

Piricz Noémi

**A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti
kapcsolatokban**

DOKTORI DISSZERTÁCIÓ

Miskolci Egyetem - Gazdaságtudományi Kar - Marketing Intézet



DOKTORI ISKOLA NEVE:

Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola

DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE:

Dr. Tóthné Dr. Szita Klára, C.Sc.

Egyetemi tanár

A közgazdaságtudományok kandidátusa

TUDOMÁNYOS VEZETŐ:

Dr. Nagy Szabolcs, PhD.

Egyetemi docens

Intézeti Tanszékvezető

2013.

Köszönetnyilvánítás

Egy disszertáció elkészítése hosszú folyamat, amelyhez nagyon sok segítségre volt szükségem. Ezúton is köszönöm segítőim önzetlen jóindulatát.

Dr. Nagy Szabolcs konzulensemnek köszönöm folyamatos támogatását, bátorítását, valamint Dr. Piskóti István intézetigazgatónak értékes észrevételeit, és azt, hogy több emberről elfoglaltsága mellett is igyekezett rám időt szakítani.

Ezúton is köszönöm két elő-opponensem, Dr. Gelei Andrea (Corvinus Egyetem), és Dr. Hetesi Erzsébet (Szegedi Tudományegyetem) értékes, előremutató írásbeli és szóbeli véleményét, amellyel jelentősen hozzájárultak értekezésem színvonalának emelkedéséhez.

A módszertan elsajátításában segítettek: Dr. Molnár László (Miskolci Egyetem), Dr. Opitz Éva (Általános Vállalkozási Főiskola), Dr. Juhász Levente (Dunaújvárosi Főiskola), Lampertné Akócsi Ildikó (Dunaújvárosi Főiskola).

A lekérdezés nem valósulhatott volna meg a Dunaújvárosi Főiskola oktatóinak közreműködése nélkül, ezért köszönet Kővágó Györgyinek, és Dósáné Pap Györgyinek. A lekérdezést, illetve annak előkészítését Dr. Mandják Tibor vezette, és ő hozta a bizalomkutatást Magyarországra, megadva ezzel a kiváló lehetőséget a nemzetközi összehasonlításra.

Természetesen megfelelő családi háttér nélkül nem lehet egy ekkora munkát összeállítani. Férjem soha nem volt irigy az eredményeimre, és akkor is szelíden elviselt, amikor ez nehéz volt a stressz miatt. Két kisfiam is igyekezett képességeikhez, korukhoz képest – sőt gyakran azt meghaladva is – megértő és segítőkész lenni.

Mindenkinek köszönöm türelmét, mindenki segítsége fontos volt számomra.

Talán nem véletlenül lett a disszertáció témája a bizalom, amelynek forrását így látom: „Isten az én erősségem, Őbenne bízom.” (2.Sámuel 22,3)

Budapest, 2013. január 10.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék	5
1 Probléma-felvetés, a disszertáció alap gondolata és célkitűzései.....	7
2 A szervezeti marketing és az üzleti kapcsolat.....	10
2.1 A szervezetközi,- és a kapcsolati marketing kialakulása	10
2.2 Személyes kapcsolat az üzleti életben	14
2.3 Az ARA modell jelentősége	16
2.4 Az üzleti kapcsolatok jellemzői Magyarországon	17
3 A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban.....	21
3.1 A bizalom elhelyezése a tudomány területek között	21
3.2 A bizalom szükségessége.....	23
3.3 Meghatározások a bizalomra és a bizalom alapvető megközelítései.....	25
3.4 A bizalom legismertebb modelljei	28
3.1 A bizalom lehetséges eredményei.....	32
4 A bizalom tényezőinek elméleti vizsgálata.....	37
4.1 A tranzakciós költségek elmélete és a bizalom	39
4.1.1 Kockázat, bizalom és kapcsolat-specifikus beruházások	44
4.1.2 Viselkedési bizonytalanság, lecserélhetőség és bizalom.....	47
4.1.3 Az információ-áramlás és a bizalom	49
4.2 A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata	52
4.2.1 Az észlelt konfliktus és a bizalom kapcsolata	53
4.2.2 Észlelt meglegedettség és bizalom	54
4.2.3 Bizalom és hírnév	55
4.1 A bizalom kulturális különbségei	57
4.2 A bizalom különböző ágazatokban.....	60
5 A kutatási terv	62
5.1 A kutatási probléma és a kutatás célja	62
5.1.1 A bizalom összefoglaló definíciója	63
5.2 A hipotézisek összesítése és az elméleti modell.....	63
5.3 A kutatás specifikus céljai	67
5.4 A kutatástól várható legfontosabb eredmények.....	67
6 A kutatás folyamata, a hipotézisek tesztelése, a vizsgálati eredmények bemutatása	68
6.1 Lehet mérni a bizalmat?.....	68
6.2 A Magyarországon használt kérdőív kialakítása	69
6.3 A mintavétel megtervezése	70
6.4 Az adatgyűjtés folyamata.....	71
6.5 A kutatás főbb eredményei és a hipotézisek ellenőrzése	72
6.5.1 A minta elemzése.....	72
6.5.2 A válaszadók által megjelölt üzleti kapcsolat vizsgálata.....	75
6.5.3 A kutatási adatok elemzése során használt módszertan, illetve annak célja .	82
6.5.4 A bizalom és a kapcsolat-specifikus beruházások.....	90
6.5.5 A bizalom és a lecserélhetőség.....	94
6.5.6 A bizalom és az információ-megosztás	97
6.5.7 A bizalom és az észlelt konfliktus	99
6.5.8 A bizalom és az észlelt elégedettség.....	102
6.5.9 A bizalom és az üzleti partner hírneve	105
6.5.10 A bizalom kulturális különbségei.....	108

6.5.11	A bizalom ágazati sajátosságai	112
7	A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei	117
7.1	A modell empirikus vizsgálata	117
7.2	A bizalom modell általánosíthatósága és alkalmazhatósága	126
8	Összefoglalás	129
	Hivatkozásjegyzék.....	131
	Mellékletek	146

Táblázatjegyzék

1.	táblázat: Az üzleti együttműködés garanciái	19
2.	táblázat: Bizalom index 700 magyarországi vállalat körében (%-ban).....	19
3.	táblázat: A bizalom eredményei	33
4.	táblázat: A kapcsolati érték szakirodalmi összefoglalása.....	34
5.	táblázat: A hipotézisek összefoglaló táblázata	64
6.	táblázat: A megkérdezett cégek mérete és a Magyarországon működő vállalatok méret szerinti összehasonlítása	73
7.	táblázat: A megkérdezett vállalatok fő tevékenysége	74
8.	táblázat: A válaszadók által kiválasztott üzleti kapcsolat összefoglaló statisztikája.....	75
9.	táblázat: Az amerikai bizalom kutatás leíró statisztikájának részlete.....	76
10.	táblázat: A megkérdezett által kiválasztott üzleti partner számára vevő, vagy beszállító	81
11.	táblázat: A faktoranalízis ellenőrzése	83
12.	táblázat: A teljes magyarázott variancia.....	84
13.	táblázat: Rotált faktorsúly-mátrix az első öt faktorról.....	86
14.	táblázat: Rotált faktorsúly-mátrix a második öt faktorról	87
15.	táblázat: A végső főfaktorok és azok tartalma.....	88
16.	táblázat: Két fogalom - a bizalom és a partner eszköz-specifikussága - közötti kapcsolat regresszió-számítás segítségével a magyarországi kutatás alapján	91
17.	táblázat: A bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) közötti regresszió-elemzésének ANOVA-táblája.....	92
18.	táblázat: A bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) regressziós együtthatóinak becslése	92
22.	ábra: A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) kapcsolatának grafikus ábrázolása	93
19.	táblázat: A bizalom és a válaszadó eszköz-specifikussága közötti kapcsolat regresszió-elemzésének ANOVA-táblája	94
20.	táblázat: A Bizalom és a Lecserélhetőség regresszió-számításának összefoglaló táblázata.....	95
21.	táblázat: A Bizalom (BIZ) és a Lecserélhetőség (LECS) ANOVA-táblája	95
22.	táblázat: A bizalom (BIZ) és a lecserélhetőség (LECS) regressziós együtthatóinak becslése.....	96
23.	táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) közötti kapcsolat regresszió-számításának összefoglaló táblázata	98
24.	táblázat: A bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája.....	98
25.	táblázat: A bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) regressziós együtthatóinak becslése	99

26. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regressziós modelljének összefoglalása	100
27. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája.....	100
28. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regressziós együtthatóinak becslése	101
25. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt Konfliktus (KONFL) kapcsolatának grafikus ábrázolása	102
29. táblázat: A bizalom és a partnerrel való elégedettség regressziós modelljének összefoglalása	103
30. táblázat: A bizalom (BIZ) és az észlelt elégedettség (ELÉG) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája.....	103
31. táblázat: A bizalom (BIZ) és az észlelt elégedettség (ELÉG) regressziós együtthatóinak becslése.....	104
32. táblázat: Hofstede nemzetközi kulturális felmérésének részlete	107
33. táblázat: Az amerikai és a magyar bizalom kutatás első leíró statisztikája.....	109
34. táblázat: Az amerikai és a magyar bizalom kutatás második leíró statisztikája.....	109
35. táblázat: A koreai és a magyar kutatás azonos tartalmú tényezőinek, és a bizalomnak a korreláció számítása	110
36. táblázat: A magyar és a koreai kutatás bizalom-változói	111
37. táblázat: A válaszadók tevékenységének és a bizalom kapcsolatáról készített keresztábra Khi-négyzet tesztje	113
38. táblázat: A válaszadók tevékenységének és a bizalom kapcsolatáról készített keresztábra	114
39. táblázat: Tevékenység – Bizalom keresztábra Cramer's V együtthatója	115
40. táblázat: A regressziós modell összefoglaló táblája	117
41. táblázat: A regressziós modell ANOVA-táblája	118
42. táblázat: Regressziós együtthatók becslése	120
43. táblázat: A hipotézis-vizsgálat eredménye	121
44. táblázat: A tézisek összefoglaló táblázata	127

Ábrajegyzék

1. ábra: Az elméleti rész logikai struktúrája	8
2. ábra: A kapcsolati marketing kialakulása.....	10
3. ábra: 'A hat piac szerkezete' modell	13
4. ábra: Tevékenységek, erőforrások, érintettek (A-R-A modell).....	17
5. ábra: A kooperációs hajlandóság megítélése a magyar vállalkozások szemében	18
6. ábra: Andaleeb bizalom-kategóriái és azok összefüggései.....	28
7. ábra: Az interaktív modell – Az üzleti kapcsolat modellje	29
8. ábra: A különböző bizalom – koncepciók közötti kapcsolat.....	31
9. ábra: A kapcsolati teljesítmény általános modellje	36
10. ábra: Szervezeti szintű bizalom megvalósulásának folyamata.....	38
11. ábra: A piaci, az etikai és a koordinációs mechanizmus jelentősége	42
12. ábra: A megrendelő-beszállító közötti partnerkapcsolatok jellegének meghatározó tényező csoportjai	43

13. ábra: Huemer Erőforrások aktiválásának dinamikus modellje (Resource-Activity Dynamics model, RAD)	51
14. ábra: A megelégedettség folyamata.....	55
15. ábra: Az általánosított bizalom szintje országonként	58
16. ábra: Ik-Whan G. Kwon és Taewon Suh elméleti bizalom-modellje (USA-kutatás) ...	65
17. ábra: Seock-Jin Hong és Ik-Whan G. Kwon bizalom-modellje (Koreai kutatás)	65
18. ábra: Hipotéziseim modellbe foglalása.....	66
19. ábra: Az üzleti kapcsolat időtartama és az ellátási lánc menedzsment alkalmazása	77
20. ábra: A kutatási minta véleménye az „ember napok”-ról.....	79
21. ábra: A faktoranalízis Scree Plot ábrája	89
22. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) kapcsolatának grafikus ábrázolása	93
23. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Lecserélhetőség (LECS) kapcsolatának grafikus ábrázolása	97
25. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt Konfliktus (KONFL) kapcsolatának grafikus ábrázolása	102
27. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Elégedettség (ELÉG) kapcsolatának grafikus ábrázolása	105
28. ábra: A regressziós egyenes illeszkedése a ponthalmazra.....	119
29. ábra: A modell érvényessége a kutatási eredmények alapján.....	122

1 Probléma-felvetés, a disszertáció alapgondolata és célkitűzései

„... az új szervezeti gazdaságtan és a hozzá tartozó megközelítések a hit cselekedetei (acts of faith)”
Herbert Simon (1991:27)

A bizalom az „egyetlen dolog, ami megváltoztat „minden dolgot. Amikor a bizalom alacsony, a sebesség lassul, és a költségek emelkednek. Amikor a bizalom magas a sebesség nő, a költségek csökkennek. Az alacsony bizalom a legnagyobb költség az életben, beleértve a szervezeteket és családokat.” (Covey ...)

Az üzleti világban ez a látszólag egyszerű fogalom nagyon sokféle értelmezést, illetve modellalkotást ihletett az utóbbi évtizedekben. Még sincs kiforrott, gazdasági szemléletű meghatározása, vagy általánosan elfogadott modellje. A bizalom fogalmán érthetünk hitet, elvárást, szándékot, bizalmasságot, szemléletmódot, vagy akár egy folyamatot is: hit – attitűd – szándék – viselkedés.

A bizalom hiányának súlyos következményei lehetnek, mint például a végtelenül hosszú és komplikált szerződések, a kooperativitás teljes hiánya, az innovatív gondolatok ki nem mondása, ügyek peres úton való rendezésének elburjánzása és a mindezekből fakadó gazdasági lassulás, hatékonyságvesztés (Tarnai 2003).

A bizalom a magyar cégek életében is fontos tényező, de – valószínűleg az eltérő közelmúlt hatására – kicsit más formában jelenik meg. Úgy tűnik, hogy a piaci viszonyok általános megszilárdulásának, vagy tudatos elfogadásának hiánya miatt inkább a személyes referenciákra építenek a gazdaság szereplői. Ebben az „arcos kapitalizmus”-ban (Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009) már elindult a vállalati hálók elterjedése, mivel egyre többen felismerik az ebben rejlő előnyöket. A hosszú távú üzleti kapcsolatok jelentősége szintén növekszik, de ennek kiépítése, fejlesztése többféle kommunikációs csatornán keresztül valósul meg. Ha a partnerek bíznak egymásban, sokkal együttműködőbb magatartást folytatnak, nem „taktikáznak” és kevésbé gyanakvóak (Kovács 2003). A bizalom tanulmányozása azért hasznos az üzleti szervezetek szempontjából is, mivel költségcsökkentő hatásának köszönhetően fontos versenyképességi és növekedési faktort jelentenek.

Azonban nem old meg mindent a bizalom az üzleti életben sem. Nem új csodaszerről, vagy varázsszóról van szó, hanem sokkal inkább egy olyan fogalomról és egyben eszközről, amelyet sokan sikeresen alkalmaztak évszázadok, évezredek óta. De a bizalommal kapcsolatos publikációk számának jelentős növekedése arra utal, eljött annak az ideje, hogy a bizalmat üzleti, gazdasági oldalról elemezve, tudatosan, széles körben, még többen alkalmazzák. Különösen egy olyan időszakban, amikor az is komoly siker, ha a vállalkozások megőrzik piaci pozíciójukat, vevőiket, az üzleti hálózatban elfoglalt helyüket, illetve forgalmuk korábbi nagyságát.

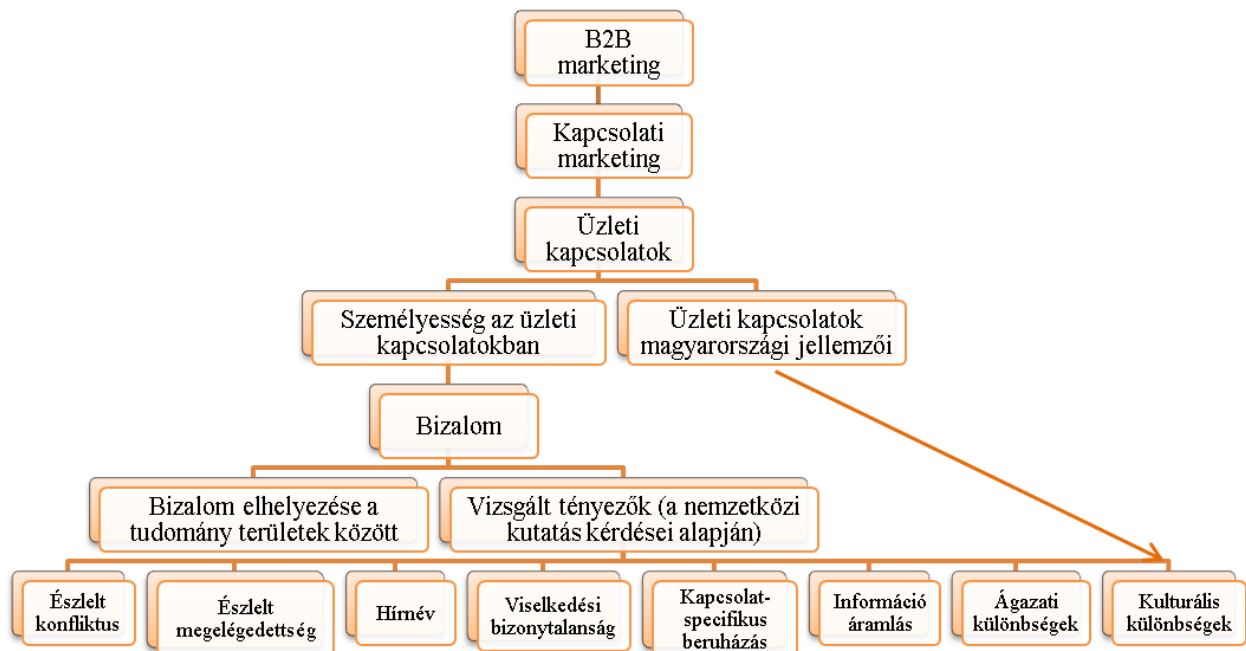
Disszertációmmal a bizalom gazdasági életben betöltött szerepének megértéséhez szeretnék hozzájárulni. Ezért a következő problémák vizsgálatával fogok a továbbiakban foglalkozni:

- Milyen tényezők befolyásolják a bizalmat?
- A vizsgálatba bevont tényezők gyakorolnak-e hatást a bizalomra? Ha igen, milyen ez a hatás?
- Létezik-e kulturális különbség a bizalom „működésében”?

A fenti kérdések megválaszolásához magyarországi szervezeteket (elsősorban üzleti vállalkozásokat) kérdeztem meg kvantitatív módszer alkalmazásával.

Ezért az alábbi értekezés a szervezeti marketing témakörétől indulva, áttekinti az üzleti kapcsolat fontosságát, elsősorban a személyes kapcsolat oldaláról. A bizalom részletes tárgyalása – többek között – magában foglalja az eddigi definíciók, modellek, jellemzők és vizsgálati problémák bemutatását, valamint a hozzá kapcsolódó, azt befolyásoló tényezők azonosítását. A bizalom interdiszciplináris jellege és bonyolultsága miatt természetesen más tartalmi logika is elképzelhető. Munkámban igyekeztem az általános felől a kissé konkrétabb fogalmak felé haladni. A jobb áttekinthetőség érdekében az 1. számú ábrában mutatom be az elméleti fejezet tartalmi logikai struktúráját.

1. ábra: Az elméleti rész logikai struktúrája



Saját szerkesztés

Az elméleti rész után a feltételezett bizalmi építőkövek tesztelése következik kvantitatív módszerek felhasználásával, továbbá a kapott eredmények alapján megkísérlem azonosítani a bizalmat befolyásoló tényezőket.

Kicsit konkrétan a **2. Szervezeti marketing és a kapcsolat** c. fejezetben a szervezeti,- és a kapcsolati marketing kialakulását, valamint jelentőségét mutatom be röviden. Foglalkozom az üzleti kapcsolat meghatározásával, főbb modelljeivel és típusaival saját témám, a bizalom szempontjából.

Mivel a bizalmat szervezetek közötti aspektusban fogom vizsgálni, a bizalom fogalmának vizsgálata az üzleti kapcsolatok általános bemutatása után következik, a **3. A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban**, c. fejezetben. Természetesen a bizalmat, mint valóban interdiszciplináris fogalmat először elhelyezem a tudomány területek között, majd röviden összefoglalom az üzleti életre jellemző – eddig vizsgált – tulajdonságait és eredményeit. Ez a fejezet a bizalommal általánosságban foglalkozik, a bizalmat befolyásoló tényezőkkel a következő, negyedik fejezetben foglalkozom.

Ahogy azt az 1. ábra is jelzi, a bizalom alkotó elemeit elsősorban a nemzetközi bizalom kutatási projekt által használt elméletek alapján követem végig, hiszen kutatásomban azonos kérdőívvel dolgoztunk! Ezeket az elméleteket mutatja be a **4. A bizalom tényezőinek elméleti vizsgálata** c. fejezet.

Az **5. Kutatási terv** c. fejezet célja kettős. Egyrészt átvezet az elméletből a gyakorlati kutatásba, másrészt összegzi az addig megfogalmazott hipotéziseket, és bemutatja a tesztelni kívánt elméleti modelleket is.

Tulajdonképpen az első öt fejezet vezeti fel a **6. A kutatás folyamata, a hipotézisek tesztelése, a vizsgálati eredmények bemutatása** c. fejezetet. Itt részletesen foglalkozom a kutatás megtervezésével, lebonyolításával, a válaszolók,- illetve az általuk szabadon kiválasztott üzleti kapcsolat elemzésével. Bemutatom az alkalmazott módszertant, a kapott eredményeket, valamint az eredmények értékelését, amelyek alapján megfogalmazom téziseimet.

A **7. A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei** c. fejezet az 5. fejezetben bemutatott elméleti modelleket teszteli és értékeli.

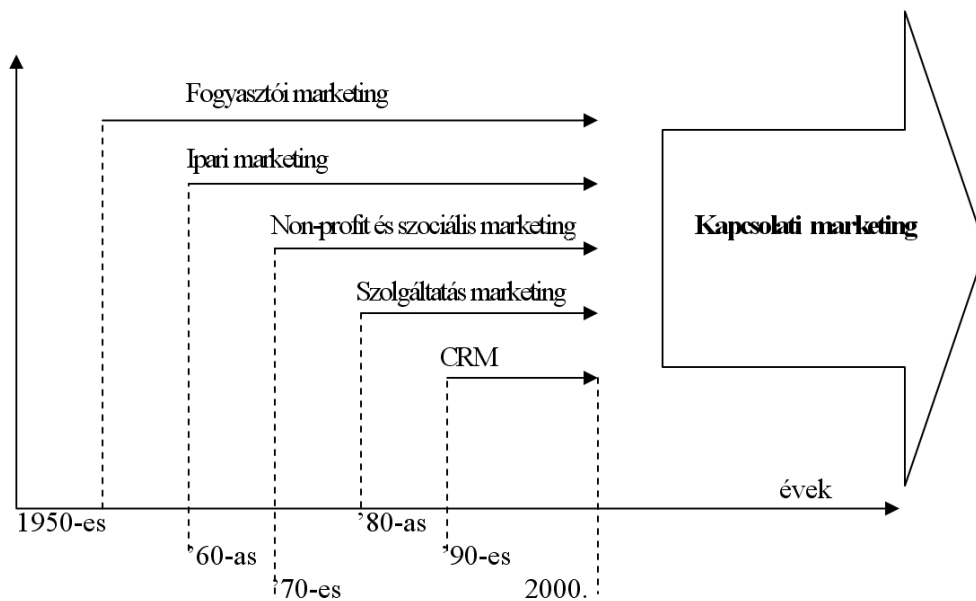
Végül az utolsó **8. Összefoglalás** c. fejezet nemcsak a disszertáció következtetéseit sorolja fel, hanem kitekintéssel is szolgál a jövőre vonatkozóan.

2 A szervezeti marketing és az üzleti kapcsolat

2.1 A szervezeten belüli, - és a kapcsolati marketing kialakulása

A fogyasztói marketinggel ellentétben a business marketing – amely a szervezetek közötti marketinggel foglalkozik – jóval rövidebb múltra tekinthet vissza. A marketing utolsó 50 évének fejlődését mutatja a 2. ábra.

2. ábra: A kapcsolati marketing kialakulása



Forrás: Christopher - Payne - Ballantyne 2004:Introduction

A business (b2b, vagy B2B) marketing az ipari marketing fogalmköréből indult el, mivel annak kezdeti időszakban egyes elméleti megállapításai távol álltak a hétköznapi gyakorlattól. A business marketing fogalmának megjelenése és elterjedése után egyre több részterülete alakult és alakul ki, ahogy azt a 2. ábra is jelzi. A b2b marketing egyik dinamikus fejlődő területe a kapcsolati marketing, amely 1983-ban kezdődött el azzal, hogy a Texas A & M University kutatóinak vizsgálódása nyomán Berry a következőképpen fogalmazta meg a kapcsolati marketing lényegét: „magunkra vonni vevőink figyelmét, fenntartani, és szélesíteni a vevőkapcsolatokat egy sok-szolgáltatást nyújtó szervezet keretein belül” (idézi Christopher, Payne és Ballantyne 2004:2). Már Berry is felhívja azonban a figyelmet a vállalaton belüli marketing, valamint a megfelelő vállalaton belüli 'klíma' fontosságára.

Az európai kutatók közül Grönroos és Gummesson kutatásai tartoznak ide, akik alapvetően a szolgáltatás marketinget vizsgálva értették meg a kapcsolati marketing

fontosságát. Az IMP Group tagjai – konkrétan Turnbull, Cunningham, Håkansson, Ford és társaik – pedig az eladók és a vevők tulajdonságaival foglalkoztak.

Christopher, Payne és Ballantyne a minőség menedzsment, a szolgáltatás marketing koncepciók, továbbá a vevő-kapcsolatok gazdaságtanát próbálta integrálni. Az észak-amerikai kutatók, Berry és Levitt egy harmadikféle megközelítési módot alkalmaztak, amely az eladó és a vevő kapcsolatait a vállalaton belül vizsgálta.

Ostroff és Smith (1992) azt javasolja, hogy a szervezeteknek koordinálniuk kell a kapcsolataikkal kapcsolatos megközelítéseiket; mindez magába foglalja a szállítókat, a vevőket, de a vállalati csapatot is. Kotler (1992) értelmezésében pedig még szélesebb értelmezést kap a kapcsolat fogalma, amikor a szervezet és az érintettjeik viszonyát jelenti. Sharma és Seth (1997) úgy látja, hogy az érték-teremtés keretét adják a beszállítókkal, a stratégiai partnerekkel és a vevőkkel megvalósuló kapcsolatok, ami azt is bizonyítja, hogy egyre gyakrabban a marketinget az értékek cseréjeként határozzák meg. Az üzleti kapcsolatok értéke számos kutatót foglalkoztat. Létező, összetett fogalmat értünk alatta (Mandják, 2004). „Az üzleti kapcsolat különböző szintjein, a csereepizódok, a kapcsolati és a hálózati szinteken, különböző értékelemek játszanak meghatározó szerepet.” (Mandják, 2004:58) Az érték fogalmának előtérbe kerülése mellett a kapcsolati marketing fejlődését a számítástechnika, az adatkezelés fejlődése, ezek gazdasági és marketing-célú felhasználása is nagyban előmozdította.

Egy másik elmélet szerint tranzakciós és kapcsolati marketingről lehet beszélni, amelynél az előbbi központjában az eredményes adás-vétel, míg az utóbbinál a hosszabb távú üzleti kapcsolat kerül a középpontba. Ennél fogva a kapcsolati marketing részei az adatbázis-, az interakciós-, és a hálózati marketing (Piskóti 2006) „A kapcsolati marketing átfogja az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés minden eszközét, amelyek a vállalkozás üzleti kapcsolatainak – különösen a vevőkkel való kapcsolatnak - stabilizálását, intenzifikálását és újrafelvételét szolgálják, a kölcsönös előnyök elérése céljából. A vevőorientációnak is át kell fognia a teljes marketingfolyamatot, s ezáltal az adott vállalkozás, szervezet teljes piacra irányuló teljesítményét. Így válik a kapcsolati marketing a vevőorientáció újrafogalmazását, továbbfejlesztését lehetővé tevő megközelítés alapjává, s az üzleti, piaci, szervezeti egyik stratégiai és operatív sikerének meghatározójává. ” (Piskóti 2007:39)

A vevőkapcsolatok helyes kezelése a következő okok miatt előnyös és fontos: (Ford – Gadde - Hakansson - Snehota 2006:131-132.)

- ◆ Csökkenti, vagy lenullázza az új vevők, vagy beszállítók keresésére fordított költségeket.
- ◆ Képesé teszi a szervezet alkalmazottait arra, hogy megértsék a vevők problémáit, bizonytalanságait, valamint megismerjék saját képességeiket annak érdekében, hogy minél megfelelőbb ajánlatot dolgozzanak ki.
- ◆ Csökkenti az alkalmazkodási költségeket, miután megvalósultak a kapcsolatokra vonatkozó kezdeti befektetések.
- ◆ Csökkenti az interakció költségeit is, mint például az adás-vételre és a szállítások ellenőrzésére fordított idő.
- ◆ Képesé teszi az alkalmazottakat arra, hogy a fontos vevőkre koncentrálják erőforrásaikat.

A kapcsolati marketing tartalma természetesen más egy olyan vállalatnál, amely fogyasztási termékeket gyárt, más olyan cégeknél, ahol sok kis vevőt kell kezelni, vagy ott, ahol néhány nagy vevő igényeit kell kielégíteni (Ford – Gadde - Hakansson - Snehota 2006). Ford, Gadde, Hakansson és Snehota (2006) különbséget tesz továbbá a kapcsolati marketing és a kapcsolat menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) között. Az előbbi fogalmon egyedi akciókat értenek, ahol cél az egyének befolyásolása, és amely a szállítók kapcsolatra vonatkozó nézetén alapszik. Értelmezésükben a kapcsolat menedzsment esetén viszont minden akció egy epizód az átfogó kapcsolat menedzsment keretein belül, amely az egyéneket az egész vállalat részeként tekinti, továbbá a kapcsolat mindkét oldalán megjelenő vállalat álláspontjára épül. A CRM kifejezést Bohné Keleti Katalin – gyakorlati oldalról megközelítve – ügyfélkapcsolatok vezérelte cégvezetésnek fordította, ami világosan mutatja egyrészt a szemléletmód fontosságát, másrészt a legfontosabb megvalósítók körét. (Bohné Keleti 2003:44) A kapcsolati marketing kiemelkedő szerepe ott válik nyilvánvalóvá, ahol a piac fejlődése túljutott a „törzsvásárlókra törekvő” szakaszán, ezért növekszik a tartós piaci kapcsolatok, kooperációk, partnerségek, (gyakorta a vevővel, eladóval, vagy éppen versenytárral épített) hálózatok jelentősége.

Az üzleti kapcsolatok gazdasági, jogi, technikai, technológiai, szociális, illetve adminisztratív köteleket jelentenek. A kapcsolati marketing szerint az érintett felek megosztják közös érdekeiket, és valamilyen közösséget alkotnak. A kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo 2003).

A vállalatok legjellemzőbb kapcsolatainak egyik átfogó, világos modelljét Christophor, Payne és Ballantyne készítette el (2004), amelyet a 3. ábra szemléltet. A vállalkozás legnagyobb, pontosabban legjelentősebb piaca, vevőinek köre. Közvetlenül ők profitjának forrásai, ezek a közgazdaságtan ismert, tradicionális tézisei. „A vevő nem más, mint

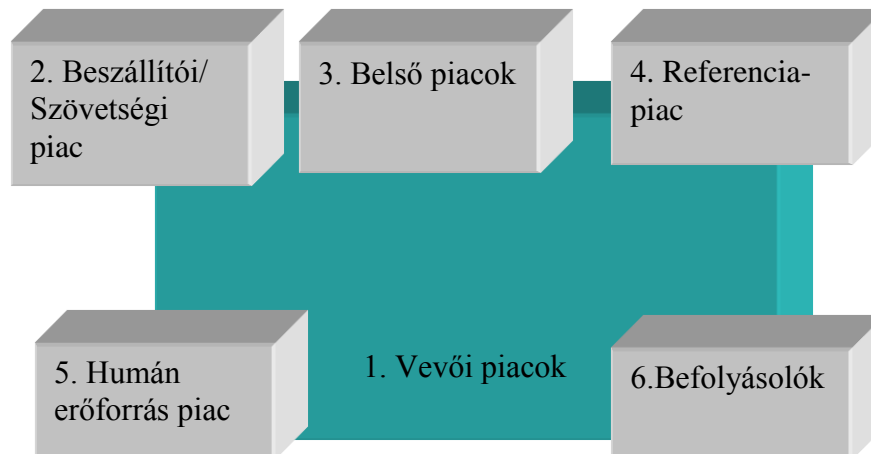
- a jelen fogyasztója, s a jövő potenciális kereslete,
- a ma és a holnap bevételi forrása és költségtényezője,
- információszolgáltató a szükségletekről, fejlesztési irányokról, termékről stb.,
- partner a kooperációban (pl. fejlesztésben, termelésben)
- referencia-cég.” (Piskóti 2007:41)

A többi piac azonosítása és jellemzése viszont csak a XX. századtól jelenik meg a gazdasági cikkekben és gondolkodásban. Az öt kisebb piac közvetett jelentőségét is figyelembe kell venni, mivel a kieléztet gazdasági versenyben a látszólag kisebb részletek is nagy súllyal bírhatnak. A referencia piac a vevők és a nem-vevők információ-forrásait jelöli. A marketinggel foglalkozók számára régóta nyilvánvaló, hogy elégedett vevőinek (ingyenes) ún. száj-propagandája rendkívül hasznos. De ebbe a csoportba tartozik az ügylet közvetett szereplőinek informális véleménye és ezáltal közvetett részvétele is. Ők lehetnek alkalmazottak, szakmabeli személyek, vagy viszonyoságon alapuló, egyéb információs források.

A befolyásoló piacot a legkülönbözőbb csoportok alkotják; részvényesek, pénzügyi elemzők, brókerek, kormány, helyi önkormányzat, a szakmai sajtó,

környezetvédők, szakszervezetek stb. Minden egyes csoport potenciálisan jelentős hatást tud gyakorolni a vállalatra. E piac jelentőségét - gyakran csak ösztönösen - egyre több szervezet ismeri fel és PR tevékenységére fokozottabban odafigyel.

3. ábra: 'A hat piac szerkezete' modell



Forrás: Christpoher, Payne és Ballantyne 2004:80

A humán erőforrások piacát szintén szükséges idesorolni, mivel a képzett munkaerő nem csupán egy erőforrás a többi között, hanem sok szempontból speciális. Az USA-ban és Európában domináló demográfiai tendenciák miatt kevesebb megfelelően képzett munkaerő közül választhatnak a vállalatok. Mindazáltal a szakmai tudás mellett legalább annyira lényeges a megfelelő motiváció, és gyakorlat is. A belső piac a szervezet alkalmazottait foglalja magában, akik egyrészt szintén a vevők körébe is beletartoznak, másrészt a cég missziójának megfelelően, az aktuális stratégia megvalósításán, egységes csapatot alkotva kell dolgozniuk. Ezért a belső marketingnek biztosítania kell, hogy „él a márkanév”, függetlenül attól, hogy személyes, telefonos, vagy elektronikus kommunikációról van szó. A belső marketing alapvető célja, hogy fejlessze az alkalmazottakban a tudatosságot a külső és a belső vevők felé, valamint, hogy elmozdítsa a szervezet hatékonyságát gátló korlátokat.

A beszállítói és szövetséges piac szereplőit partnerként kell a vállalatnak kezelnie. Az ún. szövetséges piac is beszállítókat jelöl Christpoher, Payne és Ballantyne modelljében, a különbség alapvetően az, hogy ennél a csoportnál a beszállítók képessége és kapacitása inkább tudás-, mint termék-alapú. Természetesen ők is nyújtanak szolgáltatásokat és szállítanak termékeket, de kifejlődésük gyakran akkor figyelhető meg, amikor a szervezet valamely tevékenységének kiszervezésén gondolkodik és munkálkodik. E piac jelentősége különösen jelentős vállalati háló esetén, vagy ellátási lánc „horizontális” részeként.

A fenti modellből hiányzik a hitelezők piaca – bankok, vállalkozások, magánszemélyek, intézmények stb. –, amelyek korábban valamelyik, az előbb említett ún.

kisebb piac szereplői voltak (beszállító, befolyásoló, vagy referencia piac), de az is lehet, hogy „teljesen kívülről” léptek be a cég hitelezői közé (Piskóti – Piricz 2009).

2.2 Személyes kapcsolat az üzleti életben

Az előbbi fejezetben áttekintettem a szervezatközi,- és a kapcsolati marketing rövid történetét és főbb kérdésköreit. Ebben a fejezetben, az üzleti kapcsolatban a személyes kontaktus szerepét vizsgálom meg.

Håkansson és Snehota szerint: „A kapcsolódás két, azonos módon orientálódott, kölcsönösen elkötelezett fél interakciója.” (Håkansson and Snehota 1995:39) Ez azt jelenti, hogy az üzleti kapcsolat általában szabad választáson, egy, vagy több közös érdeken alapszik, amelyek rövid, közép, vagy hosszú távúak.

A szervezatközi marketing egyik alapművének tekintett könyvében Håkansson és Snehota (1995) az üzleti kapcsolat következő szerkezeti jellemzőit azonosítja:

- ◆ *Folyamatosság*; nyugat-Európában akár 10-20 éve tartó, folyamatos eladó-vevő kapcsolatokról számolnak be, amely reális alapja lehet a szorosabb együttműködésnek is.
- ◆ *Komplexitás*; egy üzleti kapcsolatban számos személy – menedzserek, mérnökök, kutatók stb. – vesz részt mindkét (vagy akár több) oldalról is, akiknek különböző a pozíciójuk, feladatuk, végzettségük, látásmódjuk, kultúrájuk. De szervezetenként eltérő lehet a stratégia, és a vállalati kultúra is.
- ◆ *Szimmetria*; más fogyasztói piacoktól eltérően a szervezatközi kontextusban a kapcsolatok indításakor, de fenntartásuk során még inkább jellemző a felek közötti szimmetria.
- ◆ *Informális jelleg*; noha elterjedt a formális szerződés használata, szerepük leggyakrabban nagyon korlátozott (utalnak például Macaulay 1963). Általánosságban az informális kötelezésekre való támaszkodás megfigyelhető a legtöbb kultúrában. „Olyan informális mechanizmusok, amelyek közül néhány szoros kapcsolatban van az időtényezővel, mivel a korábbi tapasztalatokra épültek, mint például a bizalom. Ezekre a mechanizmusokra számos tanulmány felhívja a figyelmet, mivel a kapcsolatok fejlesztése így hatékonyabb, mint a formális szerződéses megállapodások eszközével.” (Håkansson és Snehota 1995:21)

Håkansson és Snehota (1995) azonban az üzleti kapcsolatok folyamat jellemzőit is összegyűjti, amelyek talán nem annyira nyilvánvalóak: adaptáció, kooperáció és konfliktus, szociális kölcsönhatás, és rutin:

1. A közös adaptáció általában a kapcsolatok fejlődésének és folyamatos fennmaradásának előfeltétele. Abból ered, hogy, a kapcsolatban résztvevő személyek, valamint szervezetek tevékenységeit koordinálni kell. A kapcsolatban érintett cégek nagyjából folyamatosan igyekeznek változni és alkalmazkodni; tehát nemcsak a termékcsere valósul meg, hanem a viselkedési rutinok és a szabályok is. Az adaptáció ezért közös elkötelezettséget generál, ugyanakkor kényszeríti, és képessé teszi erre a feleket.

2. Az üzleti kapcsolat során adódó előnyök megosztása magában hordozza a konfliktus lehetőségét, de egyéb nézeteltérések is felmerülhetnek. Annak ellenére, hogy kisebb nagyobb mértékben folyamatosan léteznek konfliktusok, a korábbi elkötelezettségeken nyugvó kapcsolat alapvetően a kooperáló megoldások felé mozdítja el az érintett feleket.
3. „Noha az üzleti kapcsolatok lényegében üzlet-specifikált magatartások – szubjektív értékek – a személyes kötelek és meggyőződések mindig fontos szerepet játszanak egy kapcsolat kialakítása során. Gépszerű kapcsolat nem létezik.” (Håkansson és Snehota 1995:23) Håkansson és Snehota (1995) hangsúlyozza, hogy az üzleti kapcsolatok általában szociális cserefolyamat során épülnek ki, amelyben az érintett személyek elkötelezetté válnak a szűken vett feladat-tartalmon túlmenően is. Sőt Dwyer és szerzőtársaira hivatkozva (Dwyer, Schurr és Oh 1987) azt állítják, hogy a bizalom a vállalatközi kölcsönhatások egyik kiemelkedő, befolyásoló tényezője!
4. Mivel az előbbieken alapján is látható, hogy az üzleti kapcsolatok gyakran komplex és informális jellegűek, a vállalatok idővel igyekeznek ezeket szervezetté tenni. Ezek a kialakuló rutinok segítenek megbirkózni a komplex igényekkel, illetve a személyek viselkedését koordinálják a kapcsolaton belül. Hasonló szerepet játszanak, mint amikor a szervezetet magát építik fel.

Az üzleti kapcsolatok általános bemutatása során is többször felmerült a kapcsolatok szociális oldala, illetve a személyesség kérdése. Sőt egyes szerzők szerint „A személyes kapcsolatok a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei” (Cunnigham és Homse 1984:1). A korai IMP-tanulmányok (Turnbull és Cunnigham 1981) kidolgozták és feltárták a személyes kapcsolatok számos sajátosságát, mint például a tetszés, a bizalom, a megértés és együttműködés, vagy a nyelvi korlátok szerepét. Ez jól illusztrálja a társadalmi beágyazottság, továbbá az üzleti kapcsolaton belüli kötődések kialakulásának fontosságát, azt sugallva, hogy a személyes kötődések nélkül nem valósulhat meg az üzlet (Cunnigham és Homse 1984). Cunnigham és Homse (1984) azon gondolkodott, hogy minden egyéb feltétel azonossága mellett a személyes kötődések eldönthetik-e egy beszállítóval való megállapodás kérdését? Turnbull (1974) bemutatta az eladó és vevő vállalkozások közötti személyes viszony összetettségét és ennek fontosságát. Később Turnbull és Wilson (1987) bemutatta, hogy az üzleti kapcsolat fennmaradásához éppen úgy szükség van az érintettek közötti személyes kapcsolatokra, mind a szerkezeti kötelekre. Witkowski és Thibodeau (1999) rámutatott az üzleti kapcsolatok és a személyes kötelek fontosságára, akkor, amikor egy vállalkozás nemzetközi kapcsolatokat épít ki. Megjegyzik, hogy a kapcsolatfejlesztés eme része gyakran figyelmen kívül marad. Tellefsen és Thomas (2005) kiemeli a személyes elkötelezettséget és rokonszenvenességet az üzleti csere során. Iyer és szerzőtársai (2006) úgy érvelnek, hogy sok esetben a személyek közötti kapcsolatok kevésbé lényegesek, mint a hatékony folyamatok és eredmények. Ugyanakkor nem vizsgálják a személyes kapcsolatok szerepét abban az esetben, amikor két szervezet hasonló termékeket és szolgáltatásokat kínál, hasonló árakon.

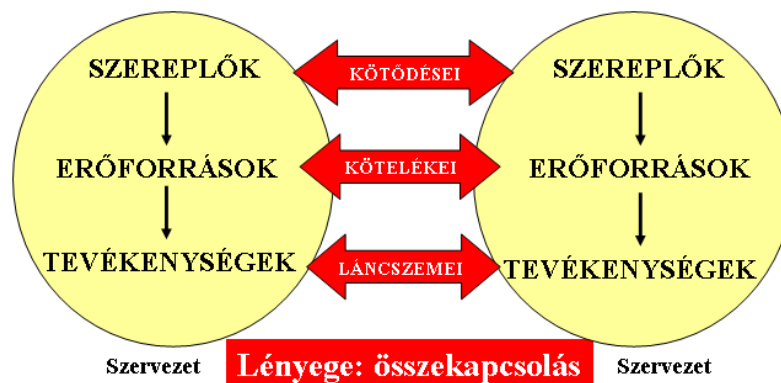
2.3 Az ARA modell jelentősége

Különböző társadalom-, és menedzsment tudományok foglalkoznak a személyes kapcsolatok kérdéseivel. A szociálpszichológia hangsúlyozza az egyéni és a kollektív észlelés alapvető szerepét, a szociológia az értékekkel, mint a társadalmi élet alap motivációival foglalkozik. A döntésemélet és a kognitív tudományok megvilágítják a mentális modellek fontosságát. A stratégiai menedzsment kutatói arra kíváncsiak, hogy mi történik a vezetők fejében. A szervezetelméleti tanulmányok az értelmezés folyamatának vizsgálatával válaszolnak erre a kérdésre.

Az IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) szakirodalma alapján az üzleti kapcsolatot az ARA-modell segítségével mutatja be, amely három dimenzió mentén épül fel: a tevékenységi láncszemekkel (Activity links), az erőforrás kötélekkel (Resources ties) és az érintett szereplők (Actor bonds) kötődéseivel (lásd 4. számú ábra). A tevékenységi láncszemek azt a módot jelentik, ahogy a két szervezet, a különböző tevékenységeiken keresztül, a kapcsolatban együttműködik és alkalmazkodik egymáshoz. Az erőforrás kötélek azt mutatja meg, ahogy a fizikai és nem-fizikai erőforrások támogatják a két szervezet közös tevékenységét. A szereplő kötődései arról szólnak, ahogy a kapcsolatban érintettek észlelik és azonosítják egymást. (Håkansson - Snehota 1995). Ez azért lényeges, mert a kapcsolatban érintett vállalatoknak úgy kell szervezeteiket kialakítani, vagy fejleszteni, hogy ezt a többféle kötődést eredményesen valósíthassák meg a gyakorlatban, a hétköznapiakban. Håkansson professzor azonban egyik konferencia hozzászólásában arra is felhívta a figyelmet, hogy a három dimenzió közül egyiket sem szabad túlhangsúlyozni.

Az ARA modell a szervezetenközi marketing egyik legalapvetőbb modellje, amely lényegre törően, mégis a maga komplex valóságában képes az üzleti kapcsolatot modellezni. A bizalom ebben a modellben az érintett szereplők (Actor bonds) kötődéseiben található meg. Nyilvánvaló, hogy a menedzserek kapcsolatait befolyásolja, hogy van-e az adott relációban a bizalom, ha igen, milyen szintű, ha nincs, miért nincs (például kezdődő stádiumban van a kapcsolat, vagy valamilyen negatív esemény miatt megszűnt a bizalom). A bizalom működéséről, előzményeiről és lehetséges következményeiről a későbbi fejezetekben lesz bővebben szó. A modell alapja Håkansson interaktív modellje volt, ahol az üzleti kapcsolat egyrészt a kapcsolat atmoszférájába, másrészt az üzleti kapcsolat környezetébe ágyazódva alakul ki. (Håkansson 1982)

4. ábra: Tevékenységek, erőforrások, érintettek (A-R-A modell)



Forrás: Håkansson - Snehota 1995

Az ún. Egyensúlyi elméletekben (Balance theories) Heider szerint az egyensúlyi állapot az a harmonikus helyzet, ahol a résztvevő felek, illetve a felekről alkotott érzések stressz nélkül illeszkednek (Young and Johnston 1999). Heider (1958) nézete szerint a következő tényezők tartoznak a pozitív kapcsolódás kifejlődéséhez: közelség, gyakoribb kapcsolat, bizalmasság, hasonlóság hitben és célokban, fogékonyság bizonyos érzelmek és vélemény irányában, végül a potenciális előnyök észlelése. Wilkinson és társai szintén arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalatok nem véletlenszerűen alakítják ki üzleti kapcsolataikat, hanem azok tudatos válogatás és választás eredményei. (Wilkinson – Freytag – Young – Chery 2003)

2.4 Az üzleti kapcsolatok jellemzői Magyarországon

Noha – összehasonlítva Romániával és az akkori Német Demokratikus Köztársasággal – Magyarországon inkább beszélhettünk kompetitív piacokról már a szocialista tervgazdaság idején is, a kapitalista rendszerben szükséges és általános versenyszemlélet mégsem volt elterjedt. Ráadásul azok az üzleti kapcsolatok és hálózatok, amelyek speciális körülmények, a hiánygazdaság keretei között, baráti és rokoni kötelekek mentén jöttek létre, nagy részben felbomlottak az 1989-es, politikai és gazdasági rendszerváltozás hatására (Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth 2007). “A vállalkozók személyes hitelükkel, arcukkal pótolják az intézményrendszer hiányosságait. Erős piaci garanciák, állami szerződés-kikényszerítés híján a gazdaság főszereplőinek hírnevére, telefonkönyvére épül a bizalom infrastruktúrája a magyar kapitalizmusban.” (Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009:4)

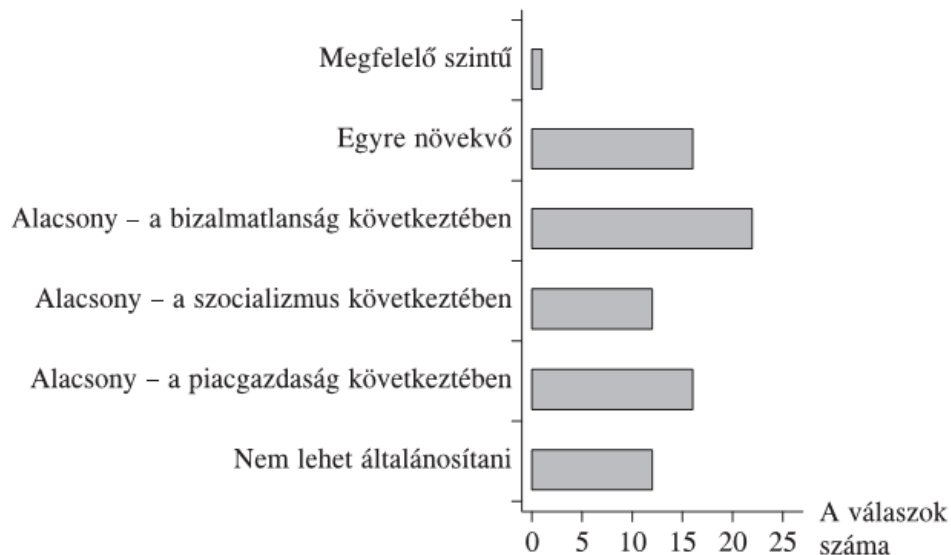
Kolos és szerzőtársai (2006) szerint is nálunk lassan alakulnak ki az üzleti hálózatok, mivel a vizsgált 301 darab – 50 főnél több alkalmazottal rendelkező – vállalat közül csak 52 (17,6 %) jelezte részvételét stratégiai szövetségben. Ezek a kapcsolatok azért lényegesebbek, mert erőteljesen befolyásolják a cégek vertikális, illetve horizontális

integrációját, továbbá utalnak hálózatosodási elszántságukra. Azonban biztató jel, hogy a vizsgált vállalkozások többsége pozitívan ítélte meg stratégiai szövetségét, mivel szerintük az növelte teljesítményüket. Ennek megfelelően a megkérdezett cégek 41 %-a tervezi stratégiai szövetség kialakítását a következő 3-5 éven belül.

Magyarországon a cégek közötti versengő, illetve együttműködő magatartást kvalitatív módon vizsgálva, Hámori és szerzőtársai (2007) azt tapasztalták, hogy a válaszadók 63 %-a (50 személy) szerint a gazdaság szereplői között alacsony az együttműködési hajlandóság. Mindezen túl a megkérdezettek ennek okát leggyakrabban a bizalom hiányában látják (28%) (Hámori et al. 2007,587). (Lásd 5. ábra.) A megkérdezések során azt tapasztalták, hogy a létrejövő együttműködések általában ingatagok, és kevesebben vallják az együttműködés fontosságát, illetve a kooperatív hozzáállást. A megkérdezett vállalati vezetők magatartásának, véleményének vizsgálata sokkal inkább versenykényszerről, semmint versenyszellemről árulkodott. A versenyszellem jellemzőbb a fiatalok körében, illetve a betelepülő külföldi cégek katalizátorként működnek ebből a szempontból.

A kooperáció és a piaci helyzet kapcsolatának vizsgálatakor a kutatók azt tapasztalták, hogy „a rossz piaci helyzetben lévőknek (akik szerencsére jóval kevesebben vannak, mint a kedvezőbb helyzetben lévők) súlyos gondjaik lehetnek a partnereikkel való együttműködésben” (Hámori et al. 2007:588)

5. ábra: A kooperációs hajlandóság megítélése a magyar vállalkozások szemében

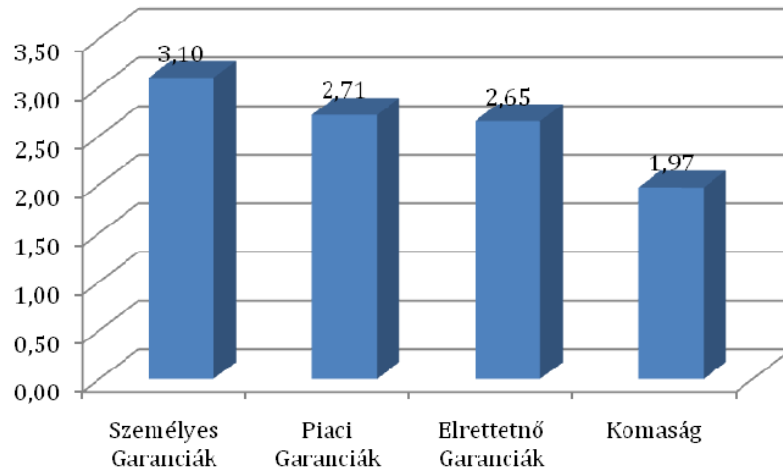


Forrás: Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth 2007:587

Szepesi és szerzőtársa (2009) 700 magyarországi vállalkozást megkérdezve arra a következtetésre jutottak, hogy a személyes kapcsolatok a meghatározók, sőt, érdekes módon fontosabbak, mint a piaci garanciák (lásd 1. táblázat). Személyes garancián azt értik, hogy az üzleti partner tisztességesen viselkedett az üzleti kapcsolat során. A

legkevésbé fontosnak a barátságot és a komaságot tartják, mivel véleményük szerint „a rokonság, vagy komaság nem tesz egy üzletfelet megbízhatóbbá” (Szepesi et al. 2009:7).

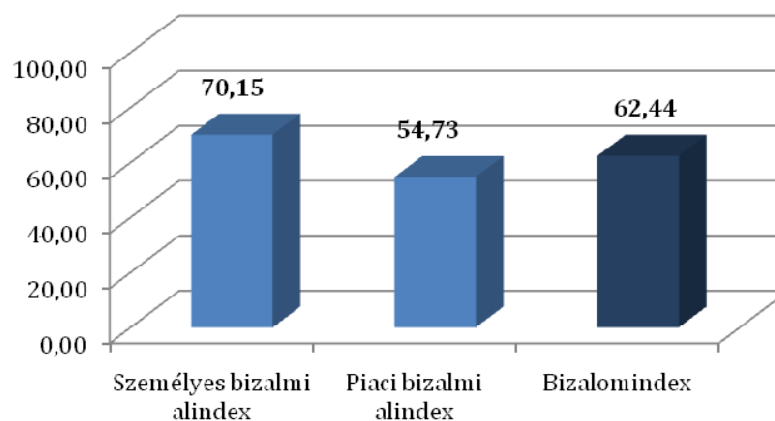
1. táblázat: Az üzleti együttműködés garanciái



Forrás: Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009, 7

Szepesi és szerzőtársa a bizalom méréséhez két alindexet is kialakítottak, a személyes, illetve a piaci alindexeket. (Lásd 2. táblázat) Az előbbi arról tájékoztat, hogy a vizsgált cégek mennyire tartják fontosnak a tisztességes kapcsolat során a személyes tulajdonságokat, képességeket. Az alindex magas értéke ebben az esetben is egyértelműen bizonyítja, hogy nálunk a sikeres üzleti kapcsolat záloga a jó személyes kapcsolat. A piaci alindex azt mutatja meg, hogy a piac és annak intézményei mennyire kényszerítik a piaci szereplőket tisztességes magatartásra. A mutató értékét (54,73) úgy magyarázzák a kutatók, hogy „a vállalkozások érzékelik a piac bizalomépítő, teljesítményösztönző erejét, habár ezt nem tartják túlságosan erősnek” (Szepesi et al. 2009:7). A bizalomindex 62,44 – es értéke közepes bizalmat jelöl, ami azt jelenti, hogy noha még nem magas szintű a bizalom, mégis egyre fontosabb tényezővé válik a magyar üzleti életben is.

