

## Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében

### Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalin

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar  
[takacsnegyorgy.katalin@kgk.uni-obuda.hu](mailto:takacsnegyorgy.katalin@kgk.uni-obuda.hu)

### Dr. Benedek Andrea

Adjunktus, Károly Róbert Főiskola  
[beandi75@gmail.com](mailto:beandi75@gmail.com)

*Absztrakt: A bizalmon alapuló együttműködéseknek Magyarországon nem nagy hagyománya van, ami, ha lehet a társadalomban az elmúlt évtizedekben még inkább megkopott. Ennek ellenére a vállalati szférában az együttműködések elengedhetetlen részét képezik a vállalati stratégiának, mert nélkülük - különösen a kis- és középvállalatok számára – a piaci pozícióik megtartása, versenyelőnyt biztosító célok megvalósítása szemben a nagyvállalatokkal akadályokba ütközhet. Kooperáció nélkül a hatékony érdekérvényesítés nehezen elképzelhető. A vállalati célokot elősegítő, sikeres együttműködéshez azonban az együttműködő felek összehangolt viselkedése, koordinált döntéshozatalára és nem utolsósorban az érintettek bizalmára van szükség. A kutatás éppen ezért az együttműködések, s vele együtt a vállalkozás sikerét, teljesítményét vizsgálta. A kutatás alapvető célja az volt, hogy feltárja a bizalmon alapuló együttműködés összefüggéseit az Észak-Magyarországon található kis- és középvállalatok körében, melynek eredményeként a vizsgálat négy alapvető együttműködési formát azonosított: a stratégiai alapú, az etikán alapuló, a megoldás-orientált és a feltétlen bizalmon alapuló együttműködést. Az együttműködések erőssége és a bizalom mértéke a vizsgálatok alapján függ a vállalat egyéni helyzetétől, a vállalat sajátosságától, mely a kutatás megállapítása szerint hatással van a vállalat teljesítményére.*

*Kulcsszavak: bizalom, együttműködés*

## 1 Bevezető

Jóllehet a magyar társadalom értékszerkezetét alacsony szintű bizalom és jelentős mértékű paternalizmus, igazságtalanságérzet jellemzi [Tárki, 2009], mégis be kell látni, hogy az üzleti világban a bizalmon alapuló együttműködés nélkül a hazai vállalatoknak főleg globális szinten nem sok esélye van.

A mai változó gazdasági körülmények között, a vállalatok, különösen a kis- és középvállalatok versenyképessége és teljesítménynövekedése akkor tartható fenn, ha partnereikkel, versenytársaikkal együttműködésben dolgoznak.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a társadalmi tőke hiánya „láthatatlan adó”-ként [Fukuyama, 2007] sarcolja meg azokat a vállalatokat, melyek a kooperációt ignorálják működésük során.

Kutatások bizonyítják, hogy a magas bizalmi kultúrával rendelkező közösségek „anyagilag és vagyongyarapodás” szempontjából is versenyképesebbek hosszútávon, mint az alacsony bizalmi kultúrával rendelkezők. A bizalmi kultúra szintje egy közösségben a gazdasági, pénzügyi fenntarthatóság, illetve ezen túlmenően a hosszú távú életben maradás alapvető tartópillérének erősségét is jelzi [Tisóczki, 2009].

A együttműködés hiányának súlyos következményei lehetnek, melyek nem csak a versenyképességben, a piaci erő csökkenésében, a hatékonyságvesztésben, és az innovatív készség romlásában, de a profitban is megmutatkozik.

Az alacsony bizalom a legnagyobb költség az életben, beleértve a szervezeteket és családokat. 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 [Covey, 2006].

Ugyanakkor a hosszú távú üzleti együttműködések jó hatással vannak, és egyben visszahatnak a bizalomra.

A hosszú távú üzleti kapcsolatok „biztonságot, bizalmat és bizonyosságot” jelentenek a szükséges erőforrások megszerzése és biztosítása szempontjából [Wimmer és Mandják, 2003. 7.o].

Az elmúlt évtizedekben a vállalatok közötti együttműködések száma világszerte megsokszorozódott [Gomes-Casseres, 2004], mert a kutatás- fejlesztés és az innováció nagyon költséges, így a vállalatok megosztják egymás között a terheket.

