

## Gondolatok a bizalom szerepéről a beszállítói kapcsolatokban

### Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem  
[patog@vnet.hu](mailto:patog@vnet.hu)

### Kopácsi Evelin

Okl. műszaki menedzser  
[kopacsievelin@gmail.com](mailto:kopacsievelin@gmail.com)

### Kreiner Barbara

Okleveles logisztikai menedzser / Hr asszisztens Napcsillag Kft.  
[kreiner.barbara@gmail.com](mailto:kreiner.barbara@gmail.com)

*Abstract: A bizalom az élet minden területén a kapcsolatok alapját jelenti. Ennek kialakítása különösen fontos az üzleti életben is, kiváltképp olyan vállalati funkcionális területeken és területek között, ami a szervezetek zavartalan működését jelentősen befolyásolja. Ezen funkcionális területek között kell megemlíteni például a beszerzést, az elosztási logisztikát, vagy outsourcing esetén, bármely funkcionális területet. A tanulmány vizsgálódásának középpontjába, a beszerzés funkcionális területét helyezi, ezen belül is a beszállító kiválasztásra fókuszál. A tanulmány két bázisa tehát a bizalom és a beszállító kiválasztás. A szerzők egyik célja, e két terület szinergiáinak meghatározása, a szerzők másik célja, standard módon definiálni a bizalom fogalmát; miközben gondolati keretrendszert adnak az olvasónak, felhívva a figyelmét olyan „soft” tényezőre, ami egy együttműködésben, - még ha az pusztán tranzakció alapú is, - a kapcsolat kiindulási alapját és annak minőségét jelentősen meghatározza.*

*Kulcsszavak: bizalom, beszerzés, beszállító kiválasztás, együttműködés, kölcsönhatás*

## 1 Szakirodalmi áttekintés

A bizalom nemcsak az emberi kapcsolatok alapja, hanem a sikeres rövid, vagy hosszú távú üzleti együttműködése is. (Lazányi, 2017) Tehát a bizalom valamilyen fokú jelenléte, kulcsfontosságú a zökkenőmentes vállalati működésben, ezért fontos áttekinteni azt, hogy az hogyan alakul ki, hogyan lehet az együttműködő felekben megalapozni, erősíteni, fejleszteni és fenntartani.

Az üzleti kapcsolatokban, idő kell ahhoz, hogy a felek között kialakuljon és megszilárduljon egy kooperáló, kölcsönösségen alapuló, a másik felet tisztelő és elismerő bizalmi alap. (Lazányi, 2016)

A bizalom az üzleti életben, a gazdasági folyamatokban szervezeten belül és szervezeten kívül egyaránt meghatározó. Ez annál is inkább jelentős, mivel már nem a szervezetek szervezetekkel szemben próbálnak meg versenylőnyhöz jutni a piacon, hanem úgynevezett ellátási láncok, ellátási láncokkal próbálnak meg versenyezni. Tehát a végső fogyasztó igényeit szolgáló folyamatokban résztvevők között, a bizalom meghatározó szerepet fog játszani.

Ahhoz hogy a végső fogyasztót ki tudják szolgálni az ellátási láncban tevékenykedő szereplők, fontos az egymás iránti bizalom. Ez a bizalmi alap fogja megteremteni a megfelelő információáramlás lehetőségét is. Érteni lehet ez alatt azt, hogy a megfelelő információ akár „realtime”-ban, az ellátási lánc szereplői között áramolhasson. A gyakorlatban nélkülözhetetlen vállalati erőforrásként kezelni az információt, hiszen a vállalat többi erőforrását (munkaerő, befektetett eszköz, pénztőke) is csak abban az esetben lehet megfelelően működtetni, ha a rájuk vonatkozó információk eljutnak az érintettekhez. (Chikán, 2006)

### 1.1 A bizalom fontossága, alapvetések

„A személyes ismeretek a diszpozicionális, általános bizalom elvárásból és a személy- és helyzetspecifikus bizalmi hitből, az ún. kapcsolati bizalomból származnak.” (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Mivel a másik félre vonatkozó tudás nem mindig elérhető, ezért helyettesítő forrásokat alkalmaznak, ilyen például a személyre vonatkozó információ egy harmadik féltől, amely irányulhat közvetlenül a bizalom tárgyára, de lehet közvetett is, azaz csak a bizalom alapját képezi. (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Sholtes (1998) a bizalmat a lojalitás és az üzleti partnerek vélelmezett képességei összefüggésében vizsgálta. Véleménye szerint bizalom csak akkor alakulhat ki a felek között, ha a lojalitás és a képességekbe vetett hit is magas értéket mutat. Modelljét az 1. ábra szemlélteti:

Dimenziók		Képesség mértéke: „Hiszek abban, hogy a partnerem jól képzett és tehetséges”	
		alacsony	magas
Lojalitás mértéke: „Hiszek abban, hogy a partnerem kedvel engem és segíteni fog a jövőben”	magas	Rokonszenv	Bizalom
	alacsony	Bizalmatlanság	Tisztelet

1. ábra

A bizalom kialakulás az üzleti partnerek között az egymás iránt érzett lojalitás és a vélelmezett képességek függvényében

Forrás: Sholtes (1998) in Baranyai-Kovács-Vásáry (2013) alapján saját szerkesztés

Az alacsony bizalom nagy költséget jelent a vállalatok életében. Amikor a bizalom alacsony szintű, a sebesség lassul, és emelkednek a költségek. Amikor a bizalom nagy a partnerek között, a sebesség nő, a költségek lecsökkennek. (Covey 2006 in Benedek-Takácsné 2016)

Fontos ugyanakkor megemlíteni a hosszú távú üzleti kapcsolatokat, melyek pozitív hatást gyakorolnak a bizalomra. A vállalatok versenyképességének és teljesítménynövekedésének fenntartásához elengedhetetlen egy magas szintű együttműködés. (Benedek-Takácsné 2016) A bizalom és az együttműködés azonban csak olyan országokban lehet igazán kiemelkedő, ahol a társadalmi tőke erős, és a gazdasági szereplők tudatosan fordulnak egymás felé a gazdaságélénkítő kapcsolatok kialakítása érdekében. (Varga, 2013)

## 1.2 Bizalom fogalma

A bizalom fogalmának meghatározására számos definíció található a szakirodalomban, amelyek közül a szerzők az alábbiakat emelik ki.

