

## **A franchise rendszer hazai alkalmazása és a vállalati rugalmasság**

*A tanulmány a nem teljes szerződéseken alapuló vállalati kapcsolatokat veti egybe a franchise ügylettel. A ma elfogadott szervezeti közgazdaságtan számára a nem teljes szerződések - az opportunistá, morális kockázatot vállaló viselkedéssel és a reláció-specifikus beruházásokkal együtt, azért fontosak, mert segítséget nyújtanak a tulajdonlás, például a vállalati reáleszközök birtoklásának rendjét illetően. A vállalat és a szállítója - azaz két független vállalat - között fennálló kapcsolat, amely hosszú távú, nem teljes szerződésre épül, majd a vállalatot közvetlenül a hierarchikus irányítással kapcsolja össze. A nem teljes szerződéses keret azért is jelentős, mivel lehetővé teszi a részben váratlan és potenciálisan hasznos szervezeti tanulást, és alkalmat ad a hierarchikus irányítás folyamatának létrejöttére, ismeretek felhalmozására és kísérletezésre ad alkalmat. A másik oldal a franchise ügylet, amelynek keretében az átadó egy komplett rendszert enged át, meghatározott díj ellenében az átvevőnek, aki a vállalkozás alapötletén kívül az egész rendszer működtetési mechanizmusát, a marketingcsomagot, a védjegy és a márkanév használatát, a gyártási és a technológiai ismereteket készen kapja meg. A piacgazdaság kialakulásával, a verseny megjelenésével az egyes cégek sikere a piaci módszerek alkalmazásának hatékonyságán fog múlni. Ezek a piaci módszerek többek között: az egyenletesen magas minőségre való törekvés, a fogyasztó és igényeiknek tökéletes ismerete, az igények kielégítés hatékony és ötletes módszerei. A franchise rendszerben a technológiai transferről van szó a franchise- átadó és franchise- átvevő között, amely figyelembe veszi a szerzői jogvédelmet, a technológia alkotói és forgalmazói érdekeket is, tehát a franchise – átadó vonatkozásában, amely természetesen szerződéses kapcsolat formájába működik. A transzfer költségek ebben a vonatkozásban olcsók, és ez a rendszer hatékonyságát elősegíti ugyanakkor a közös tulajdonlás kialakítása ebben az esetben nem cél.*

*The Franchise connection, in which franchise provider gives a complex system by a determined fee for franchise receiver, who gets, additionally to the basic plan and ideas, the operating mechanism of the complex system with the marketing packages, brand product, logo using and whole knowledge of production and technologies ready made. By the establishing market economy and appearance of the competition the success of each firm is depending on the efficiency of adapting market methods. These market methods, which are as follows: ensure the highly level of qualification, wholly know the demands of the consumers and the technologies and methods of the supplying the consuming demands.*

## Bevezetés

A gazdasági élet fenntarthatóságának biztosítása érdekében megjelenik a megújuló természeti erőforrások mind szélesebb körű alkalmazása, például a szél- és vízenergia esetében, amelynek lehetséges alkalmazási módjait elemezték hazai szakemberek is (Fogarassy, et al, 2014a, p. 2.; Fogarassy, et al, 2014b, p. 1.).

A gazdasági élet fenntarthatóságának biztosítása másik oldalról is megközelítést kíván, nevezetesen a vállalati hatékony működés oldaláról. A tanulmány a franchise rendszer néhány sajátosságán keresztül vizsgálja a vállalati *hierarchikus jellemzőket a nem teljes szerződések* alapján, amely az opportunistá, morális kockázatot vállaló viselkedéssel és a reláció-specifikus beruházásokkal együtt fontos szerepet vállal a vállalati felépítésben és a tevékenységében, kitérve a vállalati vagy a hierarchikus kapcsolat erősségére, amely valamilyen módon a megoldandó probléma sajátosságaival rendelkezik. A vállalati szintű megoldandó probléma szorosan kiegészítő tevékenységekkel áll összefüggésben, amely nem zárja ki a *közös tulajdon a hatékony koordináció kialakítása* érdekében. Bár a franchise rendszer nem annyira a közös tulajdonlás alapján hozza létre a hatékony koordinációt, de a kölcsönös függőség a franchise átadó és a franchise átvevő között elég erős ennek a hatékony koordinációnak a létrejöttéhez.

A franchise rendszer is természetesen törekszik a termelő-gyártó vállaltok, a kereskedelem mind hatékonyabb összehangolásában a fogyasztók érdekeinek és szükségleteinek legeredményesebb kielégítésében. A franchise rendszer törekszik egy sajátos termékpálya kialakítására a termelők és fogyasztók között, ahogy ezt eredményesen megvalósították a transznacionális társasági formában és a szövetkezeti rendszerben a nemzetközi viszonylatban. Természetesen a mezőgazdaság átalakulása során hazánkban a szövetkezetek is jelentős eredményeket értek el a termelők jövedelmezőségének növelésért, amelyhez szorosan kapcsolódott a különböző banki és szövetkezeti banki hitelfeltételek alakulása esetében elsősorban az innovációs fejlesztésekért (részletesebben lásd Széles, et al, 2014, pp. 326-327.).

Természetesen a magyar mezőgazdasági termelők jövedelemhelyzetét jelentős mértékben befolyásolja a közvetett állami szabályozás és ezen belül is elsősorban az adók és támogatások rendszere, amelyről bővebb elemzést adott Szabó és Zsarnóczai munkájukban. (Szabó-Zsarnóczai, 2004, p. 253.)

## Szerződések és a vállalati rugalmasság összefüggései

A ma elfogadott szervezeti közgazdaságtan számára a *nem teljes szerződések* - az opportunisták, morális kockázatot vállaló viselkedéssel és a reláció-specifikus beruházásokkal együtt - azért fontosak, mert segítséget nyújtanak a tulajdonlás, például a vállalati reáleszközök birtoklásának rendjét illetően (Hart, 1995). A nem teljes szerződéseknek bizonyos értelemben negatív töltetük is van, mivel szabad utat engednek az opportunizmusnak. Ez azon szerzők munkáiban is megjelenik, akik, mint például Kreps (Kreps, 1990; Kreps, 1992), szándékoltnak hidat szeretnének képezni a szervezet- és viselkedésorientált tanulmányok felé. De a nem teljes körű szerződéseknek az imént említetténél talán "pozitívabb" jelentőségük is lehet: a problémamegoldás keretében szolgáló rendszerként is funkcionálhatnak. A hosszú távú szerződésekkel kapcsolatban Coase a következőket jegyezte meg:

"A jövőre vonatkozó előrejelzések bizonytalansága következtében minél messzebb van egy áru vagy szolgáltatás szerződés által rögzített szállításának időpontja, annál kevésbé lehetséges, sőt a vevő számára annál kevésbé kívánatos előírni, hogy a szállítónak pontosan mit is kell tennie. Az áru szállítója vagy a szolgáltatás teljesítője számára akár közömbös is lehet, hogy a szerződés milyen fajtájú tevékenységet ír elő számára, míg a megrendelőről már nem mondható el ugyanez. Azonban a megrendelő előzetesen nem feltétlenül tudja, hogy a számos lehetséges tevékenység közül melyiket várja el szállítójától. Ezért a kívánt szolgáltatás a szerződésben általános formában kerül megfogalmazásra, a pontos részletek tisztázása későbbi időpontra marad." (Coase, 1937, p. 84.)

A másik oldal a *franchise ügylet*, amelynek keretében az átadó egy komplett rendszert enged át, meghatározott díj ellenében az átvevőnek, aki a vállalkozás alapötletén kívül az egész rendszer működtetési mechanizmusát, a marketingcsomagot, a védjegy és a márkanev használatát, a gyártási és a technológiai ismereteket készen kapja meg. Természetesen csak olyan rendszert lehet sikeresen értékesíteni, amelyet az átadó piaci körülmények között kipróbált és sikerrel működtetett legalább egy évig.

A franchise ügylet definíciója a Franchising Európai Etikai Kódex szerint:

A franchising termékek, szolgáltatások és technológia piacra juttatásának (marketingjének) olyan rendszere, amely jogilag és pénzügyileg különálló és független vállalkozások, a *Franchise Rendszergazda* (franchisor) és az *Egyéni Franchise Vállalkozó* (egyéni franchisee) közötti szoros és folyamatos együttműködésen alapul, ahol a franchise rendszergazda megadja egyéni franchise vállalkozóinak a jogot és kötelezi, hogy az egyéni franchise vállalkozó a franchise rendszergazda koncepciójának megfelelő üzleti tevékenységet folytasson. A jog egy közvetlen vagy közvetett pénzügyi ellenszolgáltatás fejében felhatalmazza és kényszeríti az egyéni franchise vállalkozót arra, hogy használja a franchise rendszergazda kereskedelmi nevét, védjegyét és szolgáltatási márkajelét, know-how-ját, üzleti és technikai módszerét, eljárásait, más iparjogvédelmi és szerzői tulajdonjogát, amelyet folyamatosan kereskedelmi és technikai szolgáltatással támogat a felek között ezzel a céllal létrejött megállapodás keretében, annak érvényességi időtartama alatt.

Az európai nemzeti szövetségek alkotják az Európai Franchise Föderációt, amely 1989-ben létrehozta az Európai Franchise Magatartási Kódexet. Mivel a Föderáció tagjai - köztük a Magyar Franchise Szövetség is - elfogadták a szabályzatot, annak definíciója minden tagországban érvényes. A franchise alkalmas arra, hogy a vállalatok szervezetüket, módszereiket illetően megújuljanak, ezzel lehetővé téve a piacgazdaságra történő átállásukat. Sok piacon már folyik a harc a pozíciókért, a piaci részesedésért. Az a cég, amelyik képes a maga területén az előrelépésre az, komoly előnyre is szert tehet.

A piacgazdaság kialakulásával, a verseny megjelenésével az egyes cégek sikere a piaci módszerek alkalmazásának hatékonyságán fog múlni. Ezek a piaci módszerek többek között: az egyenletesen magas minőségre való törekvés, a fogyasztó és igényeiknek tökéletes ismerete, az igények kielégítés hatékony és ötletes módszerei. Mindezekhez a hosszú évek beidegződéseit kell kitörölni. Ez rövidtávon nem lehetséges, ezért egy franchise hálózat kiépítéséhez hosszú távú gondolkodás és üzlet-centrikus szemlélet szükséges. A franchise rendszer mesterlicencének megvásárlása megkönnyítheti a helyzetet, mert gyakorlatilag mindennek a megváltoztatását kikényszeríti. A fogyasztó igényeinek tudományos elemzése tartalmazza ugyanis:

- a szükségletekhez igazodó termékek és szolgáltatások összetételét,
- a gyors és kultúrált eljuttatást fogyasztóhoz,
- a helyiség külső és belső funkcionális kialakítását megfelelő berendezésekkel,
- az egység működtetőjének kiválasztási kritériumait, megfelelő motivációval, amely képes garantálni az elkötelezettségét, a fogyasztó igényeinek kielégítésére való állandó törekvést,
- hatékony reklámmódszert,
- áttekinthető pénzügyi nyilvántartási rendszert,
- olyan nevet, amely meggyorsítja a hálózat termékeinek és szolgáltatásainak elfogadását,
- betanítást a magas szintű módszerek alkalmazására, folyamatos segítséget a működtetés során felmerülő piaci problémák megoldásához.

Maga a rendszer megvásárlása még nem egyenlő a sikerrel, hatékony alkalmazása azonban a magyar cégek számos gondját megoldhatja. A készen kapott piaci módszerek alkalmazásán kívül lehetőség van a cég szellemi színvonalának emelésére, *hierarchiájának ésszerűsítésére*, termékösszetételének megváltoztatására, már működő üzleteinek továbbfejlesztésére, munkatársak szelektálására, anyagi eszközök felszabadítására vagy hatékony befektetésekre, technológiai előrelépésre és az innovációs folyamat eredményeiből való állandó részesedésre, egy több országot átfogó hálózathoz való csatlakozásra, mely nemzetközi kapcsolatrendszert és exportlehetőséget nyújthat számára.

Ugyanakkor viszont Coase elemzi a vállalat és a szállítója - *azaz két független vállalat* - között fennálló kapcsolatot, amely hosszú távú, nem teljes szerződésre épül, majd a *vállalatot közvetlenül a hierarchikus irányítással* kapcsolja össze: "Amikor az erőforrások irányítása ilyen módon a szállító kezébe kerül, akkor jön létre az a kapcsolat, amit én »a vállalatnak« nevezek.". Coase elismeri (Coase, 1937, pp. 84. és 96.), hogy ez az irányító kapcsolat lehet erősebb, ill. gyengébb is, éppen ennek következtében nehéz élesen és pontosan meghúzni a vállalat és a piac között húzóó határvonalat.

Azonban Coase gondolatmenete arra is utal, hogy a vállalati vagy a *hierarchikus kapcsolat* erőssége valamilyen módon a *megoldandó probléma sajátosságait ölti magára*. Különösen igaz ez arra az esetre, amikor a megoldandó probléma valamely azt szorosan kiegészítő tevékenységgel van kapcsolatban, ilyenkor ugyanis a hatékony koordináció közös tulajdonlást kívánhat meg (részletesen lásd Richardson, 1972, p. 83; Malmgren, 1961; Milgrom - Roberts, 1990a; Milgrom - Roberts, 1990b).

A problémamegoldás egyszerre lehet hierarchikus és kiegészítő jellegű, ugyanis a feladat aletekké (részproblémákká) való elhatárolásával veszi kezdetét, ezt a részproblémák megoldása követi, majd ellenőrzik, hogy a megoldott esetek megoldást nyújtanak-e az eredeti problémára, s amennyiben nem, akkor a részproblémákra további megoldási javaslatokat kell kidolgozni. Azaz a problémamegoldás általános keretek között veszi kezdetét, majd a *hierarchia különböző szintjein lefelé mozogva* tárgyalják részleteiben. A feladat lebontásának és a részproblémák megoldásának folyamata nyilvánvalóan megérzéseken, feltevéseken - próbálkozásokon és kudarcokon - alapuló folyamat (Loasby, 1976; Loasby, 1994); például ex ante nem lehetünk biztosak benne, hogy éppen a megfelelő lebontást valósítottuk meg. Sőt, ex ante azt sem tudhatjuk, hogy a megoldott esetek illeszkednek-e a kiindulási feladat kereteibe, és az egyes részek megfelelő összekapcsolása is csupán találgatás eredménye lehet.

Figyelembe véve a *franchise ügyletet* és az ehhez kapcsolódó nemzetközi tapasztalatot, nevezetesen azt, hogy egy széles tevékenységi körrel rendelkező cég egyik üzletágának franchise alapú átalakítása, piac konform módszerek bevezetése jótékony hatással volt többi tevékenységének színvonalára is. Több esetben előfordult, hogy vállalatok egy számukra teljesen új területen fogtak franchise tevékenységbe, és annak tapasztalatai alapján alakították át hagyományos munkastílusukat. A mai magyar vállalkozók sokszor nem azért kezdtek bele vállalkozásukba, mert erre megvolt a szellemi, fizikai képességük, hanem mert egzisztenciálisan rá voltak kényszerítve. *Ilyen esetben a franchise lehet a vezető, amely a vállalkozót egy teljesen kiépített üzlethez juttatja*. A franchise rendszer ahhoz segít, hogy a vállalatokat a jelenleginél jobb formába lehet hozni mind szervezetiileg, pénzügyileg, mind pedig, tevékenységüket tekintve. A program révén feljavított vállalatok ezek után már jóval reálisabb áron kelhetnek el, s a befektetők is szívesebben érdeklődnek irántuk. *A franchise ugyanis korszerű szervezet, kellően ösztönzött vezetőket és dolgozókat igényel* ahhoz, hogy a rendszer sikeres legyen.

A hazai támogatókon kívül meg kell említeni a külföldieket is, mint például az USAID franchise programját. Hazánkban az amerikai franchise rendszerek száma jelentősen megnőtt az utóbbi időben, ezért érthető, hogy az USAID, az Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Hivatala, amely komolyan foglalkozik a magyar menedzsment kultúra fejlesztésének támogatásával, a franchise területén is érdekelt. Egyfelől igyekszik megismertetni a magyar vállalkozókat a sikeres amerikai franchise vállalkozásokkal a "Franchise Közép- és Kelet-Európában: Magyarország" elnevezésű projekt keretében, amelyet az East-Europe Law Ltd.-vel közösen indított el. A magyarországi franchise vállalkozásokat tehát megkülönböztethetjük úgy, hogy saját kifejlesztésű, vagy nemzetközi hálózatról van-e szó. A külföldi franchisehez való csatlakozásnál is két lehetőség létezik: vagy saját egyéssel kapcsolódik a vállalkozó a rendszerhez, vagy mesterlicenc jogot vásárolva akár egész Magyarországra kizárólagos képviselőhez jutva lesz a hálózat tagja.

A projekt segítséget nyújt a magyar befektetők és az amerikai franchise átadók egymásra találásához, tanulmányok elkészítéséhez, konferenciák rendezéséhez mind Magyarországon, mind az Egyesült Államokban, amelynek keretében az USAID program támogatott számos rendezvény és konferencia megtartását. Ezekon a rendezvényeken amerikai franchise vállalkozás képviselői találkoztak a magyarországi befektetőkkel, illetve potenciális mesterlicenc - átvevőkkel. Másfelől viszont Magyarország lehetőséget teremtett amerikai cégek számára, hogy az a kelet-európai régió többi országában is jelen lehessenek. Ennek eredményei az alábbiak:

- a rendszerközpont működésének kialakítása,
- átvevő láncok kiépítése, mivel egy-egy franchise átvevő 3-tól 30-ig terjedően vagy még ennél is, több munkahelyet is teremthet,
- a beszállítói háttér kiépítése.

A franchise munkahely teremtési lehetőséggel kapcsolatban Magyarországon felmerül egy probléma, hogy a munkahely teremtő vállalkozások a helyi foglalkoztatáspolitikai központokban juthatnak támogatáshoz, de ez nem vonatkozik a franchise átvevőkre, akik ténylegesen valós munkahelyeket teremtenek. Magyarországi különlegesség, hogy a más-hol franchise formában működő láncok magyar mesterlicenc-tulajdonosai nem franchise révén végzik a piaci behatolást és térhódítást, hanem saját tulajdonú hálózatot építenek ki, pl. Mister Minit, Burger King. Ugyanakkor ma még vállalati tulajdonban működő hálózatok tervezik franchise bevezetését, például a korábbi. Csemege-Julius Meinl, vagy jelenleg az Aushen, Metro, TESCO kiskereskedelmi nagy áruházi láncok.

## A hierarchikus koordináció és a szakmai tudás bővítése

Miller (1992) véleménye szerint valamennyi modern szervezetelmélettel foglalkozó gondolkodó tisztában van azzal, hogy a *hierarchikus koordinációt is - legalábbis változó környezet és számottevően komplex vállalatok esetén - a problémamegoldás révén a korábban már említett jellemzőkkel ruházhatjuk fel. A hierarchikus koordináció elsősorban tanulási folyamatként értelmezhető, nem pedig a megfelelő parancsok egyszerű és mechanikus kiadásaként, és ennek a megfelelő ösztönző és ellenőrző mechanizmusokkal való támogatásáról van szó (mint ahogy azt a szervezeti közgazdaságtan elmélete kezeli (lásd Miller, 1992). Luigi Marengo korábban megjelent tanulmánya (Marengo, 1992) éppen ezt mutatja be.*

Cyert és March (1963) közös munkájából kiindulva, Marengo különös érdeklődést mutatott a vállalaton belüli egyéni tanulási folyamatok összehangolása iránt, valamint az iránt, hogy az egyéni tanulási folyamatok kölcsönhatásából hogyan jön létre a szervezeti tudás állomány. Marengo szimulációs modelljében az ügynökök az őket körülvevő környezetről semmiféle előzetes ismerettel nem rendelkeznek, a világállapotot érintően sincs közös tudás a birtokukban (azaz semmiféle közös ismerettel nem rendelkeznek).

Azonban egyfajta közös ismeret feltétlenül szükséges a koordináció létrejöttéhez - például a külső piaci kereslet azonos megítélése feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a vállalaton belüli egységek közötti megfelelő koordinációra kerülhessen sor. Valójában, amint azt már Marengo szimulációi is igazolták, a koordináció fokozatosan és spontán módon alakul ki, annak eredményeképp, hogy az ügynökök adott szervezeti struktúra és adott környezeti tényezők hatása alatt kapcsolatba kerülnek egymással, azonban a szervezeti tudás állomány pontos jellemzői és tartalma természetesen kiszámíthatatlan. *Tulajdonképpen maga a szervezeti tudás is részben előre nem látható lehetőségnek tekinthető (Cyert - March, 1963).*

Kapcsolódva Cohen (1991) megállapításhoz mindezek fényében a nem teljes szerződések egészen új megvilágításba kerülnek: immár nem a hiányosság által lehetővé váló opportunistá vagy morális kockázattal jellemezhető magatartásforma lehetőségén van a hangsúly, sokkal inkább azon, hogy *koordináció kialakulásához nem teljes szerződésekre van szükség.* Sőt, a nem teljes szerződések létének világosan kirajzolódó értéke van, mivel lehetővé teszi, hogy a **vállalat tudást halmozzon** fel, szakértelme fejlődjön, választási lehetőségeket alkosson (és azokat meg is valósítsa), hasznot húzzon az időközben kialakuló (tehát részint váratlan) stratégiákból. Amennyiben a vállalatnak természetéből adódóan egyik legfontosabb funkciója a stratégiaalkotás, akkor ezt a szerepet legjobban a nem teljes körű szerződések keretein belül képes betölteni (Cohen, 1991).

Az alapkoncepció szerint a *nem teljes szerződések rendszere az alkalmazkodás eszköze.* Lehetővé teszi a vállalat számára, hogy alkalmazkodjon, illetve részesüljön a részint meglepetéseket tartogató *tanulási folyamatban*, amelyet a vállalat maga kezdeményez, például a kutatás-fejlesztés véletlen felfedezéseiben, újonnan kialakuló stratégiákban. Egy ilyen eszköz szükséges voltát a következő alapvető ismeretelméleti lehetetlenségi tétel támaszt-

ja alá: a jövőbeli tudás és ismeretek azért nem sejthetőek meg teljességgel előre, mert amennyiben előre jelezhetőek lennének, akkor nem a jövő tudásának, hanem a jelen ismereteinek részét képeznék (O'Toole, 1985; O'Toole, 1985).

A hiányos szerződések teszik tehát lehetővé, hogy a vállalaton belül új választási lehetőségek keletkezzenek és váljanak ismertté - azaz a vállalaton belül lehetségessé válik új eshetőségek generálása és szelekciója (Sharplin - Phelps, 1989). Mivel *az egyéni tanulási folyamatok*, de a *szervezeti tanulási folyamatok* talán még inkább, előre nem látható eshetőségek kialakulását vonják maguk után, a szerződések hiányos volta és a (szervezeti) tanulás egymással szorosan összefonódó koncepcióknak mutatkoznak. A *szervezeti ismeretek* állományának létrejötte nem teljes szerződések kereteinek kialakulását igényli, ezt a keretet biztosítja a vállalati szervezet. Ez viszont azt sugallja, hogy a szervezeti tanulási folyamat és a vállalat megléte talán mégiscsak szoros kapcsolatban állnak egymással.

Szinte valamennyi vállalatelmélet azon az elgondoláson alapul, hogy a vállalat a piaci mechanizmusnál sokkal jobb keretet nyújt reláció-specifikus beruházások számára, és éppen ezért léteznek vállalatok (Hart, 1995; Williamson, 1985; Williamson, 1991). Ezek az elméletek inkább az ösztönzési rendszeren alapulnak, mintsem a tudást állítják középpontba, abban az értelemben, hogy a gazdasági szervezet kiemelkedő kérdésének a megfelelő ösztönzési rendszer kialakítását tartják: a vállalatok éppen azért vannak, mert a piac nem ösztönzi kellőképpen a reláció-specifikus beruházásokat. Az elmélet általánosabb síkjára térve, a szervezeti formák tükrözik, miként szembesül a vállalat a potenciális ösztönzési problémák elfojtásával, illetve megoldásával. Sőt, a morális kockázattal jellemezhető magatartás, mint például az opportunizmus is szükséges ahhoz, hogy a vállalat fennállását kielégítően magyarázzák. *A tudás felhalmozása és kiaknázása legfeljebb közvetetten kerül említésre* (Hart, 1995). Harold Demsetz (1990) azonban azzal érvelt, hogy a morális kockázattal jellemezhető magatartás nem feltétlenül szükséges a vállalatok létének megértéséhez. Helyette a tudás és a hierarchikus irányítás közötti szoros összefonódásra utalt, és ezzel a kapcsolattal magyarázta a vállalatok fennállását. Demsetz saját szavaival:

„A vállalatoknak és iparágaknak olyan gazdasági szervezeti rendszert kell alkotniuk, amely képes arra, hogy *specializáltabb ismeretekre* tegyen szert, mint amilyen formában az adott ismeret felhasználására sor kerül. Azok tevékenységeit pedig, akik a felhalmozott tudásanyag alapján fognak termelni, ám nem rendelkeznek ezekkel az ismeretekkel, azok fogják irányítani, akik előtt jobban ismert ez a tudásanyag. Az irányítás helyettesíti az oktatást (azaz magát az ismeretek átadását).” (Demsetz, 1990, 159. oldal).

Demsetz véleménye szerint az ismeretek terén való specializáció jelenti a hierarchikus irányítás (egyben a vállalat) fennállásának alapvető magyarázatát. *A tudás alapú vállalatelméleti koncepciók* történetében a következő lépést Kathleen Conner és C. K. Prahalad (1996) tette meg. Elképzelésük szerint azért léteznek vállalatok, mert a piacnál gyakran jobban képesek az általuk tudáshelyettesítési hatásnak és rugalmassági hatásnak nevezett mechanizmusok alkalmazására. A tudáshelyettesítés általában arra utal, hogy az ügynökök különböző tudásadottságait miképpen hasznosítják egy gyümölcsöző beruházásban. A kezdetekkor feltételezzük, hogy az ügynökök csak saját ismeretanyagukhoz tudnak hozzá-

férni. Azonban a különböző ügynökök egyéni ismeretanyaga más ügynökök tudomására is hozható akár tanoncság, akár kommunikáció, akár éppen hierarchikus irányítás által. Tudáshelyettesítésről akkor beszélünk, amikor a felettes tudását arra használják, hogy irányítsa a beosztott tevékenységét, azaz amikor az alkalmazottnak megmondják, hogy végezzen el valamilyen tevékenységet. Amint a fenti Demsetz-idézet is mutatja, a hierarchikus irányítás a tudáshelyettesítés eszköze.

Tudáshelyettesítés természetesen piaci környezetben is lehetséges: például amikor eligazítók egy kertészt, hogy miképpen gondozza a kertemet. Azonban mivel a hierarchikus irányítás révén például az alkudozás költségei csökkenthetők, a tudáshelyettesítés gyakran hatékonyabban működik a vállalatban belüli, mint piaci környezetben (Conner, K. R. - Prahalad, 1996; Milgrom - Roberts, 1990a; Milgrom - Roberts, 1990b). E nézet alátámasztására tipikus érvelés a következő: a vállalati szervezet - az inputtényezők folyamatos összekapcsolásának köszönhetően - hatékony eszköz lehet egy közös keretrendszer - egyfajta *közös szervezeti tudáskészlet - kialakítására* és fenntartására, miközben a piaci szervezet nem képes egy hasonlóan sokrétű és kifinomult referenciarendszer kialakítására.

A rugalmassági hatás arra utal, hogy a hierarchikus kapcsolat a piaci szerződésekhez képest viszonylag rugalmasan befolyásolja a tulajdonosok tevékenységeit a váratlan, új fejleményeknek és ismereteknek megfelelően (Coase, 1937; Conner - Prahalad, 1996; Langlois - Robertson, 1995). Éppen ez a lényege annak, amit a *szervezeti tanulásról és a nem teljes szerződésekről* mind ez ideig elhangzott. Amint már megállapítottuk, amit Conner és Prahalad rugalmassági hatásnak nevez, az a vállalatok azon jellemzője, amely a vállalati szervezettel foglalkozó szerződéskötéseket vizsgáló irodalom legtöbbször furcsa módon hiányzott. Ez annál is inkább különös, mivel a kérdéskört Ronald Coase helyezte a vállalatelméleti vizsgálódás középpontjába, amint az előbbi Coase-idézet (Coase, 1937) is bizonyítja.

A vállalat magasabb fokú rugalmasságra tehet szert, mivel a hierarchikus szervezet a piaci szervezethez képest alkudozási költségeket takaríthat meg a jelentős, előre nem látható események felmerülése és kezelése során. Sőt, a rugalmasságot az is elősegíti, hogy a vállalati szervezet egy olyan szervezeti tudásállományt képes aktivizálni, ami csökkenti a különböző információs és koordinációs költségeket azáltal, hogy egyszerűsödik a váratlan események értelmezése, kommunikálása és kezelése. Meghatározó jelentőségű, hogy a szervezeti rugalmasság befolyásolja a tudásfelhalmozás és a szervezeti tanulás dinamikáját -lehetőséget teremt az új fejleményekre és ismeretekre való gyors reakcióra, mivel nincs szükség a szerződések újratárgyalására (a piaci szerződéseket valószínűleg újra kellene tárgyalni). A továbbiakban arra teszek kísérletet, hogy az iménti elgondolásokat felhasználjam egy tudásalapon álló vállalatkonceptió felvázolásához, amely egyben összhangban van a választási lehetőségek, vagy a rugalmassági megközelítéssel, ami tulajdonképpen egész tanulmány témája (Hart, 1995; Christensen - Foss, 1995).

## Összefoglalás

Ahogy Anderlini és Felli (1994) valamint Cohen (1991) és Coase (1937) bebizonyították, hogy a *nem teljes szerződés* léte nem csupán annyiban fontos a szervezeti közgazdaságtan számára, amennyiben a részben váratlan eshetőségek hatására szükségképpen előálló oportunistát - a *szerződéskötést követően kialakuló stratégiát* - segíti elő. A nem teljes szerződéses keret azért is jelentős, mivel lehetővé teszi a részben váratlan és potenciálisan hasznos *szervezeti tanulást*, és alkalmat ad a hierarchikus irányítás folyamatának létrejöttére. Ahelyett, hogy problémaforrás lenne (mivel szélesre tárja az ösztönzési probléma előtt az ajtót), a nem teljes szerződések léte megkülönböztetett értékkel bír, mivel *ismertek felhalmozására és kísérletezésre ad alkalmat*. A vállalat éppen a szerződések nem teljesen átfogó volta miatt tud alkalmazkodó, észlelő rendszerként működni.

A franchise rendszerben a *technológiai transzferről* van szó a franchise- átadó és franchise- átvevő között, amely figyelembe veszi a szerzői jogvédelmet, a technológia alkotói és forgalmazói érdekeket is, tehát a franchise – átadó vonatkozásában, amely természetesen szerződéses kapcsolat formájába működik. A transzfer költségek ebben a vonatkozásban olcsók, és ez a rendszer hatékonyságát elősegíti ugyanakkor a közös tulajdonlás kialakítása ebben az esetben nem cél.

Ez a technológia transzfer tőketranszferhez is kapcsolódik, mivel a beruházási tevékenység és a hozzákapcsolódó beszerzések is szükségesek a termelés teljes körű kialakítására. A franchise rendszer azért is lehet hatékony és a piaci viszonyokhoz rugalmasan alkalmazkodó, mert adott technológiai transzfert, és a beruházást közvetlenül piaci igényekhez köti, a franchise- átadó és franchise- átvevő kapcsolatán keresztül. A franchise- átadó és franchise- átvevő kapcsolatán keresztül működik a vállalati hierarchikus rendszer, amely nem a *közös tulajdon révén biztosítja a hatékony koordináció kialakítását, hanem a technológia átadásán*.

