

**Piricz Noémi**

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

A doktori értekezés tézisei

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.



**Tartalomjegyzék**

<b>Bevezetés, az értekezés felépítése .....</b>	<b>4</b>
<b>1 A bizalom a szervezeti marketing szemszögéből .....</b>	<b>5</b>
1.1 Az üzleti kapcsolatok jellemzői Magyarországon .....	6
1.2 A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban .....	7
1.3 A tranzakciós költségek elmélete és a bizalom .....	9
1.5 A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata .....	10
<b>2 A kutatás módszere .....</b>	<b>12</b>
2.1 A kutatástól várható legfontosabb eredmények .....	12
2.2 Az alkalmazott kutatási módszerek .....	12
<b>3 A kutatás új és újszerű megállapításai .....</b>	<b>14</b>
3.1 A tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók vizsgálata .....	14
3.2 A társadalmi csereelmülethez tartozó változók vizsgálata .....	17
3.3 A bizalom kulturális különbségei .....	20
3.4 A bizalom ágazati sajátosságai .....	21
3.5 A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei .....	23
<b>4 Összegzés .....</b>	<b>27</b>
<b>Hivatkozásjegyzék .....</b>	<b>30</b>
<b>A szerző kutatáshoz kapcsolódó publikációi és díja .....</b>	<b>35</b>

**Ábra,- és táblázatjegyzék**

1. ábra: A faktoranalízis Scree Plot ábrája .....	14
2. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) kapcsolatának grafikus ábrázolása .....	15
3. ábra: A Bizalom (BIZ) és a Lecserélhetőség (LECS) kapcsolatának grafikus ábrázolása .....	16
4. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Észlelt Konfliktus (KONFL) kapcsolatának grafikus ábrázolása .....	18
5. ábra: A Bizalom (BIZ) és az Elégedettség (ELÉG) kapcsolatának grafikus ábrázolása.	19
1. táblázat: A magyar és a koreai kutatás bizalom-változói .....	20
2. táblázat: A válaszadók tevékenységének és a bizalom kapcsolatáról készített keresztábra .....	22
3. táblázat: Tevékenység – Bizalom keresztábra Cramer's V együtthatója .....	23
4. táblázat: Regressziós együtthatók becslése .....	24
6. ábra: A modell érvényessége a kutatási eredmények alapján.....	25
1. Melléklet: Rotált faktorsúly-mátrix az első öt faktorról .....	37
2. Melléklet: Rotált faktorsúly-mátrix a második öt faktorról .....	38

## Bevezetés, az értekezés felépítése

A bizalom az az „egyetlen dolog, ami megváltoztat „minden dolgot.  
Stephen M.R.: Covey The SPEED of TRUST (2006)

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. 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.

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.

**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.

Az elméleti rész után a feltételezett bizalmi építőkövek tesztelése következik kvantitatív módszerek felhasználásával, továbbá a kapott eredmények alapján megkísérlem modellezni a bizalom működési mechanizmusát.

## 1 A bizalom a szervezeti marketing szemszögéből

A „Business (to business) marketing a szervezetek közötti cserével, tranzakciókkal foglalkozik.” (Piskóti 2006:210) A b2b marketing egyik dinamikusan 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 üzleti kapcsolatok gazdasági, jogi, technikai, technológiai, szociális, illetve adminisztratív kötelekeket jelentenek. A kapcsolati marketing szerint az érintett felek megosztják közös érdekeiket, és valamilyen közösséget alkotnak. A kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálódnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo 2003). 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.

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” (Cuningham és Homse 1984:1). A korai IMP-tanulmányok (Turnbull és Cuningham 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 (Cuningham és Homse 1984). Cuningham 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 kötelekekre. Witkowski és Thibodeau (1999) rámutatott az üzleti kapcsolatok és a személyes kötelekek fontosságára, akkor, amikor egy vállalkozás nemzetközi kapcsolatokat épít ki.

### ***1.1 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 kötelékek 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 lényegesek, 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). 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)

Szepesi és szerzőtársa a bizalom méréséhez két alindexet is kialakítottak, a személyes, illetve a piaci alindexeket. 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.

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.

## ***1.2 A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban***

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociál-pszichológia 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 ígéretes 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).

A bizalom részletesebb, gazdasági oldalról történő megközelítése során, jelenleg két alapvető kiindulási ponttal találkozhatunk: a hiten alapuló, illetve a kockázat-alapú definíció. Azonban egyes szerzők a bizalom hiányának következményeiből vezetik le annak lényegét.

*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.

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 opportunista 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.

*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 készteti, 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.



### ***1.3 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 annak a koreai pilot kutatás beszámolójában (Hong – Kwon, 2009), amely alapján az én bizalom-kutatásom megvalósult.

A tranzakciós költségek elmélete először Ronald Coase „A vállalat természete” című munkájához köthető (Coase, 1994). 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.

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).

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.

A bizalom, egymásrautaltság, és a kockázat 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)

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.

