

A HITELESSÉG TÁGULÓ KÖREI

SZERZŐDESKIKÉNSZERÍTŐ INTÉZMÉNYEK ÉS A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSE

A tanulmány mellett érvel, hogy a vállalkozások növekedésének egyik kulcskérdése, hogy üzleti kapcsolataik bővülő körében ki tudnak-e alakítani olyan játékszabályokat, amelyek garantálják a szerződéses ígéretek hitelességét. Az intézményi közgazdaságtan eredményeit felhasználva a szerző kidolgoz egy elméleti keretet, amelyben vizsgálhatóvá válik a szerződéskikényszerítés és a vállalati növekedés közötti kapcsolat. Hazai vállalkozások életútjait feldolgozó esettanulmányokkal igazolja az elmélet empirikus relevanciáját, és az elméleti kereten belül olyan pontosabb összefüggéseket azonosít, amelyek nagyobb mintás vizsgálatok kiindulópontjául szolgálhatnak.*

Kulcsszavak: vállalati növekedés, szerződések, intézmények

Hogyan képes egy növekvő vállalkozás a szerződéses ígéretek hitelességét megteremteni üzleti kapcsolatainak egyre táguló köreiben? Széles körű irodalom vizsgálja, mik a feltételei annak, hogy egy kis vállalkozás nagyra nőjön (pl. Csapó, 2010; Békés – Muraközy, 2012; Kállay, 2012; Szepesi – Zulik, 2015; Szerb et al., 2017). Ennek támogatása a gazdaságfejlesztésnek is fontos célja.¹ Egy vállalat növekedése általában egyszerre jelenti a belső termelési képességek, a kapacitások és a szervezet fejlődését, valamint a külső kapcsolatokat értékének és számának bővülését. Az üzleti kapcsolatokat pedig megfelelően működtetni kell. Erre utal számos olyan fogalom, amelyeket különböző szerzők a növekedés feltételeiként azonosítanak: így például az együttműködés, a hálózatokban való részvétel, az üzleti hírnév vagy a bizalom (Brüderl – Preisendorfer, 1998; Ambastha – Momaya, 2004; Rus – Iglő, 2005). Az intézményi közgazdaságtan éles elméleti fókuszot kínál, amelynek segítségével ezek a „puha”, diffúz feltételek jól értelmezhetők, pontosíthatók. A gazdasági szereplők közötti kapcsolatok kulcskérdésének azt tartja, hogy a partnerek egymásnak tett ígéretei érvényesíthetők-e, rendelkezésre állnak-e „szerződéskikényszerítő intézmények” (*contract-enforcement institutions*), azaz olyan társas játékszabályok, amelyek a kikényszerítést lehetővé teszik (North, 2010; Brousseau, 2008; Greif, 2008). Ebből az elméleti nézőpontból a vállalkozás növekedésének egyik alapvető kérdése az lesz, rá tud-e hagyatkozni a környezetében olyan játékszabályokra, vagy ki tud-e maga alakítani olyan játékszabályokat, amelyek egyre több, különböző partnerhez fűződő kapcsolatában az egymásnak tett szerződéses ígéretek kölcsönös kikényszerítésére használhatók.

Okkal feltételezhetjük, hogy a megfelelő játékszabályok kialakítása és alkalmazása komoly kihívás minden növekvő vállalat számára. A szerződéses kapcsolatok intézményesülésének módja nagyban függ a tranzakciók értékétől, komplexitásától és más jellemzőitől (Williamson,

1979). Ezek a jellemzők gyakran változnak a cég fejlődésével együtt. A szerződések játékszabályai továbbá attól a környezettől is függenek, amelybe egy-egy kapcsolat ágyazódik (Greif, 2008). Míg egy vállalkozás első üzletfeleit gyakran személyes ismeretségeken keresztül szerzi, később ismeretlen és földrajzilag is távolabbi partnerekkel kell tudnia együttműködni. Így idővel előtérbe kerülhetnek a személytelenebb, formálisabb játékszabályok. Ezeket erősítheti a cég belső változási folyamata, amint az a személyes vállalkozói részvételtől a formalizáltabb, bürokratikusabb működésmód felé mozdul el (Salamonné Huszthy, 2006). Az alkalmazkodás rendszerét befolyásolja, hogy a játékszabályok nem változathatók egyszerűen, használatuk, illetve kialakításuk elköteleződést, tanulást, beruházást igényel (Kranton, 1996).

Jelen tanulmány három célt tűz ki maga elé. Az első az intézményi közgazdaságtan alapján egy elméleti keret felvázolása, amelyben értelmezhető a szerződések kikényszeríthetősége mint a növekvő vállalkozások sajátos kihívása. A kisvállalkozások növekedését vizsgáló irodalom eddig nem használta fel a szerződéskikényszerítő intézmények elméletét. Az utóbbit kidolgozó institucionalista szerzők pedig nem alkalmazták az elméletet kifejezetten a vállalati növekedés problémájára. Nem modellt mutatok be, hanem elméletet – abban az értelemben, ahogyan Ostrom (2005) javasolja e két fogalom használatát. Míg egy modell pontos feltevésekkel él paraméterek és változók kapcsolatairól, egy elmélet a vizsgált jelenség alapvető elemeit és a köztük lévő összefüggések természetét azonosítja.

A második cél az elmélet empirikus relevanciájának igazolása. Azt igyekszem megmutatni, hogy az elmélet jól megragadja az induló, majd növekvő vállalkozások fontos valós dilemmáit. A cél – a kutatási program ez szakaszában – nem a statisztikailag mérhető kvantitatív összefüggések kimutatása, hanem annak ellenőrzése, hogy az elmélet alkalmas-e a cégfejlődés bizonyos mechanizmusainak kvalitatív, fogalmi megragadására. Ennek a célnak felel meg

* A szerző kutatómunkáját az MTA Bolyai posztdoktori ösztöndíja, az OTKA posztdoktori kutatási ösztöndíja (PD 113072), a cikk megírását a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári campusán” című európai uniós projektje támogatta. A szerző köszöni Kiss Gábor kutatáshoz nyújtott segítségét.

a választott módszertan: egy kisszámú vállalkozás tapasztalatainak részletes leírását adó esettanulmány.

A feltáró jellegű esettanulmány – ha korlátozott keretek között is, de – alkalmas arra, hogy hipotéziseket generáljon, amelyek az elméleti kereten belül pontosabb összefüggéseket fogalmaznak meg a vállalati növekedés és a szerződés-kikényszerítő intézmények használata között (Gerring, 2007). A tanulmány harmadik célkitűzése, hogy további, nagyobb mintás kutatásokat orientáló hipotéziseket alapozzon meg.

Elméleti keret: a szerződés-kikényszerítő intézmények közgazdaságtana

A hitelesség közgazdasági problémája

Az üzleti kapcsolatra lépő felek célja a kölcsönösen előnyös csere, ami sohasem pusztán áruk vagy szolgáltatások átruházása, hanem minden esetben rájuk vonatkozó ígéreteké is (Cooter – Ulen, 2005, p. 211-216.). Ennek alapvető oka a csere időbeli kiterjedése, a szolgáltatás és ellenszolgáltatás időbeli szétválása. Ez még az olyan, látszólag egy pillanat alatt lezajló, egyszerű tranzakciónál (*spot market exchange*) is igaz, mint mondjuk egy gombóc fagyalt megvásárlása. Nem csak a pillanatnyi élvezetet vesszük meg, hanem vele a fagyaltárus azon ígérteit is, hogy eszére nem betegszünk meg gyomorrontással. Az üzleti élet legtöbb tranzakciója pedig ennél lényegesen összetettebb, kockázatokkal terhelt, így a csere ígértejellegének még nagyobb a szerepe. Az ígélet soha nem korlátlan, nem minden megkötés nélküli teljesítésre vonatkozik, de az üzleti megállapodás mindig kimondott vagy feltételezett várakozásokat teremt, amelyekre az ígéletet kapó fél bizonyos fokig ráhagyatkozik (Hart – Moore, 2008).

A cserében való részvétel tehát feltételezi, hogy a két fél elfogadja egymás ígérteit. Magától értetődik, hogy ezt csak akkor fogják megtenni, ha kellően nagy esélyt tulajdonítanak annak, hogy az ígéletet a másik fél be is fogja tartani. Más szóval, a kapott ígéletnek hihetőnek, hitelesnek kell lennie (Williamson, 1983). Itt érkezünk el ahhoz, amit az intézményi közgazdaságtan az önkéntes cserén alapuló kapcsolatok kulcskérdésének tart: hogyan teremthető meg az ígéretek hitelessége?

Miért jelent ez kihívást? Egy ígéletet akkor fogadok el hitelesnek, ha arra számítok, hogy a másik fél a jövőben valóban arra lesz ösztönözve, hogy betartsa, ne pedig megszegje az ígérteit. Az ösztönözöttség azt jelenti, hogy saját értékelése alapján a konkrét jövőbeli időpontban előbbre sorolja a teljesítést, mint az ígértszegést (Kreps, 1990). Számos ok miatt lehetséges, hogy ez a feltétel nem teljesül. Elképzelhető, hogy a fizetés vagy az ellenszolgáltatás megelőzi a teljesítést; a teljesítés hibája, hiányossága csak később, a fizetés után derül ki; a teljesítés költsége meghaladja az ellentételezés hasznát; vagy vonzóbb alternatív kapcsolat bukkan fel az ígéletadást követően. Mindezek a teljesítés szubjektív hasznát annak költsége fölé emelhetik, ami ígértszegésre ösztönözhet.

Egy ígélet hitelessége ezért úgy növelhető, ha az ígéletet tevő fél jövőbeli nettó haszna a megszegésből csökken a teljesítéssel elérhető hasznához képest. Ennek legfonto-

sabb technikája pedig az, ha az ígértszegéshez pótlólagos költségelem, szankció társul. Ennek felvállalásával tudja hitelesen elkötelezni magát az ígéletet tevő fél a teljesítés mellett (*credible commitment*). A szankció forrása lehet belső és külső. Fakadhat az ígértetevő lelkiismeretéből és a társadalmi környezetéből is. Mindkét esetben igaz azonban, hogy a szankció csak akkor tölti be funkcióját, ha olyan viselkedési előírásokhoz kapcsolódik, amelyek a felek közös tudásának részét képezik. Más szóval, a szankciónak valamilyen közösen értett játékszabályhoz kell kapcsolódnia, azaz intézményesülnie kell (North, 2010; Ostrom, 2005). A cserekapcsolat intézményesülésének alapvető formája a szerződés, amely definiálja nem csak a kölcsönös ígéretek tartalmát, hanem – kifejezetten vagy hallgatólagosan – a megszegésükkel járó szankciókat is. A kérdés így az lesz, hogyan hozhatók létre és működtethetők a szerződéses ígéretek betartására ösztönző szankciók?

A szerződés-kikényszerítés intézményei

A rövid válasz az, hogy igen sokféleképpen. Amint a társadalmi intézményeket általában (Ostrom, 2005), úgy a szerződés-kikényszerítés intézményesült mechanizmusait is rendkívüli sokszínűség jellemzi (Greif, 2008; Brousseau, 2008). Ezért komoly kihívás az elméletileg kielégítő, de nem túlzottan részletes osztályozásuk. Számos különbözőt találunk az irodalomban, köztük a spontán és a tervezett, a formális és az informális, illetve az erkölcsi, jogi és gazdasági szankciókkal járó intézmények megkülönböztetését (Greif, 2008). E szempontokat együttesen veszi figyelembe Ellickson (1991) tipológiája, amely a szerinti csoportosítja az intézményeket, hogy ki érvényesíti a szankciót: (i) az „első fél”, aki az ígéletet teszi, (ii) a „második fél”, aki az ígéletet kapja, vagy (iii) valamilyen „harmadik fél”, azaz a társadalom valamely más tagja vagy tagjai.²

Az „első fél” által saját magára alkalmazott szankció a büntudat vagy lelkiismeret-furdalás. Intézményi formáját pedig az erkölcsös viselkedés játékszabályai alkotják. A „második fél általi” kikényszerítés legfontosabb technikája az önkikényszerítő szerződés kialakítása (Telsler, 1980). Ekkor a szerződés feltételeit úgy alakítják ki, hogy a megszegésük mintegy automatikusan szankciót von maga után. Az egyik lehetőség a „túszcsere” mechanizmusa (Williamson, 1983), vagyis kölcsönösen érvényesíthető biztosítékok adása (pl. specifikus beruházások megtétele, a két fél kifizetésekének összekapcsolása). A másik megoldás a szerződéses kapcsolat hosszú távúvá alakítása, ami lehetővé teszi, hogy a felek a kapcsolaton belül jutalmazzák a másik fél együttműködését és szankcionálják az ígértszegését (Akerlof, 1982; Miller, 2002). A moralitás és az önkikényszerítés mechanizmusai a társadalmi környezet közvetlen közreműködése nélkül is működnek. A tranzakcióban részt vevő felek az interakció során elkezdik megismerni egymást és felfedik morális minőségüket. Mindeközben az együttműködés értékét növelő befektetéseket tesznek, amelyeket később nem kívánnak elveszteni.

E két alapvető intézményi mechanizmust egészítik ki vagy helyettesítik a *harmadik fél általi kikényszerítésre*

támaszkodó *informális* mechanizmusok: *közösségi normák* és a jó hírnév, *reputáció*. Előbbi esetén a rosszállás vagy kiközösítés szankcióját alkalmazhatja az a társadalmi csoport (pl. szomszédság, vallási vagy etnikai csoport, helyi vállalkozói közösség), amelynek az ígéretszegő személy tagja. Utóbbinál a jövőbeli potenciális cserepartnernek alkalmazza spontán módon azt a szankciót, hogy megtagadják vele az üzletkötést. A norma és a reputáció szankciója decentralizált, spontán módon érvényesül. Emellett léteznek olyan szankciók is, amelyeket „harmadik félként” specializált aktorok juttatnak érvényre. E szereplők körét sokszor a közintézményekre (*public-order institutions*) – azon belül is elsősorban a polgári jogi igazságszolgáltatásra, a bíróságokra – szűkítik. Ezek szerepe kétségtelenül fontos, azért is, mert a többi intézményi megoldásnak is keretét képezik, azok a „jog árnyékában” működnek. Ugyanakkor egy fejlett gazdaság szabályrendszerét jelentős részben többé vagy kevésbé formalizált magánintézmények (*private-order institutions*) működtetik, köztük ágazati, szakmai, vállalkozói, sőt értékalapú civil és vallási szerveződések, klubok, hálózatok (Greif, 2008). A tagokkal szembeni elvárások a tág erkölcsi normáktól a kifejezett etikai és szakmai kódexen keresztül a kormányzat által is elismert önszabályozásig és vitarendező funkcióig terjedhetnek (Ogus, 1999). A harmadik félre hagyatkozó mechanizmusok az egyes vállalkozások számára többnyire adóttak, de az alkalmazásuk – mint látni fogjuk – tudatos beruházásokat igényel részükről.

A szerződés-kikényszerítő intézménytípusok taxonómiáját az 1. táblázat összegzi. Minden üzleti kapcsolatban az azonosított szankcionálási mechanizmusoknak valamilyen keveréke teremti meg az ígéretek hitelességét. Az ígéretet tevő fél azáltal köteleződik el hitelesen az ígérete mellett, hogy aláveti magát ezeknek a szankcióknak. Ez megnöveli a partnere szemében a teljesítés várható valószínűségét, ami arra készteti őt, hogy elfogadja a kapott ígéretet. A kérdés az lesz, az intézmények milyen kombinációja a legmegfelelőbb egy adott kapcsolat számára.

Feltételezésem szerint a választott intézményi kombináció sok más tényező mellett attól is függ, hol tart egy vállalkozás a fejlődési pályáján. E feltevés mellett két alapvető elméleti érv is szól. Az első az, hogy mindegyik intézmény használata beruházást igényel egyik vagy mindkét fél részéről. Így azok nem állnak rögtön a rendelkezésére egy induló cégnek. A szükséges beruházások komplexek lehetnek, mégis azonosíthatók a legkézenfekvőbb elemeik. Nézzük sorban! Az erkölcs csak akkor teremthet hitelességet, ha az ígértező erkölcsi karakterét és az általa követett erkölcsi szabályokat megismeri a partnere. Egyfajta kapcsolati tőkén alapul tehát, amelynek létrehozása időt és erőforrást igényel (Sveiby, 2001; Harangozó, 2012). Az önkikényszerítő szerződés sokszor csak úgy alakítható ki, ha a felek számára megéri hosszú távon a kapcsolatban maradni. Ez sokszor a miatt van így, mert a felek jelentős kapcsolatspecifikus beruházást tesznek, ami egymáshoz köti őket. Emellett az ismételt játékok elmélete arra tanít, hogy a tranzakciók ismétlődése önmagában nem biztosíték, megfelelő konvenciók és viselkedési normák kialakítására van szükség, amelyek az

együttműködést Nash-egyensúlyként fenntartják (Miller, 2002, p. 311-335.).

Egy társadalmi norma csak akkor hat valakire valós szankcióként, ha tagja a szankcionáló közösségnek és a többi tag elismerése vagy együttműködése valóban fontos számára. Minél szorosabb egy közösség, annál erősebben lehet képes szankcionálni, de egyúttal annál jelentősebb személyes elköteleződést is igényel a tagjától. Az elköteleződés pedig beruházást igényel bizonyos kapcsolati-kezdő-fajtákba, így a társas kapcsolatok kialakításába, a közösség normáinak megismerésébe, elsajátításába, az életmód, lakhely stb. megválasztásába. Ha egy vállalkozó eleve részese egy közösségnek, akkor nem kell különösebb beruházást tennie a cége fejlődése érdekében. Ám ha eleve nem tag, de az üzletfelei felé szeretné felmutatni, hogy rá korlátozóan hatnak a közösség által fenntartott társadalmi normák, akkor a tagság kialakítása igen jelentős beruházást igényelhet részéről. Klasszikus és szélsőséges példa Bernsteiné (1992), aki a New York-i ortodox zsidó közösséghez való tartozást azonosítja egy gyémántpiacon való részvétel feltételeként. Hasonlóképpen, bár vélhetően kisebb mértékben beruházást igényel, ha egy vállalkozó vagy a cége egy többé-kevésbé formalizált szakmai vagy üzleti szerveződés tagjává akar válni: az informális kapcsolatok, a formális megfelelés, a szervezet működtetéséhez való pénz- vagy természetbeli hozzájárulás mind fontos beruházási elemek lehetnek.

Az üzleti reputáció létrehozása szinte magától értetődően időigényes. Nem csak, sőt nem elsősorban azért, mert a korábbi teljesítésekről el kell tudni juttatni az információt másokhoz, hanem azért, mert az üzleti kapcsolatok széles köre képviselhet csak kellően nagy értékű „biztosítékot”, amelynek elvesztése valóban komoly szankció egy hírnevével visszaélő vállalkozó számára (Milgrom – Roberts, 2005, p. 347-361.). Míg kisebb vállalkozásoknál a hírnév személyhez (jellemzően a tulajdonos-cégvezetőhöz) kötődik, nagyobb cégeknél a vállalathoz mint a tulajdonosaitól és vezetőitől függetlenedő jogi személyiséghez (Greif, 2006). Ez pedig feltételezi a vállalat olyan belső szabályrendszerének a kialakítását, amely biztosítja a minőséget és ezzel alkalmassá teszi a jogi személyt a hírnév hordozására.

Végül, a polgári jogrendnél a legnagyobb beruházást ugyan az adófizetők közössége teszi a rendszer felállításával, de a formalizált szerződések írása és érvényesítése bizonyos fokú tudás és – nagyobb volumen esetén – szervezeti kapacitás kiépítését is szükségessé teszi a vállalkozásoknál.

A második fontos ok, amiért arra számíthatunk, hogy a szerződések kikényszerítésének módja változik a cégek növekedésével, az, hogy az egyes intézmények alkalmazhatóságát befolyásolja a társadalmi környezet. Ha egy cég élete során változik az a környezet, amelyben működik, akkor változnak a számára kis költséggel használható intézményi megoldások is. Rendkívül összetett kérdés, hogy mely intézménytípus, milyen közegben működik jól, de az irodalom alapján ezt illetően is kiemelhető néhány különösen fontos tényező. Az erkölcs akkor jelent hiteles biztosítékot, ha a felek értik egymást. Ezt nagymértékben támogatja, ha ismernek és elfogadják egy közös

erkölcsi szabályrendszert, „értékrendet”. Az önkikényszerítő szerződéseket alapvetően a felek alakítják ki, de a feleknek tudniuk kell koordinálni az egymással szembeni elvárásait és a kapcsolatuk szabályait. Ezt nagyban elősegítheti a közös szakmai háttér és az üzleti gyakorlatokra vonatkozó közös tudás (Mike, 2017).

A társadalmi norma, a magánszervezetek és a jogrend esetében magától értetődő, de a valóságban sokszor nehezen teljesíthető feltétel, hogy a „harmadik fél” szankcionáló szolgáltatása ténylegesen elérhető legyen: létezzen és hathatósan működjön a közösség, a szakmai-vállalkozói szervezet, illetve az igazságszolgáltatás. A reputáció pedig csak akkor működhet megfelelő szankcióként, ha a piaci szereplők körében megbízható információk kis költséggel elérhetők. Ebben szerepe lehet a specializált piaci szereplőknek (pl. céginformációs szolgáltatóknak, minősítőknak, kereskedőknak), de információnyújtással támogatják az előbb említett magánszerződéses és a bírósági ítéletek nyilvánosságával az állami jogrend is.

Az 1. táblázat összefoglalja a különböző szerződéskikényszerítő intézmények használhatóságához jellemzően szükséges beruházásokat az üzletfelek részéről, valamint a támogató társadalmi környezet kiemelten fontos elemeit.

lis és informális szankciók közötti viszony kiegészítő is lehet: ahogy nő a tranzakciók értéke és az opportunizmus kockázata (pl. a nehezebb mérhetőség, az együttműködés hatékony formájával kapcsolatos nagyobb bizonytalanság miatt), úgy fognak a felek egyre nagyobb mértékben hagyatkozni az összes elérhető intézményre (Lazzarini et al., 2004; Mike – Kiss, 2016). Mindez azt jelenti, hogy egy cégnek a rendelkezésre álló mozgástéren belül együtt kell döntenie a tranzakciói jellemzőiről és az alkalmazott szerződéskikényszerítő intézményekről.

Összegezve, a vállalkozások üzleti kapcsolataikban a szerződéskikényszerítő intézmények különböző kombinációira hagyatkoznak. A kombinációk függenek a cégek beruházási döntéseitől, társadalmi-gazdasági környezettől és a tranzakciók jellemzőitől, amelyek mindegyike változhat a cégek fejlődésével, növekedésével.

Esettanulmány öt vállalkozás életútjáról

Az alábbiakban egy esettanulmány segítségével mutatom be, hogy a felvázolt elméleti keretben jól értelmezhetők bizonyos kihívások és dilemmák, amellyel egy növekvő vállalkozás Magyarországon szembesül. A kis számú cég fejlődésének részletes elemzése révén az adott elméleti

1. táblázat

A szerződéskikényszerítő intézményekhez szükséges beruházások és támogató társadalmi környezet

Kikényszerítő személy	Intézmény típusa	Szükséges beruházás	Támogató társadalmi környezet
Első fél (aki ígéretet tesz)	személyes erkölcs	megismerés	közös erkölcsi rend
Második fél (aki ígéretet kap)	önkikényszerítő szerződés	kapcsolatspecifikus beruházás kapcsolati konvenció, norma kialakítása	közös szakmai, üzleti tudást biztosító közeg
Harmadik fél (a cserekapcsolatokon kívül)			
Közösség tagjai	társadalmi norma	beruházás közösségi tagságba	jól működő, elérhető közösség
Jövőbeli cserepartnerek	reputáció	kapcsolati kör kiépítése, hírrevet hordozó szervezet létrehozása	megbízható információt közvetítők
Magánszervezet (önszerződés)	informális vagy formális szervezeti szabály	beruházás szervezeti tagságba	jól működő, elérhető szervezet
Bíróság, kormányzat	jogszabály	beruházás szerződéskötési kapacitásba	jól működő, elérhető igazságszolgáltatás

Forrás: Ellickson (1991) alapján, saját szerkesztés

Ha meg akarjuk érteni annak dinamikáját, hogyan változik a használt intézmények köre egy cég kapcsolatainak bővülésével, figyelembe kell vennünk azt is, hogy az üzleti tranzakciók sajátosságai befolyásolják a különböző intézmények hatékonyságát. Williamson (1979) alapján a tranzakciós költségek gazdaságtana mellett érvel, hogy a standardizált, jól definiálható és könnyen helyettesíthető termékeknel és szolgáltatásoknál általában a piaci reputáció és a bírósági kikényszerítés a legfontosabb intézményi mechanizmusok, az egyedi beruházást igénylő és nehezen mérhető tranzakcióknál előtérbe kerülnek a vitarendezést segítő magánszervezetek és a „harmadik felet” nem igénylő önkikényszerítő szerződések. Más szerzők ugyanakkor arra hívják fel a figyelmet, hogy a különböző formá-

keretben pontosabb összefüggések is azonosíthatók, amelyek hipotézisekkel szolgálhatnak későbbi nagyobb elemszámú vizsgálatok számára.

Egy nagyvárosi vállalkozói szerveződésben a tagvállalkozások vezetőit kerestük meg 2016 tavaszán.³ Az értékalapon szerveződő közösséget jellemzően olyan cégek tulajdonosai és vezetői alkotják, amelyek az elmúlt egy-két évtizedben egyéni vállalkozásból kisvállalkozássá, vagy kicsiből közepes méretűvé nőttek. A szerveződés egy országos hálózat részét képező klubként működik a 2000-es évek eleje óta; társas és szakmai rendezvényeket, üzleti reggeliket rendez, hírlevelet, információs adatbázist működtet. Öt cégről készült „életút-interjú” – minden esetben a cég olyan vezetőjével, aki az alapítás óta részt

vesz vállalkozóként a cég irányításában. Arra voltunk kíváncsiak, tapasztalataik szerint hogyan változtak a más vállalkozásokhoz fűződő üzleti kapcsolataik működtetésének mechanizmusai alapításuk óta?

A vállalkozói szerveződésen keresztül kerestük meg a cégeket, amelynek vezetői támogatták kutatási erőfeszítéseinket. Ennek előnye volt, hogy a cégvezetők nagyobb bizalommal fordultak hozzánk, feltehetően nyíltabban választottak. A szerveződésben igen sokféle vállalkozás vesz részt, így különböző ágazatba tartozó, életkorú és méretű cégeket tudunk vizsgálni. A közös üzleti társasághoz, szerveződéshez kötődés lehetővé tette annak vizsgálatát is, hogy az milyen szerepet tölt be a szerződések támogatásában. A vizsgálat korlátja ugyanakkor, hogy a szerveződés érték alapú, jól körülhatárolt, valláshoz kötődő értékrend követését várja el tagjaitól. Ebből következően elképzelhető, hogy az értékrendi és morális tényezők szerepe erősebb más, gazdasági szempontból hasonló hazai vállalkozásokhoz képest. Korlátot jelent továbbá az is, hogy csak egy nagyváros cégeit vizsgáltuk.

A részletes, feltáró interjúk előnye, hogy az egyes cégek pályájának sűrű leírását adják. Mivel a hitelességnek végső soron az egyéni percepciókban kell megjelennie, így indokolt a vállalkozók *vélekedéseire* összpontosítanunk. A módszer természetes korlátját képezi, hogy nehezen szűrhetők ki a szubjektívitas, az elfogultság, öngazolás mozzanatai.⁴ Az interjúk során három kérdéskörre fókuszáltunk: (1) Hogyan sikerült megteremteni a hitelességet az alapítás utáni első üzleti kapcsolatokban? (2) Hogyan bővültek a cég üzleti kapcsolatai, és hogyan sikerült a hitelességet megteremteni a változó kapcsolatokban? (3) Mi jellemzi a jelenbeli és a várható jövőbeli üzleti kapcsolatait ebből a szempontból? Kiindulópontnak nem feltétlenül a jelenlegi cég formális alapítását tekintettük, hanem a tágabb értelemben vett vállalkozását, amelynek történetét a cégvezető lényegét tekintve folytonosan ítélte meg, még ha a jogi keretek időközben változtak is.

Az elemzett cégek jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat
Az elemzésbe bevont cégek jellemzői

Cég profilja	Mérete	Életkora
1. Ingatlanfejlesztéssel, pénzügyi szolgáltatásokkal stb. foglalkozó holding	500 fő	14 év
2. Informatikai szolgáltató cég	50 fő	17 év (8 éve egy holding részeként)
3. Szabadidős szolgáltatásokkal, cateringgel és rendezvényszervezéssel foglalkozó cég	15-30 fő	31 év
4. Információbiztonsági szolgáltató cég	5 fő	14 év
5. Vagyonkezelő társaság	nincs saját alkalmazottja, közel 1 mrd Ft tőkét kezel	4 év

Ingatlanfejlesztéssel, pénzügyi szolgáltatásokkal stb. foglalkozó cégcsoport

Az első vállalkozás egy több mint tíz, szorosan együttműködő leányvállalatból álló cégcsoportot összefogó holding. A kb. 500 főt foglalkoztató cégcsoport üzletágai között szerepel ingatlanfejlesztés, pénzügyi befektetés, kockázatitőke- és vagyonkezelés, számviteli, pénzügyi és kommunikációs szolgáltatások, valamint nonprofit tevékenységek. Sokféle piacon van tehát jelen, amelyeken igen különböző, de jellemzően hazai, kis- és közepes méretű cégekkel versenyez. Tizennégy évvel ezelőtti indulása óta az alapító négy személy tulajdonában van, akik iskolai, közösségi kapcsolatokon keresztül ismerték meg egymást.

A kezdeti időszakban kizárólag az alapítók társas kapcsolathálóján keresztül alakultak ki üzleti kapcsolatok; az első üzletfeleket személyes (főként iskolai, egyetemi) ismerősök segítségével találták meg. Ebben az időszakban – az egyik cégvezető szavaival – a „emberi kapcsolat”⁵ és a „közös (keresztény) értékrenden alapuló bizalom” volt a kölcsönös biztosíték a megállapodások teljesülése szempontjából. Az intézményi taxonómia fogalmaival az erkölcs és a társadalmi norma domináltak.

A korai időszakban szerzett üzletfelek iránti bizalom azóta is megmaradt. Az esetleges viták rendezését nagyban segítette az „üzletfelekkel való érdeazonosság”. Ezt részben a bevételmegosztás módja biztosította, mivel a cég saját bevétele is az üzletfél bevételeitől függött, részben a hosszú távú kapcsolatok ápolása, ami a partnereket szintén a kölcsönös sikerben tette érdekeltté. Az ellenérdekeltség hiányán túl az egymás megértésére való törekvés és az őszinteség kapcsolati normái szintén fontos komponensei voltak a viták megoldásának. Tehát az erkölcs és a társadalmi norma mellett kezdettől fontos intézményi megoldásként alkalmazták a szerződések önkikényszerítővé alakítását.

A vállalkozás növekedésével a szerződés kikényszerítés módozatai lassan, fokozatosan változtak. Új partnereket főként a kezdetiek ajánlásával, referenciáival szereztek, de tudatos kommunikációval próbálták „láthatóbbá” is tenni a céget, így egy idő után közös ismeretség hiányában, „hideghívás jelleggel” is érkeztek új üzletfelek. A kapcsolatok személyes jellege azért is csökkent, mert az új partnerek komolyabb iparági szereplőknek számítottak, és az üzletfelek földrajzi spektruma is országossá bővült. Ezzel párhuzamosan az új ügyfélkapcsolatokban már nem a korábbi mélységben vettek részt az alapítók, szerepüket egyre inkább átvették az alkalmazottak. Ennek feltétele volt a munkatársak szakmai (nem pedig ismeretségi) alapú rekrutációja, a tudatos HR-stratégia és szervezeti működés professzionalizálódása.

Az ügyfélkör növekedésével a kapcsolatok menedzselésében a jogi biztosítérendszer egyre fontosabbá vált. A viták rendezése növekvő mértékben támaszkodott az írásos dokumentumokra, köztük a szerződésekre, az e-mailekre, az emlékeztetőkre, amelyekre vita esetén lehetett hivatkozni. A kezdetben domináns „közös értékrend” gyakran hiányzott, emiatt a viták is gyakrabban kieleződtek. Ez azonban nem jelenti azt, hogy eltűnt volna az erkölcs szerepe. A tárgyalások, a szerződéskötés folyamán nagy figyelmet

fordítanak a partner (illetve képviselője) személyes megbízhatóságának, értékrendjének megismerésére.

Az „érdekazonosság” biztosításának stratégiája továbbra is fontos. A bevételek egymáshoz kötése mellett nagy hangsúlyt fektetnek a hosszú távú partnerségre, immár mintegy 150 stratégiai üzletféllel. E téren fontos tényezőnek tartják a „közös vállalati kultúrát”. Utóbbi jellemzője, hogy a partnernek ne az „egyéni profitmaximalizálás” legyen a célja, hanem a „közös siker”. Tehát a hosszú távú, kooperatív kapcsolati normákon alapuló önkikényszerítő szerződések máig fontosak a cég számára.

A cég vevői és beszállítói között is vannak olyanok, akik tagjai az értékalapú vállalkozói szerveződésnek. A szerveződés legfontosabbnak tartott funkciója az információk áramoltatása, ami felgyorsítja a megbízható partnerek kiválasztását. A szerveződés tehát támogatja a reputációs mechanizmus működését. A tagok közötti „érdekazonosság” – erkölcs és társadalmi norma – segíti a kölcsönös bizalom gyorsabb kialakulását. A szervezet biztonságát is ad azzal, hogy vitás helyzet esetén konstruktív, jó vitarendezési megoldást nyújt, de összességében a már kialakult kapcsolatokban az elért hitelesség szintje nem különbözik a tag és nem tag partnerek körében.

Informatikai szolgáltató cég

Az ötven főt foglalkoztató és évi egymilliárd forint árbevételű produkáló vállalkozást 1999-ben alapította négy társával a jelenlegi vezetője. Nyolc évig önállóan működött, folyamatosan bővülve, majd 2008-ban felvásárolta egy holding cég, de működési önállóságát nagymértékben megőrizte. Kezdetől informatikai fejlesztésekkel, *outsourcing* szolgáltatásokkal és szakemberkölcsönzéssel foglalkozott elsősorban a banki szektorban. Viszonylag specializált tudást igénylő piacról van szó; versenytársai között a hasonló kisméretű, szakemberek alapította cégek és a nagyobb, tőkeerősebb informatikai szolgáltatók is megtalálhatók.

Az alapítók korábban banki alkalmazott informatikusként dolgoztak, és első ügyfeleiket itt kiépített személyes szakmai kapcsolataikon keresztül szerezték. Új céggént az üzletfelek bizalma az alapítók személyes reputációjának szolgált: „tudták rólunk, hogy megcsináljuk, amit ígértünk, és addig dolgozunk rajta, amíg az elvárásoknak meg nem felel az eredmény”. Később a korai jó referenciák és az ezekre épülő tudatos *sales* tevékenység révén szereztek új, korábban nem ismert partnereket. Amint az elsőként bemutatott cégnél, itt is szükségszerűvé vált, hogy a cég növekedésével a vezetők kevésbé intenzíven vegyenek részt az üzleti kapcsolatokban, és a feladataikat alkalmazottaknak delegálják. A jelentős szakmai tudást és odafigyelést igénylő szolgáltatások esetében a cégvezető értékelése szerint ez nem igazán sikerült. A személyes reputációjukat csak korlátozottan tudták a szervezeti működés professzionalizálásával a cég személytelen reputációjává konvertálni. Úgy vélte, gyakori probléma a hasonló cégeknél, hogy nehéz fenntartani az új alkalmazottak bevonása után a megbízhatóságot a partnerek felé. A jó hírnév őrzése pedig nagyon fontos, mert a szektorban „gyorsan híre megy a rossz munkának”.

A bankokban mint üzletfelekben alapvetően azok piaci reputációja miatt bíznak meg, de a tranzakciók komplexitása és specifikussága miatt ennek ellenére gyakran tapasztaltak opportunistá viselkedést. Ezt részben azzal védik ki, hogy próbálják a tárgyalások során felmérni a másik fél becsületességét: „ez elsősorban megérzésen és szimpátián alapul, azon, hogy a megbeszélések során korrektnek tűnik-e az illető”. Emellett fontos, hogy az üzletfélnek is „annyira fontos legyen a siker”, mint neki, vagyis külső szankció nélkül is érdekében álljon a teljesítés. A növekedéssel együtt pedig nőtt a kapcsolatok írásbeli adminisztrációjának szerepe is. Tehát a reputáció, az erkölcs, az önkikényszerítő szerződés és a jog intézményi mechanizmusai együtt jelennek meg.

A cégvezető a vállalkozói szerveződésbe annak „erős értékrendje” miatt csatlakozott. Bár vannak oda tartozó üzletfelei, és a közös értékrendből fakadóan jobban megbízik bennük, de önmagában a tagságot nem tartja garanciának valaki hitelessége szempontjából, mert tapasztalata szerint a szerveződés nem szűri meg eléggé a tagjait.

Szabadidős szolgáltatásokkal, cateringgel és rendezvényszervezéssel foglalkozó cég

A vállalkozást 1985-ben alapította GMK-ként a jelenlegi ügyvezető és üzlettársa. A cégnek nem volt előzménye, a szabadidős járművek kölcsönzésének ötlete egy közös üdülés során fogant meg. Ez a tevékenység később kiegészült cateringgel és rendezvényszervezéssel. Szezontól függően 15-30 alkalmazottal működnek. Nagyon sok szereplős, kompetitív piacon végzik a tevékenységüket.

Eleinte csak egyéni vásárlóik voltak, később utazási irodákat kerestek fel, és beléptek a Magyar Utazási Irodák Szövetségébe, amely sokat segített a kapcsolatépítésben. Mivel viszonylag egyszerű és kis értékű szolgáltatásról volt szó, a kapcsolatokat kis léptékben lehetett kezdeni. A megkeresett cégekkel azután évek alatt bizalmi viszony alakult ki, amelynek alapját „a személyes beszélgetések és kölcsönös segítségnyújtás” adta. Legtöbbjükkel „emberi, baráti kapcsolat” is kialakult. A hangsúly a szóbeli megállapodásokon volt, az írásbeli szerződések inkább csak emlékeztetőként szolgáltak.

A cég növekedésében fordulópont volt 1991-ben a saját épület létesítése és a kölcsönözhető járművek számának jelentős megemlése. Az üzletfelek köre jóval szélesebbé vált. A kapcsolatok bővítésében segített a „presztízzsel rendelkező megrendelők elégedettsége” és a cég terjedő jó hírneve. A cég kis méreténél fogva a cégvezetők továbbra is intenzíven részt vesznek az ügyfelekkel való kapcsolattartásban, és mindig törekednek a hosszú távú együttműködés, és a „kölcsönös bizalom” megteremtésére. Az üzletfélől nem csak a becsületes viselkedést várják el, hanem azt is, hogy bennük megbízzon, együttműködő legyen. Továbbra is a személyes megbízhatóság (erkölcs) és a hosszú távú, stratégiai (önkikényszerítő) együttműködés a legfontosabb záloga a megállapodások betartásának. Ezt közvetve megerősíti, hogy bírósághoz egy esetben fordultak eddig, amikor is egy partnernél tulajdonosváltás történt. A nagyobb üzletfelekkel részletes írásbeli szerződéseket kötnek ugyan, de velük is fontos a folyamatos

személyes kapcsolattartáson alapuló bizalom. Tehát az erkölcs és az önkikényszerítő szerződés mellé idővel felzárkózott a reputáció és a jog mint alkalmazott szerződés-kikényszerítő intézmény.

A cég egyik vezetője az értékalapú vállalkozói szerződésbe nem üzleti megfontolásból lépett be, hanem „tetszett neki a légkör, a programok, szimpatikusak voltak a programok”. De ma már sok taggal van üzleti kapcsolatban, és „nem kérdés, hogy a tagok betartják az egymással kötött megállapodásokat”; ha pedig valaki mégsem tart be valamit, az mindig kiderül és „az illető automatikusan kiesik a szervezetből”.

Információbiztonsági szolgáltató cég

A másfél évtizede alakult vállalkozás informatikai biztonsági szolgáltatások nyújtásával, tanácsadással foglalkozik. Öt alkalmazottja van. A cég szolgáltatásai erősen bizalmi jellegűek, mivel az informatikai sérülékenység kezelése csak úgy lehetséges, ha hozzáférést kap az ügyfél belső adataihoz, információs rendszeréhez: „olyan a bizalmi viszony, mint egy nőgyógyással.”

A mostani céget ketten alapították, de a tulajdonostárs időközben kilépett, kivásárolta a jelenlegi tulajdonos-cégvezető. Az alapítók korábban más informatikai területen dolgoztak, ahonnan nem tudtak üzleti kapcsolatokat átmenteni. Teljesen tiszta lappal és ismeretségek nélkül indultak. „Hidegen” kopogtattak be az első ügyfelekhez, akik brókercégek, tőkepiaci ügyfelek voltak. Az első munkák kevésbé bizalmi jellegűek voltak, a pénzügyi cégek információbiztonsági szabályzatait készítették el. Segítették őket, hogy nagyon kevés másik vállalkozás volt akkor a piacon, és a fő versenytársaik a multinacionális tanácsadócégek voltak, amelyek árainak jelentősen alá tudtak kínálni. A kínált árelőny a kezdeti munkáknál döntő volt. Az ügyfelek oldalán a nem fizetés kockázata pedig azért nem merült fel bennük, mert jelentős márkanévű, jól ismert pénzügyi szereplőkről volt szó, akik nem kockáztathatták a hírnevüket („olyan nincs, hogy egy bank nem fizet”).

A cég számára a fő kihívás az volt, hogy a komolyabb munkákhoz megteremtsék a maguk hitelességét. Az első, kevésbé bizalmi jellegű feladatok sikeres elvégzése, az együttműködés jó tapasztalata fokozatosan megteremtette a meglévő ügyfelek szemében a hitelességüket. Ezen kívül az elvégzett munkák referenciaként is használhatók voltak, bár a referenciaadást a munkák egyedi és titkosított jellege nehezítette. A reputáció felépítésére és ápolására kezdettől komoly figyelmet fordítottak. A kérdés központi jelentőségét mutatja, hogy az ezzel kapcsolatos nézeteltérés vezetett az alapítótárs kiválásához. Míg a kivált tulajdonos azt vallotta, hogy mindkettőjüknek a személyes szakmai és üzleti hírnevét kell építeniük, és a cég ehhez csak keretet ad, addig a jelenlegi cégvezető úgy gondolta, hogy az előrelépést éppen az jelentheti, ha a személyes hírnevet fokozatosan „át tudják vinni” a cégre. El tudják érni, hogy ügyfelek a cég munkatársaiban ugyanúgy megbízzanak, mint az alapítókban.

A szolgáltatás jellegénél fogva részletes (20-30 oldalas) szerződések születnek, jogászi segítséggel, és a teljesítésigazolásokat is pontosan vezetik. A szerződések

a cégvezető megítélése szerint alkalmasak arra is, hogy bíróságon érvényesítsék őket. A gyakorlatban azonban az ezzel való fenyegetésre, illetve a fenyegetés beváltására nagyon ritkán, vészhelyzetben van szükség. A legfőbb garancia az ügyfél – jellemzően nagy cég, jól ismert piaci szereplő – piaci hírneve. Legjobban a partner esetleges csődjétől tartanak, ezért ha új ügyféllel kezdenek el tárgyalni, átnézik a cégről elérhető publikus információkat (honlap, cégkivonat, előző éves beszámoló, mérlegek) és online adóskövető rendszert is használnak.

Jelenleg a stratégiai cél a cég hírnevének megteremtése, a tulajdonos komoly figyelmet fordít a belső szervezet fejlesztésére. Ebbe tartozik egyrészt a belső folyamattervezés és minőségbiztosítás, másrészt az alkalmazottak megfelelő szelekciója, képzése, motiválása. A cég igyekszik érdekes, motiváló munkát kínálni, és ezzel megnyerni jó képességű és ambiciózus fiatalokat. A tulajdonos egyelőre mindig maga is tartja az ügyféllel a kapcsolatot, de próbál egyre több mindent a munkatársaira átruházni. A cég ismertségét és hírnevét is támogatja a szakmai konferenciákon, előadásokon való rendszeres részvétel, a szakmai szerveződésekben való tagság.

Az értékalapú vállalkozói szerződés egy a közül a három-négy klub, társulás közül, amelyek üzletemberek közötti ismerkedéshez, találkozáshoz adnak keretet. Az ezekben történő részvételt a cégvezető fontosnak és igen hasznosnak tartja. A szerveződés segít új, üzletileg is hasznosítható ismeretségek kialakításában, elmélyítésében. A referenciaadást, az ezzel kapcsolatos információk áramoltatását is megkönnyíti.

Vagyonkezelő cég

A cég a pénzügyi szektorban vagyonkezeléssel foglalkozik. A befektetők pénzt alapvetően tőkepiaci termékekbe, kisebb részben real- és ingatlanbefektetésekbe fekteti. A cég magán befektetési társaságként működik, azaz a befektetőktől mint részvényesektől gyűjti össze a forrásokat, és a tulajdonosai által rendelkezésére bocsátott tőkét fekteti be. A vállalat tőkéje közel egymilliárd forint. A vállalkozást – tevékenységénél és jellegénél fogva – üzleti kapcsolatok elsősorban a befektetőkhez fűzik, a befektetési célok jellemzően pénzügyi termékek. Többnyire nagy pénzügyi szereplőkkel: bankokkal, alapkezelőkkel versenyez az ügyfelekért.

A cég létrehozásának gondolata egyértelműen a leg-erősebb tulajdonosi jogosítványokkal bíró vállalkozóhoz köthető. Néhány évvel ezelőtti megalapítása az ő személyes vállalkozói karrierjének része volt. Induláskor a befektetők 70-80 százalékban a vállalkozó meglévő kapcsolatai közül kerültek ki, amelyeket korábbi vállalkozói tevékenysége során alakított ki. Az alapító először a biztosítási szektorban töltött el fél évtizedet mint ügynök, majd mint területi és régiós vezető. Ezután a befektetői szolgáltatások felé fordult: értékpapírügynök céget alapított.

A cégvezető „vidékről jött fiúként”, aki „szinte senkit nem ismert”, kezdettől nagyon tudatosan törekedett az üzleti életben hasznosítható kapcsolatépítésre. Ebben segítette a vidéki egyházi iskola öregdiák-hálózata és a jó hazai egyetememen szerzett diploma, de a lényeg a szemé-

lyes üzleti ismeretségek folyamatos, céltudatos építése – a „címlista”, a „telefonkönyv” bővítése – volt. Saját értékelése szerint az egyik, ha nem a legfontosabb erőforrása a vállalkozói létnek ez az egyetemi évek óta halmozódó üzleti tapasztalat és bővülő kapcsolatrendszer. Kezdetől törekedett arra, hogy amint az egyik szektorból, illetve tevékenységi körből átlépett a másikba, a korábbi ügyfeleit is „magával vigye”, amennyire lehetséges.

A cég alapításakor – vélekedése szerint – a befektetők mindenekelőtt az addig felmutatott teljesítménye és megbízhatósága, évek során felhalmozott reputációja alapján bíztak meg benne. Emellett a felügyelőbizottságba és az igazgatóságba a szakmában jól ismert, idősebb, tekintélyes személyeket nyert meg, akiknek „elég ősz már a hajuk”. Ők a saját hírnevükkel erősítik a céget. A kiválasztásukkor szerepet játszott a közös értékrend és az értékrendi alapon szerveződő üzleti közösségből való ismeretség is. A befektetők meggyőzésében szerepe volt az üzleti kapcsolat önkikényszerítő elemének, amely összhangot teremt a cég és megbízói érdekei között: a vállalkozónak csak nyereségrészesedése van és jelentős saját tőkét is kockáztat.

Eddig két alkalommal került sor tőkeemelésre. A stratégiai befektetők köre személyes ismeretségeken keresztül bővült. Közös ismerősök révén találtak egymásra. De az új, kevésbé ismert befektetőknel az „utánuk kérdezés” mellett a cég egy professzionális cégadatbázisra is támaszkodik.

A vállalkozó a továbblépést úgy látja megalapozhatónak, ha hiteles jelzéseket küld a cég, pontosabban inkább a saját személyes képességéről („jó hozamgörbét tudunk mutatni”) és megbízhatóságáról. Utóbbit illetően sokat számít az idő. Ha valaki eltölt négy-öt évet jól láthatóan a piacon, az jelentősen növeli a megbízhatóságába vetett hitet. Bár később is visszaélhet a bizalommal, de „az is sokat mutat, hogy valaki 4-5 évig nem megy csődbe, nem lopja el a rábízott pénzt”. A személyes reputációt hosszan, lépésről lépésre, sziszifuszi munkával lehet csak felépíteni. A hírnév, a megbízhatóság pedig mindig egyértelműen a személynek szól. A cégvezető tapasztalatai szerint a pénzügyi szektorban ez igaz még a nagy szervezetekre (pl. intézményi befektetőkre) is, ahol az illetékes döntéshozókkal kell a személyes bizalmat kialakítani.

Az értékalapú vállalkozói szerveződésbe belső indítatásból lépett be, ám úgy látja, éppen a közös értékrend az alapja annak, hogy üzleti kapcsolatokat építsen a többi taggal. Tapasztalata szerint a klub a tagjait minimálisan szűri, de az értékrendi jelleg eleve szűrő hatású, mintegy önszelekción valósul meg. Különösen fontos számára, hogy fiatalok itt lehetősége van, hogy idősebb, befutott üzletemberekkel találkozzon. A cég igazgatóságában több olyan tekintélyes személy is van, aki tagja a szerveződésnek is.

Összefoglaló következtetések

Öt vállalat, egy vállalkozói klub öt tagja esetében követük nyomon a cégvezetők elmondása alapján a cégfejlődés pályáját, dinamikáját. Minden esetben azt láttuk, hogy a hitelesség megteremtése kulcsfontosságú az üzleti kap-

csolatok sikere szempontjából, és a vállalkozók folyamatosan jelentős erőfeszítéseket tettek azért, hogy megteremtsek saját hitelességüket a partnereik szemében. E célból a szerződéskikényszerítő intézmények változatos és a cég növekedésével módosuló körére támaszkodtak. A vizsgált kis mintán az, ahogyan a vállalkozók látják a cégek fejlődésének kritikus kérdéseit, visszaigazolja, hogy a felvázolt elméleti keret segítségével a cégfejlődés egy fontos dimenzióját ragadhatjuk meg. Egy-egy vállalkozás története jelentős mértékben annak története, hogyan épül ki a vállalkozás hitelessége az üzleti szereplők körében.

Bár a vizsgált cégek életútja sok szempontból eltér, kirajzolódnak bizonyos mintázatok arról, hogyan változik a szerződéskikényszerítő intézmények szerepe a cég fejlődésével. Mivel feltáró esettanulmányról van szó, az azonosított összefüggésekre elsősorban mint további, nagyobb mintás vizsgálatokkal ellenőrizendő hipotézisekre érdemes tekinteni.

„Hideg” és „meleg” indulás

A vállalkozások indulásánál kétféle mintát láttunk. Az egyik típust a „hidegen induló” vállalkozások alkotják. Ezek esetében a vállalkozót nem fűzik személyes, szakmai vagy korábbi üzleti kapcsolatok az első üzletfeleihez. Ismeretlenül veszi fel velük a kapcsolatot. Az ilyen indulást a kezdeti hitelesség alacsony szintje jellemzi – nincs sem közös múlt, sem előre látható közös jövő, amire hagyatkozni lehetne. Emiatt a kevésbé bizalmi jellegű és kisebb értékű termékek, szolgáltatások nyújtása dominál. De a kezdő cégnek is meg kell bíznia az üzletfelében. Erre az egyik megoldás, ha az üzletfél maga ismert piaci szereplő, aki várhatóan nem kockáztatja jó hírét azzal, hogy nem tartja be szerződéses ígéreteit. Egy másik technika az olyan „önkikényszerítő” szerződési konstrukció, amely a két fél nyereségét egymáshoz köti. Az első sikeres teljesítések után a már meglévő ügyfelei értékesebb, erősebben bizalmi jellegű szolgáltatást is elfogadnak tőle. Továbbá a cég ezeket a kapcsolatait egyre inkább referenciaként is használhatja. Így tudja lépésről-lépésre a hitelesség jelzéseit küldeni magáról.

A „melegen induló” cégek az alapító vállalkozók eleve létező személyes ismeretségeire hagyatkozhatnak. Ezek többféle eredetűek lehetnek, és különböző kombinációkban jelenhetnek meg. Származhatnak a személy iskolához vagy vallási közösséghez kötődéséből, hasonló szakmai területen alkalmazotti előéletéből, vagy korábbi vállalkozásai kapcsán szerzett üzleti kapcsolataiból. Ha több vállalkozó társul, akkor a meglévő ismeretségek, bizalmi viszonyok egyesítésére nyílik lehetőség. A „melegen induló” vállalkozások már első üzleti kapcsolataikban is képesek alapozni az erkölcsiség és a személyes reputáció szerződést támogató mechanizmusaira. Ez azonban önmagában általában nem elég. A piaci reputáció és az önkikényszerítő szerződések itt is szerepet játszhatnak.

A cégépítés mint reputációépítés

A vállalkozást fejlesztő tevékenység igen nagy mértékben az üzleti reputáció, a látható megbízhatóság felépítésére irányul. Egyrészt azt látjuk, hogy a vállalkozó(k) személyes reputáci-

ója rendkívül fontos. A szakmai és üzleti ismeretségek, a személyes kvalitásokat bizonyító referenciák, ajánlások gyűjtése, a szakmai és üzleti szerveződésekben, rendezvényeken való részvétel, a partnerkapcsolatban való „személyes jelenlét” nem küszöbölhető ki. A cégvezető személyes integritása, megbízhatósága különösen fontos a bizalmi jellegű, nehezen mérhető szolgáltatásoknál. A személyes reputáció felépítése időigényes, lényegében egy hosszú távú, szívós karakterépítés az üzleti nyilvánosságban.

Másrészt, a cég növekedésével, az alkalmazotti kör bővülésével előbb-utóbb megjelenik az a törekvés, hogy a vállalkozó személyes reputációját a cégre „vigye át”. El kell érni, hogy üzletfelei a beosztottjai ígéretét is ugyanolyan hitelesnek fogadják el, mint az övéit. Ehhez a belső szabályrendszer (döntési folyamatok és minőségbiztosítás), a szervezeti kultúra tudatos fejlesztése, az alkalmazottak megfelelő szelekciójára és motivációjára van szükség. Ez komoly kihívás, és ha nem sikerül neki megfelelni, az erős növekedési korlátot jelent a cégnek.

A kétoldalú irányítás domináns szerepe

A szerződéses kapcsolatok irányításának módja függ ugyan a tranzakciók tárgyától, ám általánosan megfigyelhető, hogy a vállalkozók az üzleti kapcsolataik sikerének kulcsát elsősorban abban látják, ha harmadik (szankcionáló) fél bevonása nélkül meg tudják teremteni kölcsönösen a hitelességet, és rendezni tudják vitáikat. Az ilyen kétoldalú irányítás (Williamson, 1979) különböző kombinációkban rendszerint a következő elemeket tartalmazza: (i) A kapcsolatok létrehozásában és működtetésében fontos a személyes kommunikáció, amelyben a felek folyamatosan jelzéseket küldenek egymásnak saját személyes erkölcsiségükről, megbízhatóságukról. (ii) Hangsúlyosak a kooperativitás, segítőkészség normái, amelyek a hosszú távú szerződéseket önkikényszerítővé tehetik. Ezek megszegését igen negatívan értékelik. (iii) A cégek rövid távon is törekednek az érdekeiket összehangoló szerződéses megoldásokra, elsősorban a bevételek összekapcsolásával, nyereségmegosztással. Tehát az erkölcs és az önkikényszerítő szerződés a kezdetektől folyamatosan jelenlévő és kiemelkedően fontos szerződéskikényszerítő intézmények.

A személyesség oldódása

A partnerek körének bővülésével a legtöbb cégnél az üzleti kapcsolatok személyes jellege oldódik. Előtérbe kerülnek a részletesebb, alaposabb jogi úton érvényesíthető szerződések, a publikus céginformációkra, adóskövető rendszerekre hagyatkozás, illetve a szakmai kritériumoknak való formális megfelelés elvárása. Az informális, személyes jellegű garanciák ugyanakkor nem szűnnek meg.

A vállalkozói szerveződések szerepe

Az esettanulmány példát mutatott arra, hogy az önszerveződő vállalkozói közösségeknek számottevő szerepük lehet abban, hogy létrejöjjön a hitelesség a tagjaik egymás közötti üzleti kapcsolataiban. Etikai alapú szelekcióval támogathatják az erkölcsiséget, az ígéretségést szankcionáló közösségi normákat működtethetnek, az információáramlás segítségével pedig erősíthetik a reputáció

mechanizmusait. Ha egy cég belép egy ilyen funkciókat intézményesítő szerveződésbe, bővül számára azoknak a potenciális kapcsolatoknak a köre, amelyekben jó eséllyel megteremthető lesz a kölcsönös hitelesség.

Jegyzet

- ¹ Lásd pl. a magyarországi régiók intelligens szakosodási stratégiáit (RIS3) a 2014-2020 közötti időszakra.
- ² Ellickson (1991) nem csak szerződéses kapcsolatokra, hanem tágabban mindenféle intézményre vezette be e kategorizálást a szerint, hogy a cselekvő, a cselekvés érintette vagy a társadalom más tagja szankcionálja-e a cselekvőt.
- ³ Az esettanulmány a HÉTFA Kutatóintézetben *A vállalkozói tőke mint a fenntarthatóság tényezője* című kutatás keretében készült az Országgyűlés Hivatala Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanácsának Titkársága megbízásából, amelynek támogatását ezúton is köszönjük.
- ⁴ A jövőben egy nagyobb lélegzetű empirikus vizsgálatot érdemes lehet olyan módon elvégezni, hogy a vállalkozások tipikus vagy fontos üzleti (jelenlegi és korábbi, kezdeti) partnereivel is készülnek interjúk. Ezek árnyalhatják az alanyok vélekedéseit.
- ⁵ Az interjúalanyok által használt jellegzetes kifejezéseket, szófordulatokat idézőjelben szerepeltetjük.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A.* (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97(4), p. 543-569.
- Ambastha, A. – Momaya, K.* (2004): Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), p. 45–61.
- Békés G. – Muraközy B.* (2012): Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59(3), p. 233–262.
- Bernstein, L.* (1992): Opting out of the Legal System: Extralegal Contractual Relations in the Diamond Industry. *Journal of Legal Studies*, 21(1), p. 115-157.
- Brousseau, E.* (2008): Contracts: From Bilateral Sets of Incentives to the Multi-Level Governance of Relations. In: Brousseau, E. – Glachant J-M. (eds.): *New Institutional Economics. A Guidebook*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 37-66.
- Brüderl, J. – Preisendörfer, P.* (1998): Network Support and Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, 10(3), p. 213–225.
- Cooter, R. – Ulen, T.* (2005): *Jog és közgazdaságtan*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Csapó K.* (2010): *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon*. Ph.D-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Ellickson, R. C.* (1991): *Order Without Law: How Neighbors Settle Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gerring, J.* (2007): *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press
- Greif, A.* (2006): History Lessons. The Birth of Impersonal Exchange: the Community Responsibility System and Impartial Justice. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), p. 221–236.
- Greif, A.* (2008): Commitment, Coercion and Markets: The Nature and Dynamics of Institutions Supporting Exchange. In: Ménard, C. – Shirley, M. M.

- (eds.): Handbook of New Institutional Economics. Berlin – Heidelberg: Springer, p. 727-786.
- Harangozó, T.* (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, 43(7-8), p. 57-67.
- Hart, O. – Moore, J.* (2008): Contracts as Reference Points. *Quarterly Journal of Economics*, 123(1), p. 1-48.
- Kállay L.* (2012): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. TM. 58. sz. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont
- Kranton, R. E.* (1996): Reciprocal Exchange: A Self-Sustaining System. *American Economic Review*, 86(4), p. 830-851.
- Kreps, D.* (1990): Corporate Culture and Economic Theory. In: Alt, J. – Shepsle, K. (eds.): *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lazzarini, S. G. – Miller, G. J. – Zenger, T. R.* (2004): Order with Some Law: Complementarity versus Substitution of Formal and Informal Arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(2), p. 261-298.
- Mike K. – Kiss G.* (2016): How Do Firms Actually Combine Personal and Impersonal Institutions to Safeguard Contracts? Paper presented at the World Interdisciplinary Network for Institutional Research 3rd Annual Conference, 2-5 September 2016, Boston, MA.
- Mike, K.* (2017): The Intellectual Orders of a Market Economy. *Journal of Institutional Economics*, p. 1-17. Online megjelenés: doi:10.1017/S1744137417000029.
- Milgrom, P. – Roberts, J.* (2005): *Közgazdaságtan, szervezelmélet és vállalatirányítás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Miller, G. J.* (2002): *Menedzserdilemmák. A hierarchia politikai gazdaságtana*. Budapest: Aula – Széchenyi István Szakkollégium
- North, D. C.* (2010): *Intézmények, intézményi változás és gazdasági teljesítmény*. Budapest: Helikon
- Ogus, A.* (1999): Self-Regulation. In: Bouckaert, B. – de Geest, G. (eds.): *Encyclopedia of Law and Economics*, vol. V. Cheltenham: Edward Elgar
- Ostrom, E.* (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press
- Rus, A. – Iglíč, H.* (2005): Trust, Governance and Performance: The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*, 20(3), p. 371-391.
- Salamonné Huszty A.* (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), p. 51-68.
- Sveiby, K. E.* (2001): A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), p. 344-358.
- Szepesi B. – Zulik Á.* (2015): A vállalkozói továbblépés koncepciója. Koncepcionális és elméleti kiindulópontok. HÉTFA Műhelytanulmányok 2015/14. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A.* (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*. (megjelenés előtt)
- Telser, L. G.* (1980): A Theory of Self-Enforcing Agreements. *Journal of Business*, 53(1), p. 27-44.
- Williamson, O. E.* (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), p. 233-261.
- Williamson, O. E.* (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73(4), p. 519-540.