

**A bizalom infrastruktúrája –  
a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon**  
**Szepesi Balázs, Szabó-Morvai Ágnes**

Közjó és Kapitalizmus Intézet

Műhelytanulmány

No. 17.

2009. április 28.

Tanulmányunk célja a magyarországi vállalkozások közötti együttműködés garanciáinak elemzése. Két cég megállapodásának feltétele, hogy a szerződő felek megbízzanak abban, hogy partnerük is teljesíteni fogja vállalatát. A használt biztosítékok köre és azok használatának feltételei jelölik ki a cserék és kooperációk lehetséges terét. Megfelelő garanciák nélkül az üzlet nem jön létre; a gazdasági tevékenység alapja, a bizalom infrastruktúrájának megléte. A bizalom infrastruktúrája a társadalom prosperitásának meghatározó tényezője, tanulmányunkban ennek magyarországi működésének feltárásához kezdünk hozzá.

Írásunk első része a bizalom infrastruktúrájának koncepcióját mutatja be. Ezután kutatási eredményeinket ismertetjük: a személyes kapcsolatok meghatározóak, a hozam elosztásában az alkuerő dominál, az állami garanciákban nem hisznek a vállalkozók. Mindezek fényében a magyarországi menedzserek rossz nemzetközi megítélése érthetőbbé válik: ha a hozam kevésbé a teljesítmény és inkább a személyes viszonyok függvénye, a teljesítményorientált menedzsment készségek szerepe leértékelődik. A tanulmány harmadik részében az élelmiszertermelés, az építőipar és a vállalatfinanszírozás esetein keresztül mutatjuk be a bizalom infrastruktúrájának működését.

*A tanulmány a Szerzők és nem a Közjó és Kapitalizmus Intézet véleményét tükrözi!*

# A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon

Szepesi Balázs, Szabó-Morvai Ágnes

<b>BEVEZETŐ</b> .....	<b>2</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	<b>4</b>
<b>A JÓ KAPITALIZMUS A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJÁN ALAPSZIK</b> .....	<b>5</b>
<b>AZ ÜZLETI EGYÜTTMŰKÖDÉS LEGFŐBB GARANCIÁJA A SZEMÉLYES TAPASZTALATRA ÉPÜLŐ BIZALOM</b> .....	<b>6</b>
<b>A HASZON ELOSZTÁSÁBAN AZ ERŐ ORIENTÁL</b> .....	<b>8</b>
<b>A VÁLLALKOZÓK NEM HISZNEK A SZERZŐDÉSEK ÁLLAMI GARANCIÁIBAN</b> .....	<b>10</b>
<b>CÉGVEZETŐINK NEMZETKÖZI MEGÍTÉLÉSE ROSSZ ÉS ROMLIK</b> .....	<b>12</b>
<b>ESETTANULMÁNYOK</b> .....	<b>15</b>
ÉPÍTŐIPAR.....	15
ÉLELMISZER ELŐÁLLÍTÁSA.....	17
VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSA .....	18
<b>HOGYAN ERŐSÍTHETŐ MEG A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJA</b> .....	<b>20</b>
<b>I. MELLÉKLET: ADATFELVÉTEL</b> .....	<b>21</b>
A KÉRDŐÍV .....	21
<b>II. MELLÉKLET – A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJÁNAK ELMÉLETI KONCEPCIÓJA</b> .....	<b>28</b>
<b>III. MELLÉKLET - A HAZAI EMPIRIKUS IRODALOM ÁTTEKINTÉSE</b> .....	<b>31</b>
TULAJDONOSI KAPCSOLATOK .....	31
CÉGKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK .....	31
<b>IV. MELLÉKLET: ÜZLETI GARANCIÁK</b> .....	<b>35</b>
<b>V. MELLÉKLET: AZ ÜZLETI GARANCIÁK NÉGY FŐ CSOPORTJA</b> .....	<b>37</b>
<b>VI. MELLÉKLET: BIZALOMINDIKÁTOROK</b> .....	<b>39</b>
<b>VII. MELLÉKLET: A HATALOMINDEX</b> .....	<b>40</b>
Alkupozíció alindex .....	40
Elrettentő erő .....	40
Függőség.....	40
<b>VIII. MELLÉKLET – A MÉLYINTERJÚK VÁZLATA</b> .....	<b>41</b>