Forrás	Definíció	A definíció kulcs fogalmai
Sass, J. Kovács, Z.,Bodnár, É. (2008)	„A bizalmat értelmezhetjük pszichológiai állapotként is, a bizalomadó megbízhatósági ítéletét tükrözi, a másik a bizalomkapó viselkedésére, szándékaira vonatkozóan.”	Megbízhatóság, Bizalomadó, Bizalomkapó
Garaczi, I. (2010)	„Tehát a bizalom, a hasznosság és a globalizáció kölcsönkapcsolatainak legfontosabb kötőeleme továbbra is az a három etikai alapelv, amely egyidős az emberiséggel: felelősség, tolerancia és szolidaritás. Ha e három elv alkotó módon érvényesül a globalizálódott világ problémáinak megoldásában, akkor alakulhat ki egy olyan értékrend, amely a fenntartható fejlődést az élehető környezet garantálásával valósítja meg.”	Etikai alapelv, Hasznosság, Felelősség
Newman, B., Conrad, Kw (1999) in Bencsik, A., Juhász T. (2016)	„A legtöbb kutató által elfogadott szemléletmód szerint: a bizalom nem más, mint hajlandóság arra, hogy a többiek cselekedeteivel szemben pozitív hozzáállásunk legyen.”	Pozitív hozzáállás, Hajlandóság
Piricz, N. (2013)	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.”	Becsületesség, Segítőkészség, Helyes szándék
Cornelius, C. (2006)	A társadalmi kapcsolatok alapja a bizalom. Az embereket próbálják arra ösztönözni, hogy másokban is megbízzanak. Bizalom nélkül a szervezetek, intézmények, tudomány, technológia működése elképzelhetetlen.	Társadalom, Kapcsolatok

A „bizalom” definíciókról általánosságban elmondható, hogy két alapvető megközelítési mód köré csoportosíthatók. Az egyik a *hiten* alapuló, a másik a *kockázaton* alapuló szemléletmód.

A *hiten* alapuló megközelítések szerint, a felek egymásba vetett hite a bizalom forrása. Mindkét fél érdekelt abban, hogy a másik fél „jóléte” megmaradjon. Egyik fél sem cselekszik anélkül, hogy át ne gondolná, tette, milyen hatással lesz a partnerére. Előterbe kerül a megbízhatóságba vetett hit, azaz a felek kölcsönösen úgy vélekednek, hogy partnerük tartani fogja az adott szavát. (Nagy-Schubert, 2007)

Az ilyenfajta megközelítés képviselői közül elsőként Kumar (1996) említhető. Az ő felfogása szerint „a bizalom alatt főként a megbízhatóság érthető, az ellátási lánc tagjai kölcsönösen megbíznak egymásban, s feltételek nélkül betartják adott szavukat.” (Kumar, 1996 in Nagy-Schubert, 2007)

*Doney és szerzőtársai (1998) szerint a hiten alapuló bizalom két szinten értelmezhető:*

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

Ezen felfogás szerint, egyszerre kell jelen lennie a hitnek és a magatartásbeli szándékoknak, mert csak így alakulhat ki bizalom a felek között. Eszerint nem elég csak a hit abban, hogy a partnerünk méltó a bizalmunkra, hanem az ilyen irányú meggyőződésünket valamilyen cselekvésnek is alá kell támasztania. (Doney, 1998 in Piricz, 2013)

A *kockázat alapú* megközelítés szerinti definiálásnál először Das-Teng (2004) szerzőpáros meghatározása kerül ismertetésre. A szerzőpáros véleménye szerint a bizalom nem más, mint egyfajta pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról, arra vonatkozóan, hogy a körülmények bármiféle változása esetén nem fog opportunista módon viselkedni. (Das-Teng, 2004 in Nagy-Schubert, 2007)

A Morgan-Hunt szerzőpáros megközelítése szerint a bizalom adott partnerkapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy a másik fél a sebezhetőségét nem fogja kihasználni. Más szóval a bizonyosságot a partner megbízhatósága és integritása biztosítja. (Morgan-Hunt 1994 in Gelei, 2014)

A bizalom bizalmat, a bizalmatlanság bizalmatlanságot eredményez. A bizalom fontos a vállalat számára, amely támogatja a munkavállalók irányítását és a vezetést, másrészt a vállalat számára érték, ami bizalom nélkül nem valósul meg. (Sprenger, 2007)

A bizalom alapja a hitelesség, ami megbízhatót jelent. Az alábbi tulajdonságokkal értelmezhető: megbízhatóság szavahihetőség, átláthatóság, felelősségteljesség, elkötelezettség. (Angyal, 2009)

A kiszámíthatóság abban tér el a bizalomtól, hogy hiányzik belőle az önkéntes sebezhetőségből eredő kockázatvállalás szándéka. A kiszámíthatóság önmagában nem elég ahhoz, hogy a másik felet rábírjuk a kockázatvállalásra.