A partnerek cserélhetőségének módosító szerepe jelentős szerepet játszhat az üzleti kapcsolat másik oldalán is. 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 beruházás negatív hatása, a bizalmatlanság intenzívebbé válhat. Williamson (1993) szerint a bizalmi helyzetek a hozzájuk kapcsolódó kockázatok alosztálya.

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 következésképpen 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).

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 (McKight-Chervany, 2001).

### ***1.5 A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata***

A társadalmi csereelmélet (*social exchange theory*) gyökerei a közgazdaságtan, a pszichológia, továbbá a szociológia területein találhatók. 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 Homan, 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.

Mindez azt is jelenti, hogy a bizalom alkotóelemeinek egyik átfogó csoportja a társadalmi csereelméletből származtatható. Eme elmélet alkotóelemei az észlelt konfliktus, az észlelt meglegedettség, továbbá az üzleti partner hírneve.

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 együttműködnie (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 vizsgáldni, hanem a beszállítók közötti, nem centrális viszonyokat is.

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 társadalmi csereelméleten belül tárgyalt második fogalom az elégedettség. Az elkötelezettséget, a bizalmat és az elégedettséget gyakran úgy emlegetik, mint az üzleti kapcsolat minőségét meghatározó kulcsfontosságú tényezőket (Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D. 2002). Biggeman és szerzőtársa (2005) elméletének szintén része a nem-gazdasági elégedettség, amely a személyes érték egy másik, viszonylagos eredményhez kapcsolódik. A tapasztalat 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.

A társadalmi csereelméleten belül tárgyalt harmadik fogalom a hírnév. Több kutató szerint (Anderson és Weitz 1989; Ganesan 1994; Doney és Cannon 1997; Mayer - Davis 1999) 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).

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.

## 2 A kutatás módszere

### 2.1 A kutatástól várható legfontosabb eredmények

Elméleti modellem a bizalom összetevőit vizsgálja, azt, hogy ezek a tényezők valóban befolyásolják-e a bizalom szintjét működő üzleti kapcsolatok során. A 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.

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

- ◆ Mivel még nem fogadott el a nemzetközi szakirodalom átfogó meghatározást a bizalomra az üzleti életben, e disszertáció 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.

### 2.2 Az alkalmazott kutatási módszerek

A 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 vizsgálják, hogy miként hat a bizalom az ellátási lánc teljesítményére. A módszertant Soeckjin Hong professzor (BEM) dolgozta ki és tesztelte Dél-Koreában 2006-ban. Az eredetileg angolul elkészített kérdőív első magyar változatát bemutattam egy

tizennégy fős szakértői csapatnak. Észrevételeik alapján kisebb módosításokat tettem a kérdőíven. Majd próbakérdézet végeztem, amelynek az a célja, hogy meghatározzuk és kiküszöböljük a lehetséges hibákat. Ennek megfelelően négy vállalatvezetővel készítettek a kutatás helyi vezetői mélyinterjút. A mélyinterjúk tapasztalatait is felhasználva a javított magyar kérdőívet visszafordítottam angolra és elküldtem a projekt központjába jóváhagyás céljából.

A nem véletlen mintavételi technika miatt 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) A kérdőív kitöltésére vállalkozó (levelezős) hallgatók általában saját üzleti partnereiket kérdezték meg, akiket ismertek és napi kapcsolatban álltak velük.

A lekérdezést követően 400 db kérdőív érkezett be, amelyből összesen 315 db használható volt. Ezeket a kérdőíveket ágazattól és mérettől függetlenül, magyarországi vállalkozások töltötték ki egy általuk kiválasztott szervezeti vevőjéről, vagy beszállítójáról. A kutatási mintám 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 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 minta tevékenység szerinti megoszlása viszont szignifikáns mértékben nem tér el az országosan tapasztalt eloszlástól.

A lekérdezés után összegyűjtött, leellenőrzött és megtisztított kérdőíveket az SPSS (PASW) program által nyújtott lehetőségekkel elemeztem. Az adatok értékelése során faktorelemzést, és regresszió-számítást végeztem, valamint keresztábrát készítettem, és az így kapott eredményeket többféle módon jelenítettem meg.

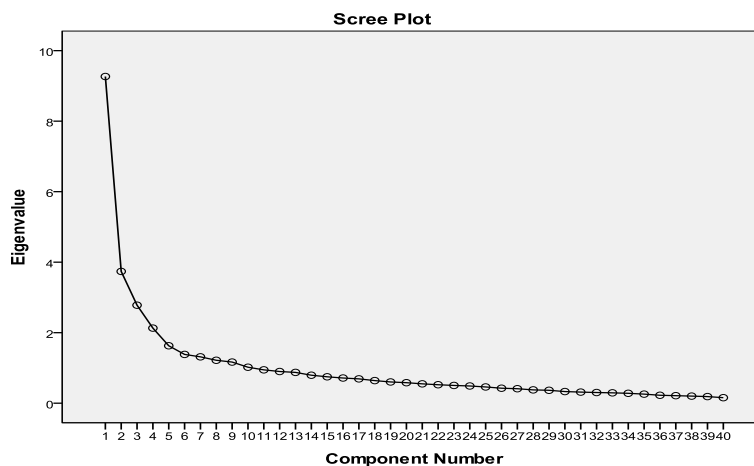
A faktorelemzés segítségével megvizsgáltam, hogy a kérdőívek alapján mely tényezők, milyen csoportokban alakítják, befolyásolják a bizalom szintjét az üzleti kapcsolatokban. Az így kapott faktorok segítségével regresszió számítást alkalmazva megnéztem, hogy a kapott tényezők hogyan befolyásolják a bizalmat,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

