

*PIRICZ Noémi*

# A BIZALMAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA AZ ÜZLETI KAPCSOLATOKBAN

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociálpszichológia és a szociológia foglalkozott. A szerző cikkében azzal foglalkozik, hogy milyen tényezők befolyásolják a bizalmat az üzleti kapcsolatokban. Ezért magyarországi szervezeteket (elsősorban üzleti vállalkozásokat) kérdezett meg kvantitatív módszer alkalmazásával. Ez az empirikus kutatás igyekszik a bizalom lehető legtöbb tényezőit összegyűjteni, ahol a kérdőívben a válaszolók egyik létező – vevői vagy beszállítói – kapcsolataikra gondolva válaszoltak a bizalmon túl a partner hírnevére, az észlelt elégedettség-re és konfliktusra, az információcserére, a lecserélhetőségre, valamint a kapcsolatspecifikus beruházásokra vonatkozóan. Az eredmények azt mutatják, hogy egyik változó sem jelent kizárólagos befolyásoló erőt, hanem közösen alakítják ki a bizalom adott szintjét.

*Kulcsszavak:* bizalom, üzleti kapcsolatok, társadalmi csereelmélet, tranzakciós költségek elmélete

A bizalom az „egyetlen dolog, ami megváltoztat minden dolgot. Amikor a bizalom alacsony, a sebesség lassul és a költségek emelkednek. Amikor a bizalom nagy, a sebesség nő, a költségek csökkennek. Az alacsony bizalom a legnagyobb költség az életben, beleértve a szervezeteket és családokat” (Covey, 2006). 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, továbbá mindezekből fakadóan a gazdasági növekedés lassulása, hatékonyságvesztés (Tarnai, 2003).

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

Ennek megfelelően az alábbi tanulmányban foglalkozom a bizalom elméleti kérdéseivel, a hozzá kapcsolódó elméletekkel, valamint a bizalom magyarországi aspektusaival. A cikk második felében bemutatom a nemzetközi bizalomkutatás magyarországi tapasztalatait, illetve – kihasználva a nemzetközi vizsgálat lehetőségeit – összehasonlítom a külföldi és a magyar eredményeket. Mindezek alapján tesztelem a bizalom tényezőiről készített modelletem is.

## A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociálpszichológia és a szociológia foglalkozott. A marketingtanulmányokban 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: p. 676.).

A bizalom vizsgálata nyilvánvalóan megjelent a kapcsolati marketingben is. Grönroos kapcsolati marketing definíciója (2004) szoros kapcsolatban áll a bi-

zalom fogalmával: „Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és más partnerekkel addig, hogy a részt vevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígéretek kölcsönös betartása által” (idézi Little – Marandi, 2005: p. 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 – 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 fogalmát *A magyar nyelv értelmező szótára* a következőképpen határozza meg: „Valakinek az olyan személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve.”

A bizalom részletesebb, gazdasági oldalról történő megközelítése során jelenleg két alapvető kiindulási ponttal találkozhatunk: a hiten alapuló, illetve a kockázatalapú definíció. A kutatásom alapjául szolgáló kérdőívben több kérdés is foglalkozik a kapcsolatspecifikus beruházásokkal, a hírnévvel, valamint a lecserélhetőséggel, amelyek inkább a bizalom kockázati megközelítéséhez tartoznak, mivel a kockázat csökkentésére irányulnak. Azonban a kérdőív tartalmaz a másik féllel való megelégedettségre, illetve a kapcsolat hosszú távúságára, fenntarthatóságára vonatkozó állításokat is, amelyek a hiten alapuló elméletekhez állnak közelebb.

Ezért igyekszem a bizalmat minél szélesebb aspektusból megközelíteni. Ebből következően a bizalmat az alábbiak szerint is szemlélhetjük:

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

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

Véleményem szerint nem lehet a fenti megközelítéseket élesen elkülöníteni, amennyiben a valóságot a maga bonyolultságában s a bizalmat a maga komplex voltában akarjuk megragadni. Ezt a nézetet támasztja alá Castaldo (2003) elmélete is, amelyben a bizalom eltérő koncepcióinak összekapcsolódásait mutatja be. Ez a modell nemcsak ötvözni tudja a különböző bizalom-megközelítéseket, és ezzel érzékelteti a bizalom bonyolultságát, hanem azt is bizonyítja, hogy javasolt több szempontú, viszonylag bonyolult megközelítést alkalmazni. Ennek megfelelően kutatásomban igyekeztem én is komplex megközelítést követni, ahol a bizalom fogalma magában foglalja a meggyőződést, a speciális attitűdöt, a cselekvési szándékot és a viselkedést. Tehát megpróbáltam a bizalom lehető legtöbb tényezőjét összegyűjteni a felhasznált kérdőívben, ahol a válaszolóknak egyik létező kapcsolatukra gondolva kellett válaszolni a bizalmon túl a partner hírnevére, elégedettségre, konfliktusra, a viselkedési bizonytalanságra, lecserélhetőségre, valamint a kapcsolatspecifikus beruházásokra vonatkozóan.

A bizalom megközelítései során gyakran találkozunk azzal a módszerrel, amely a bizalom hiányának következményeivel foglalkozik. Különböző típusú szervezetek együttműködése nem képzelhető el bizonyos szintű bizalom nélkül. Sherman (1992) például arról számol be, hogy stratégiai szövetség kialakításakor a sikertelenség leggyakoribb oka a bizalom hiánya. Ráadásul a bizalom észlelése sarokkő a működő stratégiai kapcsolat során is (Spekman, 1988).

A bizalom jelentősége természetesen az általa gyakorolt pozitív hatásokban van. Az 1. táblázat bemutatja a bizalom szerteágazó eredményeit, amelyek túlnyomó részben közvetett módon befolyásolják, növelik az ilyen módon „kedvezményezett” vállalatok bevételeit, eredményeit (1. táblázat).

### **Az üzleti kapcsolatok jellemzői Magyarországon a bizalom szemszögéből**

Noha – összehasonlítva Romániával és az akkori Német Demokratikus Köztársasággal – Magyarországon inkább beszélhetünk kompetitív piacokról már a szocialista tervgazdaság idején is, a kapitalista rendszerben

szükséges és általános versenyszemlélet mégsem terjedt el. 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). Az új helyzetben pedig „A vállalkozók személyes hitelükkel, arcukkal pótolják az intézményrendszer hiányosságait” (Szepesti – Szabó – Morvai, 2009: p. 4.).

Kolos és szerzőtársai (2006) szerint is nálunk lassan alakulnak ki az üzleti hálózatok, mivel a vizsgált 301 darab – ötven főnél több alkalmazottal rendelkező – vállalat közül csak 52 (17,6%) jelezte részvételtel 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.

Magyarországon a cégek közötti versengő, illetve együttműködő magatartást kvalitatív módon vizsgálva, Hámori és szerzőtársai (2007) azt tapasztalták, hogy a válaszadók 63%-a 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: p. 587.). A megkérdezések során azt tapasztalták, hogy a létrejövő együttműködések általában ingatagok, és ke-

vesebben vallják az együttműködés fontosságát, illetve a kooperatív hozzáállást.

Szepesti és szerzőtársai (2009) 700 magyarországi vállalkozást megkérdezve arra a következtetésre jutott, hogy a személyes kapcsolatok a meghatározók, sőt, érdekes módon fontosabbak, mint a piaci garanciák. Személyes garancián azt értik, hogy az üzleti partner tisztességesen viselkedett az üzleti kapcsolat során. A legkevésbé fontosnak a barátságot és a komaságot tartják, mivel véleményük szerint „a rokonság vagy komaság nem tesz egy üzletfelet megbízhatóbbá” (Szepesti et al., 2009: p. 7.).