Az együttműködés szintén abban tér el a bizalomtól, hogy a kooperációhoz nem feltétlenül szükséges kockázatot vállalni. (Mayer-Davis, 1995 in Hurta, 2013)

A bizalom egy közösségen belül szabályszerű, becsületes és együttműködésre alkalmas viselkedés elvárása a közösség tagjai részéről. Ha egy cégen belül a munkavállalók bizalommal vannak egymás iránt, egy etikai normához igazodnak, akkor a vállalat költségei is alacsonyabbak lesznek. (Fukuyama, 1997)

***A bizalom, ennek a tanulmánynak szerzői szerint, a szabad akaraton alapuló, haszonelvűség és feltétel nélküli elfogadásként, valamint a felek közötti kölcsönhatásként értelmezhető.***

Barney és Hansen (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013) szerzőpáros három kockázati szintet és ehhez kapcsolóan három üzleti szituációt különböztet meg, amelyeknek eltérő a bizalmi igényük. Eszerint lehet:

- Alacsony kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol a bizalom, mint irányítási eszköz nem meghatározó. Az etikai koordináció helyére a piaci koordinációs mechanizmus lép. Meghatározó tényezői a versenyeztetés, az ár és a szerződés.
- Közepes kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol erőteljesen megjelenik a bizalom és az etikai koordinációs mechanizmus is. Ez egy átmeneti helyzet a kockázat szintje szempontjából, hiszen valamilyen mértékben használja a piaci és a bürokratikus koordinációs mechanizmust is, de a kockázat nem olyan mértékű, mely szükségessé tenné egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését. Ebben az esetben az etikai koordináció és bizalom kiépítése nélkül nem biztosítható az üzleti siker.
- Magas kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol elvileg magas a kapcsolat bizalmi igénye, ugyanakkor a felek nem bízzák egyedül erre az irányítási eszközre a kívánt viselkedés biztosítását. Törekednek a bürokratikus koordináció mechanizmus kiépítésére, mely tulajdonon alapuló, erős és közvetlen irányítási lehetőséget biztosít a felek számára. (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013)

A tanulmány szerzőiben Barney és Hansen (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013) kategorizálása, kérdéseket fogalmaznak meg, hiszen ez a fajta besorolás, azt is feltételezi, hogy a bizalomnak különböző „fokozatai” vannak. Vagyis lehet „kicsit” megbízni, „közepesen” megbízni, vagy „nagyon” megbízni? A bizalom, nemcsak egyfajta teljes körű önátadást jelent a másik irányába, ami nem “adagolható”?

### 1.3 Bizalom kialakulásának folyamata

A bizalom és a fellépő kockázat témakörében meg lehet említeni a kapcsolat specifikus befektetéseket. Ebben az esetben „olyan beruházásokról van szó, melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatban nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.” (Gelei, 2008)

#### Bizalomadás okai:

- a partner az adott területen, képességei és kompetenciája által befolyással bír,
- a „jószándék” is lehet a bizalom adója, mennyire hiszi el a partnerének, hogy kedvező szándékkal fordul felé,
- ha mindketten azonos elveket fogadnak el, ez is kialakíthatja a bizalmat. (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Partnerünk viselkedési bizonytalansága a szerződés teljesítésének elemzésekor értékelési nehézséget jelenthet. (Alchian és Demsetz 1972 in Piricz 2013) Kwon és

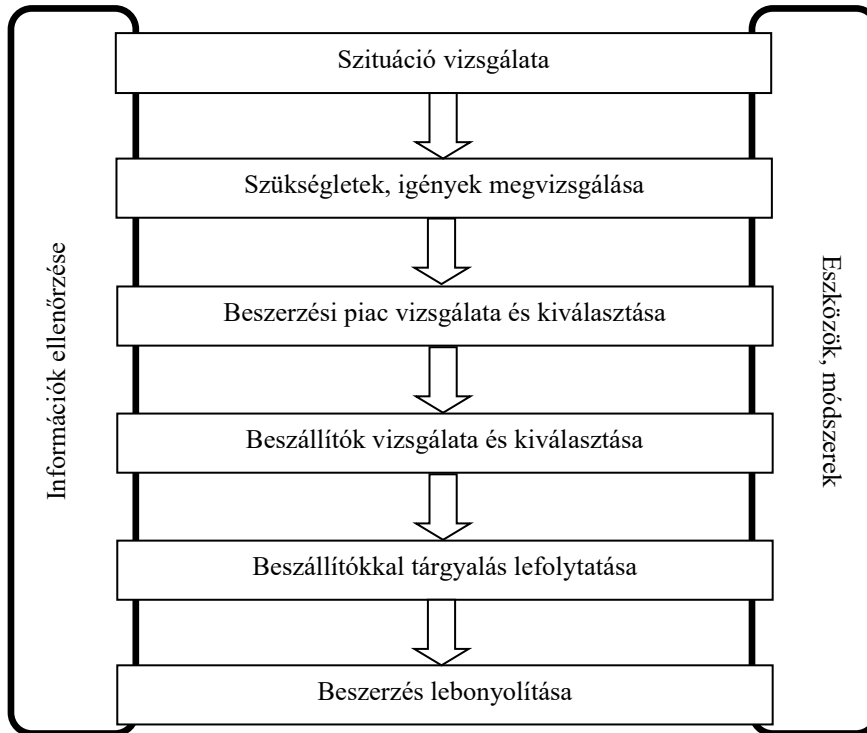
Suh szerzőpáros szerint az üzleti partnerbe vetett bizalmat csökkenti a partner bizonytalan viselkedése, hiszen teljesítményértékelési zavarokhoz vezethet. Folyamatos, kétoldalú kommunikációra van szükség az ellátási lánc tagjai között ahhoz, hogy csökkenteni lehessen meglévő bizonytalansági szintet. (Kwon és Suh 2004 in Piricz 2013)

## **2 Beszállító kiválasztás**

A tanulmány másik bázisa a bizalom mellett a beszállító kiválasztás, hiszen a szerzők egyik célja e két terület szinergiáinak meghatározása.