A faktorok számának meghatározásához én is a főkomponens-módszert és a Varimax rotációt alkalmaztam. Ez az elemzés 10 faktort eredményezett, amely a variancia 64%-át magyarázza. Ez meghaladja a hüvelyujj-szabályként elfogadott 60%-os küszöböt, ezért érdemes volt továbbfolytatni az elemzést.

A faktorszám megállapításához hasznos segítséget ad a „screen-plot”, amely a faktorszám-sajátérték grafikonja. 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 1. számú ábra). 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.

**1. ábra: A faktoranalízis Scree Plot ábrája**



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Mivel a faktoranalízis útján kapott faktorokkal terveztem a további elemzést (regresszió számítást), ezért megnéztem a hét főfaktor korrelációját. Ennek nem túl magas értékei arra utalnak, hogy esetemben nem áll fenn a multikollinearitás veszélye. A teljesség kedvéért azonban minden regresszió-számításnál végeztem kollinearitás-ellenőrzést, amelyek az adott koefficiens 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 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 páronkénti,- és a többváltozós regresszió-számítás módszerével vizsgáltam meg a korábban felállított modelletem.

### 3 A kutatás új és újszerű megállapításai

#### 3.1 A tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók vizsgálata

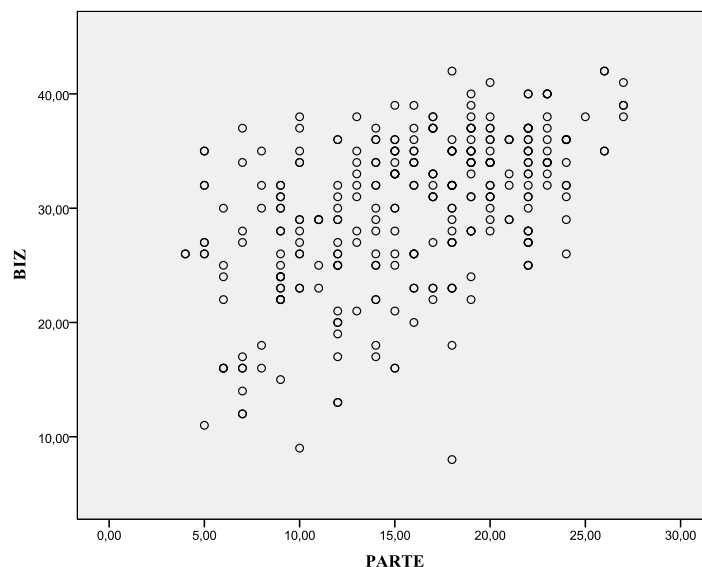
A regresszió-számítás eredménye szerint közepes, pozitív kapcsolat ( $R = 0,511$ ) áll fenn a bizalom (BIZ) és az üzleti partner eszköz-specifikussága (PARTE) között. A determinációs együttható ( $R^2 = 0,261$ ) mutatja a kapcsolat erejét. Ebben az esetben ez nem mondható túl erősnek, azaz a bizalom változásában csupán 26,1 %-ban játszik szerepet az

az üzleti partner által végzett kapcsolat-specifikus beruházás. A modell vizsgálatához levezett többváltozós regresszió-számítás szintén szignifikáns kapcsolatot mutatott a Bizalom (BIZ) és az üzleti partner eszköz-specifikussága (PARTE) között

A Bizalom (BIZ) és a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) közötti közepes pozitív kapcsolatot támasztja alá az alábbi grafikus ábrázolás is (2. 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 kapcsolat-specifikus beruházások másik oldalát is megvizsgálva, tehát abban az esetben, ha a válaszoló szervezetnek kell, kellene eszköz-specifikus beruházást megvalósítania, a táblázat szignifikanciaszintje meghaladta a 0,05-öt. Ezért – noha a faktorelemzés során önálló faktorként jelent meg a Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE) –, a bizalommal való regresszió-számítása nem értelmezhető. Az összefoglaló korrelációs táblázatból 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).