2. táblázat: Bizalom index 700 magyarországi vállalat körében (%-ban)



Forrás: Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009, 8

Csabina és szerzőtársai (2001) korábban azt vizsgálták, hogy minél inkább testre szabott, egyedi igényeket kielégítő termékek (egyedi vagy kisszériás termékek szemben a tömegtermékekkel) képezik a csere tárgyát, annál nagyobb a valószínűsége a bizalom kiépülésének. Arra a következtetésre jutottak, hogy az egyedi és kisszériás termékek nagyobb aránya a vállalat üzleti forgalmában magasabb bizalomszinttel jár együtt.

Egy 2003-ban, Magyarországon végzett, 246 cégre kiterjedő kutatás eredményei szerint a gépipari vállalkozások 46 százaléka jellemezhető a szerződéses bizalom magas szintjével (azaz szóbeli megállapodás alapján is hajlandó elkezdni a teljesítést), addig a másik végletet jelentő alapanyag- és vegyipari cégek esetében mindössze a vállalkozások 29 százalékaról, az egyéb nem feldolgozóipari szakágazatokba tartozó vállalkozásoknak pedig 27 százalékaról mondható el ugyanez (Kopasz 2003,79). A leíró statisztikák szerint a koncentrált piacra termelő vállalkozások aránya a könnyűiparban a legmagasabb s az élelmiszeriparban a legalacsonyabb. Kopasz (2003) kutatása során azt tapasztalta, hogy minél inkább bizalommal viseltet a vállalkozás vezetője az emberek iránt általában, annál gyakrabban kezdett azt általa vezetett vállalkozás gyártást, illetve szolgáltatásnyújtást szóbeli megállapodás alapján. Ebben a vizsgálatban az általános bizalmat is középpontba állították. Egyes szerzők szerint az általánosított bizalom megléte vagy hiánya alapvetően a gyermekkori szocializáció eredménye, vagyis nem a társadalmi interakciók alakítják. Az idézett magyar vállalati felmérés arra mutat rá, hogy azok a vezetők, akik a korábbi tranzakciók során kedvező tapasztalatokat szereztek, valószínűleg valamivel jobban bíznak másokban, mint akik negatív tapasztalatokra tettek szert.

3 A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban

Ebben a fejezetben a bizalom elméleti áttekintése olvasható. A bizalom üzleti szemléletű vizsgálatkor mindig a szociológiához fordulnak kiindulási pontként. Ezen belül is kiemelkednek a méltatlanul ritkán említett Georg Simmel bizalommal foglalkozó gondolatai 1905-ből. Az alapok bemutatása mellett azért is szentelek egy bekezdést neki, mert meglátásai meglepően aktuálisak ma is. A bizalom általános jelentőségét mutatom be az altruizmuson keresztül, illetve felvillantom annak dilemmáját, hogy a bizalom gyakorlása kockázattal jár, és mögötte rejlő motivációk is különbözőek.

A fejezet második felében kitérek a bizalom alapvető megközelítéseire – hit-, illetve kockázati alapú – amelyeket értékelek saját témám szempontjából.

De mindezek előtt nézzük, melyik tudomány területekhez tartozik a bizalom!

3.1 A bizalom elhelyezése a tudomány területek között

A gazdaságpszichológia rövid összefoglalását először a közgazdaságtan, majd a pszichológia meghatározásával kezdem. A közgazdaságtan annak tanulmányozásával foglalkozik, hogy az emberek és a társadalom miként választják meg a szűkösen rendelkezésre álló, alternatív módon felhasználható erőforrások alkalmazását annak érdekében, hogy különböző árukat termeljenek, hogy elosszák őket a társadalom különböző tagjai és csoportjai között a folyó, vagy a jövőbeli fogyasztás céljára” (Samuelson, Nordhaus, 1990/1985, 30). A közgazdaságtan emberképe az úgy nevezett homo oeconomicus, aki teljesen racionális lény, ezért minding haszonmaximalizáló magatartást követ. Gazdasági döntései a józan észen alapulnak. A közgazdaságtan tézise szerint minden társadalmi kölcsönhatás felfogható piaci folyamatként. Az emberek rövid távú döntéseikben a költségek és hasznok kalkulációja alapján választanak, míg a hosszú távú döntéseikben a kockázatok és a hozamok kalkulációja alapján választanak. Rövid távú döntéseikben tehát azt a lehetőséget választják, amelyik mellett a hasznok és a költségek különbsége maximális számukra. Ekkor döntéseikben igyekeznek a kockázatot minimalizálni és/vagy a hozamot maximalizálni. A közgazdaságtan erőteljesen épül a matematikai formanyelvre, és modellekre. Jellemző a kísérleti és statisztikai módszerek, értékelő skálák alkalmazása.

„A pszichológiát úgy határozhatjuk meg, mint a viselkedés és a mentális folyamatok tudományos tanulmányozását.” (Atkinson et al. 1994:17.) A gazdasági pszichológia a pszichológiai fogalmakat a közgazdasági terminológiára fordítják le és a racionalitás elvével kompatibilissé válnak. Egyik fő képviselője Hugo Münsterberg, aki a kulturális különbségeket vizsgálta a pénzszerzés, a gazdasági szféra megítélésében, illetve a sztereotípiák terén. Véleménye szerint a gazdasági hatékonyság: a személyiség pszichológiai mozgatóeszközeinek lehetséges eszköze.

George Katona célja a makrogazdaságtan új alapokra helyezése volt. A gazdasági viselkedést pszichológiai alapokról, pszichológiai adatokkal elemezte. Szubjektív változókat vezetett be a gazdasági elemzésekbe. Főbb művei: Árszabályozás és gazdaság (1945), A fogyasztó hatalma (1960).

A Magatartás-közgazdaságtan (más néven: Viselkedés-gazdaságtan) ötvözi a pszichológia, illetve a neoklasszikus közgazdaságtan elemeit, de gyökerei egészen a XVIII. századig nyúlnak vissza. Ekkor Daniel Bernoulli (1738.) a várható hasznosságot vizsgálta, és az adott kimenetel valószínűségével súlyozta. Gondolatai azonban hosszú ideig nem gyakoroltak hatást az elméleti kutatókra. A bizonytalansággal és a kockázattal csak a XX. század elején kezdtek el komolyabban foglalkozni, többek között Frank Knight (1921.), aki szerint az egyes kimenetekhez jól meghatározható valószínűség rendelhető, és az a bizonytalanság, amikor még a valószínűségek sem ismertek. (idézi Hámori 2003.) Ezek után felgyorsulnak az események, és egyre több területről, egyre több kutató kezd el foglalkozni a kockázatos döntésekkel, mint például Neumann János és Oskar Morgenstern, vagy Daniel Kahneman. Utóbbi pszichológusként indult, az észleléssel foglalkozott, majd a Magatartás-közgazdaságtan egyik legjelentősebb alakja lett Amos Tversky kutatótársával együtt. Tversky nélkül 2002-ben Közgazdasági Nobel Díjat kapott. Ők voltak az első kutatók, akik az emberek viselkedésének megfigyelésére építették állításaikat a kockázatos helyzetekben való döntéseik során. Arra a következtetésre jutottak, hogy bizonytalan helyzetekben az emberek a várható hasznosság alapján döntenek. Latsis szerint „egyrészt az egyéni gazdasági döntések alapját a piac személytelen erői képezik, másrészt az egyén gazdasági viselkedése, magatartása a piacon szerződéses (alkudozó) formában nyilvánul meg.” (idézi Nagy 1997:22-23.)

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociálpszichológia és a szociológia foglalkozott. A marketing tanulmányokban az 1980'-as években fordult elő és a következő évtizedektől egyre nagyobb figyelem fordul erre a témakörre. Annyira megnőtt az érdeklődés a bizalom vonatkozásai iránt, hogy 1994. és 1999. között a duplájára emelkedett a kapcsolódó publikációk száma (Tarnai 2003:676).

A bizalom vizsgálata nyilvánvalóan megjelent a kapcsolati marketingben is. Grönross kapcsolati marketing definíciója (2004) szoros kapcsolatban áll a bizalom fogalmával: „Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és más partnerekkel addig, hogy a részt vevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígéretet kölcsönös betartása által.” (idézi Little és Marandi, 2005:32) A bizalom, illetve az elkötelezettség olyan központi tényezők, amelyek hozzájárulnak a sikeres kapcsolati marketinghez, mivel ezek a képességek közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve olyan következményekhez, amelyek javítják a hatékonyságot, és a termelékenységet (Morgan és Hunt, 1994). Több, kapcsolati marketing témában végzett kutatási eredmény rávilágít a szervezetközi piacokon a bizalom szerepére a vevői elkötelezettség kifejllesztése során, illetve kedvező magatartási formák indukálásakor (pl. Morgan & Hunt, 1994; Kumar et al. 2003).

3.2 A bizalom szükségessége

Georg Simmel szociológus foglalkozott a bizalom tudományos igényű meghatározásával már a XX. század legelején, bár nem ez volt vizsgálódásainak fő célpontja. Szerinte a bizalom titokzatos, nagyon elvont fogalom, magas morális értéket képvisel, amely folyamatos megújulást igényel. Szociológiai aspektusból megközelítve Simmel rámutat arra, hogy a meggyőződés átmenet a tudás és az emberi tudatlanság között. „Másképp még a meggyőződés szociális formái is, attól függetlenül, hogy mennyire pontosan, vagy mennyire intellektuálisan vannak beágyazódva, megjelenésükkor néhány további misztikus, emberbe vetett hitet jelenthetnek.” (Simmel 1950:318) Simmel feltételezi, hogy a bizalomban kell lennie valami másnak is; egy misztikus elemnek, amely hasonlít a vallásos hithez. Elméletében ezt az alkotóelem az összekötő láncszem a visszaható, értelmező bizalmi alapok (jó okok), illetve a pillanatnyilag biztos feltételezések között.

Más szociológusok azt állítják, hogy a bizalom annak a kockázatnak az alapja, amely az egyén viselkedési bizonytalanságaiból ered (Coleman 1990). Gambetta szerint együttműködést jelent a bizalom (1988), illetve csökkenti a szociális komplexitást (Luhmann 1979).

Az altruizmus körébe olyan pro-szociális viselkedési módokat sorolunk, amelyek során az ember cselekedete személyes nyereség nélkülözése mellett más hasznát szolgálja (Bierhoff – Klein 1988). A pszichológusok úgy gondolják, hogy az altruista megnyilvánulások mintegy felének a háttérében áll genetikai hatás, a fennmaradó részt környezeti faktorok okozzák, mint az empátia érzése, személyes értékek, vagy szociális normák (Bierhoff – Klein 1988). Míg a neoklasszikus közgazdászok úgy vélték, hogy az önzetlen magatartást folytató személyek szükségszerűen kiszelektálódnak a gazdaság mechanizmusából, addig mára nyilvánvalóvá vált, hogy az altruista személy hosszú távon előnyre tesz szert (Kovács 2004; Imhof et al. 2007).

Az alapján, hogy az egyén cselekedete mögött milyen motiváció húzódik meg, az altruizmus három válfaját azonosíthatjuk (Faragó 2003): Az önző altruizmust, amikor az egyén csak látszólag önzetlen, a valódi altruizmust, mely során az altruista személynek semmilyen haszna nem származik, sőt, plusz áldozatot hoz más érdekében, illetve a reciprok altruizmus, vagy más szóval kölcsönös altruizmus esete, mely során az egyén a későbbiekben viszonzásra számít. Közgazdasági szempontból talán legérdekesebb a tiszta altruizmus, mert ezt a legnehezebb gazdasági értelemmel felruházni, s bizonyítani. Noha már Adam Smith sem kételkedett meglétében (Hámori 2003-b), a tiszta altruizmust először Gary Beckernek (1974) sikerült bizonyítania, később Herbert A. Simon (1982) is hozzá hasonló eredményre jutott, miszerint a tiszta altruizmus létezik, és megfigyelhető a gazdaságban.

Az egyéni racionalitás, azaz az önző magatartásforma a dzsungel törvényein alapuló, versengő gazdaságot eredményez, amelyben – ha mindenki verseng – egyértelműen mindenki veszít is. A felek közötti, kölcsönösségen alapuló kooperáció létrejötte viszont hosszú távon mindenki számára megbízható és jövedelmező kapcsolatot biztosít (Faragó 2003).

Reciprok altruizmus akkor jön létre, ha az alábbi feltételek egyszerre teljesülnek (Hámori 2003-b):

1. A magatartás rövid távon csökkenti a donor jövedelmét, vagy profitját az önző magatartást folytatóéhoz képest.
2. A recipiens jövedelme növekszik az altruizmust nem élvezőkhöz viszonyítva.
3. A segítség nem függ azonnali viszonzástól.
4. Az eddigi három pont mindegyike érvényesül mindkét egyén esetében.
5. Létezik olyan módszer, mely kizárja az élőködőket.
6. Végtelen, vagy megfelelően nagyszámú véges lehetőség áll fenn a kölcsönös segítségnyújtásra.

A reciprok altruizmuson nyugvó, bonyolult rendszerekben, a közönséges árucserével ellentétben, mindig vannak „nettó adósok” és „nettó hitelezők” (Hámori 2003-b:63). Így a személyek és szervezetek kölcsönös függésében fontos, hogy a felek számíthassanak partnereikre, amikor a helyzet úgy kívánja. A bizalom végül is egyfajta beruházás, amely szilárdabb alapra helyezi, s ezáltal elősegíti a kereskedelmet. A New-York-i gyémántkereskedelem komplex szabályrendszere mintegy ezer éves múlttal rendelkezik, ahol igen gyakran egy kézfogás és a héber-jiddis kifejezés által válik érvényessé egy – akár milliós nagyságrendű - szerződés (Brenner 1994).

Látható, hogy az üzleti élet szereplői sem viselkednek minden esetben racionálisan. Az irracionális magatartásformák hátterében lévő hatásokat nyolc pontban foglalhatjuk össze (Hámori 2003-b:17):

1. *Viszonyítási ponthatás:* a különböző választási lehetőségeket az egyén saját referencia-pontjához viszonyítja, és nem nemzeti szintem gondolkodik.

2. *Elsüllyedt költségek hatása:* az emberek általában nem a jelenértéket, hanem a beszerzési értéket veszik figyelembe. Így például az ajándékokat kevesebbre értékelik, mint aminek ára volt.

3. *Elkötelezettségi hatás:* azokért az árukért, melyek iránt az ember elkötelezett, sokkal nagyobb összeget hajlandó kifizetni, így a korábbi tapasztalatoknak döntő hatása van.

4. *Csomagolási hatás:* a megfogalmazás illetve a forma nagyban befolyásolja az egyéni döntéseket.

5. *Érvényességi előítélet hatás:* a pillanatnyi személyes tapasztalatokat az egyén túlértékeli döntéshozás közben.

6. *Reprezentatív előítélet:* az emberek nem megfelelően értelmezik a már birtokukban lévő, korábbi valószínűségi adatokat, illetve nem veszik figyelembe a minták nagyságát.

7. *Alternatív költség-hatás:* az egyének a ténylegesen kifizetett mennyiséget túlértékelik az ugyanakkora nagyságú alternatív költségekkel szemben.

8. *Bizonyossági hatás:* a biztonságot nagyobbra értékelik az egyének a bizonytalansággal szemben. Ha az egyén választhat, hogy biztosan nyer harminchat dollárt, vagy pedig nyolcvan százalékos valószínűséggel hozzájuthat negyvenöt dollárhoz (mely egyenlő mértékű várható kifizetést jelent), akkor az emberek többsége egyértelműen az előbbit választja.

Hámori Balázs még hozzáteszi, hogy ha mindenki racionálisan döntene, akkor a lehetséges legjobb világban élnénk, amelyből már nem lehetne előre lépni, így fejlődni sem.

Chiles és McMackin (1996) azt állítja, hogy a bizalmat generáló tényezők három, úgy nevezett fordító lencsén keresztül tekinthetők át. Ezek a szociális normák, a szociális beágyazottság, és a racionális gazdaságtan. Az első két szűrő a morális kötelezettségekhez tartozik, amelyekben viszont benne rejlenek a – bizalmat létrehozó – szociálisan beágyazott tranzakciókban. Ezek a körülmények pedig korlátozzák az opportunistá viselkedést. Az utolsó szűrő, a racionális gazdaságtan esetében azonban a bizalom gazdasági számítások révén jön létre, amikor a szereplők saját érdekeiket keresik. A gazdasági perspektíva tulajdonképpen a számítás-alapú bizalom elmélete (pl. Williamson 1993), amely azt jelenti, hogy az egyének bizalmi választásai megjósolhatók, mivel azok racionálisan származtatott költségeken és előnyökön alapulnak.

3.3 Meghatározások a bizalomra és a bizalom alapvető megközelítései

A bizalom fogalmát *A magyar nyelv értelmező szótára* a következőképpen határozza meg: “Valakinek az olyan személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve.”

A bizalom részletesebb, gazdasági oldalról történő megközelítése során, jelenleg két alapvető kiindulási ponttal találkozhatunk: a hiten alapuló, illetve a kockázat-alapú definíció.

A bizalom hiten alapuló iskolájánál kell megemlíteni Doney és társait (1998), akik a bizalomnak két szintjét különböztetnek meg: egyrészt a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom tulajdonképpen annak a szándéka, hogy az üzleti partnerek a megállapodás szerint fognak majd cselekedni. Ez rámutat arra, hogy a bizalom egyszerre jelent egy vélekedést, valamint cselekvést is.

Több kutató (Morgan és Hunt 1994; McAllister 1995) azt a véleményt képviseli, hogy a bizalomnak van egy kognitív oldala, amikor az ügylet előtt az egyik fél úgy véli, – az akarja gondolni – hogy a beszállító őszintén és hitelesen fog viselkedni. Ezzel tehát a bizalom vizsgálatában megjelenik az akaratlagosság is. Moorman, Zaltman és Deshpandé meghatározása szerint a bizalom „akarat arra vonatkozólag, hogy számít üzleti partnerére, akiben megbízik” (1992, 315.o.). Azt a tényt, hogy az érzelmi alapú bizalom kialakulásához bizonyos kognitív előzmények is hozzájárultak McAllister (1995) kutatásai is bizonyították.

Egy kicsit más perspektívából szemlélve a bizalmat, jelenthet észlelt jóindulatot, valamint hihetőséget (Ganesan 1994; Kumar, Scheer és Steenkamp 1995). Tehát „bizalom akkor jön létre, amikor egy cég úgy gondolja a partneréről, hogy az őszinte és jóindulatú (Kumar et al. 1995). Ezért a bizalom első dimenziója az üzleti partner objektív szavahihetőségével foglalkozik, azzal az elvárással, hogy a másik fél szava, vagy írott

állítása hihető (Lindsfold 1978). A második dimenzió jóindulat olyan mértéke, amelynél az üzleti partner őszintén érdeklődik a partner jóléte iránt, és ahol az üzleti kapcsolat fejlődése és adaptációja elképzelhetetlen bizalom nélkül (Morrison és Firmstone 2000).

A bizalmat egy pszichológiai állapotként is fel lehet fogni, amely magában foglalja azt a toleranciát, ami cselekvési szabadságot ad a másik félnek bizonyos körülmények között. „A bizalom pszichológiai állapotához szükséges feltétel, hogy a másikban megbízó személy viselkedésének potenciálisan negatív következményei is legyenek.” (Tarnai 2003:678)

Solinger és szerzőtársai átvizsgálva a bizalom létező leírásait és definícióit egy alternatív listát készítettek arról, hogy mit foglal magában a bizalom: pszichológiai állapot; kötelék, vagy kapcsolat; hatékony hozzátartozás; orientáció; cselekvési készség, vagy belső készség konfliktusmentes állapota. (Solinger, van Olffen, Roe 2008) Még hozzáteszik, hogy a szervezeti bizalom – széles körben elfogadott nézete – szerint egy speciális attitűd.

A *kockázati oldalról történő bizalom-megközelítés* egyik nézőpontja szerint a bizalom alapja a másik félbe vetett hit, azaz a másiknak is érdeke a megbízhatóság, illetve az ígéretek megtartása. A megbízhatóság és az elkötelezettség tehát a legfontosabb tényezők ebben az esetben (Kumar 1996). Das és Teng (2004) kockázat-alapú megközelítéskor a bizalom alatt az egyik fél pozitív feltételezését értik, amely szerint megváltozott körülmények ellenére sem fog adott üzletfele opportunistá módon viselkedni. Ez a feltételezés természetesen önkéntes és bizonyos sérülékenységet is magában foglal. A bizalom tehát ebben a megközelítésben ott kap jelentősebb hangsúlyt, ahol a kockázat mértéke is nagyobb.

De a „bizakodás egy dinamikus képességnek is tekinthető, vagyis a bizakodási cselekvések olyan vele járó folyamatok, amelyeket a szervezetek azért mozgósítanak, hogy integrálják, újra kialakítsák, gyarapítsák és aktiválják a forrásokat. Ez egy 'meta'-képesség, mivel potenciális hatással van a másik fél folyamat-képességeire, mint például szövetség kialakítása. Mindazáltal a bizalom ikertestvére a kockázat, illetve a bizakodás ikertestvére a cselekvés szabadsága.” (Huemer, 2001:23)

Mayer és Davis (1998) viszont különbséget tesz a bizalom, a megbízhatóság, a kiszámíthatóság, illetve az együttműködés között. Értelmezésükben a bizalom azt jelenti, hogy az egyik fél számításba veszi a dolgok lehetséges kimenetelét és – ezek szerint – logikai úton jut arra, hogy bízik a másik félben. Szerintük a megbízhatóság a másik fél korábbi viselkedésének eredménye, ezek alapján fog bízni benne (vagy éppen nem). Az utóbbi a múltra koncentrál, míg a korábbi feltételezés inkább a jövőre. Elméletükben határozott különbség figyelhető meg a bizalom és a kiszámíthatóság között, ez az elválasztó tényező az önkéntes sebezhetőség, amely természetesen hiányzik a kiszámíthatóság fogalmi meghatározásánál. Mayer és Davis (1998) úgy látja, hogy lehetséges az üzletfelek között bizalom nélkül is együttműködés. Ekkor természetesen hiányzik az önkéntesen vállalt sebezhetőség. Abban a helyzetekben lényeges a bizalom, ahol valamilyen kockázat jelenik meg a kapcsolatban. A bizalom és a kockázat vállalási hajlandóság ezért egymás tükörképeinek tekinthetők (Nagy és Schubert 2007).

Hetesi (2011) a lojalitást vizsgálva idézi Truckman konfliktuselméletét, ahol a „bizalom kialakulása nem elégséges feltétele a lojalitásnak” (Hetesi 2011:32). Tehát a bizalom a lojalitás (vevőhűség) egyik, de nem kizárólagos tényezője, amely javítja az újravásárlási szándék kifejlődését.

Harmadik megközelítés: a bizalom hiánya felől. A bizalom definícióját Kumar (1996) fordított módon közelítette meg, azt vizsgálva, hogy a bizalom hiánya milyen károkat okozhat. Bár rövidtávon előnyösebb lehet az opportunista megközelítés, hosszú távon az együttműködésnek kell meghatározónak lennie:

1. A tisztességtelen módon való együttműködés könnyen visszaüthet, ha változnak az erőviszonyok, körülmények. Kumar példaként a kiskereskedelmi láncok, és a gyártók közötti változó erőpozíciókat hozza fel.
2. Ha valaki folyamatosan visszaél erőfölényével, arra készíti, kényszeríti partnereit, hogy azok alternatív üzleti megoldások után nézzenek. Kumar tapasztalatai szerint az egyik ilyen megoldás a fúzió.
3. Az üzleti partnerek közötti együttműködés a legjobb mód arra, hogy a fogyasztók igényeit a legmagasabb szinten, a legkisebb költségek mellett elégítsék ki. A Just-in-Time-rendszer világosan mutatja, hogy a szoros együttműködés milyen jelentős költségmegtakarítást eredményez.

Barney és Hansen (1994) az opportunista üzleti viselkedés költségeit a következőkben azonosította:

1. A rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között, ennek hosszú távú hatásai lehetnek.
2. A szerződészegésben megjelenő negatív viselkedés igen költséges
3. Az opportunista viselkedésnek társadalmi költsége is van, például társadalmi legitimitás elvesztése, társadalmi hálózatokból való kimaradás veszélye.

Kritikai észrevételek. Saját kutatásomban a bizalmat befolyásoló tényezőket vizsgálom meglévő üzleti kapcsolatokban. A kutatásom alapjául szolgáló kérdőívben több kérdés is foglalkozik a kapcsolat-specifikus beruházásokkal, a hírnévvel, valamint a lecserélhetőséggel, amelyek inkább a bizalom kockázati megközelítéséhez tartoznak, mivel a kockázat csökkentésére irányulnak. Azonban a kérdőív tartalmaz a másik féllel való megelégedettségre, illetve a kapcsolat hosszú távúságára, fenntarthatóságára vonatkozó állításokat is, amelyek a hiten alapuló elméletekhez állnak közelebb. Természetesen modell alkotáskor fontos a struktúrák felismerése, továbbá a valóság egyszerűsítése, de a bizalom különösen bonyolult és véleményem szerint nehezen szorítható be a fenti két iskola (hiten, vagy kockázaton alapuló) egyikébe. Rendkívül sok tényező befolyásolja közvetett módon a bizalmat, és – úgy tűnik – e tényezők között is interaktív kapcsolat van. Ezért saját témám szempontjából mindkét megközelítést alkalmazhatónak tartom.

Amikor a bizalmat szoft erőforrásként nézzük, például működőképes csatornaként is felfogható az érintett felek kommunikációjában, információ áramlásában. Ilyen esetekben nagyobb esély van a helyes információ cserére, ahol lecsökkennek a félreértések, és nemcsak az információ minősége, érthetősége javul, hanem akár a megosztott információ mennyisége is. Mindez a kockázat csökkenését is magával vonja (Huemer 2001). Összefoglalva tehát kutatási témám szemszögéből a bizalom mindkét nézőpontja releváns, mert érinti a bizalom vizsgált tényezőit.

3.4 A bizalom legismertebb modelljei

A bizalom feltárásához nemcsak a meghatározások, és főbb jellemzők bemutatása tartozik hozzá, hanem a működési mechanizmus feltárása és a modell-alkotás is. Simmel korai modellje három fő elemet tartalmaz: elvárás, értelmezés, és függés (Simmel 1950, 347-348). Az első alkotóelemen, az elváráson, annak a folyamatnak a végét érti Simmel, amikor a bizalom kifejlődik. Ez a folyamat tehát lehet kedvező a bizalom szempontjából, vagy kedvezőtlen, amikor bizalmatlanság alakul ki. Másodszer az értelmezés azt az ötletet ragadja meg, ahogyan az ember a világot megtapasztalja a bizalom alapján. A harmadik elem, a bizalom mentális ugrása – az értelmezésből az elvárásba – a függés által válik lehetővé: összekapcsolva az ismeretlent, amelyet a bizalom természete képvisel.

Andaleeb úgy látja, hogy a bizalom az észlelésektől, és a motivációktól (vagy szándékoktól) függ, továbbá a bizalom formáját csak úgy lehet megfelelő módon megmagyarázni, ha egy újabb dimenziót veszünk figyelembe; a másik üzleti fél képességét, vagy inkább kompetenciájának észlelését (Andaleeb 1992). Modellje páros megközelítést takar, és azt vizsgálja, hogyan észlelik a partnerek egymást. Kutatásai alapján a bizalom különböző szintjeit nevezte meg, amelyet a piaci kapcsolatok elemzése alapján tapasztalt (Lásd 6. ábra) Andaleeb modellje azért is lényeges kutatásom szempontjából, mert a használt kérdőívben én is a válaszaoló észlelt elégedettségére, észlelt konfliktusra stb. vagyok kíváncsi.

6. ábra: Andaleeb bizalom-kategóriái és azok összefüggései

		Képesség	
		<i>Magas</i>	<i>Alacsony</i>
Motivációk	<i>Pozitív</i>	Erős Bizalom (Bonding trust)	Reménykedő bizalom (Hopeful trust)
	<i>Negatív</i>	Nem stabil bizalom (Unstable trust)	Bizalmatlanság (Distrust)

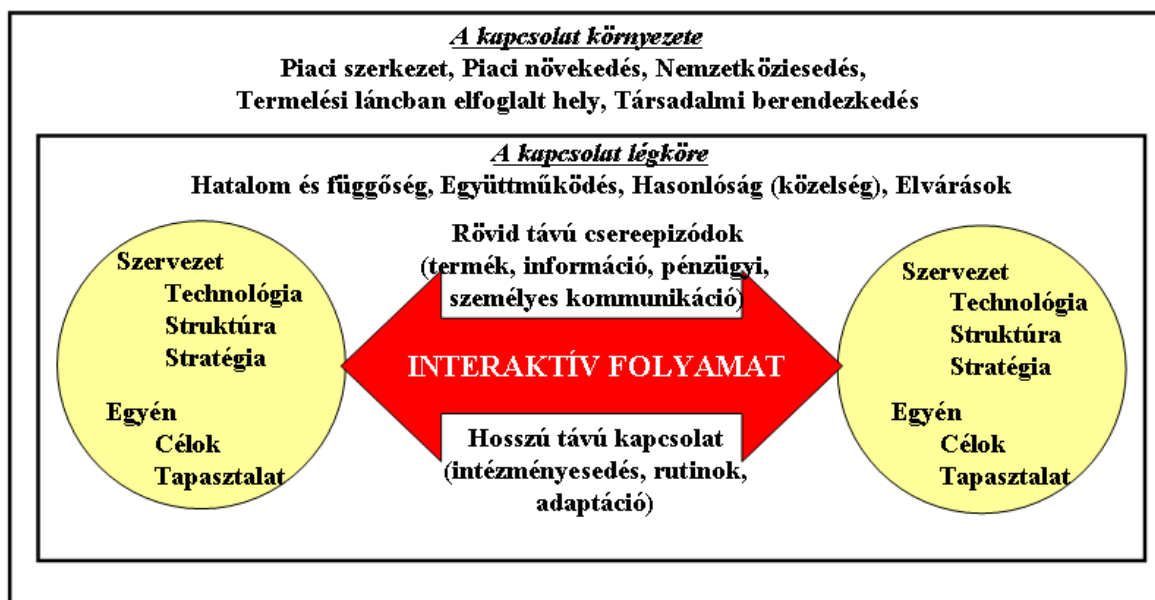
Forrás: Andaleeb 1992

Andaleeb modelljén kívül Ganesan modelljére (1994) hivatkoznak a leggyakrabban a bizalom szakirodalmának áttekintése során. Ganesan a bizalom két dimenziójára hívja fel a figyelmet, amelyek azonban nagyon hasonlóak Andaleeb kategóriáihoz (1992): a) *hitelesség*, amely attól függ, hogy a vevő úgy gondolja, a beszállító rendelkezik a szükséges gyakorlattal ahhoz, hogy feladatát hatékonyan és megbízhatóan teljesíti; b) *jóindulat*, jóakarát, amely a vevő hitén alapszik, hogy a beszállító szándékainak megfelelően fog cselekedni, ami a vevő számára is előnyös.

Mayer, Davis és Schoorman (1995) azt állítja, hogy az észlelt megbízhatóság, illetve a bizakodó viselkedés külön-külön meghatározó-eleme, valamint következménye is a bizalomnak. Ráadásul ez a két koncepció eltér a bizalom elméletétől. A szerzők szerint három tényező vezet ahhoz, hogy a partnert megbízhatónak tartsák. Tehát a megbízhatóság három komponense:

- Az a képesség, amely az üzleti partner azon kompetenciájára vonatkozik, amit a bizalmat nyújtó (trustor) elvár a beszállítás során.
- A becsületesség, amely azt jelenti, hogy az üzleti partner a bizalmat nyújtó (trustor) által elfogadható szabályok mentén fog cselekedni.
- A jóindulat, amely azt mutatja, hogy a bizalmat elnyert fél (trustee) szándéka szerint mindent megtesz a bizalmat nyújtó (trustor) üzletfél számára.

7. ábra: Az interaktív modell – Az üzleti kapcsolat modellje



Forrás: Håkansson (1982) idézi Mandják (2008)

Kritikai észrevételek. A fentiekben említett négy modell (Andaleeb, Ganesan, Mayer et al.; Kumar et al.) mindegyikében a bizalom alaptényezői között szerepelt az észlelés fogalma. A helyes észlelés érdekében az észlelt megbízhatóság, és a jóindulat megvolt az üzleti félben, amely elvezetett a bizalomhoz, valamint az elkötelezettséghez az adott üzleti kapcsolatban. Ezek a faktorok közel állnak Simmel korai elméletéhez, amelyben a várakozás, illetve az interpretáció magában foglal a három alkotóelem közül kettőt (expectation, interpretation, suspension). Ezért ezek a modellek saját elméleti modellemre is hatnak.

Az IMP Group, – ahogy arra már korábban hivatkoztam – a szervezetközi marketing számos területén alkotott maradandó mérföldkövet. A korábban bemutatott ARA-modellen (4. ábra) kívül talán a leggyakrabban a 7. számú ábrán látható Interaktív

modellre szoktak hivatkozni. Ez utóbbi modell több mint 1200 főleg nemzetközi vállalati kapcsolat elemzésének eredménye. Noha ebben a modellben nem jelenik meg konkrétan a bizalom, közvetett módon mégis számos fogalom szorosan kapcsolódik hozzá: a kapcsolat légköre, közelség, elvárások, tapasztalat, rutinok. Ezek a kapcsolódó fogalmak a bizalom definícióiban, alapvető jellemzőiben is gyakran megjelennek (lásd a 3.3. Meghatározások a bizalomra c. alfejezet korábban), továbbá Rob Spencer egy nemzetközi konferencián szintén hangsúlyozta ezt az összefüggést. Huemer (2004) közvetve vizsgálva a bizalmat, arra a következtetésre jutott, hogy a bizalom segít az üzleti partnerek szerepének újragondolása, ezáltal jobb együttműködés, illetve esély újabb szerződésre.

Ez a modell tehát újra felhívja a figyelmet a bizalom komplex létezésére, illetve arra, hogy nagyon gyakran közvetett módon fejt ki hatásait. Ez megnehezíti tanulmányozását, és főleg általános következtetések levonását.

Az Interaktív modell részletesebb vizsgálata megerősíti azt a korábbiakban is említett megfigyelést, hogy a hosszú távú kapcsolatokra inkább jellemzőek a rutinok és az adaptáció, amely összefügghet egy bizalmi folyamattal. Több szerző rámutat a bizalom szerepére az együttműködő magatartás ösztönzése, és a kapcsolat folyamatossága során (Anderson és Weitz 1989; Crosby, Evans és Cowles 1990; Ganesan 1994; Mohr és Speckman 1994; Kumar 1996).

A kapcsolódó szervezetekben lévő személyek tapasztalatai szintén meghatározzák az adott üzleti kapcsolatot. Mindez interaktív folyamatot takar, ahol nemcsak a konkrét üzleti, technológiai információk cserélődnek folyamatosan, hanem a tapasztalatok, a rutinok is fejlődnek. Ezáltal kialakul a kapcsolat légköre, amely gyakorta változhat, mivel „alakulását részben a korábbi interakciók eredményei, részben pedig a külső környezet, így elsősorban a gazdasági, technológiai és kulturális tényezők kölcsönhatása határozza meg.” (Mandják 2008:138)

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a bizalom fokát, működését, megnyilvánulási formáit erősen befolyásolja a kulturális környezet. Francis Fukuyama 600 oldalas könyve a bizalomról világsiker lett, több nyelvre is lefordították, pedig mindössze négy országot hasonlít össze a bizalom szemszögéből. Lehet, hogy az áll a siker hátterében, hogy a meglévő kapitalista piacgazdaságot tekinti a legelfogadhatóbb társadalmi berendezkedésnek?

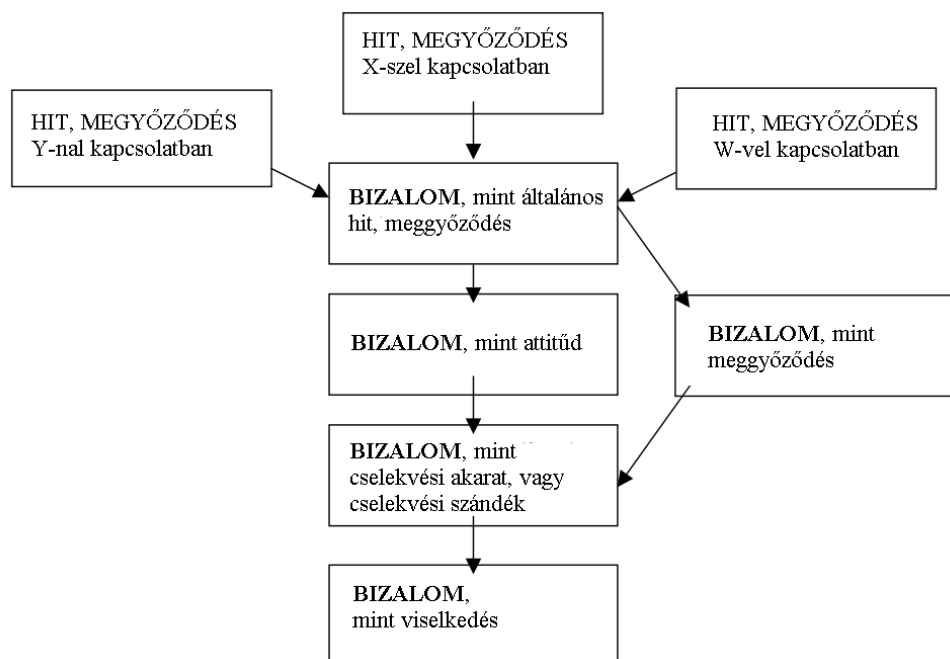
Összefoglalás és kritikai észrevételek. A bizalom tehát:

- elvárás (Dwyer, Schurr és Oh (1987); Blomqvist (1997); Zucker (1986); Bradach és Eccles (1989); Zaheer, McEvily & Perrone (1998); Sako és Helper (1998))
- meggyőződés (Schurr és Ozanne (1985); Swan, Trawick és Silva (1985); Anderson és Weitz (1989); Crosby, Evans és Cowles (1990); Anderson Narus (1990); Morgan (1991); Andaleeb (1995); Cummings és Broley (1996); Brockner és Siegel (1996); Lewicki, McAllister és Bies (1998))
- szándék, akarat (Andaleeb (1992); Moorman, Zaltman és Desphande (1992); Andaleeb (1996) Zand (1972); McAllister (1995); Mayer, Davis (1999); Doney, Cannon (1998))
- attitűd (Bialaszewsky és Giallourakis (1985); Whitener, Brodt, Korsgaard és Werner (1998))

- kockázat elfogadása (Sheppard és Sherman (1998); Baier (1986))
- pszichológiai állapot (Rousseau, Sitkin, Burt és Camerer (1998))
- észlelés (Anderson, Lodish és Weitz (1987); Doney és Cannon (1997))
- előre látott, remélt együttműködés (Burt & Knetz (1996)).

Véleményem szerint nem lehet a fenti megközelítéseket élesen elkülöníteni, amennyiben a valóságot a maga bonyolultságában, s a bizalmat a maga komplex voltában akarjuk megragadni. Ezt a nézetet támasztja alá Castaldo (2003) elmélete is, amelyben a bizalom eltérő koncepcióinak összekapcsolódásait mutatja be (lásd 8. ábra). Ezzel a modellel azért is értek egyet, mert nemcsak ötvözni tudja a különböző bizalom-megközelítéseket és ezzel érzékelteti a bizalom bonyolultságát, hanem azt is bizonyítja, hogy javasolt több szempontú, viszonylag bonyolult megközelítést alkalmazni. Ennek megfelelően disszertációmban én is komplex megközelítést követek, ahol a bizalom fogalma magában foglalja a meggyőződést, speciális attitűdöt, cselekvési szándékot és viselkedést. Ezt azért is tartom fontosnak, mert kutatásom igyekszik a bizalom lehető legtöbb tényezőit összegyűjteni, ahol a kérdőívben a válaszolóknak egyik létező kapcsolatukra gondolva kell válaszolni a bizalmon túl a partner hírnevére, elégedettségre, konfliktusra, a viselkedési bizonytalanságra, lecserélhetőségre, valamint a kapcsolat-specifikus beruházásokra vonatkozóan. Ezek a tényezők a bizalom komplex megközelítését igénylik.

8. ábra: A különböző bizalom – koncepciók közötti kapcsolat



Forrás: Castaldo 2003

3.1 *A bizalom lehetséges eredményei*

A szervezetközi marketing kérdései alkalmasak a bizalom kutatására, különösen az eladásösztönzés és a csatorna menedzsment aktuális problémái esetén, amikor kulcskérdés lehet a bizalom kialakulása az eladók és vevők között. A beszállító nyilvánvalóan akkor bízik üzleti partnerében, továbbá azért vállal valamilyen befektetést (vagy befektetéseket), mert a jövőben ebből a kapcsolatból számára előnyök származhatnak. A kapcsolati funkciók ismerete mindkét felet abban fogja segíteni, hogy tudják világosan definiálni elvárásait, valamint olyan stratégiákat építsenek ki, amelyek megteremtik a bizalmat, és a kapcsolat során megvalósul a közös értékteremtés is. Egy friss, hazai kutatás szerint a kölcsönös függőség jellemzőbb a fejlettebb beszállítói vállalatok esetében (Gelei – Dobos – Nagy, 2011). Mindezek alapján joggal merül fel a kérdés, hogy miért előnyös az üzleti életben a bizalom?

Különböző típusú szervezetek együttműködése sem képzelhető el bizonyos szintű bizalom nélkül. Sherman (1992) szintén arról számol be, hogy stratégiai szövetség kialakításakor a sikertelenség leggyakoribb oka a bizalom hiánya. Ráadásul a bizalom észlelése sarokkö működő stratégiai kapcsolat során (Spekman 1988). A 3. táblázat (a következő oldalon) bemutatja a bizalom szerteágazó eredményeit, amelyek túlnyomó részben közvetett módon befolyásolják, növelik az ilyen módon „kedvezményezett” vállalatok bevételeit, eredményeit.

A változatos eredménylistán túl megjegyzendő, hogy a bizalom befolyásolja az üzleti kapcsolat értékét. Biggemann és szerzőtársa szerint a szervezetközi kapcsolatok négy különböző formában jelentenek értéket, ezek mindegyike számos módon megvalósulhat. A négy „értékszállító” forma: 1) Személyes érték, amely a vevő-megtartásban mutatkozik meg. 2) Pénzügyi érték, amely a következő területeken mutat növekedést: hatékonyság, értékesítés, piaci részesedés, elfogadott ár. 3) Tudás érték, amely a piacismereten, az ötlet-generáláson, továbbá az innováción keresztül fejeződik ki. Végül 4) stratégiai érték, amely a hosszú távú tervezés, illetve kiterjedt hálózatokba történő belépés formájában mutatkozhat meg. Ebből a felsorolásból most számunkra az első pont lényeges, amely a disszertáció témájához szorosan kapcsolódik (Biggemann, Buttle 2005). Úgy gondolják, hogy a személyes érték egy másik, viszonylagos eredményhez kapcsolódik, ez a nem-gazdasági elégedettség. Azt vették észre, hogy a személyes értékek jelenlétekor a felek hajlamosabbak az üzleti kapcsolat fenntartására, valamint a partner ajánlására másoknak is.

Anderson és szerzőtársai (1993) szintén hangsúlyozzák, hogy az üzleti kapcsolat értéke „észlelt természetű”, ami azt jelenti, hogy szociális, vagy személyes értékek kapcsolódnak hozzá. Möller és Törrönen (2003) megjegyzi, hogy a kapcsolati előnyök gyakran jövő orientáltak, ezért nehéz előre jelezni.

3. táblázat: A bizalom eredményei

ösztönzi a hatékonyságot, és a termelékenységet	(Morgan és Hunt, 1994)
kapcsolat iránti elkötelezettség	(Ganesan és Hess 1997)
a személyek tartós erőfeszítései a kapcsolat fenntartásáért	(Moorman, Zaltman és Desphande 1992; Morgan és Hunt 1994; Ganesan 1994; Geyskens et al. 1996; Nielson 1998)
csökken a konfliktus szint	(Anderson és Narus 1990; Morgan és Hunt 1994)
nem-kényszerítő erő	(Morgan és Hunt 1994)
nagyobb lehetőség a források olyan elosztására, amely a bizalmat élvező partnernek kedvez	(Anderson, Lodish és Weitz 1987; Nielson 1998)
a tranzakciós költségek csökkenése	(Zaheer és Venkatraman 1995; Cummings és Bromiley 1996; Tarnai 2003)
kockázat csökkenése	(Das és Teng 1998; Mayer és Davis 1998)
az üzleti partnerek szerepének újragondolása, ezáltal jobb együttműködés, illetve esély újabb szerződésre	(Huemer 2004)
könnyebb a partnert meggyőzni, valamint befolyásolni	(Swan és Nolan 1985; Swan, Trawick és Silva 1985)
nagyobb teljesítmény, több értékesítés	(Crosby, Evans és Cowles 1990; Dion, Easterling és Miller 1995; Dahlstrom és Nygaard 1995; Kumar 1996; Doney és Cannon 1997)
az együttműködő magatartás ösztönzése, és a kapcsolat folyamatossága	(Anderson és Weitz 1989; Crosby, Evans és Cowles 1990; Ganesan 1994; Mohr és Speckman 1994; Kumar 1996)

Saját szerkesztés

A kapcsolat által megvalósult érték származhat megosztott tudásból, technológiából, vagy egyéb forrásból. Wilson és Jantrania (1996) kapcsolati érték kialakításakor az alábbi három dimenziót javasolja: 1) Gazdasági dimenzió, amely az egyszerű költségcsökkentéstől „egy komplex egyidejű, kapcsolat-tervezés, amely költségmegtakarításon, tervezésen, vállalaton belüli és kihelyezett szolgáltatásokon, valamint a piaci idő csökkentésén keresztül teremt értéket” (Wilson et al. 1996:62). 2) Magatartási dimenzió, amely magában foglalja a szociális köteleket, a bizalmat és a kultúrát. 3) Stratégiai dimenzió, amely kifejleszti a kulcs kompetenciákat. Hozzáteszik, hogy minél közelebb van az üzletfelek kultúrája, annál inkább könnyebben jönnek létre hibrid kultúrák. Ford és szerzőtársai (1999) szintén megerősítik, hogy a kapcsolati érték túlmutat a pénzügyi megfontolásokon.

Az üzleti kapcsolatból várhatóan származó eredményeket befolyásolják a személyes hitek és attitűdök. Barnes (2003) megfigyelései szerint a jelentős kapcsolatok

érzelmi értékek megteremtésén alapulnak. Az érzelmi értékek formái lehetnek: közös előtörténet, értékek, célok, érdekek, hitek, az elkötelezettség érzése, bizalom, szociális támogatás, bizalmasság, és tisztelet. Sweeney és Webb (2002) kutatásai alapján hét kapcsolati előnyt azonosít. Ezek közül témánk szempontjából érdekesek: 1) Szimbiotikus előnyök, amelyek a felek megértéséből és együttműködéséből származnak. 2) Pszichológiai előnyök, amelyek a másik félbe vetett bizalomból adódnak. Végül 7) Vevői előnyök, amelyek azt jelzik, hogy a partnerek kezelése túlmutat a sztenderd érték dimenziókon. Sweeney és szerzőtársa még hozzáteszi, hogy a vevők és az eladók egyaránt profitálnak az üzleti kapcsolatból.

Mandják a kapcsolati érték három szintjét különbözteti meg, tranzakciók, kapcsolati,- illetve hálózati szintet. „Az adott üzleti kapcsolatban történtek befolyással vannak más szereplőkre vagy eseményekre, illetve, hogy más szereplők, vagy események befolyásolhatják az üzleti kapcsolatot. Az észlelt érték minden esetben a gazdasági (hasznosság) és nem-gazdasági (iránytű) dimenziók valamilyen együttese (kombinációja).” (Mandják 2002:62) De a csereepizódok szintjén, a nem-gazdasági, azaz szociális tényezők között, a vevő által észlelt tényezők között szerepelnek a következők is: személyes kapcsolat, elégedettség a termékkel, és a termék-ellátás biztonsága (Mandják et al. 2007).

4. táblázat: A kapcsolati érték szakirodalmi összefoglalása

1) Személyes érték , amely a vevő-megtartásban mutatkozik meg. 2) Pénzügyi érték, 3) Tudás érték, 4) Stratégiai érték	Biggemann, Buttle, 2005
Az üzleti kapcsolat értéke „ észlelt természetű ” -> szociális, vagy személyes értékek kapcsolódnak hozzá.	Anderson és szerzőtársai, 1993
A kapcsolati előnyök gyakran jövő-orientáltak	Möller és Törrönen, 2003
1) Gazdasági dimenzió, 2) Magatartási dimenzió , amely magában foglalja a szociális kötelekeket, a bizalmat és a kultúrát . 3) Stratégiai dimenzió,	Wilson és Jantrania, 1996
A vevői kapcsolatok túlmutatnak a vevő-megtartáson. A jelentős kapcsolatok érzelmi értékeken alapulnak-> közös előtörténet, értékek, célok, érdekek, hitek, az elkötelezettség érzése, bizalom , szociális támogatás	Barnes, 2003
1) Szimbiotikus előnyök, 2) Pszichológiai előnyök , amelyek a másik félbe vetett bizalomból adódnak. 3) Működési előnyök, 4) Szociális előnyök, amelyek a kapcsolatot szociális környezetbe terjesztik ki. 5) Gazdasági előnyök, 6) Stratégiai előnyök, 7) Vevői előnyök	Sweeney és Webb, 2002
Az észlelt érték minden esetben a gazdasági (hasznosság) és nem-gazdasági (iránytű) dimenziók valamilyen együttese. Az észlelt érték nem-gazdasági összetevői, indikátorai: a kapcsolati elkötelezettség változása, az üzleti kapcsolatban érintettek viselkedés mintái más kapcsolatokban is megvalósíthatóak, a társadalmi kapcsolatok és a társadalmi nyomás (kombinációja).	Mandják, 2002

Saját szerkesztés

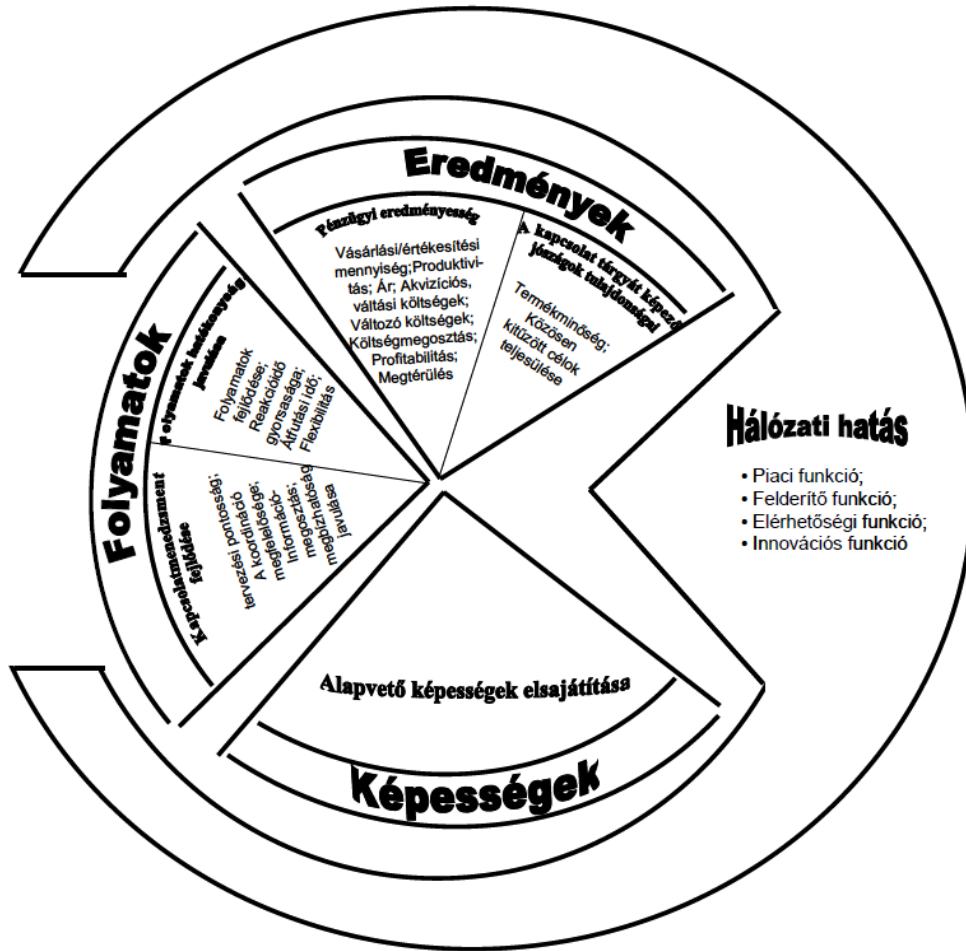
Kritikai észrevételek. A kapcsolati értékkel kapcsolatos legfontosabb megállapításokat az 4. számú táblázatban foglaltam össze azzal a céllal, hogy kiemeljem a modellek nem-gazdasági dimenzióit. Ezek a tényezők – noha különböző elnevezéssel – mindegyik átfogó elméletben helyet kapnak. Jelentősnek tartom még azokat a kapcsolati értékre vonatkozó állításokat is, amelyek összefüggésbe hozhatók a bizalommal. Ide tartozik a hosszú távon való gondolkodás, az észlelt jelleg, illetve a viselkedési minták fontossága.

Az üzleti kapcsolat értékét még szélesebb látókörrel vizsgálja Hetesi és Vilmányi (2009), amikor a szervezetek közötti kapcsolat során a két fél egymásba illesztett tevékenységeinek és folyamatainak értékét is bevonják a vizsgálati körbe. A kapcsolat teljesítménye elméletükben azt jelenti, hogy megpróbálják a gazdasági értelemben nem kezelhető – de a kapcsolati minőséget befolyásoló – elemeket, valamint a hagyományos, mérhető előnyöket egy modellben összefoglalni. Mandják kapcsolati érték-kategóriái szintén megjelennek az elméletben, amikor a kapcsolatok értékelésekor megkülönböztetik az epizód, a (csere) sorozatok, illetve a hálózati szinteket és előnyöket. A tevékenységek kapcsolódásán túl a résztvevő felek folyamatainak egymáshoz illesztését tanulmányozzák, amely folyamatok magukban foglalják például a kapcsolat-specifikus beruházásokat, továbbá a kapcsolatmenedzsment, az előállítás, a kiszolgálás és a beszerzés folyamatait.

A komplex látásmód mellett a fenti modell erőssége a folyamat-szemlélet és az időben később, elhúzódva jelentkező előnyök kezelése is (lásd 9. ábra a következő oldalon). A modell a kapcsolati teljesítmény következő területeit azonosítja: eredmények, folyamatok és képességek (Vilmányi 2008). A folyamatok között megjelenik az információ megosztás (erről külön lesz még szó később), továbbá a megbízhatóság. Mindez egyrészt rámutat az üzleti kapcsolat bonyolult, összetett természetére, másrészt arra, hogy a szubjektív, nem-mérhető tényezők között mindenképpen 'számolni kell' a bizalommal. A bizalom tehát számos előnyt nyújt az érintett üzletfelek számára, amelyek értékessé teszik számukra az adott kapcsolatot, illetve közvetlenül hozzájárul az üzleti kapcsolat nem-gazdasági dimenziójának erősödéséhez.