## **BEVEZETŐ**

Tanulmányunk célja a magyarországi vállalkozások közötti együttműködés garanciáinak elemzése. Két cég megállapodásának feltétele, hogy a szerződő felek megbízzanak abban, hogy partnerük is teljesíteni fogja vállalását. A használt biztosítékok köre és azok használatának feltételei jelölik ki a cserék és kooperációk lehetséges terét. Megfelelő garanciák nélkül az üzlet nem jön létre; a gazdasági tevékenység alapja, a bizalom infrastruktúrájának megléte. A bizalom infrastruktúrája a társadalom prosperitásának meghatározó tényezője, tanulmányunkban ennek magyarországi működésének feltárásához kezdünk hozzá.

Írásunk első része a bizalom infrastruktúrájának koncepcióját mutatja be. Ezután kutatási eredményeinket ismertetjük: a személyes kapcsolatok meghatározóak, a hozam elosztásában az alkuerő dominál, az állami garanciákban nem hisznek a vállalkozók. Mindezek fényében a magyarországi menedzserek rossz nemzetközi megítélése érthetőbbé válik: ha a hozam kevésbé a teljesítmény és inkább a személyes viszonyok függvénye, a teljesítményorientált menedzsment készségek szerepe leértékelődik. A tanulmány harmadik részében az élelmiszertermelés, az építőipar és a vállalatfinanszírozás esetein keresztül mutatjuk be a bizalom infrastruktúrájának működését.

Mélyinterjúkra és kérdőíves felmérésre épülő empirikus vizsgálataink során kiemelt figyelmet szenteltünk három területnek: az építőiparnak és az élelmiszer-előállításnak és a vállalati finanszírozásnak. Az első a két szektorra azért esett a választás, mert a termelési lánc mindkét esetben szinte teljes egészében Magyarországon található, az ágazati szereplők méret és funkció szerint eléggé heterogének, a termék és technológia logikája laikusként is megérthető. A vállalati finanszírozás pedig azért érdemel különös figyelmet, mert a források elérhetősége, illetve elérhetetlensége meghatározó a vállalkozások lehetőségei szempontjából

Munkánk fő elemei a következők voltak:

- Áttekintettük a jelentés szempontjából fontos társadalomtudományos elemzéseket.
- Összegyűjtöttük és elemeztük a témáinkat érintő nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat
- Kérdőíves vizsgálatot végeztünk a vállalkozások helyzetéről. A 700 válaszadó négy csoportból került ki: az építőiparból, az agrárium és élelmiszeripar világából, a Hajdú-Bihar megyei és a Tolna megyei Kereskedelmi és Iparkamara tagságából. A lekérdezés részleteit az I. melléklet mutatja be.
- Több mint 60 mélyinterjút készítettünk az építőiparban, a mezőgazdaságban, az élelmiszeriparban tevékenykedő cégek vezetőivel, bankárokkal, kockázati tőke-alapok kezelőivel, könyvelőkkel.

Köszönjük a kutatás háttérmunkálatai során végzett kutatói munkát *Harkányi Máténak* és *Vékony András Benjáminnak*. A kutatás szervező munkájában való nélkülözhetetlen közreműködésért különösen hálásak vagyunk *Puskás Zsuzsának*.

Kutatásunk során a mélyinterjúk során rengeteg segítséget és támogatást kaptunk interjúalanyainktól. Köszönjük a segítséget és a bizalmat!