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



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

A fenti bizalom-kutatás azt mutatja, hogy másként hat a bizalomra a megvalósított kapcsolat-specifikus beruházás, attól függően, hogy melyik vállalkozás felől közelítjük meg a kérdést, így összefoglalásképpen megállapítható a **1. tézis**:

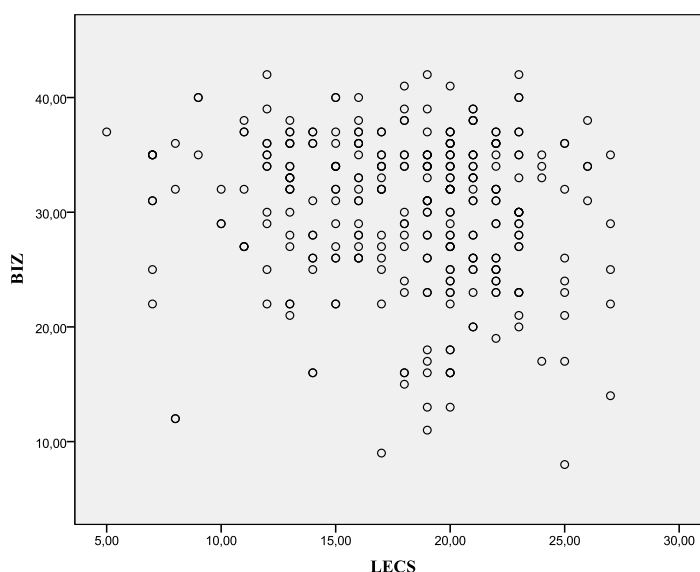
**Magyarországon, ágazattól függetlenül, a szervezetek közötti bizalom és a másik fél kapcsolat-specifikus beruházása közötti kapcsolat közepes erősségű, tehát a kutatás**

**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.**

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 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 hatására voltam kíváncsi. Gyenge, 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. Az 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).

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



Saját szerkesztés a PASW program segítségével



A bizalom és a lecserélhetőség közötti gyenge, negatív irányú kapcsolatot támasztja alá az előző oldalon lévő grafikon (3. 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.**

Noha az összes alkalmazott változó – tehát az Információ-megosztás (INF) is – faktoranalízis segítségével alakult ki, a Bizalom (BIZ) és az Információ-csere (INF) 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 (SEE) megfelelő értékű.)

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

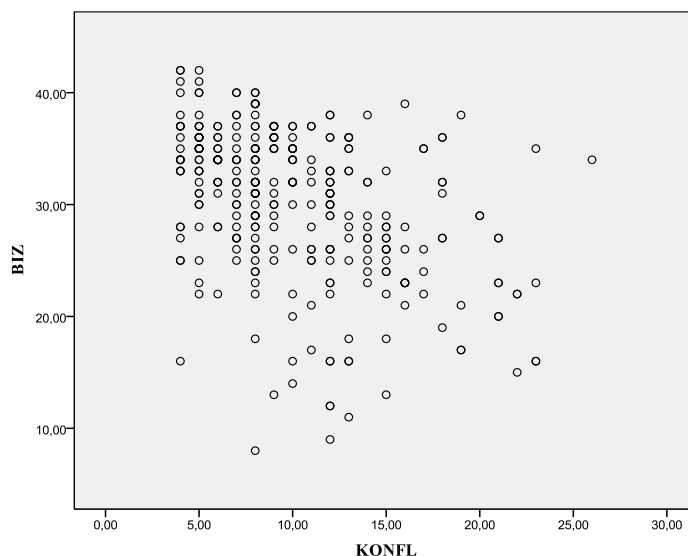
**Magyarországon, ágazattól függetlenül az információ-megosztás nem gyakorol módosító hatást a bizalom szintjére, mivel csak gyenge kapcsolat volt kimutatható a két fogalom között.**

### ***3.2 A társadalmi csereelmélethez tartozó változók vizsgálata***

A Magyarországon végzett bizalom kutatáskor, 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) 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 (SEE) megfelelő értékű.)

Az alábbi grafikus ábrázolás (4. 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 kialakulhatott a bizalom, ami a világgazdasági krízis, vagy általában a gyorsan és gyakran változó gazdasági, társadalmi, politikai környezet számos konfliktust eredményezett.

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



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

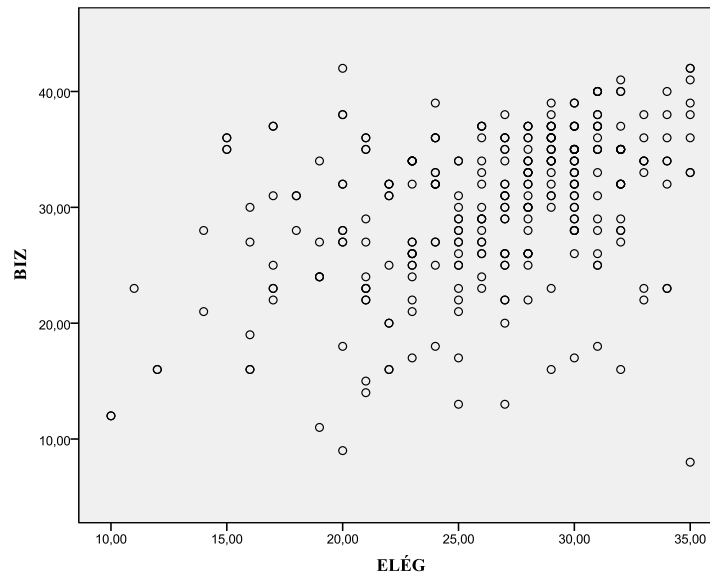
A hipotézis vizsgálatához a kétváltozós, illetve a többváltozós regresszió-számítás is szignifikáns kapcsolatot mutatott a Bizalom (BIZ) és az Észlelt konfliktus (KONFL) között. A grafikus ábrázolás szintén összefüggést mutat a két faktor között, bár ez a kapcsolat láthatóan nem szoros, azaz a konfliktus és a bizalom többféle együttélése lehetséges. Mindezek alapján megalkotom a következő, **4. tézist**:

**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.**

A vizsgált magyarországi cégek szerint közepes pozitív ( $R = 0,413$ ) kapcsolat van a bizalom (BIZ), valamint a kiválasztott üzleti partnerrel való megelégedettség (ELÉG) között. A determinációs együttható ( $R^2 = 0,171$ ) szerint esetben a bizalom változásában csupán 17,1 %-ban játszik szerepet az észlelt elégedettség. (A becslés standard hibája (SEE) megfelelő értékű.)

A grafikus ábrázolás (5. ábra a következő oldalon) 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.

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



Saját szerkesztés a PASW program segítségével

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. Így alakult ki az **5. tézisem**:

**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.**

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).

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.

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,
- ◆ Kollektivizmus.

### 3.3 A bizalom kulturális különbségei

Az 1. 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). 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.

**1. 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

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 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 nincs hatással a bizalomra.**

### **3.4 A bizalom ágazati sajátosságai**

Az ágazati különbségek vizsgálatához keresztábrát készítettem a bizalom-kutatás adatait felhasználva, mivel a keresztábra két, vagy több nem-metrikus változó eloszlását mutatja meg egy táblázatban belül. A keresztábra elkészítésénél 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 beletartozik 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 volt. 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.

A 2. számú táblázat (a következő oldalon) tartalmazza a tevékenység és a bizalom kapcsolatát elemző keresztábrát. A sorok vizsgálata során megállapíthatjuk (% within bizalom), hogy a Bizalom legalacsonyabb (1-es) értékéhez a két szolgáltatási csoport (Kereskedelem,

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

**Bizalom \* Főtevékenység Crosstabulation**

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

Saját szerkesztés a PASW program segítségével

Szolgáltatás) járult hozzá a legnagyobb mértékben (egyenként 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 Könnyűiparé 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 tulajdonítanak kisebb szerepet a bizalomnak.

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 3. 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.

**3. 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 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.**

### **3.5 A modell vizsgálata és alkalmazhatóságának lehetőségei**

A bizalom modell vizsgálatához kvantitatív kutatást használtam fel. A főfaktorokat faktoranalízis útján nyertem, és számtani átlagolással nyerték el végső formájukat, majd

ezekkel regresszió-számításokat végeztem a bizalommal való kapcsolatukat vizsgálva. 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 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 40% ( $R$  Square = 0,400), ami azonban a társadalomtudományokban nem alacsony érték.

A modell használhatóságát, illetve annak magyarázó erejét az ANOVA-tábla is egyértelműen bizonyítja, hiszen 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).

A koefficiens táblázat az egyes aspektusok magyarázó erejét és irányát foglalja össze. Ebből a táblázatból (4. táblázat) először az együtthatók t-próbájának szignifikanciaszintjét kell megvizsgálni, mivel ekkor dől el, hogy melyik változók rendelkeznek szignifikáns magyarázó erővel.

**4. táblázat: Regressziós együtthatók becslése**

Model		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	-	,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

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 regresszió-számítás érvényes eredményt adott, illetve közepes kapcsolatot mutatott.