De vajon mi a helyzet a magyar kis- és középvállalatok körében, ahol a bizalmon alapuló együttműködéseknek nincs akkora hagyománya, mint a nálunk fejlettebb nemzetállamokban (Japánban, USA-ban). A kutatás ennek részleteit vizsgáلتa kvantitatív primer kutatás formájában.

## 2 Anyag és módszer

A kutatás adatbázisát az észak-magyarországi régiókban működő kis- és középvállalkozások vezetőinek kérdőíves megkérdezése szolgáltatta, mely 2015-ben került lekérdezésre.

A vizsgálat során nem véletlen mintavételi eljárás, önkényes mintavételi technika alkalmazása történt, személyes megkérdezés formájában, ahol a kérdezőbiztosok Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén választották ki a minta elemeit, teljesen véletlenszerű módon.

A minta meghatározásakor kritérium volt, a területi lehatárolás és az, hogy a vállalatok köre a minimum 10 és maximum 249 fő foglalkoztatottal rendelkező cégek vezetői lehetnek.

A kérdezőbiztosok a Károly Róbert Főiskola, hallgatói közül kerültek ki, akik a válaszadókat a munkahelyükön vagy egyéb, személyes megkérdezésre alkalmas helyen keresték fel.

A mintanagyság meghatározásánál a változók száma, az előfordulási arány, a korábbi, hasonló kutatási munkák során alkalmazott mintanagyság és a rendelkezésre álló források voltak az irányadók, így összesen 250 vállalatvezetőt sikerült megkérdezni.

A kvantitatív kérdőív alapvetően négy fő részterületet vizsgált: a vállalati innovációt, a vállalatok közötti együttműködés alapját képező bizalmat, az egyéni értékeket és a vállalati adatokat. Jóllehet a kutatás számos részterületre kiterjedt, jelen publikációban csak a téma szempontjából releváns részek (a vállalathoz köthető bizalom és a vállalatvezetők individuális értékei) kerülnek ismertetésre.

A bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata előtt számos hazai és nemzetközi kutatás is áttekintésre került, annak érdekében, hogy a vizsgálatunk szempontjából legmegfelelőbb kérdéssort állíthassuk össze.

A szakirodalmakat tanulmányozva nyilvánvalóvá vált, hogy jóllehet a bizalom pontos fogalmi meghatározása, általánosan elfogadott definiálása mind a mai napig nem létezik, annak ellenére a társas és üzleti életben való jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Bizalom hiányában hosszú távú üzleti kapcsolat, hatékony és sikeres együttműködés nem létezik. Éppen ezért jelen kutatás fontos vizsgálati területének tekintette a bizalmon alapuló partnerség, együttműködés vizsgálatát a vállalatok és azok érintettjei körében.

A kutatás alapvető célja, hogy feltárja a vállalatok stratégiai szempontból leginkább preferált érintettjeit. Meghatározó jelentőségű ez azért is, mert: „A stakeholderek csoportosítása lehetővé teszi az elvárások közti jobb eligazodást és az érintettekkel való kapcsolat megalapozását.” [Szlávik, 2009. 82. oldal]

### 3 Tartalmi kérdések vizsgálata

A következőkben a bizalmon alapuló vállalati együttműködés, az érintettek szegmentálása és együttműködésük összefüggésinek vizsgálata kerül bemutatásra.

#### 3.1. Bizalmon alapuló vállalati együttműködés

A vállalati együttműködés esetén egy 18 itemből álló kérdéssor összeállítására került sor, ám a könnyebb kezelhetőség és az adatok egyszerűbb értelmezése érdekében faktoranalízis lefolytatására került sor, mely négy faktor jelenlétét jelezte (1. számú táblázat). A többváltozós vizsgálatkor azonosított faktorok a következők voltak:

- stratégiai alapú együttműködés,
- etikátlan üzleti együttműködés,
- megoldás orientált együttműködés és
- feltétlen bizalmon alapuló együttműködés

Az első a *stratégiai alapú együttműködés*, a legmagasabb szóráserővel magyarázott faktor, mely összesen hét skálakérdést foglal magába. Ide tömörülnek azok az állítások, melyek a vállalat operatív és stratégiai feladatainak, céljainak valamint teljesítményének az eredményes megvalósításához nélkülözhetetlen együttműködést tartják fontosnak.

