

PIRICZ Noémi – Seock-Jin HONG – MANDJÁK Tibor

A TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK ELMÉLETE ÉS A TÁRSADALMI CSEREELMÉLET HATÁSAI A BIZALOMRA AZ ELLÁTÁSI LÁNCSBAN

A szerzők alapvető feltételezése, hogy az ellátási láncban a bizalom ösztönzi a felek közötti elkötelezettséget. Továbbá a bizalom növeli annak a lehetőségét, hogy az ellátási lánc sikeresen működjön. Ugyanakkor, a felek közötti bizalom hiánya gyakran megnöveli a tranzakciós költségeket, és így csökkenti a hatékonyságot. A cikkben bemutatott kutatás adatgyűjtésére több országban – Franciaországban, Magyarországon, Dél-Koreában, Tunéziában és az Egyesült Államokban – került sor. Összesen 729 érvényes kérdőív érkezett vissza, amelyeket a különböző ellátási láncok résztvevői töltöttek ki. A kutatási eredmények szerint az ellátási láncokon belüli üzleti kapcsolatokban a tranzakciós költségek elméletének összetevői (kapcsolatspecifikusság és viselkedési bizonytalanság), valamint a társadalmi csereelmélet tényezői (lecserelíhetőség, észlelt megelégedettség, a partner hírneve és észlelt konfliktus) szoros kapcsolatban állnak a bizalom és az elkötelezettség változóival.

Kulcsszavak: bizalom-elkötelezettség, üzleti kapcsolatok, ellátási lánc, társadalmi csereelmélet, tranzakciós költségek elmélete

Az ellátási lánc bármely tranzakciójának hatékonysága nagymértékben függ a bizalmon alapuló üzleti kapcsolattól (Wu és szerzőtársai, 2012). A horizontális szervezetek felgyorsítják a rugalmas és gyors termék- illetve szolgáltatási innováció képességével rendelkező partnerek és beszállítói szövetségek keresését. E célból a különböző tevékenységekre specializálódott szervezetek az észlelt bizalom alapján hajlamosak megosztani az elkötelezettségüket. Az üzleti siker szempontjából kiemelkedő jelentőségű egy stratégiai beszállítóval való bizalmi alapú együttműködés, mivel ez csökkenti a tranzakciós költségeket. Azonban nemcsak a költségmegtakarítás a kulcstényező, hanem sokkal inkább a megnövekedett tulajdonosi és érintetti értékteremtés. Vlachos és Bourlakis (2006) szerint a fenntartható üzleti kapcsolat kialakításának érdekében fontos a kockázatoknak és az előnyöknek az ellátási láncban belüli elkötelezettség arányában történő megosztása.

A beszállítók és a vevők közötti kapcsolat során a konfliktusok forrása szembeállíthatja az érintett vállalatokat. Minden egyes szereplő csak a kép egy részét lát-

ja, és figyelmen kívül hagyja a globális optimalizációt. A globális versenyben pusztán helyi vagy lokális optimalizációval nehéz megtartani a növekedési pályát. Tekintettel arra, hogy mindegyik fél csak helyi szintű optimalizációra törekszik, a tranzakciós költségek burkoltan növekednek, és így globális szinten a teljes tranzakciós költség elfogadhatatlanul magasra emelkedik.

Az eddigi kutatások az ellátási lánc tranzakcióiban a bizalom és a teljesítmény közötti kapcsolatot azonban csak költségoldalról vizsgálták, és nem azon az alapon, hogy a bizalom és az elkötelezettség erősödésével elérhető a globális ellátási lánc optimalizációja. A bizalom és az elkötelezettség úgy válik erősíthetővé és fenntarthatóvá, ha inkább az elkötelezettség oldaláról közelítjük (a társadalmi csereelmélet esetében például Anderson – Narus, 1984), mintsem pusztán költségtényezőként kezeljük (ahogyan ezt a tranzakciós költségek elmélete teszi, például Coase, 1937).

Tanulmányunk célja, hogy az ellátási láncban belül megvizsgáljuk, a társadalmi csereelméletnek és a tranzakciós költségek elméletének alkotóelemei mi-

lyen kapcsolatban vannak a bizalommal, valamint az elkötelezettséggel. Mivel a hatékonyság az ellátási lánc sikerének egyik meghatározó része, e tanulmány feltételezi, hogy mind a tranzakciós költségekhez, mind a társadalmi csereelmélethez tartozó változók befolyásolják a bizalom építésének folyamatát. Mindezek alapján a tanulmány áttekinti és elemzi a vonatkozó szakirodalmat, a vizsgálandó hipotéziseket, a kutatási módszertant, az empirikus eredményeket, valamint következtetéseket is levon.

Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt időszakban számos olyan publikáció jelent meg, amely a szervezetek közötti kapcsolatokban vizsgálta a bizalom és az elkötelezettség szerepét (pl. Kwon – Suh, 2004, 2005; Wu et al., 2012). Amikor az egyik fél úgy érzi, bizalommal van iránta üzleti partnere, akkor úgy észleli, hogy üzletfele őszinte és hiteles (megbízható) (Morgan – Hunt, 1994).

Bizalom, elkötelezettség és a tranzakciós költségek elmélete

Fordított kapcsolat figyelhető meg a bizalom erősödése és a tranzakciós költségek alakulása között. Minél erősebb a partnerek közötti bizalom, annál alacsonyabbak a tranzakciós költségek (Kwon et al., 2011). A tranzakciós költségek ex-ante (az üzletfél felkutatásának költségei, valamint a szerződés díjával kapcsolatos költségek), illetve az ex-post költségekre (az elkötelezettség és a teljesítmény monitorozásának költségei) oszthatók. Ha az egyik fél feltételezi, hogy üzleti partnerénél bizalmi státusba került, akkor ésszerűnek, és bizonyos fokig természetesnek tűnik az előnyök és a kockázatok igazságos megosztása. Továbbá ez a bizalmi kapcsolat arra is irányul, hogy minimalizálja vagy elkerülje a partner opportunistá viselkedését, és így csökkentse mind az ex-ante, mind az ex-post tranzakciós költségeket (Williamson, 1985, 2008; Dyer – Chu, 2003; Chickland et al., 2012).

A bizalom ex-post tranzakciós költségsökkentő szerepét viszonylag könnyű belátni, mivel a bizalom szükségtelenné teszi a partnerrel kapcsolatos pótlólagos információk beszerzését, vizsgálatok elvégzését, továbbá számos, az ellátási láncon belüli óvintézkedés megtételét. Ezen túlmenően a szervezetek közötti bizalom megváltoztatja a szervezeten belüli irányítási struktúrát is (Chiles – McMackin, 1996). Kramer (1999) szerint a döntéshozatal heurisztikus természete a bizalmon alapul. Ez a heurisztikus megközelítés ellentétben áll a lehetőségek és kockázatok egymáshoz képesti arányát vizsgáló klasszikus közgazdasági

döntési modellel. A heurisztikus megközelítés azért nagyon érdekes a vállalatok számára, mivel a „vélelmezett” bizalom csökkenti a költségeket azzal, hogy a partnerek között előremutató légkört teremtve segíti a közös kihívások megoldását.

A tranzakciós költségek elmélete foglalkozik a kereskedelmi partnerek kockázatának kérdéseivel is. Williamson (1975) és Mcneil (1980) is azon a véleményen van, hogy az opportunizmus az üzleti kapcsolatot negatívan befolyásoló viselkedés.