Az üzleti érték rövid tárgyalása azért került bele a disszertációba, mert szinte mindegyik modellben megjelenik a bizalom közvetlen, vagy közvetett formában. A bizalom egyik legnagyobb jelentősége tehát az üzleti kapcsolat értékének javítása a nem-gazdasági dimenzión keresztül. Emellett természetesen nem szabad elfelejteni a bizalom szerepéről a hosszú távú kapcsolatok, továbbá a stratégiai szövetségek esetén.

9. ábra: A kapcsolati teljesítmény általános modellje



Forrás: Vilmányi – Hetesi 2009: 83

4 A bizalom tényezőinek elméleti vizsgálata

A fejezet első felében a bizalom leggyakrabban említett aspektusait és eredményeit tekintem át. Az alábbi alfejezetek már követik annak a nemzetközi pilot kutatásnak a témáit, amelyre az alábbi értekezés kutatása is alapul. A második rész a bizalom ágazati,- és kulturális különbségeivel foglalkozik. Ez a két utóbbi témakör nem szerepel a nemzetközi kutatás publikációiban. Az egyes témák kritikai észrevételekkel zárulnak, ahol a témám szempontjából elemzem az addig leírtakat.

Először a bizalom szintjeivel foglalkozom abból az okból, hogy disszertációm kutatása a szervezetek közötti bizalmat befolyásoló tényezőket vizsgálja. A bizalom több szinten jelentkezhet: egyének, vállalkozások, szervezetek között, valamint szervezetek és egyének kapcsolatában. Simmel után Anderson és Narus (1990) szintén azt javasolja, hogy a bizalom természete különbözik egyének közötti, illetve szervezetek közötti bizalom esetén. Egy szervezet, amely bízik partnerében, elvárja, hogy „a másik fél viselkedésének eredménye pozitív fejlemény lesz cége számára, továbbá nem tételez fel olyan eseményeket, amelyek negatív hatással lennének cégére” (Anderson és Narus, 1990:45). Ez azt jelenti, hogy ebben a sebezhetőségben mindkét fél számára létezik egy bizonytalansági tényező (Giddens 1991, a szociológiában, Anderson és Narus 1990; Morgan és Hunt 1994 a marketing területén). Jeffries és Reed (2000) a szerződéses folyamat teljesítési szakaszát vizsgálva, arra a következtetésre jutottak, hogy a szervezeti bizalom és a személyek közötti bizalom kölcsönhatásban van egymással azért, hogy befolyásolják a tárgyalásokat.

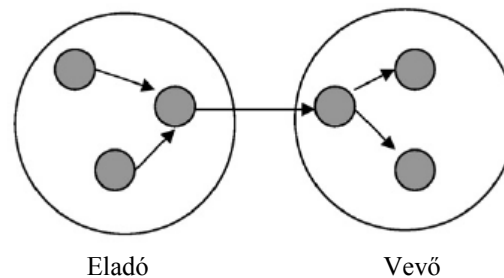
A bizalom jellemzői között gyakran emlegetik a reciprocitást. Bremmels (1995) úgy látja, hogy a szereplőknek duális elkötelezettségük van szervezetek közötti kapcsolat esetén is. Ez az elkötelezettség vállalati határokon átívelő, továbbá mind a szervezet – vevő, vagy beszállító –, mind az ott alkalmazásban lévő egyén felé irányul. A szociális csereelméletnek megfelelően, Bremmels is megállapítja, hogy az egyének mindig előnyökre próbálnak szert tenni a prioritások és a befejezések versenyeztetésével, így elkötelezettségük ennek eredményeként alakul. Még aszimmetrikus kapcsolatoknál is általában legalább az egyik fél elismeri elkötelezettségét (Lenney – Easton 2009).

Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a legtöbb hétköznapi, szervezeten belüli esemény a személyek szintjén valósul meg (Mainela, Tahtinen 2007). A bizalom kifejlődése vagy az eladó, vagy a vevő oldaláról indul el és tipikusan az érintett termék – szolgáltatás csomag áramlásának megtervezésével, illetve a szállításával van kapcsolatban. De a kapcsolat beágyazottságát a felek közötti csere tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitása szintén befolyásolja (Gelei – Dobos – Nagy, 2011).

A szervezeten belüli marketing legelismertebb szaklapjában, az *Industrial Marketing Management*-ben megjelent legutóbbi, vonatkozó tanulmányok szerint a szervezetek közötti elkötelezettségnek öt nagy csoportját lehet elkülöníteni (Lenney – Easton, 2009):

1. Az *elkötelezettség* általános megállításai, mint például rábízta magát partnerére, büszke a kapcsolatra, lojális, szövetséges, az egység és az összetartozás felismerése.
2. *Folyamatosság*: Szándék a kapcsolat folyamatosságára és fenntartására, hosszú távú siker.
3. *Erőfeszítések kifejtése*: Minden erőfeszítést megtesz a kapcsolat érdekében, erőforrásokat és befektetéseket is felhasználva.
4. *Ragaszkodás*: élvezi a kapcsolatot, barátságosnak látja üzletfelét.
5. *Kiszámítható*: Költséges lenne a kapcsolat megszüntetése, pénzügyi és általában gazdasági okokból.

10. ábra: Szervezeti szintű bizalom megvalósulásának folyamata



Forrás: Lenney – Easton 2009:558

A gazdasági szereplők közötti bizalom során például a vevő szervezeten belül a folyamatban természetesen részt vesznek az illetékes vezetők – például értékesítési igazgató, termelési vezető – de gyakran megfigyelhető egy, a hagyományos szervezeti határokat bontogató személy, alkalmazott, vagy speciális vevő, aki arra kíváncsi, hogy a beszállító tud-e valamilyen módon változtatni a szállítandó árun. Ezzel párhuzamosan a bizalom is kialakul a két szervezet között. (Lenney – Easton 2009) Ennek sematikus ábrázolása látható az 10. ábrán. Ez az ábra számomra azért is jelentős, mert felhívja a figyelmet arra, hogy nagyon nehéz, illetve gyakran nem is lehetséges a bizalmat személyek, és szervezetek közötti bizalom kategóriáira szétbontani, mivel a bizalom olyan szoft erőforrás, amely rendkívül személyfüggő, amellet, hogy számos – későbbiekben részletezett – tényező befolyásolja. Ez a személyfüggő bizalom a kereskedelem területén például nyilvánvaló, ahol az egymást ismerő felek ma is szóban – például telefonon – kötnek meg nagy értékű, külkereskedelmi szerződéseket és csak később foglalják azokat írásba.

A bizalom szerepét és működését vizsgálja hálózati szinten Easton és Lundgren (1992) modellje, amelynek középpontjában az egyik fél reagálása áll, pontosabban ennek hatása az üzleti hálózat csomópontjaira. Tegyük fel, hogy B vállalat először szállít terméket, vagy szolgáltatást C vállalatnak és B szeretne bizalmat is kialakítani. Az első esetben a C vállalat egyszerű reagálása, az lehet, hogy vagy nem tudja, vagy nem fogja elfogadni a bizalmat. Ekkor nincs hálózati hatás. A második eset az alkalmazkodásról szól,

amikor a felajánlott bizalom az érintett felek tárgyalásai során változik, és ahogy C vállalat ezt lassan elfogadja, létrejön a hálózati hatás, amely igaz a további három esetre is. Tehát a harmadik eset az elfogadás esete, ahol C szereplő elfogadja a bizalmat, de nem von be további szereplőket a bizalom folyamatába. Ebben az esetben a hálózati hatás megszakad ezen a szinten. A bizalom továbbhaladása a negyedik esetben valósul meg, amikor nemcsak befogadják a felek a feléjük irányuló bizalmat, hanem azt továbbítják is az üzleti hálózat többi tagja felé. Ekkor kiterjedt hálózati hatást tapasztalhatunk. Az ötödik, utolsó eset az átformálás címet viselhetné, mivel ekkor C vállalat nemcsak elfogadja a bizalmat, hanem részben továbbítja, részben megvalósítja azt. A felsorolt esetekben – kivéve az első – létezik különböző hálózati hatás, amely egyrészt realizálható, másrészt továbbítható a hálózaton keresztül.

Kritikai észrevételek. Saját témám szempontjából kiemelkedőnek tartom Jeffries és Reed (2000) elméletét, amely a személyek és a szervezetek egymás közötti bizalmáról, annak kölcsönhatásáról szól. A reciprocitást is fontos témának tartom a bizalom vizsgálatában, azonban a mi kérdőívünk nem duális, ezért nem tudja ezt a kérdést vizsgálni. A személyek közötti bizalomnál már felvetődik, hogy a bizalom szerepe gazdasági területenként változó lehet. Ez témám szempontjából is jelentős, a későbbiekben részletesen is szó lesz róla. Sajnos a bizalom hálózati hatását kutatásunk nem tudja vizsgálni. Ez olyan nagy és bonyolult téma, hogy egy külön kutatás tudná ezt megfelelően megragadni.

4.1 A tranzakciós költségek elmélete és a bizalom

A következő alfejezetek két olyan elméletet (illetve azok tényezőit) mutat be röviden, amelyek kapcsolódnak a bizalom fogalmához, amikor azt gazdasági oldalról vizsgáljuk. Úgy gondolom, hogy a következő elméletek segítséget nyújtanak a bizalmat alakító tényezők azonosításához. Az egyik elmélet a társadalmi csereelmélet, míg a másik a tranzakciós költségek elmélete. Mindkét elmélet – illetve annak tényezői – megtalálhatók a koreai pilot kutatás beszámolójában (Hong – Kwon, 2009).

A tranzakciós költségek elmélete először Ronald Coase „A vállalat természete” című munkájához köthető (Coase, 1994). Ez az elmélet a menedzsment irányzatok harmadik nagy csoportjához, a szervezeteket nyílt rendszerként kezelő, Integrációs irányzathoz tartozik. Coase alapvető kérdései a vállalat létének az okára irányultak, illetve arra, hogy, mi determinálja a vállalat határait. Az elmélet szerint, ha nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül, azaz a piaci koordinációval végeznének. A tranzakciós költségek közé tartoznak a következők: a partner felkutatásának, majd a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségei, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követése, a szerződésben ígérték kikényszerítése, a teljesítés elmaradásának kezelése, illetve a szerződésekkel kapcsolatos ellenőrzés. A piacok tökéletessége azonban a valóságban igen

ritka, ezért léteznek olyan szervezetek, amelyek ezt a tökéletlenséget hierarchikus koordinációval küszöbölik ki (Williamson, 1985).

Ha a termelés minden fázisa a piacon menne végbe, a tranzakciós költségeknek köszönhetően a végtermék ára rendkívül magas lenne. A szükséges folyamatokat belsővé téve „a vállalat a termelés piaci szervezésének alternatíváját jelenti. A vállalaton belül az együttműködő termelési tényezők közötti egyéni alkut kiküszöbölik, és a piaci tranzakciókat adminisztratív döntésekkel helyettesítik.” (Coase, 2004:164).

Annak eldöntése, hogy a kereskedelmi tranzakció milyen – piaci, hibrid, vagy hierarchikus (Williamson, 2005) – irányítási struktúrában történjen, az egyes formák költségeitől függ. Mivel a gazdasági szereplők elsődleges célja a költségminimalizálás, azt az irányítási struktúrát választják, amelyben a termelési kiadások és a tranzakciós költségek együttes összege optimális (Williamson, 2007). Ez nagyban függ az észlelt bizonytalanságtól, illetve a tranzakció gyakoriságától (alkalmankénti, vagy rendszeres) és eszköz-specifikusságától (nem specifikus, vegyes, idioszinkratikus). A háromoldalú és a kétoldalú irányítási formákat nevezhetjük hibrid irányításnak. A háromoldalú irányítás figyelhető meg az alkalmankénti, vegyes, vagy nagymértékben specifikus tranzakcióknál. A specifikusság mértékétől függően a beruházások átruházási értéke nagymértékben csökkenhet, így a felek erősen érdekelték a szerződések betartásában. Mivel a piaci alternatívák nehezen vehetők igénybe, és az alacsony gyakoriság miatt a hierarchikus irányítási forma magas költséggel járó kialakítása sem éri meg, így egy köztes forma alakul ki, amit – vitás esetekben, az azonnali kapcsolat-felbontás és pereskedés helyett – egy harmadik fél, egy döntőbíró bevonása jellemez (Williamson, 2007). Gyakori tranzakció esetén már a kapcsolati szerződésen alapuló, kétoldalú irányítás a jellemző. Előnye az alkalmankénti esethez képest, hogy könnyebb az árakat kontrollálni – hosszú távú szerződések esetén kedvezőbb áralku pozíció lép fel –, hátránya a vertikális integrációhoz képest, hogy alacsonyabb fokú alkalmazkodást tesz lehetővé, illetve magasak a szerződéskötés költségei. A hibrid formák közé soroljuk a franchise-szerződéseket és a hálózatokat (Ménard, 2000).

A tranzakciós költségek elméletéhez kapcsolódóan Dyer szintén két, az üzleti tranzakciók cseréjét irányító, ún. koordinációs, vagy irányítási mechanizmust hangsúlyoz (Dyer, 1997):

A piaci tranzakciót irányító mechanizmus az ún. *piaci koordináció mechanizmusa* a mögötte meghúzódó, koordinációt irányító eszközök a versenyeztetés és az ár, illetve a további feltételeket rögzítő piaci szerződés. A piaci irányítás a jellemző a szabványosított tranzakciók esetében, tekintet nélkül a bizonytalanság szintjére és a csere gyakoriságára. A szabványosításnak köszönhetően könnyű alternatív megoldást találni, így ha nem elégedettek a felek, alacsony költség mellett válhatnak új partnerre. Mindehhez keretet a klasszikus szerződések biztosítanak, jogi kikényszeríthetőséggel, de a feleket főleg a piaci alternatívák védik (Williamson, 2007).

A piaci rendszer működéséhez azonban elengedhetetlenül fontos a megfelelő jogrendszer megléte. Ennek három funkciót kell betöltenie: definiálni a tulajdon jogokat, biztosítani a tulajdon jog átruházhatóságát, valamint megvédeni a tulajdont (Rubin 2005). Ha például nincs biztosítva a szerződések kikényszeríthetősége, nincs megfelelő jogi keret,

a szerződő felek kötelezettségvállalásának hitelessége kérdéssé válik (Keefer – Knack 2005), és a tranzakciók lebonyolítása visszatér a piacra olyan esetekben is, amikor nem az lenne a leghatékonyabb. Bár a piac sok esetben hatékonyan működik, a specifikus tranzakciók irányítása megelőlegezve megy végbe más formákban.

Ha a szabályrendszer tisztázatlan, vagy nem átlátható, az korrupciós magatartásra ösztönöz. Ekkor a jogszabályokat önkényesen használják, a tulajdonjogok kérdésesek, továbbá a gazdasági rendszer ellenőrizhetetlen, a versenyszellem alábbhagy és csökken a rendszerbe vetett bizalom (Krasztyev – Ganyev, 2005). Így a korrupció nem csak közvetlenül (Lambsdorff, 2006), de közvetett módon – a bizalom szint csökkentésén keresztül – is visszaveti a gazdasági növekedést.

A tulajdon jogok befolyásolják a tranzakciós költségeket (Török 2007), a gazdaság teljesítőképességét, illetve egyedi ösztönzőt jelentenek a rövid és hosszú távú költség profit arány mérlegeléséhez, hozzájárulva ezzel a gazdasági jólét teremtéséhez. Heitger (2004) 1975 és 1995 között vizsgálta a tulajdon jog és a gazdasági növekedés kapcsolatát a világ összes országában, ahol az adott periódus alatt elérhetőek voltak a szükséges adatok. Az eredmények szerint egységnyi változás a tulajdon jog védelmében, több mint kétszeres növekedést generál a gazdasági növekedési rátában, illetve a tulajdon jogok nagyobb fokú védelme növeli a fizikai- és humán tőke akkumulációját! A klasszikus növekedési tényezők csak akkor fejthetik ki hatásukat a gazdaságban, ha a közvetlen hatással bíró tulajdonjogok biztosítottak (Heitger 2004). Ez az összefüggés a nemzetközi kereskedelemben is tetten érhető. Hiába áramolhat szabadon az országok között a tőke, vagy a munkaerő, ha a megfelelő jogi keret nem biztosított, az említett növekedési tényezők hatása nem érzékelhető (Rubin 2005). Mindez rámutat a gazdasági növekedés vizsgálatában a jogrend és bizalom kapcsolatára.

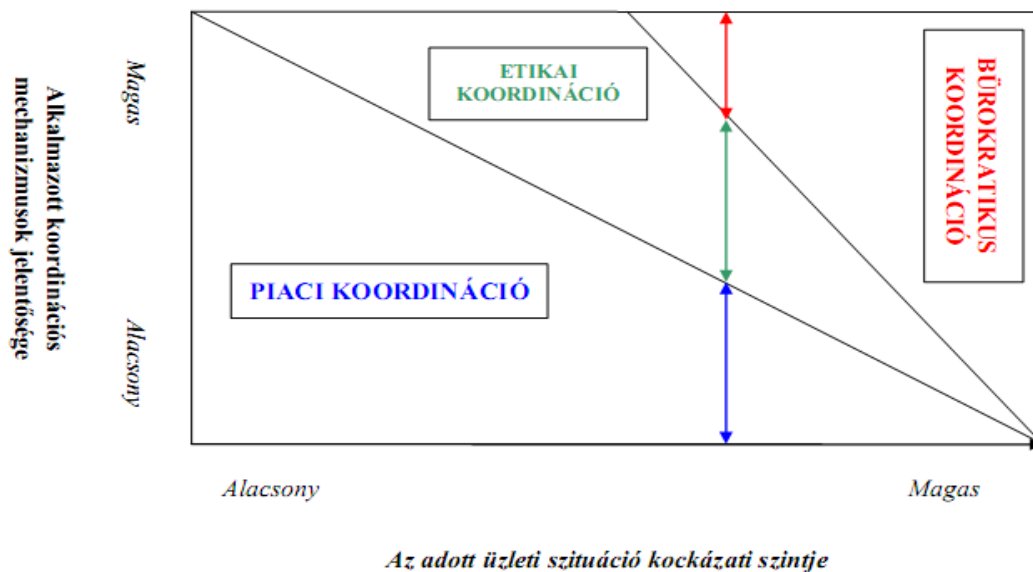
A termékek, és szolgáltatások cseréje ugyanakkor végbemehet a formális szervezeten belül is. A szervezeten belüli tranzakció mögött meghúzódó irányítási mechanizmus a *bürokratikus koordináció* mechanizmusa. Ez esetben az irányítási mechanizmus eszköze az utasítás, illetve az autoritás, melyet a tulajdonosi jog, mint irányítási eszköz alapoz meg. Jelentős változások figyelhetők meg a hagyományos, vertikálisan integrált vállalati működési modell esetében: tevékenységek kiszervezése és ezzel együtt az ún. hálózati működés modell kialakulása. E változások együtt jártak a piaci koordinációs mechanizmusok jelentőségének növekedésével, illetve a bürokratikus koordinációs eszközök szerepének leértékelődésével.

Az előbbi elmélet továbbfejlesztéseként emlegetik az úgy nevezett *etikai koordinációt*, amelynek lényege a bizalom, mint irányítási eszköz. A bizalom, mint koordinációs eszköz csökkenthet olyan tranzakciós költségeket, mint partnerkeresési, szerződéskötési, és monitorozási költségeket. Ezt a koordinációt Kornai etikai koordináció nevezte el, és „jelentőségének növekedése szintén összefügg a hálózati működés modelljének jellemzőivel, az együttműködő partnerek közötti függőség és ebből adódóan az együttműködésben rejlő kockázat szintjének emelkedésével”. (Gelei 2008:16)

A negyedik kapcsolat-befolyásolási mechanizmust is bemutat Kornai (1983), az úgy nevezett *agresszív koordinációs mechanizmust*. Amikor a társadalmi kapcsolatok kezelése során semmilyen, az előzőekben tárgyalt mechanizmus nem vezet eredményre,

úgy – véleménye szerint – a felek közötti viselkedést az agresszív koordinációs mechanizmus dönti el. Ez az üzleti hálózatok viszonyaira alkalmazva, az erőfölény, amelynek oka lehet technológiai,- vagy anyagi fölény, piacismeret, vagy egyéb létfontosságú információ birtoklása. Az üzleti szituáció kockázati szintje és a domináns koordinációs mechanizmus közötti kapcsolatot a 11. számú ábra foglalja össze.

11. ábra: A piaci, az etikai és a koordinációs mechanizmus jelentősége



Forrás: Gelei 2008:19

A bizalom vizsgálata során nemcsak a hiten, vagy a kockázaton alapuló megközelítések ismertek, hanem a bizalmat tekinthetjük erőforrásnak, vagy koordinációs mechanizmusnak is. Témámhoz szorosan kapcsolódik az etikai kapcsolat-koordinációs mechanizmus, ahol a bizalom kiemelkedő eszköz. Ilyen módon a bizalom hozzájárul a tranzakciós költségek csökkentéséhez, ugyanakkor kedvező körülményeket teremthet a kapcsolat-specifikus beruházásokhoz is.

Bizalom és függőség, kettő tényező abból az ötből, amely az IMP-kutatói szerint meghatározza az üzleti kapcsolat légkörét (Roehrich és Spencer, 2003). Ez a gondolat figyelhető meg Fearne és Duffy (2001) alábbi modelljében is (12. ábra), ahol ágazattól függetlenül próbálják a bizalmat elhelyezni az üzleti kapcsolat rendszerében. A hatalmi struktúrát veszik kiindulási pontként, amely magában foglalja az erőviszonyokat, valamint az adott mértékű függőséget. Ez meghatározza az elkötelezettség és a bizalom szintjét, továbbá a közös tevékenységi területeket, amelyek egymással kölcsönhatásban fognak működni az üzlet további részében.

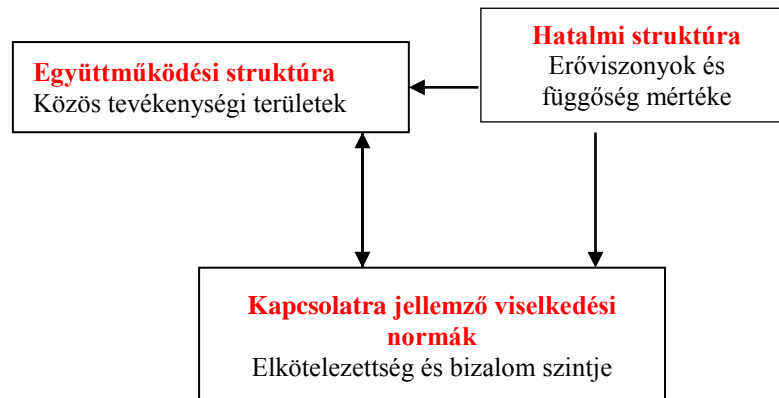
Számos, a tranzakciós költséget csökkentő tétel – mint például a baráti viszony, vagy a felek méltányos viselkedésének – kialakulásában fontos szerepet játszik a bizalom, így nem meglepő, hogy a „bizalom csökkenti a tranzakciós ráfordításokat és javítja az

együttműködést azon gazdasági szereplők között, akik különben a kölcsönösen előnyös cserét túl költségesnek, vagy kockázatosnak ítélik.” (Raiser et al. 2005:73)

A tranzakciós költségek elméletének mindegyik viselkedési feltételezéséhez kapcsolódik a bizalom, továbbá a bizalom és az opportunistá viselkedés összefüggéseit több kutató is publikálta (Bradach és Eccles 1987; Granovetter 1985). Az opportunistá magatartás mögött az a feltételezés rejlik, mely szerint feltehetően létezik olyan szereplő, aki valamikor opportunistá módon fog viselkedni. Az opportunistá magatartás és a bizalom viszonyában, a bizalmat úgy is lehet definiálni, mint olyan várakozást, amely szerint a partner nem fog opportunistá módon viselkedni, illetve a bizalom növeli sebezhetőséget a partner opportunistá viselkedésének kockázatával szemben (Bradach és Eccles 1987; Chiles és McMackin 1996; Zand 1972).

Erősen specifikus tranzakció esetén, amikor a piaci irányítási formára való visszatérés nem lehetséges alternatíva, és a szerződések nem képesek teljesen lefedni a tranzakciót, kiemelkedő szerephez jut a felek közötti bizalom (Keefer – Knack 2005; Williamson 2007). Ennek ellentéte is igaz. Tehát ha a gazdasági szereplők nem bíznak egymásban, már kisebb probléma felmerülésekor is jogi úton próbálnak érvényt szerezni követeléseiknek, melynek magasak a költségei (Török 2007).

12. ábra: A megrendelő-beszállító közötti partnerkapcsolatok jellegének meghatározó-tényező csoportjai



Forrás: Fearne – Duffy (2001) idézi Nagy-Schubert (2007)

A bizalom, mint koordinációs eszköz, fejlődésének szakaszait Barney és Hansen (1994) a következő szintekben állapította meg:

1. Szerződéses szakasz

Ez jellemző tökéletes verseny esetén, amikor könnyű a termékek helyettesíthetősége, és alacsony a partnerváltás költsége. A bizalom szintje ekkor alacsony, de ahogy a tranzakciók időtartama nő, úgy növekszik a bizalom is.

2. Hatalom szakasz

Az egyik fél domináns szereplő valamilyen erőforrása miatt alakul ki. A hatalom a felek közötti koordináló erőt jelent. Ekkor jellemző, hogy az egyik fél jobban függ a másiktól, az alárendeltnek valamilyen módon fizetnie kell azért, hogy a domináns fél erőforrását használja. A szerződés szerepe kisebb, mint az előző szakaszban, továbbá a domináns szereplő bizalma nagyobb az alárendeltnek felé, mint azoké a domináns irányában.

3. *Bizalom szakasz*

Ekkor már a felek közötti kölcsönös függőség elég erős ahhoz, hogy az opportunisták viselkedés egyik fél számára sem kifizetődő. Az üzleti partnerek hosszú távú együttműködésre törekednek, ezért közöttük a szerződések inkább csak jelképesnek nevezhetők. Azonban itt is megtalálhatók a vállalatok közötti hatalmi rések, de ezek olyan kicsik, hogy nem befolyásolják a bizalmat. Meg kell azt is jegyezni, hogy még ekkor is lehetséges a bizalom visszafejlődése.

Látható tehát, hogy a bizalom szorosan kapcsolódik a tranzakciós költségek elméletéhez, pontosabban annak szerves része. A tranzakciós költségekhez tartozó, bizalmat befolyásoló tényezők a kapcsolat-specifikus beruházások, a viselkedési bizonytalanság, valamint az információcsere. Ezekről, illetve a bizalommal való összefüggéseiről lesz szó a továbbiakban.

4.1.1 **Kockázat, bizalom és kapcsolat-specifikus beruházások**

Das és Teng (2004) azt vallja, hogy a bizalom elválaszthatatlan a kockázattól, de a kockázat értelmezésénél meg kell különböztetni a valóságos kockázatot, a csupán elvileg feltételezett kockázattól. Az utóbbi esetben ugyanis csak úgy nevezett megelőlegezett, szubjektív bizalomról beszélhetünk. A bizalom másik fajtása nézetük szerint kinyilvánított (magatartási) bizalom, amikor megvalósul az üzleti partnerrel a tranzakció és a megelőlegezett bizalom megtelik tartalommal. A kutatók nemcsak a bizalom két csoportját határolják el, hanem a kockázatot is két elemre osztják szét: az egyik a kapcsolat-specifikus elem, a másik a teljesítmény-specifikus rész. A kockázat kapcsolat-specifikus eleme az elkötelezettség, és a jó szándék hiányára utal, a teljesítmény-specifikus rész pedig arról tájékoztat, hogy a partnerek közös erőfeszítései ellenére sem sikerült a közös célok elérése. Más szerző szerint is a bizalom nem más, mint ésszerűen vállalt kockázat (Balázs 2002).

A bizalom, mint kockázatvállalási akarat más elméletében is megjelenik (Mayer et al. 1995; Morgan és Hunt, 1994). Morgan és Hunt véleménye szerint a meggyőződés „az üzleti partner hite arra vonatkozólag, hogy a folyamatban lévő üzleti kapcsolat olyan lényeges, hogy annak fenntartására maximális erőfeszítést biztosít; tehát az elkötelezett üzletfél meg van arról győződve, hogy az (adott) üzleti kapcsolat kiállja a bizonytalanság próbáját” (1994:29), továbbá szerintük az elkötelezettség központi tényező a cég minden üzleti kapcsolatában. Hozzáteszik azt is, hogy „amikor mind az elkötelezettség, mind a bizalom jelen van, az ösztönzi a hatékonyságot, és a termelékenységet.” (1994:30) Ganesan és szerzőtársi szintén megerősítik azt, hogy „a bizalom gyakrabban tapasztalt következménye egy kapcsolat iránti elkötelezettség.” (Ganesan és Hess 1997:440)

A bizalom meghatározásához tehát szorosan kapcsolódik a kockázat vállalása, amely mögött alternatívák mérlegelése, majd pedig egy döntés húzódik meg. Tarnai (2003) szerint azonban a bizalom nem egyenlő a kockázatvállalással, hanem inkább a bizalom (egyik) gyakorlati következménye a bizalom teli viselkedés, amiben bizonyos kockázatok lehetnek. A döntéssz pszichológia által szintén vizsgált kérdés azonban az, hogy a döntés következményeivel mikor kell majd szembenéznie. Minél később várható negatív következmény, annál kisebb jelentőséget tulajdonít neki a bizalmat nyújtó személy, csoport, vagy szervezet.

Barney és Hansen (1994) kockázati perspektívából közelítve a bizalmat, három kockázati szintet és ebből fakadóan három eltérő bizalmi igénnyel rendelkező üzleti szituációt különböztet meg:

1. *Az alacsony kockázati szint* esetén, tömegtermékekénél – erősen versenyző árupiacon – általában a bizalom is alacsony szintű és emiatt nem jelent verseny-előnyt. A bizalomnak, mint irányítási eszköznek nincs meghatározó jelentősége, az etikai koordináció helyett a piaci koordinációs mechanizmus, és ennek eszközei a versenyeztetés, az ár, valamint a szerződés.

2. *Közepes kockázattal jellemezhető üzleti szituációknál* a bizalom, mint versenyelőny elhanyagolható, ugyanis gazdaságilag nem ez éri meg a legjobban az üzletfelek számára. Az ebből adódó versenyelőnyt akkor lehet kihasználni, ha megfelelő irányítási ismeretek és képességek is kapcsolódnak hozzá. Az alacsony és a magas kockázati szint közötti átmeneti helyzetek, üzleti szituációi már erőteljesen építenek a bizalomra és az etikai koordináció mechanizmusára. Itt használják ugyan valamilyen mértékben akár a piaci, akár a bürokratikus koordináció mechanizmusait, mivel az együttműködő partnerek számos olyan körülménnyel számolhatnak, amelyek kockázatot rejtenek, azokat ugyanakkor nem láthatják, és nem tudják, vagy akarják előre szabályozni. Az ebből fakadó kockázat szintje még nem olyan mértékű, hogy az együttműködő partnerek szükségesnek látnák tulajdonosi részesedést, és ezzel egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését. Itt a versenyelőny forrása tehát az irányítási ismeretek és képességek.

3. *A magas kockázatú együttműködések* esetén erős bizalom kialakítása szükséges. Nem elég a közepes bizalom, mert a sebezhetőség mértéke nagyobb, és a bizalom nem versenyelőny, hanem általános, társadalmi elvárás. Az erős bizalmi igény exogén jellegű, nem a rendszerből fakad, hanem értékek, elvek, viselkedési standard-ek miatt létezik. A magas kockázatú együttműködések, üzleti szituációk esetében a kapcsolat bizalmi igénye elvileg magas, ezért a kapcsolatban érintett üzletfelek erőteljesen törekednek a tulajdonon alapuló, erős és közvetlen irányítási lehetőséget biztosító bürokratikus koordináció mechanizmusára, továbbá ekkor nagy szerep jut a vezető személyes képességeinek.

A bizalom, egymásraultaltság, és a kockázat közötti összefüggések vizsgálatának eredményeként ma egyre gyakrabban beszélünk ún. kapcsolat-specifikus befektetésekről. Ezek olyan beruházások, „melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.” (Gelei 2008:18)

Más, kissé hasonló meghatározás szerint a kapcsolat-specifikus beruházások, vagy beruházás specifikusság (specific asset investment or asset specificity) olyan fizikai és humán erőforrás beruházásokat takar, amelyek egy konkrét üzletfél problémájának megoldásához készültek, és amelyek visszavonása, áttelepítése jelentős költségeket jelent (Erramilli és Rao, 1993; Heide, 1994). Ide tartozhat például a kutatás-fejlesztés területén megvalósított kapcsolat-specifikus beruházás, illetve a vállalat-specifikus tudáshoz, ismerethez kapcsolódó beruházás (Shelanski és Klein, 1995). A kapcsolat-specifikus beruházások befolyásolják az érintett üzleti kapcsolat időbeli változását, fejlődését, továbbá az ún. ARA-modellen keresztül (kifejtése korábban, a 2.3. fejezetben, illetve a 4. ábrán) a kapcsolat beágyazottságát is (Gelei – Dobos – Kovács, 2010).

A bizalom fogalmának bonyolultsága tehát a fogalom társas, interperszonális jellegéből adódik, sőt gyakran kapcsolódik hozzá a reciprocitás elvárása, vagy feltételezése. Mindazonáltal a kapcsolat-specifikus beruházás vizsgálata során érdemes a bizalmat, illetve a kapcsolattal való megelégedettséget mindkét fél részéről megvizsgálni; a beruházó, valamint a beruházás előnyeit élvező, másik vállalat szempontjából is.

A kapcsolat-specifikus beruházásokat nem egyszerű visszavonni, mivel költségnövelő biztonsági problémákat okozhatnak. Ezáltal, ha egy vállalat folyamatosan aggódik a tranzakciós költségei miatt, kapcsolat-specifikus beruházásai önmagukban okot adhatnak arra, hogy ne bízson üzleti partnerében. Más szavakkal, a nehezen áttelepíthető, kapcsolat-specifikus beruházások kétkedővé tehetik a vállalatot az észlelt további nehézségek miatt. Ebből a szempontból nézve a vállalat kétkedése, aggódása logikusan vezethet el a bizalmi szint csökkenéséhez. Tulajdonképpen a cég egyéni befektetései kapcsolat-specifikus eszközökbe csökkenő bizalmat eredményezhetnek.

Másrészt az ellátási lánc egyik tagjának kölcsönös kapcsolat-specifikus beruházásának a bizalomra gyakorolt hatása egyértelmű. Noha a korábbi kutatások nem mutattak közvetlen összefüggést a fenti kapcsolatra, Suh és Kwon (2006) feltételezik és empirikus kutatásuk bizonyította azt, hogy a partner kapcsolat-specifikus beruházása befolyásolja a bizalmat. Weiss és Anderson (1992) azt állítják, hogy az egyik üzleti partner specifikus beruházása csökkenti a kapcsolattal kapcsolatos elégedetlenséget. Ez az elkötelezettségre is pozitív hatást gyakorol mindkét fél részéről (Anderson és Weitz, 1992; Heide és John 1990). Továbbá a partner kapcsolat-specifikus beruházása pozitív kapcsolatban áll a kapcsolat folyamatosságával kapcsolatos várakozásokkal is (Heide és John, 1990; Suh és Kwon, 2006).

Williamson (1985) elmélete szerint a gazdasági szereplők opportunistá módon viselkednek bizonyos körülmények között, ezért tehát lehetséges, hogy nem létezik tökéletes, minden megalkuvási lehetőség nélküli, kölcsönös bizalom. Ha az egyik üzletfél kapcsolat-specifikus beruházási javakkal rendelkezik, akkor az opportunistá viselkedés lehetősége nagyon nagy károkat tud neki okozni. Tehát az opportunistá viselkedés lehetősége – vagyis a cserélhetőség – és a kapcsolat-specifikusság biztonsági problémákhoz vezethetnek el. Biztonsági nehézségek merülnek fel, amikor egy cég kapcsolat-specifikus beruházás megszervezése után amiatt aggódik, hogy partnere ezeket a beruházásokat opportunistá módon kizsákmányolja (Rindfleisch és Heide, 1997). A partner lecserélhetőségéről bővebben a következő fejezetben lesz szó.

A kapcsolat-specifikus beruházások korlátozzák az érintett felek tranzakcióit, mivel az adott beruházások használata nélkül más vállalatok csak költségesebb módon tudnák a tranzakciók tárgyául terméket, vagy termékeket gyártani (Laaksonen, Pajunen, Kulmala, 2008). Mindez a partnerek cserélhetőségén túl a piac koncentrációhoz is vezethet.

A kapcsolat-specifikus beruházások hatására bizonyos szinten, közös alkalmazkodás valósul meg, amely fokozhatja a mozgás, a változtatás, illetve a helyettesíthetőség hiányát (Dyer, Singh, 1998; Johanson, Mattsson, 1987). Tehát a közös elkötelezettség növeli a kölcsönös függést, és növeli a kapcsolat értékes erőforrásait (Laaksonen, Pajunen, Kulmala, 2008). A sikeres együttműködési szerződések számos előnyt nyújthatnak a magas szintű vállalatközi bizalom megvalósulásán keresztül; mint például növekvő rugalmasság, a kapcsolat specifikus beruházások széles körű kihasználása (Sako, 1992), csökkenő tranzakciós költségek (Barney, Hansen, 1994; Dyer, Chu, 2003), javuló együttműködés, és partnerek közötti nyitottság (Tomkins, 2001). Azonban az együttműködési szerződések nem tudnak minden területet leszabályozni, ezért ezek a kapcsolatok végződhetnek az egyik fél opportunista magatartásával (Laaksonen, Pajunen, Kulmala, 2008). Ha a kapcsolat-specifikus elkötelezettség, valamint a kapcsolat-specifikus beruházások növekednek, illetve ezzel együtt csökken az alternatív üzletfelek száma és emelkedik az értékesített volumen, akkor a felek közötti bizalom és függőség fenntartható. A vállalatok közötti bizalom növeli az eladó-vevő kapcsolat értékes erőforrásait. A kapcsolat-specifikus elkötelezettség, valamint a kapcsolat-specifikus beruházások a vállalatközi kapcsolatok három központi dimenziójára gyakorol hatást: vállalatok közötti bizalom (kompetencia és jó hírnév), értékes erőforrások, továbbá (partner) váltási költségek (Laaksonen, Pajunen, Kulmala, 2008).

A velem azonos kérdőívvel dolgozó Kwon – Suh (2004), továbbá Hong és Kwon (2009) szerzőpárosok szintén vizsgálták a bizalom és a kapcsolat-specifikusság közötti kapcsolatot. Mindezek alapján empirikus kutatásom során én is megvizsgálom a kapcsolat-specifikus beruházások, illetve a bizalom bonyolult kapcsolatát a következő hipotézis vizsgálatával:

H1: A magyarországi vállalkozások körében a kapcsolat-specifikus beruházások erőteljesen befolyásolják a bizalom szintjét. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. A beruházást elvégző üzleti fél bizalma csökken a beruházás után, miközben annak a partnernek nő a bizalma, akinek a kedvéért történt a beruházás.

4.1.2 Viselkedési bizonytalanság, lecserélhetőség és bizalom

A bizalom kockázatcsökkentő jelentőségéről az előbbiekben már részletesen foglalkoztam, ebben az alfejezetben a másik fél magatartásával kapcsolatos bizonytalanságról lesz szó. Korábban, „A bizalom eredményei” című összefoglaló táblázatban szerepelt néhány olyan tényező, amely az üzleti partnerek viselkedési

bizonytalanságainak csökkentésére irányul. Ilyen például a kapcsolat iránti elkötelezettség (Ganesan és Hess, 1997), a személyek tartós erőfeszítései a kapcsolat fenntartásáért (Moorman, Zaltman és Desphande, 1992; Morgan és Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996; Nielson, 1998), nem-kényszerítő erő (Morgan és Hunt 1994), az üzleti partnerek szerepének újragondolása, ezáltal jobb együttműködés, illetve esély újabb szerződésre (Huemer 2004), könnyebb a partnert meggyőzni, befolyásolni (Swan és Nolan 1985; Swan, Trawick és Silva 1985), valamint az együttműködő magatartás ösztönzése, és a kapcsolat folyamatossága (Anderson és Weitz 1989; Ganesan 1994; Mohr és Speckman 1994; Kumar 1996).

A *viselkedési bizonytalanság* egyik definíciója szerint „a partner viselkedésének, vagy változásának előre jelezhetőségének a hiánya” (Joshi és Stump 1999). Ezáltal a viselkedési bizonytalanság értékelési nehézséget jelent a szerződés teljesítésének elemzésekor (Alchian és Demsetz 1972), ami következképpen alkalmazkodási problémákhoz vezet (Kwon és Suh 2004). Kwon és Suh (2004) kutatásai szerint a viselkedési bizonytalanság csökkenti az üzleti partnerbe vetett bizalmat, mivel teljesítmény-értékelési zavarokat okoz. A viselkedési bizonytalanság bizalomra, illetve ebből következően általában, az üzleti döntésekre gyakorolt hatása egyre fontosabbá válik az örökösen változó globális gazdasági, politikai és társadalmi környezetben. Ennek következményei elsősorban a következő tranzakciókban, közeli és a távolabbi jövő üzleti folyamatokban jelentkezhetnek. Nyilvánvaló, ahogy a stabilitás – akár a környezeté, akár a partneré, partnereké – kedvezően hat a bizalom szintjére, ugyanúgy a bizonytalanság csökkenti azt. Folyamatos, két-oldalú kommunikációnak kellene csökkenteni az ellátási lánc tagjai között meglévő bizonytalansági szintet (Kwon és Suh 2004).

Mindezekon túl a viselkedési bizonytalanság az aktuális vásárlási választás jelzője is lehet, és ezért kívánatos nyomon követni (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1996). A szakirodalom több módszert is javasol a viselkedési bizonytalanság megfigyelésére. Például Bansal, Irving, és Taylor (2004) a vevői elkötelezettséget a váltási szándékokon keresztül vizsgálja. Más kutatók tanulmányukban két, speciális viselkedésre koncentrálnak: vásárlási szándék, és meglévő vevőnek ár-prémium fizetési hajlandósága (Ailawadi, Neslin, Lehmann, 2003). A meglévő üzleti partnerek magatartási szándékai azért is kiemelkedően fontosak a szervezetközi piacokon, mivel a nagy kockázat és komplexitás miatt nehéz új vevőket találni (Katrichis 1998). A viselkedési bizonytalanság és a bizalom közötti kapcsolat során gyakran teljesen, vagy részben közvetítő tényező az elkötelezettség (pl. Morgan és Hunt, 1994; Hennig-Thurau et al., 2002; Bansal et al., 2004; Keh és Xie, 2009).

A viselkedési bizonytalanság természetesen nem azonos a *lecserélhetőséggel*, hanem a viselkedési bizonytalanság egyik, lehetséges formája a lecserélhetőség. A partnerek cserélhetőségének módosító szerepe jelentős szerepet játszhat az üzleti kapcsolat mindkét oldalán. Tehát amennyiben a partner cég ismer több olyan céget a meglévő partnerén kívül, amellyel hasonló üzletet tudna folytatni, akkor ez magában foglalja a partner cég lecserélésének nagyobb esélyét, vagyis a kapcsolat-specifikus beruházásra negatív hatást gyakorolhat, és a bizalmatlanság intenzívebbé válhat.

Williamson (1993) szerint a bizalmi helyzetek a hozzájuk kapcsolódó kockázatok alosztálya.

A gazdasági viselkedés tradicionális megközelítése szerint a szervezetek kiszámítható, saját érdekeiket szem előtt tartó, profitnövelő magatartást folytatnak. Természetesen minden vállalat örül, ha a kedvéért üzletfele kapcsolat-specifikus beruházást hajt végre. Ám Suh és Kwon (2006) arra a megállapításra jutottak, hogy ha a vállalat úgy érzi, hogy más cégek is léteznek, amelyekkel a partner szervezethez hasonló üzletet lehetne kötni, azaz reális veszély a lecserélhetőség, akkor a partner értéke csökkenni fog.

A bizalom vizsgálata során gyakran a bizalom hiányából indulnak ki a kutatók, amikor valamilyen szinten megjelenik az üzletfeleknél az opportunistá viselkedési mód. Suh és Kwon (2006) modelljében a lecserélhetőség az opportunistá viselkedés előzménye. Úgy gondolják, hogy egy ellátási láncban az opportunistá viselkedés szorosan összefügg a lecserélhetőséggel. Természetesen ilyenkor nem létezik kölcsönös, reciprok bizalom. Ezért a szerzőpáros feltételezi, hogy a lecserélhetőség lehetőségének növekedésével a bizalmatlanság szintje is emelkedni fog. A lecserélhetőség növekedésével nemcsak a bizalmatlanság fog növekedni, hanem a kapcsolat-specifikus beruházások megítélése is negatívan változhat. Ezért a bizalom és a lecserélhetőség kapcsolatát én is vizsgálni fogom a következő hipotézissel:

H2: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban összefüggés figyelhető meg a lecserélhetőség, illetve a bizalom között. Minél kevésbé érzik a lecserélhetőség veszélyét a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.

4.1.3 Az információ-áramlás és a bizalom

Droege, Anderson és Bowler (2003) azt kutatták, hogy a bizalom milyen szerepet játszik a szervezeten belüli információáramlásban. Arra a következtetésre jutottak, hogy az egyének és a csoportok között úgy nevezett strukturális rések alakulnak ki. Ebben a rendszerben a rések eltüntetésében, a menedzsereknek kiemelkedő szerepük jut a kapcsolati „hidak” kiépítése által, amely során a bizalomra kell támaszkodniuk.

A bizalom kialakulásának korai vizsgálata Lynn G. Zucker (1986) nevéhez kötődik, aki a bizalom kialakulásának három módját a következőkben határozza meg:

- a) A *folyamat-alapú bizalom* (process-based trust) múltban történt, vagy elvárt viselkedéshez kapcsolódik. Fontos ebben az esetben a piaci hírnév.
- b) Az ún. *tulajdonság-alapú bizalom* (characteristic-based) a társadalmi beágyazottságon alapuló, személyekhez és várakozásokhoz kötődik.
- c) Az *intézményi-alapú bizalom* (institutional-based trust) alapjai vállalati folyamatok, vagy bizonyos közvetítői mechanizmusok, mint például hitelesített bizonyítvány, vagy szakmai, illetve vállalati szervezetekben betöltött tagság.

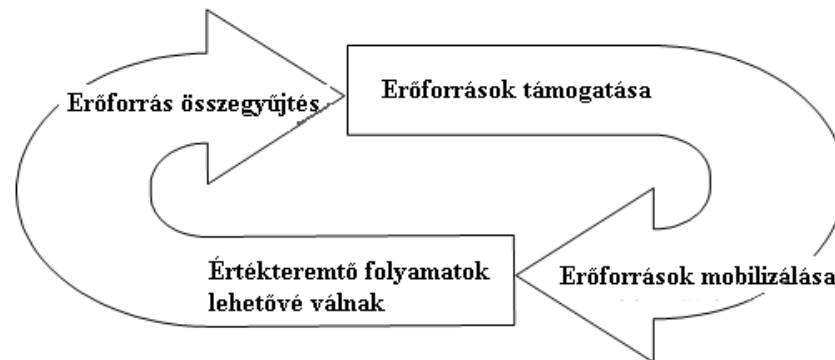
A bizalom forrásait Doney és szerzőtársai (1998) az alábbiak szerint jellemezte:

1. *Kalkulációs folyamat eredménye*, amikor a várható ráfordítások és előnyök összevetése alapján eldöntik, hogy megéri-e együttműködni a másik üzletféllel, vagy inkább a kijátszás előnyösebb. Ha a partnernek előnyösebb az együttműködés az opportunistaviselkedésnél, akkor megbízhatunk benne.
2. *Előrejelzési folyamat* esetén a másik fél addigi tevékenysége alapján szavaz neki bizalmat üzletfele, de ehhez kiszámíthatóan kell viselkednie és viszonylag sok információt kell összegyűjteni a megfelelő döntéshez.
3. *Szándék-alapú bizalomnál* előfeltétel, hogy észleljük a másik fél szándékát. Akkor alakul ki bizalom, ha az egyik fél úgy látja, hogy a másik jó szándékúan viselkedik a tranzakció során, illetve láthatóan érdekelt a másik jólétében, és kölcsönösen előnyös megoldásokra törekszik.
4. *Egyes egyéni képességek* – szakértelem, tapasztalat stb. – értékelésekor a bizalmat nyújtó fél bizonyos elvárások, képességek, tulajdonságok alapján dönt a bizalom megadásáról. Mayer és szerzőtársának (1995) elméletében is megjelenik ez a képesség
5. *Származtatott bizalom* esetén állami, vagy szervezeti igazolás, hitelesítés helyettesíti a személyes bizalmat. De ez nem jelenti a személyes kapcsolatot, vagy „leinformálás” teljes elhagyását például államilag elismert könyvelő, könyvvizsgáló megbízása előtt, hanem inkább egy határozott szűkítést, útmutatást a bizalom irányultságára vonatkozóan. Ez a fajta bizalom megjelenik Zucker intézményi alapú bizalom jellemzésénél is.

Kumar (1996) szerint az ellátási láncban belül kétféle módon lehet a bizalmat kiépíteni: a) az elosztás igazságossága (distributive justice), valamint b) az eljárás igazságossága által. Az előbbi módon kialakuló bizalom a haszon és a láncban belüli terhek megosztásán alapszik. Például a brit Marks&Spencer kereskedelmi hálózat beszállítóival nagyon szoros, és hosszú távú kapcsolatok kiépítésére törekszik, ahol nem használja ki adódó domináns helyzetét, hanem aktívan, akár áldozatokat is átvállalva igyekszik zökkenőmentes beszállítói kapcsolatok kiépítésére (Nagy és Schubert, 2007). Az eljárás igazságossága esetén kiemelkedő a sokoldalú kommunikációs az ellátási láncban belül. Ennek megjelenési formái lehetnek a gyakori formális, és informális megbeszélések a szervezetek között.

A bizalom fejlesztésének folyamatát fel lehet gyorsítani közös képzéssel és a partnerek szerepének tudatosításával, a szervezeti hasonlóságok táplálásával, főleg a célok, viselkedések, ellenőrző mechanizmusok, valamint a stratégiai horizontok területei (Smith és Baclay 1997).

**13. ábra: Huemer Erőforrások aktiválásának dinamikus modellje
(Resource-Activity Dynamics model, RAD)**



Forrás: Huemer 2001:10

Huemer Erőforrások aktiválásának dinamikus modellje (Resource-Activity Dynamics model, RAD) (2001) Itami (1987) elméletét integrálja saját bizalom elméletébe. (Lásd 13. ábra) Ahhoz hogy a cég megvalósíthassa stratégiáját, erőforrásokra van szüksége, ezért a modell első körében az eladó és a vevő realizálja, megtanulja az ügyletet érintő szokásokat és folyamatokat, mialatt a bizalom is kiépül. Ebben a periódusban mindkét fél fő célja, hogy megértse és kövesse az írott, s az íratlan szabályokat. A második körben az érintett üzleti partnerek mozgósítják az éppen kifejlődött bizalmat, és ezzel a bizakodással képesek „újra definiálni szerepüket a kapcsolatban” (Huemer 2001:10). Mindez mérhetően, továbbá pozitív módon javítja teljesítményüket és folyamatos, hosszú távú kapcsolatot jelezhet.

Huemer fenti modelljében is jelentős szerepet kapott a különféle információk cseréje, amivel csökkenteni lehet a kockázatot és hozzájárul a bizalom kialakulásához. Több szerző is kiemeli az információ-megosztás fontosságát, pontosabban a sikeres ellátási lánc kulcstényezőjének tartják (Bowersox et al., 2000; Handfield et al. 2000; Handfield 2002; La Londe 2002). A bizonytalanság mérséklésére, illetve stratégiai szövetség kiépítésére irányuló számos megoldási javaslat között szerepel például a Közös tervezés, előrejelzés és feltöltés (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR), annak érdekében, hogy kontrolálják és menedzseljék az információáramlást, amellyel csökkenteni lehet az információ változékonyságát, illetve torzulását. Ugyanis gyakori probléma, hogy az ellátási láncban belül nem osztanak meg olyan kritikus információt a lánc összes tagjával, ami hozzájárulna az optimális döntések meghozatalához. Ezért Kwon és Suh (2004) feltételezik, az információ megosztása csökkenti az üzleti partner viselkedési bizonytalanságát, ezzel pedig indirekt módon növeli az ellátási lánc tagjai közötti bizalmat. Az üzletfelek közötti nyitott és rendszeres kommunikáció a bizalmi alapú kapcsolatok alapvető jellemzője (Hutt et al. 2000), amely hozzájárul az együttműködő viselkedés kialakulásához (Volery és Mensik 1998).

A bizalom egyrészt az információs állomány jelentős részét teszi ki, másrészt az információ helyettesítőjeként is felfogható (Perelman, 1998). Kiemelt szerepet játszik a tudásbővítésre irányuló szervezet által biztosított tanulástámogatás tranzakciós

folyamataiban, ahol ugyanúgy számolni kell a kockázattal, a tökéletlen informáltságból eredő bizonytalansággal és egymásra utaltsággal, mint a gazdasági szereplők más piaci tranzakcióinál (McKinght-Chervany, 2001).

A bizalom és az információ csere közötti kapcsolatot nemcsak Kwon és Suh (2004) vizsgálja, hanem ez a kutatási téma megjelenik Hong és Kwon (2009) publikációjában. Mindkét szerzőpáros az általam is használt bizalom kérdőívet használta, tehát azonos kutatási projekt részesei vagyunk. Ezért én is feltételezem, hogy az információcsere befolyásolja a bizalom szintjét, amelyet az alábbi feltevés vizsgálatával fogok elemezni:

H3: A magyarországi vállalkozások körében az információcsere befolyásolja az üzleti partnerek közötti bizalmat, oly módon, hogy az információ-áramlás javítása kedvezően hat a bizalom szintjére.

4.2 A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata

A társadalmi csereelmélet (*social exchange theory*) gyökerei a közgazdaságtan, a pszichológia, továbbá a szociológia területein találhatóak. Ez a teória egy olyan szociálpszichológiai és szociológiai perspektívát nyújt, amely a szociális változást, valamint stabilitást a résztvevő felek megtárgyalt cseréinek folyamataként írja le. Azt állítja, hogy minden emberi kapcsolatot a ráfordítások, illetve előnyök elemzése formál meg. A társadalmi csereelmélet leggyakrabban idézett képviselője Homans, aki "Social Behavior as Exchange" című tanulmányában a társas kapcsolatokat közvetlenebb és nyilvánvalóbb hasznuk alapján szemléli (Homans 1961; Thibaut-Kelley 1959). Az elmélet szerint az egyének olyan tranzakciókban vesznek részt, amelyek számukra haszonnal járnak, reciprocitást tételeznek fel, és a kapcsolatok addig tartanak, amíg a részt vevő felek egymás számára a másik által értékelt forrásokat, vagy valamilyen előnyöket, jutalmat képesek nyújtani.

Peter Blau a mikro szinten megfogalmazott elméletet kutatásai eredményeként makroszintre emelte, és arra a következtetésre jutott, hogy a szociális csereelmélet áthatja a szociális világot, egy végtelen csere-sorozatot alkotva (Blau 1964). Ezek a cserék magukban foglalják a pénzeszközöket, az elméletek, ötletek, illetve a kommunikáció cseréjét is.

Ez a bizakodó viselkedés a közös bizalomhoz vezet el (Blau 1964). Simmelhez hasonlóan Ganesan szintén feltételezi, hogy a bizalmi kapcsolatok szimmetrikusak. Az észlelt bizalom tehát egy kettős, páros fogalom, amelyet reciprocitás jellemez, még akkor is, ha ez a szimmetria nincs minden esetben megerősítve (Ganesan 1994). Huemer nézete szerint a partnerek közös bizakodása elmozdítja a partnereket a korábbi megszokásokból, folyamatokból valami kevésbé kiszámítható irányába. „A bizalom lényege az a képesség, amely a szabályoktól, és megszokásoktól eltérő cselekvések elfogadását jelenti, s ezáltal csökkenti a kiszámíthatóságot.” (Huemer 2001:24)

Mindez azt is jelenti, hogy a bizalom alkotóelemeinek egyik átfogó csoportja a társadalmi csereelméletből származtatható. Eme elmélet alkotóelemei az észlelt konfliktus, az észlelt megalégedettség, továbbá az üzleti partner hírneve. Ezeket az alcsoportokat fogom most részletesebben bemutatni.