A beszállító kiválasztásánál fontos a megfelelő auditálás elvégzése, ami alapján döntést tudnak hozni, hogy melyik beszállítóval érdemes partneri kapcsolatot létrehozni és fenntartani. Szállítói kapcsolatok kiépítése során több olyan tényező van, ami a bizalmat erősítheti a partnerek között.

Annak érdekében, hogy a beszállítók kiválasztása során a legjobb döntés születhessen, Koppelman (2000 in. Irlinger, 2012) kidolgozta a beszerzési folyamat szakaszait. Ezt a beszállító kiválasztási folyamatot szemlélteti az alábbi ábra. (Koppelman, 2000 in. Irlinger, 2012)



2. ábra

A beszerzési folyamat lépései

Forrás: Koppelman, (2000), in. Irlinger, (2012) alapján

A beszerzés folyamatát Koppelman (2000, in. Irlinger, 2012) hat szakaszra osztotta szét. Először fel kell mérni a jelenlegi helyzetet, majd az igényeket kell tisztázni. A következő lépés, hogy felméri a piacot, majd kiválasztják azokat a beszállítókat, akik megfelelnek az igényeiknek. A beszállítók adnak ajánlatot az adott termékről vagy szolgáltatásról, majd a vállalat ezeket az ajánlatokat különböző szempontok szerint rangsorolja, majd megkezdődnek a tárgyalások. A figyelembe vett szempontok cégenként eltérhetnek. A következőkben bemutatásra kerül, hogy milyen szempontokat vesznek figyelembe a vállalatok általánosságban a beszállító kiválasztása során.

Általánosságban vett szempontok a beszállító kiválasztása során:

- ár,
- minőség,
- rugalmasság,
- gyorsaság,



- megbízhatóság,
- kommunikáció.

A megbízhatóság szempont alatt érthető az, hogy a beszállító teljesíti-e a megadott feltételeket. Az áru megérkezik-e az adott időben az adott helyre a megbeszéltek szerint. Ezt már csak a kapcsolat létre jötte után tudják mérni a beszállító értékeléssel kapcsolatban. A kiválasztás során tehát nagyon fontos a bizalom szerepe, hiszen előre nem lehet tudni, hogy a beszállító teljesíti-e az általa ígért feltételeket. (A kapcsolat másik oldaláról megbízhatósági szempont a vevő által betartott vagy be nem tartott fizetési idő, melynek beszállítókra vonatkozó hazai jellemzőiről lásd: Bereczk, 2013a, Bereczk, 2013b). A vállalatok számára a legnagyobb kérdés, mi alapján válasszák ki a beszállítóikat? A gazdasági szempontok könnyen megvizsgálhatók és e szerint könnyen fel tudják állítani a beszállítók sorrendjét. Nem hagyható figyelmen kívül a bizalom szerepe sem, és itt lehet feltenni a kérdést milyen módszerek vannak a bizalom mérésére? Jól bevált recept nincs, a vállalatok általában az üzleti partnereiktől érdeklődnek a beszállítók megbízhatóságáról, illetve ha már volt megelőzőleg kapcsolatuk, akkor a beszállító értékelés is segíti a vállalatokat a döntésben.

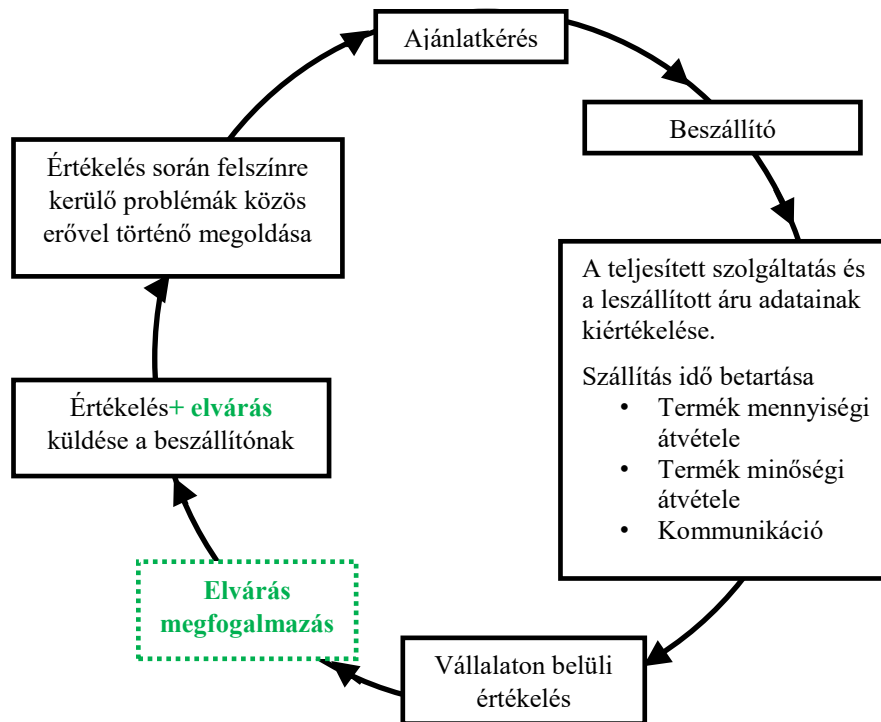
A sikeres kimenetelű tárgyalás után megtörténik a megfelelő beszállító kiválasztása. Az utolsó lépésként megállapodnak a beszerzés lebonyolításában. (Koppelman, 2000 in. Irlinger, 2012)