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 százalékáról, az egyéb, nem feldolgozóipari szakágzatokba tartozó vállalkozásoknak pedig 27 százalékáról mondható el ugyanez (Kopasz, 2003: p. 79.).

1. táblázat

**A bizalom következményei**

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

## A bizalom tényezőinek elméleti vizsgálata

A következőkben két olyan elméletet, illetve azok tényezőit mutatom be röviden, amelyek kapcsolódnak a bizalom fogalmához. Úgy gondolom, hogy ezek az elméletek segítséget nyújtanak a bizalmat alakító faktorok azonosításához. Az egyik elmélet a társadalmi csereelmélet, míg a másik a tranzakciós költségek elmélete.

### A tranzakciós költségek elmélete és a bizalom

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 ígért kikényszerítése, a teljesítés elmaradásának kezelése, illetve a szerződésekkel kapcsolatos ellenőrzés.

A tranzakciós költségek elméletének mindegyik viselkedési feltételezéséhez kapcsolódik a bizalom, továbbá a bizalom és az opportunistá viselkedés összefüggéseit több kutató is publikálta (Bradach – Eccles, 1989; 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 a sebezhetőséget a partner opportunistá viselkedésének kockázatával szemben (Bradach – Eccles, 1989; Chiles – McMackin, 1996; Zand, 1972).

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

A tranzakciós költségekhez tartozó, bizalmat befolyásoló tényezők a kapcsolatspecifikus beruházások, a viselkedési bizonytalanság, valamint az információcsere. Ebből kiemelem a kapcsolatspecifikus beruházásokat, amelyek mindkét oldalát meg fogom vizsgálni.

A kapcsolatspecifikus beruházások „az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében születtek, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át” (Gelei, 2008: p. 18.). A kapcsolatspecifikus beruházásokat nem egyszerű visszavonni, mivel költségnövelő biztonsági problémákat okozhatnak. Ezáltal, ha egy vállalat folyamatosan aggódik a tranzakciós költségei miatt, kapcsolatspecifikus beruházásai önmagukban okot adhatnak arra, hogy ne bízzon üzleti partnerében. Más szavakkal, a nehezen áttelepíthető, kapcsolatspecifikus beruházások kételkedővé tehetik a vállalatot az észlelt további nehézségek miatt. Ebből a szempontból nézve a vállalat kételkedése, aggodása logikusan vezethet el a bizalom csökkenéséhez. Tulajdonképpen a cég egyéni befektetései kapcsolatspecifikus eszközökbe csökkenő bizalmat eredményezhetnek.

Williamson (1985) elmélete szerint a gazdasági szereplők opportunistá módon viselkednek bizonyos körülmények között, ezért lehetséges, hogy nem létezik tökéletes, minden megalkuvási lehetőség nélküli, kölcsönös bizalom. Ha az egyik üzletfél kapcsolatspecifikus beruházási javakkal rendelkezik, akkor az opportunistá viselkedés lehetősége nagyon nagy károkat tud neki okozni. Biztonsági nehézségek merülnek fel, amikor egy cég kapcsolatspecifikus beruházás megszervezése után amiatt aggódik, hogy partnere ezeket a beruházásokat opportunistá módon kizsákmányolja (Rindfleisch – Heide, 1997).

Összefoglalva a tranzakciós költségek elméletéhez kapcsolódóan és a 2. táblázatban felsorolt publikációkra is hivatkozva az alábbi hipotéziseket fogom megvizsgálni:

*H1A:* A magyarországi vállalkozások körében a kapcsolatspecifikus beruházások erőteljesen befolyásolják a bizalom szintjét. Az üzleti kapcsolat két oldalát azonban eltérő módon határozza meg az üzleti kapcsolat érdekében megvalósított beruházás. A beruházást elvégző üzleti fél bizalma csökken a beruházás után.

*H1B:* A magyarországi vállalkozások körében, kapcsolatspecifikus beruházások után annak a partnernek nő a bizalma, akinek a kedvéért történt a beruházás.

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

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

## VEZETÉSTUDOMÁNY

### A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata

A társadalmi csereelmélet (social exchange theory) gyökerei a közgazdaságtan, a pszichológia, továbbá a szociológia területein találhatóak (Homans, 1961; Thibaut-Kelley, 1959). Azt állítja, hogy minden emberi kapcsolatot a ráfordítások, illetve előnyök elemzése formál meg. Peter Blau a mikroszinten megfogalmazott elméletet kutatásai eredményeként makroszintre emelte, és arra a következtetésre jutott, hogy a társadalmi csereelmélet áthatja a szociális világot, egy végtelen csesorosozatot alkotva (Blau, 1964).

Ez a bizakodó viselkedés a közös bizalomhoz vezet el (Blau, 1964). 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 (2001) nézete szerint a partnerek közös bizakodása elmozdítja a partnereket a korábbi megszokásokból, folyamatokból valami kevésbé kiszámítható irányába. Mindez azt is jelenti, hogy a bizalom alkotóelemeinek egyik átfogó csoportja a társadalmi csereelméletből származtatható. Eme elmélet alkotóelemei az észlelt konfliktus, az észlelt megelégedettség, továbbá az

üzleti partner hírneve. Ebben a kutatásban a felsorolt elemeket a tranzakció szereplői közötti szempontból közelíttem meg, és nem a szervezetek iránti tényezők aspektusából.

Ehhez az elmülethez kapcsolódóan, valamint a 2. táblázatban felsorolt publikációk alapján a következő hipotéziseket fogom tesztelni:

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

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

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

2. táblázat

### A faktorok szakirodalmi összefoglalása

Faktorok	Értelmezése	Szerzők
<b>Tranzakciós költségek elmüleléhez tartozó faktorok</b>		
Kapcsolatspecifikus beruházások	Olyan fizikai és humán erőforrás-beruházások, amelyek egy konkrét üzletfél problémájának megoldásához készültek, és amelyek visszavonása, áttelepítése jelentős költségeket jelent	Erramilli – Rao, 1993; Heide, 1994; Shelanski – Klein, 1995; Gelei – Dobos – Kovács, 2010; Suh – Kwon, 2006; Weiss – Anderson, 1992; Anderson – Weitz, 1992; Heide – John, 1990; Laaksonen – Pajunen – Kulmala, 2008
Lecserélhetőség	Amennyiben a partnercég ismer több olyan céget a meglévő partnerén kívül, amellyel hasonló üzletet tudna folytatni, akkor ez magában foglalja a partnercég lecserélésének nagyobb esélyét	Bansal – Irving – Taylor, 2004; Katrichis, 1998; Williamson, 1993; Suh – Kwon, 2006
Információcsere	Az üzletfelek közötti nyitott és rendszeres kommunikáció a bizalmi alapú kapcsolatok alapvető jellemzője (Hutt et al., 2000)	Droege – Anderson – Bowler, 2003; Huemer, 2001; Bowersox et al., 2000; Handfield et al., 2000; La Londe, 2002; Denize – Young, 2006; Hong – Kwon, 2009
<b>Társadalmi csereelmülelethez tartozó faktorok</b>		
Észlelt konfliktus	Ellentétes központú epizód vagy epizódok sorozata, amely az irányok, célok vagy értékek összeférhetetlenségén alapul (Hunger – Stern, 1976)	Hagberg-Andersson – Tidström, 2008; Gadde – Håkansson, 1993; Tatum – Eberlin, 2006; Thomas, 1992; Pondy, 1967; Hausman, 2001; Vaaland – Håkansson, 2003; Tjosvold – Chen, 2010
Észlelt megelégedettség	„Kellemes teljesítés”, amely a tranzakciós tapasztalatok összegzéseként alakul ki	Singh – Sirdeshmukh, 2000; Chiouet al., 2002; Storbacka et al., 1994; Biggeman et al., 2005; Yaqub – Malik – Shah, 2010
A partner hírneve	A piaci hírnév azon az észlelésen alapszik, mely szerint üzleti partnerünk őszinte, megtartja ígéreteit, továbbá minőségi terméket és/vagy szolgáltatást szállít (Maister et al., 2000)	Anderson – Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Doney – Cannon, 1997; Mayer – Davis, 1995; Kovács, 2003; Deephouse, 2000; Capozzi, 2005