Williamson (2008) szerint az opportunizmus fogalmát nem célszerű csupán a személyes nyereség keresésére leegyszerűsíteni, amely egyébként a piaci mechanizmus alapja. Az opportunistá viselkedés magában foglalja az információ visszatartását, a téves vagy nem pontos információk közlését, valamint a csalásra, öszszezavarásra vagy a valóság elrejtésére tett erőfeszítéseket. Muris (1981) meghatározása szerint az opportunizmus a másik féllel kötött megállapodás szellemével ellentétes magatartás.

Az elkötelezettség drága és lassú folyamat. Jelentős forrásokat igényel, azaz mindkét féltől a kapcsolatba és a tranzakcióba történő specifikus befektetésekre van szükség (Anderson et al., 1998). Ez azt jelenti, hogy az érintett vállalkozások olyan befektetéseket szándékoznak tenni, amelyek a konkrét üzleti kapcsolathoz tartoznak. Ezzel demonstrálják, hogy a jövőben jelentős mértékben számítanak az adott üzleti kapcsolatra. E folyamat során a partnerek olyan törekeny kapcsolatot építhetnek ki, amely utat nyithat az egymás iránti opportunistá viselkedésre is.

Bizalom, elkötelezettség és a társadalmi csereelmélet

A társadalmi csereelmélet a szociológiából (Blau 2009; Emerson, 1976), illetve a szociálpszichológiából (Thibault – Kelley, 1959) származik, és bemutatja a személyek közötti kapcsolatok funkcióit. A társadalmi csereelmélet leggyakrabban idézett képviselője Homans, aki „Social Behavior as Exchange” című tanulmányában a társas kapcsolatokat közvetlenebb és nyilvánvalóbb hasznuk alapján szemléli (Homans, 1961). A társadalmi csereelmélet lényege az, hogy az érintettek a társadalmi interakciókat azok társadalmi és/vagy gazdasági előnyeik alapján mérlegelik. Minden érintett fél részéről az összehasonlítás lehetővé teszi a feltételezhető kapcsolati alternatívák előnyeinek vizsgálatát, és így a kapcsolattól való függőség felmérését. Ha egy idő után a kapcsolat gazdasági és társadalmi fejlődésének egyensúlyát pozitívnak ítélik meg, elkezd a felek közötti bizalom növekedni, és így minden érintettnek érdekében áll a kapcsolat hosszú távú fenntartása (Lambert – Pohlen, 2001).

Peter Blau a mikroszinten megfogalmazott elméletet kutatásai eredményeként makroszintre emelte, és arra a következtetésre jutott, hogy a szociális csereelmélet áthatja a szociális világot, egy végtelen cseresorozatot alkotva (Blau, 2009). Ezek a cserék magukban foglalják a pénzeszközöket, az elméletek, ötletek, illetve a kommunikáció cseréjét is.

Ez a bizakodó viselkedés a közös bizalomhoz vezet el (Blau, 2009). Simmelhez hasonlóan Ganesan szintén feltételezi, hogy a bizalmi kapcsolatok szimmetrikusak. Az észlelt bizalom tehát egy kettős, páros fogalom, amelyet reciprocitás jellemez, még akkor is, ha ez a szimmetria nincs minden esetben megerősítve (Ganesan, 1994). Huemer nézete szerint a partnerek közös bizakodása elmozdítja a partnereket a korábbi megszokásokból, folyamatokból valami kevésbé kiszámítható irányába. „A bizalom lényege az a képesség, amely a szabályoktól, és megszokásoktól eltérő cselekvések elfogadását jelenti, s ezáltal csökkenti a kiszámíthatóságot.” (Huemer, 2001, p. 24.)

Elkötelezettség, bizalom és elégedettség olyan fogalmak, amelyeket gyakran emlegetnek az üzleti kapcsolat minőségének kulcsfontosságú elemeiként (Hennig-Thurau et al., 2002). Morgan és Hunt úgy látja, hogy az elkötelezettség „a csereügylet során a másik fél arra vonatkozó hite, hogy egy működő üzleti kapcsolat olyan fontos, hogy igazolja a fenntartásába fektetett nagymértékű fáradozásokat, illetve az elkötelezett fél hite, hogy a cserekapcsolat korlátlan ideig fennmarad” (Morgan – Hunt, 1994, p. 29.). Az elkötelezettség tehát központi szerepet játszik a csereügyletben érintett szereplők között. Az üzleti kapcsolatok funkcióinak tudatos alkalmazása mindkét felet segíti, hogy világosan definiálják elvárásaikat, valamint olyan stratégiák kidolgozását, amelyek bizalmat és közös értéket hoznak létre a kapcsolatban. Ganesan és Hess (1997) tapasztalatai szerint a bizalom eredménye az üzleti kapcsolat iránti elkötelezettség.

A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet

Anderson, Ross és Weitz (1998) bemutatta a társadalmi csereelmélet és a tranzakciós költségek elmélete közötti különbségeket a bizalom és az elkötelezettség szempontjából. A bizalom megelőzi és elősegíti az elkötelezettséget, ezért a csereügylet során lehetővé teszi a felek számára, hogy a kapcsolatba bizakodóan fektessenek be (Gambetta, 1988; Geyskens – Steenkamp, 1995). A bizalom biztató környezetet teremt az érintettek számára, amely minden szereplőt arra bátorít, hogy belépjen a kapcsolatba, és fenntartsa azt, miközben nem kell attól félnie, hogy valamelyik üzletfele legyőzi (Das – Teng,

1998). Kwon és Suh (2004) a bizalmat és az elkötelezettséget elkülönítve kezelte. Egy későbbi publikációjukban (2006) azonban pozitív, egymást követő kapcsolatot találtak a bizalom szintje és az elkötelezettség mértéke között, azaz a bizalom magasabb fokú elkötelezettséghez vezet. A bizalom a kritikus elem a disztribúciós hálózat tagjai között. Ha nincs közöttük bizalom, egymás közötti kommunikáció, mint például az áruk érkezésének megerősítése vagy az üzleti tárgyalások, több költséggel fognak járni, ami viszont csökkenti a hatékonyságot.

A tranzakciós költségek elmélete a szervezeti közgazdaságtanon alapszik. Ellentétben a társadalmi csereelmélettel, azt tartja, hogy az elkötelezettség megelőzi a bizalmat. A tranzakciós költségek elmélete (Williamson, 1985) szerint minden csereügylet során fennáll az opportunistá viselkedés lehetősége. Ezért a bizalmat egyik fél sem gyakorolhatja, hacsak a másik partner nem mutat világos szándékot olyan magatartásra, amellyel kiérdemli a bizalmat. E megközelítés alapján a bizalom a kiszámítható viselkedés eredménye, amely a másik fél hiteles elkötelezettségére épül. A hiteles elkötelezettség befektetés az egyik fél részéről, de elveszíthető, ha a kapcsolat gyengül vagy megsemmisül (Anderson et al., 1998). Ezért a beszállító vonakodhat a speciális, kapcsolati befektetésektől, ha azt feltételezi, hogy a vevő elkötelezettsége nem elégséges (Sako et al., 1994). Mindezek alapján ez a tanulmány a két változót egyesíti bizalom – elkötelezettség néven.