4.2.1 Az észlelt konfliktus és a bizalom kapcsolata

Hunger és Stern (1976) definíciója szerint a konfliktus „ellentétes központú epizód, vagy epizódok sorozata, amely az irányok, célok, vagy értékek összeférhetlenségén alapul.”

Több szerző felfogása szerint a konfliktus ellenpontja az együttműködés. Miért alakulnak ki konfliktusok az üzleti partnerek között? A legkézenfekvőbb válasz az állandó változás, politikai, jogi, gazdasági és társadalmi szinten egyaránt. Másrészt a változások erősödése, és állandóvá válása mellett az üzleti hálózatokba való integrálódás nemcsak új lehetőségeket, hanem váratlan konfliktus helyzeteket is magával hozhat. Előfordulhat, hogy egy-egy új hálózatban korábbi versenytársával kell a cégnek együttműködni (Hagberg-Andersson és Tidström 2008). Gadde és Håkansson (1993) azt állítja, hogy együttműködés, konfliktus és verseny létezhet egymás mellett. Szerintük egy hálózaton belül a beszállítók versenyeznek, de egy másik helyzetben együttműködhetnek. Ennek észrevételéhez nemcsak a hálózaton belüli, központi vállalat perspektívájából kell vizsgálni, hanem a beszállítók közötti, nem centrális viszonyokat is.

Hagberg-Andersson és Tidström (2008) szerint konfliktus helyzetek általában rövid távúak, más kutatók viszont azt emelik ki, hogy a kapcsolat minőségét alapvetően meghatározza a felek konfliktus kezelése, konfliktus-menedzsmentje (Tatum és Eberlin, 2006). A konfliktus gyakran jelent bizonyos folyamatot, amely különböző fokozatokon keresztül fejlődik ki (Thomas, 1992; Pondy 1967). Leggyakrabban a Pondy (1967) által megalkotott konfliktus-fejlődési modellt idézik, amely négy fokozatot különböztet meg: 1) A látens konfliktus természetesen minden kapcsolatban be van ágyazódva. Azt lehet mondani, hogy ez egy „csendes”, vagy láthatatlan tényező, amely vagy észrevétlen marad, vagy a felek által észlelt helyzet lesz. 2) Az észlelt konfliktust legalább egy üzletfél érzékeli, és tudatosul benne. 3) A megérett konfliktus (felt conflict) személyessé válik, és valamilyen érzet, például aggodás kapcsolódik hozzá. 4) A következő szakaszban a konfliktus már megjelenik valamelyik fél viselkedésében is, amely gyakran agresszióban nyilvánul meg. 5) A konfliktus utóhatásaként az egyik fél blokkolhatja a másik felet céljai elérésében. A konfliktust megoldhatják mindkét fél megalégedésére, vagy elfojthatják, amely azzal járhat, hogy a konfliktust előidéző látens faktorok újra aktivizálódnak.

A konfliktust folyamatként, széles látókörűen szemlélve, annak megoldásához szükséges a kiváltó okok megértése. Konfliktus megoldási módszereknél gyakran említik harmadik fél, vagy közvetítő bevonását (Jameson 1999), vagy megalapozott kommunikációs program kialakítását (Magrath és Hardy 1989). Vaaland és Håkansson (2003) megkülönböztet formális és informális vezetési mechanizmust. A formális vezetési mechanizmushoz tartozik a hatalom, tekintély, valamint az ösztönzési mechanizmusok,

míg az informális vezetési mechanizmus a bizalomra épül. Mindezekon túl Kemp és Ghauri (1999) azt állítja, hogy a bizalom és azok a normák, amelyek a hosszú távú fejlődés eredményei, csökkentik a konfliktus lehetőségét. Ezt a nézetet erősíti meg Hausman (2001) is, aki hosszabb időtartamú kapcsolatnál kevesebb kényszert és kevesebb konfliktust talált. Más kutatók az értékesítés növekedését tapasztalták hasonló körülmények között (Woodburn et al. 2004). A bizalom és konfliktus közötti összefüggést vizsgálta Hong és Kwon (2009) is. Koreában végzett felmérésük szerint az észlelt konfliktus csökkenti az üzletfelek közötti bizalom szintjét.

Az együttműködés alapja a bizalom és a tervezés (Dwyer, Schurr és Oh, 1987). Waluszewski és Håkansson (2006) azonban úgy látja, hogy a bizalomnál nehézséget jelent az aszimmetria, továbbá üzleti hálózatokban az érzelmek széles spektrumán a bizalom és az elkötelezettség csak kis szeletet jelent. Sőt, állításuk szerint a konfliktusok nem kivételek, hanem inkább szabályszerűek.

A fenti, szakirodalmi vélemények alapján fontosnak tartom a kérdés megvizsgálását a következő hipotézissel:

H4. A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban dinamikus kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. Minél kevesebb konfliktust észlelnek a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.

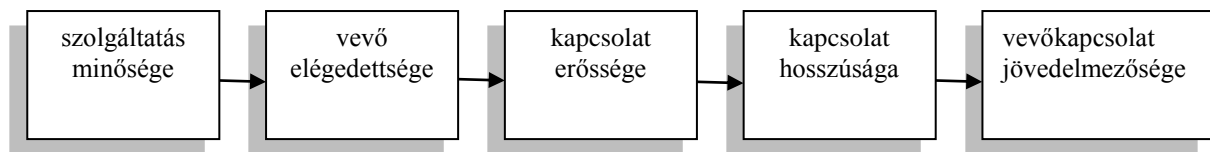
4.2.2 Észlelt megelégedettség és bizalom

Az elkötelezettséget, a bizalmat és az elégedettséget gyakran úgy emlegetik, mint az üzleti kapcsolat minőségét meghatározó kulcsfontosságú tényezőket (Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler 2002). Ahogy korábban, a „Az üzleti kapcsolatok értéke” című alfejezetben említettem, Biggeman és szerzőtársa (2005) elméletének szintén része a nem-gazdasági elégedettség, amely a személyes érték egy másik, viszonylagos eredményhez kapcsolódik. A tapasztalatnak szintén jelentős befolyással van a vevői elégedettségre (Rosen, Suprenant 1998) és természetesen minél elégedettebb a vevő, annál valószínűbb a kapcsolat fennmaradása (Baron et al. 2010). Baron és szerzőtársai megjegyzik továbbá, hogy az elégedettség valószínűleg a kapcsolat más összetevőit is befolyásolja (lásd 14. ábra).

Chiou és szerzőtársainak (2002) véleménye szerint az átfogó, vagy a növekvő megelégedettség a tranzakciós tapasztalatok összegzéseként alakul ki. Egy meghatározás szerint az elégedettség gazdasági szempontból értelmezett definíciója „kellemes teljesítés” (Oliver 1999:34). Chiou és szerzőtársai (2002) a következő okok miatt gondolják azt, hogy a bizalom előfeltétele az elégedettségnek: 1) Ha a vevő nem bízik a szolgáltatójának minőségében a korábbi tapasztalatai miatt, akkor szinte biztos, hogy elégedetlen lesz a szolgáltató újabb teljesítményével is. 2) A szociális cserelmélet alapján Singh és Sirdeshmukh (2000) azt javasolja, hogy a vevők tranzakciót megelőző bizalma közvetlenül hatással lesz a vásárlás utáni megelégedettségével. Ezáltal a felhalmozódott bizalom észlelések valószínűleg befolyásolják az elégedettséget (noha lehetséges, hogy ez a

kapcsolat oda-vissza működik). 3) Gwinner, Gremier és Bitner (1998), valamint Chaudhuri és Holbrook (2001) tanulmányaira hivatkozva a vevők, hosszú távú relációkban három alapvető előnyt tapasztalnak meg: bizalom, szociális előnyök, és a speciális kezelés előnyei.

14. ábra: A megelégedettség folyamata



Forrás: Storbacka et al. (1994:23) idézi Baron et al. 2010:34

A szolgáltatások számos területén a bizalom bizonyult a legfontosabb tényezőnek. Ez magában foglalja a csökkenő aggodalom érzését, valamint a kiszámíthatóság tudatát. Chiou és szerzőtársai (2002) azt tapasztalták, hogy amikor a vevők ezeket érezték, elégedettségük növekedett. Vizsgálódásaik azt is bebizonyították, hogy a vevők bizalma a szolgáltatások területén pozitívan hatott az eladóval kapcsolatos, általános elégedettségükre. Másrészt az is megállapítást nyert, hogy az általános megelégedettségéből adódó bizalmi kapcsolat erőssége nagyobb, ha nagyobb tudás, több ismeret áll mögötte.

Mindezek alapján a bizalom és az elégedettség kapcsolatát a következő feltevéssel kívánom megvizsgálni:

H5: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban szoros összefüggés áll fenn a bizalom, valamint az észlelt elégedettség között. Az észlelt elégedettség jelentősen befolyásolja, növeli a bizalom szintjét.

4.2.3 Bizalom és hírnév

Warren Buffet ismert mondása szerint 20 év kell a hírnév kiépítéséhez, de annak lerombolásához elég öt perc is. Általában tehát a hírnév, de a bizalom kifejlődéséhez is bizonyos időre van szükség. Az időtényező ebből a szempontból azonban vagy még nincs világosan értelmezve (Morgan és Hunt 1994; Smith és Barclay 1997; Walter, Hölzle és Ritter, 2002), vagy az elemzés során az időt egy összefoglaló (stock) változóba építik bele, a kapcsolat hosszúságával, illetve a korábbi tapasztalatokkal együtt (Swan és Nolan 1985; Anderson és Weitz 1989; Ganesan 1994; Doney és Cannon 1997). Olyan kapcsolatok, és kapcsolati hálók esetén, amelyek a világhálón alakulnak ki, nagy jelentősége van az időnek. Ilyen helyzetekben különösen nehéz a bizalom kialakítása (Möller et al 2003).

A szakirodalom a bizalom következő előzményeit azonosította eddig:

◆ az üzleti partner személyes tulajdonságai, mint például becsületesség, őszinteség, morális tisztesség, nyíltság, és empátia;

- ◆ megbízhatóság, vonzódás a bizalmat nyújtó üzletfél (trustor) felé (Swan és Nolan 1985; Swan, Trawick és Silva 1985; Moorman, Deshpande és Zaltman 1993; Doney és Cannon 1997);
- ◆ kapcsolat-specifikus beruházások (Ganesan 1994);
- ◆ a partnerek közötti hasonlóság (Crosby, Evans és Cowles 1990), valamint olyan közös értékek, amelyet a másik fél is követ (Morgan és Hunt 1994);
- ◆ egybevágó célok (Anderson és Weitz 1989);
- ◆ hírnév (Anderson és Weitz 1989; Ganesan 1994; Doney és Cannon 1997; Mayer - Davis 1999);
- ◆ a partner szervezeti struktúrája, kultúrája (Moorman és szerzőtársai 1993);
- ◆ a csereügylet tárgyának jellemzői, különösen a komplexitás bizonyos fokán, illetve jellemzően, amikor valamilyen ok miatt nehézkes a minőség színvonalának megállapítása (Moorman, Deshpande és Zaltman, 1993).

Az előbbi előzmény-lista azt bizonyítja, hogy több kutató szerint a bizalom összefügg a piaci hírnévvel is, ám Raimondo értelmezésében a bizalom egyik következménye a jó piaci hírnév. (Raimondo, 2000) Egyes elméletek a hírnév szerepét a bizalom fejlesztésekor emelik ki (Moorman, Deshpandé and Zaltman 1993; Blois 1999).

A másik személy észlelt tulajdonságai és a kialakított egyéni benyomások fontos szerepet játszanak, ezért a partnerek nagy erőfeszítést tesznek, hogy pozitív imázst alakítsanak ki önmagukról. Kísérleti eredmények szerint a felek közötti együttműködés akkor a leggyakoribb, ha fenyegetésre egyik félnek sincs lehetősége. Ritkább, ha bármelyik fél egyoldalúan fenyegetheti partnerét, illetve akkor fordul elő a legritkábban, ha a potenciális fenyegetés kétoldalú (Kovács 2003).

Mindenesetre a hírnév megszerzéséhez, kiharcolásához időre van szükség, ez leggyakrabban hosszú távú folyamat. A piaci hírnév azon az észlelésen alapszik, mely szerint üzleti partnerünk őszinte, megtartja ígéreteit, továbbá minőségi terméket és/vagy szolgáltatást szállít (Maister et al., 2000). A hírnevet lehet vizsgálni a vevők, beszállítók, az alkalmazottak, illetve a befektetők szemszögéből is (Deephouse, 2000). Témánk miatt most azonban a vevők és a beszállítók oldaláról foglalkozunk a továbbiakban a hírnévvel. A vállalati hírnév a cég egyik értékes stratégiai erőforrásának is tekinthető, amely hozzájárul a vállalat fenntartható versenyelőnyéhez (Capozzi, 2005). Ha az ellátási lánc résztvevői eleget tesznek ezeknek az elvárásoknak, piaci hírnevet szereznek.

A kedvező vállalati hírnév számos előnyt nyújthat a cég számára: 1. Az iparágon belül hátráltathatja a versenytársak mobilitását. 2. Emelheti a vevők ár-prémium-fizetési hajlandóságát, különösen bizonytalan piacokon. 3. A tőzsde részéről nagyobb befektetési összegeket vonzhat. 4. Költségelőnyt jelenthet a kisebb szerződési,- és ellenőrzési költségek miatt. 5. Bátorítja és támogatja új termékek bevezetését, illetve válság idején a megújulási stratégiákat (Rindova et al., 2005; Roberts és Dowling, 2002). Ámbár a jó hírnév sem megoldás mindenre. Egy kutatás szerint, noha a rossz hírnév nagyon nehézkes teszi a márkanév kialakítását, ezzel szemben a jó hírnév nem garantál erős márkanévet (Page és Fearn, 2005). Sőt, nagyon kedvező vállalati hírnév különösen nagy gondot okozhat, ha vállalat bajba kerül.

Kiváló hírnévvel rendelkező cégek képesek vevőik bizalmát erősíteni, valamint csökkenteni az észlelt kockázatokat a szervezeti teljesítményének, illetve termékeinek, szolgáltatásainak minőségének megítélésekor. Ezáltal a vevők hajlamosabbak azokat a vállalatokat inkább észrevenni, amelyeknek kedvező hírnevük van, mint amelyek megbízhatók (Keh és Xie, 2009). Másrészt a vevők valószínűleg hamarabb észlelik a kedvező megítélésű cégeket számos, egymással kölcsönhatásban lévő jellemző miatt; hihetőség, hitelesség, felelősség, megbízhatóság (Fombrun, 1996). A szervezeti vevők a másik félbe vetett bizalmukat alapozhatják annak hírnevére, amikor a konkrét üzleti partnerrel történő tranzakció költségeit és előnyeit értékelik (Barone, Manning, és Miniard, 2004).

Végül pedig a vállalati hírnevet gyakran „rugalmas erőforrás”-ként azonosítják, amelynek kialakítása nemcsak jelentős időt, hanem olyan befektetést igényel, amelyet viszont könnyű szétrombolni (Hall, 1993). Tehát a hírneves cégektől megfelelő viselkedést várnak el, és ez a szervezet várhatóan kevésbé fog kedvezőtlen magatartásba kezdeni, ezzel pedig erősíti vevőinek beléje vetett bizalmát (Keh és Xie, 2009). Keh és Xie (2009) vizsgálatuk során arra az eredményre jutottak, hogy a kedvező hírnévvel rendelkező vállalatok előnyöket élveznek a bizalom kiépítéséből, és abból, hogy vevőik azonosítani tudják őket, amely viszont pozitívan befolyásolja a vevői elkötelezettséget.

Mind a formális mind az informális intézmények esetén fontos szerepet játszik a bizalom kialakulásában, hogy a felek közötti kapcsolat véges, vagy végtelen, illetve véges esetben, hogy előre meghatározott idejű-e. Egyrészt a felek megbízhatóságát nagyban növeli a minél régebb óta tapasztalt, hiteles kötelezettségteljesítés, másrészt a kiszámíthatatlan befejezés csökkenti a csalás esélyét.

A velem azonos kérdőívvel dolgozó Kwon – Suh (2004), továbbá Hong és Kwon (2009) szerzőpárosok szintén vizsgálták a bizalom és a hírnév közötti kapcsolatot. A bizalom és a hírnév fentiekben vázolt kapcsolata alapján megfogalmazom a következő hipotézisemet:

H6. A magyarországi vállalkozások körében a gazdasági élet szereplőinek kapcsolatában összefüggés van a vállalati hírnév, és a bizalom között. Minél jobb az üzleti partner hírneve, annál nagyobb bizalmat élvez üzletfelei részéről.

4.1 A bizalom kulturális különbségei

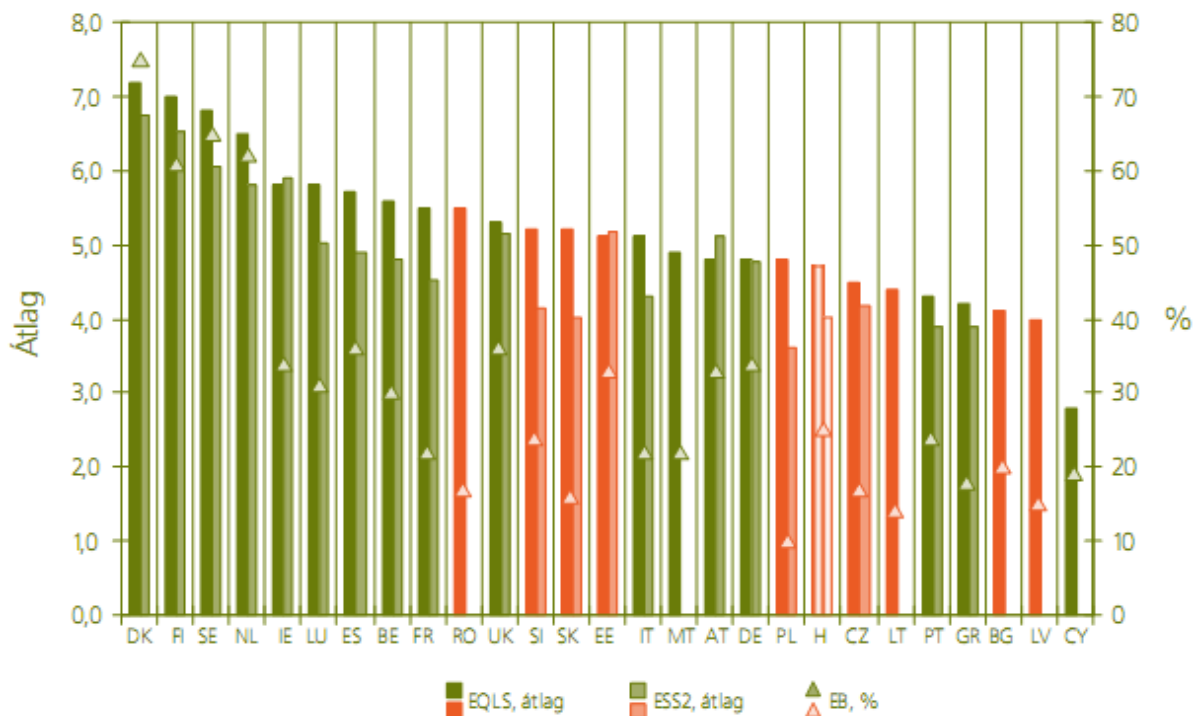
A bizalmat szélesebb kontextusba helyezve szükséges foglalkozni a kulturális vonatkozásokkal is. Georg Simmel kultúrára vonatkozó megfigyelései magukba foglalták a bizalom felépítését, ami által egyre kevesebb személyes tudás mellett elvárt a másik ember iránti bizalom. „A tradíciók, az intézmények, a közvélemény ereje, valamint a pozíciók meghatározása, - amelyek elkerülhetetlenül megbélyegzik az egyént - ezzel olyan szilárd és megbízhatóvá válnak, hogy bárki megismeri néhány biztos, külső jelből a

másik embert azért, hogy meglegyen a közös cselekvéshez szükséges bizalom.” (Simmel 1950:319)

Håkansson és Snehota az üzletfelek közötti interakció kulturális természetét a kialakult kapcsolatokban látja, amelyek magukban foglalják a szélesen értelmezett tanulást, a szociálisan felépülő értelmezést, illetve a bizalom kifejlődését (Håkansson és Snehota 1995). Az IMP Group (Industrial Marketing and Purchase Group) arra hívja fel a figyelmet, hogy egy cég azon képessége – amellyel meg tudja törni a kulturális korlátokat, és szoros kapcsolatot épít ki kereskedelmi partnereivel – a szervezetközi marketing területén jelentős sikertényező volt (Ford 1984).

Különböző kultúrák különböző módon ítélnék meg egy-egy üzleti kapcsolatot, ennek következményeként másképp képzelik el egy üzleti kapcsolat elindítását, fejlesztését, vagy ápolását. Úgy tűnik, hogy az európai látásmód a kapcsolatok esetén az ügylet együttműködési szempontjaira koncentrál, az észak-amerikai gondolkodásmód a hatalom, illetve a konfliktus kérdéseit kezeli kiemelten, míg az ázsiai perspektívák a kapcsolódásra fókuszálnak (Abosag et al. 2002).

15. ábra: Az általánosított bizalom szintje országonként



Forrás: TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009:67

Az utóbbi évek nagy volumenű felmérései arra az egyöntetű következtetésre jutottak, hogy az általánosított bizalom mértéke a skandináv országokban a legnagyobb, a kelet-közép-európai és a dél-európai országokban pedig a legkisebb (lásd 15. ábra).

Az uralkodó világgazdasági trendek miatt egyre nagyobb figyelem fordul Kína felé, ahol az üzleti gondolkodást alapvetően két, hazai kulturális erő határozza meg, ez a kínai hadicsel és a konfucianizmus (Fang és Kriz, 1999). Egy régi kínai közmondás – „A piactér pont olyan, mint a csatamező – híven tükrözi az üzleti helyzetekhez való kínai hozzáállást, valamint segítik a kínai vállalkozásokat anyagi és pszichológiai előnyök megszerzésében, versenytársaik előtt (Keh és Xie, 2009). Ez magában foglalja azt is, hogy a kínai üzleti hálózatok nagy részben az üzlet szociális hálózatán alapulnak, miközben a nyugati üzleti hálózatok alapvetően saját működésüktől függnék. Ezért a felső vezetés szociális identitásának, valamint más kulcsfontosságú személyes jellemzőknek kritikus szerep jut a kínai piacon a cég azonosításában, mindezt tehát óvatosan kell menedzselni (Keh és Xie, 2009).

Lohtia és szerzőtársai (2009) a Japánban megjelenő amerikai cégek magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az amerikai cégek kulturális érzékenysége pozitívan hatott a japán vevők észlelt bizalmára. A kulturális érzékenység szerintük azért lényeges, mert közvetítő szerepet tölt be szándékok és képességek szempontjából is. Ehhez a japán vevő felé koncentrálni kell a hosszú távú kapcsolatokra, továbbá a kapcsolatépítésre.

Francis Fukuyama (2007) ismert könyve nyomán többen hangsúlyozzák, hogy a bizalomhiány költsége, vesztesége, olyan „láthatatlan adó” amit érintettjei talán nem is tudatosan „fizetnek”, de nagyságrendje sokkal nagyobb, mint a „látható adók.” A magas bizalmi kultúrával rendelkező közösségek „anyagilag és vagyongyarapodás” szempontjából is versenyképesebbek hosszútávon, mint az alacsony bizalmi kultúrával rendelkezők (Tisótzki 2009). A bizalmi kultúra szintje egy közösségben a gazdasági, pénzügyi fenntarthatóság, illetve ezen túlmenően a hosszú távú életben maradás alapvető tartópillérének erősségét is jelzi.

Knack és Keefer (1997), Zak és Knack (2001), illetve Whiteley (2000) különböző összetételű és nagyságú mintákon végzett keresztmetszeti vizsgálatai szintén azt az eredményt mutatták, hogy a bizalom és a gazdasági növekedés között szignifikáns, pozitív kapcsolat áll fenn. Tehát, ha egy gazdaságban nő a személyek közötti bizalom, akkor nő a gazdaság teljesítőképessége is.

Fukuyama (1995) a bizalmat a társadalmi tőke kiaknázásához elengedhetetlenül fontos tényezőként tartja számon. A társadalmi tőke ugyanis értelmezhető az embercsoportok azon képességéeként, hogy közös célok érdekében együttesen, szervezetekben tevékenykednek, amelynek hatékonyságát jelentősen befolyásolja a bizalom szintje, így a vállalatok egymás közötti kapcsolatainak eredményessége szempontjából kiemelkedően fontos.

Érdemes lenne azon is elgondolkodni, hogy a mostani világgazdasági válságot minden szinten bizalmi válság előzte meg, bizalmi válság okozta, bizalmi válság tartja fenn. Emberek, illetve emberek vezetete intézmények iránti bizalom rendült meg és a kiút is csak a bizalmi szint fokozatos és következetes visszaépítésével lehetséges.

Mindezek, illetve a 2.4. Az üzleti kapcsolatok jellemzői Magyarországon c. fejezet alapján az alábbi hipotézist fogalmazom meg:

H7: Az üzleti szereplők közötti bizalom szintjét befolyásolja a kulturális, nemzeti háttér. Amelyik országban magasabb a bizalom általános szintje, ott az üzleti kapcsolatok bizalmi szintje is magasabb.

4.2 A bizalom különböző ágazatokban

Az üzleti partnerek bizalmát Zhao (2006) a szerződés és a hatalom szemszögéből vizsgálva, szintén bizonyos koordinációs eszközként fogja fel. Kétféle kapcsolatot különböztet meg: egyenlő és egyenlőtlen. Ezután az üzleti kapcsolat három alaptípusát a következőkben látja:

- a) egyenlő és független, ekkor a legfontosabb koordinációs eszköz a szerződés;
- b) egyenlő és kölcsönösen függő, amikor a bizalom koordinálja a kapcsolatot;
- c) domináns kapcsolat esetén valamelyik fél erőfölénye tapasztalható.

Bizalom nélkül az üzleti kapcsolatok kizárólag erőteljes kontrollal, szerződésekkel, a döntéshozatal és a struktúrák merev szabályozásával lenne lehetséges, amelyek viszont rendkívül költségigényesek és ezért nem hatékonyak (Tarnai 2003).

Úgy tűnik, hogy a bizalom elemzése nem történhet az ágazati hovatartozás figyelembe vétele nélkül. Például míg a könnyűipari, illetve kisebb mértékben az alapanyag- és vegyipari ágazatba sorolt vállalkozások az átlagnál rövidebb időre tekintenek előre, addig az élelmiszer-ipari cégek az átlagnál hosszabb távon gondolkodnak. A könnyűipari vállalkozások körében korábban kimutatott viszonylag alacsony szintű bizalom háttérében tehát a vállalkozások rövid távú szemlélete is állhat. Míg a 2–4 évre előre tervező vállalkozások körében nincs számottevően nagyobb esélye a *szerződéses bizalom* előfordulásának, mint a rövidtávon (legfeljebb egy évre előre) gondolkodó társaik körében, addig a legalább öt évre előretekintő vállalkozások körében közel négyszeresére nő az esélye annak, hogy megelőlegezzék a bizalmat vevőik irányában (Kopasz 2003, 84). A szerződéses bizalom (contractual trust) Sako (1992) értelmezésében azt a várakozást jelenti, mely szerint a másik fél a szerződésben foglaltakat betartja, vagyis az üzleti partner jóhiszeműségére, annak jó szándékára vonatkozó várakozás.

Nyilvánvaló, hogy a közgazdaságtan különböző ágazatai jellegzetes tulajdonságokkal rendelkeznek. Ebből a tényből kiindulva, valamint a bizalom szakirodalmának áttekintése után az a vélemény kezd körvonalazódni bennem, hogy a bizalom működése – ezért meghatározása is – eltérő lehet gazdasági ágazatonként. Például az építőiparban a szerződések gyakran viszonylag rövid-távú pénzügyi megfontolások által vezéreltetnek, amelyek nem-együtműködő, gyanakvó attitűdöt vonnak maguk után (Seymore és Rooke, 1995), továbbá versengő ajánlattételt (Dubois és Gadde, 2000). Miközben vetőmag kereskedelemmel foglalkozó cégek – érthető módon – úgy gondolják, hogy a bizalom üzletmenetük éltető eleme (Piricz, Mandják és Zolkiewski, 2009). Egy kisebb, sikeres, magyarországi vetőmag-kereskedő cég honlapot sem tart fenn, mivel vevőit már ismeri, a velük, illetve az új, potenciális vásárlókkal személyesen tárgyal, vagy elutazik az ország bármelyik pontjára.

Kopasz Marianna hasonló véleményt képvisel, mely szerint: „léteznek az egyes szakágazatokra jellemző olyan technológiai sajátosságok és/vagy termékjellegzetességek, amelyek eltérő mértékben tartanak igényt a szállító és a vevő közötti kooperációra, s amelyek így eltérő bizalomszintet valószínűsítenek. Az tehát a hipotézisünk, hogy a vevők iránti bizalom szintje szakágazatonként eltérő.” (Kopasz 2003:75) Ezt a feltevést én is meg fogom vizsgálni a kutatásom során:

H8. A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatok során kialakult bizalom mértéke ágazatonként különbségeket mutat.

5 A kutatási terv

„A jó kutatási terv biztosítja, hogy a marketingkutatási projektet hatásosan és hatékonyan hajtsák végre.” (Malhotra 2008:106) Ezért ebben a fejezetben vázolom kutatásom általános és specifikus célkitűzéseit, valamint várható eredményeit. Mindehhez megfogalmazom azt a komplex bizalom definíciót, amellyel a továbbiakban dolgozni fogok. Összesítem hipotéziseimet, bemutatom azokat a modelleket, amelyek közvetlenül befolyásolták saját elméleti modellem kialakítását, végül ábrázolom az általam készített és tesztelt elméleti bizalom modelletemet is.

5.1 A kutatási probléma és a kutatás célja

„A kutatási terv a kutatási probléma függvénye és meghatározza a szükséges információk megszerzésének folyamatát, módszereit és a megszerzett adatok elemzését.” (Sajtos és Mitev, 2008:19)

Moddy egyszerűen „a társas viszony leghomályosabb mozgatórugójának” hívja a bizalmat (Moody, 1993:18), míg más megnevezésben kenőanyag (Arrow, 1974), vagy a kapcsolatok ragasztója (Jarillo, 1988). Az üzleti életben a bizalmat egy-egy üzletfél hiteles viselkedése fejleszti ki, amely ennél fogva minimum két-szereplős folyamat; szükséges hozzá egy bizalmat adó, valamint egy bizalmat elnyerő üzleti partner. Ez a kapcsolat különböző szinteken valósulhat meg: személyek között, vállalkozások között, illetve cégek és személyek között. Valószínűleg ezek a szintek eltérő szabályszerűségekkel működnek, ennek beható vizsgálata azonban még nem történt meg. Többen feltételezik, hogy a bizalom szimmetrikus módon, reciprocitással valósul meg a gyakorlatban, de még ezt sem tudták igazolni (Ganesan 1994).

A gazdasági életben bizalom jelentősége akkor válik nyilvánvalóvá, amikor az egyszeri üzleti tranzakció, folyamatos kapcsolattá alakul át. (Dwyer, Schurr és Oh 1987) Egy kutatás szerint az üzleti kapcsolatok több mint a fele megbukik (Spekman, Isabella, McAvoy 2000), aminek természetesen ennek számos oka lehet. Egy másik tanulmány azonban arra mutat rá, hogy a stratégiai szövetségek egyharmada megszűnik a kereskedelmi partnerbe vetett bizalom hiánya miatt (Sherman 1992). Az Egyesült Királyságban elvégzett felmérés szerint a stratégiai kapcsolatok 55 %-a felbomlik 3 éven belül (Moberg és szerzőtársai 2003).

A bizalom jellemzőivel, illetve következményeivel foglalkozó alfejezetek, valamint a fenti tanulmányok hangsúlyozzák a bizalom fontosságát az üzleti életben is. Számos befolyásoló tényezőt, építőelemet azonosítottak a bizalom vizsgálata során. Több országban – köztük Magyarországon is – végeztek ilyen kutatásokat, mégsem sikerült általánosan elfogadott definíciót, működési mechanizmust, továbbá modellt alkotni. Ezért indokoltnak látszik a bizalom témájának kutatása a magyarországi vállalkozások körében is.

A disszertációm középpontjába helyezett kutatás a bizalom szerepét vizsgálja a vállalkozások között. Arra keresi a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a bizalmat, változnak-e a bizalom szintjei a vállalati mérettől, illetve a fő tevékenységi körtől függően. Megvizsgálom, hogyan módosítja a bizalmat a két vállalat közötti kapcsolat időtartama, vagy az ellátási lánc menedzsment tudatos alkalmazásának gyakorlata.

5.1.1 A bizalom összefoglaló definíciója

A bizalom fogalmára vonatkozó szakirodalmi áttekintés után tehát eljutottunk a konceptualizáláshoz, amikor meghatározzuk a kiinduló fogalmat.

Ebben a tanulmányban a bizalmat az alábbiakban határozom meg: kiszámítható, kockázat-csökkentő, kapcsolat-alapú, folyamatosan változó gazdasági környezetbe ágyazódott szoft erőforrás. Ez a fogalom magában foglalja a jó hírnevet, valamint akaratot kockázat vállalására (Johnson-George és Swap, 1982; Kee és Knox, 1970; Mayer et al., 1995; Williamson, 1993), illetve beletartozik az üzleti partner megbízható viselkedése, az elkötelezettség hitelessége miatt (Dyer és Chu, 2003, 2000; Klein, 1980; Williamson, 1983).

5.2 A hipotézisek összesítése és az elméleti modell

A hipotézisek az elméleti tételekből, modellekből levezetett, "a tapasztalati valóságra vonatkozó, pontosan meghatározott feltételezések" (Babbie 1996:78). Statisztikai értelemben pedig az elméletek bizonyításának, vagy cáfolatának "segédeszközei" (Hunyadi és szerzőtársai 1996; Kerékgyártó és Mundruczó 1995).

Az üzleti kapcsolat értékét befolyásoló bizalom leíró elméleti modell verifikálására vonatkozó kutatási módszer több lépcsős. A kapcsolódó szakirodalom megállapításai alapján megfogalmaztam hipotéziseimet, amelyeket – korábbi modellek felhasználásával és integrálásával – saját rendszerembe illesztettem. Elméleti modellem a bizalom összetevőit vizsgálja, azt, hogy ezek a tényezők valóban befolyásolják-e a bizalom szintjét működő üzleti kapcsolatok során.

A korábban megalkotott összefoglaló meghatározás szerint a bizalom kiszámítható, kockázat-csökkentő, kapcsolat-alapú, folyamatosan változó gazdasági környezetbe ágyazódott szoft erőforrás. Ez a fogalom magában foglalja a jó hírnevet, valamint akaratot kockázat vállalására, illetve beletartozik az üzleti partner megbízható viselkedése, az elkötelezettség hitelessége miatt. Ezért a hipotézisek (lásd 5. táblázat) felhasználásával láttam hozzá elméleti modellem megalkotásához.

A tranzakciós költségek elméletének képviselői egyetértenek abban, hogy a bizalom csökkenti a tranzakciós költségeket. Mindazáltal a tranzakciós költségek szintje és állapota szintén hat a bizalomra. A folyamatos, szervezetek közötti kölcsönhatás során a bizalom lehet előzménye, de következménye is tranzakciós költségek körébe tartozó

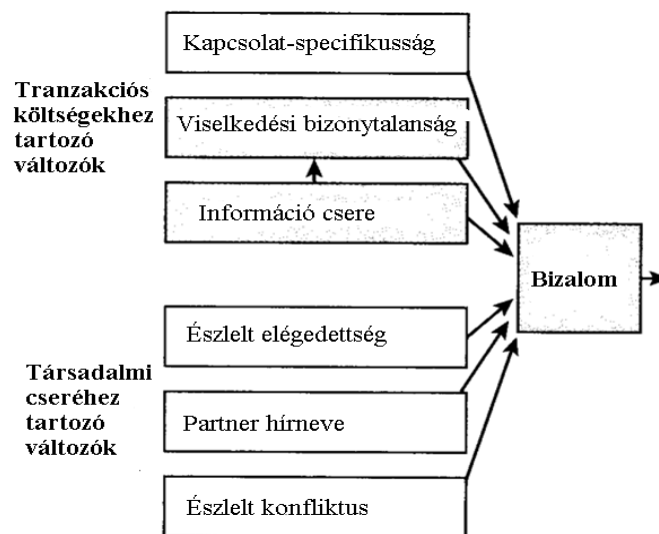
tényezőnek. A bizalom tehát kapcsolat-alapú elmélet, amelyet létrehoznak, erősítenek, vagy gyengítenek az üzleti kapcsolathoz tartozó tevékenységek (Suh és Kwon, 2006). A bizalom alkotóelemeinek másik nagy csoportját a Társadalmi csere-elmélet adja, amely a folyamatos cseréken keresztül hozzájárul a bizalom kialakulásához (Blau 1964).

5. táblázat: A hipotézisek összefoglaló táblázata

H1. A magyarországi vállalkozások körében a kapcsolat-specifikus beruházások erőteljesen befolyásolják a bizalom szintjét. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. Az üzleti partner által elvégzett kapcsolat-specifikus beruházás növeli a bizalmát annak a félnek, akinek a kedvéért történt a beruházás.
H2: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban összefüggés figyelhető meg a lecserélhetőség, illetve a bizalom között. Minél kevésbé érzik a lecserélhetőség veszélyét a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.
H3. A magyarországi vállalkozások körében az információcsere befolyásolja az üzleti partnerek közötti bizalmat, oly módon, hogy az információ-áramlás javításával növekszik a bizalom szintje.
H4: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban dinamikus kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. Minél kevesebb konfliktust észlelnek a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.
H5: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban szoros összefüggés áll fenn a bizalom, valamint az észlelt elégedettség között. Az észlelt elégedettség jelentősen befolyásolja, növeli a bizalom szintjét.
H6: A magyarországi vállalkozások körében, a gazdasági élet szereplőinek kapcsolatában összefüggés van a vállalati hírnév, és a bizalom között. Minél jobb az üzleti partner hírneve, annál nagyobb bizalmat élvez üzletfelei részéről.
H7. Az üzleti szereplők közötti bizalom szintjét befolyásolja a kulturális, nemzeti háttér. Amelyik országban magasabb a bizalom általános szintje, ott az üzleti kapcsolatok bizalmi szintje is magasabb.
H8: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatok során kialakult bizalom mértéke ágazatonként különbségeket mutat.

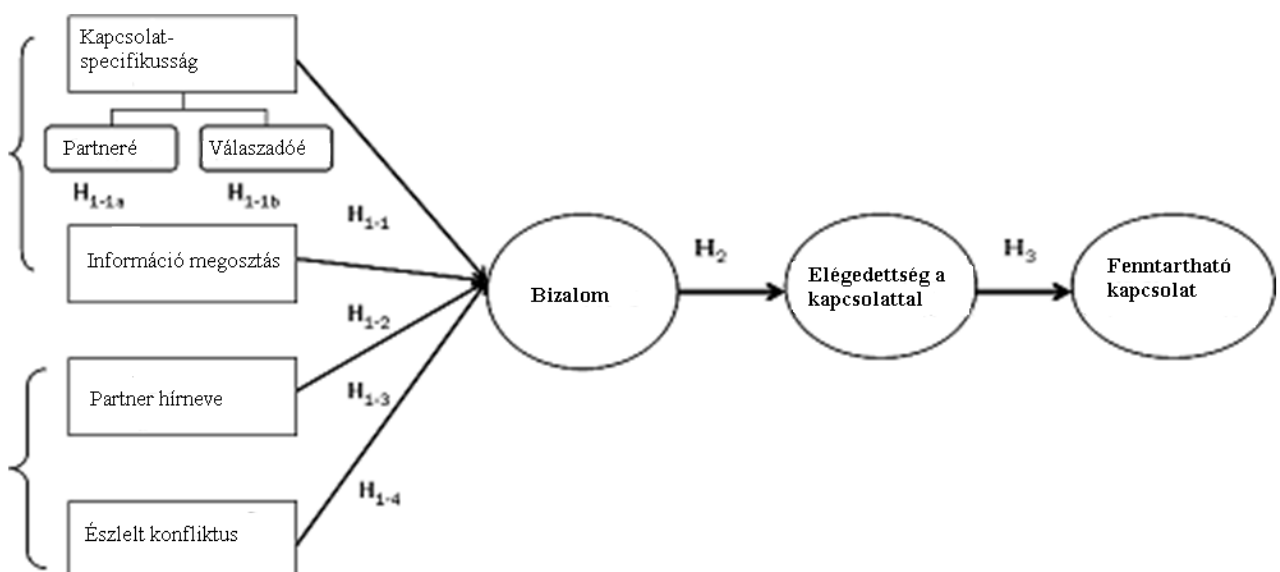
Saját szerkesztés

Modellem végső kialakításában alapvetően két korábbi modellt használtam fel, illetve fejlesztettem tovább. Kwon és Suh (2004:7) elméleti bizalom-modelljében megtalálható az általam is alkalmazott két nagy csoport, a Tranzakciós költségekhez, - illetve a Társadalmi cserehez tartozó változók (lásd 16. ábra). A két nagy csoport tartalma kissé eltér saját modellem két csoportjában kialakult változóktól.

16. ábra: Ik-Whan G. Kwon és Taewon Suh elméleti bizalom-modellje (USA-kutatás)

Forrás: Kwon és Suh (2004:7)

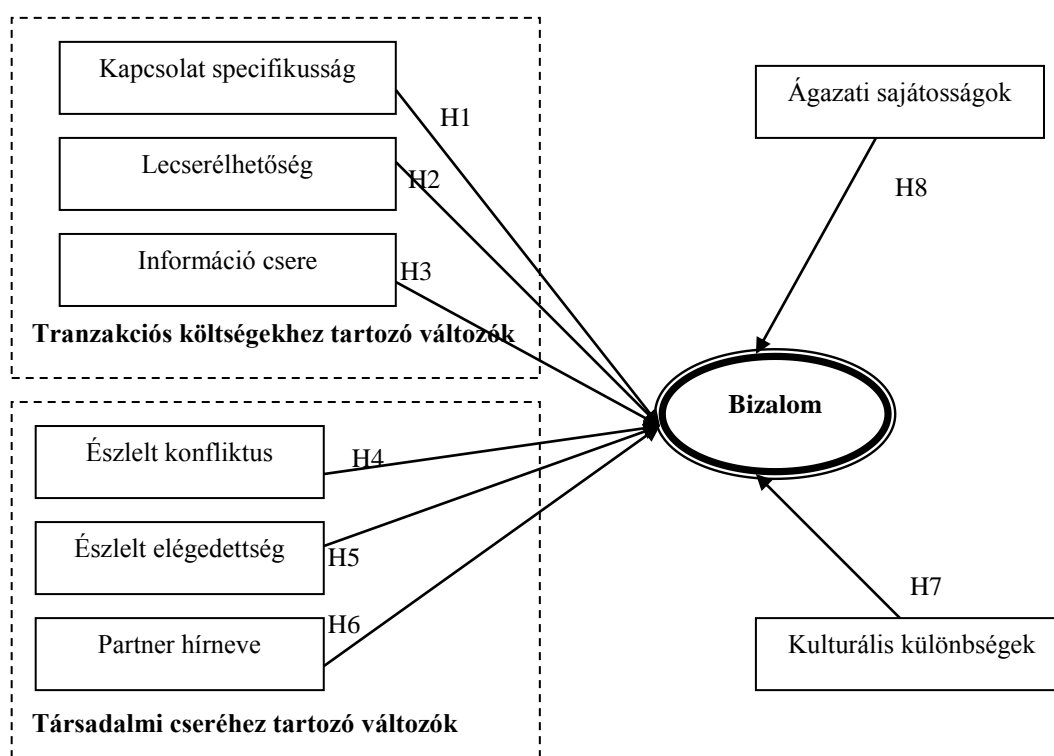
A másik modellt Seock-Jin Hong és Ik-Whan G. Kwon (2009) tette közzé, akik az általam alkalmazott kvantitatív kutatás pilot projekt-jét végezték Koreában (lásd 17. ábra). Ők nemcsak a bizalom alkotóelemeit vizsgálták, hanem a bizalom következményeit is, konkrétan a kapcsolati elégedettséget, valamint a fenntartható kapcsolatot, amelyek a bizalom eredményeként értelmezhetők modelljükben. Korábban Joshi és Stump (1999) szintén hasonló modellel dolgoztak a bizalom és az elkötelezettség tényezőinek vizsgálati során. A tranzakciós költségek elméletéből indultak ki, amelyen belül vizsgálták a kapcsolat-specifikus,- valamint a reciprok beruházásokat, és a viselkedési bizonytalanságot.

17. ábra: Seock-Jin Hong és Ik-Whan G. Kwon bizalom-modellje (Koreai kutatás)

Forrás: Hong és Kwon (2009:4)

A nemzetközi kutatás lehetőséget ad a nemzetközi, kulturális összehasonlításra. A saját kutatásom során a tevékenységi sajátosságokat is megvizsgálom. A bizalom kulturális, valamint az ágazati különbségeit számos szakirodalmi cikk vizsgálta, de a téma viszonylagos újdonsága miatt még nem rajzolódott ki éles kép ezekben a kérdésekben. Az előző fejezetekben bemutatott és értékelt szakirodalom, az összefoglaló bizalom meghatározásom, illetve a fenti két elméleti bizalom modell alapján alkottam meg saját elméleti modelletemet (lásd 18. ábra). Ebben a modellben a viselkedési bizonytalanság helyett a kissé konkrétabb és szűkebb jelentésű lecserélhetőség került. További újdonság az ágazati sajátosságok és a kulturális különbségek bekerülése a modellbe, amely lehetőséget ad a bizalom minél komplexebb vizsgálatára, a felmerült hipotézisek megválaszolásán, vizsgálatán keresztül.

18. ábra: Hipotéziseim modellbe foglalása



Saját szerkesztés

Ha a bizalom megfoghatatlanságán, ám hiányának nyilvánvaló jelein elgondolkodunk, akkor a bizalmat felfoghatjuk egy folyónak, amely magába gyűjti a tranzakciós költségekhez, illetve a szociális cseréhez tartozó változókat, mondjuk a folyó két oldaláról. A bizalom folyója közben észrevétlenül magába gyűjti az ágazati sajátosságokat és a kulturális különbségeket is. A víz definíciója szerint színtelen, szagtalan folyadék. De nem íztelen! Mitől van íze a víznek? A benne lévő ásványi anyagoktól. A bizalom (üzleti) folyója szintén az említett változóktól kap hasznos, jó ízt. A bizalomhoz hasonlóan a víz is nélkülözhetetlen életem, és a leggyakrabban akkor érezzük át jelentőségét, ha hiányzik. Már rövid távon is komoly gondot jelent hiánya, vagy ha

kevesebb van belőle a szükségesnél. Hosszú távon pedig sokszor visszafordíthatatlan következményei lehetnek az ilyen helyzeteknek. Ehhez hasonlóan a bizalmat szintén általában a hosszú távú kapcsolatoknál emelik ki, mint elengedhetetlen feltételt, de a bizalom kialakulásához időre, gyakran hosszú időre van szükség, amely az egyes kommunikációkon, továbbá csereügyleteken keresztül valósul meg. Természetesen a kialakult bizalom akár rövid távon is előnyt, újabb üzletet jelenthet.

5.3 A kutatás specifikus céljai

Az alábbi kutatás választ ad arra, hogy a társadalmi csereelmélet, illetve a tranzakciós költségek elmélete összefügg-e a bizalommal. Ezen belül megvizsgálom a kockázat, a kapcsolat-specifikus beruházások és a viselkedési bizonytalanság kapcsolatát a bizalommal. A szakirodalom szerint az információ-áramlás, a hírnév, illetve az észlelt konfliktus és az elégedettség is kapcsolatba hozható a bizalommal. Ezekre a témákra saját vizsgálódásaim során is kitérek. A kutatás sokrétű céljai természetesen ennek megfelelő, többféle kutatási módot igényelnek.

5.4 A kutatástól várható legfontosabb eredmények

Kutatásom és következtetésem várhatóan a következő módon járul hozzá az elméleti tudományos,- és az üzleti gyakorlat fejlődéséhez:

- ◆ Mivel még nem fogadott el a nemzetközi szakirodalom átfogó meghatározást a bizalomra az üzleti életben, disszertációm eredményei hozzájárulnak a világosabb fogalmi háttér kialakításához.
- ◆ Ha a menedzserek a bizalmat, illetve annak változóit hatékonyabban, tudatosabban gyakorolják, nagyobb esélyük nyílik egy viszonylag tartós versenyelőny kifejlesztésére.
- ◆ Az eszköz-specifikusság különböző nézetek, elvárások, konfliktusok forrása lehet. Ilyen függő helyzetekben nagy szerepet kaphat a bizalom. Mindezeket a problémákat a jelen kutatás szintén vizsgálja, empirikus eredményeket mutat be.
- ◆ A jelen vizsgálat azonosíthatja azokat a szektorokat, ahol a bizalom kulcsfontosságú.
- ◆ A globális gazdaságban fontosak azok az eredmények, amelyek az üzleti kapcsolatok kulturális sajátosságaira hívják fel a figyelmet. Hofstede és más ismert kultúra-kutatók szintén rámutattak a bizalom eltérő szerepére, megjelenési módjaira a különböző kultúrákban. Mivel kutatásom egy nemzetközi kutatási projekt része, lehetőséget ad közvetlen nemzetközi összehasonlításra is.

6 A kutatás folyamata, a hipotézisek tesztelése, a vizsgálati eredmények bemutatása

Ebben a fejezetben a szakirodalmi áttekintés és a modellalkotás empirikus ellenőrzésének céljából megvalósult kutatást, annak folyamatait mutatom be. Az előző fejezetben ismertetett Kutatási terv céljainak konkrét vizsgálatára, illetve az alkalmazott kvantitatív módszertan gyakorlati indoklására, valamint tapasztalataira is kitérek. A kutatás általános bemutatása után, leírom a magyarországi kérdőív kialakításának folyamatát, a minta megtervezését a szerény lehetőségek figyelembe vétele mellett, valamint a mintavétel során felmerült problémákat, azok kezelését, végül pedig a kapott adatok elemzését különböző módszerekkel.

6.1 *Lehet mérni a bizalmat?*

Nemcsak a bizalom mérése, hanem a marketing tudás maga jelentősen függ a változók hiteles és megbízható mérésének fejlődésétől. A modellek valamint az elméletek érvényessége, általánosítása szintén elképzelhetetlen adekvát mérések, illetve számítások nélkül.

A marketing kutatók gyakran szembesülnek olyan befolyásoló tényezőkkel, amelyek közvetetten, vagy rejtetten hatnak a fő folyamatokra. Ilyenkor az a feladat, hogy a látens tényező által okozott hatást, vagy következményt mérjük. Kérdés azonban, hogy milyen a kapcsolat a mért és a lappangó tényező között. A bizalom mérésével foglalkozó szakemberek ezért először a bizalmat befolyásoló tényezőket, valamint a bizalom következményeként jelentkező előnyöket és eredményeket összesítik, majd megpróbálnak hozzájuk egy megfelelő skálát kialakítani a hitelesség és az érvényesség kritériumait végig szem előtt tartva. Ez az általános folyamat azonban nagymértékben függ a definíciótól, a hozzárendelt változóktól, és a skáláktól. Lousie Young, aki évek óta vizsgálja a bizalmat, azt vallja, hogy “a bizalom kutatása egy olyan vizsgálat, aminek halott a vége” (Denize és Young 2006:2). A fogalom komplex volta valóban jelentősen megnehezíti vizsgálatát és mérését.

A bizalom méréséhez használt módszereknek, és folyamatoknak meg kell felelniük az érvényesség, valamint a megbízhatóság elvárásainak, amely még mindig problematikusnak látszik (Churchill, 1979). A bizalom változóinak kiválasztott tényezőket a leggyakrabban egy sok-elemű, metrikus skálán mérik (Churchill, 1979). A ritka kivétel egyike Michell és szerzőtársainak kutatása (Michell, Reast és Lynch, 1998), illetve Selnes (1998) vizsgálódása, aki azonban a bizalom egy-elemű skálán történő vizsgálata során sok-dimenziós rendszert használt, amely közvetlenül hozzáférhető volt a válaszadók számára. De Churchill azt indítványozza, hogy a sok-elemű skálák lehetővé teszik a bizalom komplex voltának megragadását, figyelembe veszik a tényezők változékonyságát, továbbá csökkentik a véletlenszerű hibákat azzal, hogy növelik a skála megbízhatóságát (Churchill 1979).

Ganesan (1994), később Geyskens és szerzőtársai (1996), illetve Doney and Cannon (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a bizalom két legfontosabb tényezője – bár eltérő mértékben – a jóindulat (“benevolence”), valamint az őszinteség/ hitelesség (“honesty/credibility”), amelyet faktor analízissel bizonyítottak. Fletcher and Peters (1997) úgy nevezett tisztesség („integrity”) indikátorral mérte a bizalom motiváció komponensét.

Azért nehéz a bizalom alkotóelemeinek azonosítása, mert ezek hatásai visszaható erejűek, ezzel egymást is befolyásolják. A kétértelmű változók csoportjába tartozik a kommunikáció és a hírnév, illetve az információ is, amit gyakran a bizalom helyettesítőjeként neveznek meg. Raimondo véleménye szerint a kommunikáció akkor lehet a bizalom egyik változója, az alapfogalmat statikus szemszögből vizsgáljuk (Raimondo). Több kutató is arra a következtetésre jutott, hogy a kommunikáció a bizalom egyik következménye (Dwyer, Schurr és Oh 1987; Morh és Nevin 1990), mások azonban úgy gondolják, hogy a kommunikáció inkább alkotóelem (Anderson, Lodish és Weitz 1987; Morgan és Hunt 1994; Selnes 1998). Dinamikus módon vizsgálva a kérdést, azt kell feltételezni, hogy a két fogalom – kommunikációs és bizalom – között körkörös, ismétlődő kapcsolat van (Anderson és Weitz 1989; Anderson és Narus 1990).

A bizalom akkor létezik, amikor egy cég úgy gondolja, hogy partnere őszinte és jó szándékú. (Kumar et al. 1995) Kumar és szerzőtársai megpróbálják mérni a bizalmat egy 10 elemből álló rendszer segítségével. Ebből öt tényező annak mértékét mutatja meg, hogy a partner mennyire őszinte, szavahihető és megbízható. A másik öt magában foglalja a válaszadó cég arra vonatkozó hitét, hogy üzleti partnere az ő jólétének érdekeit figyelembe veszi.

Faktor analízis mellett a bizalom számításához gyakran használnak korrelációs koefficiens számítását, amellyel a tényezők bizalomhoz történő kapcsolódásának, illetve függésének erősségét vizsgálják.

Úgy tűnik, hogy egy tényező felhasználása nem elég, nem tudja megfelelő módon mérni a bizalmat, hanem több szempont együtt megbízhatóbb képet mutat. Az eddigi következtetések a hitelesség és a motiváció dimenzióknak követését tartották a legjobbnak (Churchill, 1979).

6.2 A Magyarországon használt kérdőív kialakítása

A kutatás célja az üzleti kapcsolat értékét leíró elméleti modell empirikus ellenőrzése. Ennek érdekében szükséges annak megállapítása, hogy az elméleti modellben szereplő indikátorok valóban befolyásolják a bizalmat.

A továbbiakban bemutatandó kvantitatív kutatás egy nemzetközi összehasonlító kutatás része, amelynek során amerikai (Saint Louis University vagy University of Kentucky) európai (BEM, Dunaújváros, Hull) és ázsiai (China Ocean University és Singapore University) egyetemek azt vizsgálták, hogy miként hat a bizalom az ellátási lánc teljesítményére. A módszertant Soeckjin Hong professzor (BEM, Bordeaux) dolgozta ki és tesztelte Dél-Koreában 2006-ban. A nemzetközi kutatás magyar részének felelőse a

Dunaújvárosi Főiskola Vezetés- és Vállalkozástudományi Tanszéke volt. 2009. közepén állítottuk össze a kutatási tervet és még abban az évben elkezdtem a kérdőív lefordítását, magyarítását, illetve visszafordítását.

