



Műhelytanulmányok
Vállalatgazdaságtan Intézet



Vállalatgazdaságtan Intézet

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd

A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban

Nagy Judit, Schubert Anikó

77. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2007. március

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Nagy Judit – Schubert Anikó: A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban

Role of trust in business partnerships – a theoretical framework

Összefoglalás

A tanulmány célja irodalomelemzésen keresztül megalkotni egy elméleti modellt, amelynek alapja, hogy meghatározzuk a bizalom fogalmát, kialakulásának feltételeit és módjait, ehhez kapcsolódóan a bizalmat nyújtó és a bizalmat elnyerő fél szükséges tulajdonságait. Bemutatjuk, hogy a kutatók milyen típusait különböztetik meg a bizalomnak, illetve milyen fokozatai különíthetők el a bizalom kialakulásának. Olvasmányaink alapján elkülönítjük a bizalom különböző dimenzióit, attól függően, hogy az miben nyilvánul meg, és összefüggésbe hozzuk a környezeti kockázat mértékével. Megvizsgáljuk a bizalmat, mint partnerkapcsolatok koordinációs eszközét, vizsgáljuk hatását a tranzakciós költségek viszonylatában. Rámutatunk a partnerek közötti bizalom, és a versenyelőny összefüggésére is.

A műhelytanulmány összességében egy átfogó irodalomelemzés, amely az üzleti partnerek közötti bizalmat minél szélesebb aspektusban vizsgálja.

A tanulmány eredményeképpen felállítottunk egy elméleti modellt, amelynek tesztelése a továbbiakban következő empirikus kutatás feladata lesz.

Kulcsszavak: partnerkapcsolat, bizalom

Abstract

Aim of the paper is to work out a theoretical model that based on the definition trust and the circumstances and ways it evolves. We characterize the trustor and the trustee as well. We present what types of trust researchers differentiate and what stages the trust is going through during its evolution. According to the widespread literature review we show the different trust dimensions how trust appears and relate with risk in business environment. We explore trust as coordinating tool among partners and describe how it concerns transaction cost. We show the relationship of inter-partner trust and competitiveness.

Our working paper based on a widespread literature review and examines phenomena of trust in a broad aspect.

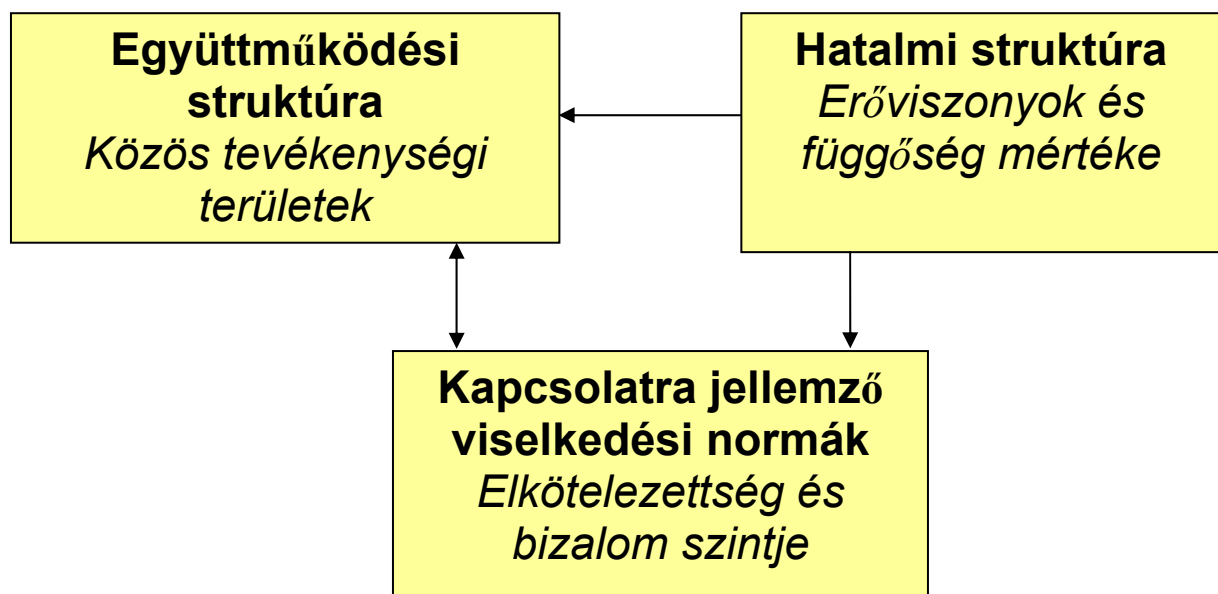
As a result of literature review we have built up a theoretical model that will be tested via an empirical survey.

Keywords: partnership, trust

Bevezetés

Jelen tanulmányunk egy rész kutatás eredményeit foglalja össze, amely egy nagyobb kutatási projekt elemét képezi. Alap kutatásunk célja, hogy feltérképezze a meghatározó gazdasági ágazatokban az ellátási lánc működési jellemzőit, illetve az azt meghatározó strukturális jellemzőket. Kutatásunk során végig az ellátási láncok működésének alapvető motívumára, a beszállító-vevő kettős kapcsolatára fókuszálunk.

A kutatás alapvető céljának megvalósításakor támaszkodunk Fearne – Duffy (2002) alapmodelljére, mely a megrendelő – beszállító közötti kapcsolat jellegét három - egymással összefüggő - tényező-csoporttal írja le, illetve magyarázza. E tényező-csoportokat mutatja az 1. ábra.



1. ábra: A megrendelő-beszállító közötti partnerkapcsolatok jellegének meghatározó tényező-csoportjai (Fearne-Duffy, 2001)

E tanulmány célja a bizalomnak, mint a kapcsolatra jellemző viselkedési normának definiálása, megjelenési formáinak feltérképezése és versenyképességre gyakorolt hatásának vizsgálata az FMCG iparág partnerkapcsolataiban, különös tekintettel a gyártók és kereskedelmi hálózatok viszonyára.

A kutatás első, lezárt szakaszának során átfogó irodalomfeltárást és –elemzést végeztünk. Ennek során alakítottuk ki elméleti modellünket a bizalom kialakulásáról és versenyelőnyé válásának folyamatáról.

A kutatás második fázisában mélyinterjúkat tervezünk készíteni a modell vizsgálatára. Az FMCG iparág gyártó-kereskedő partnerkapcsolatainak vizsgálatához megkérdezzük két

beszerzőt két hipermarket, és kettőt két kisebb kereskedelmi hálózat részéről, egy kisebb és egy nagyobb gyártó vállalat értékesítési és logisztikai szakemberét. A kép teljesebbé tételéhez a kettejük viszonyát felügyelő Gazdasági és Versenyhivatal megkérdezése is terveink között szerepel. A kutatás harmadik, kvantitatív fázisában kérdőíves felmérést végzünk. A második szakasz eredményei alapján pontosítjuk modellünket, és az interjúk tapasztalatai alapján a bizalom leírására kérdőívet állítunk össze, hogy még átfogóbb képet kaphassunk, illetve szélesebb körben legyen lekérdezhető és az eredmények érvényessége és kiterjeszhetősége tágabb legyen.

1. Alapfogalmak, fogalmi keret

1.1 A bizalom fogalmának meghatározása és eltérő megközelítései

A bizalom fogalmának *meghatározása* a szakirodalomban *nem egységes*, a számos elmélet tulajdonképpen két alapvető megközelítési módra különíthető el, nevezetesen a *hiten alapuló* (faith-based) és a *kockázaton alapuló* (risk-based) szemléletre. A két szemlélet nem mond ellent egymásnak, de eltérő fókuszokkal rendelkeznek.

A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók, így Kumar (1996) szerint is, a bizalom forrása *a felek egymásba vetett hite (faith)*, hogy mindketten érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A bizalom ilyen értelmezése magában foglal egyfajta megbízhatóságba vetett hitet: azaz a felek úgy gondolják, a partnerük megbízható és tartja az adott szavát- valamint az őszinteségbe vetett hitet is. Az is igaz, hogy az őszinteség és a megbízhatóság nem feltétlenül vezet bizalomhoz, hiszen ha a partnerünk azzal fenyeget, hogy megbünteti, és ezt meg is teszi, akkor hiába megbízható és őszinte, nem alakul ki bizalom. Ennek alapján Kumar (1996) szerint bizalom alatt főként *megbízhatóságot* érthetünk, az ellátási lánc tagjai kölcsönösen megbíznak egymásban, s feltétel nélkül betartják adott szavukat. Természetesen ez nem meríti ki teljes mértékben a fogalmat. Hiszen ha egy partner bizalomról és megbízhatóságról beszél, miközben előnytelen és tisztességtelen ajánlatot tesz, akkor magatartása soha nem fogja segíteni a hatékony együttműködést. Ami igazán megkülönbözteti a bizalmon alapuló üzleti kapcsolatokat a többitől, az az *elkötelezettség*, amit a partnerek egymás iránt éreznek.