*Balás Gábor, Balázs Zoltán, Chikán Attila, Csák János, Csige András, Dénes Ferenc, Fodor István, Gál Róbert, Kata Péter, Lenger Csaba, Mike Károly, Salzmann Zoltán, Szalai Ákos, Szalai Péter, Szarvas Ferenc, Tóth István György* jobbító javaslatai komoly segítséget jelentettek, köszönet értük.

Ugyancsak köszönjük a megalapozó kutatásokat segítő asszisztensek: *Ábrahám Zsolt, Bacsa Edit, Balás Péter, Bálint Alexandra, Bálint Tamás, Barta Márton, Bobonkov Nikolett, Fazekas Gergely, Harkányi Máté, Jánka Adrienn, Kircsi András, Kiss Alexandra, Puskás Bálint, Rövid Szabolcs, Schádi Bianka, Trencsényi Nóra, Zincsenko Igor* munkáját.

## ÖSSZEFOGLALÓ

A gazdaságot vevők, szállítók, együttműködő szereplők együttműködéseinek sűrű hálózata tartja mozgásban. Az értékteremtés nem magányos folyamat. Akkor működik, ha az emberek olyan dolgokat adnak egymásnak, melyek többet érnek annak, aki kapja, mint aki adja. Persze minél nagyobb értéket hoz létre egy csere, annál nagyobb a kár, amit partnerünk okozhat. Ezért a gazdaság működésének kulcsa az együttműködő felek közötti bizalom, illetve azok az íratlan és írott közösségi szabályok, amelyek megteremtik ennek a bizalomnak az alapjait: a bizalom infrastruktúráját. Ennek hiányosságai nagyban akadályozhatják a vállalkozás szabadságának kiteljesedését.

A magyar gazdaság bizalmi infrastruktúrájának alappillére a személyes üzleti kapcsolatok rendszere. A korábbi jó tapasztalat, illetve az ismerősök ajánlása a legerősebb garancia arra, hogy egy partner betartsa a megállapodásban foglaltakat. Kapitalizmusunk arcos kapitalizmus. Arcos, mert az üzlet garanciája az, hogy az érintettek ismerik egymást, vagy valaki bemutatja őket egymásnak. Kapitalizmus, mert az üzlet az elsőrendű. Nem számít a rokonság, barátság, nem elsődleges biztosíték a rosszul teljesítővel szembeni zsarolási potenciál.

A személyes kapcsolatok felértékelődésének egyik fő oka, hogy az állami és a piaci intézmények csak részben kínálnak megfelelő garanciákat a vállalkozások közötti megállapodások betartásának biztosításához. A cégszavak, mérlegek nem adnak támpontot a potenciális partnerek megbízhatóságának megítéléséhez. A szerződések megsértésétől nem rettentenek el a jogi retorziók, a szerződésszegésből származó kárt bíróság, végelszámolás útján a megkérdozettek szerint szinte lehetetlen megtéríteni. Az intézményi garanciák hiányosságai miatt a piacon vásárolható biztosítékok (biztosítás, bankgarancia) alkalmazása sokszor drága. A piacon a megállapodásokat kikényszerítő, megfelelő intézmények híján a reputáció megtartása és megbecsülése tölt be komoly szerepet az üzleti bizalom megteremtésében.

Gazdaságunk arcéleire árnyékot vet, hogy a teljesítmény mellett az üzleti alkuk során felmutatott erő is jelentősen befolyásolja a vállalkozások sikerét: nem elég az értékteremtő képesség, a pozíciókat is meg kell tudni védeni.

A vállalkozók személyes hitelükkel, arcukkal pótolják az intézményrendszer hiányosságait. Erős piaci garanciák, állami szerződéskikényszerítés híján a gazdaság főszereplőinek hírnevére, telefonkönyvére épül a bizalom infrastruktúrája a magyar kapitalizmusban.