Az idegen nyelvű skála elemek alkalmazása során figyelembe kell venni a nemzetközi kutatások azon korlátait és nehézségeit, amelyek a fordításból és esetleges jelentéstani eltérésekből adódhatnak (Malhotra 2008). Ezért az eredetileg angolul elkészített kérdőív első magyar változatát tehát bemutattuk egy tizennégy fős szakértői csapatnak. Észrevételeik alapján kisebb módosításokat tettünk a kérdőíven. Majd próbakérdézet végeztünk, mivel a „próbakérdés a kérdőívnek a válaszadókból álló kisebb mintán történő kipróbálását jelenti, amelynek az a célja, hogy meghatározzuk és kiküszöböljük a lehetséges hibákat. Még a legjobb kérdőívnek is használ a próbakérdés” (Malhotra 2008:351), ezért mélyinterjúkat készítettünk.

„A kutatás vezetője, a kérdőívet összeállító kutató és a kutatócsoport több fontos tagja is végezzen próbamegkérdezéseket. Így a potenciális problémákat és a várt adatok jellegét ők is jobban érzékelik.” (Malhotra 2008:351) Négy vállalatvezetővel készítettek a kutatás helyi vezetői mélyinterjút. (Ezek a válaszadók később nem kerültek bele a végleges interjú során megkérdezettek közé.) Ekkor azt teszteltük, hogy a megkérdezettek jól értik-e a kérdőív állításait, illetve szerintük egyértelműek és megválaszolhatók-e.

A próbamegkérdezéskor például kiderült, hogy többen nem ismerik az ellátási lánc fogalmát, de ennek ellenére sikeresen részt vehetnek ilyen hálózatokban. Ezért a kérdéseken végzett apróbb javítások mellett a kísérő levélbe megírtam az ellátási lánc egyszerű definícióját is. A kész magyar kérdőívet visszafordítottam angolra és elküldtem a projekt központjába jóváhagyás céljából. A pozitív válasz megérkezése azt is jelentette, hogy véglegessé vált a kérdőív szövege.

6.3 A mintavétel megtervezése

Amikor elkészült a magyar nyelvű kérdőív végleges változata, elkezdődhetett az adatgyűjtés. Ehhez mindenekelőtt a megfelelő minta azonosítására volt szükség, mivel a teljes sokaság, a magyarországi vállalkozások megkérdezésére nem volt lehetőségem. „A sokaságnak a mintával való leképezésekor gyakran felmerül a reprezentativitás kérdése, azaz a kiválasztott mintán nyert adatok hűen tükrözik-e az alapsokaságot.” (Sajtos – Mitev, 2007:31)

Kutatásom egy nemzetközi kutatás része, ahol az volt a külföldi kutatásvezető kérése, hogy a fenti kérdőívvel magyarországi vállalkozásokat keressünk meg, szektortól függetlenül. Tehát bármelyik gazdasági ágazatban tevékenykedő, Magyarországon bejegyzett, bármilyen nagyságú vállalkozás tartozott bele a mintanagyságba. Egy tevékenységi kódokat tartalmazó táblázat segítségével lehetőség nyílt az ágazatai jellegzetességek tanulmányozására is.

A lekérdezés konkrét módját a bizalom-kutatás eme szakaszában részt vevő oktató kollégákkal beszéltem meg. Számos lehetőség megbeszélése után a kissé fáradtságos, de

megbízhatóbb személyes lekérdezés mellett döntöttünk. (Például elvetettük az online-lekérdezést, mert a szakirodalom szerint ekkor nagyon alacsony a válaszadási arány, illetve az ismeretlenség miatt növekszik a megbízhatatlanság.) Mivel nem állt mögöttünk alapítványi, vagy egyéb finansziális háttér, megfelelő biztosítékok és garanciák kidolgozása után levelezős hallgatók segítségét kértük, akiknek többsége rendelkezett munkahellyel és készek voltak üzleti kapcsolataik felhasználására. Ez a lekérdezési mód a nem véletlen mintavételi technikák közé tartozik, azon belül is az önkényes mintavétel közé: „Az önkényes mintavétel megkísérel kényelmesen elérhető elemekből mintát nyerni. A mintavételi egységek kiválasztása elsősorban a kérdezőbiztosra hárul. Gyakran a válaszadókat azért választják ki, mert éppen a megfelelő időben, a megfelelő helyen vannak.” (Malhotra 2008:371) Ez az egyik legolcsóbb és leggyorsabb mintavételi technika.

A mi esetünkben elsősorban az üzleti szférában, és kis részben a közszolgáltatás területén dolgozó, a Dunaújvárosi Főiskolán tanuló, levelezős hallgatók voltak tehát a kérdezőbiztosok. A kiválasztott hallgatói csoportok részletes tájékoztatást kaptak a feladatról, továbbá annak céljáról. A kérdőíves lekérdezés nem volt kötelező feladat, hanem egy alternatív lehetőség, ráadásul kisszámú (min. 3db, max. 6db) érvényes kérdőívet kértünk az önkéntes kérdezőbiztosoktól. A kérdőív utolsó sorában meg kellett adni a válaszadó hivatalos elérhetőségét, a kitöltött kérdőív excel file-nevébe pedig bele kellett írni a hallgató nevét. Ez a két adat csupán az adatgyűjtés helyességét, ellenőrizhetőségét szolgálta, a feldolgozás természetesen anonim módon történt.

A nem véletlen mintavételi technika miatt majd az eredmények nem általánosíthatók az alapsokaságra, a magyarországi vállalatok összességére. Az önkéntes kiválasztásból több korlát adódhat, mivel a kérdező saját maga választja ki a megkérdezettet. Mégis gyakran alkalmazzák ezt a technikát nagy megkérdezéseknél (Malhotra 2008).

6.4 Az adatgyűjtés folyamata

A lekérdezés elektronikus módon excel file-k használatával történt 2009. novemberében. Az Excel-program használata megkönnyítette és felgyorsította a lekérdezést, valamint lehetővé tette, hogy az adatokat majd közvetlenül lehessen transzponálni az SPSS-programba.

A kérdőív kitöltésére vállalkozó (levelezős) hallgatók általában saját üzleti partnereiket kérdezték meg, akiket ismertek és napi kapcsolatban álltak velük. Ez is növelte a megbízhatóságot, hiszen előfordult, hogy egy üzleti partner tévesen értelmezve a feladatot, a hallgató számára megdöbbenő módon töltötte ki a kérdőívet. Amikor a hallgató, azaz a kérdezőbiztos felhívta, hogy tényleg azonos módon vélekednek-e a felmérésről, kiderült a félreértés, és újra – most már helyesen értelmezve a kérdéseket – kitöltötte a partner-vállalkozás a kérdőívet.

A mintavétel során folyamatosan konzultáltunk a hallgatókkal, és megbeszéltük a felmerülő nehézségeket. A problémák orvoslása mellett ez is javította a lekérdezés

megbízhatóságát. Kissé paradox módon a bizalomról szóló kutatás lekérdezésekor a legnagyobb problémát a válaszadók gyanakvása okozott, amikor nem akartak nyilatkozni bruttó forgalmukról, amivel a cégek nagyságát akartuk megállapítani. Lehet, hogy ez külföldön nem okozott ennyiszer problémát, de – úgy tűnik –, hogy magyarországi felmérés esetén célravezetőbb megoldás egyből felajánlani a megszokott, négy (nagy, közepes, kis, mikró) vállalati méretet, amelyek közül kell választania a válaszadónak. Alapvetően a kisvállalkozások egy része nem akarta még névtelenül sem megadni előző évi forgalmi adatukat. Ezért ezekben az esetekben a vállalkozás mérete szerinti kódot írtuk be (mikro-vállalkozás: 1, kisvállalkozás: 2, középvállalkozás: 3, nagyvállalat: 4). A végén úgyis ennek megfelelően kódoltuk a forgalmi adatokat.

Másik jellemző hiba volt, hogy több tevékenységi kódot is bejelöltek, amivel az adott vállalkozás foglalkozott. Ezt az SPSS-program nem tudta volna kezelni, ezért ilyenkor a főprofil tevékenységi kódját hagytam csak meg.

6.5 A kutatás főbb eredményei és a hipotézisek ellenőrzése

Ebben az alfejezetben a kutatási minta legfontosabb jellemzőit mutatom be, majd azt az üzleti kapcsolatot fogom elemezni, amelyet a megkérdezett vállalati képviselők szabadon választottak ki, és végig ugyanarra a partnerre, a partnerrel való kapcsolatra gondolva válaszoltak a kérdőív kérdéseire. A kérdőív segítségével elméleti fogalmak közötti összefüggéseket is vizsgálok, továbbá változókat képezek. Ezek után az elméleti részben megfogalmazott hipotéziseket tesztelem a kutatásom segítségével.

6.5.1 A minta elemzése

A lekérdezést követően 400 db kérdőív érkezett be, amelyből összesen 315 db használható volt. Az adattisztítás során először a beérkezett kérdőíveket egyenként átnéztem, és kivettem azokat a kérdőíveket, amelyeknél máshonnan nem pótolható, hiányzó válaszok voltak, illetve az utolsó ellenőrző kérdésből kiderült, hogy ugyanettől a szervezettől, ugyanez a személy már nyilatkozott egyszer.

Ezeket a kérdőíveket ágazattól és mérettől függetlenül, magyarországi vállalkozások töltötték ki egy általuk kiválasztott szervezeti vevőjéről, vagy beszállítójáról. Azt hogy beszállítótól, vagy vevőről van-e szó, külön kérdés során kellett jelezni. Mivel Dunaújvárosban tanuló hallgatók töltették ki a kérdőíveket, valószínűsíthető, hogy a felmérésben részt vevő cégek túlnyomó részben Fejér megyéből és Budapestről kerültek ki, de ezt utólag már nem lehetett minden esetben beazonosítani.

6. táblázat: A megkérdezett cégek mérete és a Magyarországon működő vállalatok méret szerinti összehasonlítása

(Negyedik oszlop: Statisztikai tükör 2009/65:2)

	Kutatásban részt vett vállalatok száma	Kutatásban részt vett vállalatok százalékos eloszlása	Magyarországon működő vállalkozások létszám szerinti megoszlása (%-ban 2007.)
Mikrovállalat	171	54,3	95
Kisvállalkozás	19	6	4,2
Középvállalat	18	5,7	0,7
Nagyvállalat	107	34	0,1
Összesen	315	100	100

Saját szerkesztés

Az előbb említett 315 db érvényes kérdőív alapján a megkérdezett cégek méret szerinti eloszlását a 6. számú táblázat szemlélteti. A Központi Statisztikai Hivatal szerint 2009-ben összesen 1 686 351 vállalkozás volt bejegyezve Magyarországon. (Statisztikai tükör 2009/65:2) A kutatási minta tehát egyrészt a nem-véletlenszerű mintavétel, másrészt a teljes sokasághoz mért elemszám miatt nem tekinthető reprezentatívnak, viszont 95% megbízhatósági szint mellett 5,52% konfidencia intervallum (hibahatár) jellemzi.

A Magyarországon működő vállalkozások létszám-kategóriák szerint eloszlását is mutatja a táblázat az összehasonlítás érdekében. Noha meg kell jegyezni, hogy mi a kutatásunk során a megkérdezett cégek méret szerinti besorolást az előző év (tehát 2008.) bruttó forgalma alapján alakítottuk ki. (Mikrovállalkozás (1): árbevétele legfeljebb 2 millió EUR, Kisvállalkozás (2): árbevétele legfeljebb 10 millió EUR, Középvállalkozás (3): árbevétele legfeljebb 50 millió EUR, Nagyvállalat (4): árbevétele 50 millió EUR fölött volt). Látható, hogy a kutatási minta összetétele nem azonos az országos eloszlással, hiszen a nagyvállalatok felülreprezentáltak (34%) az országos átlaghoz képest (0,1%). Ennek oka lehet a megkérdezettek földrajzi elhelyezkedése, mivel – ahogy már korábban említettem – a vállalatok túlnyomó részben Fejér megyéből, Pest megyéből és Budapestről származnak. Ez a terület gazdaságilag kiemelkedő jelentőségű, mert a működő vállalkozások székhelye szerinti területi eloszlást vizsgálva kiemelkedik Közép-Magyarország 39,4%-os részesedésével. A többi régióban a vállalkozások 8,6-11,5%-a működött. (Statisztikai tükör 2009/65:2) Érdekes, hogy ez a területi eloszlás 2000 óta az arányokat tekintve változatlan.

A kérdőívre válaszoló személyeket az alábbiak szerint négy csoportba osztottuk: 1 – ügyvezető, tulajdonos, 2 – felsővezető, 3 – középvezető, 4 – alkalmazott. Ennél a sornál a modus 2 volt, tehát felmérésünk során leggyakrabban felsővezetők válaszoltak, vagy legalább is a válaszolók a legtöbbször magukat a fenti kategóriák közül ide sorolták. Azonban szervezetenként nagyon eltérő struktúrák, hierarchiák, részlegek, pozíciók stb. figyelhetők meg, ráadásul – akár azonos elnevezés, például osztályvezető, ellenére is – ezek a pozíciók nagyon eltérő feladat-, illetve felelősségkörrel vannak ellátva. A fenti elnevezéseket nem definiáltuk külön, tehát mindezek alapján nem szabad komoly

következtetéseket levonni ebből a válaszból. Talán csak annyit, hogy a kérdőívet jellegénél fogva inkább vezetőik, mint alkalmazottak tudták kitölteni.

7. táblázat: A megkérdezett vállalatok fő tevékenysége

Tevékenységek	Vállalatok száma	Százalékos eloszlás
Kereskedelem	110	34,9
Nehézipar	54	17,1
Könnyűipar	44	14,0
Szálloda- és vendéglátó ipar	20	6,3
Egyéb szolgáltatások (közigazgatás kivételével)	16	5,1
Építőipar	17	5,4
Szállítás, raktározás	13	4,1
Információtechnológia és szolgáltatás	11	3,5
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, vad- és vízgazdálkodás	8	2,5
Egyéb tevékenységek (különböző)	22	7,0
Összesen	315	100,0

Saját szerkesztés

A minta további, tevékenység szerinti vizsgálata azt mutatja, hogy a kereskedelemmel foglalkozó cégek (ezen belül 41 cég nagykereskedelemmel, és 69 megkérdezett kiskereskedelemmel) foglalkozott, mint fő tevékenység (lásd 7. számú táblázat). Országos viszonylatban a kereskedelemmel foglalkozó cégek a második legnagyobb csoportot képviselik, ami nem mutat jelentős eltérést a mintához képest. (2009. 1. felében 1.577.132 bejegyzett cégből 194.435 foglalkozott kereskedelemmel és gépjármű-javítással; Központi Statisztikai Hivatal, 2009) Meglepő például, hogy a magyarországi cégek a leggyakrabban ingatlanügyletekkel foglalkoznak (összesen 234.530 vállalkozás), amely tevékenységet a 315-ös mintánkban mindössze kettő vállalkozás választotta. A mi esetünkben a nehézipar foglalta el a második helyet a tevékenységi sorrendben (54 cég), valamint a könnyűipar a harmadik helyet (44 cég). Az országos statisztika szerint az Ipar víz- és hulladék-gazdálkodás nélkül, illetve az Építőipar együtt 171.005 vállalkozást takar, ami a negyedik legnagyobb tevékenységi kört jelenti. Az ipar mintán belüli aránya tehát megfelel a teljes sokaságban mutatkozó aránynak. A magyarországi cégek körében az úgy nevezett Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység áll a harmadik helyen (159.194 cég), amely a mi esetünkben az 5. leggyakoribb terület

volt. A mi mintánkban a Szálloda- és vendéglátó ipar kicsit nagyobb gyakoriságot mutatott, de ez a tevékenységi kör a magyarországi cégek körében szintén nagy, a következő csoportot foglalja magában, azaz 72.264 céget. Általában tehát a megkérdezés során megjelölt fő tevékenység, illetve azok gyakorisága közelítenek az országos átlagokhoz.

Össességben tehát megállapítható, hogy a kutatási mintánk vállalatainak méret szerinti megoszlása nem tükrözi a teljes sokaság megoszlását, a nagyvállalatok felülreprezentáltsága miatt. Ennek egyik oka lehet a megkérdezett cégek fejlett – Közép-Magyarországi – régióban történő elhelyezkedése, a másik pedig a kérdőív témája, mivel az a szervezeti piacon a vállalatok közötti kapcsolatban a bizalom, a kapcsolat-specifikus beruházás, a hírnév, a megelégedettség, és a viselkedési bizonytalanság szerepére kérdezett rá. A minta tevékenység szerinti megoszlása viszont szignifikáns mértékben nem tér el az országosan tapasztalt eloszlástól. A válaszolók személy szerint valószínűleg vezető beosztásúak, hiszen elsősorban ők rendelkeztek a kérdőív kitöltéséhez szükséges információkkal és rálátással.

6.5.2 A válaszadók által megjelölt üzleti kapcsolat vizsgálata

Ahogy már korábban említettem, a megkérdezettek teljesen szabadon, minden befolyás nélkül kiválasztották egyik üzleti partner szervezetüket, és utána már minden kérdést erre a konkrét üzleti kapcsolatra vonatkozóan kellett megválaszolniuk. A kutatás végső következtetései szempontjából kiemelkedően fontos, hogy milyen b2b kapcsolatok álltak a kérdőívek középpontjában. A válaszadók által kiválasztott üzleti kapcsolat adatait foglalja össze a 8. számú táblázat.

8. táblázat: A válaszadók által kiválasztott üzleti kapcsolat összefoglaló statisztikája

	Hány éve van kapcsolatban a kiválasztott partner céggel (év)	Az előző évben hány alkalommal került sor személyes tárgyalásra a megkérdezett cég,- és a partner cég képviselői között („ember-napok” száma)	Ha ez az üzleti kapcsolat megszakadt, akkor hány napra volt szükség az újraindításához (nap)	A válaszadó hány százalékát birtokolja a partner cég részvényeinek (%)
N	315	315	315	315
Átlag	7	31	8	1
Módusz	5	10	0	0
Medián	5	12	0	0
Szórás	5	59	26	11
Minimum	1	0	0	0
Maximum	40	480	365	100

Saját szerkesztés

Az első és a második oszlopban a modulus és a medián azonos, vagy közeli, ami a minta megfelelőségét jelenti. A másik két (3. és 4.) oszlopban viszont a modulus és a medián egyaránt nulla, aminek a válaszokban lévő nagyon gyakori nulla az oka.

A 8. táblázatban meglepő értékek is találhatóak. A kiugró értékeket Sajtos és Mitev két alapvető csoportra bontja szét (2008:287): „1. ténylegesen „abnormális” megfigyelések, amelyek nem jellemzők az alapsokaságra, vagy 2. a mintában szereplő egyedek alulreprezentálják az alapsokaságban lévő csoport nagyságát.” Az első esetben a szerzők a mintából való törlést javasolják, míg a második esetben a látszólag kiugró adat megtartását javasolják, annak érdekében, hogy ne torzuljon az adatstruktúra.

9. táblázat: Az amerikai bizalom kutatás leíró statisztikájának részlete

N=170	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Személyes tárgyalás a megkérdezett cég,- és a partner cég képviselői között („ember-napok” száma)	1	1800	97,05	223,92

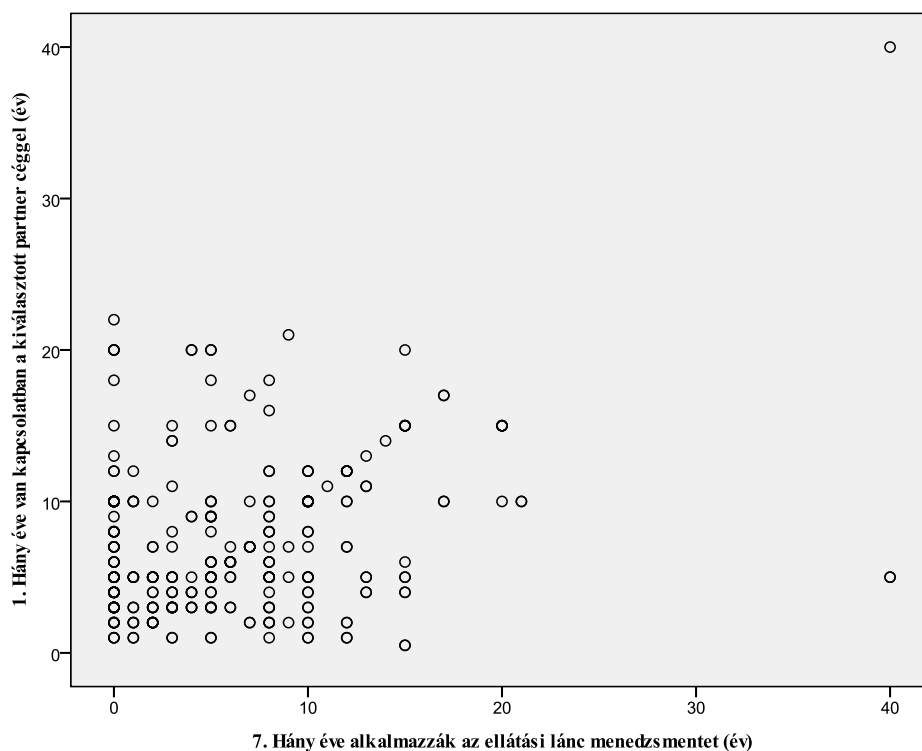
Forrás: Suh – Kwon, 2006:195

Kutatásomban két ok miatt tartottam meg a kiugró adatokat: Egyrészt a 315 db érvényes kérdőívben alulreprezentált ez az egy-két eset, tehát a Sajtos – Mitev (2008) szerzőpáros által említett második csoportot valósítják meg. Létező és elképzelhető esetet képviselnek, ahol a többi állítással kapcsolatos válasz lényeges eleme a kutatásnak. Másrészt az ugyanezzel a kérdőívvel készített amerikai kutatás szerzői (Suh – Kwon, 2006) ennél még szélsőségesebb értékeket is meghagytak és bemutatták a mintájukat leíró statisztikákban, amely a szakterület legelismertebb nemzetközi folyóiratában, az Industrial Marketing Management-ben jelent meg (lásd 9. számú táblázat): A 170 elemszámú, amerikai kutatás során 1800 nap maximum érték adódott az „ember-napok” számára, míg a magyar kérdezés „csak” 480-at mutat maximum értéként.

Visszatérve az előző, 8. táblázathoz, a kapcsolat időtartamának oszlopában (1. oszlop) az átlagnál (7,16 év) többet mond a minimum és a maximum értékek közötti nagy eltérés (1 - 40 év), valamint a modulus értéke (5), amelyek mind az üzleti kapcsolatok változékonyságát mutatják. A maximum 40 év már kicsit soknak tűnik, és a többi statisztikai értéket is torzíthatja. A magyar gazdaságban elsősorban a rendszerváltás alapvető változásai miatt, az üzleti kapcsolatok elég rövid távúak. A nagy társadalmi, politikai, gazdasági változások nem kímélték az üzleti kapcsolatokat sem (Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth 2007). A cégek nagy arányú felbomlásával, becsődölésével, átszervezésével, privatizációjával együtt természetesen a cégek üzleti kapcsolódásai jelentős mértékben elhaltak, átalakultak, illetve újra ki kellett fejlődniük. Ennek megfelelően mi felmérésünk is alapvetően rövid ideje tartó kapcsolatokat mutat, mivel a megjelölt kapcsolatok 51%-a (159 esetben) csupán 1 éves volt! Ez szintén erősíti azt a feltevésünket, hogy az átlagnak adódott 7,16 éves kapcsolati időtartamot a kiemelkedő maximum érték eredményezte.

Azonban – az alábbi, 19. számú ábra szerint – ehhez a 40 éves kapcsolathoz körülbelül ugyanolyan hosszú távú, ellátási láncbeli együttműködési időszak is tartozik. Ez arra enged következtetni, hogy ez egy különleges, de valós helyzet. A többi válasz viszonylag szimmetrikus elhelyezkedése arra is utal, hogy minél hosszabb ideje van kapcsolatban az általa kiválasztott céggel, annál valószínűbb, illetve annál gyakoribb az ellátási lánc menedzsment alkalmazása. Ezek szerint a tudatosság elősegíti, illetve magával hozza az ellátási lánc menedzsment alkalmazását? Ezt egy következő kutatásban kellene megvizsgálni.

19. ábra: Az üzleti kapcsolat időtartama és az ellátási lánc menedzsment alkalmazása



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A fenti grafikus ábrán azonban leolvasható egy másik fejlődési irány is. Az ellátási lánc menedzsment gyakorlása nélkül is kialakulhatnak hosszú távú, gyümölcsöző kapcsolatok. Ezt mutatja az y-tengellyel párhuzamos egyenes ($x=0$ értéknél). Ez a helyzet is érthető, hiszen más célok és feladatok mentén is kiépíthető tartós üzleti kapcsolat, márcsak azért is, mert a megkérdezett szervezetek tevékenységtől, továbbá mérettől függetlenül válaszolhattak a kérdőívre.

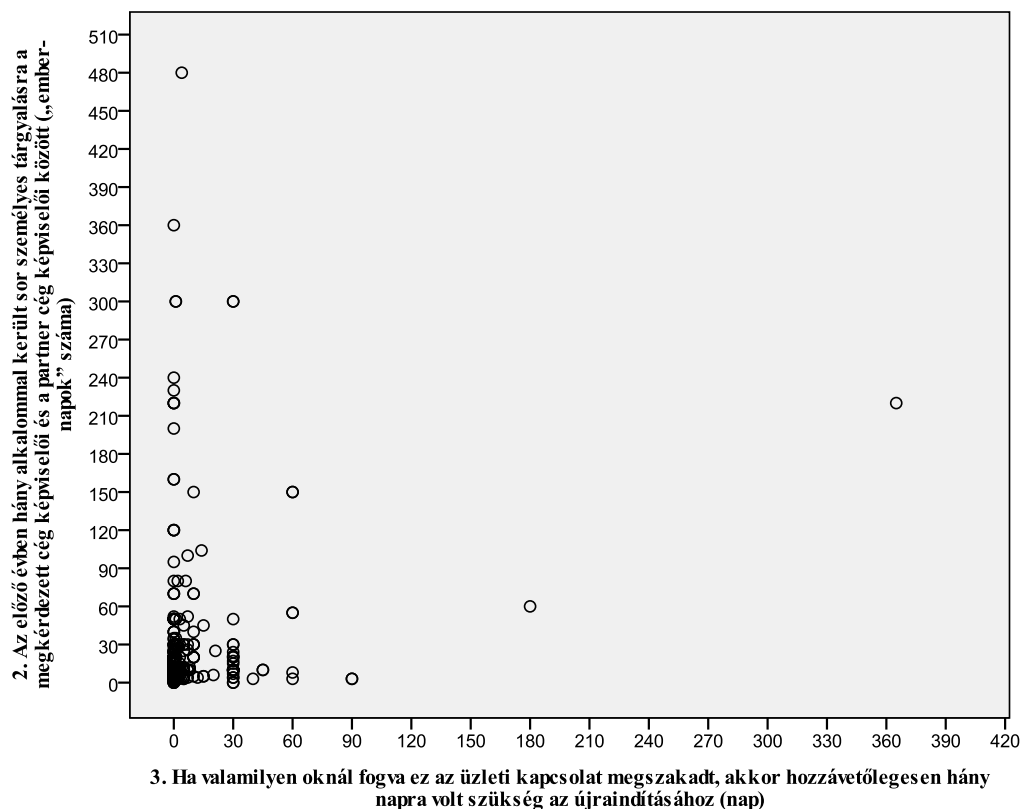
Az előbbi, 8. számú táblázatban, az „ember-napok” számánál (2. oszlop) még nagyobb a különbség a szélső értékek között. A nagyon különböző szokásokat és körülményeket mutatja a szórás magas értéke is (59,3 nap). Természetesen lehetséges, hogy egy problémás, ámde stratégiai fontosságú kapcsolat esetén naponta többször, több alkalmazott (például az értékesítés, a logisztika, a pénzügy, vagy éppen a termelési részleg képviselője) kapcsolatba lépett azzal a konkrét üzleti partnerrel. Egy korábbi kutatásom során beszéltem egy dán építőipari cég magyarországi leányvállalatának ügyvezető

igazgatójával, akinek legnagyobb vevője folyamatosan „maga előtt görgetett” egy bizonyos összegű tartozást, amely néha megemelkedett, majd visszaesett erre a szokásos szintre. Ez azt eredményezte, hogy a kft. elsősorban e tartozás miatt nem tudott fejlődni, illetve folyamatosan – de a nagyobb szállítások idején mindenképpen – figyelni kellett e cég kinnlevőségeire és rendszeresen figyelmeztetni kellett az átutalásokra. Ekkor a pénzügyi osztállyal, valamint vezetőikkel kommunikáltak, a napi kapcsolattartás pedig az üzletkötők és a logisztikával foglalkozó részlegek között valósult meg. De a problémák ellenére sem akarják ezt az üzleti kapcsolatot megszüntetni, a velük lebonyolított forgalom volumene miatt.

Még visszatérve a 8. számú táblázat-hoz (A válaszadók által kiválasztott üzleti kapcsolat összefoglaló statisztikája), az „ember-napok” számának átlaga (31) (2. oszlop) viszonylag alacsony, ami arra utalhat, hogy a megkérdezettek általában kevésbé problémás kapcsolatukat gondolták végig. Ezt a véleményt támasztják alá a másik, kibékülési oldal (3. oszlop) adatai is, ahol átlagosan 8 napra volt szükség az adott kapcsolat újraindításához. De ennél a kérdéskörnél is magas a szórás értéke, ami az üzleti kapcsolatok sokféleségét mutatja. További érdekesség, hogy a maximum érték 365, ami azt jelenti, hogy a megjelölt üzleti kapcsolat annyira problémás – mégis létező – kapcsolat, hogy az év minden napján újra kellett indítani? Lehetnek problémák egy üzleti kapcsolatban az eltérő érdekelttség, tulajdonosi kör, stratégiai cél, a makro,- illetve a mikroökönyezet változásai, valamint számos, egyéb ok miatt, de ezek még korántsem jelentik azt, hogy az érintett kapcsolatot minden nap újra kelljen indítani!

Az úgy nevezett „ember-napok”-ról alkotott magyarországi véleményt mutatja be a 20. ábra is (a következő oldalon), amely a megjelölt üzleti viszonytal kapcsolatos éves, személyes találkozásokat, valamint ugyanarra a kapcsolatra vonatkozó újraindítás – napokban mért számát -, illetve a két kérdés összefüggéseit ábrázolja grafikus módon. Ebből megállapítható az a logikus tendencia, hogy ahol nem volt szükség gyakori újraindításhoz, azokban az esetekben a személyes találkozások száma is alacsonyabb. Ezt jelzi az origóhoz közel elhelyezkedő sok karika. Az is leolvasható, hogy az újraindítás szélső értékéhez (365) szintén magas személyes találkozás tartozik (210), ami arra enged következtetni, hogy ezt a problémás – de valószínűleg fontos – kapcsolatot igyekeznek fenntartani és minél zökkenő-mentesebbé tenni.

20. ábra: A kutatási minta véleménye az „ember napok”-ról



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az fenti grafikus ábra harmadik nagy csoportjának azt a kapcsolat típust nevezném, amelyek értékeire jellemző, hogy az x tengelyen mért értékük nulla (kapcsolat újraindítása), y értékük (személyes tárgyalások) viszont magas, esetenként kiugróan magas.

Egy korábbi, kvalitatív felmérésünk során magyarországi KKV-k illeszkedési szempontjaira, tapasztalataira voltunk kíváncsiak (Piricz – Mandják 2009). A mélyinterjú kérdései arra vonatkoztak, hogy miért tart értékesnek a megkérdezett vállalkozás vezetője és/vagy tulajdonosa egy kapcsolatot rövid, illetve hosszú távon, és mi a története jelenlegi kapcsolataiknak. A mélyinterjúk azonban nehezen alakultak ki, mivel a felkért vállalkozások fele visszautasította, hogy üzleti kapcsolataikról, azok kialakításáról, fejlesztéséről – az anonimitás biztosítása mellett – beszéljen egy diktafon előtt! Egy vezető sem hivatkozott arra, hogy nincs ideje, hanem udvariasan, világosan közölte, hogy nem szeretne ilyen információkat kiadni. Ez a fejlemény újra rávilágított arra, hogy a KKV-k számára hihetetlenül fontosak üzleti kapcsolataik, talán még fontosabbak, mint a nagy vállalatok számára. Végül a megkérdezettek között egy középvállalat volt, a többiek ennél kisebb kategóriába tartoztak. Érdekes módon ennek az egyetlen középvállalatnak a vezetője tartotta a legkevésbé fontosnak az üzleti kapcsolatban a személyes jelleget: „Fontos a személyes kapcsolat, de nem éltető elem. Az üzleti háttér, ami élteti. A személyes kapcsolatokat nem szabad misztifikálni. Az üzleti cél fontosabb, a minőség és a biztonság.”

(Piricz – Mandják 2009:6) Talán itt is arra lehet gondolni, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál kevésbé meghatározó számára üzleti kapcsolatainak személyes oldala?

Az is érdekes tapasztalat, hogy – noha teljesen szabadon választhatták ki azt az üzleti partnert, akiről beszélni fognak – mégis a megkérdezett menedzserek többségükben legfontosabb partnerükről beszéltek. A kvantitatív bizalom-kutatás során szintén általában olyan kapcsolatról nyilatkoztak, amellyel elégedettek voltak. Érdekes lenne tehát azzal a módszertani kérdéssel is foglalkozni, hogy a gazdasági élet szereplői olyan tudományos kutatás során, ahol egy szabadon kiválasztott üzleti partneréről kell nyilatkoznia, milyen szempontok alapján dönt. Ez azért lényeges kérdés, mert az interjúalany választása nagy mértékben befolyásolja a végső eredményeket. Egy ilyen jellegű vizsgálódás legnagyobb nehézsége abban rejlik, hogy ilyenkor a döntési szempontok többsége nem tudatos, mégis a választások végeredményei mutatnak bizonyos tendenciát, ami miatt hasznos lenne ennek vizsgálata.

Azt is meg kell jegyezni, hogy a beírt „ember-napok” száma, illetve a kapcsolat újraindításához szükséges napok száma is a válaszolók szubjektív vélekedését jelenti, mivel könnyen előfordulhat, hogy nem emlékeznek pontosan vissza, hiszen természetesen a napi problémák, feladatok során nem az a fontos, hányszor kerülnek kapcsolatba egymással, hanem az, hogy megoldják az adott kérdéseket, vagy helyrehozzák az elakadt üzleti kapcsolatot.

A 8. számú táblázat utolsó oszlopa szerint nem jellemző, hogy a megjelölt partner cégben tulajdonosi részesedéssel is rendelkezik, mivel a módusz 0 és az átlag is csak 1%. A mintában szereplő megkérdezettek, illetve az általuk megjelölt üzleti partner viszonyában nem jellemző az úgy nevezett bürokratikus koordináció, amelynek leggyakoribb formája a kereszttulajdonlás. A beszállító függőségét növelik a tulajdonosi részesedéssel, így csökkenthető a vevő kockázata. Ez a megoldás gyakori például az autóiparban, ahol a központi helyet betöltő autógyár 20-100 %-ig terjedően tulajdonosi érdekeltséget szerezhet nagy értékű, esetleg kizárólag a számára kifejlesztett speciális alkatrészt (például motort, sebességváltót, a karosszéria elemeit) előállító beszállítójában. Az ilyen típusú kapcsolatrendszer Takarakai Beszállítói Társaságnak nevezik. (Gelei 2008 idézi Dyer et al. 1988)

A mi kutatási mintánk kapcsolatrendszere nyitottabb, tehát inkább az úgy nevezett Shokokai Beszállító Társasághoz tartozik, ahol nem jellemző a kereszttulajdonlás, mert nincs rá szükség. Ekkor általában sztenderdizált tömegtermékek gyártásáról van szó, ahol kisebb a kockázat és a függőség is. Barney és Hansen (1994) álláspontja szerint az alacsony kockázatú, alacsony függőségű kapcsolatok során alacsony bizalmi szint figyelhető meg, mivel a bizalomnak, mint etikai koordinációs eszköznek nincs jelentősége. Ennek fényében érdekes lesz, hogy nem annyira közeli kapcsolatok esetén milyen szerepet játszik a bizalom.

10. táblázat: A megkérdezett által kiválasztott üzleti partner számára vevő, vagy beszállító

A kiválasztott üzleti partner számára beszállító, vagy vevő		
	Üzleti partnerek száma	Üzleti partnerek %-os eloszlása
Vevő	206	65,4
Beszállító	109	34,6
Összesen	315	100

Saját szerkesztés

A megkérdezett vállalati képviselők által önként, minden befolyástól mentesen kiválasztott üzleti kapcsolat kétszer annyi vevő-kapcsolatot (65 %) jelent, mint beszállítói kapcsolatot (35%)! (Lásd 10. számú táblázat) Tehát nagyjából kétszer annyian nyilatkoztak szervezeti vevőikről, mint beszállítóikról. Ez az egyértelmű jel arra utalhat, hogy a vállalatoknak természetes módon fontosabbak vevőik, mint beszállítóik, hiszen profitjuk legalapvetőbb forrása a forgalom, amelynek logikus előfeltétele kiegyensúlyozott kapcsolat a vevőkkel.

Nem ritkán akadhat azonban olyan helyzet, amikor a vevő kiszolgáltató beszállítójával szemben. Bensaou (1999) a kapcsolat-specifikus beruházások, és a relatív hatalmi viszonyok vizsgálata során megkülönböztet fogoly megrendelőt, fogoly beszállítót, piaci cserekapcsolatot, illetve stratégiai kapcsolatot. A csoportok kialakításakor a termék jellege, a piaci jellemzők, valamint a beszállítói jellemzők szolgáltak értékelési szempontok gyanánt. Bensaou elméletében (1999) a stratégiai partnerkapcsolat viszonylag kiegyensúlyozott viszonyt jelent, ahol mindkét fél – akár eltérő okok miatt – nagyjából azonos szinten érdekelt a kapcsolat fejlődésében, sikerében. Ennek a kapcsolat típusnak az ellentéte a piaci cserekapcsolat, amikor sztenderd termékek és sztenderd technológia mellett, éles piaci versenyben távolságtartó kapcsolat figyelhető meg, továbbá egyik fél részéről sincs kapcsolat-specifikus beruházás.

Az úgy nevezett fogoly beszállító kapcsolatnál nagyon gyakran innovatív termék áll a középpontban, amikor az új termék és/vagy szolgáltatás előállításának, és forgalmazásának felfuttatásától a beszállító jobban függ, még akkor is, ha várhatóan sikeres termék, vagy szolgáltatáscsomagról van szó. Bensaou szerint akkor beszélhetünk fogoly megrendelőről, amikor a vevő számára fontos terméket kevés, de erős alkupozícióban lévő beszállító tudja szállítani. A fenti elmélet fényében is érdekes, hogy a mi kutatási mintánkban jóval több vevői kapcsolat jelenik meg, szinte elhanyagolható kereszttulajdonlás mellett. A kvalitatív kutatás tud arra magyarázattal szolgálni, hogy önkéntes választás esetén miért döntően vevői kapcsolataikra koncentrálnak a magyarországi cégek.

6.5.3 A kutatási adatok elemzése során használt módszertan, illetve annak célja

Miért használtunk kvantitatív módszertant a bizalom kutatásához? Héra és Ligeti szerint „kérdőíves technikát akkor érdemes használni, ha már bizonyos rálátásunk van a kutatás témájára”. (2006:3) Ezt a rálátást esetünkben a nemzetközi háttér, valamint a Koreában elvégzett pilot-kutatás jelenti. Az USA-ban szintén megtörtént ennek a kérdőívnek a lekérdezése. Mindkét vizsgálat érvényes volt, és a továbbiakban gyakran fogok hivatkozni rájuk.

„A kvantitatív kutatás olyan kutatási módszertan, amely számszerűsíti az adatokat és általában statisztikai elemzést alkalmaz.” (Malhotra, 2008:179) A kvantitatív kutatás nevezhető sztemerd megkérdezéses vizsgálatnak is. Ennek módszerei: szóbeli megkérdezés, postai úton történő megkérdezés, telefonos megkérdezés, on-line megkérdezés (Bauer - Berács - Kenesei, 2007). A kvantitatív kutatásokban a megbízhatóság kérdése elsősorban az alkalmazott mérőeszközökre, skálákra vonatkozik, és azt fejezi ki, hogy az adott skála milyen mértékben ad konzisztens eredményeket, ha a vizsgált jellemzőre vonatkozó mérést megismételjük (Malhotra 2008). „A megbízhatóság tulajdonképpen véletlen hibától való mentességet jelent.” (Sajtos- Mitev, 2008:29)

A lekérdezés után összegyűjtött érvényes kérdőíveket az SPSS (PASW) program által nyújtott lehetőségekkel elemeztem. Az adatok értékelése során faktorelemzést, és regresszió-számítást végeztem, az így kapott eredményeket többféle módon jelenítettem meg. Ebben az alfejezetben elsősorban a választott elemzési módok konkrét folyamatát tárgyalom, a speciális konkrét kérdések és azok megoldásával együtt. Először a faktorelemzésről, majd a regresszió-számításról lesz szó.

„A faktorelemzésnek alapvetően két célja van: egyrészt a struktúra feltárása, másrészt az adatok mennyiségének csökkentése.” (Sajtos – Mitev, 2008:250) Gyakorlatilag ez a változók összevonását jelenti, lehetőleg minél kisebb mértékű információvesztés mellett, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokaságéval azonos következtetéseket lehessen levonni. Az eljárás arra is felvilágosítást ad, hogy mely változók a fontos, illetve kevésbé fontos (elhagyható) változók a vizsgált jelenségre vonatkozóan. Faktorváltozóknak azokat a mesterséges (látens) változókat nevezzük, amelyekre igazak az alábbi állítások: a megfigyelt változók lineáris kombinációjaként felírhatók, másrészt a látens változók páronként korrelálatlanok. Faktorelemzés során a minél nagyobb minta előnyös, de egy változóra legalább öt eset (személy) jusson és az esetek száma legalább 100 legyen. Mivel a mintám 315, ahol 40 kérdésre (+8 profil kérdés) 7 fokozatú Likert-skála felhasználásával kellett válaszolni, ezért ez a feltétel teljesült.

A faktoranalízis lehet feltáró (exploratory), vagy megerősítő (confirmatory) célú. A bizalom-kutatás során feltáró céllal végzem ezt az elemzési módszert, amelynek az eredményeit majd összehasonlítom a koreai pilot-kutatás tapasztalataival.

Ezért egy Bartlett-teszt segítségével megvizsgáltam, hogy a faktorelemzésbe bevont változók – kérdőívünk kérdései – korrelálatlanok-e (null hipotézis), tehát azt teszteltem, hogy a korrelációs mátrixnak a főátlón kívüli elemei csak véletlenül térnek-e el a nullától. Nyilvánvalóan ebben az esetben a null hipotézist szeretném elutasítani, hiszen a

faktorelemzésnek az a lényege, hogy a változók korreláljanak egymással. Kutatásom Bartlett-teszt eredményét a 11. számú táblázat foglalja össze.

A faktorelemzés segítségével megvizsgáltam, hogy a kérdőívek alapján mely tényezők, milyen csoportokban alakítják, befolyásolják a bizalom szintjét az üzleti kapcsolatokban. Az így kapott faktorok segítségével regresszió számítás alkalmazva megnéztem, hogy a kapott tényezők hogyan befolyásolják a bizalmat, azaz milyen a kapcsolat a bizalom és a többi tényező között.

11. táblázat: A faktoranalízis ellenőrzése

KMO és Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5564,948
	df	780
	Sig.	,000

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A fenti táblázatból leolvashatjuk, hogy a Bartlett-próba null hipotézisét el lehet vetni, mivel a szignifikanciaszint (Sig) kisebb 0,05-nél. Továbbá az is látható, hogy a KO-mutató értéke 0,854, ami a 0,8 feletti szintjével azt jelenti, hogy változóim kiválóan alkalmasak faktorelemzésre.

Az elemzés első lépésben kapott faktorok általában nem értelmezhetőek könnyen, de a faktorok megfelelő rotációjával ez a probléma gyakran megoldható. Az így kapott markánsabb factorszerkezet könnyebben megérthető, az egyes faktorok a nagy terhelésű változók alapján értelmezhetőek. Ez a mozzanat a leggyakrabban a Varimax módszerrel történik. Ekkor minden eset minden faktora kap egy-egy faktorpontot, melyek az SPSS-ben változóként elmenthetőek és további elemzésekben felhasználhatóak. Ezek az új változók felhasználhatóak egyrészt a kapott faktorok mélyebb megértésére, értelmezésére, másrészt újabb kapcsolódó hipotézisek ellenőrzésére.

Mindezek alapján a faktorok számának meghatározásához én is a főkomponens-módszert és a Varimax rotációt alkalmaztam. Az alábbi táblázatban láthatjuk a főkomponens-módszert, melynek lényege, hogy azokat a faktorokat választjuk ki, amelyek a legtöbb variációt magyarázzák. A főoszlopokon belül az egyes oszlopokban található a sajátérték, a magyarázott variancia és ennek kumulált értéke. Ez az elemzés 10 faktort eredményezett, amely a variancia 64%-át magyarázza. (Lásd 12. táblázat) Ez meghaladta a hüvelyujj-szabályként elfogadott 60%-os küszöböt, ezért érdemes volt továbbfolytatni az elemzést.

12. táblázat: A teljes magyarázott variancia**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,267	23,167	23,167	9,267	23,167	23,167
2	3,737	9,344	32,510	3,737	9,344	32,510
3	2,780	6,949	39,459	2,780	6,949	39,459
4	2,130	5,325	44,784	2,130	5,325	44,784
5	1,629	4,072	48,856	1,629	4,072	48,856
6	1,384	3,459	52,315	1,384	3,459	52,315
7	1,315	3,287	55,602	1,315	3,287	55,602
8	1,217	3,044	58,645	1,217	3,044	58,645
9	1,167	2,917	61,562	1,167	2,917	61,562
10	1,020	2,551	64,113	1,020	2,551	64,113
11	,946	2,364	66,477			
12	,899	2,247	68,724			
13	,874	2,184	70,907			
14	,794	1,984	72,891			
15	,749	1,872	74,763			
16	,714	1,786	76,549			
17	,690	1,725	78,273			
18	,641	1,602	79,876			
19	,602	1,506	81,382			
20	,582	1,454	82,836			
21	,549	1,372	84,208			
22	,524	1,309	85,517			
23	,504	1,259	86,776			
24	,488	1,220	87,996			
25	,461	1,152	89,148			
26	,425	1,062	90,210			
27	,411	1,026	91,236			
28	,377	,943	92,180			
29	,366	,914	93,094			
30	,330	,825	93,919			
31	,315	,787	94,706			
32	,303	,757	95,463			
33	,294	,734	96,197			
34	,280	,701	96,899			
35	,257	,643	97,542			
36	,225	,562	98,104			
37	,214	,534	98,638			
38	,201	,503	99,140			
39	,187	,469	99,609			
40	,156	,391	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A faktorelemzésbe eredetileg 40 változót vontam be, de ebből 29 került be a 10 főfaktorba. A kimaradt változók tartalmilag túlnyomórészt az üzleti partner hírnevére, továbbá a kapcsolat várhatóan hosszú időtartamára vonatkoztak. Arra később részletesebben ki fogok térni, hogy a partner hírneve a magyarországi cégek között, az empirikus kutatás szerint kisebb jelentőséggel bír (lásd 6.5.9 A bizalom és az üzleti partner hírneve c. alfejezet). Az empirikus kutatásban részt vevő vállalatok vizsgált üzleti kapcsolatának időtartamáról, pontosabban rövidegéről szintén később, egy másik fejezetben fogok bővebben foglalkozni (lásd 6.5.2 A válaszadók által megjelölt üzleti kapcsolat vizsgálata c. alfejezet). Tehát a kimaradt változókat tartalmi oldalról vizsgálva elmondható, hogy nem véletlenül maradtak ki egyes változók a faktoranalízis során. Ugyanezzel a kérdőívvel történt a koreai pilot kutatás, ahol a faktoranalízis után 7 változó maradt ki (lásd 3. Melléklet).

Ezek a változó-vesztések nem jelentősek, különösen, ha a faktoranalízis előnyeivel állítjuk szembe; az eredeti információ tömeget sikerült jelentősen tömöríteni, amivel egyrésztől értelmezhetőbbé váltak a változók, másrészt megkönnyítette a velük történő további elemzéseket. Szabady (2005) például a 71 változóból kétszer elvégzett faktoranalízis után végül csupán 27 változót hagyott meg, és azzal dolgozott tovább. A Sajtos – Mitev (2008) szerzőpáros módszertani könyvében, a faktoranalízis gyakorlati esettanulmányában csak az eredeti információtömeg kétharmadát tudták a faktorokba bevonni, a többi változó ebből a szempontból szintén elveszett.

Visszatérve a magyarországi vizsgálathoz, a faktorokat „feltöltjük” konkrét tartalommal, azaz megnézzük a komponens-mátrixát faktor rotációval. „A faktor rotáció azt jelenti, hogy a faktorok tengelyeit elforgatjuk úgy, hogy egyszerűbb és értelmezhetőbb faktormegoldáshoz vezessen.” (Sajtos – Mitev, 2008:264)

A kutatáshoz tartozó faktor rotáció végeredményéül kapott táblázat a 40 kérdés, valamint a 10 komponens miatt nagyon terjedelmes lett, ezért az 1. számú mellékletbe került. Az alábbiakban csak a kiemelt komponensek összefoglaló táblázata látható két részben (13. és 14. számú táblázat).

A 13. számú táblázatban látható az első öt faktor. Az 1. faktor változói a kapcsolat során tapasztalt magas bizalmi szintre vonatkoznak, ezért ezt Bizalom faktornak nevezem el. Ezek az állítások a koreai kutatásban is a Bizalom faktorát alkották. (A koreai pilot-kutatás faktoranalízis útján kapott tényezői a 3. számú Mellékletben található.)

A 2. faktor alapvetően az üzleti partnerrel, a vele való együttműködéssel kapcsolatos elégedettségéről szól, ezért ennek a faktornak a Megelégedettség nevet adtam. A 3. faktor ezzel ellentétes állításokat tartalmaz, a kapcsolat konfliktusos oldalát mutatja, így ez a csoport lett az Észlelt konfliktus faktora. Ez a faktor nagyjából megegyezik a koreai kutatók által azonosított Észlelt konfliktus csoportjával.

A 4. és az 5. faktor változói az üzleti partner, illetve a válaszadó eszköz-specifikusságával foglalkoznak. Teljesen ugyanazok az állítások kerültek bele ebbe a csoportba, amelyek a pilot-kutatás során a két fél eszköz-specifikusságával álltak kapcsolatban.

13. táblázat: Rotált faktorsúly-mátrix az első öt faktorról

	1.faktor	2.faktor	3.faktor	4.faktor	5.faktor
13. Amikor az üzleti partner a saját működésünkkel kapcsolatos tanácsot ad, tudjuk, hogy ezt a legjobb tudása szerint teszi.	0,625	0,121	-0,222	0,036	0,053
15. Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg fogja tenni.	0,718	0,151	-0,118	0,281	0,012
16. Fontos döntéseknél a partner céget érdekli a mi üzleti sikerünk.	0,729	0,243	0,001	0,257	0,037
17. Amikor problémáinkat megosztjuk partnerünkkel, tudjuk, hogy megértéssel fog válaszolni.	0,746	0,094	-0,116	0,168	-0,024
18. A jövőben számíthatunk arra, hogy a partner figyelembe veszi döntéseinek és tevékenységének minket érintő hatásait.	0,805	0,093	-0,027	0,204	0,03
27. Ennek a partnernek jó az üzleti hírneve.	0,317	0,637	-0,134	-0,078	0,074
28. Ha megtehetnénk, akkor sem cserélnénk le ezt a céget, mivel szeretünk vele dolgozni.	0,189	0,756	-0,187	0,128	0,251
29. A partner cég hálózatának tagja akarunk maradni, mert valóban élvezzük a céggel való együttműködést.	0,134	0,744	-0,188	0,103	0,157
30. A partner céggel kapcsolatos pozitív megítélésünk jelenti a velük való együttműködés fő okát.	0,181	0,659	-0,16	0,203	0,008
11. A partner gyakran adott olyan információt, amelyről később kiderült, hogy téves.	-0,252	-0,028	0,588	0,007	0,099
25. Sok konfliktus van köztünk és az üzleti partnerünk között.	-0,105	-0,084	0,748	-0,045	0,115
37. Bizonyos kulcsfontosságú témákban lényeges nézeteltérés van közöttünk és a partner cég között.	-0,244	-0,31	0,611	-0,12	0,072
40. Nem felhőtlen a kapcsolatunk ezzel a partner céggel.	0,045	-0,228	0,700	-0,100	0,041
1. A velünk való kapcsolat érdekében ez az üzleti partner jelentős beruházásokat hajtott végre.	0,319	-0,021	-0,018	0,698	0,175
2. Ez az üzleti partner a mi szervezetünk elvárásainak megfelelően alakította át saját működési folyamatait.	0,313	0,055	-0,138	0,752	0,039
3. Az üzleti partner jelentős anyagi és időbeli ráfordítással képezte a velünk kapcsolatban álló embereit.	0,229	0,075	-0,113	0,734	0,049
35. Pontosan meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.	0,041	0,185	0,06	0,547	0,079
4. Jelentős ráfordításokat használtunk fel azért, hogy üzleti kapcsolatot építsünk ki ezzel az üzleti partnerrel.	0,055	0,138	0,059	0,166	0,817
5. Működési folyamatainkat úgy alakítottuk át, hogy azok megfeleljenek az ezzel a partnerrel történő kapcsolattartás követelményeinek	0,029	0,075	-0,118	0,053	0,775
6. Az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása és minősítése tőlünk jelentős időbeli és anyagi áldozatokat igényelt	-0,107	0,062	0,251	0,04	0,731
33. Ha a partner cég kívánja, készek vagyunk a támogatásuk érdekében, további beruházásokat tenni.	0,103	0,183	0,121	0,018	0,633

Saját szerkesztés

14. táblázat: Rotált faktorsúly-mátrix a második öt faktorról

	6.faktor	7.faktor	8.faktor	9.faktor	10.faktor
7. Számos más cég is létezik, akikkel hasonló üzletet lehetne kötni, mint ezzel az üzleti partnerrel.	0,766	-0,048	0,07	-0,102	0,111
8. Minimális költséget jelentene üzleti partnerünk számára egy esetleges partnerváltás.	0,626	-0,032	-0,053	-0,025	-0,329
26. Tudunk más cégekről is, amelyek számunkra hasonló üzletet tudnának biztosítani	0,841	-0,003	-0,066	-0,034	0,033
10. Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.	-0,12	0,747	0,003	-0,092	0,062
32. Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.	-0,022	-0,011	0,761	-0,116	0,098
24. A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.	-0,044	-0,054	-0,13	0,807	0,104
36. Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.	-0,194	0,004	0,178	0,518	-0,064
9. A partner számára nehéz lenne cégünket egy másikkal helyettesíteni.	-0,092	0,009	0,098	0,061	0,705

Saját szerkesztés

A 'Rotált faktorsúly-mátrix a második öt faktorról' című, 14. táblázatba kerültek a második öt faktor változói. A 6. faktorhoz tartozó változók a válaszadó, valamint a megjelölt üzleti partner lecserélhetőségére fókuszálnak. Érdeemes lenne külön-külön megvizsgálni a válaszadó, illetve a partner lecserélhetőségét, ám a kutatás során felhasznált kérdőív kérdései csak nagyon szűk körűen foglalkoznak ezzel a kérdéssel. Az idetartozó, lecserélhetőséggel három változó tartozik, ami egy faktorhoz elegendő.