A beszerzés egyik legfontosabb kérdése a megfelelő beszállító kiválasztása. Ez a feladat számos tényező figyelembevételét igényli. A beszerzési piac lehetőségeit folyamatosan figyelni és elemezni szükséges. A beszerzés során a piackutatást kell elvégezni a vállalatoknak, hogy feltárják a potenciális beszállítókat, ez abban az esetben különösen fontos, ha egy új termék beszerzéséről van szó. A beszerzési piackutatás célja, hogy a beszerzési piacok áttekinthetők legyenek, beszerzési zavarokat megelőzzék, optimális beszerzési döntéseket hozzanak, új beszerzési forrásokat tárjanak fel és a technikai fejlődés nyomán követése szempontjából is fontos. A beszállítók számának csökkentése lehetővé teszi a szorosabb együttműködés kialakítását, hatással lehet a beszerzési árra és a folyamatos ellátás biztosítására is. Mindazonáltal negatív hatásokat is rejthet magában, monopolpozíció alakul ki egy adott piacon. (Chikán, Demeter, 1999) A megfelelő beszállító megtalálása ugyanakkor a kapcsolat első lépése. Kérdés a kapcsolat hossza, mélysége (hosszú távú szövetség) illetve a kölcsönösség, a kapcsolat megszűnte után a résztvevő felek pótolhatósága mindkét oldalon. (Saáry, 2016)

## 2 Beszállító értékelés

### Beszállítók kiértékelésének folyamata

A szerzők előző kutatásukban Pató, Kopácsi, Kreiner (2015) létrehozták az 3. ábrán látható beszállító kiértékelés folyamat modelljét. A folyamat ábra a kutatás során azért volt fontos, hogy a vizuális ábrázolás eszközével megkönnyítse a kiértékelés folyamatának a megértését.



3. ábra  
Beszállító kiértékelés folyamat modellje

Forrás: Pató, Kopácsi, Kreiner (2015)

A szakirodalmi áttekintést követően a beszállító kiválasztás folyamatának az első lépése az ajánlatkérés a piacon jelenlevő potenciális, az elvárásoknak megfelelő partnerektől. A kiválasztást megelőzően értékelik a potenciális beszállítókat, hogy a vállalat számára a legkedvezőbbet ki lehessen választani. A beérkezett ajánlatok alapján felállítják a rangsort, ártárgyalásokat követően, a vállalat igényeinek legmegfelelőbb beszállító kiválasztásra kerül. A kapcsolat létrejöttét követően is szükséges értékelni a beszállítókat a további jó kapcsolat kialakítása, fenntartása érdekében. Az értékelés általában három szempont szerint megy végbe, a szállítási határidő, a termék mennyiségi és minőségi átvétele és a beszállítóval való

kommunikáció minősége alapján. A vállalaton belül megtörténik a kiértékelés, majd elküldi a beszállító részére az eredményt. A szaggatott vonallal jelölt lépést „az elvárás megfogalmazása a vállalat részéről” a vállalati interjúk során fogalmazták meg javító javaslatként. Ha a vállalat az értékeléssel elküldi az elvárásait is, könnyebben tud reagálni rá a beszállító. Amennyiben az értékelés során hiányosságokat észlelnek, a beszállító a vállalattal közösen igyekszik megoldani a problémákat. (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2015)

A beszállító értékelés során több szempont szerint lehet értékelni a beszállítókat. A szerzők egy korábbi kutatás alapján (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2016) összegyűjtötték a legfontosabb szempontokat. A vizsgált vállalatok válaszai alapján elkészült a 1. táblázat.

Szempontok	Vizsgált vállalatok				
	1. Vállalat	2. Vállalat	3. Vállalat	4. Vállalat	5. Vállalat
Határidő	x	x	x	x	x
Ár	x	x	x	x	
Termék minősége, minőségi átvételre vonatkozóan	x	x			x
Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan		x	x		x

1. táblázat

Vizsgált vállalatok számára a legfontosabb szempontok rangsora

Forrás: Pató, Kopácsi, Kreiner, (2016) alapján saját szerkesztés

A vizsgált vállalatok válaszaiból látszik, hogy a legfontosabb szempont a határidő betartása volt, azaz megbíznak a vevők a beszállítóknak, hogy a megrendelt terméket a kért határidőre leszállítják. A bizalom szerep itt meghatározó. További fontos szempont volt az ár, majd a megfelelő minőségben és mennyiségben leszállított termék.

A beszállító kiértékelés fontos visszajelzés a beszállítóknak számára is, hogy mely területeken kell javításokat elvégezni. A felmerülő hibák közös megoldásánál szorosabb lesz az együttműködés a partnerek között ezáltal a bizalom is megerősödik.

## 4 Bizalom szerepe a beszállító kiválasztásban

A beszerzési folyamat egyik legfontosabb eleme a megfelelő beszerzési forrás megkeresése és biztosítása, annak érdekében, hogy a kiválasztott beszállító a vállalat érdekeit megfelelően kielégítse. (Chikán, Demeter, 1999)

Minél több beszállítót fedez fel a piacon, annál jobban tudják versenyeztetni őket, és azok vannak előnyben, akik alacsonyabb árat tudnak ajánlani a versenytársaknál. Az ellátásban rejlő bizonytalanságot több beszállítóval lehet kiküszöbölni.

Egy vállalatnak fel kell tudnia azt ismerni, hogy hogyan tudja megtartani más vállalatokkal szemben a versenyelőnyét. Hiszen a piacok folyamatosan változnak, a vásárlók szükségletei és a piaccal szemben támasztott követelmények nem egyenletesek. (Slack-Lewis, 2001)

A szervezet működőképességének fenntartásához kielégítő információellátásra van szükség, hogy a lehető legtöbb adat rendelkezésre álljon annak érdekében, hogy megfelelő üzleti döntéseket hozhassanak, melyek előrébb viszik a vállalatot. (Dobay, 1997)

A másik irányítási mód az együttműködő modell, árelőny helyet, az összköltséget, a fejlesztést, a minőséget helyezi előtérbe.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Tranzakcióorientált Versenyztető modell</div> <span style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">↔</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Együttműködő modell</div>		
<p>Kapcsolat jellege</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a beszállító ellenfél</li> <li>- bizalom hiánya</li> <li>- vita, elzárkózás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a beszállító partner</li> <li>- bizalom</li> <li>- közös problémamegoldás</li> </ul>	
Tranzakcióorientált Versenyztető modell	Szempontok	Együttműködő modell
Versenyztetés	Beszállító választás módja	Tárgyalás
Győztes - vesztes	Tárgyalási technika	mindkét fél számára előnyös
Ár	A kiválasztás fő szempontja	Összköltség, fejlesztés, minőség
Sok	A beszállítók száma	Egy vagy kevés
Egyszeri, rövidtáv	A kapcsolat hossza	Közép-, hosszú táv
Szabályozott, merev	Szerződés	Rugalmas
Nincs	Közös tevékenység	Lényeges
Elkülönül	Termelési tevékenység	Integrált, összekapcsolt
Egyszeri, alkalmoszerű	Rendelés	Gyakori kis tétel

2. táblázat

A versenyztető és együttműködő modell összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés Demeter alapján, Demeter (2014)

A versenyztető modell esetében a partnerek között nem alakul ki a bizalom, a beszállítót ellenfélként kezelik. Ellenben az együttműködő modellnél partnerként kezeli a vállalat a beszállítót, kialakul a bizalom, közösen keresik a problémákra a megoldást.

A következőkben kitérnek a szerzők arra, hogy a beszállító kiválasztásban az *érzelmi intelligencia* is fontos szerepet játszik. A mai modern technika már lehetővé teszi, hogy az üzleti ajánlatokat egy jól megírt szoftver értékelje ki, mely gazdasági szempontokat figyelembe véve felállítja a megfelelő sorrendet. (Kovács, 2010) Az emberi tényezőt ebből a folyamatból sem zárható ki, hiszen a szoftver nem képes megállapítani, mennyire megbízható az adott üzleti partner. Van-e a felek között bizalmi alap. Az üzleti kapcsolatok kiválasztása során nem csak az ajánlatok költség oldalát kell vizsgálni, hanem az „érzelmi alapú” tényezőket is. A 3. táblázat a

bizalom és az érzelmi intelligenciát alkotó tényezőknek az egymásra gyakorolt hatását és kapcsolatát mutatja be. (Kovács, 2010)

Az érzelmi kompetencia szerkezete				
Személyes kompetencia			Szociális kompetencia	
Éntudatos-ság	Önszabályozás	Motiváció	Empátia	Társas készségek
érzelmi tudatosság	önkontroll	teljesítmény-motiváció	<i>mások megértése</i>	<i>befolyásolás</i>
<i>pontos önértékelés</i>	<i>megbízhatóság</i>	<i>elköteleződés</i>	<i>mások fejlesztése</i>	<i>kommunikáció</i>
<i>önbizalom</i>	<i>lelkiismeretesség</i>	<i>kezdeményező-készség</i>	<i>kliensközpontúság</i>	konfliktus-kezelés
	alkalmazkodás	<i>optimizmus</i>	<i>sokszínűség értékelése</i>	vezetés
	innováció		<i>politikai tudatosság</i>	<i>a változás katalizálása</i>
				<i>kapcsolat-építés</i>
				<i>együttműködés</i>
				<i>csapatszellem</i>

3. táblázat

Az egyének érzelmi intelligenciáját alkotó személyes és társas kompetenciák halmazai

Forrás: Kovács (2010)

A táblázatban dőlten láthatók, azok az egyéni készségek, melyek szoros kapcsolatba hozhatók a bizalom szintjével. (Kovács, 2010)

Az önbizalommal rendelkező emberekre a környezetük jobban odafigyel, az ilyen emberek könnyebben alakítanak ki társas kapcsolatokat, mind a munkahelyen, mind a magánéletben. Az egyének közti szociális távolság csökkentésével növelhető a bizalom. (Kovács, 2010)

„Az érzelmileg intelligens személyeknek azokat nevezzük, akik a saját és mások érzelmi állapotában rejlő lehetőségeket hatékonyan képesek alkalmazni.” (Oláh in Kővári, 2013) A negatív és pozitív érzéseiket felismerik, és azt, hogy milyen hatással van saját magukra, környezetük és társas kapcsolataikra. A negatív hatásokat képesek úgy kikerülni, hogy tudatosan elősegítsék érzelmi fejlődésüket. Az érzelmi intelligencia tehát „az érzelmi életük feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeik együttese.” (Oláh in Kővári, 2013). Tehát az érzelmi intelligencia, jelentős mértékben befolyásolhatja a személyek és szervezetek közötti bizalmi alap kialakulását és fenntartását.

## Összefoglalás

A bizalom minden területen jelen van az emberek életében, nemcsak a magánéletben, de a szakmai, üzleti életben egyaránt. A bizalom az a mindent és mindenkit átjáró érzés, környezet, ami a további cselekvéseket alapjaiban meghatározza. Maguk a szerzők is megalkottak egy fogalmat a bizalomra, amely mentén elemzéseiket vezették.

A gyorsan változó piaci viszonyok miatt, nagy verseny alakulhat ki a beszállítók között. A vevő és szállító közötti kapcsolatban fontos a bizalom kialakítása, annak érdekében, hogy az üzleti folyamatok gördülékenyen megvalósuljanak.

A bizalom kialakítása, fenntartása, soha nem egyszerű feladat. A szerzők célja az volt ezzel a tanulmánnyal, hogy az olvasó számára a nagyon fontos szakmai ismeretek és racionális gondolkodás fontosságát is megtartva, rávilágítson a bizalomra – mint „soft” tényezőre, -és ezáltal kérdéseket generáljon valamint továbbgondoltassa témát; mindezt egy, a mindennapokat jelentősen meghatározó beszállítók kiválasztásának bázisán.

## Irodalmak

- [1] Alchian, A. H. Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review, (62), December 1972, pp. 777-795 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013. pp. 9, 48
- [2] Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás, Kossuth Kiadó, Budapest, 2009, pp. 31
- [3] Barney, J.B. - Hansen, M.H (1994): Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 15 Winter Special Issue, 1994, pp. 175-190 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 45
- [4] Benedek, A. – Takácsné, Gy. K. (2016): Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata kis és középvállalatok körében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 2016, pp. 380
- [5] Bereczk, Á. (2013a): Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona

- Mazurkiewicz, International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [6] Bereczk, Á. (2013b): Comparative analysis in the field of Hungarian manufacturing. In: Goran Vlasic, Jurica Pavicic, Josef Langer (ed.): Global Business Conference 2013, February 04-08, Tignes (France), pp. 45-55.
- [7] Chikán, A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba, Aula Kiadó, Budapest, 2006, pp. 171
- [8] Chikán, A. Demeter, K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Kft., 1999, pp. 444, 448
- [9] Cornelius, C. (2006): Was ist Vertrauen? Der Vertrauensbegriff im interdisziplinären Diskurs, 2006, pp.3
- [10] Covey, S. M. R. (2006): The speed of trust: The One Thing That Changes Everything. 2006 in Benedek, A- Takácsné Gy. K.: Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata kis és középvállalatok körében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 2016, pp. 380
- [11] Das, T. K – Teng, B.S. (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework, Journal of Business and Psychology, 19. évf. 1. szám, 2004, pp. 58-119 In Nagy J.- Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77.számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp.5 ISSN 1786-3031
- [12] Demeter, K.: Demeter, K. (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika; Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer Kft, Budapest, 2014, pp. 290 Letöltés: [https://books.google.hu/books?id=\\_5eKAwAAQBAJ&pg=PT294&dq=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwja6si6uZPKAhXDFywKHccoAxAQ6AEIIzAC#v=onepage&q=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&f=false](https://books.google.hu/books?id=_5eKAwAAQBAJ&pg=PT294&dq=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwja6si6uZPKAhXDFywKHccoAxAQ6AEIIzAC#v=onepage&q=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&f=false), Letöltve: 2016.03.13
- [13] Dobay, P. (1997): Vállalati információ-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997, pp.32
- [14] Doney, P. M. – Cannon, J. P. – Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust, Academy of Management Review, Vol. 23 évf. 3. szám, 1998:601-620 In: Piricz, Noémi N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 10,25,45-48
- [15] Fukuyama, F. (1997): Bizalom, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1997, pp. 40,45
- [16] Garaczi, I. (2010): A bizalom fogalma a globalizáció korában, Gazdaságtudományok 2010/2. szám, 2010, pp.16