A magyar cégek irányítói nemzetközi összehasonlításban rossz főnökök, nem etikusak és nem figyelnek oda a fogyasztókra. Ez persze nem feltétlenül igaz: vállalkozóinkat és menedzsereinket nagyrészt a magyar kapitalizmus intézményrendszerének hiányosságai teszik bizalmatlanná és kevélyé. Egy vállalkozás irányítójának fő üzleti ereje adott szava, hitele és helyes ítélőképessége. Munkájának sikere sokkal inkább múlik ezeken, mint a

technológia ismeretén, a fejlesztési lehetőségek megragadásán, a jó humánpolitikán vagy a fogyasztói elismertségen.

Nem csak a gazdasági szereplők rossz megítélése az egyetlen káros következménye annak, hogy a bizalom infrastruktúrájában a piaci és állami intézmények szerepe kicsi. A személyes ismeretség elsőrendősége miatt kockázatos és drága az ismeretlenekkel való üzleti együttműködés, azaz nem jön létre sok kölcsönösen előnyös együttműködés. A szerződés személytelen garanciáinak gyengesége miatt a bonyolult, sokszereplős ügyletek megszervezése komoly akadályokba ütközik, ezért sok ilyen lehetőség marad megvalósítatlan. Megfelelő biztosítékok híján a hitelezők, befektetők legfontosabb szempontja nem az, hogy egy üzleti terv milyen hozammal kecsegtet, hanem az, hogy mi garantálja, hogy az ötletgazda nem tűnik el a pénzükkal. A személytelen bizalom alacsony volta miatt egy vállalkozónak vagy menedzsernek megéri kapcsolatai bővítésére és mélyítésére fordítani idejét a vállalkozás hatékonyabbá tétele, új termékek kidolgozása helyett. Hosszan folytathatnánk a sort: egy arcos kapitalizmusban az érdekérvényesítés sem intézményesített, a zárt körökbe kívülről nehéz bejutni, az üzleti folyamatok természetüknél fogva nem átláthatóak. A vállalkozás szabadságát biztosító intézmények megerősödése nélkül a bizalom infrastruktúrája a vadont ismerők gyalogösvényeinek hálózatára épül.

### **A JÓ KAPITALIZMUS A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJÁN ALAPSZIK**

A gazdaságot vevők, szállítók, együttműködő szereplők együttműködéseinek sűrű hálózata tartja mozgásban. Az értékteremtés nem magányos folyamat. Akkor működik, ha az emberek olyan dolgokat adnak egymásnak, melyek többet érnek annak, aki kapja, mint aki adja. Persze minél nagyobb értéket hoz létre egy csere, annál nagyobb a kár, amit partnerünk okozhat. Ezért a gazdaság működésének kulcsa az együttműködő felek közötti bizalom, illetve azok az íratlan és írott közösségi szabályok, amelyek megteremtik ennek a bizalomnak az alapjait – a bizalom infrastruktúráját. Ennek hiányosságai nagyban akadályozzák a vállalkozás szabadságának kiteljesedését.

Ha könnyen meg lehet győződni a lehetséges partner megbízhatóságáról, gyors és egyszerű a megállapodás, és a szerződészegők nagy valószínűséggel elnyerik büntetésüket, akkor a bizalom infrastruktúrája jól működik. Ha nehéz ellenőrizni valakinek a megbízhatóságát, a megállapodás lassú és költséges, vagy könnyű kibújni a vállalt kötelezettségek alól, az együttműködéshez szükséges bizalom megteremtése nehézkes, a bizalom infrastruktúrája döcög.

A technológia, a képzettség, a beruházások és a megtakarítások mind egyéni döntések és erőfeszítések eredményei; alakulásukat az határozza meg, hogy a gazdaság szereplői milyen lehetőségeket látnak maguk előtt, mennyire akarják azokat megragadni. Ha a közösség játékszabályai megkönnyítik a kölcsönösen előnyös együttműködéseket, mindenki lelkesen

keresi a lehetőségeket és a partnereket, hogy közelebb jusson céljai megvalósításához. A gazdaságban ez élénk kereskedelmet, gyakori újításokat, kifinomult termékeket, szofisztikált munkamegosztást jelent. Tömören: egy gazdaság prosperitását a bizalom infrastruktúrájának működése határozza meg.