## Felhasznált irodalom

- ANDERLINI, L. - FELLI, L. (1994): Incomplete written contracts: undescribable states of nature. *Quarterly Journal of Economics*. 109, 1085-] 124.
- CHRISTENSEN, J. E - FOSS, N. J. (1995): *Dynamic corporate coherence and competence-based competition*, The Third International Workshop on Competence Based Competition, Gent, November] 6-] 8.
- COASE, R. H. (1937): The nature of the firm, *Economica*, 4 (new series) 386-405. In: *Organizational Economics*, J B. Barney, W G. Ouchi (eds.) Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986
- COHEN, M. D. (1991): Individual learning and organizational routine: emerging connections. *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, February 1991 pp. 135-139.
- CONNER, K. R. - PRAHALAD, C. K. (1996): A resource based theory of the firm: knowledge vs. opportunism. *Organization Science*. October 1, 1996
- CVERT, R-MARCH, J. G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- DEMSETZ, H. (1990): The theory of the firm revisited. In: idem., *Ownership, Control and the Firm: The Organization of Economics Activity*, Basil Blackwell, Oxford

- FOGARASSY, CS. – NEUBAUER, É. – BAKOSNÉ BÖRÖCZ, M.– ZSARNÓCZAI, J. S. – MOLNÁR, S. (2014a): Water foot-print based water allowance coefficient. *Water Resources and Industry* 7-8 (2014). Elsevier. pp. 1-8. ISSN 2212-3717 Hozzáférés: <http://www.journals.elsevier.com/water-resources-and-industry> és <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212371714000328>
- FOGARASSY, CS. – TÓTH, L. - ZSARNÓCZAI, J. S. (2014b): Capacity problems and structural Paradoxes of the installed wind power plants in Hungary. *Journal of Computing Technologies*, ISSN (Online): 2278-3814. Volume 3, issue 9 (September), pp. 1-7, [www.jctjournals.com](http://www.jctjournals.com)
- HART, O. D. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford
- KREPS, D. M. (1990): Corporate culture and economic theory. In: *Perspectives on Positive Political Economy*. J. E. Alt-K. E. Shepsle (eds.) Cambridge University Press
- KREPS, D. M. (1992): Static choice in the presence of unforeseen contingencies, In: P. Dasgupta, D. Gale, O. D. Hart, E. Maskin (eds.) *Economic Analysis of Markets and Games: Essays in Honour of Frank Hahn*, MIT Press, Cambridge
- LANGLOIS, R. N. - ROBERTSON, P. (1995): *Firms, Markets and Economic Change*. Routledge London
- LOASBY, B. (1976): *Choice. Complexity and Ignorance*. Cambridge University Press, Cambridge
- LOASBY, B. (1994): *Understanding Markets*. University of Stirling, Stirling
- MALMGREN, H. B. (1961): Information, expectations, and the theory of the firm, *Q. J. Econ.* 75, 399-421.
- MARENGO, L. (1992): *Structure, competence, and learning in an adaptive model of the firm*. Papers edited by the European Study Group for Evolutionary Economics, 9203, Freiburg
- MILGROM, P. - ROBERTS, J. (1990a): The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization, *Am. Econ. Rev.* 80, 511-528.
- MILGROM, P. - ROBERTS, J. (1990b): Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity, 1990b, In: *Perspectives on Positive Political Economy*. J. E. Alt - K. E. Shepsle (eds.) Cambridge University Press, Cambridge
- MILLER, G. J. (1992): *Managerial Dilemmas: The political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press, Cambridge
- O'TOOLE, J. (1985): *Vanguard management*. Garden City, NY: Doubleday.
- O'TOOLE, J. (1991): Do good, do well: The business enterprise trust awards. *California Management Review*, 33(3). 9-24.
- RICHARDSON, G. B. (1972): The organization of industry, *Econ. J.* 82, 883-896
- SHARPLIN, A. - PHELPS, L. D. (1989): A stakeholder apologetic for management. *Business and Professional Ethics Journal*, 8(2).41-53.
- SZABÓ, L. - ZSARNÓCZAI J. S. (2004): Economic conditions of Hungarian agricultural producers in 1990s. (A magyar mezőgazdasági termelők gazdasági helyzete). *Agricultural Economics*, Czech Academy of Sciences, Institute of Agricultural and Food Information. Volume 50, Prague, 2004, (6): pp. 249-254. ISSN 0139-570X. Hozzáférés: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/58736.pdf>
- SZÉLES, ZS. – ZÉMAN, Z. - ZSARNÓCZAI J. S. (2014): The developing trends of Hungarian agricultural loans in term of 1995 and 2012. (A magyar mezőgazdasági hitelek fejlődési trendjei 1995 és 2012 közötti időszakban). *Agricultural Economics*, Czech Academy of Sciences, Institute of Agricultural and Food Information. Volume 60, Prague, 2014, (7): pp. 323-331. ISSN 0139-570X. Hozzáférés: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/127194.pdf>
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative Economic Organisation: The analysis of discrete structural alternative. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269 - 296.