- Letöltés:[http://gazdasagetika.hu/images/folyoirat\\_pdf/2010\\_2/garaczi\\_a\\_bizalom\\_fogalma\\_a\\_globalizacio\\_koraban.pdf](http://gazdasagetika.hu/images/folyoirat_pdf/2010_2/garaczi_a_bizalom_fogalma_a_globalizacio_koraban.pdf), Letöltés ideje: 2017.03.24
- [17] Gelei, A. (2008): Hálózat- a globális gazdaság kvázi szervezete, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 95. sz. Műhelytanulmány, 2008, pp.18
- [18] Koppelman, U. (2000): Beschaffungsmarketing, 3. Auflage, Springer, 2000, p. 47 In: Irlinger, W.: Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung, GablerVerlag, 2012, pp.16
- [19] Kovács T. (2010): A bizalom helye és szerepe az érzelmi intelligenciában, Periodica Oeconomica, III. évf., 2.szám, 2010, pp. 50-52, ISSN 2060-9086
- [20] Kumar N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer – Retailer Relationship, Harvard Business Review, 74. évf. 6. szám, 1996, pp. 93-107 In: Nagy J.- Schubert A.: A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77.számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp. 5-6
- [21] 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, 2004, pp.4-20 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 48
- [22] Lazányi K. (2017): Innovation - the role of trust, Serbian Journal of Management, inpress.
- [23] Lazányi K. (2016): Who do You Trust? – Safety Aspect of Interpersonal Trust among Young Adults with Work Experience, In: Szakál Anikó (szerk.) Proceedings of the 11th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2016. pp. 349-354
- [24] Mayer R. C.- Davis J.,H. (1995): An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, 20. évf. 3. szám, 1995, pp. 708-734 In: Hurta, H.: A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében, 2013, pp. 45 Letöltés: [https://lookaside.fb.com/file/Hurta\\_Hilda\\_ertekezes.pdf?token=AWyO9jKrO9iC-OA9eA6zYyDxWN3dXe6X5bQd2avcz9v7oY2le7BaMzq2XAEf6u6bAA4LeAraZMhOfCQCBFIPqs3fDp90XME6Q6d--Z5JWGzJKG6YCI9Ri-Sg-jcbhfLXB6h5DRX-1A5tMSPLdeILHHPR](https://lookaside.fb.com/file/Hurta_Hilda_ertekezes.pdf?token=AWyO9jKrO9iC-OA9eA6zYyDxWN3dXe6X5bQd2avcz9v7oY2le7BaMzq2XAEf6u6bAA4LeAraZMhOfCQCBFIPqs3fDp90XME6Q6d--Z5JWGzJKG6YCI9Ri-Sg-jcbhfLXB6h5DRX-1A5tMSPLdeILHHPR), Letöltés ideje: 2017.03.20
- [25] Morgan, R.M.–Hunt, S.D. (1994): The commitment – trust theory of relationship marketing; Journal of Marketing, 58, 1994:20–38 In: Gelei, A.: Az üzleti kapcsolatok irányítása, fókuszban a bizalom, KÖZ-GAZDASÁG

- 2014/2, 2014, pp. 93 Letöltés: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1642/1/kg\\_2014n2\\_Gelei\\_p85.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1642/1/kg_2014n2_Gelei_p85.pdf), Letöltés ideje: 2017.03.26.
- [26] Nagy J.- Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77. számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp. 4
- [27] Newman, B - Conrad, Kw (1999): A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. Characterizing Knowledge Management Tools, Documentation '99, Toronto, Canada, 1999 In: Bencsik, A., Juhász T., Szervezeti bizalom és bizalmatlanság a sharing economy szellemében, 2016, pp.176 Letöltés:[https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilitas/LIM-Folyoirat/2016/Cikkek/Ck\\_Bencsik.pdf](https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilitas/LIM-Folyoirat/2016/Cikkek/Ck_Bencsik.pdf), Letöltés ideje: 2017.03.24
- [28] Oláh, A. (2013): SZEMIQ Képes fél-projektív teszt szociális és érzelmi intelligencia mérésre. HI PRESS, Budapest. 28 In: Kővári, E.: Az érzelmi intelligencia szerepe a gazdaságban és társadalomban, ATEIQue személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia mérőeszköz magyar adaptációja és eddigi kutatási eredményei, 2013. 1. évfolyam, 4. szám, Győr, 2013, pp.114
- [29] Pató, G., Sz., B, Kopácsi, E., Kreiner, B. (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Óbudai Egyetem, 2015, pp. 65,66. Letöltés: [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_Pato\\_Kopacsi\\_Kreiner.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf), Letöltés ideje: 2017. 03.24
- [30] Pató, G., Sz., B, Kopácsi, E., Kreiner, B. (2016): A beszállító kiválasztás és értékelés kapcsolata, avagy egy ötlet az „együtt a közös cél” megvalósításhoz in Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities, Slovak University of Agriculture in Nitra, 2016, pp.6
- [31] Piricz, N. (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Vezetéstudomány, XLIV. évf., 12. szám, 2013, pp.15, Letöltés: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2123/1/vt2013n12p14.pdf>, Letöltés ideje: 2017.03.28
- [32] Saáry R. (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben In: Csiszárík-Kocsir Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. 472 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2016. pp. 283-296.
- [33] Sass, J., Kovács, Z., Bodnár, É.: „Miben bízhattunk?” – Szervezeti bizalom a szervezeti kultúra tükrében, In: 60 éves a közgáz Jubileumi Tanulmányi Kötet, Bp. Aula, 2008, pp. 51
- [34] Sholtes, P. R. (1998): The Leader's handbook: makingthingshappen – Gettingthingsdone. New York: McGrawHill, 1998 In: Baranyai, Zs- -

Kovács, Z. – Vásáry M.: Közös lónak valóban túros a háta?!- avagy a magyar géphasználati együttműködések vizsgálatának néhány tapasztalata, *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 57. évfolyam, 2.szám, 2013:139, ISSN 0046-5518, 2013, pp. 139. Letöltés:[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/166570/2/GAZDALKOD\\_AS\\_2013\\_02\\_Baranyai\\_Kovacs\\_Vasary\\_136\\_146.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/166570/2/GAZDALKOD_AS_2013_02_Baranyai_Kovacs_Vasary_136_146.pdf), Letöltés ideje: 2017.03.16

- [35] Slack N.-Lewis M. (2001): *Operations Strategy*, Prentice Hall, New York, 2001, pp.70
- [36] Sprenger, K., R. (2007): *Vertrauenführt, Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/New York, 2007, pp.7,13
- [37] Varga, J. (2013): A nyitott innovációs üzleti modell és az együttműködésen alapuló piacgazdaság: *Vezetés és szervezetek Taylor után 102 évvel Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, No.14-15: pp. 352-363.