Az *etikátlan együttműködési faktor* hat állítást tömörít, melyek mindegyike erősen kapcsolódik a vizsgált faktorhoz. Ide rendeződtek azok a magas faktorszámú rendelkező skálakérdések, melyek az etikátlan, olykor akár törvénytelen magatartást hangsúlyozzák a partnerkapcsolat során. Olyan vállalati magatartásra és együttműködési kooperációra utalnak, melyek megsértik, figyelmen kívül hagyják a partneri kötelezettségeket, vállalásokat.

A *megoldás orientált együttműködés* faktorhoz azok a kérdések kapcsolódnak, melyek a jövőbeni versenyképesség megvalósítását és a célok elérését csak együttműködések esetén látják megvalósíthatónak.

Az utolsó faktor a *feltétlen bizalmon alapuló együttműködés*, mely az kooperáció mindenhatóságát hangsúlyozza, s kiemeli, hogy bármi áron is összefogásra van szükség.

Összességében megállapítható, hogy a faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitásvizsgálat is alátámasztotta. A kialakított faktorok Cronbach's Alpha-mutatói valamennyi esetben meghaladják az elvárt 0,600 értéket, így a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság is bizonyítottan tekinthető.

**Takácsné György K., Benedek A.**  
Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében

Kérdések a kérdőívben	Komponensek			
	1	2	3	4
Az együttműködés elengedhetetlen része a közös teljesítménymérési rendszer kidolgozása.	.752	- .155	.126	.079
A jó együttműködés feltétele a közös stratégiai célok kialakítása, kidolgozása.	.729	.205	.041	- .156
A hétköznapi (operatív) feladatok végrehajtásának egyeztetése nélkülözhetetlen a jó partnerkapcsolat során.	.714	- .109	.314	- .026
Az együttműködések elengedhetetlen feltétele, hogy az elképzelések (vállalati célok, mission, vision, stb...) találkozzanak egymással..	.681	- .171	.396	.094
Az együttműködések során fontos feladat egymás működésének, céljainak, megértése.	.669	- .274	.332	.437
Az adatok kölcsönös hozzáférése és időbeli időzítése a sikeres együttműködés kulcsfontosságú eleme.	.669	.345	- .080	- .153
Az együttműködéseink prioritása a pozitív légkör kialakítása.	.466	.331	.012	.056
A cégek etikátlan üzleti magatartást folytatnak. (megvesztegetés, ipari kémkedés, stb.)	.040	.752	- .188	- .046
A partnerek megsértik azokat a kötelezettségeket, melyeket saját maguk ígértek/ kötöttek megállapodásaik során.	- .371	.722	.001	.150
A cégek gyakran megsértik a törvényeket és előírásokat.	- .200	.682	.145	.101
A cégek működésük során környezetkárosító tevékenységet folytatnak.	.233	.680	- .302	.216
A partnerek többsége nem vállal felelősséget tetteiért, tevékenysége következményeiért.	- .034	.675	.642	.092
Nem létezik felhőtlen együttműködés.	- .030	.655	.647	.067
Be kell látni, hogy bizonyos piaci pozícióban kizárólag összefogással érheti el a vállalat céljait, még akkor is, ha az az együttműködés nem túl kívánatos számára	.383	- .083	.644	- .022
Az együttműködéseinket a megoldás-orientált gondolkodás jellemzi.	.295	.067	.550	.102
Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.	.097	- .024	.136	-.126
Általában nagyon elégedettek vagyunk a partnerrel kialakított kapcsolattal.	.351	- .200	.455	.737
Ha meglehetnénk, akkor sem cserélnénk le partnereinket, mivel szeretünk vele dolgozni.	- .185	.234	- .020	.582

1. táblázat

Az együttműködési faktorok a kérdőíves kérdések alapján

Forrás: saját szerkesztés, SPSS 21 output feldolgozás után, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250A vállalatok érintettekkel való együttműködése

Az együttműködések megvalósítása a vállalat érintettjeivel különböző lehet, ezért a kutatás a következőkben a stakeholderek és azok vállalattal való kooperációját vette górcső alá.