### **A bizalom kulturális különbségei**

Hofstede klasszikus állítása szerint a kultúra „egy személy szociális környezetéből, gondolkodási, érzelmi mintákból áll, amelyek mentális programokként működnek” (1994: p. 4.). Különböző kultúrák különböző módon ítélnék meg egy-egy üzleti kapcsolatot, ennek következményeként másképp képzelik el egy üzleti kapcsolat elindítását, fejlesztését vagy ápolását. Úgy tűnik, hogy az európai látásmód a kapcsolatok esetén az ügylet együttműködési szempontjaira koncentrál, az észak-amerikai gondolkodásmód a hatalom, illetve a konfliktus kérdéseit kezeli kiemelten, míg az ázsiai perspektívák a kapcsolódásra fókuszálnak (Abosag et al., 2002). Håkansson és Snehota az üzletfelek közötti interakció kulturális természetét a kialakult kapcsolatokban látja, amelyek magukban foglalják a szélesen értelmezett tanulást, a szociálisan felépülő értelmezést, illetve a bizalom kifejlődését (Håkansson – Snehota, 1995).

Francis Fukuyama (2007) ismert könyve nyomán többen hangsúlyozzák, hogy a bizalomhiány költsége, vesztesége olyan „láthatatlan adó”, amit érintettjei talán nem is tudatosan „fizetnek”, de nagyságrendje sokkal nagyobb, mint a „látható adók.” Fukuyama (1995) a bizalmat a társadalmi tőke kiaknázásához elengedhetetlenül fontos tényezőként tartja számon. A magas bizalmi kultúrával rendelkező közösségek „anyagilag és vagyongyarapodás” szempontjából is versenyképesebbek hosszú távon, mint az alacsony bizalmi kultúrával rendelkezők (Tisótzki, 2009).

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

Aulakh és Kotabe (1996) feltételezi, hogy az üzleti bizalom kifejlődése kapcsolatban van a nemzeti kultúrákkal. Ezért nézetük szerint bizonyos kulturális környezet támogatja a cselekvéseket és a viselkedést az üzleti kapcsolatok hosszú távú előnyeinek megerősítése érdekében. A nemzetek bizonyos kulturális stílussal rendelkeznek, amely meghatározza a bizalom kifejlődéséért felelős viselkedési tényezőket (Hall, 1995).

**H7:** Az üzleti szereplők közötti bizalmat befolyásolja a kulturális, nemzeti háttér. Országoként eltérő tényezők befolyásolják a bizalmat az üzleti kapcsolatok során.

### **A bizalom ágazati sajátosságai**

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

Egy másik tanulmány szerint Magyarországon a könnyűipari, illetve kisebb mértékben az alapanyag- és vegyipari ágazatba sorolt vállalkozások az átlagnál rövidebb időre tekintenek előre, ezzel ellentétben az élelmiszer-ipari cégek az átlagnál hosszabb távon gondolkodnak. A könnyűipari vállalkozások körében kimutatott viszonylag alacsony szintű bizalom hátterében tehát a vállalkozások rövid távú szemlélete is állhat. Míg a 2-4 évre előre tervező vállalkozások körében nincs számottevően nagyobb esélye a *szerződéses bizalom* előfordulásának, mint a rövid távon (legfeljebb egy évre előre) gondolkodó társaik körében, addig a legalább öt évre előre tekintő vállalkozások körében közel négyszeresére nő az esélye annak, hogy megelőlegezzék a bizalmat vevőik irányába (Kopasz, 2003: p. 84.).

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

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

### **A kutatás eredményeinek bemutatása**

A továbbiakban bemutatandó kvantitatív kutatás egy nemzetközi összehasonlító kutatás része, amelynek során észak-amerikai, európai és ázsiai egyetemeken azt vizsgálták, hogy miként hat a bizalom az ellátási lánc

teljesítményére. A módszertant Soeck-Jin Hong professzor (BEM, Bordeaux) dolgozta ki és tesztelte Dél-Koreában 2006-ban. Ebben a cikkben a magyarországi felmérést mutatjuk be. A nemzetközi kutatás magyar részének felelőse a Dunaújvárosi Főiskola volt. 2009 közepén állítottuk össze a kutatási tervet, és még abban az évben elkezdtem a kérdőív lefordítását, magyarítását, tesztelését, illetve visszafordítását, amit a kutatási központban le is ellenőriztettem.

Megfelelő biztosítékok és garanciák kidolgozása után Dunaújvárosban tanuló, műszaki menedzser, levelezős hallgatók segítségét kértük, akiknek többsége rendelkezett munkahellyel, és készek voltak üzleti kapcsolataik felhasználására. A nem véletlen mintavételi technika miatt majd az eredmények nem általánosíthatók az alapsokaságra, a magyarországi vállalatok összességére. Az önkéntes kiválasztásból több korlát adódhat, mivel a kérdező saját maga választja ki a megkérdezettet. Mégis gyakran alkalmazzák ezt a technikát nagy megkérdezéseknél (Malhotra, 2008).

A lekérdezést követően 400 db kérdőív érkezett be, amelyből összesen 315 db volt használható. Ezeket a kérdőíveket, ágazattól és mérettől függetlenül, magyarországi vállalkozások töltötték ki, egyik, általuk kiválasztott szervezeti vevőjükről vagy beszállítójukról. A kutatási minta vállalatainak méret szerinti megoszlása

országosan tapasztalt eloszlástól. A kérdőívet kitöltő személynek nyilatkoznia kellett beosztásáról (1. ügyvezető igazgató, tulajdonos; 2. felső vezető; 3. középvezető; 4. beosztott). A válaszolók 40%-a ügyvezető igazgató vagy tulajdonos, ami abból a szempontból érthető, hogy elsősorban ők rendelkeznek a kérdőív kitöltéséhez szükséges információkkal és rálátással. A lekérdezés után összegyűjtött érvényes kérdőíveket az SPSS (PASW) program által nyújtott lehetőségekkel elemeztem.

### ***A tranzakciós költségek, illetve a társadalmi csereelmélethez tartozó faktorok vizsgálata***

A faktorelemzés segítségével megvizsgáltam, hogy a kérdőívek alapján mely tényezők, milyen csoportokban alakítják, befolyásolják a bizalom szintjét az üzleti kapcsolatokban. Mivel a faktoranalízis útján kapott faktorokkal terveztem a további elemzést (regressziószámítást), ezért megnéztem az eredményül kapott hét főfaktor korrelációját. Ennek nem túl magas értékei arra utalnak, hogy esetemben nem áll fenn a multikollinearitás veszélye. A teljesség kedvéért azonban minden regressziószámításnál végeztem kollinearitás-ellenőrzést is. Ezek a VIF- (Variance Inflation Factor) értékek minden esetben 1 és 2 között voltak, ami a szakirodalom szerint gyenge multikollinearitást jelent.