A bizalom infrastruktúrája jóval többet jelent annál, mint hogy a szerződést bírósági úton ki lehet kényszeríteni. Van, amikor azért bízhatunk meg valakiben, mert tudjuk: ha rosszul teljesít, többször nem rendelünk tőle. Máskor az a garancia, hogy a szerződésszegő elveszti a reputációját és üzleti lehetőségeit. Sokszor a személyes barátság értékes, és ennek elvesztését kockáztatná a rosszul teljesítő fél.

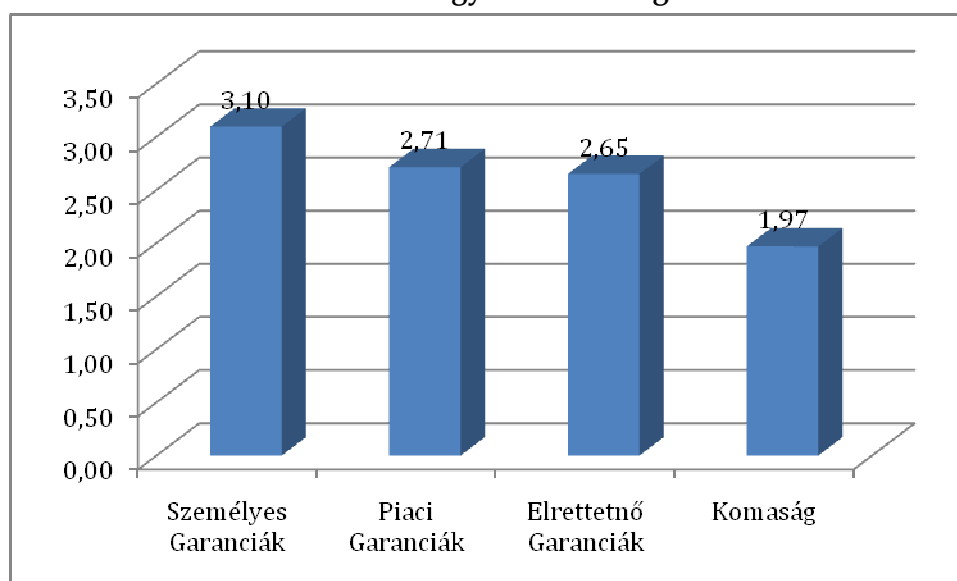
Ez a megközelítés az intézményi közgazdaságtan eredményeire épít, erről a II. melléklet ad tömör áttekintést. A magyar szociológiai, közgazdaságtani kutatások a vállalkozások közötti együttműködést több aspektusból elemzik, elsősorban a cégek közötti tulajdonosi, szállítói kapcsolatok és a stratégiai szövetségek tulajdonságait vizsgálva. Az irodalom – nyilvánvalóan nem teljes – áttekintését a III. melléklet mutatja be.

## **AZ ÜZLETI EGYÜTTMŰKÖDÉS LEGFŐBB GARANCIÁJA A SZEMÉLYES TAPASZTALATRA ÉPÜLŐ BIZALOM**

A vállalkozások közötti együttműködés alapja a kölcsönös személyes bizalom, a vállalkozók gyengének tartják a szerződésszegők elleni fellépés eszközeit. Az együttműködésből származó haszon megosztásában jelentős szerepet játszik a teljesítménytől független alkupozíció. A személyes tapasztalatok nemcsak az üzletmenet biztonságát teremtik meg, hanem eligazítást adnak abban is, kinek hol a helye a közös üzlet hozamának elosztásakor. Erős jelei vannak, hogy az üzleti sikerhez nem mindig elég a szorgalom, a kreativitás és a tisztesség: szükség van a bevételi lehetőségeket védő, szélesítő erő felmutatására is.

