



# A business/szervezetközi piac és marketingje

1. előadás

Prof. Dr. Piskóti István  
Miskolci Egyetem  
Marketing és Turizmus Intézet

## Az előadás kérdései

- **Miért** beszélünk business marketingmenedzsmentről?
- **Miben különbözik** a business/szervezetközi piac a fogyasztási cikkek piacától?
- **Hogyan befolyásolja** a marketing tevékenységet az a körülmény, hogy a vevő egy szervezet és emiatt a piac is sajátosságokkal bír?
- *melyek a **business marketing tudományos identitásának elemei**, hogyan változtak elméleti és gyakorlati sajátosságai, kutatási súlypontjai,*
- *melyek az **aktuális kutatási területei, trendjei**,*
- *miként formálható a **business marketing gyakorlati keret-modellje**?*
- **Milyen módon segít(het)i** a marketingmenedzsment a vállalkozásokat az üzleti siker elérésében a szervezetközi piacon?

## Businessmarketing elméleti keretei

- **Fragmentáltság a marketingtudományban** (rész –elméletek, middle-range elméletek integrálása, mixelése?)
- **Marketingtudomány generalista, általános elmélete?**
  - több jelenséget magyaráz és jelez előre,
  - különböző koncepciókat helyez el, integrál, rendszerez, kapcsol egybe,
  - teljesen magába foglalja a kevésbé általános elméleteket és/vagy
  - az absztrakció magas szintjét képviseli.
- **Businessmarketing önálló tudományos identitása?**
  - *szervezetelmélet, rendszerelemzés, közgazdaságtan, pszichológia, szociológia, antropológia*
  - intézményi közgazdaságtani megközelítés, információgazdaságtani megközelítés, a piaci folyamatelméleti megközelítés, a viselkedés-, **magatartástudományi megközelítés, a kapcsolati-, hálózati perspektíva, az értékorientált megközelítés.**

## A business (2b) marketing

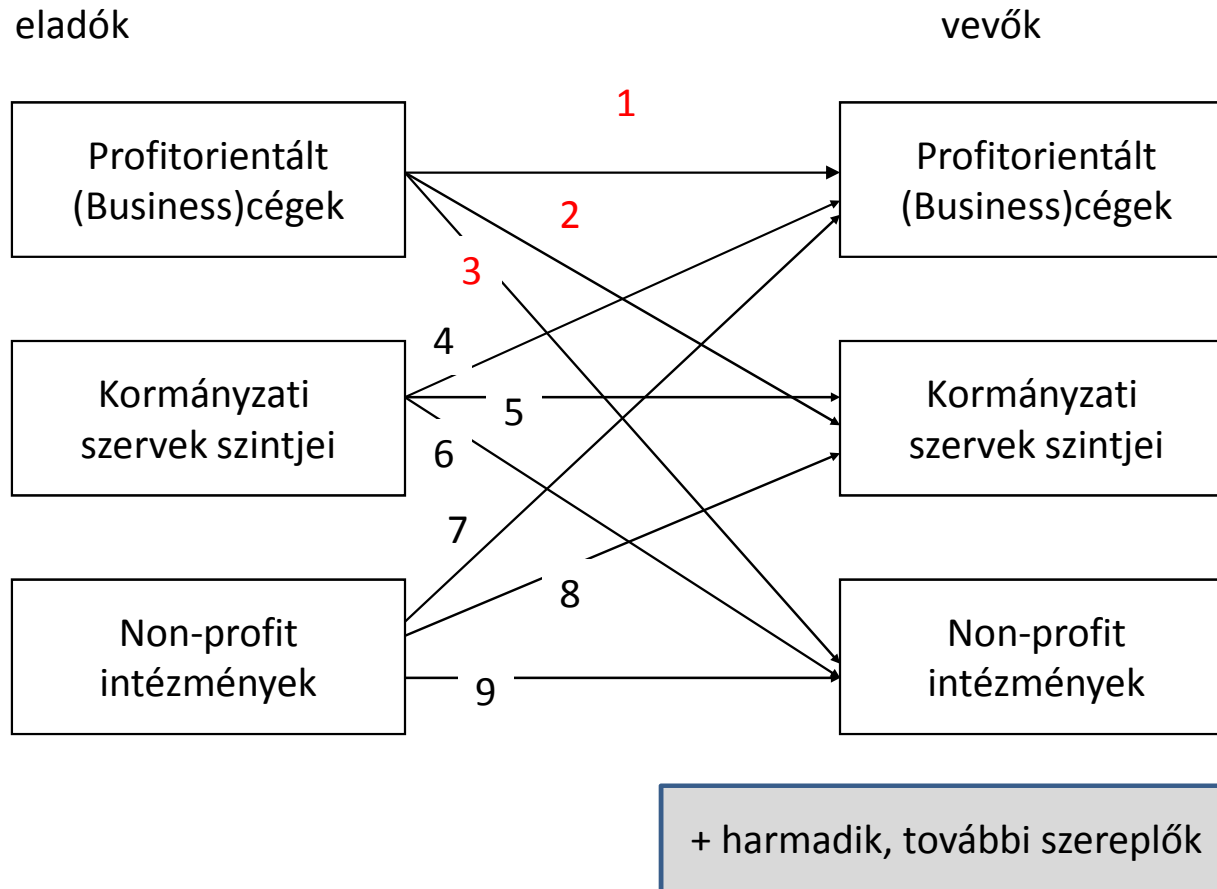
### A business/szervezetközi piac egy klasszikus definíciója

- „A komparatív versenylőnyök keresése és realizálása olyan javak előállítása esetében, melyeket szervezetek vásárolnak, elsősorban annak érdekében, hogy általa további teljesítményeket nyújtsanak.” (Backhaus 2001. 34.o.)  
(Investitionsgütermarketing/Industriegüter marketing)
- A piac megkülönböztetője:
  - a piaci szereplők jellege (szervezetek)
  - a vevői cél,
  - a piaci termék jellemzői, sajátosságai.

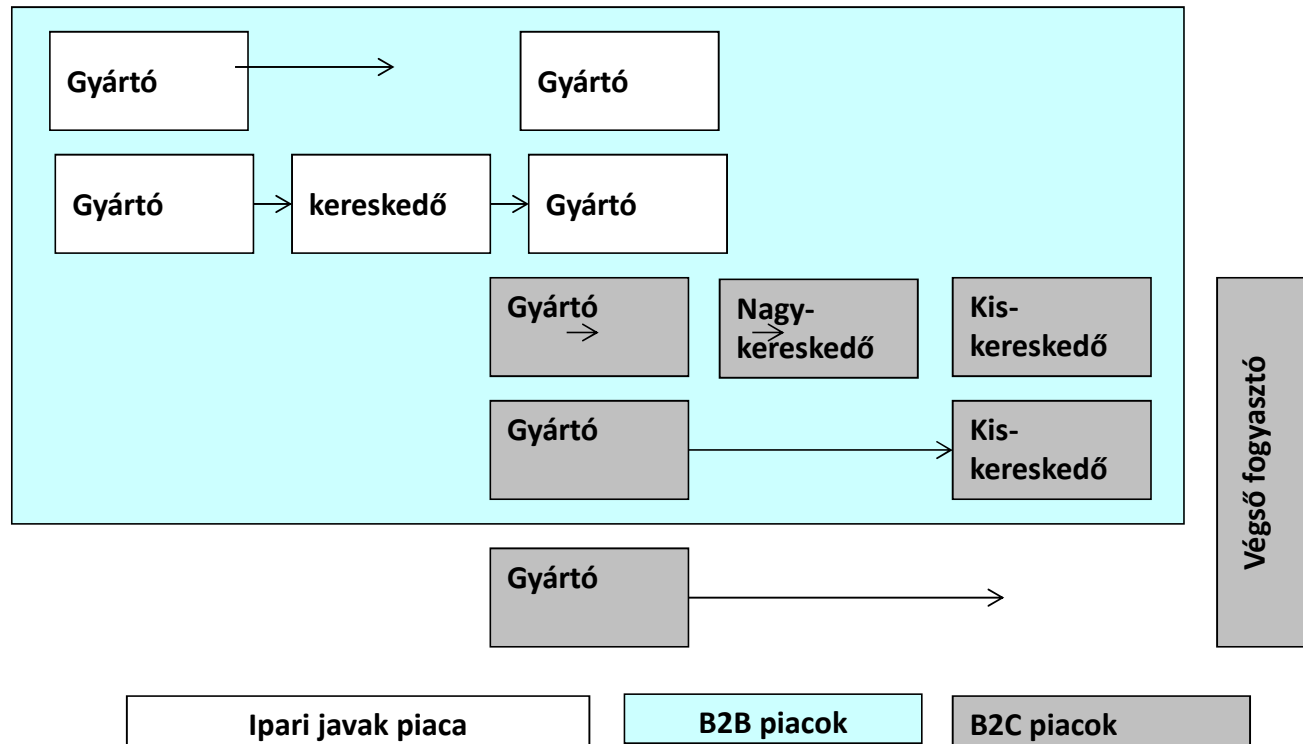
## A piacok termékeinek vevői, a vásárlás célját tekintve lehetnek:

- o a *felhasználók*, (user-ek) akik a terméket (pl. gép, szerszám, fénymásoló) a saját produktumuk (termék vagy szolgáltatás) előállítási folyamatában **használják**,
- o olyan vevők, *feldolgozók*, akik a terméket **beépítik** a saját produktumokba, (pl. nyersanyagok, alkatrészek, chippek egy számítógéphez,) folyamatos beszállítói kapcsolatokat kialakítva, az amerikai szakirodalomban ezen vevők az ún. OEM-s, (Original Equipment Manufacturers) akik a saját márkanevük alatt gyártják (a megvásárolt alkatrészeket is felhasználva) azokat a termékeket, amelyeket a szervezeti, vagy a fogyasztási cikkek piacán értékesítenek, pl. a személygépkocsi vagy számítógép gyártók,
- o *dealerek, kereskedők*, akik a termékeket (újra) **értékesítik**, többnyire változatlan formában az előző két vevőkörnek,

# Szervezet(köz)i piacok fő kategóriái



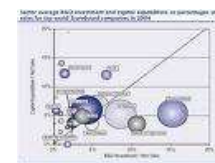
# Fogalmi „rend” példája



(forrás: Plinke(1999) in: Backhaus-Voeth (2004. 7.o.) alapján)

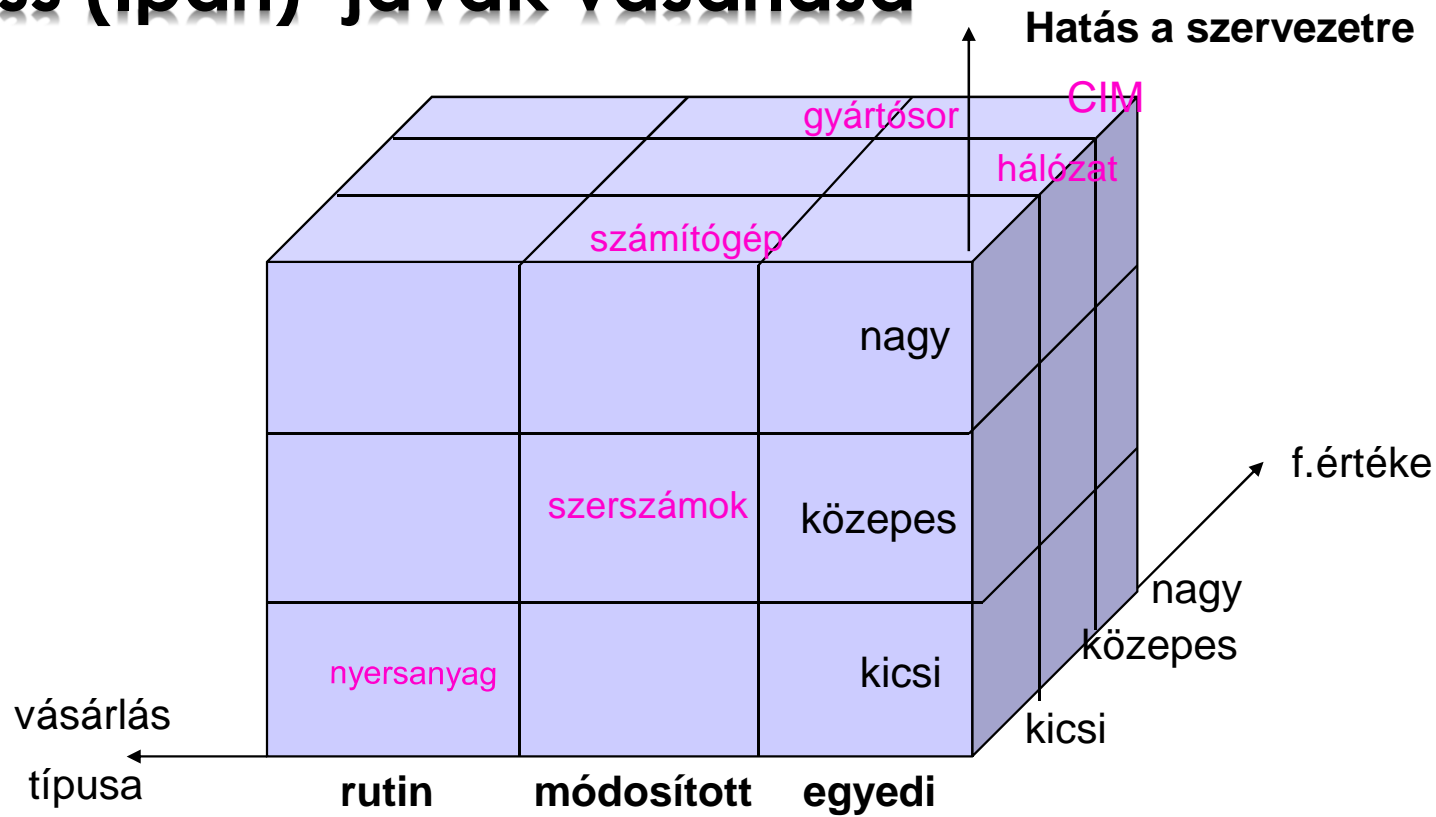
# Business javak

- o ingatlanok, (föld, épületek)
- o nyersanyagok, alapanyagok, energia,
- o alkatrészek, komponensek,
- o MRO-termékek, (maintenance, repair, operating supplies)
- o felszerelések, szerszámok,
- o alapvető gépek, berendezések,
- o gyártási rendszerek, üzemek,
- o immateriális javak (jogok, know-how, licenc ...)
- o szolgáltatások, (üzleti-, technikai-...)
- o avagy teljes cégek, vállalkozások.





# Business (Ipari) javak vásárlása



Kirsch-Kutschker 1978 alapján

## Kibővített értelmezés ...

- *„A vevőkapcsolatok kiválasztásának, fejlesztésének és ápolásának feladatát jelenti, amely a vevő és az eladó érdekeit egyaránt szolgálja, figyelembe véve adottságaikat, erőforrásaikat, technológiáikat, stratégiáikat és céljaikat.” (Ford 2003. 27.o.) (IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group)*

## A szervezeti piac sajátosságai

- **korlátozott számú** piaci szereplő, koncentráció,
- **mono- illetve oligopolisztikus helyzetek** előfordulása,
- **nemzetközileg** különösen **nyitottak**,
- **származtatott kereslettel** találkozunk,
- **keresleti** folytonosság hiánya, **időbeni merevsége**
- **nehéz** technikai **helyettesíthetőség**, kompatibilitás,
- *nem konkrét terméket, hanem **problémamegoldást** keresnek a vevők*
- **megbízhatóság**, a korábbi sikeres gyakorlathoz kötődés, s a jó **együttműködést** megerősítő, **személyes kapcsolatok** jelentősége
- **tendereztetés**, közbeszerzés
- ...

# A business piacok sajátosságainak áttekintése

1. **Piaci struktúra** (a verseny jellege, a kereslet és szintjei, keresleti rugalmasság, piacméret, a „vevőegység” mérete, a piac „geográfiája”)
2. **Marketing filozófia érvényesülési módja, jellege** (piackutatás végzése, piac szegmentáció módszerei, stratégiai-taktikai marketing súlypontok, innováció előtérbe kerülése, eladó-vevő interakció, kulcsvevő, vevő képzése,)
3. **Vevő/ügyfélmagatartás** jellemzői (fogyasztói kör jellemzői, méret, beszerzési motiváció, szerződéses kondíciók, alkuerő, vevői lojalitás, beszerzési érintettség)
4. **Beszerzési döntés meghozatala** (folyamat, szereplők, pénzügyi vonatkozások, kockázatok)
5. **Termék/szolgáltatás-mix** (életciklus-tényező, termék-specializáció, márkázás, piacra lépés, beszerzés időzítése, szolgáltatások, minőségállandóság, kompatibilitás, design, rendszer-értékesítés)
6. **Promóció, kommunikáció** (jellege, célja, témái, értékesítő személy szerepe, eszközök,)
7. **Disztribúció** (csatorna hossza, komplexitása, termékismeret, csatornaszélesség)
8. **Ár** (versenyár, költség-előny, lízing, promóciós ár, kedvezményi struktúra)

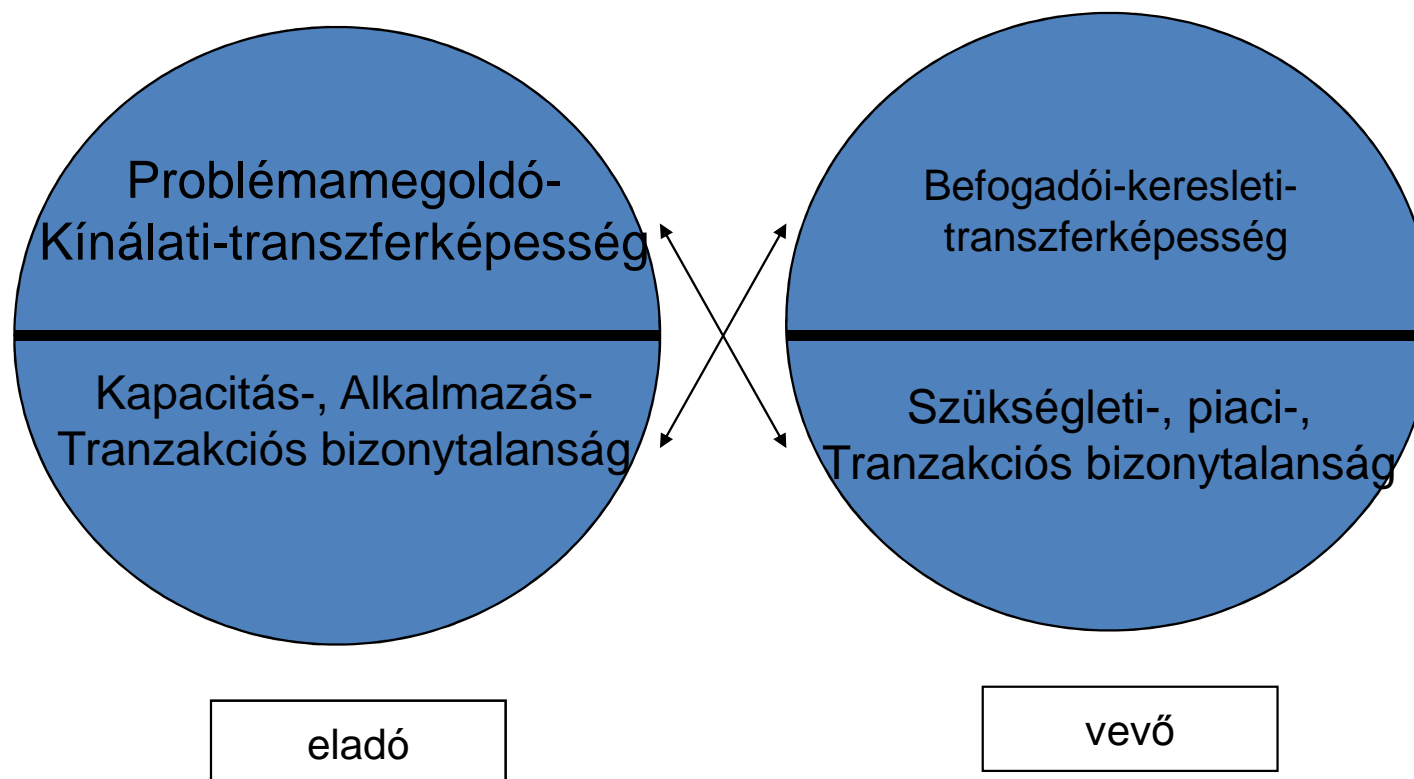
## Marketing alapsajátosság: gyakorta „még nem létező termékek” eladása

- o **Először értékesítjük** (szerződést kötünk)  
majd
- o **megtervezzük** és
- o **leszállítjuk, beüzemeljük**  
a  
terméket.

Akkor mit is adunk el?

# ■ VEVŐPROBLÉMÁK MEGOLDÁSA

# Eladó-vevő egymásrautaltsága problémamegoldásban

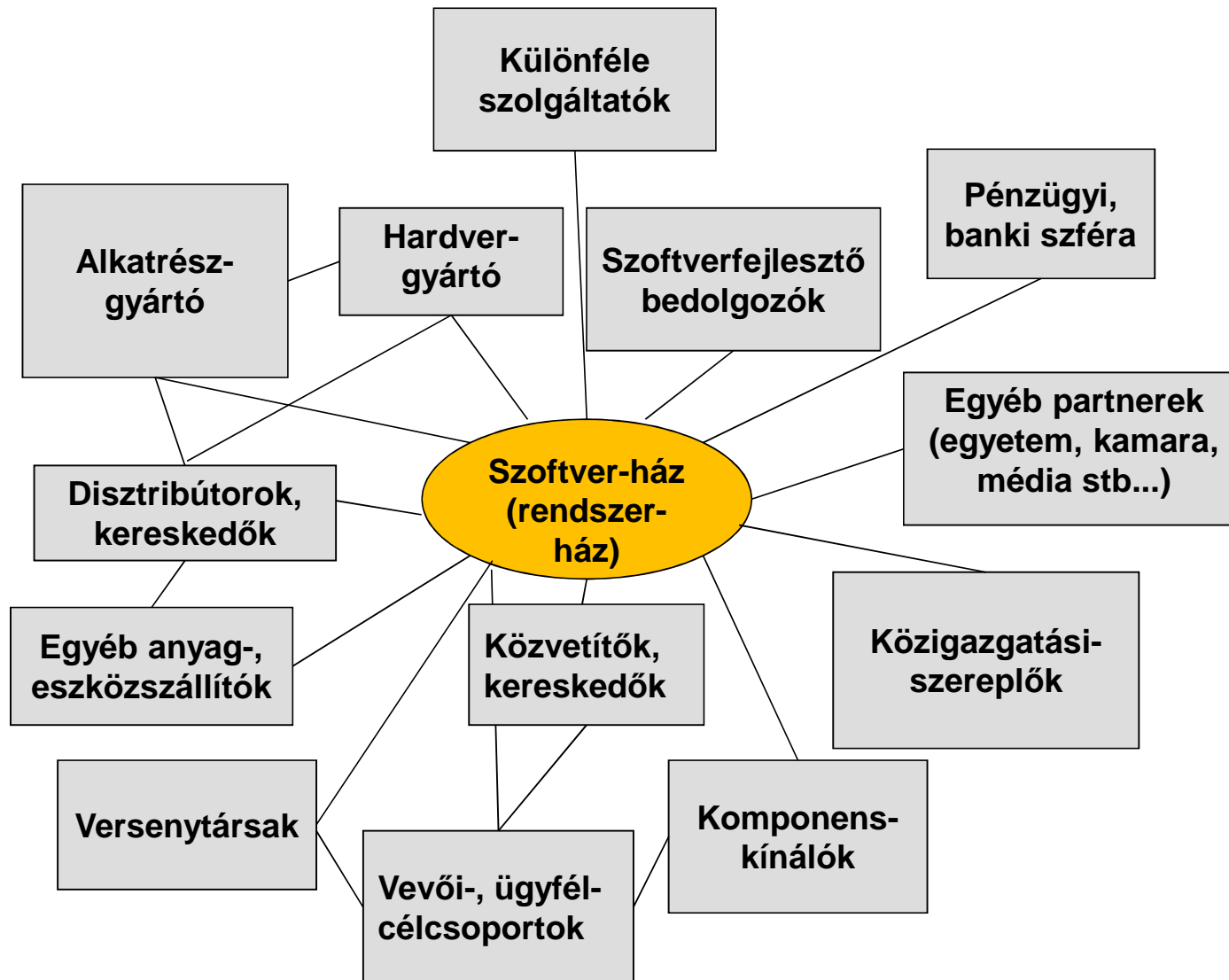


## A business piac működése

# ○ VÁLLALATI HÁLÓZATOK KAPCSOLATÁNAK MENEDZSELÉSE

Network-marketing - Relationship-marketing





## és következményei a mindezekből eredő kihívások

- az **innovációs verseny** felértékelődő szerepe,
- **nagy kutatás+fejlesztési igények,**
- rövidülő termék-életciklusok **megtérülési kihívásai,**
- az innovációk révén, a piacon gyorsan bekövetkező áresés teremtette nehézségek,
- növekvő általános beruházási, investíciós nagyságok,
- a **stratégiai szövetségek, az együttműködési kényszerek megjelenése,**
- az ügyfél **keresleti bizonytalanságai,**
- a **beszerzési folyamat,** mint problémadefiniálás és megoldás, bizalomépítés felértékelődése,
- a vevőnél a vásárlást, beszerzést követő nagy utólagos beruházások igénye,
- A businessmarketing elméleti és gyakorlati kihívásainak négy fő eleme:
  1. az **időtényezőt,**
  2. a **bizalmat, az együttműködést,**
  3. a **problémamegoldás,** a termék minőségét és
  4. a **költséghatékonyságot** kell kiemelnünk.

## Businessmarketing elemzési-vizsgálati szintjei

- **egyének**, individuumok és a magatartásuk, viselkedésük, (pl. beszerző, értékesítő)
- **csoportok** és viselkedésük (Buying Center, értékesítési csapat)
- **szervezetek**, cégek és magatartásuk (marketingszervezet, más releváns szereplők)
- **funkciók** és belső folyamatok, magatartások, (marketing, mint funkció és interakciója más cégen belüli funkcióval)
- menedzsment (marketing, mint specializált, intézményesített **menedzsment-folyamat**)
- **szervezetek közötti** magatartás (pl. eladó-vevő szervezetek)
- **intézményi rendszerek** és a dinamikájuk (disztribúciós csatorna, **hálózati ökoszisztémák** működése)
- **piacok, iparágak** és azok kultúrája, dinamikája (megformálva a marketing és az ügyfélmagatartás által, hálózatok és kapcsolódásuk)

## ***A businessmarketing előtérbe került elméleti megközelítései***

- az intézményi közgazdaságtani megközelítés,
- az információgazdaságtani megközelítés,
- a piaci folyamatelméleti megközelítés,
- a viselkedés-, magatartástudományi megközelítés,
- a kapcsolati-, hálózati perspektíva,
- az értékorientált megközelítés.

## A marketing kihívásai

- o verseny növekvő globalizálódása,
- o a technika felértékelődő szerepe,
- o új gyártási technológiák,
- o nagy k+f igények,
- o növekvő általános investíciós nagyságok,
- o a piacon gyors áresés
- o rövidülő termék-életciklusok,
- o stratégiai szövetségek megjelenése,
- o vevő nem mindig tudja definiálni igényét
- o a beszerzési folyamat felértékelődik,
- o a vásárlást követő nagy utólagos beruházások igénye

globalizáció

innováció

költségek

idő

együttműködés

ügyfélismeret

bizalom

Marketinghiányosságok kiinduló oka  
a belső marketing gyengesége.



## Kutatási aktualitások, súlypontok

Marketing Review 2013/ 4. és mások

## Backhaus (2013)

1. A **szervezeti beszerzési magatartáskutatások újra megélnék**
2. A **szervezeti beszerzési magatartás és a tárgyalási folyamatok integrálásának**
3. A **szervezetek piacorientációjának vizsgálata egyre fontosabb**

	van marketing szervezet	nincs marketing szervezet
a cég nem piacorientált	Marketing prédikátor a domináns sales csapat támogatása, főállású marketingesek	Marketing ignorálása a marketing nem szükséges, csak költség-tényező, nincs marketinges
a cég piacorientált	Esély a marketing-kiválóságra koordináció a marketing és a board között, fő és részfoglalkozású marketingesek kooperációja	Marketing a közös érték a cégnél mindenki „marketinges”, felel a versenyelőnyért

forrás: Backhaus (2013.13.o.)



## Backhaus: a gyakorlat mozgatta kutatási trendek

### 1. Hibrid teljesítmények, solution-marketing és az innováció kutatása –

- A kulcsrakész megoldások elvárása okán, melyben a tárgyi és szolgáltatás-elemek egyaránt meghatározóak (Performance Contraction), s az innováció újra előtérbe kerül, új koncepciókkal, az ügyfél bevonásával (open innovation) új kutatási terület megjelenésével kell számolni, ahol az innovációt egyre inkább komplex jelenségként szükséges értelmezni.

### 2. Big Data, az új Customer Insights trendje.

- Intenzív törekvések, innovatív megoldások az adatok rendelkezésre bocsátása, előkészítése és komplex kezelése érdekében.

### 3. Az elillanó/változékony piacok menedzsmentje

- a fő kutatási kérdések az eladói rugalmasság biztosításáról szólnak, ahol költségszínvonal és költségstruktúra problémák is előtérbe kerülnek. A cégek egyre inkább fixköltségi-ntenzívek, s ez által jobban függnék a mennyiségektől is, egyre fontosabb megtalálni a növekvő piacokat.

**Backhaus** szerint is **a kapcsolati marketing alapú megközelítések, az innováció, az újtermék-fejlesztés felértékelődik** a sikerben, míg a szervezeti beszerzés, Personal Selling bár elveszti kiemelt szerepét, de fontos elemzési terület marad. Elengedhetetlennek tartja **a cégek marketingfelületeinek erősítését, az ismeretek bővítését.**

## **Christian Belz (2013)** **konkrét alkalmazások, szituációk**

- **differenciált ügyfélmenedzsment:** reális megoldások – minden cégnagyságra megoldások – interakciós modellek
- **ügyfolyamatok:** a marketingnek és az értékesítésnek össze kell fognia a beszerzéssel,
- **ügyfélhálózatok,**
- **megoldások értékesítése** (Solution-Strategy)
- **nemzetközi értékesítés,**
- **együttműködés a cégen belül** más szervezeti egységekkel,
- **a marketing mint kezdeményező és ösztönző szervezet elemzése.**

## Gary Lilien

Handbook of Business-to-Business Marketing (Lilien/Greval 2012) alapján

- az **üzleti problémák integrált kezelésének** a szükségességét, annak kutatási megalapozását emelte ki,
- **e-kereskedelem** a B2B piacokon,
- **származtatott kereslet** jelenség következményeinek, szerepének vizsgálata, és
- a **B2G-marketing** az állami szféra felé irányuló marketinget megalapozó kutatások, elemzések.

Ezen kívül még kiemelte, fontos trendnek ítélte a **globális piacok** fontosságát, a gyors **technológiai váltások** hatásait, a gyors szervezeti változások szükségességét és **a marketing stratégiai szerepének elfogadtatását**. A vezetői megkérdezés alapján **az innováció és marketing kapcsolatának megalapozását** és szervezeti beszerzési magatartás vizsgálatát emelte ki.

## Összefoglaló definíció

- o A business marketingmenedzsment egy vállalkozás **jelenlegi és potenciális szervezeti piacaira** irányuló tevékenységének **értékalapú** tervezése, koordinálása, integrálása, realizálása és ellenőrzése, mely **komparatív versenylőnyök** és a szervezeti vevőkkel, más partnerekkel, társadalmi érdekcsoportokkal való **kapcsolatok** kialakításával, fenntartásával és erősítésével, az érintett szervezetek **elvárásainak kielégítésével** biztosítja a saját vállalati **céljai elérését**. (Piskóti 2013.)



A bizalom, az üzleti (külső-belső)kapcsolatok alapja

## A bizalom előnyei

- **Áthidalja a kulturális különbségeket**, és egyéb az együttműködés során felmerülő nehézségeket.
- A partnereket **együttműködésre ösztönzi**, és gyors **reakcióképességet** teremt.
- **Leépíti** a szoros felügyelettel járó **költségeket**.
- Az ötletcseréket és **innovációt bátorítja**, ami új tudást eredményez.

# A bizalmon alapuló szervezet szabályai

## *Handy-féle bizalmi elvek*

- A bizalom nem vak
- A bizalomnak határai vannak
- A bizalom feltételezi az állandó tanulást
- A bizalom nehéz dolog
- A bizalom személyes kapcsolatokra épül
- A bizalomhoz egymás érzékelésére van szükség
- A bizalmat ki kell érdemelni

## *A bizalom kiépítésének szabályai Davenport és Prusak szerint*

- A bizalomnak láthatónak kell lennie. A vállalat dolgozóinak látnia kell, hogy a tudás megosztását érdeknek tekintik a vezetők.
- A bizalomnak mindenütt jelenlévőnek kell lennie. Ha a belső tudáspiac egyes szereplői megbízhatatlanok, akkor a piac aszimmetrikus és kevésbé hatékony lesz.
- A megbízhatóságnak először a legfelső szinteken kell érvényesülnie. A bizalom a szervezeten belül lefelé történő mozgásra hajlamos.

## Együttműködési bizalom kiépítésének akadályai

- Előítélet ...
- Hogyan állunk a hibákhoz ...mindenki hibázhat
- Időhorizont ... rövid távú szemlélet
- Megérteni, hogy különbözőek vagyunk ...



## A bizalom funkcionális helyettesítői

- Jogi megoldások, pereskedés
- Praktikák
- Stratégiák másolása
- Sorsban, végzetben való hit
- Ellenőrzési, min.bizt.rendszerek
- Korrupció

## A bizalom kiépítése

1. Ahhoz, hogy kapjunk, **előbb adni kell**. Vagyis ahhoz, hogy megbízzanak valakiben, annak először bizalommal kell közelítenie a másik felé.
2. Első lépésként olyan dolgokat kell bízni valakire, amelyeket várhatóan el tud végezni. Így **sikerélményt** kap, és úgy érzi, rászolgált a bizalomra.
3. A sikeresen teljesített feladatot mindig el kell ismerni. A **dicséret** és annak kifejezése, hogy megbízunk a másikban, szárnyakat adhat a következő feladat elvégzéséhez.
4. **A jó példa** ragadós! Ha a vezető megbízható, akkor ez olyan értékké válik a cégben, amelyet a többiek is elfogadnak.
5. Mindig legyen **második esély**. Ha valaki egyszer hibázik, az még nem jelenti azt, hogy érdeemtelen a bizalomra, sőt.

# Alapelvek

1. A bizalom nem személytelen  
„A bizalom egy olyan személyre irányuló érzésünk, akiben megbízunk.”  
„Bízni, annyit jelent, hogy meggyőződéssel hiszünk a másik személy jó szándékában vagy a segítségében.”
2. A bizalom nem láthatatlan  
Jóllehet a bizalom tárgya láthatatlan – mivel, ha meggyőződéssel is, de csak hiszük, hogy a másik személy jó szándékkal és eredményes módon segíteni fog –, magának a bizalomnak láthatónak kell lennie a szervezetben.
3. A bizalom nem szerencse
4. Az olyan szervezetekben, ahol a vezetők elvárják a bizalmat a munkatársaktól, előbb be kell bizonyítaniuk, hogy érdemesek rá. A bizalom nem határtalan  
Ha az élet vagy a munka valamely területén megbízunk a kollégánkban, akkor még automatikusan nem bízhatunk meg benne egy másik területen.
5. A bizalom nem kockázatmentes  
Aki bizalmat ad, az könnyen kiszolgáltatott helyzetbe kerülhet, mert a bizalommal vissza lehet élni.

# A bizalmi kapcsolat tényezői

<b>Előre jelezhetőség</b>	<b>Hírnév</b> (előzetes információ)
	<b>Hasonlóság</b> (valahová tartozás)
	<b>Kapcsolati múlt</b> (előző viszony)
<b>Ellenőrizhetőség</b>	<b>Szerződés</b> (megfigyelhetőség, ellenőrizhetőség)
	<b>Fogalom, eskü</b> (adott szó, szavahihetőség)
	<b>Megtorlás</b> (jogi fenyegetés )
<b>Kölcsönös függőség</b>	<b>Közös érdek</b> (érdekeltség a másik sikerében)
	<b>Közös haszon</b> (elválaszthatatlan hasznosság)
	<b>Függőségi viszony</b> (aszimmetria mértéke)

# Bizalmi struktúrák

Kompetencia		Őszinteség	
		magas	alacsony
	magas	Bizalom „jófiúk”	Negatív bizalom „gengszterek”
	alacsony	Bizalmatlanság „tehetetlenek”	Bizalomhiány „esélytelenek”

(Zsolnai)

**I. Képesség** - az a professzionális képesség, hogy a vezető alapfeladatát teljesíti, vagyis üzleti eredményt tesz le az asztalra.

## 1. Teljesítés

Kötelezettségeket vállalni és megbízhatóan teljesíteni azokat. Az ilyen ember beváltja a szavát, az ígéreteit betartja. Ideális esetben többet is teljesít, mint amennyit vállalt.

## 2. Coaching

Másokat segíteni abban, hogy teljesítsenek, azáltal hogy meghallgatjuk őket, kérdéseket teszünk fel nekik, és felhatalmazást adunk számukra az önmegvalósításhoz.

## 3) Következetesség

Napi szintű kitartó teljesítés, a kötelezettségek, ígérek mentén. Folyamatosan és következetesen tudja hozni önmagát.

## II. Erkölcsi szilárdság

A gondolatok, szavak és tettek összhangja és egysége, magas morális sztenderd, nem vizet prédikál és bort iszik. nem mond mást, mit amit valójában megcsinál.

## 4) Őszinteség

Kivételesen magas szintű őszinteség magaddal és másokkal szemben, apróságnak tűnő dolgokban is.

## 5) Nyitottság

Túlmutatva az őszinteségen, a mélyebb szintű személyes gondolatok és érzések megosztását, a gyengeségek és sebezhetőség felvállalását is jelenti.

## 6) Szerénység és alázat

John ezt a szokást egy C. S. Lewis idézettel illusztrálta: "Szerénynek lenni nem azt jelenti, hogy kevesebbet gondolsz magadról, hanem hogy kevesebbet gondolsz magadra." - És ezeáltal is megnyílik a tér, hogy másokra gondolj és másokra figyelj.

**III. Jóindulat** - Eredete latin bene és volent szavakból jön, ami azt jelenti 'jót kívánni'. Akkor gyakoroljuk, amikor fontos számunkra, hogy másoknak jó legyen és nekik jót tegyünk.

## 7) Pozitív felfogás szenvedélyes hirdetése

Hit a pozitív felfogásban, és aszerint élni. A kommunikáció azon fajtája, ahol a szenvedély és reziliencia minden körülmények között megvan. Nehéz idők esetén is pozitívnak maradni, és ezt hirdetni. Szívből jövő vízió és kommunikáció egy misszionárius lelkesedésével.

## 8) Erkölcsi bátorság

Kiállni másokért, kiállni egy ügyért. Hajlandóság áldozatot vállalni másokért, saját magunkon túlmutató ügyekért, dolgokért. Erkölcsi bátorság és nem fizikai bátorság.

## 9) Kedves, őszinte, szívből jövő jóság

Apró napi cselekedetek a gondoskodás és az emberi együttérzés jegyében. Szívből jövő tettek, amelyekért nem vársz viszonzást, és nem pedig előre kigondolt lépések, amelyek azt szolgálják, hogy másokra jó benyomást tegyünk és ezáltal 'megszerettessük' magunkat későbbi előnyök reményében.

## Bizalom mérése

- „Ön szerint általában a legtöbb ember megbízható, vagy soha nem lehetünk elég óvatosak másokkal?
  1. Majdnem mindig meg lehet bízni az embereken
  2. Általában meg lehet bízni az embereken
  3. Általában nem lehet elég óvatos az emberekkel
  4. Szinte sohasem lehet elég óvatos az emberekkel
  5. Nem tudja
- „Megpróbálják Önt gyakran kihasználni?
  - Szinte mindig megpróbálnak - legtöbbször megpróbálnak – legtöbbször tisztességesek – szinte mindig tisztességesek
- Trust games – bizalmi játékok
- Kísérletek (pénzküldés, dőlés....)
- Tesztek

# A bizalom építésének gyakorlati módszerei

*Ha a mértéke  
alacsony...*

*Akkor a következőket lehet tenni:*

*Kockázatviselő  
képesség*

- Szenteljen több időt a választható lehetőségek és a kockázatok elmagyarázására
- Értékelje külön az alkalmazott eljárásokat és az eredményeket
- Ismerje el a kiváló munkát, tekintet nélkül a végeredményre
- Kínáljon fel egyfajta biztonsági hálót

*Alkalmazkodó-  
képesség*

- Legyen türelmes, bizonyos emberekkel hosszabb időt vesz igénybe a bizalom kiépítése
- Próbálja meg erősíteni a bizalmat a teljesítmény elismerésével, és azzal, hogy a hibákat inkább a coaching, mint a szigorú fegyelmezés alkalmazásával próbálja meg kiküszöbölni

*Hatalmi helyzet*

- Ha lehet, kínáljon fel alternatívákat; kerülje a kényszerítő stílusú fellépést
- A vezetői döntések nem önkényesen születnek – ezt annak elmagyarázásával kommunikálja, hogyan szolgálják a döntések a szervezet érdekeit



## A bizalom építésének gyakorlati módszerei(folyt.)

*Ha a mértéke  
alacsony...*

*Biztonságérzet*

*A hasonlóságok  
száma*

*Érdek-azonosságok*

*Jóindulatú törődés*

*Akkor a következőket lehet tenni:*

- Találja meg a helyzetben rejlő kockázat mérséklésének módzatait
- Várja el, hogy fordítsanak időt a komfortérzet javítására
- Használja többször a „mi” szócskát, és kevesebbszer az „én”-t.
- Hangsúlyozza ki, amiben a másik féllel közösek (értékek, tagsági viszony, stb.)
- Legyen biztos afelől, hogy kinek az érdekeit szolgálja
- Vegye számításba mások érdekeit is, és találja meg a módját, hogy ahol lehet, mindezeket összeegyeztesse
- Az átfogó stratégiára, a vízióra és a célokra összpontosítson
- Olyan kultúrát alakítson ki, amely a vállalat számára kívánatos magatartást támogatja
- Tegyen olyan intézkedéseket, amelyek a másokkal való őszinte törődést demonstrálják
- Szolgálja mások érdekeit még akkor is, ha alkalomadtán kénytelen elviselni bizonyos veszteséget
- Járjon el mindig tisztességesen

## A bizalom építésének gyakorlati módszerei(folyt.)

*Ha a mértéke  
alacsony...*

*Képesség*

*Akkor a következőket lehet tenni:*

- Találja meg a módot, hogy demonstrálja a kompetenciáját (illetékességét és hozzáértését) az esedékes feladat végrehajtásakor
- Ismerje fel a saját inkompetencia-területeit, és ellensúlyozza ezeket a felelősség és a hatáskör megosztásával vagy delegálásával

*Kiszámíthatóság  
és becsületesség*

- Ígérjen kevesebbet és teljesítse túl
- Ha nem tudja teljesíteni az ígéreteit, őszintén magyarázza meg az okait

*A kommunikáció  
minősége*

- Fokozza a kommunikáció gyakoriságát és őszinteségét
- Építsen kapcsolatokat a saját illetékességébe tartozó szerepkörök korlátain kívül

Forrás: Robert F. Hurley: *A bizalom természetrajza*, Harvard Businessmanager, 2007. február, 37. oldal

# Köszönöm a figyelmet!