Jóllehet a „stakeholder” kifejezés megjelenésének időszaka az 1960-as évekre tehető, a partnerekkel és érintettekkel való kapcsolat egyidős a vállalatokkal. Csupán a 20. század második felétől válik szükségletté a vállalatok számára, hogy a részvényesek és befektetők mellett nagyobb figyelmet fordítsanak valamennyi érintettre, mivel a társadalomba ágyazott vállalatok a profittermelés mellett társadalmi szolgáltatás nyújtására (munkahelyteremtés, társadalmi jóléthez való hozzájárulás, fogyasztói igények kielégítése, stb...) is hivatottak.

Érintettek	Faktorok		
	erős stratégiai partnerséget jelentő, folyamatos együttműködést jelző érintetti csoport	a vállalat működése és kooperációja szempontjából még releváns érintetti csoport	laza, felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport
beszállítók	,803	,112	,112
vevők	,736	,130	-,095
munkavállalók	,658	,326	,121
hatóság	167	,792	,098
önkormányzat	,119	,772	,157
kamarák	,095	,707	,150
bankok, hitelintézetek	-,029	,671	,295
szakértők	,300	,634	,144
civil szervezetek	0,170	0,053	,847
felsőoktatási/ oktatási intézetek	0,020	0,141	,845
versenytársak	-0,178	0,434	,569

2.táblázat:

z együttműködés gyakorisága alapján meghatározott partneri csoportok

KMO: (0,814); Bartlett-teszt (Sig.): (p<0,05); A teljes magyarázott szórás 60,90%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 26,56%, 17,56%, 16,77%.

Forrás: saját szerkesztés, SPSS 21 output eredményeinek feldolgozása után, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250

Mára a stakeholderek kezelése a stratégiai menedzsment részévé vált, így a hatékony vállalati menedzsment alapvető célja az érintettek figyelembe vétele.

Érintett pedig „...*minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban...*” [Freemann 1984]

A kutatás, vállalati szempontból lényeges 11 érintettet (hatóságok, önkormányzatok, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők, civil szervezetek, felsőoktatási/oktatási intézetek, versenytársak, beszállító, vevők/vásárlók, munkavállalók) vizsgált. Ahhoz azonban, hogy ez a sokféle és színes érintetti kör kezelhető és értelmezhető legyen, a kutatás a változók számának redukálása mellett döntött, mely jól és egyértelműen elhatárolható faktorokat hozott létre.

A többváltozós elemzés három egymástól jól elkülöníthető érintetti szegmenst különített el, melyet az 2. számú táblázat szemléltet.

A bizalom jelentősége és mélysége a vállalat és érintettjei közötti együttműködés gyakoriságában és folyamatosságában mutatkozik meg egyértelműen [Dwyer, Schurr és Oh; 1987], ezért a faktoranalízis után a tanulmány a partneri kapcsolat ezen területét vizsgálta.

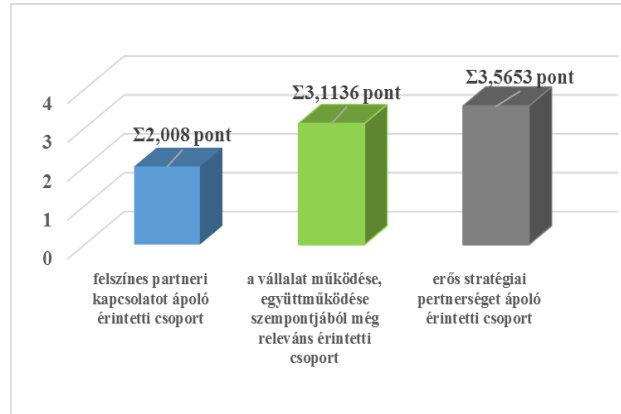
A kutatás a kooperáció gyakoriságát és szorosságát a képzett szegmensek körében öt fokú Likert-skálán mérte, ahol az egyes stakeholderek 1-től 5 pontig szerezhetett pontokat.