A 7. és a 8. faktorhoz csupán egy-egy változó került, amelyek a bizalomra, illetve a kapcsolat fenntarthatóságára, az üzletféllel kapcsolatos elégedettségre vonatkoznak. Mivel ilyen faktorok már létrejöttek a faktor elemzés során, ezért a 7. faktort az 1., Bizalmi faktorról, míg a 8. faktort a 2., Észlelt megelégedettséggel foglalkozó faktorról vonom össze. Az összevonás a faktorokhoz tartozó változók egyszerű számtani átlagának számításával történt (MEAN parancs használatával).

A 9. faktor állításai az információcserével foglalkoznak. Ez a csoport szintén megegyezik a koreai kutatás Információ-megosztás elnevezésű csoportjával.

Az utolsó, 10. faktorhoz csupán 1 állítás került, amely a lecserélhetőségre utal, ezért ezt az állítást hozzárendelem a már létező 6. faktor, Lecserélhetőség csoportjához (szintén változók egyszerű számtani átlagának számításával).

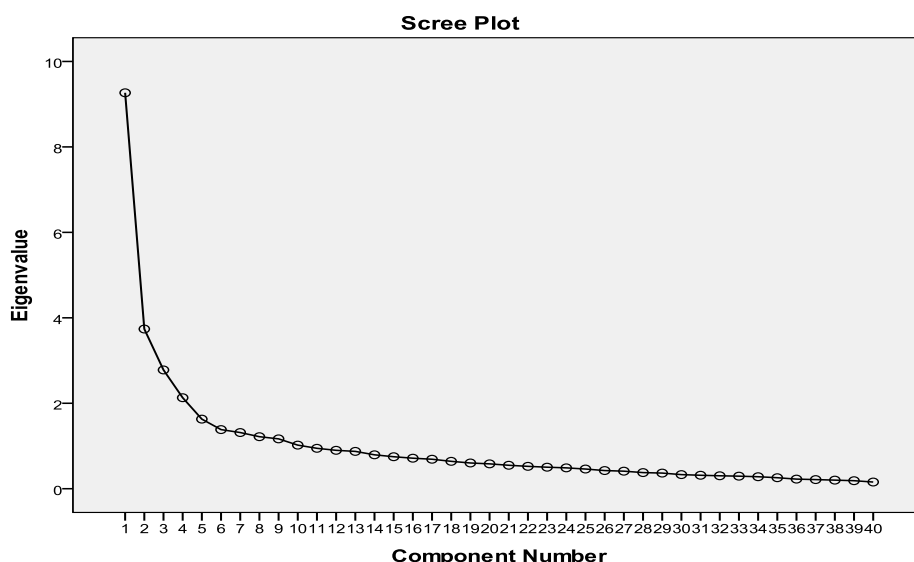
Tehát a fenti faktorok alapján a következő főfaktorokat hoztam létre, amelyeket a 15. számú táblázatban foglaltam össze. Ezeket a főfaktorokat fogom a későbbi elemzések során felhasználni.

15. táblázat: A végső főfaktorok és azok tartalma

Bizalom (BIZ)	<p>Amikor az üzleti partner a saját működésünkkel kapcsolatos tanácsot ad, tudjuk, hogy ezt a legjobb tudása szerint teszi.</p> <p>Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg is fogja tenni.</p> <p>Fontos döntéseknél a partner céget érdekli a mi üzleti sikerünk.</p> <p>Amikor problémáinkat megosztjuk partnerünkkel, tudjuk, hogy megértéssel fog válaszolni.</p> <p>A jövőben számíthatunk arra, hogy a partner figyelembe veszi döntéseinek és tevékenységének minket érintő hatásait.</p> <p>Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.</p>
Élégedettség (ELÉG)	<p>Ennek a partnernek jó az üzleti hírneve.</p> <p>Ha megtehetnénk, akkor sem cserélnénk le ezt a céget, mivel szeretünk vele dolgozni.</p> <p>A partner cég hálózatának tagja akarunk maradni, mert valóban élvezzük a céggel való együttműködést.</p> <p>A partner céggel kapcsolatos pozitív megítélésünk jelenti a velük való együttműködés fő okát.</p> <p>Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.</p>
Észlelt konfliktus (KONFL)	<p>A partner gyakran adott olyan információt, amelyről később kiderült, hogy téves.</p> <p>Sok konfliktus van köztünk és az üzleti partnerünk között.</p> <p>Bizonyos kulcsfontosságú témákban lényeges nézeteltérés van köztünk és a partner cég között.</p> <p>Nem felhőtlen a kapcsolatunk ezzel a partner céggel.</p>
Partner eszköz-specifikussága (PARTE)	<p>A velünk való kapcsolat érdekében ez az üzleti partner jelentős beruházásokat hajtott végre.</p> <p>Ez az üzleti partner a mi szervezetünk elvárásainak megfelelően alakította át saját működési folyamatait.</p> <p>Az üzleti partner jelentős anyagi és időbeli ráfordítással képezte a velünk kapcsolatban álló embereit.</p> <p>Pontosan meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.</p>
Válaszó eszköz-specifikussága (VÁLE)	<p>Jelentős ráfordításokat használtunk fel azért, hogy üzleti kapcsolatot építsünk ki ezzel az üzleti partnerrel.</p> <p>Működési folyamatainkat úgy alakítottuk át, hogy azok megfeleljenek az ezzel a partnerrel történő kapcsolattartás követelményeinek</p> <p>Az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása és minősítése tőlünk jelentős időbeli és anyagi áldozatokat igényelt</p> <p>Ha a partner cég kívánja, készek vagyunk a támogatásuk érdekében, további beruházásokat tenni.</p>
Lecserélhetőség (LECS)	<p>Számos más cég is létezik, akikkel hasonló üzletet lehetne kötni, mint ezzel az üzleti partnerrel.</p> <p>Tudunk más cégekről is, amelyek számunkra hasonló üzletet tudnának biztosítani</p> <p>A partner számára nehéz lenne cégünket egy másikkal helyettesíteni.</p> <p>Minimális költséget jelentene üzleti partnerünk számára egy esetleges partnerváltás.</p>
Információ-csere (INF)	<p>A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.</p> <p>Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.</p>

A faktorszám megállapításához hasznos segítséget ad a „screen-plot”, amely a faktorszám-sajátérték grafikonja. „A könyökszabály azt mondja ki, hogy a faktorok számát annyiban érdemes maximalizálni, ahol a görbe meredeksége hirtelen megváltozik és egyenesbe kezd átfordulni” (Sajtos – Mitev 2008:263.) Tehát a szükséges faktorszámot a grafikon a görbe töréspontjánál határozzuk meg, de figyelembe kell venni, hogy a hozzátartozó sajátérték nagyobb, mint egy legyen. A konkrét bizalom-kutatás Scree-teszt alapján készült Scree plot ábrán a meredekség élesen megváltozik a 6-7 faktornál, és kisebb törés látható nagyjából 10 komponens mellett is, ahol nagyjából eléri a függvény az 1 sajátértéket (lásd 21. számú ábra). (A Scree plot ábra a saját értékek – Eigenvalue – ábrázolását jelenti a faktorok sorrendjében.) Mindezek alapján úgy tűnik, hogy nemcsak a 10 faktoros megoldás jó, hanem például 7 faktor is bizonyíthatóan megfelelő megoldás nyújt. Egyébként a koreai pilot kutatás nyolc faktort eredményezett, ahol a 8. faktor az ún. Fenntartható kapcsolat, amelyhez hasonló faktor a magyar kérdőívek alapján nem adódott (lásd 3. Melléklet).

21. ábra: A faktoranalízis Scree Plot ábrája



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A bizalmat kvantitatív módon vizsgáló Suh és Kwon (2006) hivatkozva Gerbingra és Andersonra (1988) a faktor analízis útján kapott faktorokkal úgy alakított ki főfaktorokat, hogy azok korrelációs számításához felhasználhatók legyenek. Joshi és Stump (1999) bizalom kutatásának módszertani részében részletesen leírja, hogy változók között a korreláció nagyon magas volt ($r > 0,9$). Ez multikollinearitásra mutatott (a magyarázó változók egyike kifejezhető a többi magyarázó változó lineáris kombinációjaként), amit természetesen a módszertan megfelelő módosításával orvosoltak.

Ezeket a tapasztalatokat felhasználva képeztem a saját faktoranalízis eredményeként kapott 10 faktorból 7 főfaktort (a Transform – Compute – Mean SPSS-parancsok segítségével). Mivel én is faktoranalízis útján kapott faktorokkal terveztem a további elemzést (regresszió számítás), ezért megnéztem a hét főfaktor korrelációját (lásd

2. Melléklet). Ennek nem túl magas értéke arra utalnak, hogy esetemben nem áll fenn a multikollinearitás veszélye. A teljesség kedvéért azonban minden regresszió-számításnál végeztem kollinearitás-ellenőrzést, amelyek az adott koeficiens táblázatok utolsó két oszlopában mindenhol láthatók. Ezek a VIF (Variance Inflation Factor) értékek minden esetben 1 és 2 között vannak, ami a szakirodalom szerint gyenge multikollinearitást jelent.

A főfaktorokat regresszió-számítás segítségével vizsgáltam. „A regresszió számítás során ugyancsak a változók közötti kapcsolat meglétére, irányára és erősségére keressük a választ. A regresszió és a korrelációs számításnál feltett kérdések annyiban különböznek egymástól, hogy az előbbi esetben becsült értékeket keresünk.” (Sajtos – Mitev, 2008:214) Sajtos és Mitev szerint ez a módszer egyre népszerűbb a gyakorlatban, mivel a kutatóknak egyre gyakrabban kell, akár több nem metrikus ismérvet összehasonlítaniuk, ahol a bonyolult számítási módokat el tudják végezni a számítógépek.

A többváltozós regresszió-számítás során a faktoranalízis segítségével, de a Compute és MEAN parancsok útján, az előbbieken tárgyalt módon kialakított hét főfaktort használtam fel úgy, hogy a bizalom (BIZ) volt a függő változó, míg magyarázó változóként a többi hat változó szolgált. (Információ-csere - INF, Észlelt konfliktus - KONFL, Lecserélhetőség (partneré) - LECS, Válaszadó eszköz-specifikussága - VÁLE, Partner eszköz-specifikussága - PARTE, Elégedettség (az üzleti kapcsolattal) - ELÉG)

Az elvégzett többváltozós regresszió-számítás módszerével vizsgáltam meg a korábban felállított modelletemet, az ezzel kapcsolatos összefoglaló táblázatokat egy későbbi fejezetben (7. A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei) fogom mélyrehatóan tárgyalni.

6.5.4 A bizalom és a kapcsolat-specifikus beruházások

A korábbi fejezetben említett hipotézis (H1) szerint: A magyarországi vállalkozások körében a kapcsolat-specifikus beruházások erőteljesen befolyásolják a bizalom szintjét. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. Az üzleti partner által elvégzett kapcsolat-specifikus beruházás növeli a bizalmát annak a félnek, akinek a kedvéért történt a beruházás.

A regresszió számítás során felhasznált faktorok faktorszámítás alapján, majd a korábban bemutatott számtani átlagolással jöttek létre. A regresszió-számítás során a BIZ faktor volt a függő, a PARTE és a VÁLE faktorok voltak a független változók, mivel az üzleti kapcsolat során a partner,- illetve a válaszadó eszköz-specifikussága bizalomra gyakorolt hatását akartam megvizsgálni.

Először a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) és a Bizalom (BIZ) kapcsolatát vizsgáljuk regresszió-számítás segítségével. Az eredmények szerint közepes, pozitív kapcsolat ($R = 0,511$) áll fenn a bizalom (BIZ) és az üzleti partner eszköz-specifikussága (PARTE) között (lásd 16. táblázat). A determinációs együttható ($R^2 = 0,261$) mutatja a kapcsolat erejét. Ebben az esetben ez nem mondható túl erősnek, azaz a bizalom

változásában csupán 26,1 %-ban játszik szerepet az az üzleti partner által végzett kapcsolat-specifikus beruházás. (A becslés standard hibája (Std. Error of the Estimate – SEE) az előrejelzés pontosságának megállapításához nyújt segítséget, amely szintén megfelelő értékű.)

Mivel a magyar PARTE és a koreai PAS főfaktorok tartalma ugyanaz, ebben az esetben összehasonlíthatók az idevonatkozó magyar és a koreai adatok, de az összehasonlítást később, a kulturális különbségek vizsgálata során fogom kifejteni. Megállapítható tehát, hogy Magyarországon az üzleti partner által végzett kapcsolat-specifikus beruházás pozitív módon hozzájárul a bizalom kifejlődéséhez, de – mivel csak közepes kapcsolatot mutat a két tényező – nem ez az egyetlen faktor, ami meghatározza a bizalom szintjét.

16. táblázat: Két fogalom - a bizalom és a partner eszköz-specifikussága - közötti kapcsolat regresszió-számítás segítségével a magyarországi kutatás alapján

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension 1	,511 ^a	,261	,258	5,70930

a. Predictors: (Constant), PARTE

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Továbbá fontos megjegyezni, hogy az üzleti kapcsolatok egyik speciális esete valamelyik fél kapcsolat-specifikus beruházása, illetve annak a kapcsolatra gyakorolt következményei. A kutatásom során azonban ágazattól, és mérettől függetlenül kérdeztem meg magyarországi szervezetek képviselőit a bizalom szerepéről egy általuk kiválasztott üzleti kapcsolatban, ahol nem volt előfeltétel a kapcsolat-specifikus befektetés. Ezért tehát nem meglepő, hogy ez a különleges üzleti helyzet nem mutatott az átlagnál nagyobb jelentőséget a teljes minta vizsgálata során.

Az alábbi, 17. számú ANOVA-táblázatban a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (3586,564), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (10.169,987). Ez a táblázat mutatja az F-próba szignifikanciáját is, amely a kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05).

17. táblázat: A bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) közötti regresszió-elemzésének ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3586,564	1	3586,564	110,030	,000 ^a
Residual	10169,987	312	32,596		
Total	13756,551	313			

a. Predictors: (Constant), PARTE

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A regresszió-számítás következő, 18. táblázatából megállapítható, hogy a t-próbánál a meredekséget meghatározó változó szignifikanciája kisebb 5%-nál, ezért az üzleti partner eszköz-specifikussága (PARTE) – ha kis mértékben is – de befolyásolja a bizalmat. A nem standardizált koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete: $BIZ=20,430+0,611*PARTE$

A 18. táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ebben az esetben a VIF értéke gyenge (1,000), ezért a PARTE főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

18. táblázat: A bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) regressziós együtthatóinak becslése

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20,430	,980		20,837	,000		
	PARTE	,611	,058	,511	10,490	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: BIZ

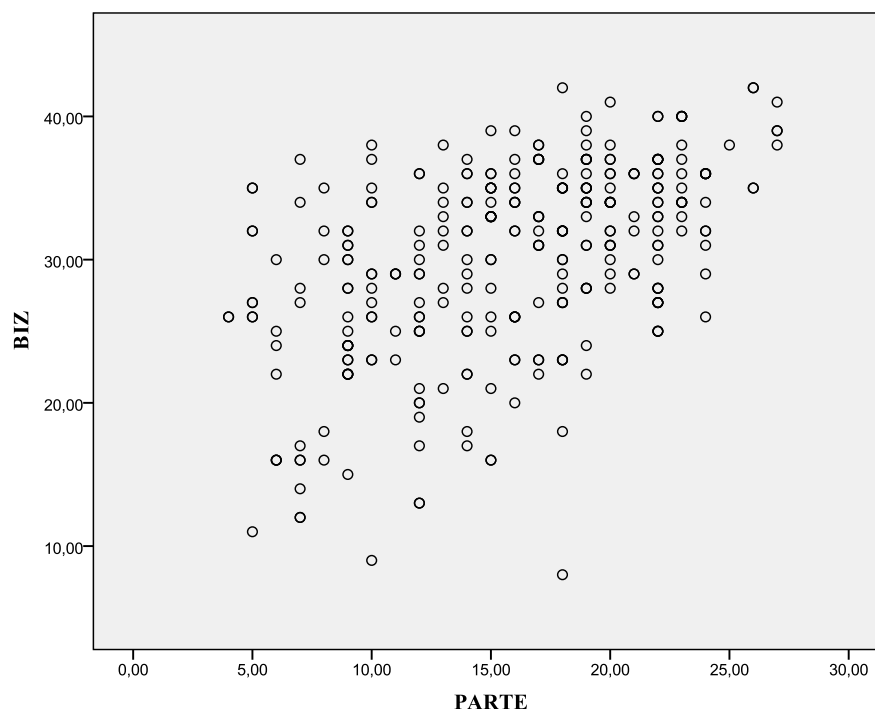
Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) közötti közepes pozitív kapcsolatot támasztja alá az alábbi grafikus ábrázolás is (22. ábra). De az alábbi ábrázolás még azzal szolgál értékes információkkal, hogy a két fogalom közötti összefüggés tendenciáit is bemutatja. Megfigyelhető, hogy magasabb bizalmi szint elképzelhetetlen a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) mellett. Pontosabban a gyakorlatban ez a pozitív kapcsolat fordítva működik, azaz megfelelően magas bizalmi szint esetén valósulnak meg az eszköz-specifikus beruházások.

A későbbi fejezetben, a modell vizsgálatához levezett többváltozós regressziószámítás szignifikáns kapcsolatot mutatott (7.1 A modell empirikus vizsgálata c. alfejezet; 42. Táblázat) a Bizalom (BIZ) és az üzleti partner eszköz-specifikussága (PARTE) között, ami szintén alátámasztja az 1. hipotézis eme részét.

Eddig az üzleti partner eszköz-specifikusságával foglalkoztunk, tehát azzal az esettel, amikor a másik fél megbízik bennünk, ezért hajlandó speciális beruházásokra az üzleti kapcsolat kedvéért, illetve az abban meglátott hosszú távú előnyök érdekében. Most nézzük meg azt az esetet, amikor nekünk, azaz a válaszoló szervezetnek kell, ill. kellene eszköz-specifikus beruházást megvalósítania.

22. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) kapcsolatának grafikus ábrázolása



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az alábbi, 19. számú táblázat a bizalmat a Válaszadó eszközspecifikusságával (VÁLE) állítja szembe. Ám a táblázat szignifikanciaszintje meghaladja a 0,05-öt, ezért – noha a faktorelemzés során önálló faktorként jelent meg a Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE) –, a bizalommal való regressziószámítása nem értelmezhető. Az összefoglaló korrelációs táblázatból (lásd 2. számú Melléklet) azonban kiderül, hogy ez a főfaktor nem a Bizalommal, hanem az Információ-csere (INF) (0,287), valamint az Elégedettség (ELÉG) (0,273) főfaktorokkal megfelelő szignifikanciaszint mellett közepes, pozitív kapcsolatot mutat. Ez gyakorlatilag csak közvetett kapcsolatot jelent a bizalom, valamint a Válaszadó eszköz-specifikusságával (VÁLE), mivel a bizalmat befolyásolja ez a két főfaktor (INF, ELÉG).

19. táblázat: A bizalom és a válaszadó eszköz-specifikussága közötti kapcsolat regresszió-elemzésének ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	146,820	1	146,820	3,366	,068 ^a
Residual	13609,731	312	43,621		
Total	13756,551	313			

a. Predictors: (Constant), VÁLE

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Érdeemes volt tehát a szakirodalmi eredmények s javaslatok alapján a kapcsolat-specifikus beruházás mindkét oldalát megvizsgálni, azaz a beruházást elvégző vállalkozás szemszögéből, illetve annak a szervezetnek az oldaláról, akinek a kedvéért valósult meg a beruházás. A fenti bizalom-kutatás szintén azt mutatja, hogy másként hat a bizalomra a megvalósított kapcsolat-specifikus beruházás, attól függően, hogy melyik vállalkozás felől közelítjük meg a kérdést, így összefoglalásként megállapítható a **1. tézis**:

Magyarországon, ágazattól függetlenül, a szervezetek közötti bizalom és a másik fél kapcsolat-specifikus beruházása közötti kapcsolat közepes erősségű, tehát a kutatás tapasztalatai szerint ez a tényező nem jelent egyedüli, vagy domináns szerepet a bizalom szempontjából. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. A kapcsolat-specifikus beruházást elvégző vállalkozás szemszögéből nézve a köztük lévő bizalmi szintre nincs hatással ez a beruházás.

6.5.5 A bizalom és a lecserélhetőség

H2: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban összefüggés figyelhető meg a lecserélhetőség, illetve a bizalom között. Minél kevésbé érzik a lecserélhetőség veszélyét a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.

A viselkedési bizonytalanság egyik meghatározó tényezője a lecserélhetőség, ami kedvezőtlenül hat a bizalomra. A lecserélhetőség vizsgálata azért is releváns, mivel a faktor analízis eredményeként kapott egyik főfaktor állításai egyértelműen az üzleti partner lecserélhetőségének esélyeivel, lehetőségeivel foglalkozik (LECS).

A lecserélhetőség jelentőségét a szakirodalom olyan esetekben emeli ki, amikor például a sztenderd termékekkel kapcsolatos üzleti kapcsolatokban a versenyeztetést,

továbbá a távolságtartó viszonyt tartja jellemzőnek, ahol nem gyakori a felek közötti magas bizalom.

A regresszió számítás során felhasznált faktorok faktorszámítás alapján, a korábban bemutatott számtani átlagolással jöttek létre. A regresszió-számítás során a BIZ faktor volt a függő és a LECS faktor volt a független változó, mivel az üzleti kapcsolat során a partner lecserélhetőségének bizalomra gyakorolt hatását akartam megfigyelni. (Erről a viszonyról nem áll rendelkezésre koreai adat.) Ahogy a 20. táblázat mutatja, hogy gyenge erősségű, negatív irányú kapcsolat figyelhető meg az említett két tényező között, még megfelelő szignifikanciaszint mellett ($R = 0,127$). A determinációs együttható ($R^2 = 0,016$) mutatja a kapcsolat erejét. Ebben az esetben ez nem mondható túl erősnek, azaz a bizalom változásában mindössze 1,6 %-ban játszik szerepet az az üzleti partner által végzett kapcsolat-specifikus beruházás. (A becslés standard hibája (Std. Error of the Estimate – SEE) megfelelő értékű.) Ez azt jelenti, hogy a lecserélhetőség, ha szinte észrevétlen mértékben is, de csökkenti a bizalmat az üzleti kapcsolatokban. A két fogalom közötti gyenge kapcsolat azonban arra figyelmeztet, hogy nem itt kell keresni a bizalmat alapvetően meghatározó elemeket.

20. táblázat: A Bizalom és a Lecserélhetőség regresszió-számításának összefoglaló táblázata

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension	,127 ^a	,016	,013	6,58610

a. Predictors: (Constant), LECS

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az alábbi, 21. számú ANOVA-táblázatban a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (223,031), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (13.533,520). Ez a táblázat mutatja az F-próba szignifikanciáját is, amely a kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05).

21. táblázat: A Bizalom (BIZ) és a Lecserélhetőség (LECS) ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	223,031	1	223,031	5,142	,024 ^a
Residual	13533,520	312	43,377		
Total	13756,551	313			

a. Predictors: (Constant), LECS

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A regresszió-számítás következő, 22. táblázatából megállapítható, hogy a t-próbánál a meredekséget meghatározó változó szignifikanciája kisebb 5%-nál, ezért a lecserélhetőség – ha kis mértékben is – de befolyásolja, csökkenti a bizalmat. A nem standardizált koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete: $BIZ=33,507-0,187*LECS$. Ez a táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ebben az esetben a VIF értéke gyenge (1,000), ezért a LECS főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

22. táblázat: A bizalom (BIZ) és a lecserélhetőség (LECS) regressziós együtthatóinak becslése

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	33,507	1,529		21,911	,000		
LECS	-,187	,082	-,127	-2,268	,024	1,000	1,000

a. Dependent Variable: BIZ

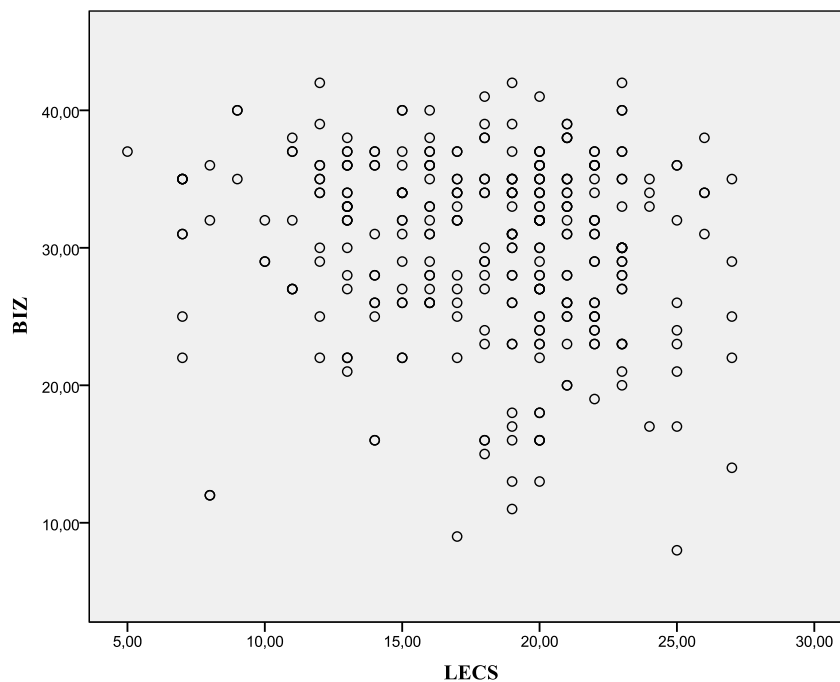
Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A bizalom és a lecserélhetőség közötti gyenge, negatív irányú kapcsolatot támasztja alá a következő oldalon lévő grafikon (23. ábra), ahol nem fedezhető fel egyértelmű összefüggés a két fogalom között. A grafikon szerint azonos Lecserélhetőségi (LECS) értékekhez rendszeresen többféle bizalmi szint kapcsolódhat.

Az előbbi eredmények alapján a lecserélhetőség és a bizalom viszonyáról a következő, **2. tézist** állítom:

Magyarországon, ágazattól függetlenül az üzleti partner lecserélhetőségének lehetősége nem gyakorol hatást a bizalom szintjére, mivel csak gyenge kapcsolat volt kimutatható a két fogalom között. A kutatás eredményei szerint alacsony, illetve magas bizalmi szintnél egyaránt számolni kell a lecserélhetőséggel.

23. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Lecserélhetőség (LECS) kapcsolatának grafikus ábrázolása



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

6.5.6 A bizalom és az információ-megosztás

H3: A magyarországi vállalkozások körében az információcsere befolyásolja az üzleti partnerek közötti bizalmat, oly módon, hogy az információ-áramlás javításával növekszik a bizalom szintje.

A 3. hipotézis igazolását az információcsere és a bizalom kapcsolatának vizsgálatával kezdem. A regresszió számítás során felhasznált faktorok faktorszámítás alapján, a korábban bemutatott számtani átlagolással jöttek létre. A regresszió-számítás során a BIZ faktor volt a függő és az INF faktor volt a független változó, mivel az üzleti kapcsolat során az információ csere bizalomra gyakorolt hatását akartam megvizsgálni. Noha az összes alkalmazott változó – tehát az Információ-megosztás (INF) is – faktoranalízis segítségével alakult ki, 23. számú táblázat szerint a bizalom és az információ-csere között csak gyenge, pozitív kapcsolat létezik a megkérdezett, magyarországi szervezetek véleménye szerint (megfelelő szignifikanciaszint mellett, $R = 0,197$). A determinációs együttható ($R^2 = 0,039$) mutatja a kapcsolat erejét. Ebben az esetben ez nem mondható túl erősnek, azaz a bizalom változásában mindössze 3,9 %-ban játszik szerepet az Információ-megosztás (INF). (A becslés standard hibája (Std.Error of the Estimate – SEE) megfelelő értékű).

23. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) közötti kapcsolat regresszió-számításának összefoglaló táblázata

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	,197 ^a	,039	,036	6,50618

a. Predictors: (Constant), INF

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Két kapcsolatban álló szervezet, amely között volt korábban tranzakció, noha a kapcsolat átmenetileg szünetel, annak mégis lehet maradványa, hatása mindkét félre. Például egy információ eljuttatása a másik félhez, nagy hatást gyakorolhat. Bár több szerző elismeri, hogy az erős, hosszú távú, intenzív üzleti kapcsolat fontosabb, egyrészt a szervezet, másrészt a hálózat számára. A bizalom módja és szintje tehát függ a kapcsolatok jellegétől, valamint a benne részt vevő szereplőktől (Lenney, Easton 2009).

Garaj (2005) vállalati kutatásában a válaszadók többsége kezdeményezőként lép fel az információkezelésben, ezen belül a tudásmegosztásban, ahol mások álláspontjának, tapasztalatainak megismerésére törekcszenek. A tudás visszatartásának domináns oka annak feltételezése a tudáshordozó részéről, hogy több haszna származik az ismeretek felhalmozásából, mint amennyit a másokkal való megosztásból nyerhet. Ennek a vizsgált tudás-intenzív szervezetekben racionális gazdasági okai vannak a versenytársak miatt (versenyelőny eltérő értelmezése), a szervezeten belül viszont fő kihívás annak biztosítása, hogy a tudás megosztása kifizetődőbb legyen, mint a megtartása.

24. táblázat: A bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	529,890	1	529,890	12,518	,000 ^a
Residual	13164,736	311	42,330		
Total	13694,626	312			

a. Predictors: (Constant), INF

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Úgy tűnik tehát, hogy – a korábbi elméleti fejezetben bemutatott szakirodalmi válogatás ellenére – a magyarországi cégek és szervezetek szemében az információ-

áramlás nem járul hozzá a bizalom építéséhez olyan mértékben, mint például a koreai szervezetek esetén. (Bővebben A bizalom kulturális különbségei c. alfejezetben.)

A 24. számú ANOVA-táblázatban (előző oldal) a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (529,89), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (13.164,736). Ez a táblázat mutatja az F-próba szignifikanciáját is, amely a kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05).

A következő, 25. táblázatából megállapítható, hogy a t-próbánál a meredekséget meghatározó változó szignifikanciája kisebb 5%-nál, ezért az Információ-megosztás (INF) – ha kis mértékben is – de befolyásolja a bizalmat. A nem standardizált koefficiens (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete: $BIZ=26,293+0,465*INF$

Ez a táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ebben az esetben a VIF értéke gyenge (1,000), ezért az INF főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

25. táblázat: A bizalom (BIZ) és az Információ-megosztás (INF) regressziós együtthatóinak becslése

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	26,293	1,142				23,023
INF	,465	,131	,197	3,538	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az empirikus vizsgálatok eredményei alapján megfogalmazom **3. tézisémet**:

Magyarországon, ágazattól függetlenül az információ-megosztás nem gyakorol módosító hatást a bizalom szintjére, mivel csak gyenge kapcsolat volt kimutatható a két fogalom között.

6.5.7 A bizalom és az észlelt konfliktus

A 4. hipotézis szerint **(H4)** a magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban dinamikus kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. Minél kevesebb konfliktust észlelnek a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje.

26. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regressziós modelljének összefoglalása

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,422 ^a	,178	,176	6,01865

a. Predictors: (Constant), KONFL

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A 26. számú táblázat a Magyarországon végzett bizalom kutatás adatait mutatja, konkrétan a bizalom és az észlelt konfliktus közötti kapcsolat szorosságát. A regresszió számítás során felhasznált faktorok faktorszámítás alapján, az előző alfejezetben bemutatott számtani átlagolással jöttek létre. A regressziószámítás során a BIZ faktor volt a függő és a KONFL faktor volt a független változó, mivel az üzleti kapcsolat során észlelt konfliktus bizalomra gyakorolt hatását akartam megvizsgálni. A számítást összefoglaló (Model Summary) 26. táblázat szerint a Pearson-féle korrelációs együttható abszolút értéke nem erős, de létező, közepes kapcsolatot jelez a két változó között. A determinációs együttható ($R^2 = 0,178$) mutatja a kapcsolat erejét. Ebben az esetben ez nem mondható túl erősnek, azaz a bizalom változásában csupán 18 %-ban játszik szerepet az észlelt konfliktus. (A becslés standard hibája (Std. Error of the Estimate – SEE) az előrejelzés pontosságának megállapításához nyújt segítséget, amely szintén megfelelő értékű.)

Az alábbi, 27. számú ANOVA-táblázatban a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (2454,605), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (11.301,945). Ez a táblázat mutatja az F-próba szignifikanciáját is, amely a kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05).

27. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2454,605	1	2454,605	67,762	,000 ^a
Residual	11301,945	312	36,224		
Total	13756,551	313			

a. Predictors: (Constant), KONFL

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A regresszió-számítás következő, 28. táblázatából megállapítható, hogy a t-próbánál a meredekséget meghatározó változó szignifikanciája kisebb 5%-nál, ezért az észlelt konfliktus – ha kis mértékben is – de befolyásolja a bizalmat. A nem standardizált

koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete: $BIZ=36,178-0,596*KONFL$

28. táblázat: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) regressziós együtthatóinak becslése

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	36,178	,808		44,775	,000		
	KONFL	-,596	,072	-,422	-8,232	,000	1,000	1,000

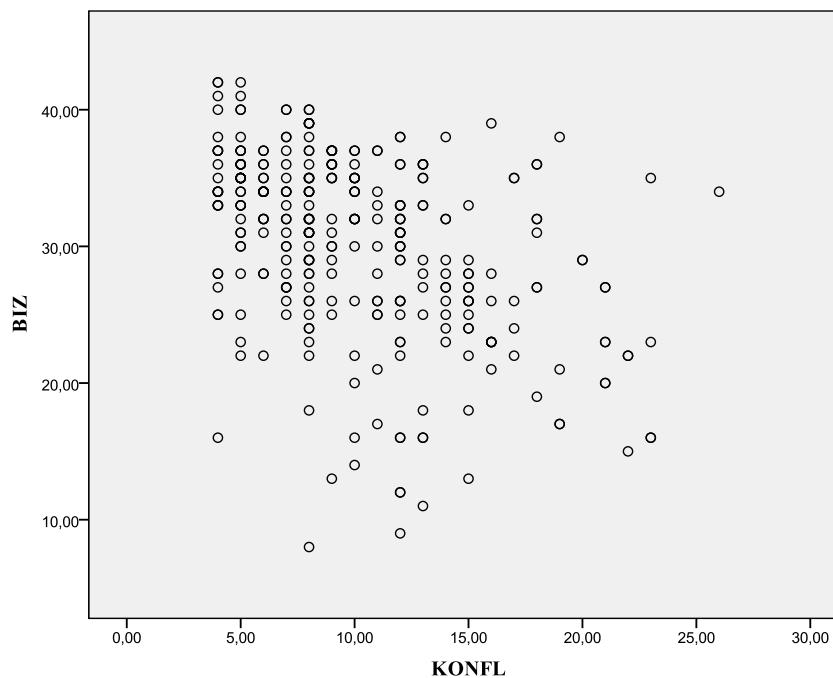
a. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A 28. táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ekkor a leggyakrabban az úgy nevezett VIF (Variance Inflation Factor) mutatót alkalmazzák, amely azt mutatja, hogy a *j*-edik változó becsült együtthatójának tényleges varianciája hányszorosa annak, ami a multikollinearitás teljes hiányának esete lenne. Ebben az esetben a VIF értéke gyenge (1,000), ezért a KONFL főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

Az alábbi grafikus ábrázolás (25. ábra) a Bizalom (BIZ) és az Észlelt Konfliktus (KONFL) kapcsolatáról szintén azt a tendenciát mutatja, hogy általában alacsony konfliktus szint mellett magas fokú bizalom figyelhető meg. De a válaszok pontjainak elhelyezkedése nem mutat teljesen egyértelmű irányt, mivel vannak olyan magas Konfliktus-értékek is, amelyek magas Bizalmi értékekhez tartoznak. Továbbá láthatunk olyan üzleti kapcsolatokat is, ahol a konfliktus és a bizalom szintje egyaránt alacsony. Ugyanakkor ennek ellentéte is megfigyelhető, igaz valamivel ritkább esetekben; viszonylag magas konfliktus szint mellett magas a bizalom szintje is. Ez a meglepő helyzet kialakulhat hosszú ideje működő kapcsolatnál, ahol a kialakult a bizalom, ami a világgazdasági krízis, vagy általában a gyorsan és gyakran változó gazdasági, társadalmi, politikai környezet számos konfliktust eredményezett. Ahogy az elméleti szakirodalmi összefoglalóban is olvasható, számos kutató az üzleti élet természetes velejárójának tekinti a konfliktust, illetve többféle konfliktust különböztetnek meg. Tulajdonképpen akkor nem a konfliktus maga a lényeges – hiszen ez az üzlet része, ahogy a jelen kutatás is utal erre – hanem a konfliktus felismerése, kezelése, illetve megoldása.

24. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt Konfliktus (KONFL) kapcsolatának grafikus ábrázolása



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A hipotézis vizsgálatához kétváltozós, illetve többváltozós regresszió-számítást szignifikáns kapcsolatot mutatott (7.1 A modell empirikus vizsgálata c. alfejezet; 42. Táblázat) a Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) között, ami szintén alátámasztja a 4. hipotézist.

A grafikus ábrázolás is kapcsolatot mutat a két faktor között, bár ez a kapcsolat láthatóan nem szoros, azaz a konfliktus és a bizalom többféle együttélése lehetséges. Mindezek alapján elfogadom a 4. hipotézist a következő, **4. tézisem** megalkotásával:

Magyarországi vállalkozások esetében, ágazattól függetlenül, működő üzleti kapcsolatokban ellentétes irányú, közepes kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. A két fogalom közötti összefüggés azonban nem kizárólag ellentétes irányú, és a bizalom szintjét nemcsak a csökkenő észlelt konfliktus növeli.

6.5.8 A bizalom és az észlelt elégedettség

H5: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban szoros összefüggés áll fenn a bizalom, valamint az észlelt elégedettség között. Az észlelt megelégedettség jelentősen befolyásolja, növeli a bizalom szintjét.

A regresszió számítás során felhasznált faktorok faktorszámítás alapján, a korábban bemutatott számtani átlagolással jöttek létre. A regresszió-számítás során a BIZ faktor volt a függő és a SAT faktor volt a független változó, mivel az üzleti kapcsolat során észlelt elégedettség bizalomra gyakorolt hatására voltam kíváncsi.

Az alábbi, 29. számú táblázat szerint a magyarországi cégek szerint közepes pozitív ($R = 0,413$) kapcsolat van a bizalom (BIZ), valamint a kiválasztott üzleti partnerrel való megelégedettség (ELÉG) között. A koreai kutatás erős pozitív kapcsolatot eredményezett a Bizalom (TR) és az Észlelt elégedettség (SAT) között, de a faktorok közötti jelentős tartalmi különbségek miatt nem hasonlíthatók össze a koreai és a magyar kutatás eme főfaktorai. A magyar kutatás során adódott determinációs együttható ($R^2 = 0,171$) szerint esetben a bizalom változásában csupán 17,1 %-ban játszik szerepet az észlelt elégedettség. (A becslés standard hibája (Std. Error of the Estimate – SEE) az előrejelzés pontosságának megállapításához nyújt segítséget, amely szintén megfelelő értékű.)

29. táblázat: A bizalom és a partnerrel való elégedettség regressziós modelljének összefoglalása

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,171	,168	6,04708

a. Predictors: (Constant), ELÉG

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az alábbi, 30. számú ANOVA-táblázatban a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (2347,584), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (11.408,967). Ez a táblázat mutatja az F-próba szignifikanciáját is, amely a kapcsolat meglétét igazolja ($\text{Sig.} < 0,05$).

A magyarországi kutatás során elvégzett regresszió-számítás közepes, pozitív kapcsolatot mutat a bizalom és a megelégedettség között, ami azt jelenti, hogy az üzleti partnerrel való megelégedettség elősegíti a bizalmi szint emelkedését, de ennek a tényezőnek sem szabad kizárólagos jelentőséget tulajdonítani.

30. táblázat: A bizalom (BIZ) és az észlelt elégedettség (ELÉG) regresszió-elemzésének ANOVA-táblája

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2347,584	1	2347,584	64,199	,000 ^a
Residual	11408,967	312	36,567		
Total	13756,551	313			

a. Predictors: (Constant), ELÉG

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A regresszió-számítás következő, 31. táblázatából megállapítható, hogy a t-próbánál a meredekséget meghatározó változó szignifikanciája kisebb 5%-nál, ezért az észlelt elégedettség – ha kis mértékben is – de befolyásolja a bizalmat. A nem standardizált koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete: $BIZ=15,156+0,530* ELÉG$

A 31. táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ebben az esetben a VIF értéke gyenge (1,000), ezért a SAT főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

31. táblázat: A bizalom (BIZ) és az észlelt elégedettség (ELÉG) regressziós együtthatóinak becslése

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	16,156	1,779		9,083	,000		
ELÉG	,530	,066	,413	8,012	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A következő oldalon lévő grafikus ábrázolás (27. ábra) egyértelműen alátámasztja a bizalom és az észlelt elégedettség közötti kapcsolatot. A válaszokat jelentő pontok jól mutatják azt a tendenciát, mely szerint alacsony bizalomhoz alacsony elégedettség tartozik. Az ábra alapján megállapítható, hogy az előbbi kijelentés fordítottja is igaz, tehát magas fokú bizalom szinttel általában az üzleti kapcsolattal való nagy megelégedettség jár együtt. Ezek az eredmények alátámasztják Walter és szerzőtársainak (2003) állítását, akik Drosch és szerzőtársának elméletét is felhasználva úgy látják, hogy a bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség együttesen alakítja ki az üzleti kapcsolat értékét.

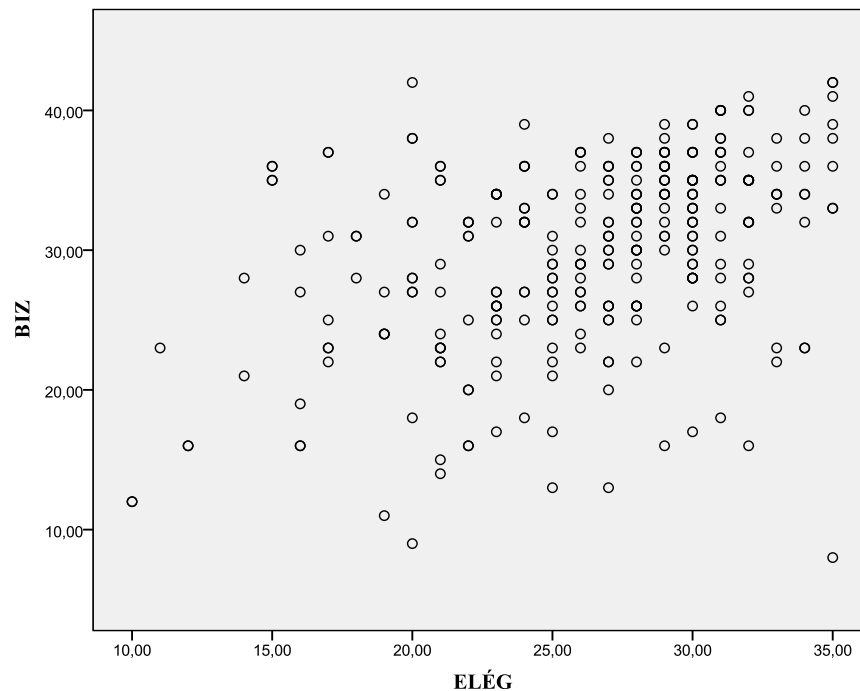
Azonban azt is hozzá kell tenni, hogy a megkérdezett magyarországi vállalkozások szerint léteznek alacsony szintű elégedettség és nagy bizalom mellett üzleti kapcsolatok. Míg akadnak olyan kapcsolatok is, ahol kicsi a bizalom, mégis nagyobb fokú a megelégedettség. Talán ezek az utóbbi kapcsolatok még korai, indulási stádiumban lévő üzleti kapcsolatot takarnak.

Összefoglalva a hipotézis vizsgálatához kétváltozós, illetve többváltozós regresszió-számítást végeztem, illetve megnéztem a változók közötti kapcsolat grafikus ábrázolását. A többváltozós regresszió-számítás szintén szignifikáns kapcsolatot mutatott a Bizalom (BIZ) és az Észlelt elégedettség (ELÉG) között, amelynek részletes tárgyalása később következik. (Lásd 7.1 A modell empirikus vizsgálata c. alfejezet; 42. Táblázat) Mindezek alapján elfogadom az 5. hipotézist és megfogalmazom az **5. tézist**:

Magyarországi vállalkozások esetében, ágazattól függetlenül, működő üzleti kapcsolatokban pozitív, közepes kapcsolat figyelhető meg a bizalom, valamint az

észlelt elégedettség között. Ezért az üzleti kapcsolattal való megelégedettségen kívül más tényezők is hozzájárulnak a bizalom szintjének növekedéséhez.

25. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Elégedettség (ELÉG) kapcsolatának grafikus ábrázolása



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

6.5.9 A bizalom és az üzleti partner hírneve

H6. A magyarországi vállalkozások körében, a gazdasági élet szereplőinek kapcsolatában összefüggés van a vállalati hírnév, és a bizalom között. Minél jobb az üzleti partner hírneve, annál nagyobb bizalmat élvez üzletfelei részéről.

A magyar bizalom kutatás adatai alapján elvégzett faktorelemzés nem adott olyan főfaktort, amelyben a hírnévvel kapcsolatos változók lettek volna túlsúlyban. Csupán a 2. főfaktor állításai között szerepelt egy, a hírnevet kiemelő változó. Ezért ezt a hipotézis, ebben a kutatásunkban nem tudtam vizsgálni.

Érdeemes azonban végiggondolni, vajon miért nem befolyásolja a bizalmat az üzleti partner hírneve a magyarországi megkérdezettek véleménye szerint. Ez azért is meglepő, mivel a koreai pilot-kutatás szoros összefüggést mutatott ki a bizalom és a vállalati hírnév között (Hong – Kwon 2009).

Több szerző megemlíti a jó hírnév (goodwill) jelentőségét az üzleti partnerek közötti bizalom tárgyalásakor (például Belaya et al., 2008; Mayer et al., 1995).

A bizalom és a hírnév közötti kapcsolat vizsgálata áll Sturman és Hanmer-Lloyd (2005) tanulmányának középpontjában is, ahol Németországból, Hollandiából, Olaszországból és Nagy-Britanniából gyűjtöttek adatokat kereskedelmi vállalkozásokról. Ez a tanulmány azért lényeges, mert a bizalom és a hírnév kapcsolatát a kultúra szemszögéből vizsgálja.

Hofstede klasszikus állítása szerint a kultúra „egy személy szociális környezetéből, gondolkodási, érzelmi mintákból, áll, amelyek mentális programokként működnek” (1994:4). Aulakh és Kotabe (1996) (illetve más szerzők is, lásd A bizalom kulturális különbségei és helyzete a magyar gazdaságban c. alfejezet) feltételezi, hogy az üzleti bizalom kifejlődése kapcsolatban van a nemzeti kultúrákkal. Ezért nézetük szerint bizonyos kulturális környezet támogatja a cselekvéseket, továbbá a viselkedést az üzleti kapcsolatok hosszú távú előnyeinek megerősítésének érdekében. A nemzetek bizonyos kulturális stílussal rendelkeznek, amely meghatározza a bizalom kifejlődéséért felelős viselkedési tényezőket (Hall 1995).

Viasszatérve Sturman és Hanmer-Lloyd (2005) kutatásához, ők Nagy-Britanniában, Olaszországban, valamint Németországban a szakértelemre tették a hangsúlyt, amelyet a hitelesség és a hatalom követett. Ezzel kissé ellentétesen Hollandiában a megkérdezett cégek a hitelességet tartották a legfontosabbnak, másodsorban a hatalmat, és harmadsorban a szakértelmet.

Sturman és Hanmer-Lloyd (2005) modelljében a hírnév az áthelyezésen, átvitelen keresztül (Transference) fejt ki hatását a következő kulturális tényezőkre (Hofstede modelljét felhasználva):

- ◆ Alacsony hatalmi távolság,
- ◆ Nőies kultúra,
- ◆ Magas bizonytalanság-kerülés,
- ◆ Kollektívizmus.

Továbbra is a Hofstede által megalkotott modell változójánál maradva nézzük meg a mi kutatásunkban érintett országok – Egyesült Államok, Korea és Magyarország – kulturális modelljének értékeit. (Lásd 32. táblázat a következő oldalon) A bizalom szempontjából érdemes megvizsgálni a hatalmi távolság (PDI), az individualizmus – kollektívizmus (IDV), és a bizonytalanság kerülés (UAI) pontjait. Természetesen a többi index is befolyásolja a nemzeti bizalmat, és ezen keresztül az üzleti bizalmat, hatásuk mégis nagyon közvetett módon valósul meg.

A hatalmi távolság (PDI) az egyenlőtlenségek kívánatosságával, illetve nem-kívánatosságával, valamint az egyirányú függőség kontra kölcsönös függőség kérdéseivel foglalkozik. Értéke arra utal, hogy miként alkalmazkodnak az egyes kultúrák a tagjaik között megnyilvánuló egyenlőtlenségekhez, mennyire elfogadott – és elvárt – az alá fölérendeltségi viszony a hatékony vállalati működéshez, vagy ellenpólusként az egyenrangú kollégák önkéntes együttműködése biztosítja-e a sikerességet. Néhány kultúrában a természetes, fizikai és szellemi különbségek óriási gazdasági, politikai és szociális különbségek forrásává válnak, amelyek akár örökletes különbségekké is alakulhatnak.

32. táblázat: Hofstede nemzetközi kulturális felméréseinek részlete

	Hatalmi távolság	Individualizmus – kollektívizmus	Férfiasság kontra nőiesség	Bizonytalanság kerülés	Hosszú távú orientáció
	Power Distance Index (PDI)	Individualism (IDV)	Masculinity (MAS) versus femininity	Uncertainty Avoidance Index (UAI)	Long-Term Orientation (LTO)
Világ átlag	55	43	50	64	45
Egyesült Államok	40	91	62	46	29
Dél - Korea	60	18	39	85	71
Magyarország	46	80	88	82	-

Forrás: Hofstede, 2001 alapján saját szerkesztés

Hofstede (2001) 53 országot magában foglaló kulturális felméréseben Dél-Korea hatalmi távolság indexe (60) magasabb a világ átlagnál (55), ami azt jelenti, hogy itt jobban elfogadják a hierarchikus rendszert és a függőséget, mint például az USA-ban (40), vagy Magyarországon (46), ahol alacsonyabbak lettek ezek az értékek.

Az USA PDI értéke (40) viszont alacsonyabb a világ átlagnál, mivel fontosnak tartják a társadalmi rétegek, és általában a szervezetek, valamint egyéb társadalmi egységek közötti egyenlőséget, ideértve a kormányt és a családot is. Ez a hozzáállás együttműködő kölcsönhatást, és stabilabb kulturális környezetet eredményez, ami a „nemzetek olvasztótégelyében” szinte életbevágóan fontos. Magyarország a hatalmi távolság szempontjából az előbb említett két ország között helyezkedik el (46), az amerikai értékhez közel.

A bizonytalanságkerülés (UAI) annak mértéke, hogy az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, és mennyire próbálják azokat aktívan elkerülni. Dél-Korea 85-ös értéke arra utal, hogy a társadalom nagyon nehezen viseli a bizonytalanságot. Ennek érdekében megpróbálja minimalizálni a bizonytalanság szintjét szigorú szabályokkal és törvényekkel. Az ilyen típusú társadalmak – Hofstede szerint – megpróbálnak mindent kontrolálni a bizonytalanság csökkentése érdekében.

Az USA-ban ez az érték jóval a világ átlag alatt van (46), amely azt mutatja, hogy itt kevesebb a szabály és nem próbálják meg annyira ellenőrizni az eredményeket. Egyúttal jelzi a társadalom nagyobb toleranciáját például a nézetekkel, hitekkkel kapcsolatban.

A bizonytalanság kerülés indexe viszont Magyarországon esetében is igen magas (82), majdnem olyan magas, mint Koreában, tehát nálunk is inkább megpróbálják elkerülni a bizonytalanságot. A magas bizonytalanság kerülés egyik jellemzője a magas stressz szint, valamint a szorongás, ami sajnos gyakoribb probléma Magyarországon, mint más európai országokban.

Az Individualizmus – kollektívizmus (IDV) az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás

egymáshoz való viszonyát. Ez az index viszont nagyon alacsony Dél-Korea esetében, amely a csoport – család, rokonság, barátok – hosszú távú, erős, egymás iránti elkötelezettségét mutatja. Az IDV index az USA-ban érte el a legmagasabb értéket, mivel az amerikai társadalom meglehetősen individualista attitűddel rendelkezik, miközben viszonylag laza emberi kapcsolatok jellemzőek. Fontosabbak az egyéni és a szűk családi érdekek. A magyar IDV index (80) inkább az amerikai értékhez van közelebb, mint a koreaihoz, mivel a mi társadalmunk sokkal inkább individualista, mint kollektív.

Természetesen más kulturális modellek is léteznek, amelyek más tényezőket használnak fel, de Hofstede modellje a legismertebb. Az előbbieken bemutatott rövid összehasonlítás jelentős különbségeket tár fel a különböző társadalmak működésében, attitűdjeiben, amelyek érthetően befolyásolják az üzleti életben működő bizalmat, illetve annak alkotóelemeit is.

6.5.10 A bizalom kulturális különbségei

H7: Az üzleti szereplők közötti bizalom szintjét befolyásolja a kulturális, nemzeti háttér. Amelyik országban magasabb a bizalom általános szintje, ott az üzleti kapcsolatok bizalmi szintje is magasabb.

A hipotézis igazolásához egyrészt utalok az előző alfejezet – Hofstede által végzett nemzetközi – kulturális összehasonlítására. Másrészt a nemzetközi bizalom-kutatás amerikai és koreai adatait használok fel, pontosabban összehasonlítom ezeket a magyarországi eredményekkel. Ehhez először bemutatom a két külföldi kutatás körülményeit, majd – ahol összehasonlíthatók az adatok – megvizsgálom, hogyan vélekednek három földrész szervezetei ugyanazokról a kérdésekről.

Az amerikai lekérdezés 2002-ben történt, négy amerikai, főleg logisztikai társaság tagjai körében. Az on-line módon kiküldött 1800 kérdőívből 170-et ítélték használhatónak (Suh – Kwon, 2006). Mivel a négy társaság közül 3 logisztikai szervezet, ezért várható, hogy az ellátási lánc menedzsment-tel kapcsolatos válaszok más, jobb eredményeket fognak hozni.

A 2006-os koreai lekérdezés keretében 430 kérdőívet küldtek ki, amelyből 75 értékelhető érkezett vissza. Négyszázat termelő cégeknek, 30-at egyéb szervezeteknek küldtek ki. (Hong – Kwon, 2009) Ezek az előzmények két észrevételt vonnak maguk után; egyrészt feltételezhető, hogy a visszaküldött koreai kérdőívek is döntően termelő cégektől származnak, másrészt az elemzéshez felhasználható 75-ös elemszám ilyen jellegű kvantitatív kutatásnál kicsinek számít. Azonban érvényes, elfogadott kutatásról lévén szó, én is felhasználok az összehasonlítás során.

Az összehasonlítást a leíró statisztikával kezdem. Az alábbi (33.) táblázatban az „ember napok” számának átlaga, azaz a lekérdezést megelőző évben hányszor került sor személyes tárgyalásra, jelentősen eltér az amerikai és a magyar adatok szerint. Az amerikai átlag háromszor olyan magas, igaz a szórás értékeinél is többszörös eltérés mutatkozott. Az amerikai maximum értékről már korábban említést tettem (lásd 9. táblázat). Ezek szerint az

amerikai bizalom-kutatásban megkérdezett – valószínűleg többségükben logisztikai – cégek jóval fontosabbnak tartják a személyes találkozást üzleti partnereikkel, mint a magyarországi, megkérdezett szervezetek.