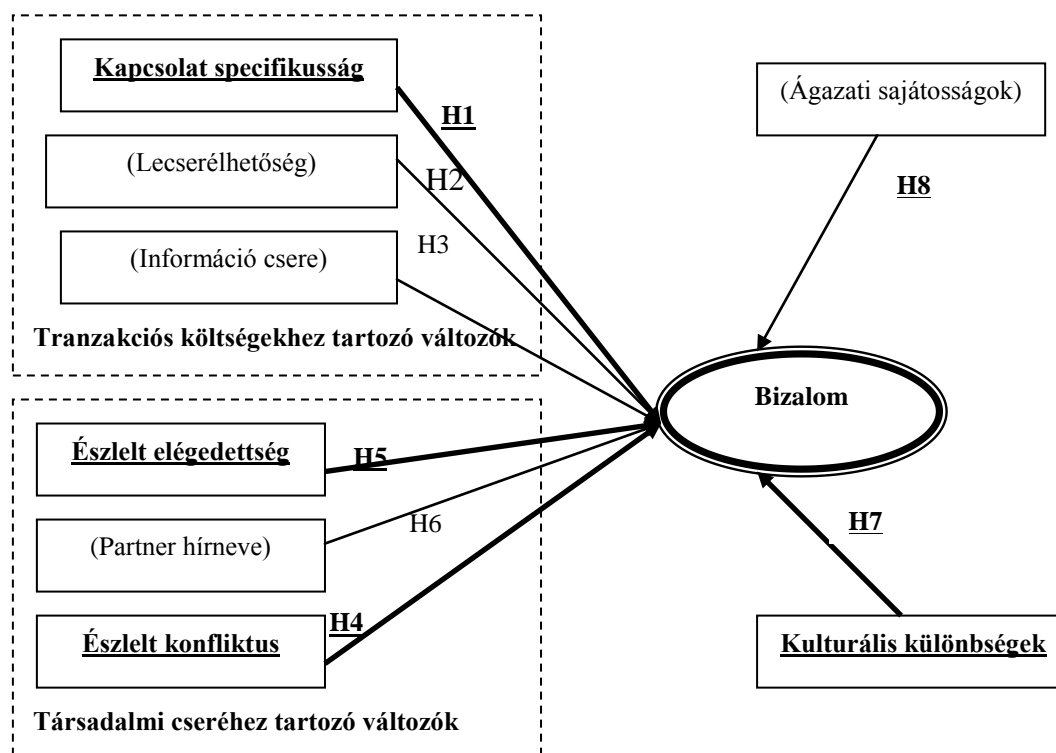
A másik három változó (VÁLE – Válaszadó eszközspecifikussága, LECS – Lecserélhetőség, és INF – Információ-csere) nem bír megfelelő magyarázó erővel a regresszió-számítás eredménye szerint, noha az előtte elvégzett faktoranalízis alapján alakítottam ki a felhasznált együtthatókat. Ezekkel a főfaktorokkal, illetve a BIZ – Bizalom főfaktorral végzett korrelációs számítás 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 hipotézis vizsgálat eredményeként született az alábbi, 6. ábra, amelyben megvastagítottam az igazolást nyert állításaimat. Következtetésem levonásához tehát faktoranalízist, regresszió számítást végeztem, valamint keresztábrát készítettem. A kulturális összehasonlításhoz pedig kihasználva a nemzetközi kutatás nyújtotta előnyöket, összehasonlítottam a koreai és az amerikai lekérdezés eredményeit a magyar bizalom – kutatás tapasztalataival.

**6. ábra: A modell érvényessége a kutatási eredmények alapján**



Saját szerkesztés

A szakirodalom alapján kialakított dinamikus bizalom modellem nyolc változója közül négy nem nyert igazolást az empirikus kutatás alapján. A Tranzakciós költségekhez tartozó változók közül a kapcsolat specifikusság közepes, az információ csere, valamint a lecserélhetőség viszont csak gyenge kapcsolatot mutatott a bizalommal. A magyarországi kutatás során a Társadalmi cseréhez tartozó faktoroknál a Partner hírneve és a Bizalom közötti összefüggést nem tudtam vizsgálni érvénytelen eredmények miatt. 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.

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 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 csökkentsék.

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 autóiparban tevékenykedő, globális piacra termelő, magyar középvállalat vezetője is arról panaszkodott, hogy nehéz új vevőt találni!

Ugyanezzel a kérdésvívvel 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).

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.

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 hozzájárulás szempontjából is kiemeli.

Az empirikus eredmények alapján úgy tűnik, hogy a Partner eszköz-specifikussága (PARTE) a legfontosabb, szignifikáns hatással bíró változó, 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 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 ágazonkénti 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.

## 4 Összegzés

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 jelenetős eltérések, valamint árnyalatok adódtak. A hírnév, valamint a viselkedési bizonytalanság bizalomra gyakorolt hatását ez a vizsgálat nem támasztotta alá.

A változó környezet és a bizalom kapcsolatát, illetve a bizalom dinamizmusát a korábbiakban bemutatott kvantitatív vizsgálat nem tudta bemutatni az egy időpontban történt lekérdezése, illetve a kérdések jellege miatt. Ez tekinthető a kutatás másik korlátjának is (elsődleges korlát a kényelmes mintavétel, valamint a teljes sokasághoz képest alacsony, 315-ös elemszám). A bizalom változását a kérdőív későbbi lekérdezése szolgálhatná, ám erősen kérdéses, hogy – ha meg is találnánk a válaszoló személyeket – emlékeznek-e arra, hogy melyik üzleti kapcsolatukra vonatkozóan választották meg ezt a kérdőívet.

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.
- ◆ A kapcsolat-specifikusság a nézetek különbségéhez vezethet, amely konfliktusok forrása lehet. 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.

Az értekezésben bemutatott kvantitatív kutatás mindezekén 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.

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. Nem célszerű a megszokott módszertani eszközök rutinszerű alkalmazása. Ezen a területen 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 tudnák 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 vevő,- vagy beszállítói kör bővülést várnak. 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.” (Hetesi 2011:39)