Az eredményes pontszámot elérő 250 vállalat érintettjei közül a vállalat közvetlen közelében, az erős stratégiai partnerséggel rendelkező és folyamatos együttműködést ápoló érdekelt felek (a beszállítók, vevők, munkavállalók) helyezkednek el, akik a legmagasabb 3,5653 átlagos összpontszámot érték el az együttműködés szorosságát mérő skálán.

Őket követik a vállalat működése és a kooperáció szorossága szempontjából még releváns érintettek (bankok, hitelintézetek, hatóságok, kamarák, és az önkormányzat), akik 3,1136 átlagos összpontszámot szereztek.

S végül a laza felszínes kapcsolatot fenntartó stakeholder csoportok (versenytársak, civil szervezetek és felsőoktatási/oktatási intézetek) elmaradva az előző két érintetti szegmenstől mindössze 2,0080 átlagos összpontszámot értek el a kooperáció intenzitását mérő skálán.

(ld. 1. számú ábra).



1. ábra

Az együttműködések gyakoriságának átlagos értéke az egyes érintetti csoportokba  
Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250

Bár a különbség az egyes érintetti csoportok között az 1. számú ábra alapján szemmel látható, az statisztikailag nem bizonyítható, hogy az együttműködés tekintetében valójában, mely csoportok térnek el egymástól szignifikánsan. Így indokoltá vált a három változó páronkénti vizsgálata is. Az összetartozó mintás nem paraméteres, Wilcoxon teszt valamennyi érintetti csoport együttműködésének gyakoriságában és mélységében szignifikáns ( $p=0,000$ ) eltérést igazolt (3. számú táblázat).

	<b>felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport – az együttműködés szempontjából még releváns érintetti csoport</b>	<b>felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport – erős stratégiai partnerséget ápoló érintetti csoport</b>	<b>az együttműködés szempontjából még releváns érintetti csoport - erős stratégiai partnerséget ápoló érintetti csoport</b>
<b>Z</b>	-13,015 <sup>b</sup>	-6,593 <sup>b</sup>	-11,299 <sup>c</sup>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

3. táblázat

Az érintetti csoportok együttműködése közötti különbség  
Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250



### 3.2. A vállalati együttműködés és az érintetti szegmensek összefüggéseinek vizsgálata

A vállalati együttműködés és az érintettek vizsgálatát a következőkben összefüggésvizsgálat segítségével elemezte a kutatás (4. számú táblázat).

*Az erős stratégiai partnerséget és folyamatos együttműködést jelző érintetti csoportba* azok a stakeholderek tartoznak, akik a működés szempontjából szorosan kapcsolódnak a vállalathoz (beszállítók, vevők, munkavállalók). Esetükben a Spearman-féle rangkorreláció gyenge pozitív lineáris együtt járást mutatott a stratégiai alapú ( $\rho=0,168$ ,  $p=0,008$ ) és a megoldás orientált ( $\rho=0,146$ ,  $p=0,021$ ) kooperációval.

A vállalathoz szorosan kapcsolódó *erős stratégiai partnerek* az etikátlan üzleti magatartást, együttműködésük során nem preferálják, sőt azok negatívan korrelálnak egymással ( $\rho= -0,157$   $p=0,013$ ).

Hasonlóan negatív az összefüggés a *laza, felszínes kapcsolatot ápoló érintettek* (civil szervezetek, oktatási intézmények, versenytársak) csoportja és a stratégiai együttműködés között. Az összefüggésvizsgálat esetükben csupán a feltétlen bizalmon alapuló pozitív korrelációt igazolta ( $\rho=0,138$ ,  $p=0,029$ ).