A vizsgált hipotézisek kidolgozása

A tranzakciós költségek elméletének változói

A tranzakciós költségek elméletének elemei és a bizalom – elkötelezettség: Az ellátási lánc optimalizációja mindig a lánc költségeinek csökkentési lehetőségeit kutatta, és a tranzakciós költségek azon területek közé tartoznak, ahol a megoldásokat keresték (Williamson, 1985). A tranzakciós költségek ellenőrzésének hagyományos módján túl a kutatók olyan megbízható kapcsolatnál látnak költségsökkenést, amely a bizalomra, és ebből következően az elkötelezettségre épül (Kwon et al., 2011). Az alábbi hipotézissel a tranzakciós költségek elemeit a kapcsolatspecifikus beruházáson és a viselkedési bizonytalanságon keresztül kíséreljük megragadni:

H1: Összefüggés van a tranzakciós költségek elemei és a bizalom – elkötelezettség között.

Bizonytalanok vagyunk azonban az összefüggés iránya felől, mivel a kapcsolatspecifikus beruházás és a viselkedési bizonytalanság különböző irányban hathat a bizalomra és az elkötelezettségre.

A *kapcsolatspecifikusság* olyan fizikai vagy humán erőforrásbeli beruházásokra utal, amelyek különleges üzleti partner(ek) számára valósult(ak) meg, és amelyek visszavonása jelentős költségeket igényelne (Erramilli – Rao, 1993; Heide, 1994). A kapcsolatspecifikus beruházás jelentős szerepet játszik az üzleti kapcsolat irányítási módjának megválasztásában (Williamson, 1985). Valóban, a kapcsolatspecifikusság hitelességet generál a másik félben, anélkül, hogy a jóindulat szintje komolyabb mértékben megemelkedett volna (Ganesan, 1994). Amikor mindkét fél kapcsolatspecifikus beruházást hajt végre, a kettejük közötti kölcsönös függőség emiatt felgyorsul, elmélyül, és megbízható, egymástól kölcsönösen függő kapcsolatot eredményez.

Az aszimmetrikus kapcsolatspecifikusság azonban a kutatások szerint növeli a partnerek közötti konfliktusokat (Suh et al., 2005). Ennek következtében a kapcsolatspecifikusság és a bizalom szintje közötti összefüggés iránya attól függ, hogy az üzleti partner szimmetrikus kapcsolatspecifikus beruházás után van-e, vagy a kapcsolatspecifikus beruházás aszimmetrikus volt. Az első esetben pozitív kapcsolat figyelhető meg a kapcsolatspecifikusság és a bizalom szintje között, míg a második esetben ebből a szempontból inverz kapcsolatról beszélhetünk. Ebben a tanulmányban a partner kapcsolatspecifikusságát (PAS), összevonnjuk a válaszadó kapcsolatspecifikusságával (RAP) és létrehozunk egy egydimenziós változót kapcsolatspecifikusság (AS) néven.

H1a: Pozitív kapcsolat van a bizalom – elkötelezettség és a kapcsolatspecifikusság között.

A *viselkedési bizonytalanság* Joshi és Stump (1999) meghatározásában az üzleti partner magatartásának előrejelezhetetlenségét jelenti. A viselkedési bizonytalanság abból a nehézségből ered, ami a partner magatartásának figyelemmel kísérését jelenti a magától értetődő, illetve a szerződésben foglalt teljesítés során (Williamson, 1981). Ha azonban az egyik partner nem tart az opportunistá viselkedéstől, az kedvező környezetet jelent a bizalom kialakulásához. Ezért olyan magas szintű kapcsolati elkötelezettség fejlődhet ki, amely előnyös az egyéni, továbbá a közös célok elérésekor is (Cummings, 1984; Mohr – Spekman, 1994).

H1b: Inverz kapcsolat van a bizalom – elkötelezettség és a viselkedési bizonytalanság között.

Az *információcsere* a sikeres ellátási lánc egyik legfontosabb tényezője (Tutten – Urban, 2001; Kwon – Suh, 2005). A szakirodalom szerint a bizalom a szervezetek közötti kommunikáció lényeges következménye (Goodman – Dion, 2001; Homburg et al., 2000).

Langfield-Smith és Smith (2003) úgy vélik, hogy a kommunikáció hiánya a vevők és a beszállítók közötti bizalom egyik nagy akadálya. Több szerző szerint, ahogy a kommunikáció, úgy az információmegosztás intenzitása is előfeltétele a bizalom kialakulásának (Anderson – Narus, 1990; Morgan – Hunt, 1994; Homburg et al., 2000). Az információcsere bizalomra és a kapcsolat folyamatosságára ösztönöz, továbbá csökkenti a konfliktus szintjét. A folyamatos kommunikáció folyama és a hatékony információcsere az elkötelezettség előfeltétele is (Anderson – Weitz, 1992; Goodman – Dion, 2001).

Ez azt jelenti, hogy az ellátási lánc szereplőinek nemcsak egyszerű operatív és taktikai, pénzügyi adatokat kell megosztaniuk, hanem olyan kritikus stratégiai információkat is, mint például az előrejelzések, a stratégiai célok, az új termék tervezése, azért, hogy maximalizálhassák az ellátási láncbeli szövetségi lehetőségeit (Henderson, 2002). Ha a partnerek megosztják a lényeges információkat, a tranzakciók könnyebbé és hatékonyabbá válnak. Ennek megfelelően hipotézisünk szerint az információcsere javítja a bizalomépítés lehetőségeit, amely így csökkenti a tranzakciós költségeket.

H1c: Pozitív kapcsolat van az információcsere és a tranzakciós költségek elemei között.

A társadalmi csereelmélet változói

A társadalmi csereelmélet szerint a bizalmat növeli, ha az elkötelezettségen alapul, és ezt az elkötelezettséget gazdasági tényezők (a tranzakciós költségek csökkenése) is táplálják (Blau, 2009; Emerson, 1976; Thibault – Kelley, 1959). Ebben a szellemben a következő, átfogó hipotézist fogalmazzuk meg:

H2: Létezik összefüggés a bizalom – elkötelezettség és a társadalmi csereelmélet között.

Tekintettel arra, hogy a két fogalom közötti kapcsolat iránya nem egyértelmű, a hipotézisünket a következő változók tesztelésén keresztül vizsgáljuk: a partner pótolhatósága vagy lecserélhetősége, az észlelt elégedettség és a partner hírneve.

A *pótolhatóság* vagy *lecserélhetőség* a társadalmi csereelmélet egyik alapköve. A társadalmi csereelmélet szerint a költség a társadalmi kapcsolatok kialakításakor jelentkezik. Ezek a költségek olyan forrásokat jelentenek, amelyeket társadalmi kapcsolati hálók kialakításakor és fenntartásakor lehet kihasználni (Dwyer et al., 1987). A társadalmi csereelmélet szerint egy kapcsolat időtartama nagymértékben függ a költségek – előnyök arányától, összehasonlítva ezt az arányt az érintettek számára ismert alternatívákkal (Lambe et al.,

2002). Alternatív lehetőség fennállásakor – például egy másik beszállítóval való megállapodás esetén – változhat a függőség szintje (Kraljik, 1983), amely befolyásolhatja az elkötelezettséget, mivel a kapcsolat aszimmetrikussá válhat. Az így elkötelezettebbé vált fél az opportunizmus által sebezhetőbbé válik. A kevésbé elkötelezett fél viszont hajlamosabbá válik a kapcsolat feladására, továbbá kevésbé lesz hajlandó az elkötelezettebb partner által tett áldozat viszonzására (Anderson – Weitz, 1992).