Doney és szerzőtársai (1998) a hiten alapuló bizalmat két szinten értelmezik:

- a bizalom hit és várakozások összessége
- és a szándék, hogy a felek e fentiek szerint cselekszenek.

A bizalom a bizalmat kapó bizalomra való méltóságát illetően a bizalmat adó hitére, érzelmire és várakozásaira vonatkozik. A másik szinten a felek szándéka áll, azaz hogy a várakozásoknak megfelelően szándékoznak viselkedni és viselkednek is. A hitnek és magatartásbeli szándékoknak egyszerre kell jelen lenniük, hogy a felek közötti bizalom kialakuljon. A bizalom tehát ebben az értelmezésben nem csak pusztán egy hit abban, hogy a másik fél méltó a bizalomra, hanem cselekvési szándék is, amely alátámasztja ezt a meggyőződést.

A *kockázat-alapú megközelítést* képviselő kutatók által a bizalom definiálására szintén számos meghatározás született, Das-Teng (2004) szerzőpáros összegyűjtötte és rendszerbe foglalta azokat, majd az általuk felsorolt meghatározások szintéziseként a következőképpen alkotta meg a fogamat: *a bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunista módon. A bizalom tehát azt jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által.*

Barney-Hansen (1994) szerint ez a sérülékenység három tényezőből fakad:

- Költséges a megfelelő üzleti partner felkutatása/kiválasztása, illetve erőforrásainak értékelése (pl. ház építése, szoftver készítése)- adverse selection vulnerability
- Költséges annak meghatározása, hogy a partner által felkínált eszközök és módszerek valójában milyen minőségűek- moral hazard vulnerability
- Nagyok az előre elvégzendő tranzakció-specifikus beruházások- hold-up vulnerability

Mayer-Davis (1995) különbséget tesz a *bizalom* (trust), a *megbízhatóság* (confidence), a *kiszámíthatóság* (predictability) és az *együttműködés* (cooperation) között. A bizalom azt jelenti, hogy ismerjük és végiggondoltuk az események lehetséges kimeneteleit, és ezek ismeretében bízunk a partnerben, s vállaljuk annak kockázatát, hogy esetlegesen opportunista módon fog viselkedni, *tekintet nélkül arra*, hogy lehetséges-e a partner figyelemmel követése és ellenőrzése.

A *megbízhatóságot úgy értelmezik, mint az egyik fél által érzékelt, tapasztalatokon nyugvó bizonyosságot* afelől, hogy a másik felelősségteljesen fog cselekedni. Ezen bizonyosságnak két alkotó eleme van: a bizalom és a kontroll, amelyek egymás komplementereiként vezetnek a megbízhatóság kialakulásához. Hiszen nem nehéz belátni, hogy mindkét tényező képes arra,

hogy növelje a megbízhatóságot azáltal, hogy csökkenti a másik fél nemkívánatos cselekedeteinek valószínűségét. Általában egy partnerkapcsolat esetén a megbízhatóság megteremtéséhez minél magasabb a bizalom szintje, annál kevesebb kontrollra van szükség és vice versa. A leglényegesebb különbség bizalom és megbízhatóság között tehát abban rejlik, hogy amíg a bizalom egy várakozás a másik fél pozitív ösztönzőiről, addig a megbízhatóság egy tapasztalatokon alapuló konkrét bizonyosságot jelent a másik fél együttműködőkészségéről, amely bizalom nélkül is kialakulhat (magas kontroll esetén).

A kiszámíthatóság és a bizalom közötti legfőbb eltérés az, hogy a kiszámíthatóságból hiányzik az önkéntes sebezhetőségből következő kockázatvállalás szándéka. A kiszámíthatóság önmagában kevés ahhoz, hogy rábírja a másik felet arra, hogy cselekedeteiben kockázatot vállaljon. Ha valakinek a felettese mindig lelövi a rossz hírt hozó futárt, a felettes cselekedete teljesen kiszámítható. Ennek ellenére ez a kiszámíthatóság mégis nagyon kevés ahhoz, hogy a beosztott vállalkozzon a rossz hír tudatására.

Az együttműködés és a bizalom közötti különbség szintén abban rejlik, hogy ahhoz, hogy két fél kooperálni tudjon nem feltétlenül szükséges a kockázatvállalás. Például egy vállalati projektben való együttműködésnél sem szükséges, hogy minden résztvevő bizalommal legyen egymás iránt, hiszen a szervezeti kontrollmechanizmusok, illetve a választható alternatívák hiánya is biztosítják az együttműködés kialakulását.

A bizalom kockázat alapú megközelítésének irodalmából eredő *konklúzió az, hogy a bizalom azokban az esetekben releváns, ahol kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatokat. A definíciókban explicit módon nem minden esetben jelenik meg a kockázat kifejezés, azonban minden értelmezésben benne rejlik az interakciók bizonytalan kimenete, amely egyértelműen tartalmaz kockázatot. Tökéletesen biztos kimenetelű események ugyanis nincsenek a világban, vagy ahol igen, ott nem releváns a bizalom szerepe. A bizalom és a kockázatviselési hajlandóság egymás tükörképeinek nevezhetők, ahol a kockázatviselési hajlandóság valószínűségi változó és az adott egyén/szervezet kockázatérzékelése határozza meg. A bizalomra és a kockázatviselésre való hajlam azért is tekinthetők egymás ellentettjeinek, mert a bizalmat úgy definiáltuk, hogy milyen mértékben érzik biztosítottnak magukat a szereplők afelől, hogy a másik nem tesz elfogadhatatlan, kiszámíthatatlan lépéseket, a kockázat pedig pont ennek az ellentettje, amikor a felek úgy érzik, hogy a másik nagy valószínűséggel ellenük fog cselekedni. Ennek alapján magát a bizalmat pedig a kockázat tükörképeként tarthatjuk számon.*

A tanulmány további részében a kockázat alapú megközelítést alkalmazzuk a bizalom vizsgálatára.

1.3 Miért van szükség bizalomra?

Annak magyarázatát, hogy *miért van szükség bizalomra* több szerző inverz módon úgy közelíti meg, hogy milyen hátrányai származnak abból az üzleti partnereknek, ha nem jellemzi a bizalom a kapcsolataikat. Kumar (1996) azzal indokolja a bizalom szükségességét, hogy bár rövid távon előnyösebb lehet az opportunista viselkedés, hosszú távon azonban mindenképpen az együttműködésnek kell meghatároznia az üzletfelek közötti kapcsolatot:

1. *A tisztességtelen megállapodásokban tükröződő erőfölénnyel való visszaélés könnyen visszaiüthet, ha változnak a tagok közötti erőviszonyok*

Az erőviszonyok változásából adódó kielezett üzleti helyzetet jól szemlélteti a következő eset. Az 1980-as években a Procter&Gamble jelentős erőfölényben volt a kereskedelmi láncokkal szemben. Ebből következően azon áruira, amelyek leginkább népszerűek voltak a fogyasztók körében rendelési korlátokat vezetett be, kötelező választéktartást írt elő a kereskedelmi láncoknak. Arra kötelezte tehát az áruházakat, hogy olyan terméket is árusítsanak, amelyeknek jelentősen alacsonyabb a forgalma az igazán keresett termékekéhez képest. Tíz évvel később azonban fordult a kocka, ugyanis az 1990-es évektől a kereskedelmi láncok folyamatos erősödése figyelhető meg. Most már a gyártóknak kell küzdeniük a megfelelő polci kihelyezésekért, és fizetni a választéktartásért.

2. *Ha valaki folyamatosan visszaél erőfölényével, az arra ösztönzi a partnereket, hogy alternatív megoldásokat válasszanak az üzleti siker érdekében*

Vegyük ismét az FMCG-szektorban a gyártók és a kereskedelmi láncok példáját. A kereskedelmi márkák létrejöttét tulajdonképpen részben annak köszönhetjük, hogy a kereskedelmi láncok ellensúlyozni akarták beszállítóik erejét azzal, hogy gyengítik a nagyon erős márkáik súlyát. Szemléletes példa lehet az amerikai drogériák esete is. Az említett üzletláncok között azért gyorsultak fel a felvásárlások és összeolvadások, hogy ellensúlyozzák a gyógyszergyárak hatalmát¹.

3. *Az üzleti partnerek közötti együttműködés az egyetlen lehetőség arra, hogy a fogyasztói igényeket a legmagasabb szinten és a legalacsonyabb költségek árán elégítsék ki*

¹Az Egyesült Államokban a kiskereskedelmi egységekben is árusítják azokat a gyógyszereket, amelyek nem vénykötelesek.

A legszemléletesebb példát ismét a kereskedelmi szektorban találhatjuk, ahol a beszállítók és vevők közötti ellenséges viszony tradicionálisan uralkodó. Az üzletág szakértői biztosra veszik, hogy a partnerek közötti hatékony együttműködés elősegíti és felgyorsítja olyan üzleti megoldások alkalmazását mint a például Just-in-Time, vagy az ellátási láncok tagjai közötti integrált információs rendszer kiépítése. Ezek a megoldások lehetővé teszik a beszállítók számára a készletek folyamatos nyomon követését kereskedelmi partnereiknél, s ezáltal biztosítják, hogy egyszerűen, gyorsan és minél hatékonyabban tudjanak reagálni a változó fogyasztói keresletre. Az ilyen együttműködést garantáló rendszerek révén az ellátási láncok költsége óriási mértékben csökkenthető azáltal, hogy a lánc tagjai megszabadulnak a felesleges készletektől, az információhiány révén kialakuló fölösleges tevékenységektől és a duplikált vállalati funkcióktól. Ráadásul növelhetik is forgalmukat azáltal, hogy a szoros együttműködés révén üzlettípusonként és fogyasztói igény szerint differenciált, testreszabott termék-szolgáltatáscsomagokat tudnak nyújtani.

Barney és Hansen (1994) az opportunizmus alternatívaköltségeit ismertetve szintén három indokot sorolnak fel arra, hogy miért érdemes a bizalomnak megjelennie a partnerkapcsolatokban:

1. A rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között hosszú távon akadályozhatja a sikeres üzleti folyamatokat (piaci alapú irányítás).
2. A szerződésszegésben tetet öltő opportunistá viselkedés rendkívül költséges, ugyanis a partnernek számos törvény által garantált eszköz áll rendelkezésére arra, hogy kikényszerítse a megállapodásokat (szerződéses alapú irányítási eszközök).
3. Az opportunistá viselkedésnek nemcsak gazdasági, hanem társadalmi költsége is van, például társadalmi legitimitás elvesztése, társadalmi hálózatokból való kizárás kockázata.

Droege, Anderson és Bowler (2003) a következő motivációs okokkal indokolják a bizalom kialakulását: ösztársadalmi viszonyokat meghatározó viselkedési normák, a jó hírnév megteremtésére, illetve megőrzésére való törekvés, a bizalomra lépő felek szűkebb közösségi csoportjai által közvetített normáknak való megfelelés, jövőbeli „társadalmi haszon” kiaknázásának lehetősége, illetve a társadalmi megítélés jövőbeli hatásai.

2. A bizalom kialakulása

2.1 A bizalmat adó és a bizalmat elnyerő fél tulajdonságai

A bizalom kialakulásához szükség van arra, hogy mind a *bizalmat adó* (trustor), mind a *bizalmat elnyerő* (trustee) fél *tulajdonságai* alkalmassá tegyék őket arra, hogy a bizalom kialakuljon közöttük. A bizalmat adó partnert fontos, hogy jellemezze a *bizalomra való hajlandóság* (trustworthiness). Ezt a hajlandóságot egy általános, feltétel nélküli akaratként határozhatjuk meg arra vonatkozóan, hogy másokat a bizalmába fogadjon. Ez az akarat természetesen függ a bizalomra lépő felek személyiségjegyeitől, a kulturális és szociális körülményektől, s a hatalmi viszonyoktól. A bizalmat nyújtó fél hajlandóságának mértéke befolyásolja a bizalmat elnyerő fél észleléseit, s ezáltal azt, hogy milyen információkat biztosít viselkedéséről a bizalmat nyújtó félnek. A bizalmat kapó félnek bírnia kell a bizalomraméltóság tulajdonságaival, nevezetesen megfelelő *készségekkel* (ability), *jóindulattal* (benevolence) kell rendelkeznie, s emellett *össze kell tudnia egyeztetnie saját céljait* a kapcsolat által meghatározott *közös célokkal* (integrity) (Mayer-Davis, 1995). A készség, mint tulajdonság kifejezése magában foglal személyes tudást, tapasztalatot, kompetenciát, személyiségi jellemzőket, amelyek képessé teszik a kapcsolatban résztvevő felet arra, hogy megfelelően bizonyos tárgykörben a vele kapcsolatos elvárásoknak. A bizalmat nyújtó észlelését a bizalmat kapó említett tulajdonságairól nagy mértékben befolyásolja a bizalmat kapó hírneve, illetve az előzetes tranzakciókból származó tapasztalatai. A jóindulat tulajdonképpen azt jelenti, hogy a bizalmat elnyerő fél milyen mértékben hisz abban, hogy a bizalmat nyújtó partner állni fogja a szavát, s nem akar majd öncélúan cselekedni. Tulajdonképpen egy többnyire személyes pozitív orientáció (szervezetek közötti tranzakciók esetén a szerződő felek között kialakuló benyomásokról beszélhetünk) a bizalmat kapó fél részéről a bizalmat nyújtó felé. A jóindulatot úgyis értelmezhetjük, mint ellentettjét annak az ösztönzésnek, hogy a bizalmat kapó fél megszegje szavát. Jelentésstartalma mögött olyan tulajdonságok húzódnak meg, mint a korrektség, a hűség, a nyitottság, a kölcsönösség. Az integritást akként értelmezhetjük, hogy a bizalmat elnyerő fél képes és hajlandó legyen, összeegyeztetni saját céljait a kapcsolat által meghatározott közös, fölérendelt célokkal. Egyszerre jelent a közös célok megvalósítása érdekében tanúsított korrektséget, konzisztenciát és eltökéltséget. Ha a képesség, jóindulat és integritás bizalmat adó által érzékelt szintjei egyaránt magasak, akkor nagy valószínűséggel bizalomra méltónak fogja találni partnerét. A bizalomraméltóság tulajdonságát sokkal inkább fokozatokban lehet értelmezni, mint azt mondani, hogy valaki bizalomra méltó-e vagy sem. A három tényező

szintje is folyamatosan változik, a szituációk által befolyásolt. Számos kutatás kihangsúlyozza, hogy amennyiben hosszú távú kapcsolat áll fenn a bizalmat kiépítő felek között, akkor a bizalmat nyújtó fél vélekedését a másik bizalomra való méltóságáról befolyásolja az, hogy a bizalmat kapó fél hogyan viselkedik az egymással bonyolított interakcióikban. A bizalomra való méltóság kérdése főként hosszú távon ítélfelhető meg.

2.2 A bizalom kialakulása az elosztás és az eljárás igazságossága alapján

Kumar (1996) kutatása alapján az ellátási lánc tagjai között kétféleképpen **építhetünk ki** hosszú távú, **bizalmi viszonyt**: az *elosztás igazságossága* (distributive justice) és az *eljárás igazságossága* (procedural justice) révén.

* *Az elosztás igazságossága*

A bizalomteremtésnek ezt a fajtáját tulajdonképpen azt határozza meg, hogy a haszon és a terhek hogyan oszlanak meg a láncban lévő partnerek között. Bár vannak olyan domináns vállalatok, melyek kizárólag saját profitjuk maximalizálását tartják szem előtt, a legtöbb ellátási láncban a tagok bizonyos mértékben felelősek egymás profitjának alakulásáért. Kiváló példája ennek a brit Marks&Spencer kereskedelmi hálózat, aki kifejezetten törekszik arra, hogy nagyon szoros és hosszú távú kapcsolatot építsen ki a beszállítóival. Ezekben a relációkban sohasem domináns félként lép fel, hanem egyenrangúnak tartja magát partnereivel. Jó példa erre a kiegyensúlyozottságra az egyik konyhabútor-beszállítóval történt eset, 1995-ben. A Marks&Spencer közösen fejlesztett ki az egyik szállítójával egy konyhabútort. Négy hónappal a termék bevezetése után a szállító realizálta, hogy alábecsülte a termék előállításához szükséges munkaerő-szükségletet, ebből következően „alulárzta” a terméket és veszített az üzleten. Az alulértékelés miatt a vevők számára a termék kiemelkedően olcsónak számított, és nagyon nagy volt iránta a kereslet. Amikor a bútorgyártó cég jelezte a Marks&Spencer felé a problémát, a kereskedelmi lánc magáénak érezte szállítója gondját, de az árat nem emelhette fel, mert már katalógusában kommunikálta azt a fogyasztók felé. Segített viszont a szállítónak a termék újrakonstruálásában, így néhány munkaintenzív fázist kiiktattak a termelésből, és leegyszerűsítették a drága csomagolást is. Ezáltal anélkül csökkentették le a termelési költségeket, hogy veszélyeztették volna a termék minőségét. Ráadásul a Marks&Spencer még az árrését is lecsökkentette, és az addig felhalmozódott különbözetet átutalta a beszállítójának.

* *Az eljárás igazságossága*

A bizalomnak e fajtája a partnerek egymás felé tett gesztusaiban, a korrekt mindennapi operatív vállalati gyakorlatban nyilvánul meg. Ennek tipikus esete a felek közötti multilaterális kommunikáció. Az ellátási lánc tagjai rendszeresen tarthatnak formális vagy informális értekezleteket, ahol megvitathatják egymás üzletmenetét és dönthetnek a további együttműködés formáiról. Ezek a találkozók, konferenciák alkalmasak lehetnek arra, hogy a lánc tagjai megvitassák a működési problémákat, és javaslatokat dolgozhatnak ki a termékfejlesztésre, illetve az információáramlás hatékonnyá tételére. Ismételten a Marks&Spencer-t említve példaként elmondhatjuk, hogy az áruházláncnál a beszállítókat „egy nagy család tagjaiként” kezelik, van belépőkártyájuk a Marks&Spencer központi irodájába és az áruházakba, rendszeresen kirándulásokat, illetve különböző sportolással, utazással egybekötött közös programokat szerveznek a szállítókkal, hogy egyre erősebbé tegyék az egymással kiépített kapcsolati hálót. Az együttműködés erősítésének másik módja lehet a promóciók és az árárciók vevőkkel való közös kidolgozása és előkészítése. Mivel a kereskedelmi láncok közvetlen kapcsolatban állnak a fogyasztókkal, sokkal több tapasztalattal rendelkeznek egy-egy keresletösztönző mechanizmus hatékonyságáról, mint a gyártók. A Kraft klasszikus példáját valósította meg az együttműködés e típusának. A kereskedők a Kraft pénzét használva - és természetesen a nagy multinacionális gyártóval egyeztetve- különböző reklámokat készíthettek, melyeket a helyi televíziókban és rádiókban sugároztak, különböző árárciókat biztosító kuponokat, áruházi kommunikációs anyagokat hoztak forgalomba. A kereslet fellendítésének érdekében kvázi maguknak dolgozták ki az úgynevezett „partnerre szabott” (tailor made) promóciókat.

2.3 A bizalomteremtés módszerei

Das és Teng (1998) a következő módszereket jelölik meg, mint a bizalomteremtés lehetséges eszközeit:

1. Kockázatvállalásból fakadó bizalomteremtés

A műhelytanulmány előző szakaszában megállapítottuk, hogy a bizalom és a kockázat egymás tükörképeiként értelmezhetők. Ebből fakadóan egy reciprok összefüggést tételezhetünk föl közöttük. Ha a bizalmat kapó fél érzékeli, hogy a bizalmat nyújtó fél jelentős mértékű kockázatot vállalt azzal, hogy megbízott benne, arra sarkallhatja, hogy még inkább bizalomraméltó módon viselkedjen. Az elmélet mögött nagyon egyszerű, ám az emberi viselkedésre sokszor jellemző magatartás húzódik meg: „Bízom benned, mert te is megbízol bennem.” Ezt a magatartást a felek hosszú távon érzékelt pozitív tapasztalatai tovább erősíthetik.

2. Részesedésszerzés egymás vállalataiban

A szervezetek közötti együttműködést tovább erősítheti, ha a tagok kölcsönösen (vagy akár egyoldalúan is) részesedést szereznek egymás vállalataiban. Ez a tranzakció egy elkötelezettséget jelent, s biztosíthatja az együttműködéshez szükséges szellemi és fizikai erőforrásokat egyaránt. Egyben iránymutatást is adhat ahhoz, hogy hogyan osszák meg a partnerek az együttműködésből eredő hasznokat. Meg kell jegyezni azonban, hogy a bizalom ebben az esetben történő kialakulása függ a részesedésszerzés mértékétől is. Hiszen ha a részesedésszerzés elég jelentős, az a kapcsolatot könnyen ellenőrizhetővé teszi, s a bizalom szerepe irrelevánssá válik.

3. Kommunikációból fakadó bizalom

A hatékony és rendszeres kommunikáció és a proaktív információcsere további eredményes eszköz lehet a bizalomteremtéshez. Számos indoka van annak, hogy miért lehet kiemelt szerepe a kommunikációnak és az információs folyamatoknak a bizalomalkotásban. Mindenekelőtt a partnerek közötti nyitott és időben történő kommunikáció elengedhetetlen a partnerek közötti hatékony együttműködéshez, hiszen a hatékony kommunikáció hiányában megkérdőjelezhető a felek egymásba vetett bizalma. Az információcsere alkalmassá teszi a partnereket arra, hogy elkerüljék az információhiányból, félreértésekből adódó konfliktusokat, s hatékonyabbá teszi mind a napi operatív, mind pedig a hosszú távú együttműködést. Emellett a hatékony kommunikáció hozzásegíti az együttműködő feleket ahhoz, hogy további információkat gyűjtsenek a partnerek hitelességéről, s bizalomraméltóságáról. A proaktív, nyitott kommunikáció hiányában hosszú időt vehet igénybe a partner tulajdonságait jellemző információk megszerzése. Végül pedig a kommunikáció által teremtett nyitottság és megerősített bizalom jó és szilárd alapot biztosíthat a további együttműködéshez.

4. Viselkedési minták vállalatközi adaptációja

A bizalomteremtés további formáját szolgáltatja az a viselkedés is, ha a vállalatközi együttműködések során a vállalatok átveszik, vagy igazodnak egymás viselkedési mintáihoz. Például ha az együttműködésben résztvevő felek konszenzus alapján kölcsönösen igazodnak egymás vállalati kultúrájához, szervezeti viselkedési normáihoz, belső operatív folyamataihoz, közös beruházásokat hoznak létre. Ez az alkalmazkodás rugalmasságot kíván az együttműködő partnerek részéről, ám több szerző szerint is (Macneil) elengedhetetlenek a bizalom sikeres és fenntartható kialakításához.

2.4 A bizalom forrásai

Doney és szerzőtársai (1998) szerint a bizalom öt módon alakulhat ki. A források nem csak közgazdasági, hanem szociológiai és szociálpszichológiai vonatkozásúak is.

A bizalom kialakulhat egy *kalkulációs folyamat* eredményeként, amelynek során a felek számba veszik, hogy milyen költségekkel, hasznokkal jár a másik féllel együttműködni, vagy azt kijátszani. Amennyiben a csalásból származó haszon kisebb, mint az elkötelezettség költsége, akkor a bizalmat adó biztos lehet, hogy a másik fél érdekével ellentétes az opportunista magatartás, és bízhat benne.

Egyfajta *előrejelzési folyamat* is lehet a bizalom forrása, mégpedig olyan formán, hogy az egyik fél meg tudja jósolni, hogy a másik hogyan fog viselkedni. Ennek alapja az ismétlődő tranzakció, ahol a bizalmat adó fél a bizalmat kapó magatartását meg tudja jósolni annak múltbéli cselekedetei alapján. Ehhez két dologra van szükség: egyrészt a másik fél cselekedeteinek kiszámíthatónak kell lenniük, másrészt sok információ szükséges a partner múltbéli tetteiről.

A bizalom kifejlődhet egy *szándék-alapú folyamat* eredményeképpen oly módon, hogy a bizalom kialakulását befolyásolja, hogy az egyik fél miképpen észleli a másik fél szándékait. A bizalmat adó fél értelmezi valahogyan a bizalmat kapó szavait és magatartását, és megpróbálja meghatározni annak szándékait. Akkor alakul ki bizalom, ha a bizalmat adó úgy érzi, hogy a másik fél őszintén érdekelt a bizalmat adó jólétében és törekszik kölcsönösen előnyös megoldásokra. A bizalmat nyújtónak meg kell győződnie, hogy a bizalmat elnyerő fél jó szándékkal viseltetik iránta a tranzakció során. A magatartás kiértékelése központi szerepet játszik a szándék-alapú bizalomépítésben. A jószándékú cselekedetek értékelése egyszerűbb, ha a felek értékeket és normákat is megosztanak, amelyeken keresztül az egyik fél megértheti a másik szándékait, céljait.

A bizalom kifejlődésére hatással van, hogy a bizalmat adó hogyan értékeli a bizalmat kapó *képességeit*, megfelel-e az elvárásainak, eleget tud-e tenni a kötelezettségeinek. Ugyanezt a jelenséget Meyer et al. (1995) a képesség bizalmi dimenzióval írja le, valamint azonosítható a technikai hozzáértés és a partner szakértelmének fogalmával is. A képességek felmérésének folyamán a bizalmat adónak meg kell győződnie, hogy a bizalmat kapó fél megfelel-e az elvárásainak, hiszen a bizalmat megtestesítő emberek különböznek képességeikben, szakértelmükben, így abban is, hogy meg tudják-e valósítani ígéreteiket. (Ez a folyamat tulajdonképpen a kompetencia bizalom kialakulását jelenti.) Ez a fajta bizalom-képződés olyan társadalmakban jellemző, ahol elismerik az egyén végzettségét, szakértelmét és eredményeit.

A bizalom származhat harmadik féltől is, aki igazolja, hogy a kiválasztott partner méltó a bizalomra (*származtatási folyamat*). Ilyen például, ha egy államilag elismert könyvvizsgálót bíz meg a vállalatunk, akit ugyan személyesen nem ismer a cég, de egy állami intézmény hitelesíti a szakértelmét. Ilyen információk megszerzéséhez megbízható forrásokra van szükség, erős személyes kapcsolati hálózatra. A bizalom ilyen módon való kialakulása is olyan közegben valósulhat meg, ahol magas az embereknek az egymásba és az intézményekbe vetett bizalmi szintje.

3. A bizalom dimenziói

A fejezet célja bemutatni, hogy a téma kutatói a bizalomnak milyen dimenzióit különítik el egymástól, illetve milyen fokozatokat különböztetnek meg.

3.1 Az elvi és a magatartásban is megnyilvánuló bizalom

Tanulmányunkban a bizalom kockázat-alapú definícióját *Das és Teng (2004)* megfogalmazását elfogadva tettük meg (3. oldal). Ennek alapján a *bizalom* egyértelműen önkéntes *kockázatvállalással jár együtt*. Fontos tehát megérteni, hogy önmagában az, hogy valaki olyan elvi szándékkal rendelkezik, hogy a másik fél által sebezhetővé válhat, még nem jelent igazi kockázatvállalást. Valódi kockázatról csak abban az esetben beszélhetünk, ha a bizalmat nyújtó magatartásában ténylegesen is megtestesül a sebezhetővé válás szándéka. A szerzőpáros a bizalomnak az előbbi formáját, azaz, amikor a bizalmat nyújtó csak „elvi síkon” vállalja a másik által történő sebezhetőséget, *megelőlegezett*, szubjektív (subjective) *bizalomnak* nevezi. Ez tulajdonképpen a bizalomnyújtásra való hajlandóságot jelent, egy előzetes pozitív vélekedés a másik fél bizalomra méltóságáról. A kockázatérzékelés meghatározza a kockázatvállalásra való hajlandóságot, az pedig a tényleges kockázatvállalás mértékét. A bizalom azon formáját, amikor ténylegesen interakcióba lépünk a másik féllel és viseljük az ebből eredő kockázatot *kinyilvánított* (magatartási, behaviorial) *bizalomnak* nevezzük. A *kinyilvánított bizalom* tulajdonképpen a *megelőlegezett (szubjektív) bizalom megtestesülése*, a bizalomra való hajlandóság beteljesülése, úgyis definiálhatjuk, hogy tökéletesen bízom a másikban, és vállalom, hogy ezáltal sebezhetővé válok általa. A bizalom és kockázat közötti kapcsolatnak különböző fokozatai állapíthatóak meg tehát. Amikor a megelőlegezett bizalom esetében még nem viseltem valódi kockázatot, a kinyilvánított bizalom folyamatosan növeli annak valószínűségét, hogy a bizalmat adó bizalmába fogadja a másik felet, s vállalja az ebből eredő kockázatot anélkül, hogy meghatározó (affective) kapcsolatban lenne vele. A megelőlegezett bizalom tovább differenciálható.

Creed and Miles (1996) megállapításai alapján *a megelőlegezett bizalom két részre osztható; egyrészt kompetencia (competence trust) bizalomra, amely szerint a partner képes (ability) állni a szavát, illetve jószándék (goodwill trust) bizalomra, amely szerint be is akarja tartani ígéretét.* Das és Teng (2004) szerint nemcsak a bizalmat lehet részekre bontani, hanem a szervezetek közti interakciók *kockázatai is* tényezőkre oszthatók: *egy kapcsolatspecifikus elemre és egy teljesítményspecifikus elemre.* Szervezetek közötti kapcsolatokban a kapcsolatspecifikus elemet úgy értelmezhetjük, mint a partner elkötelezettségének hiányát, illetve annak magatartása nem elégíti ki a vele kapcsolatos várakozásokat. A teljesítmény-specifikus elemeket pedig úgy definiálhatjuk, mint annak a valószínűségét, hogy nem sikerül a kitűzött közös célokat elérni a partnerek jószándéka és igyekezete ellenére sem. Ez a kétféle kockázat független lehet egymástól, mert alapvetően más-más forrásból erednek. A kapcsolatspecifikus a partner jószándékától és elkötelezettségétől, míg a teljesítményspecifikus alapvetően a másik fél képességeitől függ.

3.2. A bizalmi dimenziók és a kockázat kapcsolata

Tanulmányunkban már ismertettük a megállapítást, amely szerint a bizalom és a kockázatra való hajlandóság komplementer változók, egymás tükörképei. Ám e fogalmak is tovább differenciálhatók. *A kockázatvállalási hajlandóság a megelőlegezett bizalmat, a tényleges kockázatvállalás pedig a kinyilvánított bizalmat befolyásolja. A jószándék bizalom mindig kapcsolatspecifikus kockázattal jár együtt, mert a bizalmat nyújtó fél csökkenti azzal kapcsolatos negatív várakozásait, hogy a bizalmába fogadott fél a kettejük interakcióiban opportunistá módon jár majd el. Ezt a másik féllel kapcsolatos pozitív várakozásaira alapozza. Ezek az érzések kölcsönösek mindkét fél részéről, és nincs közük a teljesítmény-specifikus kockázathoz. A kompetencia bizalom már egyfelől feltételezi a jószándék bizalom meglétét, a bizalmat adó fél bízik abban, hogy a bizalmába fogadott képes lesz elérni közös céljaikat eddig felhalmozott kompetenciája (=képeség+tapasztalat) alapján. A kompetencia bizalom és a teljesítményspecifikus kockázat komplementer fogalmak, mert ebben a kapcsolatban teljes és kölcsönös a felek egymás iránti elkötelezettsége, csupán képességeik gátolhatják meg őket abban, hogy közös céljaikat elérjék.*

4. A bizalom, mint az üzleti kapcsolatokban megjelenő koordinációs eszköz

Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy milyen üzleti szituációk esetén van jelentősége a bizalomnak, illetve szintetizáljuk azt a megközelítést, amely a bizalmat, az üzleti kapcsolatokat jellemző koordinációs eszközként jellemzi.

4.1 A bizalom szerepe különböző üzleti szituációk esetén

A kockázatalapú megközelítésből következően partnerek közötti tranzakciók esetében a kapcsolatot jellemző kockázat szintje alapján a *bizalom különböző módzatait különíthetjük el*. Barney-Hansen (1994) a különböző üzleti szituációk esetében a bizalom kialakulásának három szintjét különbözteti meg.

1. *Gyenge bizalmi igény*: ez a bizalom erősen kompetitív tömegtermékek piacán (commodity markets) piacán jelentkezik, ahol az opportunizmus lehetőségei korlátozottak (nincsenek irányítási vagy más jellegű tranzakció-specifikus költségek, ezért a sérülékenység is alacsony), ebből fakadóan a kockázat szerepe is alacsony. A bizalom endogén, a piaci helyzetből származik. Ez a bizalom nem biztosít versenyelőnyt, csak abban az esetben, ha a versenytársak mégis használnak szükségtelen irányítási eszközöket (governance devices) az opportunizmus kiküszöbölésére, s ezáltal az irányítási költségek is nőnek.
2. *Középerős bizalmi igény*: endogén természetű, a rendszerből fakad, de a struktúrát az irányítási eszközök módosítják. Az irányításból származó költségeknek alacsonyabbnak kell lenniük, mint a kapcsolatból származó haszonnak, ugyanez igaz a kialakult bizalomra is. A versenyelőny az irányítási ismeretektől és képességektől függ, például hogy felismerjük milyen szintű irányítási költség szükséges az opportunistá viselkedés kiküszöbölésére. Az irányításnak nemcsak szerződéses, hanem úgynevezett szociális formája is létezik, amely kevésbé számszerűsíthető, inkább a hálózati kapcsolatokban, hírnévben, megbecsülésben mérhető a mértéke. Az opportunizmus alternatívaköltsége főként a társadalmi irányítási mechanizmusokban bekövetkezett sérülésekben érzékelhető. Például a Toyota azért képes nagyobb hatékonysággal dolgozni, mint a GM, mert erős bizalomra épít, ami szükségtelenné teszi a középerős bizalmi szinten nélkülözhetetlen irányítási eszközöket. A bizalomnak ez a típusa legfőképpen hosszú távon alakul ki, s befolyásolják a partnerek egymással kapcsolatos tapasztalatait.

3. *Erős bizalmi igény*: az értékek, elvek, viselkedési standardok miatt létezik, exogén, nem a rendszerből fakad (hard-core trust), megeremtése nem lehetséges illetve nem érdemes a hatalmas költségek miatt. Alapvetően az egyéneken nyugszik (kiemelt szerepe van ezen belül az alapító vezetőknek, akik hosszú időkre meghatározzák a vállalat szervezeti kultúráját), a kompenzációs szisztémák és a döntéshozatali mechanizmusok megerősíthetik. A bizalom e fajtája nem feltétlenül jelent versenyelőnyt, mert általános társadalmi elvárásként fogalmazódik meg, minden kapcsolatot viselkedési normaként jellemez a bizalom léte, amely azonban nem lehet tartós.

Az ismertett három bizalmi igény, tulajdonképpen az alacsony, kontrollálható (közepes) és magas kockázattal jellemezhető üzleti szituációk esetében mutatják be a bizalom szerepét és megjelenési formáit. Barney-Hansen által jól szemléltetett, hogy kizárólag az általuk közepes bizalmi szintnek nevezett esetben, azaz közepes kockázat és kontrollálható költségek esetén releváns a bizalom szerepe. Sem akkor nem releváns a bizalom szerepe, amikor az üzleti kockázat alacsony, sem magas kockázat esetén nincs jelentősége, ugyanis ekkor nem térülnének meg az óriási bizalomteremési költségek. Megállapíthatjuk tehát, hogy a bizalom szerepe azokban az esetekben releváns, amikor kockázat jellemzi az üzleti kapcsolatokat, s ezen kockázat mérséklésének költsége gazdaságos. Ebben az esetben *a bizalom a szervezetek közötti üzleti kapcsolatokban koordinációs eszközként jelenik meg*. A bizalom révén csökkenthető a kockázat mértéke, s ezáltal a partnerkapcsolatok irányítási költségei.

4.2 Tranzakciós költségek és a bizalom kapcsolata

A bizalom, mint koordinációs eszköz szerepét támasztja alá az üzleti kapcsolatokban megjelenő tranzakciós költségek elméletének felhasználásával Dyer (1997) is, amikor arról beszél, hogy Japánban az üzleti kapcsolatokat jellemző tranzakciós költségek csökkennek a tranzakció-specifikus beruházások szintjének növekedésével. Az olyan *tranzakciós költségek szerepét*, mint például partnerkeresési, szerződéskötési, monitorozási (a szerződés betartásának ellenőrzése) és megerősítési (a szerződés betartására tett erőfeszítések költsége szerződéskötés után) teljesen *átveheti a bizalom*, így jelentős költségsökkentés révén bekövetkező hatékonyságnövekedés érhető el a partnerkapcsolatokban. A szerző megállapítja tehát, hogy a tranzakciós költség nemcsak a tranzakció-specifikus beruházások szintjével változik, hanem attól független tényezők (például a kapcsolat jellege, irányítási eszközök) is befolyásolhatják. Dyer kiterjesztett kutatásai során további vizsgálatok irányultak a bizalom

és a tranzakciós költségek közötti összefüggések vizsgálatára a vevő-beszállító kapcsolatokban. Ennek során megállapításra került, minél nagyobb a beszállító bizalma a vevő iránt, annál kisebbek az ex post (monitorozási, megerősítési) tranzakciós költségek. Emellett igazolásra talált azon hipotézis is, amely szerint ha minden más változatlan, a vevő-beszállító kapcsolatokban minél nagyobb a vevő bizalomra való érdemessége, annál alacsonyabb a vevői tranzakciós költség és annál jobb a vevő profitteljesítménye (Dyer-Chu, 2003).

4.3 A bizalom fejlődési szakaszai

A bizalom fejlődését Zhao (2006) a szerződés és a hatalom, mint partnerek között kialakult viszony kontextusában vizsgálja. Egyfajta koordinációs eszközként értelmezhető itt is a bizalom, amely olyan esetekben alakul ki, ahol az erő, illetve a szerződés nem elég/célravezető.

Ahogy az ellátási lánc tagjai közötti kooperáció javul, a tagok közelebb kerülnek egymáshoz, és ezt a szerző arra vezeti vissza, hogy felismerhető a fejlődési folyamat a szerződés, a hatalom és a bizalom fázisok között, és ez magyarázhatja az ellátási lánc integrációjának kialakulását.

Véleménye szerint kétféle kapcsolat lehet vállalatok között: egyenlő és egyenlőtlen. Egyenlőség esetén a tagok vagy függetlenek egymástól, vagy kölcsönösen függenek. Egyenlőtlenesség esetén valamelyik függ a másiktól, a kapcsolat tehát kiegyensúlyozatlan.

Három kapcsolati alaptípus létezhet ez alapján:

- Egyenlő és független, ahol a fő koordináló tényező a felek közötti szerződés.
- Egyenlő és kölcsönösen függő, ahol a felek közötti koordinációt a bizalom vezérli.
- Domináns, ahol a felek közötti koordinációt az egyik fél erőfölénye biztosítja.

(Nem feltétlenül kezdődik a kapcsolat a szerződés szakasszal, lehet, hogy egy vállalat már akkor speciális eszközökkel, erőforrásokkal bír, amikor egy ellátási lánc tagjává válik, és egyből hatalommal rendelkezik a partnere felett.) A tranzakciók gyakorisága lehet a bizalomépítés alapja, de az együttműködés azon szakaszában, amit a szerződés határoz meg a növekvő számú tranzakcióknak kis hatásuk van a bizalom fejlődésére, még akkor is, ha a szerződéseket jól teljesítették. A szerző szerint kell lennie valaminek a szerződés és a bizalom fázisa között, és erre vezeti be az egyensúly fogalmát. Ha egy együttműködésben a felek ugyanúgy függenek egymástól, akkor egyensúly van. Ha az egyik jobban kezd függni a másiktól, kifejlődik a hatalmi erő.

El lehet mozdulni a bizalom szakaszából is: ha az együttműködésben az egyik fél jobb erőforrásokhoz, technológiához jut, a másik még jobban fog függni tőle, és az első lesz a domináns szereplője a kapcsolatnak. Ha azonban a másik ugyancsak elkezd fejleszteni saját alapvető képességeit, a hatalom újraosztásra kerül közöttük, és visszaáll az egyensúlyi állapot egy magasabb bizalmi szinten. Ez a bizalom evolúciója.

A bizalom, mint koordinációs eszköz fejlődése:

Szerződés – alacsony bizalom – hatalom – közepes bizalom – hatalom – magas fokú bizalom

A három kapcsolati típus párhuzamba állítható a Barney-Hansen által alkotott bizalmi szintekkel, hiszen az egyenlő és független szerződések által koordinált kapcsolatokban a bizalmi igény alacsony, a hatalom megjelenése magas bizalmi igényt von maga után, s a bizalom, mint koordinációs eszköz szerepe egyedül a középerős bizalmi igény esetében releváns.

a) Szerződés szakasz:

Tökéletes verseny esetén számos vállalat működik egy piacon, erős versenykörnyezetben, termékeik között kicsi a különbség. A bizalom szintje alacsony, és ennek két oka van:

- Könnyű helyettesíthetőség
- Alacsony a partnerváltás költsége.

A szerződés szakasz úgy definiálható, mint olyan időszak, amelyet a szerződés határoz meg, ami nagyban hozzájárul az ellátási láncbeli együttműködés fenntartásához. Rövid távú, időszakos és alacsony szintű kooperáció jellemzi.

A szerződés szakaszban is létezik a hatalom és a bizalom: ahogy a tranzakciók időtartama nő, bizalom alakul ki. Habár a tranzakciók törvényileg és biztosítékokkal garantálhatók, opportunizmus azért még létezik, így a bizalom alacsony fokú.