		Érintetti szegmensek		
		erős stratégiai partnerséget jelentő, folyamatos együttműködést jelző érintetti csoport (beszállítók, vevők, munkavállalók)	a vállalat működése és kooperációja szempontjából még releváns érintetti csoport (hatóságok, önkormányzat, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők)	laza, felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport (civil szervezetek, oktatási intézmények, versenytársak)
együttműködési faktorok	stratégiai alapú együttműködés	168*	155*	-151*
	etikátlan együttműködés	-157*	-	-
	megoldás orientált együttműködés	146*	209**	-
	feltétlen bizalmon alapuló együttműködés	-	-	138*

4.táblázat

Az érintettek és az együttműködési faktorok közötti összefüggések

\* (p<0,05) szignifikanciát jelöl \*\* (p=0,000) szignifikanciát jelöl

Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú alapján, 2015, N=250

A *laza és felszínes partneri kapcsolat érintettjeinek* egyenkénti vizsgálata rámutatott arra, hogy a vállalatok úgy vélik, hogy a versenytársakkal való kooperáció egyenesen negatívak hat a stratégiai célokra, melyet a kutatás is egyértelműen igazolt, mert negatív összefüggést validált ( $\rho=-0,139$ ,  $p=0,028$ ) a két változó között. Együttműködés a versenytársakkal kizárólag megoldás orientált lehet, mert ez a faktor pozitívan korrelált ( $\rho=0,153$ ,  $p=0,016$ ) a versenytársakkal történő együttműködéssel.

A *vállalati működés szempontjából releváns és szükséges érintettek* (hatóságok, önkormányzat, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők) csoportja két esetben korrelál az együttműködési faktorokkal. A Spearman-féle rangkorreláció pozitív összefüggést igazolt a megoldás orientált ( $\rho=0,155$ ,  $p=0,014$ ) és a stratégiai alapú együttműködések ( $\rho=0,209$ ,  $p=0,001$ ) tekintetében, mert esetükben a stratégiai alapú, célirányos és megoldás orientált kooperáció elengedhetetlen.

## Összegzés

A stratégiai partnerségen alapuló együttműködés láthatóan nem csupán a multinacionális vállalatok sajátja, a KKV-k egyes érintettjeivel is létrejöhet, olyan megállapodás, összefogás, mely mindkét fél (stakeholder) számára előnyökkel jár. Ez alól - a vizsgált mintában - kivételt az oktatási intézményekkel, versenytársakkal és civil szervezetekkel való kooperáció képez.

A magyar kis-és középvállalatok a versenytársaktól való félelme, bizalmatlansága vizsgálatunkban is megmutatkozik. Nem szívesen kötnek együttműködési megállapodásokat legfőbb riválisaikkal, a versenytársukkal.

Az oktatási intézményekkel és a civil szervezetekkel nem annyira a bizalom hiánya, mint az észlelt kooperáció szükségtelensége miatt mellőzik együttműködésüket. Esetükben egészen egyszerűen nincs hagyománya a velük való együttműködésnek.

Összességében megállapítható, hogy a kis- és középvállalatok azokat az együttműködéseket preferálják és abban az esetben szorosabb az összefonódás, ha a szövetségben, partnerségben, résztvevő érintettek nem jelentenek konkurenciát számukra, s a felek megőrizhetik viszonylagos önállóságukat.

Szorosabb és gyakoribb együttműködés alakulhat ki akkor is, ha mindkét érintett számára kölcsönös előnyökkel jár a partnerkapcsolat. Ennek részleteit azonban egy következő publikáció ismerteti majd.

### Köszönetnyilvánítás

A kutatás az OTKA 109026 számú kutatási téma támogatásával készült.

### Felhasznált irodalom

- [1] Covey S.M.R. (2006): The speed of trust: The One Thing That Changes Everything
- [2] Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51. (April), pp.:11-27.
- [3] Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman Series in Business and Public Policy Boston p. 276.
- [4] Fukuyama, F.(2007): Bizalom. Budapest: Európa Könyv
- [5] Gomes-Casseres B., Jaffe A. B., Hagedoorn J. (2004) Do alliances promote knowledge flow?, 2nd Revision for Journal of Financial Economics

- [6] <http://people.brandeis.edu/~ajaffe/JFE03504.Paper.Rev2.pdf> letöltés dátuma: 2016. március 4.
- [7] Szlávik J. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. CompLex Kiadó Budapest p. 250.
- [8] Tárki (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. Budapest
- [9] [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_elemzeszaro\\_toth.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf) letöltés dátuma: 2016. február 9.
- [10] Tisótzki I. (2009): A bizalom értéke. <http://www.ahogyerzed.hu/?article=1327> letöltés dátuma: 2016. február. 7.
- [11] Wimmer Á., Mandják T. (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest