

MÚHELY

Balogh Eszter

Vállalatközi konfliktusok és megoldási módszerek

Egy interjú kutatás tapasztalatai

Kodolányi János Főiskola, Európai Közpolitikai és Szolgáltatásmenedzsment Tanszék
H-8000 Székesfehérvár, Fürdő u. 1.; e-mail: besztok@freemail.hu

A gazdaságszociológiában sok kutatást végeznek arról, hogy milyen összefüggés van a gazdasági teljesítmény és a piaci kapcsolatok társadalmi beágyazottsága között (Granovetter 1990). Ezek – a neoklasszikus gondolkodással szemben – azt állítják, hogy a piaci magatartást nemcsak a piaci törvényszerűségek irányítják, hanem a kapcsolatokban fontos szerepet játszik a szereplők közötti bizalom szintje, a reputációs függőség és az egymásrautaltság mértéke. A beágyazottság a vállalatok kapcsolatait koordinálja és konkrét magyarázatot ad arra, hogy cserekapcsolatokat mi tartja össze és milyen hatást gyakorolnak a gazdasági teljesítményre.

Ezekből a szociológiai eredményekből kiindulva a kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja az együttműködési formák és a konfliktus megoldási módszerek mögött milyen szociológiai és piaci, (környezeti tényezők), összefüggések húzódnak meg. A kutatás annyiban mutat túl a fentiekben, hogy arra kereste a választ, hogy a piaci cseréből eredő konfliktusok kezelésében mitől függ, hogy a szereplők között a kapcsolatot megszakad (lecserelelik egymást), a kapcsolat fennmarad, de a viszony megromlik, vagy a kapcsolat úgy marad fent, hogy a szereplők között a viszony nem romlik meg.

Elsőként azok a konfliktus- és szociológiai elméletek, kutatások kerülnek bemutatásra amelyek a vállalatok közötti kapcsolatok fenntarthatóságára és annak határaitra keresnek magyarázatot. Ezt követően a kutatás hipotézisei és az eredmények bemutatása következik, majd a tanulmány a tapasztalatok összegzésével és a konklúzióval zárul.

A kutatás hipotézisei és elméleti háttéré

Elméleti háttér

Mind a gazdaságszociológia mind a szociálpszichológia konfliktuselméletei a piaci aktorok együttműködésen alapuló magatartását a szereplők kölcsönös egymásrautaltsági viszonyából vezeti le. Az egymásrautaltság a kutatás kontextusában a vállalatok közötti *kölcsönös érdekfüggőségét* jelenti, melynek tartalma, formája és mélysége függ attól, hogy milyen az aktorok egymásról szerzett múltbéli tapasztalata és milyen

közös jelenlegi és jövőbeni szándékaik, terveik vannak egymással, a viszonyukat áthatja-e valamilyen mértékű bizalom, milyen kapcsolati hálóban [*network*] végzik tevékenységüket, és működésüket milyen szabályok, normák koordinálják. A vállalatok együttműködésének a *határait* (az érdekfüggőség határa) így alapvetően ezen magyarázó változók segítségével lehet megjósolni.

Egyes menedzserek azt állítják, hogy a bizalom egy olyan „ragasztóanyag”, mely a kapcsolatokat egységes egészben tartja. Ez a tétel implicit módon azt jelenti, hogy a bizalom alapvető feltétele a kooperatív magatartásnak. A bizalmat a szociológiai és közgazdasági elméletek egy olyan *intézményi jelenségként* értelmezik, amely a szereplőknek azon a hitén alapul, hogy közöttük a jövőbeni interakció folytatódni fog, és amely interakciót explicit és implicit szabályok és normák irányítanak (Rousseau et al. 1998). A kérdés, hogy az egyéneknek meddig éri meg a közöttük levő bizalmi viszonyt fenntartani; másképpen, mikor éri meg számukra opportunista magatartást folytatni. Erre az első alternatív válasz a következményektől (szankciók) való félelem, amit Lewicky és Bucker a számítás alapú bizalomként definiál [*calculus-based trust*] (Lewicky-Bunker 1995, 1996). A másik oldalról a bizalom fenntartásának pozitív ösztönzője a kapcsolatból származó jutalom, mikor a szereplők közötti viszonyból eredő haszon sokkal magasabb, mint az azzal járó költségek.

A reputációs függőségi viszony is erős bizalmi rendet feltételez. Ebben az esetben a bizalom egy olyan kapcsolatrendszerben (*network*) értelmezhető, amelyben az *önkéntes* szabálykövetést olyan „szankciótól” való fenyegetettség hívja életre, ahol az opportunista a teljes kapcsolatrendszerében bizalomvesztett állapotba kerülhet és kollektív büntetés elszenvedőjévé válhat (Grief 1993).

A kapcsolatokat szabályozó normák a kölcsönös tapasztalatok és közös munka során alakulnak ki. A szabályokat közösen konszenzus által egyeztetéssel alakítják ki és azok célja, hogy a közösséget koordinálják és működését befelé és kifelé legitimizálja, továbbá védettséget biztosítson a partnerségre alkalmatlan vállalatokkal szemben (Fine 2001).

A fenti szociológiai elméletek a kooperatív viselkedés kereteit, és az opportunistától *visszatartó* tényezőket írták le. A kutatás ennél a problémánál túlmutatva konkrét válaszokat keres arra, hogy a konfliktusokra a *felek* milyen körülmények esetén adnak negatív – amely a kapcsolatokat megszünteti –, illetve pozitív választ – amely azokat fenntartja –. Ehhez azonban a szociológia fogalmi apparátus mellett a konfliktuselmélet fogalmait is segítségül kell hívni.

A konfliktuselméletek hasonló fogalmi apparátussal gondolkoznak, de az elemzés dimenziói attól különböznek. A konfliktuselméletek ún. tárgyalási helyzeteket modelleznek, amelyekben a konfliktusos helyzetek jellemző vonásai és a tárgyalási stratégiák (input) és a megoldási lehetőségek (output) között keresnek logikai kapcsolatokat. Ebből a szempontból konstruktív és destruktív tárgyalási helyzetet és megoldás keresési folyamatot különböztetnek meg. Az első esetre jellemző, hogy a tárgyalás az érdekek mentén zajlik, így a megoldásban a haszon (mind az egyéni, mind az együttes haszon) maximalizálható és a megoldás ezáltal nem a jelenre, hanem a jövőre koncentrál; míg ezzel szemben a második esetben a pozíciók irányítják a konfliktus megoldási folyamatot, s a haszon nem éri el a lehetséges maximumot, s időben a jelen megoldása fontosabb a jövőbeni kapcsolatnál. A bizalom ez alapján egy pozitív input, amely szükséges feltétele a konstruktív megoldásoknak (Deutch 1996). Az egyének *személyközi* tranzakciójáról van szó, amely egyéni és csoport szinten építheti és rombolhatja a fennálló bizalmi viszonyt:

„a bizalom egy tranzakcióban a másik fél elvárását jelenti, ahol a kockázat azon a feltéve-
n alapul, hogy a cselekvés az elvárásnak megfelelően történik, és ahol a környezeti
tényezők a kapcsolatokat fejlesztik, vagy éppen gátolják, illetőleg megerősítik azt
(Lewicki et al. 2000). Ennek analógiája a „társadalmi dilemma” helyzete, ahol a felek
közötti bizalom a feltétele egy olyan döntésnek, amelyben mindenki szükséglete és
haszna a lehetőségekhez képest maximalizálható (Hankiss 1983). Amennyiben ez a bi-
zalmi viszony nem áll fent a konfliktusmegoldás destruktív irányba indul el, eszkaláló-
dik és a szereplők együttes haszna csökken, amelyben az egyik fél nyeresége a másik
fél veszteségével lesz egyenlő, vagy külön-külön is rosszabbul járnak.

Az egymásrautaltság az idődimenzióban értelmezhető. Eszerint a feleknek akkor éri
meg a konfliktusmegoldásban együttműködni, ha függőségi viszonyban állnak, vagyis
a *jövőben* is kapcsolatban kényszerülnek maradni (Krémer 1999). Következésképpen
a szociológiai elméletekhez képest itt az egymásrautaltság és a függőség a lehetséges
outputok szerint értelmezhető, vagyis ha felek egymásrautáltak, akkor közösen egy
konszenzusos, vagy egy kisebb kompromisszummal járó megoldást keresnek, illetve
ha a felek nem egymásra utáltak, akkor a megoldási folyamat egyoldalú nyereségma-
ximalizáló irányba indul el.

A normák a felek közös érdekeire vezethetőek vissza. Ha a kapcsolat fontos, akkor a
konfliktus megoldásában a felek normákat és szabályokat igyekeznek kitalálni, amelyek
a közös érdekeken alapulnak, a kapcsolatot elmélyítik és a további koordinációt segítik.

A közös érdek, az egymásrautaltság és a bizalom mellett a negyedik pozitív input az
ún. bővíthető jószágok. Ezek olyan külső, vagy belső erőforrások, amelyeket egy meg-
oldási folyamatba a felek mobilizálni tudnak. Olyan szimbolikus vagy tényleges java-
kat jelent, amelyek a megoldási alternatívákat kibővítik a konfliktus konstruktív
megoldásának a segítésére (Krémer 1999; Deutch 1996; Fisher et al. 1997).

Alapvetően e négy tényező kombinációi alapján lehet megjósolni konfliktusos helyzet
megoldásának az irányát. Ha ezek között egyensúlytalanság van, vagy ezek hiányoznak,
akkor a haszonmaximalizálás folyamata egyirányú lesz (domináns; elkerülő; alkalmaz-
kodó; vagy pozícionális konfliktusmegoldó stratégia), ám ha ezek a kombinációk vi-
szonylag kiegyensúlyozottak, akkor a haszonmaximalizálás folyamatából mindenki
arányosan, vagy a számára megfelelő módon veszi ki a részét (megegyezésre törekvő-
konstruktív, vagy érdekalapú konfliktus megoldási stratégia (Bennett et al. 1999)).

A beszállító-megrendelő kapcsolatok és a konfliktus megoldási stratégiák vizsgálatát a
fenti két elméleti vonulat mentén lehet vizsgálni: a partnerség jellemzői és annak határai a
konfliktusmegoldásban. Mindezeknek megfelelően az elemzési dimenziók a következők.
Milyen az a *külső piaci környezet*, amely a szereplők kölcsönös egymásrautaltságát, vagy
egymással szembeni kiszolgáltatottságát meghatározza; másrészt a kapcsolatokban me-
lyek azok a hagyományos piaci törvényekkel nem összefüggő a beágyazottságból eredő
kötöttségek, melyek a feleket együttműködésre ösztönzi, harmadrészt mindezek együtte-
sen *milyen konfliktusmegoldó stratégiák* alkalmazását teszik lehetővé.

Hipotézisek

A kutatásban négy, meglehetősen probléma-specifikus hipotézist fogalmaztak meg.
Annak ellenére, hogy jelen kutatás alapvetően felderítő jellegű – mint arra a cikk ké-

sőbbi részei bővebben kitérnek –, és eddig hazai vizsgálatok nem irányultak a kérdés felderítésére, mégis indokoltnak tűnt hipotézisek felállítása és a kutatást módszertanilag e négy vonal mentén végigvezetni. Egyrészt a hipotézisekben megfogalmazódó kérdések a külföldi szakirodalmak és kutatási eredmények alapján adták magukat a tekintetben, hogy a kutatás megkezdéséhez jól használható irányvonalakat vázoltak fel. Másrészt a kutató feltevése szerint a hipotézisekben megfogalmazott konfliktustípusok és az azokkal összefüggő konfliktusmegoldó tipológiák 'esetként' is kezelhetőek. Eszerint a kutatás megkezdésekor az az elgondolás fogalmazódott meg, hogy érdekes és elgondolkoztató eredménynek számít az is, ha a hazai beszállítói kapcsolatokban találunk olyan példákat, kapcsolatokat, eseteket, amelyekben elvben adottak a konstruktív, hosszú távú megoldásokat kereső konfliktusmegoldó módszerek relevanciája és annak lehetőségei.

Mindezekből következik, hogy a hipotéziseket relatíve kezdetlegesnek lehet tekinteni (a szűkös empirikus tapasztalatok miatt), ugyanakkor azok fontos problémákra kérdeznek rá, hiszen konkrét típusokat keresnek, harmadrészt tesztelésükkel világosabbá, és a problémakört jól megfogalmazhatóvá teszik egy következő kutatás számára.

Piaci környezet

A vállalatok konfliktusmegoldó stratégiáit nagymértékben meghatározza, hogy a gazdaságban, milyen fokú *jogbiztonság* uralkodik, vagyis az aktoroknak megéri-e jogkövető magatartást folytatniuk. (Radev 2002.) A piac és a konfliktus megoldási módszerek kapcsolatát meghatározza, hogy mekkora az adott piacon a *verseny mértéke*, vagyis milyenek a termékekkel kapcsolatos kínálati és a keresleti egyensúlyok/egyensúlytalanságok. A harmadik tényező *strukturális*, mely szerint egy adott ágazatban milyen egyensúlyi helyzet áll fent a vállalatok piaci erejében¹ és méretében.

A jogbiztonság hiánya,² a kiélezett piaci verseny és a strukturális egyensúlytalanságok bizonyos szereplők számára nagyobb hatalmat biztosítanak, míg ez más szereplőket ugyanígy kiszolgáltatott helyzetbe vezetheti. Egy vállalat hatalmi helyzete itt azt jelenti, hogy más vállalattal szemben érdekküldőségének mértéke alacsony, míg a másiké -gyengébb fél- magas; s ez számára domináns, diktáló pozíciót eredményez. A jövőre vonatkozó tervezés háttérbe szorul legalább az egyik, az erőfölénnyel rendelkező fél számára az nem fontos. A konfliktusok megoldásakor ez a domináns [*power over*]³

1 Az adott vállalat piaci részesedésének mértéke és versenyhelyzete.

2 A magyar bírósági eljárások túlságosan hosszúak, költségesek és az ítéletek végrehajtási sikere igen bizonytalan. A gazdasági konfliktusok bírói úton történő rendezése ezért nem illeszkedik a piaci igényekhez, így a gazdasági szereplők sérelem esetén nem remélhetnek gyors és megfelelő kompenzációt. Ha a jogbiztonság ilyen formában nem biztosít kellő koordinációt, akkor az a piaci működésben az erőből történő konfliktusmegoldás (egyoldalú kompetitív stratégia, vagy a pozíciók mentén folyó tárgyalási stratégia) *esélyét* nagyban megnöveli. Mivel a kutatásnak a jogi környezet és a piaci működés közötti összefüggések vizsgálata nem volt témája, ezért itt elég annak a kijelentése, hogy - bár a tranzakciókat a kölcsönös bizalom kell, hogy koordinálja - a konfliktusok száma egy ilyen helyzetben megnövekedhet, s a megoldásokat az erőfölény/erőtlenység motívumai irányíthatják.

3 A domináns konfliktusmegoldó stratégia olyan erőfölényre vezethető vissza, mikor a domináns pozícióban levő fél a konfliktusból egyoldalúan saját hasznát maximalizálja. Ennek megfelelően a tárgyalás és a megoldás a win-lose törésvonal mentén valósul meg.

stratégiát hívja életre, amely a domináns pozícióban levő fél egyoldalú döntéseit és a másik félnek az alkalmazkodását jelenti (olyan cselekedetre bírják rá, amelyet amúgy nem tenne meg (Morgan 1986; Dahl 1968)). Michels ezt úgy magyarázza, hogy „...minden emberi hatalom növelni akarja előjogait és kiváltságait. Ki hatalmat szerzett, vagy kapott azt mindenkor kontrollálni és kiterjeszteni törekszik.” (Michels 1911) Ez fokozottan igaz a piacra, ahol minél nagyobb hatalma van az egyik vállalatnak, annál kevesebb van a másoknak, következésképpen a hatalomgyakorlás is a dominancia kifejezésének és konszolidálásának a jegyében zajlik. Az olyan piaci környezet, ahol a piaci pozíciók nagymértékben kiegyensúlyozatlanok destruktív megoldási folyamatok indulnak el, a saját haszon maximalizálása a másik hasznának a minimalizálásával jár együtt, mivel a felek között nem áll fent egymásrautaltsági helyzet, nincsenek közös érdekeik, a hatalommal rendelkező fél részére a bizalom kiépítése nem jár plusz haszonnal, a kiszolgáltatott helyzetben levő fél számára a bizalom kiépítése pedig nagyobb költségeket és rizikót jelent, mint az abból eredő jutalom mértéke (Deutch 1996).

A kutatás ezt az összefüggést két dimenzióban vizsgálta: a piaci struktúrából eredő hatalmi egyensúlytalanságok és a beszállított termék típusával összefüggő egymásrautaltsági vagy kiszolgáltatottsági helyzet. A kutatás a hatalmi egyensúlytalanságokat tekintve a multinacionális és a kis-és középvállalatok közötti kapcsolatokat vizsgálta, mivel ma Magyarországon a legnagyobb erőfölénnyel a multinacionális vállalatok rendelkeznek. A kutatás a beszállított termék típusa szerint két kategóriát állított fel: sorozatban gyártott és egyedi, vagy kézi munkával készített termékek.

A hipotézis szerint a nagyobb piaci hatalommal rendelkező vállalatok destruktív, offenzív lépésekkel válaszolnak a konfliktusokra. Ennek tesztelésére két alternatív magyarázó változót állítottak fel. Egyrészt a nagyvállalatok belső bürokratikus eljárásai rendje a piaci cseréből eredő konfliktusokra nem tud rugalmasan reagálni, mivel a belső, szervezeten belüli döntéshozói kompetenciák hierarchikusan rendeződnek, amiből következően a kapcsolatot tartó tárgyalófelek, vagy szervek közötti egyezkedési felület korlátozott, a megoldási alternatívák leszűkülnek, ami a partnerekkel szemben egyoldalú döntésekhez vezet. A másik alternatív magyarázat a piaci erőfölény, mely szerint a hatalom a másik gyenge pozíciójából fakad, vagyis a hatalommal rendelkező félre való utaltságból. (A beszállító termékeinek tetemes hányadát egy megrendelőnek kényszerül eladni.)

A gyengébb pozícióban levő vállalat az offenzív lépéseket inkább esetben a hatalom megerősítésének és kinyilvánításának egy formájaként tekinti, ami benne a szankciókkal való fenyegetettség érzetét erősíti és a megrendelőjéhez alkalmazkodik. Ez a kiegyenlített helyzet a vállalatok közötti bizalmi viszony kiépítését az egyik fél részéről azért akadályozza, mert piaci pozíciójából eredően, számára az szükségtelen (a másik könnyen lecserélhető), vagy mert szervezeti struktúrája nem ad rá lehetőséget; míg a másik fél részéről annak akadály a magas költségekben van.

A beszállított termék kategorizálása mögött az a feltételezés áll, hogy a sorozatban gyártott termékek piaci kínálata magasabb; míg az egyedi technológiát igénylő, vagy kézi munkával készülő termékek készítése egyrészt sokkal innováció igényesebb, másrészt piaci kínálata alacsony. Ebből a feltételezésből következően ha a cserét egy sorozatgyártással készülő termék képezi, akkor a beszállító fél kiszolgáltatottabb helyzetben van a megrendelő féllel szemben és a konfliktusmegoldó stratégiájára az alkal-

mazkodás jellemző; s fordítva, ha a beszállítandó termék speciális, a megrendelő kerül kiszolgáltatott helyzetbe a beszállítójával szemben és alkalmazkodni kényszerül.

Az eddigiek a következő hipotézisek felállítását teszik lehetővé.

Első hipotézis

- 1.1 A multinacionális vállalat a tranzakciós zavarokra *hierarchikus szervezeti* működése miatt mereven reagál és azonnali szankciókat alkalmaz.
- 1.2 A multinacionális vállalat mivel *piaci dominanciája nagy*, a tranzakciós zavarokra mereven reagál és szankciókat alkalmaz.
- 1.3. A multinacionális megrendelőnek beszállító vállalat a megrendelőre van utalva és igényeihez alkalmazkodik.

Második hipotézis

2. Ha a beszállított termék sorozatban gyártott, a tranzakciós zavarokkal szemben a megrendelő fél toleranciaküszöbe alacsonyabb és nagyobb valószínűséggel alkalmaz szankciókat, mint az egyedi, kézi készítésű termékek esetében, ahol ez a küszöb magasabb és ez alkalmazkodásra kényszeríti.

Vállalatok beágyazottsága

A vállalatok közötti kapcsolatokat informális és formális szabályok irányítják. A formális szabályok a szerződésben leírt szabályokat jelentik. Egy szerződéskötés célja, hogy a szereplők közötti tranzakciókat körülírja, és racionálisan tervezze a jövőbeni véletlenekre vonatkozóan, másrészt szankciókat helyezzen kilátásba a csere hatékonyságának a növelése, vagy a megfelelő teljesítmény kompenzálása érdekében. (Macaulay 1992). Ellenben a tranzakciókat a szerződések nem képesek – a korlátozott információk és a beláthatatlan események bekövetkezése miatt – megfelelő részletességgel szabályozni, így kiegészítő koordinációs csatornákra van szükség. A piaci szereplők szerződéseiket tehát körültekintően és részletesen próbálják megkötni, a tapasztalatok mégis azt mutatják (Macaulay 1992; Radev 2002; Lorenz 1988), hogy a piaci szereplők sokat adnak a konvenciókon alapuló becsület intézményére, (informális szabályok) és a cserekapcsolatokat nem elsősorban a szerződéses szankciók tarják össze, hanem egyrészt az ún. kölcsönös reputációs függőségi viszonyuk (Grief 1993), másrészt az a piaci szándék, hogy közöttük a csereviszony hosszú távon fent maradjon. A kölcsönös múltbéli tapasztalatok, a partnerség és a lojalitás intézménye függenek a „barátság”, az ismeretség intézményétől is, így ezek informálisan is garanciát jelentenek. Empirikus kutatások kimutatták, hogy a barátságon, vagy a jó ismeretségen alapuló bizalom visszaállítása például sokkal nehezebb, mint annak intézményi formájában (vállalatok, intézmények közötti), ahol csak sokszori vagy komoly konfliktus vezet végleges szakításhoz (Lewicky-Wiethoff 2000).

A csereből eredő konfliktusok lehetőségét a partnerek úgy próbálják csökkenteni, hogy rögzítik a minőségi és a teljesítési általános standardokat, és az egyedi kritériumokat, másrészt a tartós „együttműködés” során kialakítják maguknak azokat a normákat, amelyek körülírják, hogy mi a megengedett, s mi az ami nem az adott kapcsolatban. Ebből következik, hogy a tartós piaci cserekapcsolatokban a konfliktu-

sok előfordulása kevésbé gyakori, mivel a szereplők – egymáshoz szokás és egyeztetések során (Fine 2001) – viszonyát formális és informális koordinációs normák irányítják. A normák és a szabályok kidolgozása közös érdek, amely a jövőbeni teljesítmény növelésében játszik szerepet.

A közös múlt és a jövőbeni szándék a konfliktusok megoldási alternatíváit is meghatározza. Mivel egy új, megbízható jó partnert felkeresni, azzal jó együttműködést kialakítani (közös tanulási folyamat) és bizalmat szerezni és adni igen hosszadalmas és költséges, így a konfliktusok megoldásában a szereplők nem a szankciók gyakorlására, hanem a probléma megoldására törekednek. Ezzel kapcsolatban Lorenz (1988) és Macaulay (1992) kutatása is rámutatott arra, hogy a vállalatok csak kivételes esetben hajlandóak egy konfliktust jogi esetnek tekintve és bírósághoz terelni, másrésztől sokszor olyan problémák merülnek fel, amelyeket a jog nem képes kezelni. Ha a cserepartnerek egymásról szerzett tapasztalatai pozitívak, akkor nagy valószínűséggel hajlandóak is bizonyos plusz erőfeszítéseket és erőforrásokat mobilizálni, és egy jövőbemutató megoldást kitalálni, még abban az esetben is, ha a kapcsolat fenntartásának az ára az adott pillanatban magas.

Összességében mindezek alapján feltételezhető, hogy a bizalom (mely alapulhat barátságon, ismeretségen, vagy megjelenhet intézmények között), a reputációs függőség, a koordinációs normák (amelyek azonos érdekeken alapulnak és egyeztetéssel alakulnak ki) mind közös „történetekre” vezethetők vissza, és ezek a felek között bizonyos típusú függőséget alakítanak ki (közös projektek, beruházások, stb. Lorenz 1988). Ebből következően a kapcsolat elmérgesítése helyett a felek konfliktusaikat érdekeik mentén próbálják megoldani és igyekeznek mindenki számára megfelelő megoldást találni.

A fentieknek megfelelően a következő hipotézisek fogalmazhatóak meg:

3. Hipotézis:

Ha egy beszállító és egy megrendelő között a cserekapcsolat tartós, a vállalások be nem tartásából eredő konfliktusok igen ritkák, ám ha előfordul, akkor egyeztetéssel, közös erővel oldják meg, mert nem áll érdekükben az együttműködés megszakítása.

Ezzel szemben, ha két vállalat között a kapcsolat eseti, vagy nem tekint nagy múltra, akkor nagy valószínűséggel szankciókat alkalmaznak egymással szemben.

4. Hipotézis:

Ha a tárgyalópartnerek között a viszony jó, akkor a konfliktusokat még akkor is egyeztetéssel és türelemmel próbálják megoldani, ha az számukra kockázatot jelent.

Ám ha a tárgyalópartnerek között a viszony rossz, vagy még nem mélyült el, akkor a problémákat még akkor sem közösen oldják meg, mikor annak feltételei adottak és nagy eséllyel alkalmaznak egymással szemben szankciókat.

A kutatás módszere

A kutatás kvalitatív módon strukturált interjú módszerrel 2002–2003 között Budapesten készült felderítő célzattal.⁴ A kutatás nem törekedett reprezentativitásra. A kutatási eredmények értékét ellenben ez nem csökkenti, mert egy következő részletesebb, és a hagyományos kutatási kritériumoknak megfelelő vizsgálat elvégzéséhez nyújtatnak segítséget. Messzemenő következtetések levonása következőleg nem volt cél, így az általános következtetések helyett a kutatás érdekes és elgondolkodtató tényekre világított rá. Összességében 8 olyan interjú készült el, amely tartalmilag releváns és használható információkkal szolgált. A vállalatok kiválasztásának szempontjai a hipotézisek logikáját követte. Az értékelhető és itt ismertetendő interjúkat a következő vállalatok adták: egy holding vállalat, egy elektronikai közép vállalat, egy elektronikai multinacionális vállalat, egy vasúti alkatrészeket gyártó iparvállalat, egy szerszámokat és alkatrészeket gyártó vállalat, egy hidraulikai elemekkel foglalkozó német-magyar vállalat és két beszállító vállalata. A vállalatok kiválasztása részben a Cégreferens c. kiadvány, részben személyes ismeretségek alapján történt. A vállalatok első felkeresése telefonon zajlott le, majd a kapcsolatfelvételt követően az interjúalanyok egy rövid egyoldalas ismertetőt kaptak a kutatásról. Amennyiben az első beszélgetés során az időpont egyeztetés sikertelen volt, az ismertető elküldését követő második, vagy harmadik napon ismételt telefonos egyeztetés történt. A kiválasztott vállalatoknál azok a kollegák lettek lekérdezve, akik a cég beszállítói/megrendelői kapcsolatát átlátják, koordinálják, illetőleg a partnerekkel közvetlen, mindennapi kapcsolatban állnak. Egy interjú kb. 1-1,5 órát vett igénybe.

Az interjúk lekérdezése sok nehézségbe ütközött, mivel az interjúalanyok együttműködése és nyitottsága nem mindig volt kielégítő. Az interjúalanyok üzleti titokra, vagy információhiányra gyakran hivatkoztak. A legkisebb együttműködést a multinacionális és a multinacionális cégeknek beszállító vállalatok mutatták.

Kutatás eredményei

1. hipotézis

Szervezeti kötöttségek

Az interjúk rávilágítottak arra, hogy a multinacionális vállalatok merev, domináns konfliktusmegoldó stratégiát folytatnak beszállítóikkal szemben, amely visszavezethető a belső bürokratikus működési rendjükre. Az első alternatív hipotézis igazolódott. Eszerint a teljesítési zavarokra való merev reakcióknak nemcsak hatalmi, hanem belső szervezeti okai is lehetnek. Erről az interjúalanyok a következőképpen nyilatkoztak:

4 A kutatás a Rézler Alapítvány egyéves kutatási ösztöndíjának a támogatásával készült el. A kutatás elvégzésére szeptemberben az ELTE Szociológiai Intézetének negyed- és ötödéves hallgatói (itt szeretnék köszönetet mondani az aktív munkáért Budai Orsolyának és Horák Mátyásnak) között egy kutatósemináriumot hirdettek meg. A kutatásban további segítséget Takács Károllyal, Krémer Andrással és Dávid Jánossal folytatott konzultációk adtak.

„...Itt az alkalmazottak szabálybetartása között van különbség. Tehát ez egy merev kapcsolat, más jellegűek itt az emberi kapcsolataink...keresztülfuttatni itt egy kérdést nagyon hosszadalmas. Itt nem a főnökökkel, tulajdonosokkal vagyunk kapcsolatban, így minden hosszú és komplikált. Ha velük lennénk kapcsolatban, minden rögtön gyorsan megoldódna. Ott azonnal van döntés, le tudunk ülni.”

„...Rendkívül merev ez a kapcsolat...Más tehát, ahol már a tulajdonosokkal, érdekeltekkel közvetlenül tudunk kontaktusban lenni, sokkal rugalmasabban. Ott megjön a lehívás és kész, de ott mereven történnek a dolgok, de igaz, hogy szabályozottabban is.”

Az idézetekből kitűnik, hogy a multiknak beszállító kis-és középvállalatok a legnagyobb problémát abban látják, hogy nem a döntési kompetenciával rendelkező személyekkel állnak kapcsolatban. Ez azt jelenti, hogy konfliktus esetén a kapcsolatot tartó személynek nem áll módjában a beszállítókkal egyezkedni. A konfliktuskezelési szakirodalom szerint a konstruktív, egyezkedésen alapuló konfliktuskezelés egyik legfontosabb feltétele, hogy azok a „felek” üljenek le egymással tárgyalni, akik a döntéshozói folyamatban kompetens szerepet vállalhatnak fel magukra, vagyis akiknek módjukban, jogukban és érdekükben áll egy döntés meghozatala, vagyis akik a döntéseket végre tudják hajtani (Krémer 1999). Ebben az esetben a két fél közül az egyik hiányzik, amely szerint az egyik fél csak közvetve szereplője a döntéshozói folyamatnak. A konfliktusmegoldás következőképpen nem, vagy csak kis eséllyel lehet, konstruktív irányú. Ha a vállalatok haszonfüggvényeit tekintjük, ebben a helyzetben a konfliktusok megoldásában két alternatíva merülhet fel. Egyrészt a konfliktus megoldása történhet erőből – amennyiben az erőfölénnyel rendelkező félnek nem fontos a beszállítóval való jövőbeni kapcsolata –, ahol a multinacionális vállalat nyeresége a beszállító veszteségével egyenlő, másrészt az járhat közös veszteségekkel a hosszadalmas döntési eljárás miatt. Mindez még abban az esetben is igaz, hogy egy nagyvállalatot, vagy multit nagy valószínűséggel egy késés, vagy hiba nem tesz teljesen tönkre, mert rendelkeznek megfelelő tartalékokkal, szemben egy kisebb megrendelővel ahol ilyen biztosítékok nem állnak rendelkezésre. A tranzakciót bonyolító vállalatok közötti bizalom –mindezekből a körülményekből adódóan- elsősorban intézményi szinten alakul ki, mely szerint a bizalmi viszony inkább a gördülékeny tranzakción alapul, mint az interperszonális kapcsolatokon: „Más az emberi kapcsolat”.

A szervezeti szabályok még egy érdekes kérdésre irányították rá a figyelmet. Nemcsak a problémák hosszadalmas keresztülfuttatása indokolja a multinacionális vállalatok merev reakcióit, hanem az alkalmazottak felelősségrevonási gyakorlata. Az egyik interjúalany ezt a következőképpen magyarázta:

„Minden ágazat saját felelősségére alkalmazhat beszállítókat. Ő mondhatja azt, hogy ragaszkodik ehhez a beszállítóhoz, csak erre a beszállításra, vagy projektre. És abban a pillanatban, hogy Ő ezt kijelentette, írásban rögzítjük, és ettől a pillanattól fogva a felelősség nála van. Ha bármi olyan történik, hogy ez a beszállító kárt okoz, a felelősség nála van és a következményekről most inkább nem is nyilatkozok...persze, a terméket még ha csak ő is tudja szállítani, de itt ez a szabály.”

Az idézet arra mutat rá, hogy az alkalmazottak felelősségre vonása szigorú rend alapján működik. Ha egy tranzakciót csak egy beszállítóval lehetséges lebonyolítani, abban az esetben is a hibáért, vagy problémáért az illetékes kollegát terheli minden felelősség.

Piaci erőfölény

Az interjúkból fény derült arra, hogy az erőfölénnyel rendelkező vállalatok, bizonyos helyzetekben tudatosan konfliktusokat kreálnak a céllal, hogy a tranzakciós problémákból hasznot húzzanak, vagy egyszerűen a gyengébb felet alkalmazkodásra kényszerítve hatalmukat szimbolikusan megerősítsék. Ez nem olyan szankciókat jelent, hogy pl. az esetet jogi ügynek tekintve bírósághoz fordulnak, vagy a szerződésben leírt szankciókat alkalmazzák, hanem olyan utólagos elvárásokat fogalmazznak meg, amelyeknek a beszállító nehezen és sok plusz energiával tud megfelelni. Pl. ha a megrendelőnek minőségi, pl. csomagolási kifogása van, akkor a beszállító egy része 100%-ban alkalmazkodik a speciális kéréshez még abban az esetben is, ha sem az írásos szerződésben, sem a szóbeli megállapodásban nem volt rögzítve. Erre adnak példát a következő idézetek:

„...nem fogadják el azt, amit maguktól elfogadnak. Tehát amikor átjön hozzánk egy termelés, látjuk, hogy ott mit csináltak és tőlünk azt már nem fogadják el”

„Véletlenül úgy fogtuk meg a kérdést, hogy másképp csináltuk, mint ők és érezhető volt az elején, hogy mindenbe belekötnek. Olyanba kötöttek bele, hogy festett alkatrészeket vittünk ki, és becsomagoltuk, hogy ne sérüljön. Hogy nekik nincs idejük kicsomagolni.”

A fenti esetben nem konfliktus megoldási módszerekről, hanem a hatalom konszolidálását célzó konfliktusgerjesztő folyamatról van szó. Ez a piaci viselkedés nem feltételez semmilyen bizalmon alapuló partneri viszony kiépítésére vonatkozó szándékot. A megrendelő fél olyan erőfölénnyel rendelkezik, amelyben számára a bizalom irreleváns tényező a tranzakcióban, a beszállító viszont annyira kiszolgáltatott, hogy számára csak a tranzakcióból eredő hasznon fontos és nem tesz különösebb erőfeszítéseket egy bizalmi viszony kialakítására. A beszállító fél tehát a tranzakció során csak a szankciókat igyekszik elkerülni.

Beszállító alkalmazkodása

Az interjúalanyok a megrendelőhöz való alkalmazkodás okainak sokszínű és érdekes eseteire hívták fel a figyelmet. Megrendelői oldalról a következő eseteket emelték ki:

„...ez egy nagyon nagy presztízsű cég. Ennek a cégnek szállítani egy jó referencia a cégnek...”

„...van egy olyan partnerünk, aki már egy ideje részben profilt váltott és csak azért gyárt nekünk, bizony még veszteséggel, mert jól mutat, hogy nekünk szállít és ragaszkodik hozzánk”

„...én azt hiszem, próbáljuk elérni azt, amit a „X” világból⁵ látunk, ez 90 napos fizetési határidő, ami nagyon hosszú és nagyon kevés beszállító tudja ezt tolerálni. Azok, akikkel hosszú távú a kapcsolat épült és tart, azok nyilván megpróbálnak ennek eleget tenni.”

„...most azt képzelje el, hogy minden de minden motorban van valamilyen „X”⁶ alkatrész.”

Az idézetek a beszállítók szemszögéből a hatalom három fontos forrására hívják fel a figyelmet: presztízs, beszállító megrendelőre való utaltsága, a piaci részesedés. Az első egy nagyon érdekes dologra mutat rá. Eszerint a beszállító vállalat még abban az esetben sem lép ki a kapcsolatból, ha az számára anyagi veszteséggel jár, hiszen a kapcsolatból nyert vélt, vagy valódi szimbolikus nyereség, jutalom magasabb, mint a kapcsolat fenntartásával járó költségek.

Az első hipotézis három alhipotézise csupán részben igazolódott. Ha a felek kapcsolatában a piaci környezet dominál, s a kapcsolataikra nem hat más olyan körülmény, amely közöttük valamilyen mértékű, vagy formájú egymásra utaltsági helyzetet alakítana ki, akkor az erőfölénnyel rendelkező fél (ez fakadhat a piaci részesedésből, a személyes presztízsből) az erejét demonstrálva domináns stratégiát alkalmazva konfliktusokat generál, amellyel hatalmát igyekszik konszolidálni és a gyengébb szereplőt alkalmazkodásra kényszeríti. Ez a stratégia ellenben nem teszi a vállalatok közötti kapcsolatokat törékennyé, nem vezet a kapcsolat felbontásához, vagy más szankciók alkalmazásához, amely a beszállító vállalat alkalmazkodó stratégiájával magyarázható. A beszállító vállalat nem tud vagy nem is akar kilépni a számára költséges kapcsolatból, mivel piaci függőségi helyzete igen erős, így önként (mikor a megrendelőt referenciaként használja), vagy kényszerből (mikor a jövőbeni működése függ a megrendelő cégtől) alkalmazkodik. A megrendelő vállalat domináns stratégiájának másik oka, hogy a konfliktusmegoldás nem egyéni, hanem intézményi szinten zajlik. Az interperszonális konfliktuskezelés feltételei egyrészt nem adóttak (nem a kompetens felek között zajlik a konfliktusmegoldás), másrészt megrendelői oldalról az egyéni felelősségvállalás nagy mértékű. Az egyezkedés és a konstruktív konfliktuskezelés kizárt, mert az esetet a megrendelő csak intézményi szinten, mereven tudja kezelni.

2. Hipotézis

Termék típusa

A kutatás egyik legérdekesebb eredménye volt, a beszállított termék típusa és az egymásra utaltság közötti összefüggés. A hipotézis igazolódott, mely szerint, ha a beszállított termék kínálata a piacon kicsi, annyiban a megrendelő türelme és tolerancia küszöbe magasabb. Ez módosítja a szerződési feltételeket is. Például az a megrendelő,

5 Egy multinacionális cég neve.

6 Egy márkanév neve.

aki beszállítóival szigorúan jár el és éles versenyfeltételeket állít fel, az olyan beszállítójával szemben, aki egészen speciális terméket gyárt, kiszolgáltatott helyzetbe kerül és tolerancia küszöbe megnő. Ez az az eset, mikor a megrendelővel szemben a konfliktusban a beszállító dominál és a megrendelő fél kényszerül alkalmazkodásra, szerződésmódosításra, és a potenciális zavarokat beépíti a saját teljesítési kalkulációjába.

„...Ők az egyetlen partnereink, akikkel nem vagyunk elégedettek, de sajnos nem tudunk velük mit kezdeni...Egyszerűen nincsen más, akire lecserélhetnénk őket. És ezt tudják nagyon jól. Nem ritka, hogy hónapokat késnek, itt megáll az élet, patthelyzet áll elő... Most már azonban tudom, hogy mit kell velük tennem. Már ismerem a késésüket...tudom, hogy hogyan kalkuláljak és mindent így tervezek. A szerződést is megváltoztattuk és nem mondhatnám, hogy most felhőtlen a viszony, de legalább nekem nincsen ebből kellemetlenségem... ..és ők tudják, hogy ők diktálnak, megengedhetetlen...”

„...egy cég van, akivel bár jó a viszonyunk, de sok probléma van. Pontosabban, sok probléma volt, már alkalmazkodtunk a késéseikhez, a linkségükhöz. Nem tudunk velük mit tenni, mert mástól nem tudunk, képtelenség őket lecserélni. Volt, hogy hónapokat késtek. Na most már eljutottunk odáig, hogy a szerződésekben és a saját munkánkban is számolunk a késéseikkel. Így most nincs vita, de mindig eléggé feszült a helyzet.”

Az első hipotézissel szemben itt a szereplők pozíciója felcserélődik, vagyis még ha a megrendelő fél rendelkezik nagyobb piaci erőfölénnyel, egy speciális termék esetében nem alkalmazhat szankciókat, nem törekedhet hatalmának konszolidálására, hiszen a beszállítója nehezen, vagy egyáltalán nem lecserélhető. Beszállítói oldalról ez nem feltétlenül jelenti domináns stratégia alkalmazását. A problémák a termék előállításával kapcsolatban merülnek fel, mely szerint egyedi megrendeléseknél sokszor maga a beszállító sem tud pontosan kalkulálni az esetleges késésekkel, vagy más problémákkal.

Mikor nemcsak a kínálat, hanem a kereslet is alacsony, akkor kölcsönös egymásrautaltságról beszélhetünk. Ilyen termékek a nem sorozatban gyártott, vagy kézi készítéssel készülő speciális termékek, a ritka szaktudást és szerszámokat igénylő termékek. Az interjúalanyok erről a következőképpen nyilatkoztak:

„...Megkapjuk a megrendelést, szerződésben benn van a határidő, és? Most például nincsen alapanyag, ezért áll a munka. Hiába pattognak, nincs. Máskor meg a szerszámokat kellett elkészítenünk, mert tudja, mi nálunk nem úgy van, hogy jön a megrendelés és aztán slussz passz fel a gépre és dől az anyag. Nem. Általában speciális szerszámokkal dolgozunk és az is idő, meg pénz, tudja? Csak aztán ezt nem mindig értik meg és aztán jön a cirkusz...s én erre azt mondom, alá szolgálja el lehet menni keresni mást...de hát azért én sem tudok ugrálni, nem lehet túl feszíteni a húrt...ők azért fontos megrendelőink és ha valami történne velük én nem is tudom, azt hiszem egy picit gondban lennének...Mi késünk, ők meg fenyegetőznek, hogy nem fizetnek.”

Ez az eset arra világít rá, hogy egy speciális termék a vállalatok között valódi partneri viszonyt kellene hogy kialakítson. Számukra az egyezkedésen kívül nincs alternatí-

va, hiszen mindketten sokat veszhetnek, ha a kapcsolatból kilépnek. Ennek ellenére nem hangzott el erre utaló magatartás egyik interjúban sem. A felmerülő konfliktusokról az interjúalanyok mindegyike nagyon negatívan beszélt. Kifejezetten destruktív, offenzív tárgyalási stratégiát alkalmaznak mindkét oldalon. Ez az eredmény igen meglepő, hiszen a konfliktus és gazdaságszociológiai elméletek mindegyike abból indul ki, hogy a felek közötti egymásrautaltsági helyzet nagy valószínűséggel együttműködő, partneri magatartást vált ki a szereplőkből. Elvben ilyen esetekben alapvetően a bizalom kell, hogy irányítsa a piaci kapcsolatokat, amely nemcsak intézményi, hanem interperszonális szinten is meg kell, hogy nyilvánuljon. Másrészt a tranzakció szereplőinek kifejezett érdekük, hogy rugalmas formális és informális, a munkájukat koordináló szabályokat, normákat alakítsanak ki, másrészt mivel közös érdekük – teljes kölcsönös függőségi viszonyukból eredően – hogy a tranzakció a jelenben és a jövőben is zökkenőmentes legyen, hiszen egymást nem tudják lecserélni, így érdekeik mentén tárgyalva adott lenne a lehetőség arra, hogy problémáikat közös erővel, plusz erőforrásokat mobilizálva oldják meg a problémáikat. Ezekben az esetekben a konstruktív konfliktuskezelés nemcsak problémamegoldást, hanem prevenciót is célozhatna. A kutatásban nem volt lehetőség annak tesztelésére, hogy ennek a jelenségnek mi lehet az oka, de valószínűsíthető, hogy ez magyarázható a vállalatok eszköztelenségével, a konstruktív tárgyalási technikák és eljárások ismeretlenségével.⁷

A hipotézis egy másik nagyon fontos magyarázó változóval nem számolt. Nem vette figyelembe a földrajzi, területi kötöttségeket. A megrendelő kiszolgáltató helyzetbe kerülhet akkor is, ha egy termék gyártását területi kötöttségek kötik, s más beszállító alkalmazása számára drágább, vagy megoldhatatlan lenne.

„... kérdés ugye, hogy mennyire vagyok rákényszerülve, hogy őt alkalmazzam. Mert ugye előfordulhat, hogy egy kábelfektetés történik vidéken, például a pusztában. Tehát lehet, hogy ott muszáj vagyok azt a valakit alkalmazni arra a valamire, mert se közel se a körzetben senki nincs aki tudná csinálni...”

3. Hipotézis

A kapcsolatok hossza

A kérdezett cégek mindegyike valamilyen formában tartós kapcsolatot tart fent cserepartnerével. A tartós kapcsolatot a *gazdasági életben-maradás és a jó üzleti hírnév* feltételeként értelmezték. A tartós gazdasági kapcsolatok szükségességét továbbá azzal indokolták, hogy a hazai piaci körülmények között eseti és rövid távú cserekapcsolatokban *nem tudnának versenyképesek maradni*, továbbá ilyen üzletfilozófiával nem is tudnának maguknak beszállítókat vagy megrendelőket találni. A kérdezett vállalatok hosszú évek során alakítottak ki olyan partneri kapcsolatokat, amelyekre valójában

7 A win-win tárgyalások legmodernebb kommunikációs technikái és eljárásai (az alternatív vitamegoldó intézmények – mediáció, tanácsadás, döntőbíráskodás, stb.) a gazdasági életben ismeretlenek. Erre utal az a tény is, hogy a gazdasági felsőoktatásba sem épült még be szervesen e modern módszerek oktatása.

életben maradásukat alapozzák. Ezeket a kapcsolatokat nem szívesen cserélik le, vagy váltják fel másikkal, hiszen új megrendelő, vagy beszállító megkeresése nagyobb rizikóval és újabb tanulási és kölcsönös megszokási erőfeszítésekkel járna. Az egyik interjúalany ezt a következőképpen fogalmazta meg:

„Nézzé, manapság rövid távon nem lehet gondolkodni. Lehet rövid távon gondolkodni, az is egy élet-stratégia, de nem az iparban. Én nem is tudnék olyat, talán a karácsonyfadísz gyártás olyan, ahol az elképzelhető, hogy gyártok valamit, majd azt mondom, hogy ennyit csináltam, még kellene, de majd inkább máskor, nem érdekel, vagy jövőre. Megkerestem a magamét, akasszák fel a fára, ha kell és majd jövőre jövünk és kész. Az ipari tevékenység nem olyan, annak hosszú távon kell gondolkodnia, számítania, legalábbis ha az komoly ipari tevékenységet végez....”

A partnerség ellenben *nem kiegyensúlyozott erőviszonyokat* jelent, ami a beszállítói versennyel és a magas megrendelői elvárással magyarázható. Mindez annak ellenére, hogy a megrendelő vállalatok olyan beszállítói listát, beszállítói kört alakítottak ki, amelyben csak az olyan cégek szerepelhetnek, amelyek már bizonyítottak és a megrendelő teljesítményük felé *bizalommal* van.

A kérdezett vállalatok egyike sem áll olyan gazdasági kapcsolatban partnereivel, amelyeket a klasszikus szövetségeknek, vagy stratégiai kapcsolatoknak nevezhetnénk. Közös innovációk, vagy fejlesztések, vagy olyan jellegű együttműködés, amely a versenyztetés mértékét némileg enyhítené *nem voltak*. Több ízben és formában rákérdeztünk arra, hogy a stratégiai kapcsolatoknak legalább bizonyos csírái vagy elemei megjelentek-e ezekben a cserekapcsolatokban. Sem a piaci gondolkodásukban, sem explicit formában nem talákoztunk ilyen kapcsolatokkal. Ennek még az *igénye sem fogalmazódott meg* az interjúalanyok egyikénél sem.⁸ Ezeknek elméletileg két oka lehet. Az egyik, hogy a szövetségesi gondolkodás relatíve ismeretlen amire utal, hogy az interjúalanyok nem voltak tisztában azzal, hogy ez valójában mit jelent. A másik alternatív magyarázat, hogy annak dacára, hogy a kapcsolataik hosszú távúak a közös érdekek felismerése és gyakorlatban való kivitelezése nem képezi a piaci gondolkodás, kultúra részét. Erre utal, hogy a vállalatok szerződéseikbe nem építenek be kölcsönös biztosítékokat (pl. rendelkezésre állási díj). Ezt az interjúalanyok válasza a következőképpen illusztrálják:

„...Megmondom, hogy ezek a cégek, akik megrendelnek tőlünk, azokat nem érdekli, hogy hogyan csináljuk meg. Adtunk egy ajánlatot, jó a munkánk, a munkadarabokat elhordják, jó a minőség, és amennyiben ez őneki pénzbe kerül, akkor elmegy egy másik céghez”

„... hát mindegyiknek csinálunk mi, saját magunk fejlesztéseket, hogy őnekik a kívánságaikat ki tudjuk elégíteni és aztán jó napot kívánok. Ezek legalább a mieink”

8 A szövetségesi gondolkodás a racionális gazdasági magatartás részét képezi. A közös tervezés és a kooperáción alapuló, konstruktív konfliktusmegoldás egymást nemhogy kizárja, hanem egymást feltételezi. Ezáltal a közös érdekeket maximalizáló konfliktusmegoldás és a gazdasági teljesítménynövelés leginkább olyan piacon valósulhat meg, ahol a hosszú távú elköteleződés valamilyen szövetségesi formában jelenik meg.

„...az erős, hogy közös fejlesztés, de van olyan megoldás, ami közös konzultáció során alakul ki és mi fejlesztünk. Mert én nekem a közös fejlesztés azt jelenti, hogy leszerződünk valamire”

A „tartós együttműködés” fogalmát az interjúalanyok igen változatosan értelmezték és sok esetben nem is nevesítették a fogalmat. Ehelyett jó kapcsolatról, vagy hosszú távú üzleti viszonyról beszéltek. Mindezt annak ellenére, hogy az interjúkból sokszor halottunk a „klasszikus” együttműködésre, partnerségre példákat.

„...Tudjuk, hogy a magyarországi gyártásukat bővíteni fogják. Ők gyakorlatilag megosztják velünk jövőre vonatkozó elképzeléseiket, így mi hamarabb veszünk nagyobb megbízhatóságú nagyobb pontosságú gépeket, gondolva arra, hogy 3-4 év múlva felkérhetnek arra, hogy ... elemek gyártásában is beszállítóként működjünk együtt... ezek a mi kalkulációink, amire nincsen garancia....szóbeli tájékoztatás”

„...tehát vannak olyan alkatrészek, amelyeket mi gyártunk nekik. Ezt megrendelik előre hat hónapra, illetve csak jelzik és utána pontosítják a lehívás ütemét....nézze ez még nem jelent túl sokat, hogy ne lehetne elveszíteni az üzletet...”

„...és akkor összeáll így az éves szerződési tervezet...és akkor gyakorlatilag a következő évben az ettől való eltérés többnyire csak annyi, hogyha jön valami új termék, akkor az beléphet. Tehát elképzelhető, hogy valami belép, de erre azért 100%-ig lehet számítani. Elrontani lehet, ez egy elvi dolog, mert ilyen még nem igazán történt velünk, meg hát a viszonyunk is jó....”

A tartós kapcsolat következőképpen nem jelent szerződéses formában leírt „együttműködést”, de jelent szóbeli megállapodást, vagy egy hallgatólagos megegyezést, a jövőbeni együttműködésről – „számítunk egymásra”. A bizalom implicit módon irányítja a kapcsolatokat. A szerződéseket évente újítják meg és a szerződéskötést hosszú tárgyalási folyamat előzi meg, ahol a vállalatok újratárgyalják a cserefeltételeket. A megrendelők minden év elején a potenciális beszállítóikat tendereztetik. A szerződések olyan keretszerződések, amelyek a megrendelések éves mennyiségét, árát, határidőket és nem teljesítés esetén a szankcióformákat rögzíti, tehát csak becsléseket tartalmaz; a napi csere az aktuális (napi/heti, stb.) lehívások alapján történik. A szerződésekben következőképpen „sablon” módon a tranzakcióknak csak a legminimálisabb feltételei, körülményei vannak rögzítve, és senki sem tett említést közös garanciarendszerekről, vagy biztosítékokról, amelyeket probléma esetén mobilizálni tudnának (Macaulay 1992). Egy kivétellel a vállalatok mindegyike hangsúlyozta, hogy szóbeli megállapodás nincs, mindent írásban rögzítenek.

„...gyakorlatilag nagyon keményen megversenyezteti a beszállítóit. Az új terméknel az ismert és a feltételezett beszállítókat is megkínálja az árajánlat kéréssel, a szállítási feltételekkel. Az eredmény mindig egy éves szerződés és ami még előnye a dolognak egy év végi szerződéskötés után biztosan lehet számítani a következő évben a megrendelésre...Állandó árnyomás alatt vagyunk, ami folyamatos technológia fejlesztést jelent, hogy állandó versenyfutásban vagyunk az árral...”

A szerződések csak a nagyon formális, a cserével kapcsolatos piaci szabályokat rögzítik. A szankciókat szintén formálisan kezelik és egyik interjúalany sem említette meg, hogy a szerződésben a bírói eljárást, vagy a pénzbüntetés megelőzően valamilyen egyeztetési fórum lehetne az irányadó.⁹ A szerződés csak a verseny- és árpolitikában fontos tényező, ám a felek közötti viszonyt és hogy mióta és még milyen sokáig fognak együtt dolgozni, nem a szerződés, hanem más tényezők határozzák meg. A szerződés mellett a bizalom a legmeghatározóbb a felek közötti jó viszonyban. (Lewicky-Wiethoff 2000). Az interjúkban a felek a bizalom és a szerződéskötések közötti összefüggésről szinte egybehangozóan nyilatkoztak. Íme két példa:

„...A szerződések nem csak erőoldalról diktáltak...semmi olyan nincs benne, amit az ember fogcsikorgatva tud csak teljesíteni. Abszolút normális, mindkét oldalon az érdekeit szolgáló pozícióban vagyunk...Ilyenek vannak benne leírva, hogy határidőre kell szállítani. Ha nem tudunk szállítani, akkor szólnunk kell, hogy problémánk van és azt hogy fogjuk megoldani. Le van írva, hogy mennyi időn belül fizetnek meg ilyenek...ebben az esetben megállapodás kérdése, hogy mikor fizetnek, közös megegyezéssel van meghatározva...a legfontosabb a megbízhatóság, például, hogy mindig határidőre jó terméket szállítunk. Az Ő megbízhatóságukat a piac vezényli. Nézze, ha a piac vezényli a termékeiket és ő ad nekem prognózist és csak azért nem tudja tartani, mert valamilyen oknál fogva nem megy neki a bolt, akkor nem hív olyan gyakorisággal, ilyen az üzlet...de ha már minden flottul megy, akkor annak van előzménye. Én ezt úgy fogalmaznám meg, hogy számítunk egymásra. Tehát mi számítunk arra, hogy ha valami gond van, akkor jóindulatúan időben informálnak minket. Gondolok itt arra is, hogy például megvan az éves prognózis, de ők már látják, hogy ez nem lesz, akkor nem hagyják az embert beszaladni abba, hogy befektessen az anyagba töménytelen pénzt...”

„...és igen nagy értéket jelent az, ha valaki hosszú idő óta megbízható beszállító. Magyarán ez azt jelenti, hogy ha már bent van az ember egy cégnél, és jó minőségben szállít megbízhatóan, akkor azért nem nagyon szívesen kötnek új szerződést más céggel.”

Az idézetek két fontos dologra hívják fel a figyelmet: ha a megrendelőnek nincsen szüksége a már megrendelt áruira, akkor kifizeti az áru árát, és többet nem rendel, de ezt a partnerek nem szerződészegésnek, hanem rendeléstörlésnek nevezik, másrészt nem a szerződés, hanem a bizalom irányítja a cserét. Arra a kérdésre, hogy mi a legfontosabb ahhoz, hogy az üzletfele iránt bizalmat érezzen és milyen módon alakul ki a bizalom ezekben a kapcsolatokban, a kérdezettek mindegyike egységes választ adott. Első helyen említették a *megbízhatóságot* és a *rugalmasságot*. Az első a pontos és minőségi termelést jelenti beszállítói oldalról, és a pontos fizetési határidőt megrendelői oldal-

9 Külföldi vállalatok (elsősorban az Egyesült Államokban) mikor egymással szerződést kötnek, akkor írásban rögzítik, hogy a konfliktusokat milyen fórumokon oldják meg. Erre két lehetőség áll rendelkezésre. Egyrészt megállapodhatnak abban, hogy a konfliktust közvetítő (mediátor) vagy tanácsadó segítségével oldják meg, s amennyiben nem egyeznek meg döntőbíróhoz (~arbitrator, ez Magyarországon a választott bíróságot jelenti) fordulnak, aki meghozza a végső döntést. A másik lehetőség, hogy az első lépést kihagyva azonnal döntőbíró dönti el a konfliktust. A vállalatok következőleg a legritkább esetben fordulnak bírósághoz, és csak ritkán utalnak ennek lehetőségére a szerződésükben.

ról. A rugalmasság elsősorban a 'just in time' rendszerre utal, másrészt arra, hogy új megrendelői igényeknek hamar és jó minőségben eleget tudnak tenni. Ezenkívül sokszor hangzott el a *korrektség* és az *őszinteség* követelménye. Itt mindkét oldal azt hangsúlyozta, hogy bármilyen problémánál kölcsönösen elvárják egymástól, hogy azonnal jelezzenek, másrészt, hogy ne játsszák ki a másikat a konkurenciával szemben. Ezek a tényezők olyannyira fontosak, hogy az *árral szemben is előnyt élveznek* a partnerek kiválasztásában. Az ár, mint állítják csak másodlagos tényező. Ez arra utal, hogy a vállalatok a hosszú és jó kapcsolatokra építik üzleti jövőjüket, és komoly hangsúlyt fektetnek az egymásba vetett bizalomra. Az interjúk az ún. számításlapú bizalom jelenségére világítottak rá. Eszerint a bizalom elsősorban a korrekt teljesítéseken és csak másodsorban a személyes jó viszonyon alapul. A bizalom a tranzakcióban olyannyira jelentős, hogy annak bizonyos prevenciós erőt tulajdonítanak. A bizalom etikai normákon alapul és kölcsönös pozitív tapasztalatok során alakul ki, így a szereplőknek nem áll érdekükben opportunista módon viselkedni. Az egymásra utaltság ebben a kontextusban a közös múltra épül és a tendereztetési, illetve a szerződéskötési gyakorlatban is igen fontos szerepet játszik. A piaci cserét lebonyolító felek a bizalmat nem a konfliktusok kezelésében tartják elsősorban fontosnak, hanem annak *elkerülésében jelent garanciát*.

„...Mert ugye van a minőségbiztosítási rendszer és minősített beszállítókkal, illetve alvállalkozókkal dolgozunk. A cél, hogy szűkítsük a kört és a minősített lista az alap, ami azt jelenti, hogy ha van egy vadonatúj projekt, akkor nem keresünk ehhez külön, valahonnan beszállítót, hanem megnézzük a listát és ebből választunk... Ha egy beszállítót csak egyszer használtuk, mert éppen ott volt, vagy arra járt, vagy az kellett neki, akkor vele nem foglalkoztunk. Ellenben azok, akik jelentős költségeket viseltek a költségeinkben azokat leminősítettük, minősítési kérdőívek és minősítési rendszer alapján, s így állítottuk össze a beszállítói listánkat. A minősített listáról kiválasztunk 5-6-ot, akit megkeresünk ezzel a pályázattal.”

„Hát nézze, az igazság az, hogy a mikor az ember megköt egy szerződést és a saját cégét csinálja, akkor nem azért köti meg, hogy megszegje. Ha olyan ok van, az ember tudja, hogy probléma lesz, a gondolkodásmód az, hogy inkább bejelenti. Uraim, a helyzet az az, hogy mit tudom én, valamilyen oknál fogva, géphiba miatt, késni fogok ennyit és ennyit. Ilyenkor előfordul az, hogy átütemezik a szállítási határidőt, hogy ne jelentkezzen késés.”

„... Nézze, mivel hogy emberek ülnek le egymással szemben, szubjektív lények, biztos, hogy valamilyen módon befolyásolja a tárgyalást a személyes viszony, de nem elsősorban ez befolyásolja... Hanem az, hogy mi volt a megelőző év teljesítménye. És hogy nyugodt lehet afelől, hogy ha ez a cég, aki több tíz éven keresztül tisztességgel szállított, akkor innentől kezdve is nyugodtan számíthat rá. Az hogy szimpatikus valaki vagy nem szimpatikus ... nem hinném, hogy túl sokat nyom a latba...Amikor már flottul megy, annak már van előzménye. Tehát mi számítunk arra, hogy ha valami gond van, akkor jóindulatúan, időben informálnak bennünket. Gondolok itt arra is például, hogy megvan egy éves prognózis, de ők már látják, hogy ez nem lesz,

akkor nem hagyják beleszaladni az embert abba, hogy belefektessen például anyagba töménytelen pénzt. Mert az sem mindegy, hogy mennyi ideig ül az ember az anyagon. Három hónap helyett csak pár hét... Ilyen kapcsolatrendszer is működik, ami egyik oldalról természetes, a másik oldalról talán nem lenne az. Nem tudom.”

A prevenció és a bizalom közötti összefüggés másik oldalára az egyik interjúalany fogalmazott meg egy példát:

„...hát nem minden megrendelő ugyanolyan. Például ismeretlen vevőnél az ember rövidebb szállítási határidőket ír elő. Ha abszolút ismeretlen a cég és úgy néz ki a megjelenése, akkor olyan is van, hogy készpénzzel kell fizetni, amikor elkészült az áru.”

A piaci szereplők egy bizalommentes kapcsolatban, ahol nincsen közös múlt, plusz garanciákat építenek be a szerződésbe és a kapcsolat koordinálásban nem a bizalom, vagy az etikai szabályok, hanem a szerződési elemek dominálnak (Halpern 1994).

A piaci törvényekből, az igen kemény versenyből és az éves tendereztetésből logikusan következhetne, hogy probléma esetén a felek azonnali szankciókat gyakorolhatnának, vagy a kapcsolatot megszakíthatnák. A tények azonban ennek ellentmondanak, bár ez nem azt jelenti, hogy bizonyos informális szankciókat a partnerek nem alkalmaznak egymással szemben, vagy a toleranciahatár széles lenne. A konfliktusokat nagyon gyorsan és hatékonyan kell megoldaniuk, ami egyeztetéssel és a tárgyalással érhető csak el. Másrészt egy új kapcsolat kiépítése ahhoz túl nagy ráfordítással jár, hogy megérje egy konfliktust rögtön a kapcsolat megszakításával zárni. A tárgyalást nagyban segíti az, hogy a kapcsolatot segítő normák és a szabályok közösek, vagyis mindegyik fél ugyanolyan jelentést tulajdonít azoknak: pl. mindenki számára egyértelmű mit jelent a megbízhatóság, a korrektség, stb. (Horne 2001).

Hadd adjak pár példát arra is, mikor a szerződésekben leírt szankciókat a felek egymással szemben alkalmazzák. Meg kell jegyezni, hogy az interjúalanyok – hol határozottan, hol kevésbé – úgy nyilatkoztak, hogy komoly szankciókkal munkájuk során eddig nem találkoztak. Összességében egy szankcióformát, a megrendelői fizetések visszatartását említették meg, ez azonban nem nevezhető „klasszikus” szankcióformának. Az interjúkban elsősorban a konkrét tranzakciós zavarok (fizetési, határidős és minőségi problémák) jelenetek meg tipikus konfliktushelyzetekként. A határidős csúszások oka elsősorban a minőségi, vagy technikai problémák vagy komplikációk. A megrendelői fizetés visszatartása abban az esetben fordul elő, ha a megrendelt termék nem határidőre, vagy megfelelő minőségben érkezik meg.

„...ezek nüánszok, ne arra gondoljon, hogy ehelyett kap egy négyszögletest. De a világ úgy működik ebben a szférában, hogy van az előírás, az szent, az az atyaúrsten és kész! Ha úgy ítélik meg, hogy ugyan eltér a mérettől, de fel tudják használni, akkor gyakorlatilag így jó, fizetik az árát. Ha nem felhasználható, akkor természetesen nem fizetik ki....igen volt már ilyen, előfordult.”

A kapcsolat múltja és a bizalom összefoglalva úgy függ össze egymással, hogy annak preventív funkciója van. A partnerek a hosszú távú kapcsolataikat azért nem cserélik le, mert tudják, hogy azzal megóvhatják magukat a kellemetlenségektől. Az

elővigyázatosság olyannyira domináns a kapcsolatokban, hogy a tendereztetési gyakorlatban a megbízhatóság, a rugalmasság még az árral szemben is fontosabb tényező. A hipotézis második felére nem találtunk esetet, csupán egy utalás volt az ilyen jellegű kapcsolatokra. A rövid távú, vagy eseti megbízásoknál a kapcsolatot a szerződés és nem a bizalom koordinálja, és bár erre példát nem kaptunk, de valószínűsíthetően a szerződésben leírt szankciók, alkalmazásának a valószínűsége magasabb, mivel a felek közötti kapcsolat jövője nem fontos.

Egy ellenpélda.

A bizalommentes állapot a piacon, keresztartozások

Egyetlen egy esetben talákoztunk olyan szituációval, amelyben a felek nem jártak el őszintén a konfliktusok tisztázásában. Ez az eset annyiban speciális és éppen ezért érdekes, hogy az interjúalany elmesélése szerint a vállalatnál bevett gyakorlat, hogy olyan vállalatokra kötnek szerződést, amelyről már a megkötés pillanatában tudják, hogy teljesíthetetlen. Ez a cég említette meg az ún. keresztartozások rendszerét, amely a vállalat életében szintén bevett és normális szokásnak számít. A cég életét a saját beszállítóinak a késése és a megrendelők fizetési késedelme teszi keservessé. A vállalat olyan alkatrészeket gyárt, amelyek nagyon speciális és kézi munkát igényelnek. A piacon is igen kevés olyan vállalat van és azok is elsősorban állami érdekeltségűek, amelyek ilyen alkatrészeket vásárolnának. Az idézetek jól illusztrálják a cég helyzetét és azt, hogy a szerződési feltételek be nem tartása hogyan eszkalálódhat egy egész piacon és milyen demoralizáló hatást érhet el. Az idézetekből kiderül, hogy az illetékes vállalat elsősorban az alkalmi és kis beszállítóinak tartozik, ami utal arra, hogy a fontosabb és tartós kapcsolataiban valószínűleg ezt nem engedi meg magának. Másrésztől figyelemreméltó, hogy a kicsi, kiszolgáltatót beszállítóival ugyanúgy jár el, mint ahogyan a saját megrendelői járnak el vele hasonló helyzetben. Az esetet továbbá speciálissá teszi a cég tevékenységi területe, mivel olyan speciális termékek előállításával foglalkozik, amelyre sem nagy kínálat, sem nagy kereslet nincsen a piacon.

„...Erre szoktam én mondani, hogy be kell tenni a lábat az ajtónyílásba, hogy ne tudják rám csukni...akkor már birtokon belül vagyok, s akkor majd ha nem szállítok, akkor ráérünk vitatkozni. Ez egy trükk. Én is ezt csinálom. ...Olyankor már nem tud egy vevőhöz odamenni, hogy vegyél egy másikat... tehát nem mondja vissza az üzletet, mert annyira azért nem bolond és általában ezek a projektek úgy készülnek, hogy van bennük rátartás. Ez eléggé elítélhető, amit mi csinálunk, de hát velünk is ezt csinálják.”

„...rengeteg, több száz beszállítónk van. Vannak közöttük nagyok és kicsik is. ... Ezek a tartozások elsősorban a kicsiket illeti. Mindenféle van belőle, a kicsik szoktak a legjobban kiborulni. Leginkább az alkalmi beszállítóknak tartozunk, több „X” millióval... Velük szoktuk azt csinálni, hogy körbekompenzálunk...tartozik nekünk a „X”¹⁰, oda, vagy a mi megrendelőnknek mondjuk, hogy annak fejében, hogy megrendelt valaki „X” számú „X”-t,¹¹

10 Egy cég neve.

fizesse ki közvetlenül a beszállítónak, vagy az előleget ennek –ennek -ennek utalják, hogy ne is költsük el. Nehéz dolog ez, és egyre ingerültebbek ma nálunk az emberek, a beszállítóink és a vevőink is, mert késünk amiatt, mert nem tudunk fizetni.

De kérdezzük az angolt: mennyi a szállítási határidő, azt mondja, öt hét és erre kb. három hónap múlva azt mondja, hogy na most már készen van. Most ezek meg rágják itt a küszöböt, hogy már pönalékat kell fizetniük, mert már elindult volna az egész próbaüzem.”

„...A Kötbér elő van írva, de nem vasalják be sosem... Mindenki beleírja, hogy a PTK mely paragrafusai az irányadóak, de sohasem alkalmazzák. Most az „X”¹² van egy rigorózus szerződésünk, de azt is kisakkoztuk, hogy azért nem teljesítettünk időben, mert nem hagyták jóvá időben a szerződést. Kavartunk és végül nem kellett fizetnünk semmit... Ilyen olcsón úgysem kapják meg mástól... és nem ellensége egyik se magának... Az első „X”¹³ késve szállítottuk már őrjöngtek, hogy hol van, de azért a következő „X”¹⁴ is megrendelték, legfeljebb morognak, hogy nincs kész határidőre. Kétszer akkorák, mint mi és ők sem fizetnek időre. Biztos ezért nem csinálnak nagyon nagy patáliát, mert ők is tudják, hogy nem fogják kifizetni időre.”

4. hipotézis

Tárgyalópartnerek közötti viszony

A kutatásban kérdezett interjúalanyoknál az üzleti kapcsolatokban a személyes bizalom kisebb jelentőségű, mint a bizalom fent taglalt formája. A jó személyes viszony állításuk szerint nagyon fontos, de az arra nem derült fény, hogy konfliktusban a tárgyalófelek meddig és milyen formában mernek, vagy tudnak kockázatot vállalni.

Az interperszonális kapcsolatok jelentőségére itt egy pár inverz példát hozok fel. Az exportáló beszállítók szinte mindegyike panaszkodott külföldi partnereire. A panaszok a kommunikációs és problémakezelési nehézségekre vonatkoztak, ami a vállalatok közötti távolságokra vezethető vissza, másrészt jól kitapintható volt a külföldi vállalatokkal szemben érzett frusztráció is. Nem volt ritka, hogy ezeket a kapcsolatokat negatív példaként állították szembe a hazai üzleti kapcsolataikkal. Csupán érdekességképpen tűzök be pár idézetet, amelyek nagyon élesen világítják meg, hogy a magyar vállalkozók milyen kisebbségi érzéssel és sokszor ellenszenvvel éreznek külföldi partnereikkel szemben. A felek között a távolság olyan akadályokat állít fel, amely gátját képezi a bizalom kialakulásának és a felek között a tranzakció valóban

11 Egy alkatrész neve.

12 Egy külföldi vállalat neve.

13 A megrendelt áru mennyisége.

14 Az eredetileg megrendelt áru háromszorosa.

nem jelent mást, mint egy üzleti cserét, amelynek jövője bizonytalan. Ezek az esetek elsősorban azokról a kisebb magyar vállalatokról szólnak, akiknek exporttevékenységük nem képezi fő profiljukat és olyan vállalkozókról, akik friss külföldi üzleti tapasztalatokkal rendelkeznek.

„*„X”¹⁵-nál kiderült, hogy nem jön ki abból az anyagból, nekünk kellett venni egy nagyobb átmérőjű anyagot, közben bevezették nálunk a védővámot, „X”¹⁶ anyagokra mondtam neki, hogy nálunk egy bizony 20%-os árnövekedést okozott, és én ezt szeretném érvényesíteni visszamenőleg is. Eltelt 2 hónap, akkor felhívtam, mondom mi a baj, jaj, tényleg, most majd pénteken válaszolok... melyik pénteken... ja még ezen a héten, mondja... Mindig letagadja magát, és én odaszóltam, hogy akkor addig nem fogok szállítani, de nem is reklámolja, felháborító. Sokszor úgy érzem, azt mondja, hogy ez még mindig Kelet-Európa...*

„*Ezek utólag fizetnek, és még mindig tartoznak „X” euróval az előző szállításból, és amíg nem fizetnek, nem fogom leszállítani a többi. Az volt az érdekes, hogy elkezdtek kekeckedni, hogy nem jó az a „X”,¹⁷ amit mi szállítunk, kiment egy emberünk, lemérték, és kiderült, hogy jó. Jóval drágábban tudja csak megvenni, és ennek ellenére még a „X”% emelést se volt hajlandó megadni. Én úgy voltam vele, hogy akkor én nem erőltetem a dolgot. Nem tudom, ennek mi lehet az oka...*”

„*Személy jellegű kapcsolatok a nagy cégeknél kialakulnak, kétség kívül, és akkor nagyon jó a kapcsolat... Van egy kapcsolattartó, akihez tartozunk, akivel kialakul azért személyes kontaktus. A „X”¹⁸ is van, tudjuk ki, de ez már, miután a távolság nagyobb, eléggé személytelen a dolog. Nagyon sokat kellett küzdenem, amikor „X”¹⁹ hoztuk el a munkát, mert hangsúlyozom olcsóbban és jobban csináltuk...*”

A kutatás további eredményei

A magas reputáció

A kutatás a hipotézisekben megfogalmazott problémákon túl egy további érdekességre bukkant. Annak ellenére, hogy rengeteg szakirodalom ír a reputáció jelentőségéről, a hipotézisekben nem fogalmazódott meg ez a probléma (Raub-Weesie 1990). A kutatás ennek jelentőségére és egyediségére igen élesen mutatott rá. Eszerint a vállalatok közötti kapcsolatokat és a konfliktusmegoldást nagymértékben meghatározza, hogy mi-

15 Egy külföldi vállalat neve.

16 Egy anyag elnevezése.

17 Egy alkatrész neve.

18 Egy külföldi vállalat neve.

19 Egy ország neve.

lyen az adott vállalat presztízse a piacon, s ebből eredően a partnerek között milyen reputációs függőségi viszony állhat fent. A magas presztízis és a piaci erő a beszállító és a megrendelő között az egyenlőtlen pozíciót kiegyenlíti, függetlenül a termék típusától, vagy a versenytől, stb., hiszen a bizalom nemcsak a kölcsönös pozitív tapasztalatokból ered, hanem egy szelekciós rendből. Eszerint a „piaci elitbe” bekerülni igen nehéz, ám ha valaki már ott van, akkor az már önmagában is garancia a tisztességes viselkedésre.

Összességében egy olyan beszállító vállalattal találkoztunk, aki ennek a „piaci elitnek” a tagja. A vállalat vezetője az együttműködésről úgy nyilatkozott, hogy ez a fogalom csak magas minőségben gyártó és magas minőségű termékeket vásárló üzleti partnerek között képzelhető el. Meglátása szerint együttműködés részese nem lehet ’beszállító’. Ha a partnerek egyenrangúak, akkor eladó és vevő kapcsolatról lehet beszélni. Az interjúalany ezt a következőképpen fogalmazta meg:

„Ez egy egyszerű vevő-eladó kapcsolat. A magyarországi beszállítónak azt nevezem, aki belekényszerül abba, hogy a Magyarországra jött multinak szállítson. Ez a beszállító. Mi ebbe a körbe nem tartozunk. Külföldön ilyen nincsen. Eladó-vevő kapcsolat van. A beszállítónál nincsen minőség, nincsen ár, ő „rabszolga”. Az eladó-vevő kapcsolatra a kölcsönösség jellemző. Lépnek ki abból. Egy beszállító soha nem lép ki. Én viszont már léptem ki.”

Ez a vállalat kizártnak tartja az írásos szerződést, mivel állítsa szerint olyan magas presztízisük van a piacon, hogy csak a részleteket rögzítik írásban. Egyedül ez a vállalat nyilatkozott úgy, hogy probléma esetén együtt, közös megoldást keresnek a megrendelővel. A szóbeli megállapodás a felek között igen erős bizalmat feltételez. A megállapodás be nem tartása bizalom -és hitelvesztést jelentene a vezető és a cég presztízisében és az nemcsak a konkrét, hanem más megrendelőkkel való viszonyát is megrontaná. Az interjúalany a bizalmat a saját és a vele együttműködő vállalatok által követett üzleti etikett sérthetlenségével magyarázza. Következőleg az interjúalany itt nem bizalomról, hanem etiketről (ezt nevezhetnénk normáknak is) és magas presztízzsel és hírnévvel rendelkező vállalatok szűk csoportjáról („piaci elit”) beszél, amely védi ezeket a normákat.

„...túl magasan kvalifikáltak vagyunk. Termékeink szabadalmaztatás alatt vannak. Mi most olyan termékeket gyártunk, amit más cég nem tud...olyan van, most is csörgött a telefon, a „X”²⁰ vezetőjével vagyok kapcsolatban és megkapok minden belső adatot. Tendereztetés nincs. Olyan presztízst sikerült elérnünk, hogy nyugodt lehet, hogy mindent időben és a legnagyobb rendben megkap... Nézze itt tízéves elképzelés van. Az üzleteink döntő többségében nincsen szerződésünk...Hát a személyes kapcsolatok, nincsen idő szerződésre. Nagyon kevés az olyan üzlet, ami írásban van foglalva. A napi munkához lévő adatok vannak írásba foglalva. Ez azt jelenti, hogy tudjuk, mit kell csinálni ma meg holnap és azt, hogy mennyiért fogjuk azt egymásnak elszámolni. Ami nagyon-nagyon hosszú távú, arról van valamilyen cetli, de ennek nincs jelentősége. A lényeg, hogy megbeszéljük, na ezt együtt fogjuk

20 Egy elektronikai multinacionális vállalat neve.

csinálni, és akkor látjuk, az eredményt ezek bizalmi alapon működnek, de nem is tudja máshová elvinni, mert ha máshová el akarná vinni, én azt látom. Ezeket a dolgokat nem lehet egyik napról a másikra elvinni.”

„... A cég a maga 30 százalékos piaci részesedésével nagy cég ... tulajdonképpen ő úgy van vele, hogy az ő megbízhatóságát, vagy a jó hírnevét sem növeli, ha nem fizet. Magyarországon sajnos a kisebb stílű, nem csak Magyarországon, hanem az egész világon a kisebb stílű cégek megengedik maguknak azt, hogy nem fizetnek.”

A konfliktuskezelésben egyenrangú fél mindkét partner. Talán nem túlzás az a kijelentés, hogy ebben az esetben a felek a tranzakciós zavart nem élik meg konfliktusos helyzetként. Az interjúból teljesen világossá vált, hogy ez az együttműködési forma (ami valódi partnerséget jelent) és problémakezelési módszer csak azért megengedhető, mert a piacukon már eleve működik egy szelekciós rend. Csak olyan vállalatokkal dolgoznak együtt mind a beszállítók, mind a megrendelők, akik „arra érdemesek”. Erre adott érdekes példát a nemzetközi vásárokról szóló történet.

„...Ez hasonlít ahhoz, hogy például eddig még új céget csak úgy kaptam, hogy a jelenlegi kapcsolatok alapján. A másik dolog ami működik, az a szakvásárok...A presztízs azt hozza, hogy minőségnek kell lenni. Megbízhatónak kell lenni. És ennek ára van... ”

„...Én pótolhatatlan vagyok számára és ez kölcsönös, s azt hiszem neki nem nagyon éri meg egy jó nevű partnerét elveszíteni. Ez egyikünknek sem érdeke. Késés nem volt soha..., minőségi probléma az igen... nem szankciók nem voltak soha... Fizetni meg mindig időben fizettek, ez nem lehet kérdés. Először bizonyítani kell, hogy valaki nem inkorrekt, aztán jöhet a többi, ez a mi minőségbiztosítási rendünk....Hát velük szemben, ha inkorrektiséget észlelek, ami azt kell, hogy mondjam eddig nem fordult elő, akkor szólok neki, megbeszéljük. Ha nem tudunk dűlőre jutni, akkor gondolkozok, hogy lenyelim a további üzlet érdekében. Ez az életem, no meg nem mindegy, hogy milyen partnereim vannak, ugye? Nem mindegy, hogy kiket említ meg az ember partnereiként. De ilyen még nem fordult elő, hiszen én nem kezdek „lótífutikkal” és ők sem kezdenek senki nevű cégekkel..., tehát volt már, hogy én küldtem el egy megrendelőt, de ez eléggé abszurd, atipikus helyzet volt”

Itt hangzott el az ún. bővíthető javakra való utalás. Ez persze nem azt jelenti, hogy a reputáció és a bővíthető javak között egyértelmű és szoros kapcsolat van és azt sem jelenti, hogy csak ebben a kapcsolatban mobilizálnak a partnerek erőforrásokat a probléma megoldására, hanem valószínűleg csak ebben az esetben került terítékre. Ellenben az mindenképpen megállapítható, hogy a vállalat piaci presztízse egyben garancia arra is, hogy a felek rendelkeznek annyi tartalékkal, amit probléma esetén a megoldáshoz mobilizálni tudnak. Mindezek mellett feltételezhető, hogy más esetekkel szemben a konfliktusok előfordulása sokkal ritkább, a felek közös és hosszú távú megállapodásra törekednek, amelynek megvalósulási esélye magasabb, mivel a plusz tartalékok rendelkezésre állnak és azokat használják is. Másrésztől a felek a jó hírnevük és a saját teljesítményük védelmében informális módon kontrollálják egymást. Ez a jó 'image' és a

magas teljesítmény ezeket a vállalatokat tehát arra ösztönzi, hogy konfliktusaikat egymás között oldják meg, azokat nem adják ki másoknak; így közös erővel törekednek azok megoldására.

„...nem hivatkozunk mi semmire kisasszony. Semmire. Leülünk és megpróbálunk megegyezni. Komoly kapcsolatokban mindig akceptáljuk a másik gondjait. Én is, Ő is. És ezt honorálja valahogy. Vagy fizet, vagy mást kapok helyette. Eddig mindig megoldottuk. ...Nekem is akkor meg kell értenem, hogy mi baja van...Hogy mi az, amit Ő akceptál? Például ez azt jelenti, hogy amikor késnek a szállítók, akkor kifizeti érte a szombat-vasárnapi munkabért. ... Igen ez köszönhető az én személyemnek és a stábornak, mi vagyunk a garancia, a cég... dehogyan alkalmaztunk mi szankciókat, már mondtam, hogy egyikünknek sem érdeke. Olyan ez kérem szépen, mint a családi élet. Amikor gond van, akkor elintézzük, leülünk, és megbeszéljük. Legközelebb ne csináld ezt. Ez nem jelenti azt, hogy nincs napi probléma. Ez nem azt jelenti, hogy én otthon nem mondom azt, hogy Te, ebbe a levesbe kevés volt a só. Megsózzuk legközelebb, de attól nem haragszunk egymásra...

Az interjúk itt egy másfajta bizalomra mutattak rá. Ennek tartalma és kialakulásuknak iránya is eltér a másiktól. Míg a korábbi esetben a bizalom a tartós kapcsolatokból és a kölcsönös jó tapasztalatokból fakad és vélelmezhetően sokkal törekenyebb, addig ebben az esetben egy szelekciós mechanizmust követően „kötelező”, vagyis a bizalom inkább jelent normát, amelyet a személyes ismeretségen alapuló kapcsolatháló koordinál.

Konklúzió és összefoglalás

A kutatás rámutatott arra, hogy a hipotézisekben megfogalmazott esetek a valóságban is léteznek. Azok a feltételezések, amelyre csak részben kaptunk választ, valószínűsíthetően megválaszolhatóak lennének az interjúk számának növelésével, hiszen ez nem utal arra, hogy azok az esetek nem léteznek, hanem arra utal, hogy a kért vállalatoknál kisebb azok relevanciája.

A kutatás arra kereste a választ, hogy a hazai beszállító-megrendelő kapcsolatokban az együttműködési formák és a konfliktusmegoldó stratégiák milyen összefüggésben állnak egymással. Az összefüggéseket a hatalmi különbségek, a beszállított termék típusa az együttműködés hossza és a tárgyalófelek közötti viszony mentén kerestem meg. Az esetek mindegyikében a vállalatok közötti érdekfüggőség mértékét vizsgáltam meg, mivel ebből vezethető le a vállalatok társadalmi beágyazottsága, másrésztől a beágyazottság egyben forrása a kialakult egymásrautaltságnak is. Ugyanakkor az érdekfüggőség szintje és formája meghatározza a lehetséges konfliktusmegoldó stratégiákat is. A legfontosabb magyarázó változó a vállalatok (intézmények közötti) és a tárgyalófelek (interperszonális) közötti bizalom volt. A kutatás konklúziója, hogy a vizsgált vállalatközi kapcsolatok nem törekenyek abban az értelemben, hogy az aktorok ritkán alkalmaznak egymással szemben szankciókat annak ellenére, hogy a kapcsolatokban a felek nincsenek egyenrangú pozícióban. Ennek oka, hogy a kért vállalatok mindegyike a hosszú távú elköteleződések híve és tartós jó üzleti kap-

csolatok kiépítésére törekednek. Következőleg az üzleti partnerek kapcsolatát nem a szerződéses viszonyuk koordinálja, hanem ún. informális szabályok, normák, amelyek egyrészt etikai normákat jelentenek, másrészt a bizalom alapját képezik. A szankciók alkalmazása és a másik lecserélése így csak nagyon végletes és ritka lépés, mivel a megbízható partner elvesztése nagy kockázati tényezőt jelent. A konfliktusok megoldásában így a vállalatok mindegyike a megbeszélés és a gyors megoldás híve. A „jó kapcsolat” és a partnerség nagyon fontos, következőleg elvben a konstruktív konfliktuskezelés lehetősége adott, de a konstruktív, közös érdek és kölcsönös haszonmaximalizálás mentén történő tárgyalásnak több akadályja lehet, melyre két példát adtam. Egyrészt rámutattam, hogy a multinacionális vállalatoknál a belső szervezeti rend nem ad lehetőséget a gyors és tárgyalásos konfliktuskezelésnek; másrészt teljes egymásrataltság (mikor a beszállított termék kereslete és kínálata is alacsony a piacon) esetében is a felek offenzív konfliktusmegoldó stratégiákat alkalmaznak, amelynek az oka egyrészt a tárgyalófelek eszköztelensége lehet. A konstruktív tárgyalási formával és konfliktuskezeléssel csak az ún. „üzleti elit” esetében találkoztunk, amely egy olyan csoport, amelybe a bekerülés feltételei magasak (első szelekciós rend intézménye), és a személyes kapcsolatok olyan mély bizalmon alapulnak, hogy a problémák kezelésében kölcsönösség jellemző. A kutatásban több olyan kérdés és probléma merült fel, amelyeket egy következő vizsgálat tud csak megoldani. Ilyen a reputációs függőség és a vállalat egyéni presztízsből eredő különbségek elhatárolása. Fontos kérdések merültek fel a normákkal kapcsolatban is. Érdekes kérdés, hogy a vállalatok milyen informális eszközökkel és hogyan védik normáikat, és milyen körülmények és feltételek között éri meg az aktoroknak a normákat megszegniük. Továbbá érdekfeszítő kérdés, hogy mikor és milyen feltételek mellett és milyen konfliktus megoldási módszerek (pl. tárgyalási eszközök) segítségével keletkeznek újabb, a kapcsolatot irányító koordinációs normák. Másik fontos probléma, hogy a személyes és az intézmények közötti bizalom és azok konfliktuskezelésre gyakorolt hatásuk közötti különbségek között mélyebb, finomabb elválasztásokat tegyünk.

Irodalom

- Dahl R.A. (1968): Power. In Sills, D.L. (ed.): *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. Vol. 12. Old Tappan, N.J.: Macmillan.
- Deutch, M. (1996): Konstruktív és destruktív folyamatok. In Lányi G. (szerk.): *Politikai pszichológia*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Deutch, M. (2000): *Cooperation and Competition. The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fine, G.A. (2001): Enacting Norms: Mushrooming and the Culture of Expectations and Explanations. In Hechter, M.–Opp, K.D. (eds.): *Social Norms*. New York: Russel Sage Foundation.
- Fisher, R.–Ury, R.–Patton, B. (1997): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest: Bagolyvár Kiadó.

- Granovetter, M. (1990): The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda. In Friendland, R.–Robertson, A.F. (eds.): *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*. New York: Aldine de Gruyter, 95–112.
- Grief, A (1993): Contract Enforceability and Economic Institutions in Early Trade: The Magribi Traders' Coalition. *The American Economic Review*, 83(3): 525–548.
- Halpern, J.J (1994): The Effect of Friendship on Personal Business Transaction. *Journal of Conflict Resolution*, 38(4): 647–664.
- Hankiss E. (1983): *Társadalmi csapdák*. Budapest: Magvető.
- Horne, C. (2001): Sociological Perspectives on the Emergence of Norms. In Hechter, M.–Opp, K.D. (eds.): *Social Norms*. New York: Russel Sage Foundation.
- Krémer A. (1999): Pozicionális és érdekalapú tárgyalás. In Tóth P.P. (szerk.): *Döntőbíráskodás*. Budapest: Püski Kiadó.
- Lengyel Gy.–Szántó Z. (2001): *A gazdasági élet szociológiája*. Budapest: Aula Kiadó.
- Lewicky R.J.–Bunker B.B. (1995): Trust in Relationship: A Model of Development and Decline. In Bunker, B.B.-Rubin, J.Z. (eds.): *Conflict Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicky R.J.–Bunker B.B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work-Relationships. In Kramer, R.–Tyler, T.R. (eds.): *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. California: Thousands Oaks, Sage.
- Lewicky, R.J.–Wiethoff, C. (2000): *Trust, Trust Development, and Trust Repair. The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lorenz, E.H. (1988): Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In Gambetta, D. (ed.): *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell.
- Macaulay, S. (1992): Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. In Granovetter, M.–Swedberg, R. (eds.): *The Sociology of Economic Life*. Westview Press.
- Michels, R. (1911): *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: Dover.
- Morgan, G (1986): *Images of Organisations*. London: Sage.
- Radev, V. (2002): How Trust Is Established in Economic Relationships When Institutions and Individuals Are Not Trustworthy (The Case of Russia). Collegium Budapest, 22–23 November, 2002.
- Raub, W.–Weesie, J. (1990): Reputation and Efficiency In Social Interactions: An Example of Network Effects. *American Journal of Sociology*, 96: 626–654.
- Rousseau, D.–Sitkin, S.B.–Burt, R.S.–Camerer, C. (1998): Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23: 393–404.