H2a: Pozitív kapcsolat van a lecserélhetőség és a bizalom – elkötelezettség között.

Az észlelt elégedettség pozitív és hatékony állapotként fogható fel, amely a kapcsolat minden aspektusának az alternatív kapcsolatok jellemzőivel való összehasonlításának eredményéből fakad. Közvetlenül kapcsolódik a partner iránti, illetve a kapcsolódó üzlethez kötődő bizalom észleléséhez (Ganesan, 1994; Haliday, 2003; Vaquez-Casielles et al., 2005). Ebből következően az ilyen üzleti kapcsolatban a magas szintű, vevő által észlelt elégedettség magas szintű bizalmat eredményez. A fenntartható kapcsolat egy olyan hathatós, körkörös folyamat eredménye, amely az érintettek elégedettségén alapul.

H2b: Pozitív kapcsolat van az észlelt elégedettség és a bizalom – elkötelezettség között.

A hírnév úgy határozható meg, mint annak a mértéke, hogy a vállalatok és az iparág szereplői mennyire gondolják őszintének az adott partnert (Branzei et al., 2007). A hírnév megfoghatatlan erőforrás, amely a megfelelő magatartás folyamán halmozódott fel, és amelyet nem lehet az üzleti körforgásban csupán pénzügyi eszközökkel megszerezni. Másrészt a hírnév korábbi tapasztalatokra épülhet (Branzei et al., 2007), de alapozódhat a szervezet iparágon belüli hitelességére is (Ganesan, 1994). Akár jutalomként is felfogható, amelyet egy egyén hajlandó adni egy másíknak, ha a másik fél együttműködő hírében áll (Anderson – Weitz, 1989).

H2c: Ha az üzleti partner hírneve növekszik, nő a bizalom – elkötelezettség szintje is.

Az észlelt konfliktus. Egy csereügylet során a szervezeti célok teljesen konvergensek. Az eltérő nézetek, amelyek a kapcsolat során felmerülő, váratlan helyzetekben fejlődhetnek ki, vitákhoz vezethetnek, amelyek konfliktusba, konfliktusokba fordulhatnak át. Olyan helyzetben, amikor a bizalom magas fokú, a felek sokkal könnyebben megosztják egymással a kétségeiket, így csökkentve a konfliktus kockázatát (Jap

– Ganesan, 2000). Ezzel szemben azonban az is feltételezhető, hogy a bizalom növelheti a konfliktus előfordulását. Valóban, egy olyan helyzetben, ahol bizalom van a felek között, de a motivációik különbözőek, és nincsenek hatékony irányítási struktúrák, előre jelezhetőek a konfliktusok. Zaheer és szerzőtársai (1998) azonban arra mutattak rá, hogy az a hosszú távú kapcsolat, amely képes túlélni ezeket a konfliktusokat, az érintettekben felhalmozódott tapasztalatok miatt, a jövőben hajlamos lesz kevesebb új konfliktust teremteni.

H2d: Inverz kapcsolat van a bizalom – elkötelezettség szintje és az észlelt konfliktus között.

Az 1. táblázat összefoglalja a változók értelmezésének forrásait. Az 1. ábra pedig ugyanezzel a kutatással foglalkozó kutatók elméleti modelljét mutatja be. Ebbe a modellbe az általunk is használt faktorok szerepelnek.

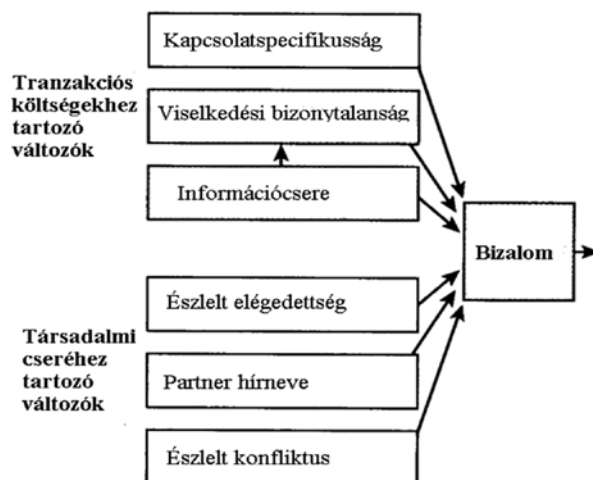
A kutatás bemutatása

Összesen 5918 kérdőívet küldtünk ki öt országban (Franciaország, Magyarország, Dél-Korea, Tunézia, és az Egyesült Államok) 2006 májusa és 2009 decembere között. A kérdőíveket a korábbiakban bemutatott szakirodalmi áttekintés alapján készítettük el. A földrajzi távolságok és méretek miatt nem készült utánkövetés.

Az 5918 kérdőív közül 876 érkezett vissza, ami 14,8% válaszadási arányt jelent. A 876 kérdőív közül 84 érvénytelen volt, így összesen 792 érvényes kérdőívet dolgoztak fel a következő megosztásban: 50 kérdőív Franciaországból (BEM, Bordeaux School of Management),

1. ábra

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



Forrás: Kwon – Suh (2004: p. 7.)

A felhasznált változók és azok szakirodalma

Változók	Definíciók	Vonatkozó publikációk
Bizalom	Teljes bizonyosság az üzletfél hitelességében és becsületességében (Morgan – Hunt, 1994)	Anderson – Weitz, 1992; Han és szerzőtársai, 1993; Ganesan, 1994; Mohr – Spekman, 1994; Morgan – Hunt, 1994; Goodman – Dion, 2001
Elkötelezettség	Tartós kívánság az értékes kapcsolat fenntartására (Anderson és Weitz, 1992)	Henderson, 1990, Han és szerzőtársai, 1993, Ganesan, 1994, Mohr és Spekman, 1994, Morgan és Hunt, 1994, Gundlach Achrol és Mentzer, 1995
A tranzakciós költségek elméletének változói		
Kapcsolat-specifikusság	Annak a foka, hogy a beruházások mennyire tranzakciós-specifikusak (Mellewigt – Madhok – Weibel, 2007)	Williamson, 1975; Williamson, 1985; Williamson, 1991; Mellewigt – Madhok – Weibel, 2007; Payan – Svensson, 2007; Hoffmann – Neumann – Speckbacher, 2010
Viselkedési bizonytalanság	Az üzleti partner opportunistá viselkedésének kockázata, amely hátrányosan hatna a tranzakcióra (Hoffmann – Neumann – Speckbacher, 2010)	Williamson, 1975; Williamson, 1985; Williamson, 1991; Anderson – Weitz, 1992; Morgan – Hunt, 1994; Hoffmann – Neumann – Speckbacher, 2010
Információcsere	A partnerrel kicserélt információ mértékére utal (mennyiség, minőség és gyakoriság) (Mohr és Spekman, 1994)	Mohr – Spekman, 1994; Morgan – Hunt, 1994; Goodman – Dion, 2001
A társadalmi csereelmélet változói		
Lecserélhetőség	Elérhető alternatív eladók (Palmatier és szerzőtársai, 2006)	Ford és szerzőtársai, 1998; Palmatier és szerzőtársai, 2006
Észlelt elégedettség	Egy általános értékelést vagy attitűdöt mutat a partnerről vagy a kapcsolatról (Selnes, 1998)	Ford, 1984; Dwyer – Schurr – Oh, 1987; Selnes, 1998
A partner hírneve	Annak a mértéke, hogy a vállalatok és az iparág mennyire gondolja az adott partnert őszintének (Branzei – Vertinsky – Camp, 2007)	Anderson – Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Branzei – Vertinsky – Camp, 2007
Észlelt konfliktus	A felek közötti nézeteltérések intenzitásának és területeinek értékelése (Young – Wilkinson, 1997)	El-Ansary – Stern, 1972; Anderson – Narus, 1990; Young – Wilkinson, 1997

A nemzetközi kutatás leíró statisztikája

	Mértékegység	Mintanagyság	Min.	Max.	Átlag	Szórás	Szórás-tényező (%)
Kapcsolat időtartama	év	753	0	99	7,3	6,4	0,87
Éves „ember-napok”	nap	746	0	3000	138,2	219,5	1,59
Kapcsolat megújítása	%	445	0	100	31,2	39,6	1,27
Tulajdonosi részesedés	%	219	0	100	35,6	30,8	0,86
Éves forgalom	millió USD	359	9,2	300.000	3238,7	16.883,2	5,21
Az ellátási lánc gyakorlásának ideje	év	436	0	50	6,4	6,7	1,06

315 kérdőív Magyarországról (Dunaújvárosi Főiskola), 75 kérdőív Dél-Koreából (University of Incheon), 196 Tunéziából (BEM, Bordeaux School of Management) és 156 kérdőív az Egyesült Államokból (SLU).

A viszonylag alacsony válaszolási arány (például Franciaországban 2,1%) mögött több ok is állhat.

A mintákon elvégzett vizsgálat azonban azt mutatja, hogy a kisebb elemszám nem akadályozza meg a statisztikai elemzést (De Beuckelaer – Wagner, 2012).

A 2. táblázat foglalja össze a nemzetközi kutatás 792 érvényes kérdőívének leíró statisztikáját. A kapcsolat időtartamának átlaga 7,2 év, és az éves „ember-

VEZETÉSTUDOMÁNY

napok” átlaga 138,2 nap, ami a felek közötti elég intenzív kölcsönhatást mutatja (az „ember-nap” azt jelenti, hogy a partnerek egy év alatt hányszor találkoztak személyesen). A kapcsolatok megújításának átlaga pedig az ellátási láncon belüli kapcsolatok bizonytalanságát és törekeny természetét jelzi. Ezt az eredményt megerősíti Benavides, Eskinazis és Swan (2012), akik arról számolnak be, hogy tíz együttműködő beszállító közül csak kettő hoz olyan jelentős eredményt, amely az ellátási láncon belüli kapcsolat megújításához vezet. Az ő tapasztalatainknak viszont ellentmond egy USA-ban készült felmérés, ahol a megújítási arány 70% fölött volt (Suh – Kwon, 2006). Feltehetően a kulturális különbségek és az eltérő földrajzi sajátosságok, méretek

okozzák a kapcsolatok megújításában tapasztalt jelentős országonkénti különbségeket. A részvénytulajdonosi hányad igen változatos képet mutat a 0%-tól kezdve a 100%-ig, elérve a majdnem 36%-os átlagot. A felmért szervezetek átlagos éves forgalma kicsivel hárommilliárd USD fölött volt, ahol a szórástényező is magas (C.V. = 5,21). Ennek magyarázata lehet a nemzetgazdaságok eltérő mérete, az üzletek átlagos értéke közötti különbség például az USA-ban és Tunéziában. Megjegyzendő továbbá, hogy számos alkalommal, például a magyar minta esetében, a válaszadók nem közöltek forgalmi adatokat. Végül pedig kutatási mintánk mindössze hatévesi átlagos ellátási láncbéli gyakorlatot mutat.

3. táblázat

A változók megbízhatóságának ellenőrzése (Cronbach-alpha)

Változók	Megbízhatóság minden adat bevonásakor (A)		Megbízhatóság néhány adat eltávolítása után (B)	
	Megbízhatóság	Sig. ANOVA	Megbízhatóság	Sig. ANOVA
Partner kapcsolatspecifikussága (PAS)	0,754	0,000	–	–
Válaszadó kapcsolatspecifikussága (RAS)	0,780	0,000	–	–
Lecserélhetőség (Rep)	0,512	0,000	0,631	0,000
Bizalom	0,850	0,000	–	–
Elkötelezettség (Comm)	0,807	0,000	–	–
Észlelt elégedettség (SAT)	–0,186	0,000	0,729	0,000
Viselkedési bizonytalanság (BU)	0,551	0,185	–	–
Információcsere (IS)	0,212	0,000	– (*)	0,000
Észlelt konfliktus (PRC)	0,643	0,000	–	–
Partner hírneve (PR)	–0,047	0,000	0,696	0,000

(*) Az Információcsere csak két eleme van, ezért nem számítható megbízhatóság néhány adat eltávolításakor.

4. táblázat

Standardizált útelemzés, p-érték
(Függő változó: Bizalom és Elkötelezettség)

Hipotézisek	Standardizált becslés	S.E	Critical ratio	p-érték	Végeredmények
Tranzakciós költségek elmélete					
H1 (Tranzakciós költs. elmélet)	0,334	0,077	4,822	0,000	Elfogadva
H1a (Kapcsolatspecifikusság)	0,611	0,067	4,962	0,000	Elfogadva
H1b (Viselkedési bizonytalanság)	–0,673	0,086	–13,134	0,000	Elfogadva
Társadalmi cserelmélet					
H2 (Társadalmi cserelmélet)	0,801	0,050	12,050	0,000	Elfogadva
H2a (Lecserélhetőség)	0,276	0,046	7,431	0,000	Elfogadva
H2b (Észlelt elégedettség)	0,809	0,391	7,431	0,000	Elfogadva
H2c (Partner hírneve)	0,811	0,041	24,797	0,000	Elfogadva
H2d (Észlelt konfliktus)	–0,394	0,050	–10,791	0,000	Elfogadva

Az adatok elemzése

A megbízhatóságot Cronbach-alpha számításával végeztük el, 0,6-os küszöbértéket használva. Ennek eredményét mutatja a 3. táblázat A oszlopa. Másodszor is végeztünk Cronbach-alpha számítást négy változónál (Rep, SAT, IS és PR), egy elem meghagyásával, amelynek eredményei a 3. táblázat B oszlopában olvashatók. Meglepetésünkre az információcsere nevű változó Cronbach-alfája kevesebb lett 0,6-nál, míg a másik három változóé 0,6 fölött maradt. Az információ megosztása több tanulmány szerint is a bizalom erősítésének, és így az elkötelezettség növelésének is fontos tényezője (Morgan – Hunt, 1994; Bowersox és szerzőtársai, 2000; Daughtrey, 2001). Kwon és Suh (2005) szerint az információcsere csökkenti az üzlet bizonytalanságait, és közvetve növeli az ellátási lánc szereplői között a bizalmat. A mi kutatásunkban az információcsere nevű változónak két eleme adódott, amely nem elég egy változó kialakításához.