## Hivatkozásjegyzék

- Alchian, A. H. Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, (62), December 1972, 777-795.
- Anderson E., Weitz B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, vol.8 Fall, pp.310-323.
- 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.
- Babbie, E. (1996, 2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Budapest, Balassi Kiadó
- Bakonyi E. (2007): Trust Toward Institutions, Paper for the workshop 'Multiculturalism and Moral Conflict', 21-23 March 2007, Durham
- 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.
- Baron, S., Conway, T., Warnaby, G. (2010): *Relationship Marketing*, SAGE Publications Ltd.
- Biggemann, S., Buttle, F. (2005): Conceptualising Business-to-Business Relationship Value, 25<sup>th</sup> IMP conference, Rotterdam
- 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.
- Bradach, Jeffrey L. - Robert G. Eccles. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
- 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
- Chirtopher, M. – Payne, A. – Ballantyne D. (2004.): *Relationship Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Coase, R.H. (1994): *Lives of the Laureates: Eighteen Nobel Economists*. 4<sup>th</sup> 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
- Covey, S.M.R. (2006): *The SPEED of TRUST*. CoveyLink
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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

- 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.
- Gadde L.-E. - Håkansson, H. (1993): Professional Purchasing, Routledge, London.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58 (April), p.1-19.
- 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. – Nagy J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban, *Vezetéstudomány* 42. kötet, január 17-30.o.
- Granovetter, M. (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In Nicole Woolsey Biggart (eds): *Economic Sociology*, 5th Chapter, Wiley
- 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.
- Hagberg-Andersson, A. – Tidström, A. (2008): Conflict management in intercompetitor cooperation, *The 25<sup>th</sup> IMP Conference proceedings*, Uppsala, Sweden
- Heide, J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan., 1994), pp. 71-85
- 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. (2007): Study on Impact of Trust in Supply Chain Partnerships: A Korean Case,
- 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.
- 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.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., Kulmala, H. I. (2008): Co-Evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol 37
- Katona, G. (1960): *The Powerful Consumer: Psychological Studies of the American Economy*, McGraw-Hill, New York

- Kee, H. W., - Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357– 366.
- 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
- Klein, B. (1980): Transaction cost determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, 70(2), 356– 362
- 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.
- Kovács A. (2003): Kooperáció és versengés. In: *Gazdaságpszichológia*, Szerkesztette: Hunyadi Gy. – Székely M., Osiris Kiadó, Budapest, pp. 140-147.
- 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.
- Lindskold, S. (1978): Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, *Psychological Bulletin* Volume 85, p. 774
- Little, E., Marandi E. (2005): *Kapcsolati marketing*, Akadémiai Kiadó
- Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutató, 5. Kiadás*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- 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., Simon J. (2007): First Steps of the Empirically Test of the Integrated Business Relationship Value Model, in: *IMP Conference proceedings*, Manchester, Great Britain.
- 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.
- McKington, 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
- 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
- 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.
- Perelman, M. (1998): Information, Social Relations, and the Economics of High Technology. Mac Millan
- Piskóti I. (2006): Business marketing elméleti alapjai. In Marketingkaleidoszkóp (Szerk. Piskóti I.) Miskolc, 199-219.
- Raimondo, M.A. (2000): The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies. 16<sup>th</sup> IMP Conference, Bath, Great Britain
- Raiser M. – Rouso A. – Steves F. (2005): A bizalom mérése a rendszerváltás kapcsán: 26 átmeneti gazdaság vizsgálati eredményei. Megjelent: Kornai János – Rothstein B. – Rose-Ackerman S. (2005): Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. A társadalmi bizalom megteremtése a poszt-szocialista átmenet időszakában. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 73–87.
- 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.
- Sajtos L., Mitev A. (2008): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- Sharma - Seth (1997.): Relationship Marketing: An Agenda for Enquiry, Industrial Marketing Management, 26/2, 87-90.
- Sherman, S. (1992): Are Strategic Alliances Working? Fortune, September 1992, pp. 77-78.
- Simmel, G. (1950): The Sociology of Georg Simmel. Transl., ed. and intr. by K.H.Wolff. New York: Free Press. [German original, 1908.]
- Spekman, R.E. (1988): Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyers Relationship, Business Horizon, July-August 1988, pp. 75-81.
- 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
- Szepesi B., Szabó - Morvai Á. (2009): A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon, Közjó és Kapitalizmus Intézet, 17. Műhelytanulmány
- 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.
- 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.
- 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](http://www.vallalkozas-online.hu), letöltés: 2009.07.07.
- 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.
- 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.
- Waluszewski, A., Håkansson, H. (2006): *The importance of angry actors*, *Proceedings of the 22nd Annual IMP Conference*, Milan, Italy.
- 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. (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.
- Zand, D. E. (1972): *Trust and Managerial Problem Solving*. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-239