3. táblázat

**A páronkénti regressziószámítások összefoglalása**

Faktorok	R	R <sup>2</sup>	A regressziós egyenes képlete	Sig.
<b><i>Tranzakciós költségek elméletéhez tartozó faktorok</i></b>				
Kapcsolatspecifikus beruházások*: PARTE VÁLE	0,511 –	0,261 –	BIZ=20,430+0,611*PARTE –	0,000 > 0,05
Lecserélhetőség (LECS)	0,127	0,016	BIZ=33,507–0,187*LECS	0,024
Információcsere (INF)	0,197	0,039	BIZ=26,293+0,465*INF	0,000
<b><i>Társadalmi csereelmélethez tartozó faktorok</i></b>				
Észlelt konfliktus (KONFL)	0,422	0,178	BIZ=36,178–0,596*KONFL	0,000
Észlelt elégedettség (ELÉG)	0,413	0,171	BIZ=15,156+0,530*ELÉG	0,000

\* Partner eszközspecifikussága (PARTE); Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE)

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 kapcsolatspecifikus beruházás, a hírnév, a megelégedettség és a viselkedési bizonytalanság szerepére kérdezett rá. A minta tevékenység szerinti megoszlása viszont szignifikáns mértékben nem tér el az

A regressziószámítás során a faktoranalízis segítségével kapott hét főfaktorot használtam fel úgy, hogy a bizalom (BIZ) volt a függő változó, míg magyarázó változóként a többi hat változó szolgált (Információcsere – INF; Észlelt konfliktus – KONFL; Lecserélhetőség (partneré) – LECS; Válaszadó eszközspecifikussága – VÁLE; Partner eszközspecifikussága – PARTE; Észlelt elégedettség (az üzleti kapcsolattal) – ELÉG). Ennek összefoglalását tartalmazza a 3. táblázat.

Többváltozós regressziószámítás során a változók közötti kapcsolat erősségét az R2 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 tehát használható, mivel annak magyarázó erejét az ANOVA-tábla egyértelműen bizonyítja, mely szerint a főfaktorok közötti kapcsolat hiányát állító null hipotézist minden szokásos szignifikanciaszint mellett elvethetjük. Az F-próba szignifikanciája pedig a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja (Sig. < 0,05).

A másik három változó (VÁLE – Válaszadó eszköz-specifikussága, LECS – Lecserélhetőség és INF – Információcsere) nem bír megfelelő magyarázó erővel a regressziószámítás eredménye szerint, noha az előtte elvégzett faktoranalízis alapján alakítottam ki a felhasznált együtthatókat.

Ezekkel a főfaktorokkal, illetve a BIZ – Bizalom főfaktorral végzett korrelációszámítás vagy érvénytelen eredményt vagy gyenge kapcsolatot hozott. A nem standardizált koefficiensek (Unstandardized Coefficients) alapján leolvasható a regressziós egyenes képlete:  $BIZ=21,082-0,380 \cdot KONFL+0,242 \cdot ELÉG+0,478 \cdot PARTE$

A 4. táblázat tartalmazza a kollinearitás vizsgálatát is (VIF: Variance Inflation Factor).

4. táblázat

### Regressziós együtthatók becslése

Coefficients <sup>a</sup>							
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	-5,281	,000	,752	1,329
ELÉG	,242	,068	,188	3,535	,000	,692	1,445
PARTE	,478	,058	,400	8,184	,000	,820	1,220
VÁLE	,009	,061	,008	,156	,877	,812	1,231
LECS	-,066	,067	-,045	-,994	,321	,939	1,065
INF	-,005	,118	-,002	-,045	,964	,792	1,263

<sup>a</sup> Dependent Variable: BIZ

5. táblázat

### Hofstede nemzetközi kulturális felméréseinek vonatkozó részlete

	Hatalmi távolság (PDI)	Individualizmus – kollektívizmus (IDV)	Férfiasság kontra nőieség (MAS)	Bizonytalanság- kerülés (UAI)	Hosszú távú orientáció (LTO)
<b>Világátlag</b>	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>50</b>	<b>64</b>	<b>45</b>
<b>Egyesült Államok</b>	40	91	62	46	29
<b>Dél-Korea</b>	60	18	39	85	71
<b>Magyarország</b>	46	80	88	82	–

Forrás: Hofstede, 2001

A 4. táblázatban szürkével „színeztem” be azokat a változókat, amelyek szignifikanciaszintje megfelelő: ELÉG – Észlelt elégedettség, KONF – Észlelt konfliktus, valamint PARTE – Partner eszközspecifikussága. Ezek voltak azok a változók, amelyeknél a BIZ – Bizalom főfaktorral végzett regressziószámítás érvényes eredményt adott, illetve közepes kapcsolatot mutatott.

### A bizalom kulturális különbségei a kutatási eredmények alapján

A kulturális különbségek megértéséhez a leggyakrabban Hofstede (1991) nemzetközi kulturális összehasonlításához fordulnak. Ez a széles körű vizsgálat megbízható információt nyújt az országok általános bizalmi szintjeiről. A nemzetközi összehasonlítást tehát én is ezzel fogom kezdeni. Ezután a nemzetközi bizalomkutatás amerikai és koreai adatait használom

## VEZETÉSTUDOMÁNY



fel, pontosabban összehasonlítom ezeket a magyarországi eredményekkel.

A Hofstede által megalkotott modellben nézzük meg a mi kutatásunkban érintett országok – Egyesült Államok, Korea és Magyarország – kulturális értékeit (lásd 5. táblázat). A bizalom szempontjából érdemes megvizsgálni a hatalmi távolság (PDI), az individualizmus – kollektívizmus (IDV) és a bizonytalanságkerülés (UAI) pontjait. Természetesen a többi index is befolyásolja a nemzeti bizalmat, és ezen keresztül az üzleti bizalmat, hatásuk mégis nagyon közvetett módon valósul meg.

A hatalmi távolság (PDI) értéke arra utal, hogy miként alkalmazkodnak az egyes kultúrák a tagjaik között megnyilvánuló egyenlőtlenségekhez, mennyire elfogadott – és elvárt – az alá-fölérendeltségi viszony a hatékony vállalati működéshez, vagy ellenpólusként az egyenrangú kollégák önkéntes együttműködése biztosítja-e a sikerességet. Néhány kultúrában a természetes, fizikai és szellemi különbségek óriási gazdasági, politikai és szociális különbségek forrásaivá válnak, amelyek akár örökletes különbségekké is alakulhatnak.

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

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

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

Az USA-ban ez az érték jóval a világtátlag alatt van (46), amely azt mutatja, hogy itt kevesebb a szabály, és nem próbálják meg annyira ellenőrizni az eredménye-

ket. Egyúttal jelzi a társadalom nagyobb toleranciáját például a különböző nézetekkel, hitekkel kapcsolatban.

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

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

Rátérve a nemzetközi bizalomkutatásra, azt látjuk, hogy az amerikai és a magyar kutatás során a válaszolók által kiválasztott üzleti kapcsolat hosszúságának átlaga, valamint a szórások között nincs jelentős eltérés. Az ellátásilánc-menedzsment tudatos alkalmazásában viszont nagyságrendnyi a különbség! Az amerikai vállalkozók átlagosan majdnem kétszer olyan hosszú ideje gyakorolják az ellátásilánc-menedzsmentet, mint a magyar megkérdezettek (a szórásnál szintén jelentős eltérés látható). Annak ellenére alakult így az eredmény, hogy a magyarországi próbakérdések tapasztalataként – a mélyinterjú alanyai általában nem ismerték az ellátási lánc fogalmát – a kérdőívekhez mellékelte rövid kísérőlevélben leírtuk az ellátásilánc-menedzsment rövid meghatározását. Az eltérés oka lehet még a nagyobb átlagos amerikai vállalati méret, illetve az elmúlt évszázad zökkenőmentes gazdasági, vállalati fejlődése az USA-ban.