A strukturális egyenlőségek módszerét (SEM) használtuk a hipotézisek vizsgálatához. Ez a módszer magában foglalja a hipotéziseket és az útelemzést is. Ennek eredményeit a 4. táblázat foglalja össze. A modell elfogadható küszöbértéken belül van ($\chi^2 = 12,446$ és a szignifikanciaszint 0,053). Mindezek alapján az 1. ábrán bemutatott modell statisztikailag elfogadhatónak bizonyult.

A kutatás eredményei

A tranzakciós költségek elméletének változói

Az 1. hipotézis szerint a tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók (kapcsolatspecifikus beruházások és viselkedési bizonytalanság) nagymértékben hatást gyakorolnak a bizalomra, és ebből következően az elkötelezettségre. Az egyik fél által elvégzett kapcsolatspecifikus beruházás mély hatást gyakorol az elkötelezettségre – amely a bizalmon alapul –, mindez pedig erősíti a kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatot (Williamson, 1985; Kwon – Suh, 2004). Ennek eredményeként várhatóan csökkennek a tranzakciós költségek (Kwon et al., 2011). Úgy tűnik, kutatásunk a fentieket megerősíti (kritikus arány: 1,23 p < 0,000).

H1a (Kapcsolatspecifikusság): A beruházások átcsoportosítása más potenciális partner felé jelentős átváltási költségeket jelent (Erramilli – Rao, 1993; Heide, 1994). Amikor a partnerek kölcsönösen végeznek kapcsolatspecifikus beruházásokat, mélyül közöttük a kölcsönös függőség, és mindez szilárd, megbízható, kölcsönösen egymástól függő kapcsolatot eredményez. Suh, Xie és Kwon (2005) azt állítja, hogy az aszimmetrikus, kapcsolatspecifikus beruházá-

sok növelhetik a partnerek közötti konfliktust. Ezért a kapcsolatspecifikus beruházások és a bizalom szintje közötti kapcsolat iránya attól függ, hogy a partnerek szimmetrikus vagy aszimmetrikus kapcsolatspecifikus beruházásokat valósítottak meg. Az első esetben pozitív, a második esetben pedig inverz kapcsolat figyelhető meg. Kutatásunk a pozitív irányú összefüggést igazolja, tehát elfogadjuk a H1a hipotézist.

H1b (Viselkedési bizonytalanság): Viselkedési bizonytalanság tapasztalható szerződéses teljesítéskor, ami növeli a tranzakciós költségeket. Ezzel ellentétben a bizalom és az elkötelezettség tulajdonképpen egy jutalom az üzletfél jövőbeli, kiszámítható magatartásáért (Anderson – Weitz, 1992). Másrészt, ha nem kell tartani a másik fél opportunistá viselkedésétől, ez a bizalom, később pedig az elkötelezettség kialakulásához teremt kedvező környezetet. Kutatási eredményeink megerősítik az erős, fordított kapcsolatot (kritikus arány –13,134 p = 0,000).

A társadalmi csereelmélet változói

A társadalmi csereelmélet alapjai a társadalmi cserekapcsolatok társadalmi és/vagy gazdasági következményeivel foglalkoznak. A társadalmi tőke az ellátási lánc humán eleme, hasonlóan a tanuláshoz, a bizalomhoz és az innovációhoz. Ezek a személyek közötti kölcsönhatások során alakulnak ki és erősödnek meg (McGrath – Sparks 2005). Ezért tételeztük fel a társadalmi csereelmélet változói, valamint a bizalmat s az elkötelezettséget befolyásoló tényezők közötti összefüggést (H2), amelyet kutatásunk eredményei alátámasztottak.

H2a (Lecserélhetőség): Lambert és szerzőtársai (2001) szerint a társadalmi csereelmélet lényege annak vizsgálata, hogy hogyan hosszabbodik meg a pozitív kapcsolat, és milyen – a felek által ismert – az alternatív lehetőség költség-előny aránya. Az alternatív lehetőség létezése megváltoztathatja a függőség mértékét, továbbá az elkötelezettség szintjét is, mivel a kapcsolat aszimmetrikussá válhat. Kutatásunk szintén megerősítette ezt a kapcsolatot (lásd 4. táblázat).

H2b (Észlelt elégedettség): Az észlelt elégedettség közvetlenül kötődik a másik partner iránti bizalom észleléséhez (Vaquez-Casielles és szerzőtársai, 2005). Tehát: a magas szintű észlelt vevői elégedettség valóban növeli az ilyen kapcsolatból származó előnyöket. Ilyen kapcsolatból táplálkozik a bizalom és az elkötelezettség. Vizsgálatai eredményeink alátámasztották ezt, ezért elfogadjuk a H2b hipotézist.

H2c (Partner hírneve): A hírnév egy megfoghatatlan eszköz, amely az üzleti körforgásban, a hiteles magatartás hosszú története folyamán halmozódik fel, és amelyet nem lehet pénzügyi befektetésekkel meg-

szerezni. Ezért feltételezik róla, hogy bizalomépítést elősegítő faktor, és mint ilyen, a kapcsolati elkötelezettségnek is egyik előkészítő eleme (Vaquez-Casielles és szerzőtársai, 2005). A hírnév lehetőségeket teremthet a pozitív üzleti kapcsolat megszilárdítására, amely elvezet a megvalósítható bizalomhoz és az elkötelezettséghez. Kutatásunk is megerősítette ezt a feltevést, így elfogadtuk a H2c hipotézist (kritikus arány: 19,238 $p < 0,000$).

H2d (Észlelt konfliktus): A korábbiakban bemutatott, a vonatkozó szakirodalmi válogatás alapján, az empirikus módon megvizsgált inverz kapcsolatot az észlelt konfliktus, valamint a bizalom – elkötelezettség között a mi kutatásunk is megerősítette (kritikus arány: $-8,28 p < 0,000$).

Következtetések

Morgan és Hunt (1994) szerint a bizalom és az elkötelezettség azok a kulcsváltozók, amelyek közvetítik a sikeres kapcsolati marketinget. Kwon és Suh (2006) az ellátási láncban jelentős pozitív kapcsolatot mutatott ki az elkötelezettség és a bizalom között. Ez a tanulmány olyan modellt próbált megalkotni, amelyik összeköti a tranzakciós költségek elméletéhez, illetve a társadalmi csereelmélethez tartozó változókat, megvizsgálva, vajon létezik-e olyan tényleges üzleti kapcsolat, ahol mindkét elmélet változói azonosíthatók. Ha valóban létezik ilyen kapcsolat, akkor ez a kutatás új irányt mutat, ahol nemcsak a tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók befolyásolják a bizalom és az elkötelezettség szintjét, hanem más tényezők is.

Ennél a kutatásnál a strukturális egyenlőségek módszerét (SEM) használtuk, amely igazolta a legtöbb a hipotézisünket. Úgy tűnik, hogy mind a tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók, mind a társadalmi csereelmélet változói közvetlenül és pozitív módon gyakorolnak hatást a bizalom – elkötelezettség szintjére. Ennek megfelelően megfigyelhető, hogy a magasabb szintű bizalom magasabb szintű elkötelezettséget indukál és fordítva. Egyik következtetésünk tehát az, hogy megerősítjük, a bizalom – elkötelezettség egyaránt közös változója a társadalmi csereelméletnek és a tranzakciós költségek elméletének is. Mivel úgy tűnik, hogy a döntéshozatali bizonytalanság és a lecserélhetőség negatívan befolyásolja a bizalom – elkötelezettség szintjét, lehetséges, hogy a lecserélhetőség a tranzakciós költségek elméletével van kapcsolatban gazdasági dimenzióján keresztül, amely a csereügylethez tartozik.