## A szerző kutatáshoz kapcsolódó publikációi és díja

### Szakmai előadás (részvétel előadóként is), konferencia

- 2012. 28<sup>th</sup> Annual IMP Conference – Róma (IMP: Industrial Marketing and Purchasing Group)  
Noémi Piricz – Tibor Mandják: The relationship among trust conflicts and perceived satisfaction in B2B context
- 2010. Marketing Oktatók Klubja - 15. Országos Konferencia, Budapest: Dr Mandják Tibor – Piricz Noémi – Kővágó Györgyi: Üzleti kapcsolatok a magyarországi ellátási láncokban
- 2010. 26<sup>th</sup> Annual IMP Conference – Budapest  
Noémi Piricz: The Role of Trust from the Aspect of Business Networks
- 2010. 26<sup>th</sup> Annual IMP Conference – Budapest: Dr Tibor Mandják – Noémi Piric – Györgyi Kővágó: Do Hungarian Supply Chain Members Trust in Each Other?
- 2009. XXIII: microCAD Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc  
Piskóti István – Piricz Noémi: Illeszkedés és kapcsolati marketing
- 2009. szept.: 25th Annual IMP Conference – Marseille  
Piricz Noémi – Dr Zolkiewski Judy – Dr Mandják Tibor: The problem of matching in the SME sector – A focus on actors’ bonds
- 2009. „A tudomány hete” Konferencia - Dunaújvárosi Főiskola  
Piricz Noémi – Dr. Mandják Tibor: Mindent megváltoztat a bizalom? – A bizalom modelljei
- 2008. Marketing Oktatók Klubja - 14. Országos Konferencia, Budapest  
Mandják Tibor – Piricz Noémi – Judy Zolkiewski: A személyes kapcsolatok szerepének vizsgálata az üzleti kapcsolatokban
- 2008. „A tudomány hete” Konferencia - Dunaújvárosi Főiskola
- Dr. Mandják Tibor – Piricz Noémi: A személyes kapcsolatok szerepének komplexitása az üzleti kapcsolatokban 2007. 23rd Annual IMP Conference – Manchester  
Dr Zolkiewski Judy – Dr Mandják Tibor – Piricz Noémi: Looking for a concept... Towards a better understanding of matching
- 2007. „A tudomány hete” Konferencia - Dunaújvárosi Főiskola  
Mandják Tibor - Judy Zolkiewski - Piricz Noémi: Az illeszkedés jobb megértése felé...

### Szakmai tudományos írások

- Piricz Noémi (megjelenés alatt): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Vezetéstudomány
- Hong, Seock-Jin - Mandják Tibor - Piricz Noémi (megjelenés alatt): A Tranzakciós költségek elmélete és a Társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban, Vezetéstudomány
- Piricz Noémi (2010): Az üzleti hálózatok rejtélyes szoft erőforrása, a bizalom, Marketing Kaleidoszkóp, Miskolci Egyetem

- Noémi Piricz (2010): The Role of Matching of New Business: the Hungarian Case, The Scientific Journal of Budapest College of Management (Általános Vállalkozási Főiskola), ISSN 1585-8960 Vol, 24, Sept 2010, pp. 91-101

### **Szakmai díj**

Harsányi István díj 2011. (Innovációs Szövetség és Manager Képzés Közhasznú Alapítvány): Kiemelt dícséret

## Mellékletek

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

Saját szerkesztés

2. Melléklet: **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.	<b>0,766</b>	-0,048	0,07	-0,102	0,111
8. Minimális költséget jelentene üzleti partnerünk számára egy esetleges partnerváltás.	<b>0,626</b>	-0,032	-0,053	-0,025	-0,329
26. Tudunk más cégekről is, amelyek számunkra hasonló üzletet tudnának biztosítani	<b>0,841</b>	-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	<b>0,747</b>	0,003	-0,092	0,062
32. Ezzel a partnerrel gyakorlatilag automatikus a kapcsolatunk meghosszabbítása.	-0,022	-0,011	<b>0,761</b>	-0,116	0,098
24. A fontos információk megosztása a hosszú távú kapcsolat fenntartásának kritikus elemévé vált.	-0,044	-0,054	-0,13	<b>0,807</b>	0,104
36. Közös információs technológiát (szoftvert) használunk azért, hogy megkönnyítsük a partnerrel való kommunikációt.	-0,194	0,004	0,178	<b>0,518</b>	-0,064
9. A partner számára nehéz lenne cégünket egy másikkal helyettesíteni.	-0,092	0,009	0,098	0,061	<b>0,705</b>

Saját szerkesztés

3. **Melléklet:** A végső főfaktorok és azok tartalma

<b>Bizalom (BIZ)</b>	<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>
<b>Élégedettség (ELÉG)</b>	<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>
<b>Észlelt konfliktus (KONFL)</b>	<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>
<b>Partner eszköz-specifikussága (PARTE)</b>	<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>
<b>Válaszó eszköz-specifikussága (VÁLE)</b>	<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>
<b>Lecserélhetőség (LECS)</b>	<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>
<b>Információ-csere (INF)</b>	<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>

## 4. Melléklet: A koreai pilot-kutatás faktoranalízis útján kapott tényezők

Tényezők	Változók tartalma
<b>A partner eszköz-specifikussága</b>	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.
<b>A válaszadó eszköz-specifikussága</b>	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.
<b>Információ-megosztás</b>	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.
<b>A partner hírneve</b>	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.
<b>Észlelt konfliktus</b>	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.
<b>Bizalom</b>	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.
<b>Elégedettség a partnerrel</b>	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.
<b>Fenntartható partnerkapcsolat</b>	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. Pontosan meg tudjuk előre határozni e partner cég teljesítményét a következő üzleti ciklusban.

## 5. 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. Pontosan 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 közöttünk 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.	
<b>Egyéb információk</b>	
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 „embernapok” 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.)	