Az összehasonlítás során találtam két főfaktort, amelyek a magyar és a koreai kutatás során megfeleltek a következő három követelménynek: a) faktoranalízis eredményeként a bizalom tényezői lettek, b) a bizalommal szembeni korrelációs számítás érvényes értékeket hozott, valamint c) a faktoranalízis útján kapott főfaktorok változói ugyanazok. Tehát a Partner eszközspezifitása, valamint az Információcsere befolyásolja a bizalom szintjét mindkét ország szervezetei szerint. Azt is mondhatjuk, hogy ez a két főfaktor a koreai és

a magyar kutatás metszethalmaza. A Partner eszközspecifikussága mindkét lekérdezés eredményeként közepes, pozitív kapcsolat mutatkozott a bizalommal szemben. A képzeletbeli metszethalmaz másik főfaktorára viszont eltérő értékeket mutat. A koreai adat közepes pozitív kapcsolatot eredményezett az információcsere és a bizalom között, míg a magyar adatok gyenge pozitív kapcsolatot mutatnak. Ezek szerint az információ megosztása a magyarországi szervezetek körében sokkal kisebb mértékben határozza meg a bizalmat, mint a koreai cégek szerint.

6. táblázat

**A magyar és a koreai kutatás bizalomváltozói**

Magyar kutatás változói	Koreai kutatás változói
Elégedettség (ELÉG)	Elégedettség a partnerrel
Észlelt konfliktus (KONFL)	Észlelt konfliktus
Partner eszközspecifikussága (PARTE)	Partner eszközspecifikussága
Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE)	Válaszadó eszközspecifikussága
Lecserélhetőség (LECS)	
Információcsere (INF)	Információmegosztás
	Partner hírneve
	Fenntartható partnerkapcsolat

Forrás koreai adatoknál: Hong – Kwon (2009: p. 12.)

A 6. táblázatban a bizalom tényezőinek elnevezése alapján hasonlítottam össze a magyar és a koreai adatokat. Több esetben nem voltak teljesen azonosak a koreai és a magyar kutatás főfaktorainak változói (például Elégedettség a partnerrel és Észlelt konfliktus). Viszont a konfliktussal kapcsolatos koreai és magyar faktor változói majdnem azonosak. A koreai Észlelt konfliktus a koreai Bizalom 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 és 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.

Akadtt olyan faktor is – a Válaszadó eszközspecifikussága (VÁLE) –, amely mindhárom (amerikai, koreai,

magyar) bizalomkutatás faktoranalízis során szerepelt mint faktor az elemző programban (SPSS – PASW), de a magyar főfaktor Bizalommal szemben a 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 bizalomkutatás koreai, amerikai és magyar eredményeinek összehasonlítása azt mutatja, hogy még azonos kutatási módszertan, illetve azonos kérdések esetén is jelentős eltérések mutatkoznak országoként. Az összehasonlítás során nagyon kevés olyan változót, illetve eredményt találtam, amelynél egyezés tapasztalható a mindhárom országban elvégzett felmérés adataival, ezért elfogadom a H7 hipotézist.

**A bizalom ágazati sajátosságainak vizsgálata**

A vonatkozó H8 hipotézis empirikus vizsgálatához a bizalomkutatás adatait felhasználva keresztábrát készítettem. A keresztábra elkészítésénél a következőket volt célszerű figyelembe venni: nem vettem külön csoportba minden megjelölt tevékenységet, mert akkor túl sok csoport adódott, ami nem tette érvényessé az így kapott keresztábrát. Ezért kiemeltem azokat a kódokat, ahonnan a legtöbb válasz érkezett, és elsősorban azokat elemeztem (az elemszám ennek megfelelően nem 315, hanem 287). Így a legnagyobb létszámú alcsoportokat néztem meg, ami javítja az elemzés minőségét. A vizsgálatba bevont 287 vállalkozás közül 110 (38%) foglalkozik kereskedelemmel, 54 (19%) működik a nehézipar, illetve 44 cég (15%) a könnyűipar területén. Létrehoztam a kereskedelmi csoporton kívül egy másik szolgáltatási csoportot, amibe tartozik például a Szálloda- és vendéglátóipar (20 vállalkozás), a Szállítás, raktározás (13 vállalkozás), továbbá az Információtechnológia és szolgáltatás is (11 cég). A keresztábra másik változója a Bizalom főfaktor volt.

Ehhez az elemzéshez javasolt a Cramer's V együttműködés vizsgálata is, mivel a két tényező közötti kapcsolat erősségére vagyunk kíváncsiak. A mutatók szignifikanciaszintje megfelelő, de gyenge kapcsolatot mutat a válaszadók fő tevékenysége 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. A keresztábra elemzése alapján szintén arra a következtetésre jutottam, hogy nem látható sem a szolgáltatási csoportoknál, sem az ipari csoportoknál a bizalom nagyobb szerepe a másik csoportokhoz képest, ezért nem fogadom el a H8 hipotézist.

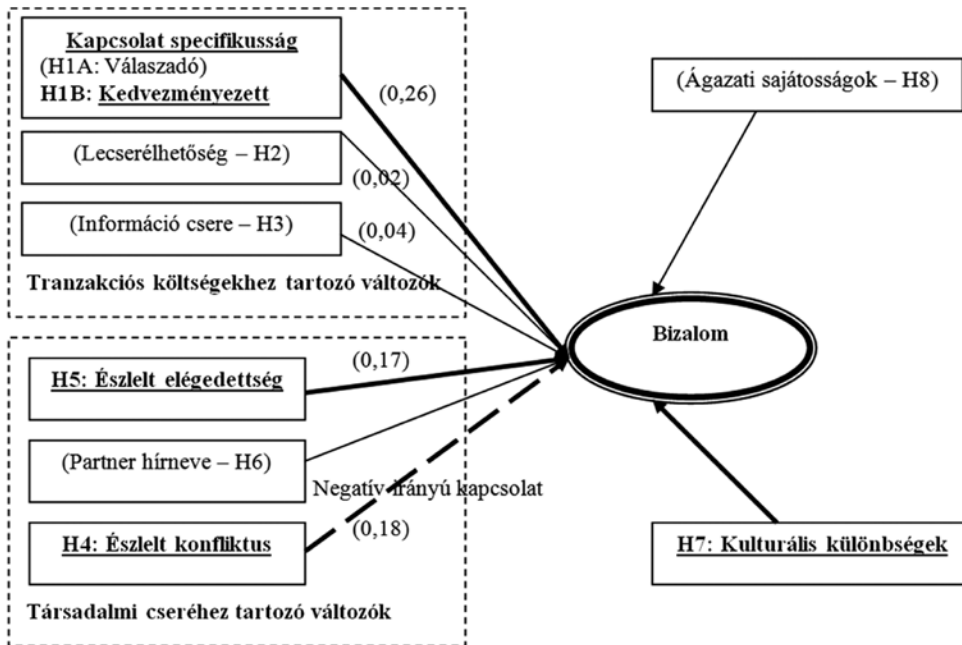
**Következtetések**

Összességében a nyolc hipotézisből négy igazolást nyert, három nem nyert igazolást, és egy hipotézist nem tudtam végül vizsgálni (lásd 7. táblázat). A kapcsolatspecifikusság mindkét oldalát megvizsgáltam, de csak a H1B hipotézist fogadtam el, ami a Partner eszköspecifikussága és a Bizalom közötti összefüggéssel foglalkozik. A hipotézisvizsgálat eredményeként született az 1. ábra, amelyben megvastagítottam az igazolást nyert állításaimat és a hozzájuk tartozó nyilatkat is. A megvastagított, folyamatos vonalak pozitív kapcsolatot jeleznek a bizalommal, míg az egyedüli vastag, de szaggatott nyíl negatív irányú összefüggésre utal az Észlelt konfliktus és a Bizalom között. Ahol regresszió számítását végeztem, ott beírtam az ábrába a vonatkozó R<sup>2</sup> értékeket.