Következtetéseink azt demonstrálják, hogy a társadalmi csereelmélet változói meghatározóbb hatást fejtenek ki a bizalom – elkötelezettség szintjére, mint a tranzakciós költségek elméletéhez tartozó változók. Ez

több érdekes gyakorlati ajánlást vet fel. A társadalmi csereelmélethez tartozó változók kiválasztása és mérése azonban nem olyan egyirányú, egydimenziós folyamat, mint a tranzakciós költségek elmélete esetén. Amíg az utóbbiak inkább gazdasági/költség alapúak, addig a társadalmi csereelmélet változói érzelmi alapúak, valamint a társadalmi hálózatokból származnak. Ezért mérésük nagyobb kihívást jelent, interpretációjuk pedig nagyobb óvatosságot igényel.

Kutatásunk néhány érdekes tanulsággal szolgál az elméleti és a gyakorlati szakértőknek. Az ellátási láncokra, az erőforrástól függetlenül is, nagyfokú stressz nehezedik, amely egyaránt lehet gazdasági vagy politikai eredetű (McGrath – Sparks, 2005). Az ellátási láncok kapcsolatainak szokásos vizsgálata során általában a tranzakciós költségek elméletére támaszkodnak. A bemutatott empirikus kutatás eredményeiből azonban kiderül, hogy a társadalmi csereelmélet olyan változókat foglal magában, amelyekkel jobban megérthető az ellátási lánc kapcsolatainak jelentősége. Az ellátási láncban belül a kölcsönösen előnyös kapcsolatok előfeltételei a lánc fenntarthatóságának. Az ellátási lánc fenntarthatósága pedig a világon mindenhol az együttműködésen alapuló kapcsolat hosszú távú túlélésének a feltétele (Rese, 2006). Az ellátási láncban a társadalmi tőke, illetve ebből adódóan a kölcsönösen előnyös kapcsolatok olyan lényeges előnyökhöz járulnak hozzá, mint a rugalmasság, a költségek és az erőforrások optimalizációja, valamint az értékteremtés az ellátási lánc minden érintettje számára (McGrath – Sparks, 2005).

Menedzseri ajánlások: Mint a bemutatott kutatás is bizonyítja, a társadalmi csereelmélet változói jobb, erősebb magyarázatot adnak a bizalom és az elkötelezettség javításához. Az ellátási lánc résztvevőinek figyelembe kellene venniük ezeket a változókat ahhoz, hogy olyan környezetet alakíthassanak ki, ahol a bizalom és az elkötelezettség erősödik, illetve megszilárdul. A tanulmány szerzői azt javasolják, hogy bármilyen megfoghatatlan eszköz beruházása előtt, egy illetékes vezetői csoportnak át kellene tekintenie a bizalomból és az elkötelezettségből származó összes előnyt. A partner lecserélhetőségének óvatos felkutatása, a kereskedelem során tapasztalt észlelt elégedettség objektív mérése, a másik fél hírnevének vizsgálata, valamint a lehetséges, most még nem látható konfliktusok feltérképezése jó, szilárd alapot nyújthatnának ahhoz, hogy a kapcsolatot magasabb szintre emeljék, ahol a bizalom és az elkötelezettség fenntartható valósággá válhat. Ha a bizalom és az elkötelezettség minden érintett fél számára potenciális előnyt tud teremteni a tranzakciós költségek csökkenésén keresztül, ahogy ezt a szakirodalom is javasolja (Kwon et al., 2011; Wu et al.,

2012), akkor a társadalmi csereelmélet változói jelentik az ellátási lánc optimalizálásához szükséges tényezők másik nagy csoportját.

A kutatás korlátai és további kutatási irányok: Noha a bemutatott kutatás öt országot ölel fel (Franciaország, Magyarország, Dél-Korea, Tunézia és az Egyesült Államok), négy kontinenst érintve (Afrika, Ázsia, Európa és Észak-Amerika), nem foglalkozik az országspecifikus témákkal; üzleti szokásokkal, kulturális különbségekkel, jogi és szabályozási rendszerekkel, amelyek országonként, földrészenként különbözőek. Noha ez a tanulmány két változót azonosít, amelyek a tranzakciós költségek elméletéhez tartoznak, és négyet, amelyek a társadalmi csereelmülethez, a vonatkozó szakirodalom alapján, egy másik módszer, a faktoranalízis alkalmazása talán egy ettől eltérő eredményt hozhatott volna.

Ez a tanulmány azt is felteszi, hogy a két felhasznált elmélet párhuzamosan működik. Érdekes lenne egy olyan kutatás, amely abból indul ki, hogy a társadalmi csereelmület tulajdonképpen alapot biztosít, bátorítja a kapcsolatspecifikus beruházásokat, valamint csökkenti a partner oportunistabizonytalan viselkedését, amely végül csökkenti a tranzakciós költségeket és lökést ad a bizalomnak.

Azt is érdemes lenne megvizsgálni, hogy vajon a bizalom és az elkötelezettség összefutó fogalmak-e, ahogy azt mi látjuk, vagy egymást követik, ahogy ezt más szerzők állítják (Kwon – Suh, 2006).

Felhasznált irodalom

- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4): p. 62–74.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1): p. 42–58.
- Anderson, E. – Ross, W.T. – Weitz, B. (1998): Commitment and its Consequences in the American Agency System of Selling Insurance. *The Journal of Risk and Insurance*, 65: p. 637–669.
- Anderson, E. – Weitz, B. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4): p. 310–323.
- Anderson, E. – Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1): p. 18–34.
- Benavides, V. – Eskinazis, D. – Swan, D. (2012): Six Steps to Successful Supply Chain Collaboration. *SCMP's Supply Chain Quarterly*, Q2: p. 23.
- Blau, P.M. (2009): *Exchange and Power in Social Life* (13th ed.), Transaction Publishers, NJ.