33. táblázat: Az amerikai és a magyar bizalom kutatás első leíró statisztikája

	Az előző évben hány alkalommal került sor személyes tárgyalásra („ember-napok” száma)		A válaszadó hány százalékát birtokolja a partner cég részvényeinek (%)	
	amerikai adatok	magyar adatok	amerikai adatok	magyar adatok
N	170	315	170	315
Átlag	97,05	31	1,07	1
Szórás	223,92	59	6,32	11
Minimum	1	0	0	0
Maximum	1800	480	50	100

Forrás az amerikai adatoknál: Suh – Kwon, 2006:195

A fenti táblázat másik fele a partner cégben meglévő tulajdonosi részesedést mutatja be. Itt nincs jelentős eltérés az amerikai és a magyar adatok között, hiszen hasonló az átlag mindkét helyen. Kissé meglepő, hogy az amerikai válaszadónál a maximális részesedés csak 50% volt. Szerintem erre nem szolgál magyarázatul a logisztikai cégek feltételezett magasabb arányú részvétele a korábban említett adatfelvételi körülmények miatt.

Az amerikai és a magyar kutatás második leíró statisztikája (34. táblázat) az üzlet felek közötti kapcsolatokról, valamint az ellátási lánc menedzsment alkalmazásáról szól. A megjelölt üzleti kapcsolat amerikai és magyar átlaga, valamint a szórások között nincs jelentős eltérés.

34. táblázat: Az amerikai és a magyar bizalom kutatás második leíró statisztikája

	A kapcsolat időtartama a kiválasztott partner céggel (év)		Az ellátási lánc menedzsment alkalmazása (év)	
	amerikai adatok	magyar adatok	amerikai adatok	magyar adatok
N	170	315	170	315
Átlag	8,21	7	9,88	5,92
Szórás	7	5	14,95	6,16
Minimum	-	1	-	0
Maximum	-	40	-	40

Forrás (USA-adatoknál): Suh – Kwon, 2006:195

Az ellátási lánc menedzsment tudatos alkalmazásában viszont nagyságrendnyi a különbség! Az amerikai válaszolók átlagosan majdnem kétszer olyan hosszú ideje gyakorolják az ellátási lánc menedzsmentet, mint a magyar megkérdezettek (a szórásnál szintén jelentős eltérés látható). Annak ellenére alakult így az eredmény, hogy a magyarországi próbalekérdezések tapasztalataként – a mélyinterjú alanyai általában nem ismerték az ellátási lánc fogalmát – a kérdőívekhez mellékelt rövid kísérő levélben leírtuk az ellátási lánc menedzsment rövid meghatározását. A jóval magasabb amerikai értékekhez hozzájárulhat, hogy valószínűleg sok logisztikai cég van a válaszolók között, de – szerintem – önmagában ez feltételezés nem magyarázza meg ezt a jelentős eltérést. További ok lehet az eltérésre a nagyobb átlagos amerikai vállalati méret, illetve az elmúlt évszázad zökkenőmentes gazdasági, vállalati fejlődése az USA-ban.

Nálunk a II. Világháború és annak gazdasági, politikai következményei, valamint a közel 45 éves szocialista rendszer egészen más módokon gyakorolt hatást a vállalatok és általában a nemzetgazdaság fejlődésére, prioritásaira.

A következő táblázat (35.) azt a két változót mutatja, amelyek a magyar és a korai kutatás során megfeleltek mind a három követelménynek:

- faktoranalízis eredményeként a bizalom tényezői lettek,
- a bizalommal szembeni korrelációs számítás érvényes értékeket hozott,
- a faktoranalízis útján kapott főfaktorok változói ugyanazok.

35. táblázat: A koreai és a magyar kutatás azonos tartalmú tényezőinek, és a bizalomnak a korreláció számítása

	Partner eszköz-specifikussága		Információ-csere	
	koreai adatok (PAS)	magyar adatok (PARTE)	koreai adatok (IS)	magyar adatok (INF)
N	170	315	170	315
Korreláció-számítás	0,529	0,511	0,683	0,197

Forrás (koreai adatoknál): Hong – Kwon, 2009:12

Tehát a Partner eszköz-specifikussága, valamint az Információ-csere befolyásolja a bizalom szintjét mindkét ország szervezetei szerint. Azt is mondhatjuk, hogy ez a két főfaktor a koreai és a magyar kutatás metszethalmaza. Az említett táblázatban az is látható, hogy a Partner eszköz-specifikussága mindkét lekérdezés eredményeként közepes pozitív kapcsolat mutatkozott a bizalommal szemben. Ez tehát fontos, de nem kizárólagos tényező az üzleti partnerek közötti bizalom szempontjából.

A képzeletbeli metszethalmaz másik főfaktora viszont eltérő értékeket mutat. A koreai adat közepes pozitív kapcsolatot eredményezett az információ-csere és a bizalom között, míg a magyar adatok gyenge pozitív kapcsolatot mutatnak. Ezek szerint az információ megosztása a magyarországi szervezetek körében sokkal kisebb mértékben határozza meg a bizalmat, mint a koreai cégek szerint.

36. táblázat: A magyar és a koreai kutatás bizalom-változói

Magyar kutatás változói	Koreai kutatás változói
Elégedettség (ELÉG)	Elégedettség a partnerrel
Észlelt konfliktus (KONFL)	Észlelt konfliktus
Partner eszköz-specifikussága (PARTE)	Partner eszköz-specifikussága
Válaszadó eszköz-specifikussága (VÁLE)	Válaszadó eszköz-specifikussága
Lecserélhetőség (LECS)	
Információ-csere (INF)	Információ megosztás
	A partner hírneve
	Fenntartható partnerkapcsolat

Forrás koreai adatoknál: Hong – Kwon, 2009:12

A 36. táblázatban a bizalom tényezőinek elnevezése alapján hasonlítottam össze a magyar és a koreai adatokat. Ahogy korábban is említettem, több esetben nem voltak teljesen azonosak a koreai és a magyar kutatás főfaktorainak változói (például Elégedettség a partnerrel és Észlelt konfliktus) (lásd 3. Melléklet a koreai faktorok változói). A konfliktussal kapcsolatos koreai és magyar faktor változói majdnem azonosak. A koreai Észlelt konfliktus (PPC) a koreai Bizalom (TR) közötti Pearson-korrelációs együttható abszolút értéke 0,389, míg a magyar Észlelt konfliktus (KONFL) és a magyar Bizalom (BIZ) korrelációs együtthatója -0,422. Ezek az értékek hasonlóak, de a faktorok változói nem teljesen.

Az észlelt elégedettség a bizalom közötti összefüggést vizsgálva a koreai és a magyarországi válaszadók között, azt látjuk, hogy a faktorok változói közötti eltérés még nagyobb, továbbá a koreai (bizalommal szembeni) korrelációs együttható 0,713, míg a magyar érték csupán 0,413. Ebben az esetben tehát jelentős eltérés tapasztalható a koreai és a magyar eredmények között.

Ha megnézzük a legfontosabb faktor, a Bizalom változóit az amerikai, a koreai és a magyar faktorszámítás után, akkor azt tapasztaljuk, hogy az amerikai, a koreai faktorok változói azonosak (mind a tíz) (Kwon – Suh 2004; 3. Melléklet; Hong – Kwon 2009). Az

említett 10 változóból a magyar Bizalom (BIZ) faktorba hat került bele, és ez a hat változó alkotja ezt a faktort.

Akadtt olyan faktor is – a Válaszadó eszköz-specifikussága (VÁLE) –, amely mindhárom (amerikai, koreai, magyar) bizalom kutatás faktoranalízis során kiválasztásra került, mint faktor az elemző program (SPSS – PASW) által, de a magyar főfaktor Bizalommal szemben korreláció számítása mégis érvénytelen eredményt hozott.

A harmadik típusú esetben pedig – ahogy ez a táblázatban is látható – egyes „koreai” faktorok meg sem jelentek a magyar faktorok között. Ilyen például A partner hírneve, vagy a Fenntartható partnerkapcsolat.

A nemzetközi bizalom-kutatás koreai, amerikai és magyar eredményeinek összehasonlítása azt mutatja, hogy még azonos kutatási módszertan, illetve azonos kérdések esetén is jelentős eltérések mutatkoznak országonként. Az összehasonlítás során nagyon kevés olyan változót, illetve eredményt találtam, amelynél egyezés tapasztalható mindhárom országban elvégzett felmérés adataival. Mindezek alapján elfogadva a H7 hipotézist megfogalmazom a **6. tézist**:

A nemzetközi bizalom-kutatás országonkénti összehasonlítása szerint a magyarországi szervezetek másként gondolkodnak a bizalomról, mint a koreai, vagy az amerikai társaik. Más tényezőkről tartják azt, hogy befolyásolják az üzleti partnerek közötti bizalmat. A magyarországi vállalkozások körében az észlelt elégedettség, az észlelt konfliktus, valamint az üzleti partner eszköz-specifikussága befolyásolja a legjobban a köztük lévő bizalmat. Ellentétben a koreai eredményekkel, a magyarországi cégek körében az információ csere és a kapcsolat fenntarthatósága azonban nincs hatással a bizalomra.

6.5.11 A bizalom ágazati sajátosságai

H8. Az üzleti kapcsolatok során kialakult bizalom mértéke ágazatonként különbségeket mutat.

A fenti hipotézis empirikus vizsgálatához a bizalom-kutatás adatait felhasználva keresztábrát készítettem, mivel a keresztábra két, vagy több nem-metrikus változó eloszlását mutatja meg egy táblázaton belül. „Ez segít annak megértésében, hogy egy változó ... hogyan viszonyul egy másik változóhoz” (Malhotra – Simon 2008: 489) A mi esetünkben a faktor-analízis útján, majd átlagolással kapott Bizalom főfaktort vizsgáltam meg a tevékenységi kódok szerint.

A keresztábra elkészítésénél a következőket volt célszerű figyelembe venni: nem vettem külön csoportba minden megjelölt tevékenységet, mert akkor túl sok csoport adódott, ami nem tette érvényessé az így kapott keresztábrát. Ezért kiemeltem azokat a kódokat, ahonnan a legtöbb válasz érkezett, és elsősorban azokat elemeztem (az elemszám ennek megfelelően nem 315, hanem 287). Így a legnagyobb létszámú alcsoportokat néztem

meg, ami javítja az elemzés minőségét. A vizsgálatban bevont 287 vállalkozás közül 110 (38%) foglalkozik kereskedelemmel, 54 (19 %) működik a nehézipar, illetve 44 cég (15 %) a könnyűipar területén. Létrehoztam a kereskedelmi csoporton kívül egy másik szolgáltatási csoportot, amibe tartozik például a Szálloda- és vendéglátó ipar (20 vállalkozás), a Szállítás, raktározás (13 vállalkozás), továbbá az Információtechnológia és szolgáltatás is (11 cég).

A keresztábra másik változója a Bizalom főfaktor. Ez a változó hat, a bizalomhoz kapcsolódó változóból, alakult ki, amelyekre 7-fokozatú Likert-skálával kellett válaszolni (1 = Egyáltalán nem ért egyet, 7 = Teljesen egyetért). Annak érdekében, hogy érvényes keresztábrát kapjak, a főfaktor értékeit is összegeznem kellett. Amikor a főfaktor értékeit (maximális értéke 28 volt) négy egyenlő nagyságú alcsoportra osztottam, (és a válaszolók fő tevékenységeit is csoportosítottam az előbbieket szerint) akkor sikerült megbízható (reliabilty) keresztábrát kapnom.

37. táblázat: A válaszadók tevékenységének és a bizalom kapcsolatáról készített keresztábra Khi-négyzet tesztje

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,896 ^a	9	,006
Likelihood Ratio	23,656	9	,005
Linear-by-Linear Association	1,248	1	,264
N of Valid Cases	287		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Ennek a keresztábrának a Khi-négyzet teszt ellenőrzését mutatja a 37. táblázat. A Khi négyzet Pearson-féle tesztje alapján megállapítható, hogy nem igaz a nullhipotézis, miszerint a vizsgálatba bevont változók (tevékenység és bizalom) függetlenek egymástól, mivel a 0,006-os érték kisebb 0,05-nél, azaz a két tényező nem független egymástól. Ebből megállapítható, hogy a cellák kevesebb, mint 20 %-nál (18,8 %-nál) a várható érték nem haladja meg az ötöt, ami azt jelenti, hogy a Khi-négyzet alkalmazása helyénvaló. Tovább lehet lépni és megvizsgálni magát a keresztábrát.

A 38. számú táblázat tartalmazza a tevékenység és a bizalom kapcsolatát elemző keresztábrát. A keresztábra értékelését a total mezők vizsgálatával kezdjük. Ez azt mutatja, hogy általában a megkérdezett szervezetek fontosnak tartják a bizalmat, mivel az összes (287) válaszoló 40,1 %-a (115 szervezet) a Bizalom legmagasabb (4) értékébe került, valamint a második leggyakoribb válasz (37,6 %, azaz 108 vállalkozás) a Bizalom kategóriájának második legmagasabb értékű mezőjében található.

A sorok vizsgálata során megállapíthatjuk (% within bizalom), hogy a Bizalom legalacsonyabb (1-es) értékéhez a két szolgáltatási csoport (Kereskedelem, Szolgáltatás) járult hozzá a legnagyobb mértékben (egyaránt 33,3 %-ban). Ha a másik végletet nézzük, akkor azt látjuk, hogy a Bizalom legmagasabb (4-es) értékéhez a Kereskedelem (32,2%), majd pedig a Nehézipar (27,1%) járult hozzá a legnagyobb mértékben. Ebben a kategóriában a Szolgáltatás csoport jelentősége 22,6%, a Könnyűipar 18,3%. A Bizalom második legmagasabb értékének kialakulásakor (3-as) szintén a Kereskedelem jelenti a legnagyobb súlyt (45,4%), utána következik a Szolgáltatás (24,1%), majd a Könnyűipar (15,7%), végül a Nehézipar (14,8%). A sorok elemzése után tehát nem vonhatunk le olyan következtetést, mely szerint a két ipari csoportban tulajdonítának kisebb szerepet a bizalomnak.

38. táblázat: A válaszadók tevékenységének és a bizalom kapcsolatáról készített keresztábra

		Bizalom * Főtevékenység Crosstabulation					
		Főtevékenység				Total	
		Kereskedelem	Nehézipar	Könnyűipar	Szolg.		
Bizalom	1,00	Count	5	1	4	5	15
		% within bizalom	33,3%	6,7%	26,7%	33,3%	100,0%
		% within főtev	4,5%	1,9%	9,1%	6,3%	5,2%
		% of Total	1,7%	,3%	1,4%	1,7%	5,2%
2,00	Count	19	6	2	22	49	
	% within bizalom	38,8%	12,2%	4,1%	44,9%	100,0%	
	% within főtev	17,3%	11,1%	4,5%	27,8%	17,1%	
	% of Total	6,6%	2,1%	,7%	7,7%	17,1%	
3,00	Count	49	16	17	26	108	
	% within bizalom	45,4%	14,8%	15,7%	24,1%	100,0%	
	% within főtev	44,5%	29,6%	38,6%	32,9%	37,6%	
	% of Total	17,1%	5,6%	5,9%	9,1%	37,6%	
4,00	Count	37	31	21	26	115	
	% within bizalom	32,2%	27,0%	18,3%	22,6%	100,0%	
	% within főtev	33,6%	57,4%	47,7%	32,9%	40,1%	
	% of Total	12,9%	10,8%	7,3%	9,1%	40,1%	
Total	Count	110	54	44	79	287	
	% within bizalom	38,3%	18,8%	15,3%	27,5%	100,0%	
	% within főtev	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	38,3%	18,8%	15,3%	27,5%	100,0%	

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Az oszlopváltozó vizsgálatából látható, hogy a legnagyobb tevékenységi kört jelentő Kereskedelem csoportban (110 vállalkozás) a négy-fokozatú skálán a második legnagyobb értéket, a 3-ast választották a legtöbben (44,5 %), míg a második leggyakoribb válasz pedig a maximálisan elérhető bizalmi pont, a 4-es volt (33,6 %)! Így logikus, hogy a Bizalom főfaktor legkisebb értéke (1) a Kereskedelem csoportban csak nagyon ritkán (4,5%) fordul elő.

Ha megnézzük a másik szolgáltató csoportot (Szolgáltatás), akkor látjuk, hogy ebben az oszlopban is a Bizalom változó 3-as és a 4-es értékei voltak a leggyakoribb válaszok (mindkét esetben 32,9%). Továbbá ennél a csoportnál is az 1-es, legalacsonyabb bizalmi szint egyértelműen a legritkább esetnek mutatkozott (6,3 %).

A két ipari csoport és a bizalom kapcsolatát vizsgálva, a Nehézipari csoportban a válaszolók 57,4 %-a a Bizalom legmagasabb érték kategóriájába esett, 29,6 %-uk a második legmagasabb értékbe (3-as), és csak 1,9%-uk a legalacsonyabb bizalmi kategóriába (1-es). Ezek szerint a Nehézipar területén működő vállalkozások is fontosnak tartják a bizalmat az üzleti kapcsolataikban.

A Könnyűipar oszlopán belül a Bizalom két legmagasabb értékébe került a válaszolók döntő többsége (4-es érték: 47,4%, 3-as érték: 38,6%), ami arra enged következtetni, hogy a Könnyűiparban is jelentőséget tulajdonítanak a bizalomnak.

Mivel a Kereskedelem csoport elemszáma jóval meghaladja a másik három csoport elemszámait, az oszlopon belüli adatok (within főtev) megbízhatóbb arányokat mutatnak. Ha az oszlopokon belüli, Bizalomhoz tartozó két legmagasabb értékhez tartozó százalékokat összeadom (Kereskedelem: $33,6+44,5=78,1$ %, Nehézipar: $57,4+29,6=87,0$ %, Könnyűipar: 86,3%, Szolgáltatás: 65,8%), akkor még árnyaltabb képet kapok. Ezek az eredmények arra mutatnak rá, hogy nem egyértelműen nagyobb a bizalom szerepe a két szolgáltatási csoportban.

Ehhez az elemzéshez javasolt a Cramer's V együttható vizsgálata is, mivel a két tényező közötti kapcsolat erősségére vagyunk kíváncsiak. A 39. táblázatban látható mutatók szignifikancia szintje megfelelő, de gyenge kapcsolatot mutat a válaszadók főtevékenysége és a bizalom között. Ez az eredmény is arra utal, hogy ebben a mintában nem mutatható ki egyértelmű összefüggés a bizalom megítélése és az ágazati besorolás között.

39. táblázat: Tevékenység – Bizalom keresztábra Cramer's V együtthatója

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,282	,006
	Cramer's V	,163	,006
N of Valid Cases		287	

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A keresztábra elemzése alapján arra a következtetésre jutottam, hogy nem látható sem a szolgáltatási csoportoknál, sem az ipari csoportoknál a bizalom nagyobb szerepe a másik csoportokhoz képest, ezért nem fogadom el a H8-t, és a következő, **7. tézist** fogalmazom meg:

A kvantitatív kutatás szerint nem mutatható ki, hogy a tevékenység markánsan befolyásolná a szervezetek közötti bizalom szintjét. A felmért magyarországi vállalkozások, működő üzleti kapcsolatokban egyaránt jelentőséget tulajdonítanak a bizalomnak, függetlenül attól, hogy a szolgáltatás, vagy az ipar területén tevékenykednek.

7 A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei

Ebben az összefoglaló fejezetben az előzőekben részletezett empirikus kutatás eredményeit vetem össze a korábban felállított modellemmel. Összesítem a hipotéziseket, és megnézem, mely hipotézisekből lettek tézisek. A fejezet második felében a modell alkalmazhatóságának vizsgálatával foglalkozom.

7.1 A modell empirikus vizsgálata

A hipotézisek ellenőrzéséhez kvantitatív kutatást használtam fel. A főfaktorokat faktoranalízis útján nyertem, és számtani átlagolással nyerték el végső formájukat, majd ezekkel regresszió-számításokat végeztem a köztük, illetve a bizalommal való kapcsolatukat vizsgálva (lásd 6.5.3 A kutatási adatok elemzése során használt módszertan, illetve annak célja c. alfejezet). A tevékenység és a bizalom közötti összefüggés elemzésekor keresztábrát készítettem.

Mivel a disszertáció középpontjában álló kutatás egy nemzetközi felmérés része, kiváló alkalom adódott a nemzetközi összehasonlításra. A kulturális különbségek elemzésénél felhasználtam a legismertebb kulturális modelleket, valamint azok megállapításait. A bizalom kulturánkénti különbségeit tehát az azonos kérdőívet felhasználó koreai és amerikai kutatás eredményeinek összehasonlításával vizsgáltam meg.

A kutatás korlátainál (újra) meg kell említeni az önkényes mintavételt (elsősorban a Dunaújvárosi Főiskola levelezős hallgatói voltak a kérdezőbiztosok üzleti kapcsolataikat felhasználva), illetve azt, hogy a minta összetételében a nagyvállalatok felülreprezentáltak a magyar vállalati struktúrához képest. Kwon és Suh (2004) azonos kérdőívvel dolgozva az USA-ban további korlátként említi, a bizalom és az eszköz-specifikus beruházások bonyolult, interaktív kapcsolatát, ahol mindkét fogalom lehet egymás előzménye, illetve következménye is. Ezért az értekezés következtetéseit csak korlátozott mértékben lehet általánosítani.

40. táblázat: A regressziós modell összefoglaló táblája

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633	,400	,389	5,18031

a. Predictors: (Constant), INF, KONFL, LECS, VÁLE, PARTE, ELÉG

b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A bizalom-kutatás regresszió-számítás összefoglalását mutatja a 40. táblázat. Többváltozós regresszió-számítás során a változók közötti kapcsolat erősségét az R^2 többszörös korrelációs együttható – más néven többszörös determinációs együttható – négyzetével mérjük. Ebből megállapítható, hogy bár magyarázzák a vizsgálatba bevont változók a bizalom szintjét, mégsem sikerült összegyűjteni az összes, lényeges alkotóelemet, mivel a modell magyarázó ereje csupán 40% (R Square = 0,400), ami azonban a társadalomtudományokban nem alacsony érték. Az 5.2. 'A hipotézisek összesítése és az elméleti modell' című fejezetben hivatkozom Kwon és Suh (2004) nagyon hasonló bizalom modelljére (ők is azonos kérdőívet használtak kutatásuk során az USA-ban). Annak a modellnek a magyarázó ereje 75,6%. A kép teljességéhez tartozik, hogy a kisebb elemszámú minta többsége valószínűsíthetően logisztikai vállalkozás (lásd az amerikai kutatás ismertetését a 6.5.10. A bizalom kulturális különbségei c. alfejezet).

A becslés standard hibája (Std. Error of the Estimate – SEE) az előrejelzés pontosságáról nyújt tájékoztatást. Ha túl nagy az SEE értéke, akkor pontatlan az előrejelzés, azaz a modell nem képes jól becsülni. A mi esetünkben alacsony érték adódott, ami lehetőséget ad az elemzés folytatására.

41. táblázat: A regressziós modell ANOVA-táblája

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5482,944	6	913,824	34,053	,000 ^a
	Residual	8211,683	306	26,836		
	Total	13694,626	312			

a. Predictors: (Constant), INF, KONFL, LECS, VÁLE, PARTE, ELÉG

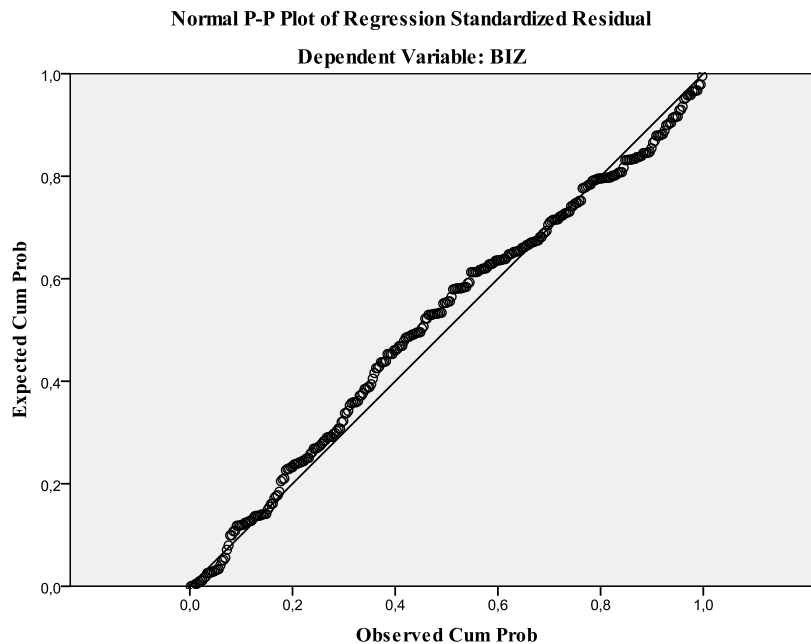
b. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Noha viszonylag alacsony a modell magyarázó ereje, a modell mégis használható, mivel annak magyarázó erejét az ANOVA-tábla egyértelműen bizonyítja, hiszen az alábbi táblázat szerint a főfaktorok közötti kapcsolat hiányát állító null hipotézist minden szokásos szignifikanciaszint mellett elvethetjük. A táblázatból leolvasható F-próba szignifikanciája a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05). (Lásd 41. táblázat) Az ANOVA-táblázatban leolvasható a regressziós egyenes által magyarázott szórásnégyzetet (5482,944), valamint a nem-magyarázott szórásnégyzetet (8211,683).

Az alábbi grafikon a függő változó (BIZ – Bizalom) becsült (Expected) és tényleges (Observed) értékeit mutatja, ahol az illeszkedés nem tökéletes, de a linearitás mégis egyértelműen megfigyelhető (lásd 28. ábra).

26. ábra: A regressziós egyenes illeszkedése a pontthalmazra



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A koefficiens táblázat az egyes aspektusok magyarázó erejét és irányát foglalja össze. Ebből a táblázatból (42. táblázat) először az együtthatók t-próbájának szignifikanciaszintjét kell megvizsgálni, mivel ekkor dől el, hogy melyik változók rendelkeznek szignifikáns magyarázó erővel.

A táblázatban szürkével „színeztem” be azokat a változókat, amelyek szignifikanciaszintje megfelelő:

- ◆ ELÉG – Észlelt elégedettség,
- ◆ KONF – Észlelt konfliktus, valamint
- ◆ PARTE – Partner eszközspecifikussága.

Ezek voltak azok a változók, amelyeknél a BIZ – Bizalom főfaktorral végzett regressziószámítás érvényes eredményt adott, illetve közepes kapcsolatot mutatott.

A másik három változó (VÁLE – Válaszó eszközspecifikussága, LECS – Lecserélhetőség, és INF – Információ-csere) nem bír megfelelő magyarázó erővel a regressziószámítás eredménye szerint, noha az előtte elvégzett faktoranalízis alapján alakítottam ki a felhasznált együtthatókat. Ezekkel a főfaktorokkal, illetve a BIZ – Bizalom főfaktorral végzett korrelációszámítás vagy érvénytelen eredményt, vagy gyenge kapcsolatot hozott.

A nem standardizált koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete:

$$\text{BIZ} = 21,082 - 0,380 * \text{KONFL} + 0,242 * \text{ELÉG} + 0,478 * \text{PARTE}$$

A 42. táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is. Ekkor a leggyakrabban az úgy nevezett VIF (Variance Inflation Factor) mutatót alkalmazzák, amely azt mutatja, hogy a j -edik változó becsült együtthatójának tényleges varianciája hányszorosa annak, ami a

multikollinearitás teljes hiányának esete lenne. Ebben az esetben is a VIF értéke gyenge, ezért a KONFL főfaktor felhasználható regresszió-számításhoz.

42. táblázat: Regressziós együtthatók becslése

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21,082	2,341		9,006	,000		
	KONFL	-,380	,072	-,270	-5,281	,000	,752	1,329
	ELÉG	,242	,068	,188	3,535	,000	,692	1,445
	PARTE	,478	,058	,400	8,184	,000	,820	1,220
	VÁLE	,009	,061	,008	,156	,877	,812	1,231
	LECS	-,066	,067	-,045	-,994	,321	,939	1,065
	INF	-,005	,118	-,002	-,045	,964	,792	1,263

a. Dependent Variable: BIZ

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Tehát a regresszió számítás megerősítette a korábbi vizsgálatok tapasztalatait. Az értekezés során tudatosan igyekeztem minél több változót bevonni a vizsgálatba, mivel a bizalom valóban összetett, sok tényezővel magyarázható jelenség. Ezzel arra is törekedtem, hogy elkerüljem a redukcionizmus hibáját (Héra – Ligeti 2006).

Az oksági kapcsolat megállapításához Lazarsfeld (1959, idézi Babbie 2001) szerint három követelménynek kell teljesülnie:

- az ok időben megelőzze az okozatot,
- a két változó között empirikus – azaz tényleges tapasztalat szerint – kapcsolat legyen,
- a megfigyelt empirikus összefüggést ne lehessen valamely harmadik változó hatásával megmagyarázni.

Ha ezt a három kritériumot az értekezés középpontjában álló bizalom-kutatásra alkalmazzuk, a következőket állapíthatjuk meg. Az időbeliség kritériumának, valamint a második feltétel teljesítésében segítségül van a lekérdezés módja, amikor a szervezetek képviselőit arra kértük, hogy egy konkrét, üzleti kapcsolatukra gondolva töltsék ki a kérdőívet. Továbbá a kérdések világos tartalma hozzájárul az okozatok megértéséhez (lásd 4. melléklet: A kérdőív kérdései).

A harmadik feltétel azért teljesült a bizalom-kutatás során, mert a többféle, klasszikus statisztikai módszerek kiszűrték az egyéb, nem releváns változók hatásait. Mivel a bizalom vizsgálata különlegesen bonyolult, kiemelten fontos – és nehéz is egyben – a félrevezető hatások felismerése, és ezáltal elkerülése.

43. táblázat: A hipotézis-vizsgálat eredménye

H1: A magyarországi vállalkozások körében a kapcsolat-specifikus beruházások erőteljesen befolyásolják a bizalom szintjét. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. Az üzleti partner által elvégzett kapcsolat-specifikus beruházás növeli a bizalmát annak a félnek, akinek a kedvéért történt a beruházás. – Igazolást nyert
H2: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban kapcsolat figyelhető meg a lecserélhetőség, illetve a bizalom között. Minél kevésbé érzik a lecserélhetőség veszélyét a kapcsolatban részt vevő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje. – Nem nyert igazolást
H3: A magyarországi vállalkozások körében az információcsere befolyásolja az üzleti partnerek közötti bizalmat, oly módon, hogy az információ-áramlás javításával növekszik a bizalom szintje. – Nem nyert igazolást
H4: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban dinamikus kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. Minél kevesebb konfliktust észlelnek a kapcsolatban lévő partnerek, annál magasabb a bizalom szintje. – Igazolást nyert
H5: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatokban szoros összefüggés áll fenn a bizalom, valamint az észlelt elégedettség között. A megelégedettség jelentősen befolyásolja, növeli a bizalom szintjét. – Igazolást nyert
H6: A magyarországi vállalkozások körében, a gazdasági élet szereplőinek kapcsolatában összefüggés van a vállalati hírnév, és a bizalom között. Minél jobb az üzleti partner hírneve, annál nagyobb bizalmat élvez üzletfelei részéről. – Nem tudtam vizsgálni.
H7. Az üzleti szereplők közötti bizalom szintjét befolyásolja a kulturális, nemzeti háttér. Amelyik országban magasabb a bizalom általános szintje, ott az üzleti kapcsolatok bizalmi szintje is magasabb. – Igazolást nyert
H8: A magyarországi vállalkozások körében, az üzleti kapcsolatok során kialakult bizalom mértéke ágazatonként különbségeket mutat.. – Nem nyert igazolást

Saját szerkesztés

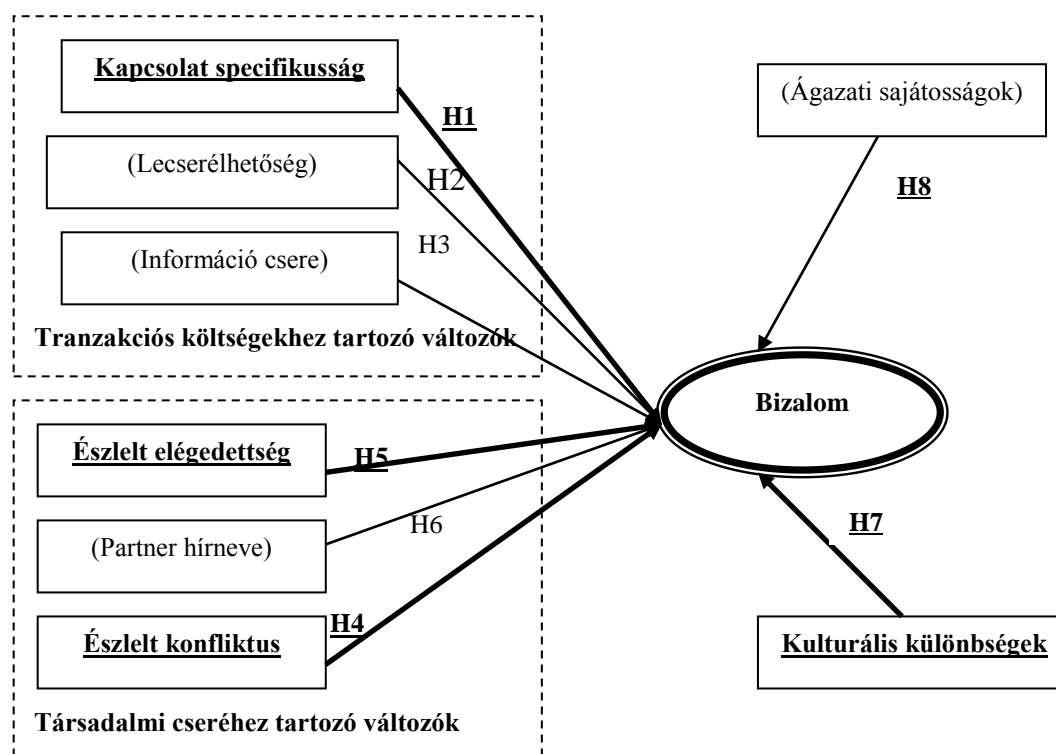
A korábban elvetett, illetve elfogadott hipotézisek foglalja össze a 43. táblázat. Összességében tehát a nyolc hipotézisből négy igazolást nyert, három nem nyert igazolást, és egy hipotézist nem tudtam végül vizsgálni.

A hipotézis vizsgálat eredményeként született az alábbi, 29. ábra, amelyben megvastagítottam az igazolást nyert állításaimat. Következtetésem levonásához tehát faktoranalízist, regresszió számítást végeztem, valamint kereszttáblát készítettem. A kulturális összehasonlításhoz pedig kihasználva a nemzetközi kutatás nyújtotta előnyöket, összehasonlítottam a koreai és az amerikai lekérdezés eredményeit a magyar bizalom – kutatás tapasztalataival.

A szakirodalom alapján kialakított dinamikus bizalom modellem nyolc változója közül négy nem nyert igazolást az empirikus kutatás alapján. (Lásd 29. ábra) A

Tranzakciós költségekhez tartozó változók közül a kapcsolat specifikusság közepes, az információ csere, valamint a lecserélhetőség viszont csak gyenge kapcsolatot mutatott a bizalommal. A Társadalmi cseréhez tartozó faktoroknál a Partner hírneve és a Bizalom közötti összefüggést nem tudtam vizsgálni érvénytelen eredmények miatt a magyarországi kutatás során. Míg a másik két tényező – az Észlelt elégedettség és az Észlelt konfliktus – közepesen befolyásoló erőt jelentett a bizalom szemszögéből. A kvantitatív vizsgálat eredménye szerint a kulturális különbségek, továbbá a szervezet fő tevékenysége szintén hatnak a bizalomra. Nézzük meg mindezeket kicsit részletesebben!

27. ábra: A modell érvényessége a kutatási eredmények alapján



Saját szerkesztés

A Tranzakciós költségekhez tartozó viselkedési bizonytalanságot a partner lecserélhetőségén keresztül vizsgáltam. Ennek egyik fő oka, hogy a faktor analízis eredményeként kapott egyik főfaktor állításai egyértelműen az üzleti partner lecserélhetőségének esélyeivel, lehetőségeivel foglalkoznak. Ennek ellenére az ezzel kapcsolatos (H2) hipotézis nem nyert igazolást, mivel a regressziószámítás gyenge kapcsolatot mutatott a Bizalom és a Lecserélhetőség között. Úgy tűnik tehát, hogy a magyarországi szervezetek számára fontos a bizalom, de nem elsősorban azért, hogy ezzel a lecserélhetőséget csökkentésük.

A lecserélhetőségnek azonban két, jól elkülöníthető oldala van! A faktor analízis csak az egyik oldalt, az üzleti partner lecserélhetőségével kapcsolatos állításokat választotta ki. E statisztikai módszer „védelmében” javasolt azonban átgondolni, hogy „a gyakorlatban a kérdőívek egy-egy témakört sok – sőt mondhatni gyakran túl sok –

kérdéssel közelítenek meg, ezért felmerül az igény a változók számának redukálásra, vagyis arra, hogy az eredeti információtömeget lényegesen kevesebb változóval reprodukáljuk a könnyebb értelmezhetőség érdekében.” (Sajtos – Mitev 2008:246) Tulajdonképpen érthető, hogy a válaszolók miért nem szeretnek a saját lecserélhetőségükkel foglalkozni, ami nemcsak kényelmetlen, hanem megítélése meglehetősen szubjektív. Ezzel el is jutottunk a lecserélhetőség másik oldalához, amelyet nem „emelt ki” a faktor analízis.

Annak, hogy a magyar bizalom-kutatás nem mutatott ki szoros összefüggést a bizalom és a viselkedési bizonytalanság, illetve a lecserélhetőség között, az is oka lehet, hogy sokféle ágazatot képviselnek a válaszadók. Nyilván akadnak olyan területek, ahol nagyobb a verseny, ennél fogva a lecserélhetőség eshetősége is, míg máshol sokkal nagyobb problémát okozna új, megfelelő partner keresése. Egy korábbi, az illeszkedéssel kapcsolatos kvalitatív kutatás során egy, az autópárhazban tevékenykedő, globális piacra termelő, magyar közép vállalat vezetője is arról panaszkodott, hogy nehéz új vevőt találni! Logikus, hogy kevésbé globális tevékenységek, illetve lokális piacra termelő, szolgáltató cégek esetében ez a kérdés még fokozottabban merül fel. Ha lehetséges, a cégek nem cserélik le partnereiket, valamint mindent elkövetnek saját lecserélésük elkerülésének érdekében.

Ugyanezzel a kérdőívvel elvégzett amerikai felmérésnél vizsgálták a bizalom és a viselkedési bizonytalanság kapcsolatát, ahol igazolódott a szerzők azon feltevése, mely szerint észlelt kapcsolatok során a viselkedési bizonytalanság csökkenti a bizalom szintjét az ellátási láncban (Kwon – Suh 2006). Ehhez azonban hozzá kell tenni, hogy a válaszadó cégek alapvetően logisztikai cégek voltak.

A Tranzakciós költségekhez tartozó második faktor, az Információ csere (INF), amely csak gyenge pozitív kapcsolatot mutatott a Bizalommal (BIZ). Véleményem szerint ennek fő oka a magyarországi alacsonyabb bizalmi szint (lásd Hofstede összehasonlításának következtetései az előző, 6.5.10. A bizalom kulturális különbségei, című alfejezetben).

Ide kapcsolódik Garaj (2005) kutatása is, aki a bizalom és a tudás kapcsolatát vizsgálta elsősorban a szervezeteken belül. Tapasztalata szerint hiába van bizalom és a szükséges tudást hordozó a szervezetben, ha probléma van a kommunikáció és információfeldolgozás, azaz kódolás és dekódolás szintjén. Ezért e három tényező, vagyis bizalom, tudás és kommunikáció szerepét tartja kulcsfontosságúnak és fejlesztendőnek. Garaj (2005) hangsúlyozza továbbá, hogy az információ- és tudásvisszatartásból fakadó bizalmatlanság visszavezethető a szereplők aszimmetrikus helyzetére, ahol a tudáshordozó úgy véli, hogy nem kapja meg a tudása ellenértékét, azaz:

- ◆ a tudás aszimmetriájának feltételezi, miszerint a másik fél nem rendelkezik olyan információkkal (tudással), amire neki a jövőben szüksége lehet;
- ◆ vagy ezt szándékosan visszatartja a másik fél (megszegi a reciprocitás normáját);
- ◆ nem ismerik el mások a személyét értékes és hiteles tudásforrásként (szakmai hírnév, mint presztízs a vártnál alacsonyabb mértéke);
- ◆ nem respektálja a szervezet közvetlen vagy közvetett módon a tudásmegosztásban való közreműködését;

◆ az altruizmushoz vezető kapcsolatok figyelmen kívül hagyása, illetve akadályozása miatt nincs módja élni a mentori rendszerben lévő lehetőségekkel, nem tudja, kinek adja át tudását, illetve nem kíváncsiak tapasztalataira.

A Tranzakciós költségekhez tartozó harmadik faktor, a kapcsolat-specifikusság, pontosabban a partner eszköz-specifikussága, amely közepes, pozitív kapcsolatot mutatott a bizalommal. Ez az eredmény várható volt, hiszen számos publikáció kiemeli a bizalom jelentőségét hosszú távú kapcsolatok során, amelyek megfelelő alapot nyújthatnak a kapcsolat-specifikus beruházások megvalósításához.

Ennél a kérdésnél is javasolt megemlíteni az eszköz-specifikusság két oldalát, azaz a válaszadó, illetve az üzleti partner eszköz-specifikusságát. Az alkalmazott faktor elemzés eredményeként létrejött mind a Partner eszköz-specifikussága főfaktor (PARTE), mind a Válaszadó eszközspecifikussága főfaktor (VÁLE). A további vizsgálat azonban a Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE) és a Bizalom összehasonlításánál érvénytelen regressziószámítást hozott, míg a Partner eszköz-specifikusságának (PARTE) vizsgálatánál a már említett közepes, pozitív kapcsolatot. Laaksonen, Pajunen, és Kulmala (2008) szintén felhívja a figyelmet az eszköz-specifikusság két oldalára, továbbá a kapcsolat eme dimenzióját – a bizalmon kívül – az értékes erőforrásokhoz való hozzájutás szempontjából is kiemeli.

Az empirikus eredmények alapján úgy tűnik, hogy a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) a legfontosabb, szignifikáns hatással bíró változó (lásd 42. táblázat), amely lényegesebb az Észlelt elégedettségénél. Úgy is mondhatnánk, hogy a bizalomnak talán konkrétabb, megragadhatóbb eredménye az eszköz-specifikus beruházás, mint az elégedettség.

A Társadalmi cseréhez tartozó faktoroknál a Partner hírneve nem nyert igazolást a magyarországi kutatás során, míg a másik két tényező – az Észlelt elégedettség és az Észlelt konfliktus – közepesen befolyásoló erőt jelentett a bizalom szemszögéből.

Mint azt korábban részletesen kifejtettem, nem jött létre a faktoranalízis során hírnévvel foglalkozó faktor, ellentétben a koreai és az amerikai eredményekkel. Ennek okát, a vállalati hírnév eltérő magyarországi megítélését, az általános, nemzeti bizalmi szintben látom. (Lásd 6.5.9. A bizalom és az üzleti partner hírneve című alfejezet) Ezt egy magyar kutatás tapasztalataival egészítem ki. A Medián Kutatóintézet adatainak felhasználásával Bakonyi (2007) arra a következtetésre jutott, hogy minden hat válaszoló közül csak egy bízik az intézményekben általában, illetve a lakosságnak mindössze 10 %-a bízik olyan központi, kiegyenlítő szerepet betöltő intézményekben, mint a sajtó, a Nemzeti Bank, vagy a szakszervezetek! Azért tartom relevánsnak az egyéni bizalom vizsgálatát, mert több kutatóval egyetérték a bizalom személyes, interperszonális jellegével, meghatározó voltával. Bármennyire is modern egy gazdaság, vagy globális egy vállalat, a döntéseket személyek hozzák meg racionális, és irracionális elemek, hatások felhasználásával!

A Társadalmi cseréhez tartozó faktorok közül az Észlelt elégedettség elnevezésű faktor a faktor analízis segítségével jött létre, és közepes, pozitív kapcsolatot mutatott a Bizalom főfaktorral, továbbá a regresszió számítás szignifikáns tényezőként mutatta ki. Ez a nem meglepő eredmény azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy ez a főfaktor sem

kizárólagos alkotóeleme a bizalomnak! Az elégedettség is meglehetősen szubjektív fogalom, több vezető számára talán elhanyagolható tényező, mégis meghatározóvá válhat egy-egy kapcsolat lecserélésekor, vagy kapcsolat-specifikus beruházás mérlegelése során!

A Társadalmi cseréhez tartozó harmadik faktor az Észlelt konfliktus, amely szintén faktor analízis útján született, a regresszió számítás szignifikáns során tényezőként adódott, valamint közepes erősségű, negatív kapcsolatot mutatott a Bizalom főfaktorral. Tulajdonképpen ez az eredmény is a várható kategóriába sorolható. Ez a fogalom szintén kissé nehezen értelmezhető, hiszen megítélése személyfüggő. Mégis jelentős – ha nem is kizárólagos módon – a bizalom vizsgálata során, továbbá számos szakirodalmi publikáció tárgyalja a mi kutatásunkkal megegyező módon. Hatása – nyilván ellenkező előjellel – az észlelt elégedettséghez hasonlóan közvetett.

A bemutatott bizalom-kutatás kísérletet tett a bizalom ágazati különbségeinek bemutatására is, azonban a 315 érvényes kérdőív ágazatonkénti tovább bontása már nagyon kicsi elemszámú csoportokat alkotott. Ezért nagyobb csoportokat kellett létrehoznom – nehézipar, könnyűipar, kereskedelem és szolgáltatás – de ezek a nagyobb egységek nem bizonyították a bizalom szerepének tevékenység szerinti különbségét.

A bizalom kulturális különbségei gyakorlatilag átvonulnak az egész értekezésem és nemcsak a konkrétan ezzel a témával foglalkozó fejezetekben jelennek meg. A jelentős szakirodalmi hivatkozások előre jelezték ezt, amit a bizalom-kutatás nemzetközi összehasonlítása csak tovább erősített. Véleményem szerint azonos vizsgálatok, azonos jellemzőkkel bíró mintákon, több országot érintő lekérdezése, illetve megkérdezése, megfigyelése, hozhatnak megalapozott előrelépést e bonyolult fogalom, a bizalom tanulmányozása során. Az egyre globálissá váló kutatási munka, kutatási projektek idején ez az elképzelés megvalósíthatónak látszik.

Összefoglalásképpen nézzük meg a korábban megfogalmazott bizalom definíciót az empirikus kutatás fényében: kiszámítható, kockázat-csökkentő, kapcsolat-alapú, folyamatosan változó gazdasági környezetbe ágyazódott szoft erőforrás, amely magában foglalja a jó hírnevet, valamint akaratot kockázat vállalására (Johnson-George és Swap, 1982; Kee és Knox, 1970; Mayer et al., 1995; Williamson, 1993), illetve beletartozik az üzleti partner megbízható viselkedése. (Dyer és Chu, 2003, 2000; Klein, 1980; Williamson, 1983)

A bizalom kiszámíthatóságának nehézsége bonyolultságában, összetettségében rejlik. Ezért nehéz olyan előnyeinek a kihasználása is, mint például a kockázat csökkentése. A bizalom kapcsolat-alapú jellege mindenképpen alátámasztást nyert, hiszen az egész lekérdezés egy-egy konkrét üzleti kapcsolatot nézett át, melynek egyértelmű eredménye az, hogy a megkérdezett szervezetek fontosnak tartják a bizalmat, noha a részletekben – milyen tényezők befolyásolják a bizalmi szintet, vagy számít-e a tevékenység, a kulturális, nemzeti háttér stb. – már jelentős eltérések, valamint árnyalatok adódtak. Tulajdonképpen a magyarországi megkérdezettek fontos erőforrásnak tartják a bizalmat az üzleti kapcsolatok felől nézve, hiszen a keresztábra elemzés szerint ágazattól függetlenül magas értéket kapott a bizalom.

A hírnév és a bizalom viszonyát nem tudtuk vizsgálni. A viselkedési bizonytalanság bizalomra gyakorolt hatását a mi a lecserélhetőségen keresztül vizsgálatunk, ahol

hipotézisünk nem nyert igazolást. Ezért a korábban megfogalmazott bizalom definíciót csak részben igazolta a magyarországi felmérés.

A változó környezet és a bizalom kapcsolatát, illetve a bizalom dinamizmusát a fentiekben bemutatott kvantitatív vizsgálat nem tudta bemutatni az egy időpontban történt lekérdezése, illetve a kérdések jellege miatt. A bizalom időbeli változását a kérdőív későbbi lekérdezése szolgálhatná, ám erősen kérdéses, hogy – ha meg is találnánk a válaszoló személyeket – emlékeznének-e arra, hogy melyik üzleti kapcsolatukra vonatkozóan válaszolták meg ezt a kérdőívet.

7.2 A bizalom modell általánosíthatósága és alkalmazhatósága

A bizalom tényezőinek empirikus vizsgálata során azonban azt is ki kell emelni, hogy egyik változó sem jelent kiemelkedő, vagy kizárólagos befolyásoló erőt! A bizalom bonyolultságát tehát nemcsak a következő szakirodalmi tapasztalások adják:

- ◆ esetenként más lehet a kezdő bizalmi szint,
- ◆ többféle folyamat eredményeként alakul ki (ún. származtatott bizalom, vagy üzleti folyamat eredménye),
- ◆ többféle tényező együttes eredménye,
- ◆ többféle pozitív következménye lehet, amelyek csak kis részben közvetlen előnyök,
- ◆ ágazatonként eltérő a bizalom szerepe,
- ◆ országonként, kultúránként változhat az üzleti bizalom megítélése.

Az értekezés következtetései az alábbi módokon segíthetik a gyakorlati és az elméleti szakembereket munkájukban:

- ◆ Mivel még nincs széles körben elfogadott definíció a bizalomra az üzleti életben, a fenti kutatás – a korlátok figyelembe vétele mellett – hozzájárulhat ehhez a folyamathoz empirikus tapasztalataival.
- ◆ Ha a menedzserek, vezetők tudatosan, és hatékonyabban használják a bizalmat, továbbá annak alkotóelemeit, komoly esélyük nyílik viszonylag tartós, kompetitív versenyelőny kifejlesztésére, ráadásul nagyon szerény anyagi ráfordítás mellett. A bizalom javítása inkább szemléletmód kérdése. Azonban a feltárt módosító tényezők szintjének javítása is eredményez bizalom-növekedést.
- ◆ A kapcsolat-specifikusság a nézetek különbségéhez vezethet, amely konfliktusok forrása lehetnek. A kapcsolat-specifikusság két, elkülönült oldalának – illetve azok eltérő hatásainak – ismerete, segítséget jelenthet a nézeteltérések kezelésére már a korai fázisban. Ennek azért is nagy a jelentősége, mert általában jelentős ráfordításokkal megvalósult beruházások állnak a konfliktus hátterében, és azokon keresztül akár vállalkozások bukása, vagy sikeres működése is lehet a tét.
- ◆ Az értekezés egyik erősségének tartom az alapos, objektív nemzetközi összehasonlítás lehetőségét és tapasztalatait, mivel ugyanaz a kérdőív került lekérdezésre három

kontinensen! A globális gazdaság korában ezeknek az eredményeknek egyre nagyobb jelentőségük lesz.

44. táblázat: A tézisek összefoglaló táblázata

<p>1. Magyarországon, ágazattól függetlenül, a szervezetek közötti bizalom és a másik fél kapcsolat-specifikus beruházása közötti kapcsolat közepes erősségű, tehát a kutatás tapasztalatai szerint ez a tényező nem jelent egyedüli, vagy domináns szerepet a bizalom szempontjából. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. A kapcsolat-specifikus beruházást elvégző vállalkozás szemszögéből nézve a köztük lévő bizalmi szintre nincs hatással ez a beruházás.</p>
<p>2. Magyarországon, ágazattól függetlenül az üzleti partner lecserélhetőségének lehetősége nem gyakorol hatást a bizalom szintjére, mivel csak gyenge kapcsolat volt kimutatható a két fogalom között. A kutatás eredményei szerint alacsony, illetve magas bizalmi szintnél egyaránt számolni kell a lecserélhetőséggel.</p>
<p>3. Magyarországon, ágazattól függetlenül az információ-megosztás nem gyakorol módosító hatást a bizalom szintjére, mivel csak gyenge kapcsolat volt kimutatható a két fogalom között.</p>
<p>4. Magyarországi vállalkozások esetében, ágazattól függetlenül, működő üzleti kapcsolatokban ellentétes irányú, közepes kapcsolat figyelhető meg az észlelt konfliktus, illetve a bizalom között. A két fogalom közötti összefüggés azonban nem kizárólag ellentétes irányú, és a bizalom szintjét nemcsak a csökkenő észlelt konfliktus növeli.</p>
<p>5. Magyarországi vállalkozások esetében, ágazattól függetlenül, működő üzleti kapcsolatokban pozitív, közepes kapcsolat figyelhető meg a bizalom, valamint az észlelt elégedettség között. Ezért az üzleti kapcsolattal való elégedettségen kívül más tényezők is hozzájárulnak a bizalom szintjének növekedéséhez.</p>
<p>6. A nemzetközi bizalom-kutatás országonkénti összehasonlítása szerint a magyarországi szervezetek másként gondolkodnak a bizalomról, mint a koreai, vagy az amerikai társaik. Más tényezőkről tartják azt, hogy befolyásolják az üzleti partnerek közötti bizalmat. A magyarországi vállalkozások körében az észlelt elégedettség, az észlelt konfliktus, valamint az üzleti partner eszköz-specifikussága befolyásolja a legjobban a köztük lévő bizalmat. Ellentétben a koreai eredményekkel, a magyarországi cégek körében az információ csere és a kapcsolat fenntarthatósága azonban nincs hatással a bizalomra.</p>
<p>7. A kvantitatív kutatás szerint nem mutatható ki, hogy a tevékenység markánsan befolyásolná a szervezetek közötti bizalom szintjét. A felmért magyarországi vállalkozások, működő üzleti kapcsolatokban egyaránt jelentőséget tulajdonítanak a bizalomnak, függetlenül attól, hogy a szolgáltatás, vagy az ipar területén tevékenykednek.</p>

Saját szerkesztés

Az értekezésben bemutatott kvantitatív kutatás mindezeken túl arra is felhívja a figyelmet, hogy – sajnos – nem lehet egy-egy tényezőt kiemelni és azt fejleszteni a magasabb bizalmi szint érdekében, hanem komplex módon kell a bizalmat szemlélni és növelni. Ehhez a széles látókörű szemlélethez járulnak hozzá a disszertáció során megfogalmazott tézisek is. (Lásd 44. táblázat)

Az eddig leírtak fényében tehát úgy gondolom, hogy korai még átfogó, az üzleti életre vonatkozó, általános bizalmi definíció megalkotása a fogalom jelentős komplexitása miatt. Véleményem szerint célravezetőbb a téma további alázatos vizsgálata, és a folyamatok egyre kifinomultabb, de mégis objektív tanulmányozása. Ebben az esetben különösen nem célszerű a megszokott módszertani eszközök rutinszerű alkalmazása. A bizalom kutatásának területén még fontosabb a kvalitatív és a kvantitatív vizsgálatok átgondolt, együttes használata. Nagyon hasznosnak tartanám a bizalom kifejlődésének, javításának időbeli változásait megfigyelni, mert ezzel közvetlen útmutatót tudnánk a gyakorlati szakemberek kezébe adni.

A bizalom vizsgálata során nem szabad abba a hibába esni, hogy felszínes módon kiemelnek a szervezetek egy-egy tényezőt, amitől gyors, közvetlen költség csökkenést, vagy nagyon rövid időn belül jelentős a vevő,- vagy a beszállítói kör bővülését várják. Ennek eredménye nagy valószínűséggel inkább csalódás, vagy akár veszteség. Pedig a bizalom valóban szoft erőforrás, ami gyakran rejtetten működik, de működik!

A vibráló, változó globális és regionális környezetben a bizalom szerepét a következő három szempontból látom meghatározónak:

- ◆ Az innováció szociális vetületébe szervesen beletartozik a bizalom.
- ◆ A tudástranszfer elképzelhetetlen az érintett felek közötti bizalom nélkül.
- ◆ A különböző – profit-orientált és non-profit – szervezetek innovációs célú, hosszú távú együttműködésének szintén alapvető feltétele a bizalom.