**A hipotézisvizsgálat eredménye**

Hipotézis	A vizsgálat eredménye
H1A Válaszadó eszköspecifikussága (VÁLE)	elutasítva
H1B Partner eszköspecifikussága (PARTE)	<b>elfogadva</b>
H2 Lecserélhetőség (LECS)	elutasítva
H3 Információcsere (INF)	elutasítva
H4 Észlelt konfliktus (KONFL)	<b>elfogadva</b>
H5 Észlelt elégedettség (ELÉG)	<b>elfogadva</b>
H6 Partner hírneve	elutasítva
H7 Kulturális különbségek	<b>elfogadva</b>
H8 Ágazati sajátosságok	elutasítva

**A modell érvényessége a kutatási eredmények alapján**



1. ábra

említi a bizalom és az eszköspecifikus beruházások bonyolult, interaktív kapcsolatát, ahol mindkét fogalom lehet egymás előzménye, illetve következménye is. Ezért a kutatás következtetéseit csak korlátozott mértékben lehet általánosítani.

A Tranzakciós költségekhez tartozó viselkedési bizonytalanságot a partner lecserélhetőségén keresztül vizsgáltam. Ennek egyik fő oka, hogy a faktoranalízis eredményeként kapott egyik főfaktor állításai egyértelműen az üzleti partner lecserélhetőségének esélyeivel, lehetőségeivel foglalkoznak. Ennek elle-

Következtetésem levonásához tehát faktoranalízist, regressziószámítást végeztem, valamint kereszt táblát készítettem. A kulturális összehasonlításhoz pedig kihasználva a nemzetközi kutatás nyújtotta előnyöket, összehasonlítottam a koreai és az amerikai lekérdezés eredményeit a magyar bizalom-kutatás tapasztalataival.

A kutatás korlátainál meg kell említeni az önkényes mintavételt (elsősorban a Dunaujvárosi Főiskola levelezős hallgatói voltak a kérdezőbiztosok, üzleti kapcsolataikat felhasználva), illetve azt, hogy a minta összetételében a nagyvállalatok felülreprezentáltak a magyar vállalati struktúrához képest. Kwon és Suh (2004) azonos kérdőívvel dolgozva az USA-ban további korlátként

nére az ezzel kapcsolatos (H2) hipotézis nem nyert igazolást, mivel a regressziószámítás gyenge kapcsolatot mutatott a Bizalom és a Lecserélhetőség között. Úgy tűnik tehát, hogy a magyarországi szervezetek számára fontos a bizalom, de nem elsősorban azért, hogy ezzel a lecserélhetőséget csökkentsék.

Annak, hogy a magyar bizalomkutatás 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, meg-

felelő partner keresése. Egy korábbi, az illeszkedéssel kapcsolatos kvalitatív kutatás során egy, az autópárhazban tevékenykedő, globális piacra termelő, magyar közép-vállalat vezetője is arról panaszkodott, hogy nehéz új vevőt találni. Logikus, hogy kevésbé globális tevékenységek, illetve lokális piacra termelő, szolgáltató cégek esetében ez a kérdés még fokozottabban merül fel.

Ez nem mond ellent kutatásunk azon megállapításának, mely szerint a magyarországi szervezetek ágazattól függetlenül fontosnak tartják a bizalmat, hiszen a lecserélhetőség csak a bizalom vizsgált alkotóelemei között szerepel, méghozzá, ahogy említettem, gyenge hatást gyakorolva. Azt a cégek közötti bizalmat, amit a válaszolók általában fontosnak tartanak, más tényezők hozzák létre.

A vertikálisan integrált vállalati működés modellben jelenik meg a lecserélhetőség legfenegetőbbben, amikor a partnerkapcsolatok jelentősége kicsi, a vállalat együttműködő partnerektől való függősége pedig általában alacsony fokú (Gelei, 2008).

A tranzakciós költségekhez tartozó második faktor, az Információcsere (INF), amely csak gyenge, pozitív kapcsolatot mutatott a Bizalommal (BIZ). Véleményem szerint ennek fő oka a magyarországi alacsonyabb bizalmi szint. Ide kapcsolódik Garaj (2005) kutatása is, aki a bizalom és a tudás kapcsolatát vizsgálta, elsősorban a szervezeteken belül. Tapasztalata szerint hiába van bizalom a szükséges tudást hordozó szervezetben, ha probléma van a kommunikáció- és információfeldolgozás, azaz kódolás és dekódolás szintjén.

A tranzakciós költségekhez tartozó harmadik faktor a kapcsolatspecifikusság. Ezt két részre osztottam, és megvizsgáltam a bizalom – kapcsolatspecifikusság kapcsolatát mind a beruházást elvégző vállalkozás (VÁLE), mind a beruházás kedvezményezettjének (PARTE) szempontjából. A Partner eszközspecifikussága főfaktor (PARTE) közepes, pozitív kapcsolatot mutatott a bizalommal. Ezért elfogadom a H1B hipotézist. Ez az eredmény várható volt, hiszen számos publikáció kiemeli a bizalom jelentőségét a hosszú távú kapcsolatok során, amelyek megfelelő alapot nyújthatnak a kapcsolatspecifikus beruházások megvalósításához.

Ha megnézzük az eszközspecifikusság másik oldalát, azaz a válaszadó eszközspecifikusságát, akkor már nem ennyire egyértelmű az összefüggés. Az alkalmazott faktorelemzés eredményeként létrejött mind a Partner eszközspecifikussága főfaktor (PARTE), mind a Válaszó eszközspecifikussága főfaktor (VÁLE). A további vizsgálat azonban a Válaszó eszközspecifikussága és a Bizalom összehasonlításánál érvénytelen regressziószámítást hozott, míg a Partner eszközspecifikusságának vizsgálatánál a már említett közepes,

pozitív kapcsolatot. Laaksonen, Pajunen és Kulmala (2008) szintén felhívja a figyelmet az eszközspecifikusság 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 eszközspecifikussága a legfontosabb, szignifikáns hatással bíró, bizalmat létrehozó tényező, amely lényegesebb az észlelt elégedettségénél. Úgy is mondhatnánk, hogy a bizalomnak talán konkrétabb, megragadhatóbb eredménye az eszközspecifikus beruházás, mint az elégedettség.

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

Mint azt korábban részletesen kifejtettem, nem jött létre a faktoranalízis során hírnévvel foglalkozó faktor, ellentétben a koreai és az amerikai eredményekkel. Ennek okát, a vállalati hírnév eltérő magyarországi megítélésében, az általános, nemzeti bizalmi szintben látom. Például a Medián Kutatóintézet adatainak felhasználásával Bakonyi (2007) arra a következtetésre jutott, hogy minden hat válaszoló közül csak egy bízik az intézményekben általában, illetve a lakosságnak mindössze 10%-a bízik olyan központi, kiegyenlítő szerepet betöltő intézményekben, mint a sajtó, a Nemzeti Bank vagy a szakszervezetek! Azért tartom relevánsnak az egyéni bizalom vizsgálatát, mert több kutatóval egyetértek, amikor kiemelik a bizalom személyes, interperszonális jellegét.

A társadalmi cseréhez tartozó faktorok közül az Észlelt elégedettség elnevezésű faktor a faktoranalízis segítségével jött létre, és közepes, pozitív kapcsolatot mutatott a Bizalom főfaktorral, továbbá a regressziószámítás 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 kapcsolatspecifikus beruházás mérlegelése során!

A társadalmi cseréhez tartozó harmadik faktor az Észlelt konfliktus, amely szintén faktoranalízis útján született, a regressziószámítás során szignifikáns 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 fontos – 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 bizalomkutatás kísérletet tett a bizalom ágazati különbségeinek bemutatására is, azonban a 315 érvényes kérdőív ágazatonkénti tovább bontása már nagyon kicsi elemszámú csoportokat alkotott. Ezért nagyobb csoportokat kellett létrehoznom – nehézipar, könnyűipar, kereskedelem és szolgáltatás –, de ezek a nagyobb egységek sem bizonyították a bizalom szerepének tevékenység szerinti különbségét.

A jelentős szakirodalmi hivatkozások előre jelezték a bizalom kulturális különbségeit, amit a most bemutatott 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.

A bemutatott kvantitatív kutatás mindezekén túl arra is felhívja a figyelmet, hogy nem lehet egy-egy tényezőt kiemelni és azt fejleszteni a magasabb bizalmi szint érdekében, hanem komplex módon kell a bizalmat szemlélni és erősíteni.

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

## Felhasznált irodalom

*Abosag, I. – Tynan, C. – Lewis, C. (2002): Relationship Marketing: The Interaction of Cultural value Dimensions. Academy of Marketing Annual Conference, 2–5 July, Nottingham Business School*

*Andaleeb, S.S. (1992): The trust concept: research issues for channel distribution. Research in Marketing, vol. 11: p. 1–34.*

*Andaleeb, S.S. (1995): Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels. International Journal of Research in Marketing, 12: p. 157–172.*

*Anderson, E.L. – Lodish, L. – Weitz, B. (1987): Resource allocation behaviour in conventional channels. Journal of Marketing Research, vol. 24, February: p. 85–97.*

*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. – Weitz, B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. Marketing Science, vol. 8, Fall: p. 310–323.*

*Aulakh, P.S. – Kotabe, M. (1996): Trust And Performance In Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach. Journal of International Business Studies, Vol. 27, Issue 5: p. 1005–1032.*

*Bakonyi E. (2007): Trust Toward Institutions. Paper for the workshop 'Multiculturalism and Moral Conflict', 21–23 March 2007, Durham*

*Bansal, H.S. – Irving, G. – Taylor, S.F. (2004): A three-component model of customer commitment to service providers. Journal of the Academy of Marketing Science, 32 (3): p. 234–250.*

*Bialeszewski, D. – Gillaourakis, M. (1985): Perceived Communication Skills and Resultant Trust Perceptions Within the Channel of Distribution. Journal of the Academy of Marketing Science, 13 (spring): p. 206–217.*

*Blau, P. M. (1964): Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley*

*Blomqvist, K. (1997): The Many Faces of Trust. Scandinavian Journal Management, 13(3): p. 271–286.*

*Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Stank, T.P. – Keller, S.B. (2000): How supply chain competency leads to business success. Supply Chain Management Review*

*Bradach, J.L. – Eccles, R.G. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. Annual Review of Sociology, 15: p. 97–118.*

*Brockner, J. – Siegel, P. (1996): Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust in: R.M. Kramer – T.R. Tyler (eds.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications: p. 390–413.*

*Biggemann, S. – Buttle, F. (2005): Conceptualising Business-to-Business Relationship Value. 25th IMP conference, Rotterdam*

*Burt, R.S. – Knez, M. (1996): Trust and Third-Party Gossip. in: R.M. Kramer – T.R. Tyler (eds.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications*

*Capozzi, L. (2005): Corporate reputation: our role in sustaining and building a valuable asset. Journal of Advertising Research, 45(3): p. 290–293.*

*Castaldo, S. (2003): Trust Variety Conceptual Nature, Dimensions and Typologies. Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland*

- Chiles, T.H. – McMackin, J.F.* (1996): Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, Vol. 21(1): p. 73–99.
- Chiou, J.-S. – Droge, C. – Hanvanich, S.* (2002): Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed? *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 2, November: p. 113–124.
- Coase, R.H.* (1994): *Lives of the Laureates: Eighteen Nobel Economists*. 4th ed. (2004), Edited by Breit, W., Hirsch, B.T.
- Covey, S.M.R.* (2006): *The Speed of Trust*.
- Crosby, L.A. – Evans, K.R. – Cowles, D.* (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, July: p. 68–81.
- Cummings, L.L. – Bromiley, P.* (1996): The organizational trust – Inventory (OTI). Development and validation. in: R. M. Kramer – T. R. Tyler (eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications: p. 302–330.
- Csabina Z. – Kopasz M. – Leveleki M.* (2001): A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban. *Szociológiai Szemle*, 1. sz.
- Dahlstrom, R. – Nygaard, A.* (1995): An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4: p. 339–361.
- 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: p. 85–119.
- Denize, S. – Young, L.* (2006): Concerning trust and information. 22<sup>nd</sup> IMP Conference, Milan
- Deephouse, D.L.* (2000): Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6): p. 1091–1112.
- Dion, P. – Easterling, D. – Miller, S.J.* (1995): What is really necessary in successful buyer/seller relationships? *Industrial Marketing Management*, Vol. 24 No. 1 January: p. 1–9.
- Doney, P.M. – Cannon, J.P.* (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 61, April: p. 35–51.
- Droege, S.P. – Bowler, M. – Andersin, J.R.* (2003): Trust and organization flow. *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 1, Winter: p. 45–59.
- Dubois, A. – Gadde, L.E.* (2000): Supply strategy and network effects – Purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6: p. 207–215.
- Dwyer, F.R. – Schurr, P.H. – Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, No. 5 April: p. 11–27.
- Erramilli, M.K. – Rao, C.P.* (1993): Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57 (3): p. 19–38.
- Fukuyama, F.* (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press
- Fukuyama, F.* (2007): *Bizalom*. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Ganesan, S.* (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, vol. 58, No. 2 April: p. 1–19.
- Gadde, L.-E. – Håkansson, H.* (1993): *Professional Purchasing*. London: Routledge
- Garaj E.* (2005): A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. *Vezetéstudomány*, XXXVI. évfolyam 2005. 12. szám
- Gelei A.* (2008): *Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete*. University of Corvinus, Budapest, Vállalatgazdaságtan Intézet – 95. sz. Műhelytanulmány
- Gelei A. – Dobos I. – Kovács E.* (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., július–augusztus: p. 677–699.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J.-B.E.M. – Scheer, L.K. – Kumar, N.* (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13: p. 303–317.
- Granovetter, M.* (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. in: Nicole Woolsey Biggart (eds): *Economic Sociology*. 5<sup>th</sup> Chapter, Chichester: Wiley
- Hagberg-Andersson, A. – Tidström, A.* (2008): Conflict management in intercompetitor cooperation. *Proceedings of the 24th IMP Conference*, Uppsala, Sweden
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London: Routledge
- Hall, W.* (1995): *Managing Cultures – Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hámori B. – Szabó K. – Derecskei A. – Hurta H. – Tóth L.* (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban (Competitive and Cooperative Behaviour in Transition Economy). *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., June: p. 579–601.
- Handfield, R.B. – Krause, D.R. – Scannell, T.V. – Monczka, R. M.* (2000): Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, Winter 2000: p. 37–49.
- Hausman, A.* (2001): Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1 (6/7): p. 600–616.
- Heide, J.B. – John, G.* (1990): Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 17: p. 24–36.
- Heide, J.B.* (1994): Inter-organizational Governance in Marketing Channels. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan., 1994): p. 71–85.
- Hofstede, G.* (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 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.* (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. (2007): Study on Impact of Trust in Supply Chain Partnerships: A Korean Case
- Hunger, J. – Stern, L.* (1976): An assessment of the functionality of the superordinate goal in reducing conflict. *Academy of Management Journal*, Vol. 19: p. 591–605.
- Huemer, L.* (2001): Resource – Activity Dynamics: On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting, 17<sup>th</sup> IMP conference, Oslo, Norway
- Huemer, L.* (2004): Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project. *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 2: p. 187–201.
- Hutt, M.D. – Stafford, E.R. – Walker, B.A. – Reingen, P.H.* (2000): Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, (Winter): p. 51–62.
- Katrachis, J.M.* (1998): Exploring departmental level interaction patterns in organizational purchasing decisions. *Industrial Marketing Management*, 27(2): p. 135–146.
- Keefer, P. – Knack, S.* (2005): Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics. in: Ménard, C. – Shirley, M. M. (eds): *Handbook of New Institutional Economics*. Heidelberg: Springer: p. 701–725.
- Knack, S. – Keefer, P.* (1997): Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4): p. 1251–1288.
- Kolos K. (ed.)* (2006): *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései – Projektzáró tanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem – Vállalatgazdaságtan Intézet, 44. sz. Műhelytanulmány
- Kopasz M.* (2003): Jó szándék és kompetencia – avagy a bizalom két összetevője egy magyarországi vállalati felmérés tükrében. *Erdélyi Társadalom – 3. évfolyam* 2. szám: p. 71–89.
- Kovács A.* (2003): Kooperáció és versengés. in: Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó: p. 140–147.
- Kumar, K. – Dissel, H.G.* (1996): Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Inter-organizational System. *MIS Quarterly*, 20(3): p. 279–300.
- 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): p. 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: p. 4–20.
- Laaksonen, T. – Pajunen, K. – Kulmala, H.* (2008): Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 8: p. 910–920.
- La Londe, B.* (2002): Who Can You Trust These Days? *Supply Chain Management Review*, May-June 2002: p. 9–10.
- Little, E. – Marandi, E.* (2005): *Kapcsolati marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Maister, D.H. – Green, C.H. – Galford, R.M.* (2000): *The Trusted Advisor*. New York: Simon & Schuster
- Malhotra, N.K.* (2008): *Marketingkutatás. 5. kiadás*, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Mayer, R.C. – Davis, J.H. – Schoorman, F.D.* (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 29(3): p. 709–734.
- McAllister, D.J.* (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: p. 24–59.
- Mohr, J.I. – Spekman, R.E.* (1994): Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 57, January: p. 135–152.
- Morgan, R.M. – Hunt S.D.* (1994): The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: p. 20–38.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R.* (1992): Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n.3: p. 314–328.
- Nielson, C.C.* (1998): An empirical examination of the role of ‘closeness’ in industrial buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5/6: p. 431–463.
- Piricz N. – Mandják T. – Zolkiewski, J.* (2009): The problem of matching in the SME sector – A focus on actor bonds. 25th Annual IMP Conference, Marseilles
- Pondy, L.* (1967): Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12: p. 296–320.
- Rindfleisch, A. – Heide, J.B.* (1997): Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 1997, October, 61: p. 30–54.
- Rousseau, D.M. – Sitkin, S.B. – Burt, R.S. – Camerer, C.* (1998): Not so Different After All: a Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 3: p. 393–404.
- Sako, M. – Helper, S.* (1998), Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34: p. 387–417.
- Seymore, D. – Rooke, J.* (1995): The culture of the industry and the culture of research. *Construction Management and Economics*, London 13(6): p. 511–523.

- Shelanski, H.A. – Klein, P.G.* (1995): Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. *Journal of Law, Economics and Organization*, Volume 11:2, Fall: p. 335–361.
- Sheppard, B.H. – Sherman, D.M.* (1998): The Grammars of Trust: A Model and General Implications: *Academy of Management Review*, 23 (3): p. 422–437.
- Sherman, S.* (1992): Are Strategic Alliances Working? *Fortune*, September 1992: p. 77–78.
- Shurr P.H. – Ozanne, J.L.* (1985): Influence on exchange processes: buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, March: p. 938–947.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D.* (2000): Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28. (Winter): p. 150–167.
- Spekman, R.E. – Lynn, A.I. – MacAvoy, T.C.* (2000): Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships. New York: John Wiley
- Storbacka, K. – Strandvik, T. – Grönroos, C.* (1994): Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5): p. 21–38.
- 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): p. 191–201.
- Swan, J.E. – Nolan, J.J.* (1985): Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, November: p. 39–48.
- Swan, J.E. – Trawick, I.F. – Silva, D.W.* (1985): How industrial salespeople gain customer Trust. *Industrial Marketing Management*, No. 14: p. 203–211.
- Szepesi B. – Szabó-Morvai Á.* (2009): A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon. *Közjó és Kapitalizmus Intézet*, 17. Műhelytanulmány
- Tarnai M.* (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. in: *A Gazdaság és az emberi viszonyok c. fejezet része Gazdaságpszichológia* (szerk. Hunyady Gy., Székely M.) Budapest, Osiris: p. 676–715.
- Tatum, B.C. – Eberlin, R.J.* (2006): Organizational justice and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17, No 1: p. 66–81.
- Tjosvold, D. – Chen, Y.* (2010): Conflict and Trust: Partners in Developing Organizations. IACM 23rd Annual Conference Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1615195> or doi:10.2139/ssrn.1615195
- Thibaut, J.W. – Kelley, H.H.* (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley
- Thomas, K.W.* (1992): Conflict and conflict management. in: Dunnette, M. D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL, Rand McNally
- Tisótzki I.* (2009): A bizalom értéke. <http://www.ahogverzed.hu/?article=1327letöltés:2013.02.27>.
- Török Á.* (2007): A versenyképesség egyes jogi és szabályozási feltételei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf.: p. 1066–1084.
- Vaaland, T. – Håkansson, H.* (2003): Exploring inter-organizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2: p. 127–138.
- Weiss, A.M. – Anderson, E.* (1992): Converting from independent to employee sales forces: The role of perceived switching cost. *Journal of Marketing Research*, 1992, February, 29: p. 101–115.
- Whiteley, P.F.* (2000): Economic Growth and Social Capital. *Political Studies*, 48: p. 443–466.
- Whitener, E.M. – Brodt, S.E. – Korsgaard, M.A. – Werner, J.M.* (1998): Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3): p. 513–530.
- 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: p. 453–486.
- Williamson, O.E.* (2007): A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*, 2. évf., 2. szám: p. 235–255.
- Yaquub, M.Z. – Malik, A. – Shah, H.* (2010): The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Value-Creation in Strategic Networks. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 18: p. 133–145.
- Zaheer, A. – Venkatraman, N.* (1995): Relational governance as an inter-organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 5 June: p. 373–392.
- Zak, P.J. – Knack, S.* (2001): Trust and growth. *Econ J*, 111: p. 295–321.
- Zand, D.E.* (1972): Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: p. 229–239.
- Zucker, L.* (1986): Production of trust: Institutional sources of economic structure. 1840–1920. *Research in Organizational Behaviour*, 8: p. 53–111.

A cikk beérkezett: 2012. 11. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 1. hó