- Bowersox, D.J.D. – Closs, T.P. – Stank – Keller, S.B. (2000): How Supply Chain Competency Leads to Business Success. *Supply Chain Management Review*, July-August: p. 18–27
- Branzei, O.I. – Vertinsky, I. – Camp, R.D. (2007): Culture-contingent signs of trust in emergent relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104: p. 61–82.
- Chauvet V. – Brulhart, F. – Christophe, C. (2006): Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1): p. 59–96.
- Chickland, D. – Watson, G. – Walker, H. – Radnor, Z. – Johnston, R. (2012): Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (4): p. 454–472.
- Chiles, T.H. – McMackin, J.F. (1996): Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *The Academy of Management Review*, 21(1): p. 73–99.
- Chu S.Y. – Fang, W.C. (2006): Exploring the Relationships of Trust and Commitment in Supply Chain Management. *Journal of American Academy of Business*, 9(1): p. 224–228.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. in: Williamson, O.E. – Winter, S.G. (eds.) (1993): *The nature of the firm-Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University Press: p. 18–33.
- Cummings, Y. (1984): Trans-organizational Development. *Research in Organization Behaviour*, 6: p. 365–422.
- Das, T.K. – Teng, B.S. (1998): Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3): p. 491–512.
- Daughtrey, T. (2001): Costs of trust for e-business. *Quality Progress*, 34(10): p. 38–43.
- De Beuckelaer, A. – Wagner, S. (2012): Small Sample Surveys: Increasing Rigor in Supply Chain Management Research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42 (7): p. 1–48.
- Dyer, J.H. – Chu, W. (2003): Trust in an Organizational Context: The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14: p. 57–68.
- Dwyer, F.R. – Schurr, P.H. – Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2): p. 11–27.
- Emerson, R.M. (1976): Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2: p. 335–362.
- Erramilli, M.K. – Rao, C.P. (1993): Service firm's international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57 (3): p. 19–38.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Gambetta, D.* (1988): Can We Trust? in: Gambetta, D. (ed.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. New York: Blackwell: p. 213–237.
- Ganesan, S.* (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2): p. 1–19.
- Ganesan, S. – Hess, R.* (1997): Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8 (4): p. 439–448.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J.B.* (1995): An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment. Paris: EMAC Proceedings: p. 351–371.
- Goodman, L.E. – Dion, P.A.* (2001): The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3): p. 287–300.
- Gundlach, G.T. – Achrol, R.S. – Mentzer, J.T.* (1995): The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1): p. 78–92.
- Halliday, S.* (2003): Which trust and when?: Conceptualizing trust in business relationships based on context and contingency. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4): p. 405–421.
- Han, S.L. – Wilson, D.T. – Dant, S.P.* (1993): Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management*, 22: p. 331–338.
- Handfield, B.R. – Bechtel, C.* (2002): The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31: p. 367–382.
- Heide, J.B.* (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1): p. 71–85.
- Henderson, R.* (2002): Going Beyond the Tactical. White Paper, J.B. Hunt, Lowell, AR.
- 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): p. 230–247.
- Hoffmann, W.H. – Neumann, K. – Speckbacher, G.* (2010): The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust. *European Management Review*, 7(2): p. 101–115.
- Homans, G.C.* (1961): *Social Behaviours: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Homburg, C. – Workman, J.P. – Jensen, O.* (2000): Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4): p. 459–478.
- Hong, S.J. – Kwon, I.* (2009): Study on Impact of Trust in Supply Chain Partnership: a Korean Case. Paper presented at the 3rd International Conference on Operations and Supply Chain Management, at the Asian Institute of Medicine, Science and Technology in Malaysia, December 9–12.
- Huemer, L.* (2001): Resource – Activity Dynamics: On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting. 17th IMP conference, Oslo, Norway
- Jap, S.D. – Ganesan, S.* (2000): Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2): p. 227–245.
- Joshi, A.W. – Stump, R.L.* (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): p. 291–305.
- Kraljick, P.* (1983): Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61: p. 109–117.
- Kramer, R.M.* (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50: p. 569–598.
- Kumar, K. – Dissel, H.G.* (1996): Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational System. *MIS Quarterly*, 20(3): p. 279–300.
- Kumar, N. – Scheer, L.K. – Steenkamp, J.E.M.* (1995): The effects for perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32: p. 348–358.
- Kwon W. – Suh, T.* (2004): Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2): p. 4–14.
- Kwon, W. – Suh, T.* (2005): Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1): p. 26–33.
- Kwon, W. – Hamilton, J. – Hong, S.J.* (2011): Trust and Transaction Cost in Supply Chain Cost Optimization: An Exploratory Study. in: Kishor Vaidya (ed.): *Interorganizational Information Systems and Business Management: Theories and Researchers*. IGI Global Publishing
- Lambe, C.J. – Spekman, R.E. – Hunt, S.D.* (2002): Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2): p. 141–158.
- Lambert, D.M. – Pohlen, T.L.* (2001): Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1): p. 1–19.
- Langfield-Smith, K. – Smith, D.* (2003): Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships. *Management Accounting Research*, 14(3): p. 287–307.
- Lee, C.W. – Kwon, W. – Severance, D.* (2007): Relationship between supply chain performance and degree of linkage

- among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6): p. 444–452.
- Macneil, I. R. (1980): *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, CT: Yale University Press
- McGrath, R. – Sparks, W.L. (2005): The Importance of Building Social Capital. *Quality Progress*, 38 (2): p. 45–49.
- Mellewigt, T. – Madhok, A. – Weibel, A. (2007): Trust and formal contracts in interorganizational relationships – Substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28: p. 833–847.
- Morgan, R.M., – Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: p. 20–38.
- Mohr, J. – Speckman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communications Behaviour and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2): p. 135–152.
- Muris, T.J. (1981): Opportunistic Behavior and the Law of Contracts. *Minnesota Law Review*, 65: p. 521–590.
- Palmatier, R.W. – Dant, R.P. – Grewal, D. – Evans, K. (2006): Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70: p. 136–153.
- Rese, M. (2006): Successful and sustainable business partnerships: How to select the right partners. *Industrial Marketing Management*, 35: p. 72–82.
- Sako, M. – Lamming, R. – Helper, S. (1994): Supplier Relations in the UK Car Industry: Good News – Bad News. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1: p. 237–248.
- Selnes, F. (1998): Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32: p. 305–322.
- Shelanski, H.A. – Klein, P.G. (1995): Empirical Research in Transaction Cost Economics. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2): p. 335–361.
- Suh, T. – Kwon, W. (2006): Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership. *Industrial Marketing Management*, 35(2): p. 191–201.
- Suh, T. – Xie, H. – Kwon, I. (2005): The Effect of Total and Asymmetric Specific Asset Investment on supplier-Buyer Relationship: A Structural Model, *Proceeding of the 2005 Winter American Marketing Association Conference*. San Antonio, Texas, February: p. 298–299.
- Thibaut, N. – Kelley, H. (1959): *The social psychology of groups*. Oxford: John Wiley
- Tuten, T.L. – Urban, D.J. (2001): An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30: p. 149–164.
- Vaquez-Casielles, R. – Suarez Alvarez, L. – Diaz Martin, A. M. (2005): Trust as a key factor in successful relationships between consumers and retail service providers. *Service Industries Journal*, 25(1): p. 83–101.
- Vlachos, P.I. – Bourlakis, M. (2006): Supply Chain Collaboration between Retailers and Manufacturers: Do they Trust Each Other? *Supply Chain Forum: An International Journal*, 7(1): p. 70–80.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Williamson, O.E. (1981): *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 87: p. 548–577.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
- Williamson, O.E. (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12): p. 1087–1108.
- Williamson, O.E. (2008): Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 44 (2): p. 5–15.
- Wong, P.S.P. – Cheung S.O. (2005): Structural Equation Model of Trust and Partnering Success. *Journal of Management in Engineering*, 21(2): p. 70–80.
- Wren, B.M. – Simpson, J.T. (1996): A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4): p. 63–79.
- Wu, M.-Y. – Weng, Y.-C. – Huang, I.C. (2012): A Study of Supply Chain Partnerships based on the Commitment-Trust. *Journal of Asian-Pacific Marketing and Logistics*, 24 (4): p. 2–34.
- Young, L.C. – Wilkinson, I.F. (1997): The space between: towards a typology of interfirm relations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(2): p. 53–97.
- Zaheer, A. – McEvily, B. – Perrone, V. (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2): p. 141–159.

A cikk beérkezett: 2012. 11. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 12. hó

KEDVES OLVASÓ!

KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI 2014-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!