Az innováció elengedhetetlen feltétele a kreativitás, amely az alternatív jövőképek megvalósítási lehetőségének képességét jelenti. A kreatív gondolkodás a „Mi van?” helyett a „Mi lehetne?” kérdésekre keresi a feleletet. A válasz inkább belülről érkezik, nem kizárólag a külvilág elemzése által. Az innovációhoz hasonlóan a bizalom előnyeinek kihasználásához is újszerű attitűdre van szükség, ahol a szervezetek nagy mértékben tudnak javítani kapcsolat-menedzselési módszereiken, ezzel sikeresebbé és stabilabbá válhatnak. Hetesi magyarországi kutatásai során szintén arra a következtetésre jut, hogy a „személyes kapcsolatok szerepe az üzleti szférában igen jelentős, ... olyan tényezők, mint a kapcsolatiság, a bizalom, az elkötelezettség és az együttműködésre való hajlam egyre jelentősebbé válnak.” (Hetsi 2011:39)

8 Összefoglalás

A vállalatok környezete komplex, változó, előre nem jelezhető, turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű, ezért a szervezeteknek új alkalmazkodási stratégiára van szükségük. A lehetőségek, és a fenyegetések is csak részben jelezhetők előre, hiszen a verseny színtere globálissá vált. Az üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, valamint egymás mellett élése. A termékek életciklusa lecsökkent (erkölcsi avulásuk gyorsabb, mint amortizációjuk), a szervezetek életgörbéje rövidebb, a reakcióidő rövidül. Nincs nyugalmi periódus, folyamatos a változás. A gyorsuló változásokkal egyre fokozódik az állandó megújulás,- és ezzel az innováció iránti igény.

Egyre több kutató és gyakorlati szakember keresi a hosszú távon sikeres üzleti kapcsolat titkát, amely nem csupán a vállalkozások profitjának alapvető feltétele, hanem talán életben maradásuk záloga is. A bizalom az alapja mindenfajta együttműködésnek, szervezet- és hálózatépítésnek. A szervezeti (B2B) marketing egyik legjelentősebb nemzetközi szervezete, az IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) éves konferenciáján például, 2009-ben minden nap külön szekció foglalkozott a bizalommal, azt bizonyítva, hogy ez a fogalom, illetve a hozzá kapcsolódó problémák, következtetések jelenleg a B2B marketing vezető témái közé tartoznak.

Mindezek ellenére ma még nincs általánosan elfogadott definíciója a gazdasági szférában működő bizalomnak. Ebben a tanulmányban a bizalmat kiszámítható, kockázat-csökkentő, kapcsolat-alapú, folyamatosan változó gazdasági környezetbe ágyazódott szoft erőforrásként határozom meg.

Az üzleti kapcsolat és a bizalom szakirodalmi áttekintése ad alapot hipotéziseim és modellem kialakításához, amelyeket egy kvantitatív vizsgálattal ellenőrzök. Mivel ez a bizalom-kutatás egy nemzetközi csapatmunka része, kiváló lehetőséget ad a nemzetközi összehasonlításra is.

A magyarországi, ágazattól,- mérettől független lekérdezés (N = 315) elemzése azt mutatja, hogy a válaszoló szervezetek szerint az észlelt elégedettség, az észlelt konfliktus, valamint az üzleti partner eszköz-specifikussága befolyásolja a bizalom szintjét létező üzleti kapcsolat során. Azonban egyik változó sem gyakorol domináns hatást (közepes kapcsolat adódott regersziószámításkor), tehát nem javasolt egyik tényező túlhangsúlyozása sem.

A másik három változó – válaszadó eszköz-specifikussága, lecserélhetőség, és információ-csere – nem bír megfelelő magyarázó erővel a regresszió-számítás eredménye szerint, noha az előtte elvégzett faktoranalízis alapján, átlagolással alakítottam ki a felhasznált együtthatókat. Ezekkel a főfaktorokkal, és a Bizalom főfaktorral végzett regressziószámítás vagy érvénytelen eredményt, vagy gyenge kapcsolatot hozott.

A cégek általában fontosnak tartják a bizalmat az üzleti életben, de nem mutatható ki ágazatonkénti különbségek. A kvantitatív vizsgálatom adatai nem utalnak arra, hogy a

szolgáltatás területén nagyobb jelentősége lenne a bizalomnak, mint például a nehézipari vállalkozások között.

A magyarországi szervezetek véleménye azt tükrözi, hogy a hírnevet nem sorolják a bizalmat befolyásoló tényezők közé ellentétben hasonló nemzetközi kutatási eredményekkel. Más módon is eltérés volt tapasztalható a nemzetközi és a magyar eredmények között. A koreai, illetve az amerikai válaszadók azonos kérdőívei alapján más tényezők adódtak a bizalom befolyásolására, továbbá azonos változók esetén is eltérő súlyok adódtak. Mindezek arra utalnak, hogy az üzleti életben meglévő bizalomra hatással van az általános nemzeti kultúra, pontosabban az adott kultúrához tartozó bizalmi szint.

Összességében a magyarországi szervezetek szintén érzik ennek a szoft erőforrásnak a fontosságát, de ez nem jelenti azt, hogy könnyű lenne a bizalom tanulmányozása. Mivel rendkívül komplex fogalomról van szó, amely számos tényezőről keresztül hat, a tényezőkkel gyakran interaktív kapcsolatban áll a bizalom, ráadásul a hatások általában közvetett módon valósulnak meg. Ezért nagy óvatosságra, körültekintésre van szükség a bizalom vizsgálata során. Mindezek ellenére indokolt a bizalom további kutatása, hiszen a szervezetek üzleti kapcsolataik felhasználásával tesznek szert profitra. A bizalomnak, mint kapcsolat koordinációs mechanizmusnak hatékony kezelése – minimális anyagi ráfordítás mellett – viszonylag tartós versenyelőnyt adhat a bizalom jelentőségét felismerő szervezetek számára.

Hivatkozásjegyzék

- Abrahamsson, M. - Brege S. (1997): Structural Changes in the Supply Chains, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, 35-44.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., Lehmann, D. R. (2003): Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17.
- Alchian, A. H. Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, (62), December 1972, 777-795.
- Andaleeb S.S. (1992): The trust concept: research issues for channel distribution, *Research in Marketing*, vol.11, pp.1-34.
- Andaleeb S. S., (1995): Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels, *International Journal of Research in Marketing*, 12, pp. 157-172
- Anderson, J.C. - Hakansson, H. - Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context In: *Journal of Marketing Volume 58, No.4*, 1-15
- Anderson E.L., Lodish L. és Weitz B. (1987): Resource allocation behaviour in conventional channels, *Journal of Marketing Research*, vol.24, February, 85-97
- Anderson E., Weitz B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, vol.8 Fall, pp.310-323.
- Anderson, E., Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 1992, February 29, 18–34
- Anderson, James C., D.C. Jain, P.K. Chintagunta (1993): Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, 3-29.
- Anderson, J.C. és Narus, J.A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Arrow, K. J. (1974): *The Limits of Organization*, New York: Norton & Company
- Aulakh, P. S. – Kotabe, M. (1996): Trust And Performance In Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Issue 5, 1005-1032.
- Babbie, E. (1996, 2001): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó
- Baier A., (1986), Trust and Antitrust, *Ethics*, 96, pp.231-261
- Bakonyi E. (2007): Trust Toward Institutions, Paper for the workshop 'Multiculturalism and Moral Conflict', 21-23 March 2007, Durham
- Balázs Z. (2002.): A bizalom fogalma, *Századvég, Új folyam*, 24.
- Bankwall, L., Dubois, A., Torvatn, T. (2009): Coordinating activities in supply chains across disjunctive firm boundaries, 25th Annual IMP Conference, Marseille
- Bansal, H. S., Irving, G. P., Taylor, S. F. (2004): A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234–250.
- Barnes, J. G. (2003): Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers, *Managing Service Quality*, 13 (3), 178-86.

- Barney, J.B. - Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 Winter Special Issue, 175-190
- Baron, S., Conway, T., Warnaby, G. (2010): *Relationship Marketing*, SAGE Publications Ltd.
- Barone, M. J., Manning, K. C., Miniard, P. W. (2004): Consumer response to retailers' use of partially comparative pricing. *Journal of Marketing*, 68(3), pp. 37–47.
- Bauer A., Berács J., Kenesei Zs. (2007): *Marketing alapismeretek*, Aula, Budapest
- Belaya, V., T. Török, J. Hanf (2008): “Recognizing the Links between Power and Trust in Managing Supply Chain Relationships”. XII Congress of the European Association of Agricultural Economics, Gent, Belgium
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyers – Sellers Relationships, *Sloan management Review*, Summer, pp 35-44
- Bialeszewski D., Gillaourakis M., (1985), Perceived Communication Skills and Resultant Trust Perceptions Within the Channel of Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (spring) pp.206-217.
- Biggemann, S., Buttle, F. (2005): Conceptualising Business-to-Business Relationship Value, 25th IMP conference, Rotterdam
- Bierhoff, H. W. – Klein, R. (1988): A proszociális viselkedés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*, 273-287.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blois, K. J. (1999): Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status, *Journal of Management Studies*, 36:2 (March), 197-215.
- Blomqvist K., (1997): The Many Faces of Trust, *Scandinavian Journal Management*, 13(3), pp.271-286
- Borsi B. (2004.): A technológiai megújulás, az innováció és a kutatás-fejlesztés, mint versenyképességi tényezők a magyar gazdaságban. *PM Kutatási füzetek* 6. szám, 2004. február
- Bowersox, D. J. (1978): *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution Management and Materials Management*, Second Edition, Macmillan Publishing Co.
- Bowersox, D. J. - Closs, D. J. - Helferich, O. K. (1986): *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Materials Procurement*, Third Edition, Macmillan Publishing Co.
- Bradach, Jeffrey L. - Robert G. Eccles. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
- Brannen, J. (1992) (ed): *Mixing methods: qualitative and quantitative research*, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.
- Bremmels, B. (1995): Dual commitment: — Unique construct or epiphenomenon. *Labor Research*, 16 (4), 401–422.
- Brenner, R. (1994): *Labyrinths of Prosperity. Economic Follies - Democratic Remedies*. The University of Michigan Press, Ann Arbor.

- Brockner J., Siegel P., (1996), Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust in R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 390-413
- Capozzi, L. (2005): Corporate reputation: our role in sustaining and building a valuable asset. *Journal of Advertising Research*, 45(3), pp. 290–293.
- Castaldo, S. (2003): TRUST VARIETY CONCEPTUAL NATURE, DIMENSIONS AND TYPOLOGIES, Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland
- Chaudhuri, A., Holbrook, M. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65 (April), 81-93.
- Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Budapest
- Chiles, T.H., - McMackin, J.F (1996): Integrating variable risk preferences, trust , and transaction cost economics, *Academy of Management Review*, Vol.21(1), pp. 73-99
- Chiou, J-S., Droge, C., Hanvanich, S. (2002): Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed? *Journal of Service Research*, Volume 5, No.2, November 2002 113-124
- Chirtopher, M. – Payne, A. – Ballantyne D. (2004.): *Relationship Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Churchill G.A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct, *Journal of Marketing Research*, vol.16 February, 64-73.
- Crosby L.A., - Evans K. R. - Cowles D. (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, vol.54 n.3 July, pp. 68-81.
- Coase, R.H. (1994): *Lives of the Laureates: Eighteen Nobel Economists*. 4th ed. (2004), Edited by Breit, W., Hirsch, B.T.
- Coase, R. H. (2004): *A vállalat, a piac és a jog*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 53-85., 137-215
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital', *American Journal of Sociology* 94: S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cooper, M. C. - Gardner, J. T. (1993): Good Business Relationships: More Than Just Partnerships or Strategic Alliances. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 23(6), 14–20
- Cunningham, M.T. - Homse, E. (1984.): *The Roles of Personal Contacts in Supplier-Customer Relationships*, Occasional Paper, No. 8410. UK: Manchester School of Management, UMIST.
- Cummings L.L. - Bromiley P. (1996): The organizational trust - Inventory (OTI). Development and validation in Kramer M.R., Tyler T.R., (Eds), *Trust in organizations*, Thousand Oaks: Sage, pp.302-330.
- Csizmadia Zoltán (2004): *Az innováció hálózati alapú megközelítése*. MTA RKK NYUTI
- Das, T.K. - Teng, B.-S. (2004): The Risk Based View of Trust: a Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, Vol 19 No 1, pp. 85-119

- Delany, R.V. The 15th Annual Logistics Status Report Press Conference, presented at the National Press Club, Washington, DC, 2003.
- Denize, S., és Young, L. (2006): Concerning trust and information, 22nd IMP Conference, Milan
- Deepphouse, D. L. (2000): Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), pp. 1091–1112
- Dion P. Easterling D. - Miller S. J. (1995): What is really necessary in successful buyer/seller relationships? *Industrial Marketing Management*, vol.24 n.1 January, pp.1-9.
- Doney P.M. és Cannon J.P. (1998): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.61 April, 35-51.
- Droege, S.P. – Bowler, M. – Andersin, J.R. (2003): Trust and organization flow, *Journal of Business and Management*, Vol.9, No.1, Winter, pp 45-59
- Dyer, J., Chu, W. (2003): The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Dyer, J.H. (1997): Effective interfirm cooperation: how firm minimise transaction cost and maximise transaction value, *Organisation Science*, Vol.18, No.7, pp 535-566
- Dyer, J. H., Chu, W. (2000): The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259– 285.
- Dyer, J., Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, n.5 April, pp.11-27
- Elo M. (2003): National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence from a Greek-Finnish business network, Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland
- Erramilli, M. K., - C. P. Rao (1993), Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, 57 (3), 19-38.
- Fang, T. – Kriz (1999): Chinese business negotiating style. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Faragó K. (2003): Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. *Gazdaságpszichológia*, Szerkesztette: Hunyadi Gy. - Székely M., Osiris Kiadó, Budapest, 21. fejezet
- Fombrun, C. J. (1996): Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- Ford – Gadde - Hakansson - Snehota (2006): *The Business Marketing Course*, John Wiley & Sons Ltd, England
- Ford, D., McDowell, R., Tomkins, C. (1996): Relationship Strategy, Investments and Decision Making, in *Networks in marketing*, Dawn Iacobucci, Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Fukuyama, F. (1995): Social Capital and the Global Economy, *Foreign Affairs*, 74., pp. 89-103.
- Fukuyama, F. (2007.): *Bizalom*, EURÓPA KÖNYVKIADÓ KFT., Budapest

- Gadde L.-E. - Håkansson, H. (1993): *Professional Purchasing*, Routledge, London.
- Gambetta, D. (ed.) (1988): *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58 (April), p.1-19.
- Ganesan, S., Hess, R. (1997): Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship, *Marketing Letters*, 8 (4) p.439-448.
- Garaj E. (2005): A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában, *Vezetéstudomány*, XXXVI. évfolyam 2005. 12. szám
- Gelei A. (2002): Az ellátási lánc menedzsment kérdései, 27. sz. Műhelytanulmány, Corvinus Egyetem, Budapest
- Gelei A. (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete, University of Corvinus, Budapest, Vállalatgazdaságtan Intézet – 95.sz. Műhelytanulmány
- Gelei A. – Dobos I. – Kovács E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., július–augusztus, 677–699. o.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban, *Vezetéstudomány* 42. kötet, január 17-30.o.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M., Scheer L.K., Kumar N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.303-317.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In Nicole Woolsey Biggart (eds): *Economic Sociology*, 5th Chapter, Wiley
- Green Paper on Innovation, 1995.
http://aei.pitt.edu/1218/01/innovation_gp_COM_95_688.pdf p.4. VI. 10.
- Guibert N. (1998): Status and roles of trust in marketing: a synthesis, in Andersson P. (edited by), *Marketing Research, proceedings of the 27th EMAC Conference*, pp.419-439.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age*, Oxford: Polity Press.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, pp 203-215.
- Gwinner, K., Gremier, D., Bitner, M.J. (1998): Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-114.
- Håkansson, H. - Snehota, I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy In: *Scandinavian Journal of Management*, Volume 4, No.3, 187-200
- Håkansson, H. – Snehota I. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London, Routledge
- Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hall, W. (1995): *Managing Cultures – Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Handfield, R.B., D.R. Krause, T.V. Scannell, R.M. Monczka (2000): Avoid the Pitfalls in Supplier Development, *Sloan Management Review*, Winter 2000, 37-49.

- Hagberg-Andersson, A. – Tidström, A. (2008): Conflict management in intercompetitor cooperation, The 25th IMP Conference proceedings, Uppsala, Sweden
- Hausman, A. (2001): Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1 (6/7), 600-616.
- Handfield, R.B. (2002): The New Supply Chain Model, APICS, January 2002, p. 24.
- Hámori B. (2003.): Kísérletek és kilátások, *Közgazdasági Szemle* 2003. 9. szám
- Hámori B. (2003): Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, Budapest
- Hámori B., Szabó K., Derecskei A., Hurta H., Tóth L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban, *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., jún., 579–601.
- Heide, J. B., John, G. (1990): Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer– supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 17, 24– 36.
- Heide, J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan., 1994), pp. 71-85
- Heitger, B. (2004): Property Rights and The Wealth of Nations: A Cross-Country Study. *Cato Journal*, 23. évf., 3., 381-402.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D. (2002): Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.
- Hetesi E. (2011): Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon? *Vezetéstudomány* 42. kötet január, 31-40.o.
- Héra G. – Ligeti Gy. (2006): MÓDSZERTAN – Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába, Osiris Kiadó, Budapest
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organisations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001): *Cultural Dimensions*, ITIM International
- Homans, G.C. (1961): *Social Behaviours: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Hong, S-J. - Kwon, I-W. G. (2009): Study on Impact of Trust in Supply Chain Partnerships: A Korean Case, Paper presented at the 3rd International Conference on Operations and Supply Chain Management, at the Asian Institute of Medicine, Science and Technology in Malaysia, December 9-12.
- Huemer, L. (2001): Resource – Activity Dynamics: On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting, 17th IMP conference, Oslo, Norway
- Huemer, L. (2004): Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project, *International Marketing Review* Vol. 21 No. 2, pp. 187-201
- Hunger, J. - Stern, L. (1976): An assessment of the functionality of the superordinate goal in reducing conflict, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, pp. 591-605.
- Hunyadi L., Mundruczó Gy., Vita L. (1996): *Statisztika*, Budapest, Aula Kiadó
- Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., Reingen, P. H. (2000): Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, (Winter) 51–62.

- Imhof, L. A. – Fudenberg, D. – Nowak, M. A. (2007): Tit for Tat or win-stay, lose-shift? *Journal of Theoretical Biology*, 247., pp. 574-580.
- Iyer, G.R., - Sharma, A. - Evanschitzky, H. (2006): 'Global Marketing of Industrial Products: Are Interpersonal Relationships Always Critical?', *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 611-620.
- Jameson, J. (1999): Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework, *The International Journal of Conflict Management*, Vol 10 No 3, pp. 268-294.
- Jarillo, J C, (1988): On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 9, pp 31-41.
- Jeffries, F.L. - Reed. R. (2000): Trust and Adaptation in Relational Contracting, *Academy of Management Review*, 25 (4) p.873-882.
- Johanson, J., Mattsson, L. -G. (1987): Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48.
- Joshi, A.W., R.L. Stump (1999): The Contingent Effect of Specific Asset Investments on joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (27:3), 291-305.
- Johnson-George, C., - Swap, W. (1982): Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306– 1317.
- Lenney, P. – Easton, G. (2009): Actors, resources, activities and commitments, *Industrial Marketing Management* 38 pp. 553–561
- Lindskold, S. (1978): Trust Development, The GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Co-operation, *Psychological Bulletin*, 85 (4) 772-793.
- Luhmann, N. (1979): *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*. Translation of German originals *Vertrauen* [1968] and *Macht* [1975]. Chichester: John Wiley.
- Katrachis, J. M. (1998): Exploring departmental level interaction patterns in organizational purchasing decisions. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 135–146.
- Kee, H. W., - Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357– 366.
- Keefer, P. – Knack, S. (2005): Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics. In: Ménard, C. – Shirley, M. M. (eds): *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Netherlands, 701-725.
- Keh, H.T., Xie, Y. (2009): Corporate reputation and customer behavioural intentions: The roles of trust, identification and commitment, *Industrial Marketing Management*, 38 (2009) 732–742
- Kemp, R., Ghauri, P.N. (1999): Cooperation and conflict in international joint venture relationship. *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*, Dublin.
- Kerékgyártó Gy. - Mundruczó Gy. (1995): *Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben*, 2. átdolgozott kiadás, Budapest, Aula Kiadó
- Klang, M. (2001): Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business. *Decision Support System*, Vol. 31. Issue 3. August. pp. 293-301.

- Klein, B. (1980): Transaction cost determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, 70(2), 356– 362
- Knack, S. – Keefer, P. (1997): Does Social Capital Have a Payoff? A Cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112., pp. 1251-1288.
- Kocsis É. – Szabó K. (2000): A posztmodern vállalat. Oktatási Minisztérium Budapest, idézi Csizmadia Z.: Az innováció hálózati alapú megközelítése MTA RKK NYUTI, 2004
- Kolos K. (ed.) (2006): Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései – Projekt zárótanulmány, BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM - VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET, 44. sz. Műhelytanulmány
- Kopasz M. (2003): Jó szándék és kompetencia – avagy a bizalom két összetevője egy magyarországi vállalati felmérés tükrében, *Erdélyi társadalom* – 3. évfolyam 2. szám, 71-89.
- Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*. 3.szám
- Kotler (1992.): It's Time for Total Marketing, *Business Week Advance Executive Brief*, 2.
- Kotler, P. (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 7th edition, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kovács A. (2003): Kooperáció és versengés. In: *Gazdaságpszichológia*, Szerkesztette: Hunyadi Gy. – Székely M., Osiris Kiadó, Budapest, pp. 140-147.
- Kovács I. É. (2004): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. Forrás: [http://www.kkf.hu/hallgato/tansz/kommunik%C3%A1ci%C3%B3%20Int%C3%A9zet/gazd pszich2004 2.pdf](http://www.kkf.hu/hallgato/tansz/kommunik%C3%A1ci%C3%B3%20Int%C3%A9zet/gazd%20pszich2004%202.pdf) Letöltés: 2008.02.20.
- Krasztyev, I. – Ganyev. G. (2005): Az ösztönzés hiánya. In: Kornai J. – Rothstein B. – Rose-Ackerman S. (2005): *Tisztesség és bizalom a poszt szocialista átmenet fényében*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 8. fejezet
- Kumar, N., Sheer, L.K. és Steenkamp, J-B.E.M (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32 (August) 348-356
- Kumar N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*, November/December, pp.92-106.
- Kumar, V., Bohling, T. R., Ladda, R. N. (2003): Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667–676.
- Kwon, I.G. Suh, T. (2004): Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring, 4-20.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., Kulmala, H. (2008): Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, 37 910–920
- Lambsdorff, J. G. (2006): Causes and consequences of corruption: What do we know from a cross-section of countries? In: Rose - Ackerman, S. (ed.): *International Handbook on the Economics of Corruption*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK., I. fejezet.
- La Londe, B. (2002): Who Can You Trust These Days? *Supply Chain Management Review*, May-June 2002, 9-10.

- Lenney, P. – Easton, G. (2009): Actors, resources, activities and commitments, *Industrial Marketing Management* 38 (2009) pp. 553–561
- Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R.J., (1998), Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 438-458.
- Lindskold, S. (1978): Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, *Psychological Bulletin* Volume 85, p. 774
- Lippert, S.K., Davis, M. (2006): A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behavior, *Journal of Information Science*, 32 (5) 2006, 434–448
- Little, E., Marandi E. (2005): *Kapcsolati marketing*, Akadémiai Kiadó
- Lohtia, R., Bello, D.C., Porter, C.E. (2009): Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity, *Industrial Marketing Management* 38 (2009) 239–252
- Löwe, P. (2004): EU Commission, Koppenhága, 2004. január 29. Letöltve: 2009. december 28.
- Maister, D.H., - Green, C.H. – Galford, R.M. (2000): *The Trusted Advisor*, Simon & Schuster
- Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutató, 5. Kiadás*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- Malhotra, N. (2007): *Marketing Research: an Applied Orientation*, 5th Edition, Pearson Education Inc., Prentice Hall
- Mandják T. (2003.): *Az üzleti kapcsolatok értéke*. Nem publikált Ph.D. disszertáció, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Mandják T.(2004.): Az üzleti kapcsolatok marketingértelmezése, in: Berács – Lehota Piskóti – Rekettye (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*, KJK Kerszöv
- Mandják T. – Zolkiewski, J. - Piricz N. (2007.): Looking for a concept... Towards a better understanding of matching, 23rd Annual IMP Conference, Manchester
- Mandják T., Simon J. (2007): First Steps of the Empirically Test of the Integrated Business Relationship Value Model, in: IMP Conference proceedings, Manchester, Great Britain.
- Mandják T. (2008): Nemzetközi marketing a szervezeti piacokon, in Tóth T. (szerk.): *Nemzetközi marketing*, Akadémiai Kiadó
- Magrath, A és Hardy, K. (1989): A Strategic Paradigm for Predicting Manufacturer-Reseller conflict, *European Journal of Marketing*, Vol 23 No. 2, 94-108.
- Mayer, R. C., - Davis, J. H., - Schoorman, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 29(3),709–734
- Mayer, J.P. - N.J. Allen (1995): Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, (69:3), 1984, pp. 372-378.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. (1999): The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology* 84., pp. 123-136.
- McAllister, D.J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

- McKight, D.H. – Chervany, N.L. (2001): Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE
- Mentzer, J.T. , DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.V., Smith, C.D. (2001): Defining Supply Chain Management; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 1-25
- Ménard, C. J. (2000): Institutions, Contracts and Organisations. Perspective from New Institutional Economics. Edward Elgar, Cheltenham, Egyesült Királyság - Northampton, MA, Egyesült Államok
- Miles, M. B. – A. M. Huberman (1994): Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Edition. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.
- Misztal, B.A. (1996): Trust in Modern Societies. Cambridge: Polity Press.
- Moberg, C.P, T.W. Speh and T.L. Freese (2003): SCM: Making the Vision a Reality. *Supply Chain Management Review*, September-October, pp. 34-39.
- Mohr J.J. és Nevin J.R. (1990): Communication strategies in marketing channels: theoretical perspective”, *Journal of Marketing*, October, 36-51.
- Moody, P. (1993): Breakthrough Partnering: Creating a Collective Enterprise Advantage, Oliver Wight Publ., Essex Junction VT (USA).
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpandé, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations. *Journal of Research in Marketing*, 29(August): S. 314-328.
- Moorman C., Deshpande R. and Zaltman G. (1993): Factors affecting trust in market research relationship, *Journal of Marketing*, vol.57 n.1 January, pp.81-101.
- Morgan R.M., - Hunt S.D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, vol.58 n.3 July, 24-38.
- Morrison, D.E. - Firmstone, J. (2000): The social function of trust and implications for e-commerce, *International Journal of Advertising*, 19, p.599-623.
- Möller, K., Törrönen, P. (2003): Business suppliers’ value creation potential. A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*, 32, 109-18.
- Nagy Aladár (1997.): Az ’Értelmező közgazdaságtan’ (Interpretive Economics) alapjai, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Nagy J. – Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, Budapesti Corvinus Egyetem, 77.sz. Műhelytanulmány
- Neill, S., McKee, D. and Rose, G.M. (2007): 'Developing the Organization's Sensemaking Capability: Precursor to an Adaptive Strategic Marketing Response', *Industrial Marketing Management*
- Nielson C.C. (1998): An empirical examination of the role of ‘closeness’ in industrial buyer - seller relationship, *European Journal of Marketing*, vol.32 n.5/6, pp.431-463.
- North, D.C. (1994): Economic performance through time. *The American Economic Review*, Vol. 84, No.3. pp.359-368
- OECD, MEH Munkaanyag, 1994.
- Ogden, J.A., Petersen, K.J., Carter, J.R., Monczka, R.M. (2005): Supply Management Strategies for the Future: A Delphi Study, *The Journal of Supply Chain Management*, Summar, pp. 29-48

- Oliver, R.L. (1999): Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Ostroff, F. - Smith, D. (1992.): *The Horizontal Organisation*, McKinsey Quarterly, Winter, pp. 148-167.
- Page, G., Fearn, H. (2005): Corporate reputation: what do consumers really care about? *Journal of Advertising Research*, 45(3), pp. 305–313.
- Papanek G., dr – Pakucs J. dr – Rohács J., dr – Hronszky I., dr – Rechnitzer J., dr (2002): *A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
- Perelman, M. (1998): *Information, Social Relations, and the Economics of High Technology*. Mac Millan
- Piskóti I. (2006): A marketingtudomány és szakma változásai. In *Marketingkaleidoszkóp* (Szerk. Piskóti I.) Miskolc
- Piskóti I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager* 2007/9. pp. 32-44.
- Piskóti I. – Piricz N. (2009): *Relationship Marketing and Matching*, MICRO-CAD International Conference, Miskolc
- Pondy, L. (1967): *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 296-320.
- Porter, M. E. (1992): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Putnam, R. D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy* 6:65–78.
- Raimondo, M.A. (2000): The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies. 16th IMP Conference, Bath, Great Britain
- Rindfleisch, A., Heide, J. B. (1997): Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 1997, October, 61, 30–54.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., Sever, J. M. (2005): Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1033–1049.
- Roberts, P. W., Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1077–1093.
- Rosen, D.E., Suprenant, C. (1998): Evaluating Relationships: Are Satisfaction and Quality Enough?, *International Journal of Service Industry Management*, 9(2):103–125.
- Rubin, P. H. (2005): Legal Systems as Frameworks for Market Exchanges. In: Ménard, C. – Shirley, M. M. (eds): *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Netherlands, 205-228.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer (1998): Not so Different After All: a Cross Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp 393-404.
- Sajtos L., Mitev A. (2008): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan* Cambridge: Cambridge University Press.

- Sako M., Helper S., (1998), Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, pp. 387-417.
- Selnes F. (1998): Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, vol.32, 305-322.
- Shelanski, H. A. - Klein, P. G. (1995): Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment, *Journal of Law, Economics and Organization*, Volume 11:2, Fall, pp. 335-361.
- Sharma - Seth (1997.): Relationship Marketing: An Agenda for Enquiry, *Industrial Marketing Management*, 26/2, 87-90.
- Sheppard B. H., Sherman D. M., (1998), The Grammars of Trust: A Model and General Implications, *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 422-437
- Sherman, S. (1992): Are Strategic Alliances Working? *Fortune*, September 1992, pp. 77-78.
- Shurr P.H., Ozanne J.L. (1985): Influence on exchange processes: buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness, *Journal of Consumer Research*, vol.11, March, pp.938-947.
- Simon, H. (1991): Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, pp. 5-44
- Simmel, G. (1950): *The Sociology of Georg Simmel*. Transl., ed. and intr. by K.H.Wolff. New York: Free Press. [German original, 1908.]
- Simmel, G. (1990, 2nd edn.): *The Philosophy of Money*. London: Routledge. [German original, 1900.]
- Smith J.B. - Barclay D.W. (1997): The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, *Journal of Marketing*, vol.61, pp.3-21.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A. (2008): Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Spekman, R.E. (1988): Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyers Relationship, *Business Horizon*, July-August 1988, pp. 75-81.
- Spekman, R. E., Isabella, Lynn A., MacAvoy, Thomas C. (2000): *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*. New York: John Wiley.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994): Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5): 21–38.
- Sturman, U.A. - Hanmer-Lloyd, S. (2005): An analysis of the significance of trust and trust-developing drivers for more effectively managing industrial distribution channels in Germany, Italy, the Netherlands and the UK, 21st Annual IMP Conference, Rotterdam
- Suh, T.- Kwon, I-W. G. (2006): Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership, *Industrial Marketing Management* 35 (2006) pp. 191 – 201
- Szabady B. (2005): A magyarországi termékenységet befolyásoló tényezők – a befolyásolás lehetőségei, *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Szociológia Doktori Iskola, PhD. értekezés*
- Szakály D. (2002): *Innováció- és technológia-menedzsment I*. Bíbor Kiadó, Miskolc

- Szepesi B., Szabó - Morvai Á. (2009): A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon, *Közjó és Kapitalizmus Intézet*, 17. Műhelytanulmány
- Swan J.E., Nolan J.J. (1985): Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, November, pp. 39-48
- Swan J.E., Trawick I.F., Silva D.W. (1985): How industrial salespeople gain customer Trust, *Industrial Marketing Management*, n.14, pp.203-211.
- Sweeney, J. C., Webb, D. (2002): Relationship Benefits: An Exploration of Buyer-Supplier Dyads, *Journal of Relationship Marketing*, 1 (2), 77-91.
- Tarnai M. (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In *A Gazdaság és az emberi viszonyok c. fejezet része Gazdaságpszichológia* (szerk. Hunyady Gy., Székely M.) Budapest, Osiris, p. 676-715.
- Tatum, B. C., Eberlin, R. J. (2006): Organizational justice and conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, Vol 17 No 1, pp. 66-81.
- Tellefsen, T - Thomas, G.P. (2005): 'The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships', *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 23-37.
- Thomas, K. W. (1992): Conflict and conflict management, in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL, Rand McNally.
- Thibaut, J. W.-H. H. Kelley (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley
- Tisótzki I. (2009.): A bizalom értéke, www.vallalkozas-online.hu, letöltés: 2009.07.07.
- Tomkins, C. (2001): Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191.
- Török Á. (2007): A versenyképesség egyes jogi és szabályozási feltételei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., 1066-1084.
- Turnbull, P.W. (1974.): 'The Allocation of Resources to Marketing Communications in Industrial Markets', *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, pp. 297-310.
- Turnbull, P.W. – Cunningham, M.T. (1981.): *International Marketing And Purchasing A Survey Among Marketing And Purchasing Executives In Five European Countries*. London, UK: The MacMillan Press Ltd.
- Turnbull, P.W. - Wilson, .T. (1989): 'Developing and Protecting Profitable Customer Relationships', *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, pp. 233 - 238.
- Uлага, W., Eggert, A. (2005): Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), pp. 73-99.
- Vaaland, T., Håkansson, H. (2003): Exploring interorganizational conflict in complex projects, *Industrial Marketing Management*, Vol 32 No 2, 127-138.
- Vágási – Piskóti – Buzás (2006): *Innovációmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Vilmányi M. (2008): Egyetemi-ipari együttműködések teljesítménye, *Doktori értekezés*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Vilmányi M. – Hetesi E. (2009): Az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése, *Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Konferencia*, Miskolc-Lillafüred, 80-85. o.

- Volery, T., Mensik, S. (1998): The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 17: 987–994.
- Walter, A., Ritter, T., and Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer–seller relationships - theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365-377.
- Walter, A., Hölzle, K., Ritter, T. (2002): Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. 18th IMP Conference, Dijon, France
- Walter, A. – Müller, T.A. – Helfert, G. – Ritter, T. (2003): Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* 32 159 – 169
- Wang, C. L. (2007): Guanxi vs. Relationship marketing: exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management*, 36(1), pp 81–86.
- Waluszewski, A., Håkansson, H. (2006): The importance of angry actors, *Proceedings of the 22nd Annual IMP Conference*, Milan, Italy.
- Weiss, A. M., Anderson, E. (1992): Converting from independent to employee sales forces: The role of perceived switching cost. *Journal of Marketing Research*, 1992, February, 29, 101–115.
- Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., Werner J. M., (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 513-530
- Whiteley, P. F. (2000): Economic Growth and Social Capital. *Political Studies*, 48., 443-466.
- Wilkinson, I. – Freytag, P.V. – Young, L. – Chery, M. (2003): Business Mating: Who Chooses Whom and Gets Chosen? 19th Annual IMP Conference, Lugano
- Williamson, O. E. (1983): Credible commitments: using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73(4), 519– 535.
- Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York' Free Press.
- Williamson, O. E. (1993): Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453–486.
- Williamson, O. E. (2005): Transaction Cost Economics. In: Ménard, C. – Shirley, M. M. (eds): *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Netherlands, 41-65.
- Williamson, O. E. (2007): A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*, 2. évf., 2. szám, 235-255.
- Wilson, David T., Jantrania, S. (1996): Understanding the Value of a Relationship, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55-66.
- Witkowski, Terrence H. - Eric J. Thibodeau (1999.) 'Personal Bonding Processes in International Marketing Relationships', *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 315-325.
- Woodburn, D., Holt, S., McDonald, M. (2004): *Key Customer Profitability: Making Money in Strategic Customer Partnerships*. Report by the Cranfield Key Account Management Best Practice Club, Cranfield School of Management, Cranfield, UK.
- Wrenn, M.V. (2006): Agency and mental models in heterodox economics. In *Journal of Economic Issues*, Vol. XL, No.2, pp.483-491

- Wührer, G.A., Werani, T. (2000): Integration of qualitative and quantitative research approaches in business-to-business marketing In: Woodside, A.G. (2000) (ed.) Getting better at sensemaking, Advances in business marketing and purchasing, Stamford, Connecticut, JAI Press Inc. pp.467-489
- Young, L. – Johnston, W. (1999) Dynamic Networks: Towards a theory of balance in relations and networks, IMP Conference, Dublin
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust and Performance, *Organization Science*, 9 (2), pp. 141-159.
- Zak, P. J. – Knack, S. (2001): Trust and Growth. *Economic Journal*, 111., 295-321.
- Zand, D. E. (1972): Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-239
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
- Zaheer A. and Venkatraman N. (1995): Relational governance as an inter-organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange, *Strategic Management Journal*, vol.16 n.5 June, pp.373-392.
- Zhao, S. (2006): Contract, power and trust: an analysis of phases division during the development of integrated supply chain, 15th IPSERA Conference
- Zucker, Lynne G. (1986): 'Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840 to 1920' in *Research in organizational behavior*. In L. L. Cummings and Barry Staw (eds.), 55-111. Greenwich, CN: JAI Press.

Mellékletek

1. Melléklet: A kutatás rotált faktorsúly mátrixa

Rotated Component Matrix^a

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A velünk való kapcsolat érdekében ez az üzleti partner jelentős beruházásokat hajtott végre.	,319	-,021	-,018	,698	,175	-,089	-,015	-,083	-,012	,018
2. Ez az üzleti partner a mi szervezetünk elvárásainak megfelelően alakította át saját működési folyamatait.	,313	,055	-,138	,752	,039	,004	,019	-,028	,001	,190
3. Az üzleti partner jelentős anyagi és időbeli ráfordítással képezte a velünk kapcsolatban álló embereit.	,229	,075	-,113	,734	,049	-,108	,050	,123	,042	,097
4. Jelentős ráfordításokat használtunk fel azért, hogy üzleti kapcsolatot építsünk ki ezzel az üzleti partnerrel.	,055	,138	,059	,166	,817	-,087	-,078	,048	-,041	,106
5. Működési folyamatainkat úgy alakítottuk át, hogy azok megfeleljenek az ezzel a partnerrel történő kapcsolattartás követelményeinek	,029	,075	-,118	,053	,775	-,027	,102	-,130	-,043	-,114
6. Az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása és minősítése tőlünk jelentős időbeli és anyagi áldozatokat igényelt	-,107	,062	,251	,040	,731	,028	-,028	-,034	,122	,243
7. Számos más cég is létezik, akikkel hasonló üzletet lehetne kötni, mint ezzel az üzleti partnerrel.	-,057	,021	,026	,003	-,037	,766	-,048	,070	-,102	,111
8. Minimális költséget jelentene üzleti partnerünk számára egy esetleges partnerváltás.	-,077	-,025	-,002	-,184	-,137	,626	-,032	-,053	-,025	-,329
9. A partner számára nehéz lenne cégünket egy másikkal helyettesíteni.	,013	-,035	,116	,268	,057	-,092	,009	,098	,061	,705
10. Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.	,220	,042	-,161	,130	,029	-,120	,747	,003	-,092	,062
11. A partner gyakran adott olyan információt, amelyről később kiderült, hogy téves.	-,252	-,028	,588	,007	,099	,173	-,358	-,012	,109	,010
12. Ez az üzleti partner általában megtartja a nekünk tett ígéreteit.	,420	,061	-,412	,091	,017	,177	,408	,233	,083	,104
13. Amikor az üzleti partner a saját működésünkkel kapcsolatos tanácsot ad, tudjuk, hogy ezt a legjobb tudása szerint teszi.	,625	,121	-,222	,036	,053	-,043	,356	,019	,211	-,057
14. A mi szervezetünk ezt a partner céget őszintének tartja.	<u>,481</u>	,234	-,408	,054	-,004	,025	,461	,082	,177	-,052

15. Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg is fogja tenni.	,718	,151	-,118	,281	,012	-,086	,102	-,021	,117	,065
16. Fontos döntéseknél a partner céget érdekli a mi üzleti sikerünk.	,729	,243	,001	,257	,037	-,129	-,012	,012	-,016	,071
17. Amikor problémáinkat megosztjuk partnerünkkel, tudjuk, hogy megértéssel fog válaszolni.	,746	,094	-,116	,168	-,024	-,051	,114	,128	-,033	-,068
18. A jövőben számíthatunk arra, hogy a partner figyelembe veszi döntéseinek és tevékenységének minket érintő hatásait.	,805	,093	-,027	,204	,030	-,004	,003	,043	-,005	,046
19. A cégünket érintő fontos dolgoknál nem okoz gondot, hogy az üzleti partnertől való függőségünk.	,105	,081	-,072	,197	-,307	,295	,233	,214	,071	,388
20. Úgy látjuk, hogy ez az üzleti partner kapcsolat hosszú távon működni fog.	,426	,189	-,258	,010	,020	,010	,198	<u>,479</u>	,209	,177
21. Több munkát és erőfeszítést akarunk ebbe a kapcsolatba fektetni.	,146	,199	,053	,045	,428	-,194	,004	,178	,518	-,064
22. Nagyon elégedettek vagyunk ezzel az üzleti kapcsolattal.	,265	,335	-,332	,139	-,010	-,020	,204	,189	,288	-,060
23. Tudjuk, hogy ez az üzleti partner gyorsan alkalmazkodna, ha hirtelen megváltoztatnánk a specifikációinkat.	,273	,306	-,063	,437	-,276	-,037	,066	,026	,263	,059
24. A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.	,049	,059	,013	,145	,035	-,044	-,054	-,130	,807	,104
25. Sok konfliktus van köztünk és az üzleti partnerünk között.	-,105	-,084	,748	-,045	,115	-,006	-,077	-,060	,050	,094
26. Tudunk más cégekről is, amelyek számunkra hasonló üzletet tudnának biztosítani.	-,022	,064	,138	-,064	,011	,841	-,003	-,066	-,034	,033
27. Ennek a partnernek jó az üzleti hírneve.	,317	,637	-,134	-,078	,074	,239	,189	-,067	-,052	,150
28. Ha megtehetnénk, akkor sem cserélnénk le ezt a céget, mivel szeretünk vele dolgozni.	,189	,756	-,187	,128	,251	,035	,007	,062	,117	,005
29. A partner cég hálózatának tagja akarunk maradni, mert valóban élvezzük a céggel való együttműködést.	,134	,744	-,188	,103	,157	-,073	-,034	,223	,168	,050
30. A partner céggel kapcsolatos pozitív megítélésünk jelenti a velük való együttműködés fő okát.	,181	,659	-,160	,203	,008	,001	-,076	,284	-,004	-,228
31. Ennek a partnernek nem jó a piaci hírneve.	-,215	-,340	<u>,497</u>	,289	-,123	,037	,181	,230	-,139	-,188
32. Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.	,048	,183	-,063	,044	,022	-,022	-,011	,761	-,116	,098
33. Ha a partner cég kívánja, készek vagyunk a támogatásuk érdekében, további beruházásokat tenni.	,103	,183	,121	,018	,633	-,099	,087	,287	,228	-,172
34. Általában nagyon elégedettek vagyunk e partnerrel kialakított kapcsolattal.	,142	<u>,454</u>	-,392	,143	,120	,042	,336	,366	,259	-,034

35. Pontosan meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.	,041	,185	,060	,547	,079	-,003	,120	,090	,158	,070
36. Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.	-,124	,532	,231	,371	,165	-,124	,323	-,212	-,011	-,125
37. Bizonyos kulcsfontosságú témákban lényeges nézeteltérés van közöttünk és a partner cég között.	-,244	-,310	,611	-,120	,072	,203	,132	,127	,098	-,222
38. Az üzleti partner váltás teljes költsége olyan magas lenne, hogy nem érné meg a jelenlegi partner helyett annak egyik versenytársát alkalmaznunk.	,171	,148	,428	-,002	,162	-,439	,135	-,012	-,129	,180
39. Ezt a partnert a piac korrekt üzleti félnek tartja.	,219	<u>,471</u>	-,429	,003	,048	-,046	,276	,169	-,031	,191
40. Nem felhőtlen a kapcsolatunk ezzel a partner céggel.	,045	-,228	,700	-,100	,041	-,011	-,180	-,180	-,058	,146

a. Rotation converged in 19 iterations.

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2. Melléklet: A magyarországi kutatás korrelációs számítása**Correlations**

		BIZ	PARTLECS	VÁLLECS	INF	LECS	VÁLE	PARTE	KONFL	ELÉG
BIZ	Pearson Correlation	1	-,048	-,145*	,197**	-,127*	,103	,511**	-,422**	,413**
	Sig. (2-tailed)		,400	,010	,000	,024	,068	,000	,000	,000
	N	314	314	314	313	314	314	314	314	314
PARTLECS	Pearson Correlation	-,048	1	,314**	-,019	,740**	-,062	,008	,115*	-,027
	Sig. (2-tailed)	,400		,000	,739	,000	,269	,881	,042	,637
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
VÁLLECS	Pearson Correlation	-,145*	,314**	1	-,112*	,871**	-,105	-,119*	,146**	,000
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,048	,000	,064	,035	,009	,995
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
INF	Pearson Correlation	,197**	-,019	-,112*	1	-,089	,287**	,345**	,002	,291**
	Sig. (2-tailed)	,000	,739	,048		,118	,000	,000	,966	,000
	N	313	314	314	314	314	314	314	314	314
LECS	Pearson Correlation	-,127*	,740**	,871**	-,089	1	-,106	-,080	,163**	-,014
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	,118		,059	,157	,004	,811
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
VÁLE	Pearson Correlation	,103	-,062	-,105	,287**	-,106	1	,182**	,120*	,273**
	Sig. (2-tailed)	,068	,269	,064	,000	,059		,001	,033	,000
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
PARTE	Pearson Correlation	,511**	,008	-,119*	,345**	-,080	,182**	1	-,187**	,301**
	Sig. (2-tailed)	,000	,881	,035	,000	,157	,001		,001	,000
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
KONFL	Pearson Correlation	-,422**	,115*	,146**	,002	,163**	,120*	-,187**	1	-,379**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,009	,966	,004	,033	,001		,000
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315
ELÉG	Pearson Correlation	,413**	-,027	,000	,291**	-,014	,273**	,301**	-,379**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,637	,995	,000	,811	,000	,000	,000	
	N	314	315	315	314	315	315	315	315	315

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Melléklet: A koreai pilot-kutatás faktoranalízis útján kapott tényezői

Tényezők	Változók tartalma
A partner eszköz-specifikussága	PAS1 1. A velünk való kapcsolat érdekében ez az üzleti partner jelentős beruházásokat hajtott végre
	PAS2 2. Ez az üzleti partner a mi szervezetünk elvárásainak megfelelően alakította át saját működési folyamatait.
	PAS3 3. Az üzleti partner jelentős anyagi és időbeli ráfordítással képezte a velünk kapcsolatban álló embereit.
A válaszadó eszköz-specifikussága	RAS1 4. Jelentős ráfordításokat használtunk fel azért, hogy üzleti kapcsolatot építsünk ki ezzel az üzleti partnerrel.
	RAS2 5. Működési folyamatainkat úgy alakítottuk át, hogy azok megfeleljenek az ezzel a partnerrel történő kapcsolattartás követelményeinek.
	RAS3 6. Az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása és minősítése tőlünk jelentős időbeli és anyagi áldozatokat igényelt
	RAS4 33. Ha a partner cég kívánja, készek vagyunk a támogatásuk érdekében, további beruházásokat tenni.
Információ-megosztás	IS1 24. A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.
	IS2 36. Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.
A partner hírneve	PR1 27. Ennek a partnernek jó az üzleti hírneve.
	PR2 31. Ennek a partnernek nem jó a piaci hírneve
	PR3 39. Ezt a partnert a piac korrekt üzleti félnek tartja.
Észlelt konfliktus	PC1 25. Sok konfliktus van köztünk és az üzleti partnerünk között.
	PC2 40. Nem felhőtlen a kapcsolatunk ezzel a partner céggel.
	PC3 37. Bizonyos kulcsfontosságú témákban lényeges nézeteltérés van köztünk és a partner cég között.
Bizalom	Tr1 10. Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.
	Tr2 11. A partner gyakran adott olyan információt, amelyről később kiderült, hogy téves.

	Tr3	12. Ez az üzleti partner általában megtartja a nekünk tett ígéreteit.
	Tr4	13. Amikor az üzleti partner a saját működésünkkel kapcsolatos tanácsot ad, tudjuk, hogy ezt a legjobb tudása szerint teszi.
	Tr5	14. A mi szervezetünk ezt a partner céget őszintének tartja.
	Tr6	15. Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg is fogja tenni.
	Tr7	16. Fontos döntéseknél a partner céget érdekli a mi üzleti sikerünk.
	Tr8	17. Amikor problémáinkat megosztjuk partnerünkkel, tudjuk, hogy megértéssel fog válaszolni.
	Tr9	18. A jövőben számíthatunk arra, hogy a partner figyelembe veszi döntéseinek és tevékenységének minket érintő hatásait.
	Tr10	19. A cégünket érintő fontos dolgoknál nem okoz gondot, hogy az üzleti partnertől való függőségünk.
Elégedettség a partnerrel	SAT1	28. Ha megtehetnénk, akkor sem cserélnénk le ezt a céget, mivel szeretünk vele dolgozni.
	SAT2	34. Általában nagyon elégedettek vagyunk e partnerrel kialakított kapcsolattal.
Fenntartható partnerkapcsolat	SU1	20. Úgy látjuk, hogy ez az üzleti partner kapcsolat hosszú távon működni fog.
	SU2	22. Nagyon elégedettek vagyunk ezzel az üzleti kapcsolattal.
	SU3	29. A partner cég hálózatának tagja akarunk maradni, mert valóban élvezzük a céggel való együttműködést.
	SU4	32. Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.
	SU5	35. Pontosán meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.

4. Melléklet: Kérdőív az Ellátási láncban résztvevők bizalmáról

A következő kérdéseknél jelölje be azt a választ, amely a legjellemzőbb az Ön szervezetére, illetve a partner szervezetre

1. Egyáltalán nem ért egyet	2. Nem ért egyet	3. Kicsit nem ért egyet	4. Semleges	5. Kicsit egyet ért	6. Egyet ért	7. Teljesen egyet ért
--------------------------------------	---------------------	-------------------------------	----------------	------------------------	-----------------	--------------------------

Válasz

1. A velünk való kapcsolat érdekében ez az üzleti partner jelentős beruházásokat hajtott végre.	
2. Ez az üzleti partner a mi szervezetünk elvárásainak megfelelően alakította át saját működési folyamatait.	
3. Az üzleti partner jelentős anyagi és időbeli ráfordítással képezte a velünk kapcsolatban álló embereit.	
4. Jelentős ráfordításokat használtunk fel azért, hogy üzleti kapcsolatot építsünk ki ezzel az üzleti partnerrel.	
5. Működési folyamatainkat úgy alakítottuk át, hogy azok megfeleljenek az ezzel a partnerrel történő kapcsolattartás követelményeinek	
6. Az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása és minősítése tőlünk jelentős időbeli és anyagi áldozatokat igényelt	
7. Számos más cég is létezik, akikkel hasonló üzletet lehetne kötni, mint ezzel az üzleti partnerrel.	
8. Minimális költséget jelentene üzleti partnerünk számára egy esetleges partnerváltás.	
9. A partner számára nehéz lenne cégünket egy másikkal helyettesíteni.	
10. Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.	
11. A partner gyakran adott olyan információt, amelyről később kiderült, hogy téves.	
12. Ez az üzleti partner általában megtartja a nekünk tett ígéreteit.	
13. Amikor az üzleti partner a saját működésünkkel kapcsolatos tanácsot ad, tudjuk, hogy ezt a legjobb tudása szerint teszi.	
14. A mi szervezetünk ezt a partner céget őszintének tartja.	
15. Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg is fogja tenni.	
16. Fontos döntéseknél a partner céget érdekli a mi üzleti sikerünk.	
17. Amikor problémáinkat megosztjuk partnerünkkel, tudjuk, hogy megértéssel fog válaszolni.	
18. A jövőben számíthatunk arra, hogy a partner figyelembe veszi döntéseinek és tevékenységének minket érintő hatásait.	
19. A cégünket érintő fontos dolgoknál nem okoz gondot, hogy az üzleti partnertől való függőségünk.	
20. Úgy látjuk, hogy ez az üzleti partner kapcsolat hosszú távon működni fog.	
21. Több munkát és erőfeszítést akarunk ebbe a kapcsolatba fektetni.	

22. Nagyon elégedettek vagyunk ezzel az üzleti kapcsolattal.	
23. Tudjuk, hogy ez az üzleti partner gyorsan alkalmazkodna, ha hirtelen megváltoztatnánk a specifikációkat.	
24. A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.	
25. Sok konfliktus van köztünk és az üzleti partnerünk között.	
26. Tudunk más cégekről is, amelyek számunkra hasonló üzletet tudnának biztosítani.	
27. Ennek a partnernek jó az üzleti hírneve.	
28. Ha megtehetnénk, akkor sem cserélnénk le ezt a céget, mivel szeretünk vele dolgozni.	
29. A partner cég hálózatának tagja akarunk maradni, mert valóban élvezzük a céggel való együttműködést.	
30. A partner céggel kapcsolatos pozitív megítélésünk jelenti a velük való együttműködés fő okát.	
31. Ennek a partnernek nem jó a piaci hírneve.	
32. Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.	
33. Ha a partner cég kívánja, készek vagyunk a támogatásuk érdekében, további beruházásokat tenni.	
34. Általában nagyon elégedettek vagyunk e partnerrel kialakított kapcsolattal.	
35. Pontosán meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.	
36. Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.	
37. Bizonyos kulcsfontosságú témákban lényeges nézeteltérés van köztünk és a partner cég között.	
38. Az üzleti partner váltás teljes költsége olyan magas lenne, hogy nem érné meg a jelenlegi partner helyett annak egyik versenytársát alkalmaznunk.	
39. Ezt a partnert a piac korrekt üzleti félnek tartja.	
40. Nem felhőtlen a kapcsolatunk ezzel a partner céggel.	
Egyéb információk	
1. Hány éve van Ön kapcsolatban ezzel a konkrét partner céggel?(év)	
2. Tavaly hány alkalommal került sor személyes tárgyalásra az Ön cégének képviselői és a partner cég képviselői között? Kérjük, hogy a választ „ember-napok” számával adja meg.(nap)	
3. Abban az esetben, ha valamilyen oknál fogva ez az üzleti kapcsolat megszakadt, akkor hozzávetőlegesen hány napra volt szükség az újraindításához?(nap)	
4. Ön a partner cég részvényeinek hány százalékát birtokolja? (Amennyiben ön tulajdonos.)(%)	

5. A mellékelt iparági besorolás szerint mi az Ön cégének kódja? (Lásd a táblázatot az útmutatóban.)	
6. A legutóbbi üzleti évben hozzávetőlegesen mennyi volt az Ön cégének bruttó forgalma? (millió Ft)	
7. Körülbelül hány éve alkalmazza az Ön cége az ellátási lánc menedzsmentet?(év)	
8. Az Ön beosztása a szervezetnél:	
9. Az Ön által kiválasztott üzleti partner az Ön cégének beszállítója (1) vagy vevője (2)?	
10. Az Ön neve, cége (osztálya is) és elérhetősége: (Nem kerül feldolgozásra, az adatok valósághűségének ellenőrzése miatt van rá szükségünk.)(A kérdés alatti oszlopba válaszoljon.)	