Az az ellátási lánc, amelynek tagjai közt csak szerződésen alapuló együttműködés van, nem tudnak megfelelni a piac elvárásainak, és igyekeznek is kimozdulni ebből az állapotból: fejlesztik alapvető képességeiket, stb. Ez által, akárhogy is, de a hatalmi szakaszba jutnak.

b) Hatalom szakasz:

A hatalom szakaszban az egyik fél domináns szereplő, speciális erőforrásainál fogva (technológia, tőke, berendezések, szakemberek, földrajzi pozíció). A hatalom a felek közötti koordináló erő. Ennek következtében az együttműködés négy jellemzővel bír:

- Az egyik fél jobban függ a másiktól

- Az alárendelteknek valamilyen módon fizetniük kell azért, hogy a domináns szereplő valamilyen speciális erőforrását használhassák. Az opportunizmus költsége magas, de az opportunizmusra való hajlam alacsony.
- A szerződés szerepe kisebb, mint az előző szakaszban.
- A domináns szereplő bizalma nagyobb az alárendeltek felé, mint azoké a domináns szereplő felé. A bizalom így is magasabb fokú, mint az előző szakaszban (közepes bizalom).

A hatalom ellenőrzése alatt az alárendeltek fejleszthetik képességeiket, fejlődésük által az egyenlőtlenség csökken és az egyoldalú bizalom kétoldalúvá válik.

c) Bizalom szakasz:

A felek közötti kölcsönös függőség elég erős ahhoz, hogy az opportunizmus költsége nagyon magas legyen. A vállalatok a hosszú távú együttműködésre törekszenek. Ebben a szakaszban a szerződések a vállalatok közötti kapcsolat koordinációjában csak jelképesek.

A vállalatok közötti hatalmi különbségek e szakaszban is megtalálhatók, de ezek a rések olyan kicsik, hogy nem befolyásolják a bizalmat. Ez esetben is lehetséges a magas szintű bizalom visszafejlődése is: ha az egyik fél elveszti alapvető képességét, az kihatással lehet a teljes ellátási lánc kompetenciáira is.

4.4. Az ösztönös és a fejlett bizalom

Droege, Anderson és Bowler (2003) szintén a bizalom kockázatalapú megközelítését fogadják el, s azt vizsgálják, hogy a *szervezeteken belüli információáramlásban milyen szerepet játszik a bizalom*. A szerzők a szervezeteket, illetve az azon belüli csoportokat társadalmi hálóként értelmezik (social network). Ebben a társadalmi hálóban egyének és csoportok lépnek interakcióba egymással, ám léteznek közöttük úgynevezett strukturális rések (structural holes), amelyek az egyének és csoportok közötti hiányzó kapcsolatokat jelentik. Információtranszferre akkor van nagy szükség, amikor ezek a strukturális rések fennállnak, s a szereplők megpróbálják áthidalni őket (bridge). Szervezeteken belül főként a menedzsereknek van kiemelt szerepe ezeknek a „hidaknak” a kiépítésében. A bizalomnak az utóbb említett „hídépítésben” van nagy jelentősége. Hiszen az információ és a tudás nem adható át szabadon és teljes mértékben abban az esetben, ha az információ birtokosa nem győződött meg arról, hogy az információt kapó fél megfelelően értelmezi, vagy nem használja fel azt, az információt biztosító szándékaival ellentétes módon. A bizalom tehát ebben a megközelítésben is egyfajta koordinációs eszközként jelenik meg, mint a szervezeten belüli

információtranszfer. A szervezet tagjai és csoportjai közötti információáramlás a „közvetítő hidakon” keresztül valósul meg, így a bizalom fenntartásának és megteremtésének szempontjából, az információnyújtó és a közvetítő, illetve a közvetítő és a fogadók közötti bizalmi kapcsolatok fontosak. A közvetítő szerepének kiemelt jelentősége van, hiszen nála összpontosulnak az információs szálak, így nála a legnagyobb az esély arra, hogy visszaél a rendelkezésére bocsátott hatalommal.

A bizalom szintjei és az információátadás között a következő kapcsolatok azonosíthatók:

1. Ha a szereplők között kevés előzetes interakció alakul ki, akkor a kezdeti bizalom növelheti az információcserék mennyiségét és megbízhatóságát a tagok között.
2. Ha a szereplők között a bizalom magas szintű formája tapasztalható, akkor az információcsere egyre rugalmasabbá válik, s növekszik a tranzakciók pontossága és mennyisége.

Az információáramlás szerepének fontossága függ a szervezeti felépítéstől. Egy vertikálisan integrált szervezet esetében (például egy termék összeszerelésnél) az egyes műveletek elvégzéséhez szükséges információ mennyisége és minősége független a szervezeti szintek közötti interakcióktól. A horizontális szervezetek esetében a hatékony működéshez elengedhetetlen, hogy a szervezeti egységek közötti információáramlás megfelelő legyen.

Droege és szerzőtársai a bizalomnak egy kezdeti, „*ösztönös*” változatát (initial trust) és egy magasabb szintű, *fejlettebb formáját* (graduated trust) különböztetik meg. A bizalom fejlettebb formája hosszú távon, a partnerek egymással kapcsolatos felhalmozott tapasztalatai alapján alakulhat ki. A kinyilvánított bizalomnak ezt a csoportosítását kiegészítjük egy harmadik, legmagasabb szinttel is, amit *érett bizalomnak* nevezünk. Az érett bizalom esetén a feleket kölcsönös bizalmi hajlandóság jellemzi, egymással kapcsolatos pozitív tapasztalataik alkalmassá teszik őket a hosszú távú stratégiai kapcsolat kialakítására, kapcsolatspecifikus beruházásaik magasak.

5. A bizalom, mint versenyelőny-forrás

Barney és Hansen (1994) szerint a gyenge, közepes és az erős bizalmon alapuló vállalati kapcsolatok, azaz eltérő szintű üzleti kockázattal jellemezhető szituációk esetén a bizalom eltérő valószínűséggel jelenhet meg, mint versenyelőny-forrás.

Alacsony üzleti kockázat-gyenge bizalom esetén a bizalom általában nem lehet a versenyelőny forrása. Gyenge bizalom erősen versenyző árupiacon jellemző, ahol az erős verseny miatt a partnerek alig remélhetnek bármiféle versenyelőnyt. Ha bármelyik piaci szereplő rábízná magát erre a gyenge bizalmi kapcsolatra, akkor az ebből származó előny az

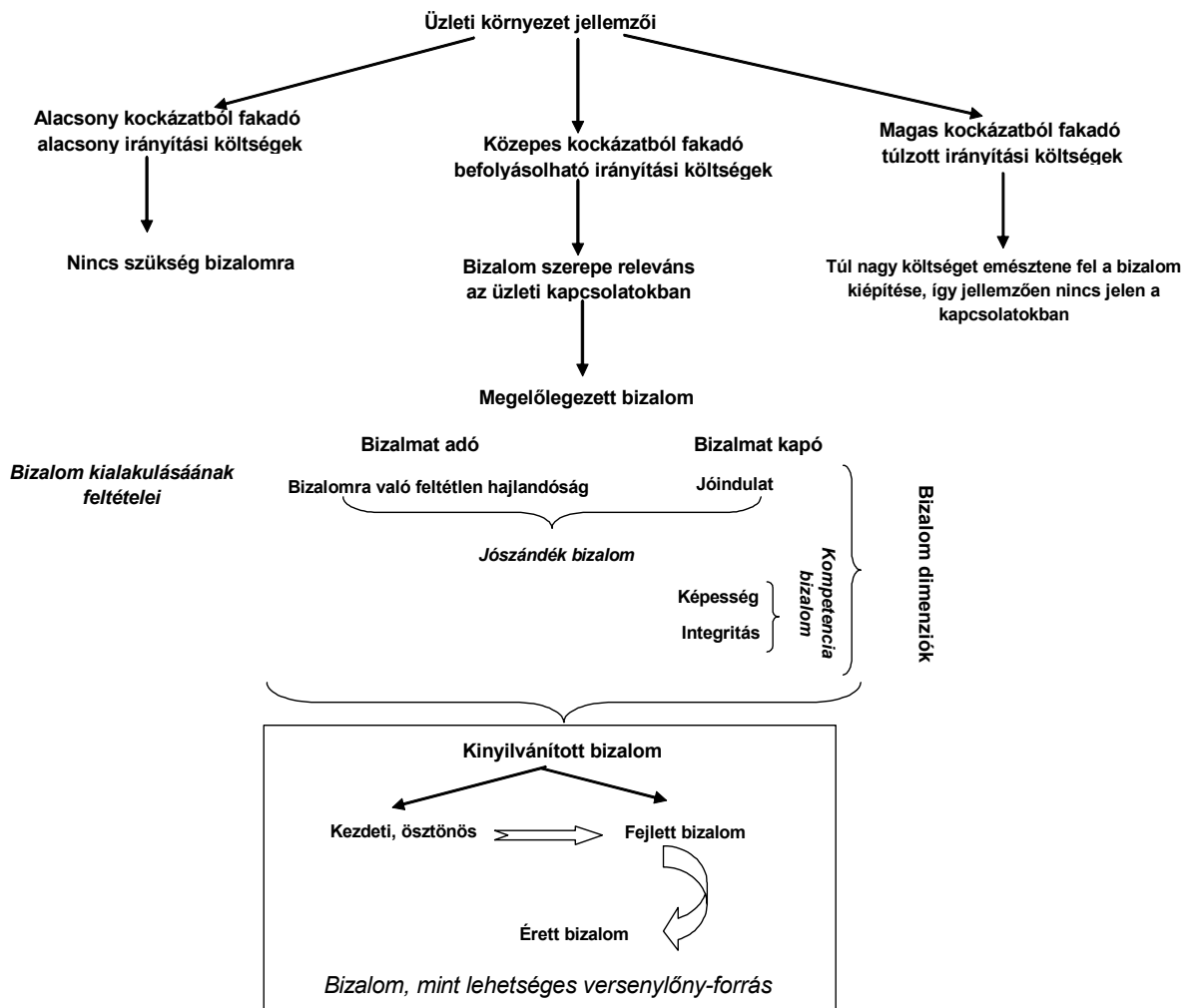
összes szereplőt érintené, tehát végül is senki sem tudna versenyelőnyhöz jutni. Abban az esetben keletkezhet versenyelőny gyenge bizalmi kapcsolatban, ha a szereplők annyira nem bíznak meg ebben a gyenge jelenségben, hogy értelmetlen és drága beruházásokba kezdenek, annak érdekében, hogy a bizalmat közepes szintűre fejlesszék. Így azok, akik feltételezik a gyenge bizalmat alacsonyabb költséggel tudnak működni, a piacon érvényesülni, mint akik költséges beruházásokba kezdtek.

A közepes bizalom-kontrollálható üzleti kockázat esetében a bizalom, mint versenyelőnyforrás szerepe releváns, gazdaságilag ez éri meg legjobban. A közepes bizalom kialakulásához különböző vezetési készségek és képességek is szükségesek. A feleknek bízniuk kell a meglévő vezetési elvekben és/vagy meg kell érteniük, alkalmazniuk és irányítaniuk kell a megfelelő piaci és szerződésben lefektetett elveket. A közepes bizalmi viszony csak akkor alakul ki, illetve az ebből származó előnyök csak akkor realizálódnak, ha a felek a megfelelő irányítási formát választják. A közepes bizalom versenyelőnnyé válásához heterogén vezetési készségekre, képességekre van szükség. Ez a felek közötti társadalmi különbségekkel is összefüggésbe hozható, és magyarázza a gazdasági tranzakciók sokféleségét.

Összességében, ha a partnerek ritka és nehezen másolható vezetési készségekkel és képességekkel rendelkeznek, jó esélyük van ezeket a képességeket versenyelőnnyé kovácsolni egy közepesen erős bizalmi kapcsolatban. Ha azonban az azonos piacon versenyző versenytársak hasonló vezetési készségekkel és képességekkel rendelkeznek, a közepes bizalmi viszony révén csak azonos helyezést biztosítanak maguknak a versenyben.

A magas üzleti kockázattal jellemezhető szituációk esetében erős bizalmi kapcsolat kialakítása szükséges, amely olyan tranzakciók esetében lehet célravezető, ahol nem érvényesülhet csupán közepes bizalom, mert a sebezhetőség (kiszolgáltatottá válás) mértéke jóval nagyobb, mint annak lehetősége, hogy bármiféle vezetési eszközzel megelőzhető legyen az opportunizmus. Ilyen helyzetben kizárólag az erős bizalmi kapcsolat kiépítése lehetséges. Azonban ennek kiépítése rendkívül költséges, s eszközrendszere is meglehetősen komplex. Annak érdekében, hogy ebben a szituációban a bizalomnak gazdasági értéke legyen a csere valamennyi érintettjének erős bizalmat kell táplálni a többiek irányában. Ez a fajta kapcsolat azonban hosszú távon nem stabil, gyenge egyensúly jellemzi, így az esetek túlnyomó többségében nem is jön létre, versenyelőnyforrássá is csak minimális ideig válhat (lásd kartellek).

Következtetések



2. ábra: A bizalom szerepe és dimenziói az üzleti kapcsolatokban

Műhelytanulmányunkban bemutattuk a bizalom kockázatalapú megközelítésének koncepcióját, ennek alapján definiáltuk és elkülönítettük a kifejezést. Ismertettük a bizalomteremtés motivációit és eszközeit, majd összekapcsoltuk az üzleti kapcsolatokat jellemző kockázat szintjét, s az ezekben a kapcsolatokban megjelenő bizalom lehetséges formáit. Tanulmányunk során megállapítást nyert, hogy a bizalomnak a közepes üzleti kockázattal jellemezhető kapcsolatokban van relevanciája, s ezekben koordinációs eszközként jelenik meg a bizalom. A bizalom kiépítése az említett üzleti szituáció esetén több haszonnal, mint költséggel jár, tehát gazdaságilag racionális és versenylőny-forrásként funkcionálhat. Gondolatmenetünk e láncolatának összefoglalása, és egyben tesztelni kívánt modellünk az 2. számú ábrán látható.

Kutatásunk irodomelemzési szakasza után kvantitatív eszközökkel tervezzük folytatni a vizsgálódást. Kérdőívet kívánunk szerkeszteni, amelyben a modell összefüggéseire vonatkozó állításokat értékeltetünk majd a megkérdezettekkel. Irodalmi tapasztalataink alapján a módszer releváns. A kérdőívezés megkezdése előtt próba-kérdőívezést folytatnánk, hogy az interjúalanyaink fogalomhasználatát megismerjük és felmérjük, a megfogalmazott állítások jelentése nem félreérthető.

A kérdőíveket az FMCG (fast moving consumer goods) iparág partnerkapcsolataiban kívánjuk vizsgálni. Meg kívánjuk kérdezni mind nagy (Tesco), mind kisebb (CBA) kereskedelmi hálózatok beszerzőit, kategória menedzsereit, illetve különböző méretű, és ez által különböző alkuerejű gyártók értékesítési vezetőit és legfőbb vezetőjét a partnerkapcsolat jellegéről, a bizalom jelenségéről.

A kutatásunk harmadik szakaszában a kérdőív eredményeit szeretnénk pontosítani mélyinterjúkon keresztül. A mélyinterjúba bevont személyek köre hasonló és/vagy azonos lenne a kérdőívvel megkérdezettekével. Az eredmények további pontosítása érdekében a Gazdasági és Versenyhivatal, valamint ágazati szakszövetségek véleményét is kikérjük (Országos Kereskedelmi Szövetség).

Irodalomjegyzék

Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994): *Trustworthiness as a source of competitive advantage* (In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue, 1994. pp. 175-190.)

Creed, W.E.D. and Miles R.E. (1996): *Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls* In: *R.M. Kramer and T.R Tyler (Eds.): Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (pp.16-31) Thousand Oaks, CA:Stage

Das, T.K. and Teng B.-S (1998).: *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances* (In: *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, July 1998. pp. 491-512.)

Das, T.K. and Teng B.-S. (2004): *The risk-based view of trust: a conceptual framework* (In: *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.1, 2004, pp.85-119.)

- Doney, P.M., Cannon, J.P. and Mullen M.R.** (1998): *Understanding the influence of national culture on the development of trust. (In: Academy of Management Review Vol.23., No.3,1998 pp.601-620.)*
- Droege, S.B., Bowler, M. and Anderson J.R.**(2003): *Trust and organisational information flow (In: Journal of Business and Management Vol.9., No.1, 2003 Winter pp.45-59.)*
- Dyer, J.H.**(1997): *Effective interfirm collaboration: how firms minimise transaction cost and maximise transaction value(In: Strategic Management Journal, Vol. 18,No.7.pp 535-566.)*
- Dyer, J.H.-Chu, W.**(2003): *The role of trustworthiness in reducing transaction cost and improving performance (In: Organisation Science Vol. No. pp)*
- Fearne, A., Duffy, R.** (2001): *Concepts of collaboration – supply chain management in a global food industry. In Esthan, J.S. (Ed.). Food supply chain management. Elsevier pp.55-89.*
- Kumar, N.** (1996): *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships (In: Harvard Business Review Vol.74 No.6. November-December, pp. 93-107.)*
- Mayer, R.C. and Davis J.H.** (1995): *An integrative model of organizational trust (In: Academy of Management Review, Vol. 20, No.3, July 1995. pp. 708-734.)*
- Zhao, S.** (2006): *Contract, power and trust: an analysis of phases division during the development of integrated supply chain.15th annual IPSERA conference proceedings, 2006.*