700 vállalkozás tulajdonosát, vezetőjét kérdeztünk meg arról, hogy szerintük milyen eszközök garantálják egy üzlet sikerét (IV. melléklet). A legfontosabb biztosítéknak azt tartják a vállalkozók, hogy a partner tisztességesen viselkedett a korábbi üzletek során. A bizalom infrastruktúrájának legkevésbé fontosnak tartott eleme a barátság, rokonság. Az adatok elemzése alapján (V. melléklet) a vállalkozások közötti együttműködés legfőbb biztosítéka a személyes tapasztalat és az erre épülő megbecsülés. Kevésbé fontosak azon biztosítékok, amelyeket két, egymást nem ismerő piaci szereplő alkalmazhat, mint például a szerződéses kikötések vagy a piaci ismertség. Hasonlóan fontosnak, de a személyes viszonyhoz képest kisebb jelentőséggel bírnak azok az eszközök, melyek a tisztességtelen üzleti magatartást tanúsító szereplők kirekesztésére, lejáratására épülnek. A magánéletbeli kapcsolatok a magyar vállalkozók szerint nem számítanak: a rokonság, komaság nem tesz egy üzletfelet megbízhatóbbá.

1. ábra: Az üzleti együttműködés garanciái



Forrás: saját kérdőíves felmérés.

Vállalkozói felmérésünk adatai alapján dolgoztuk ki a bizalom üzleti jelentőségét mérő „bizalomindexet” és annak két alindexét: a „személyes bizalmi indexet” és a „piaci bizalmi indexet” (VI. melléklet). Az indexek értékei is jól mutatják, hogy a magyar kapitalizmus erősebben épít a személyes kapcsolatokra, mint a piaci intézményekre.

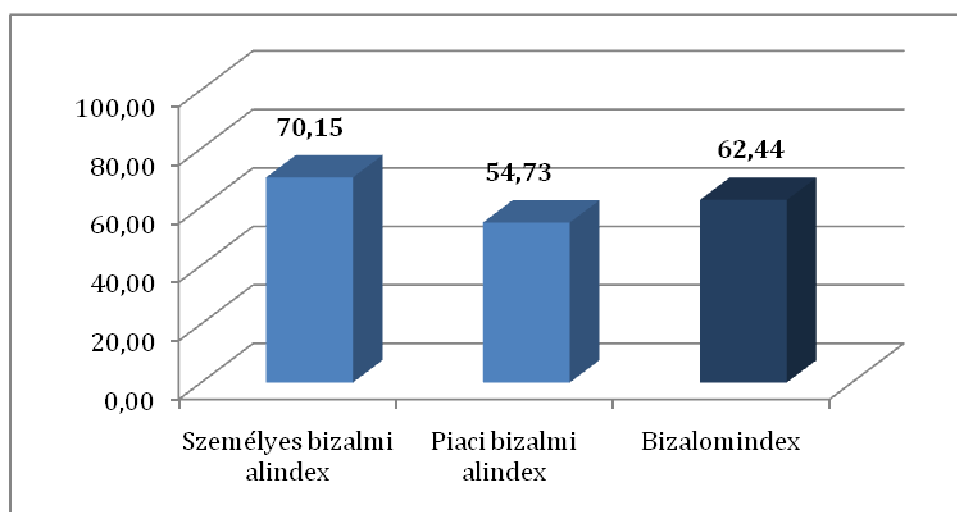
**A bizalomindex** értéke nagyobb, ha a vállalkozások fontosabbnak tartják a bizalom szerepét az üzleti működés során. A mostani jelentés készítése során mért 62,4-es érték jelentősen magasabb a határvonalat jelentő 50-es értéktől (A 100-as érték azt jelenti, hogy egy garancia fontos, a 0 azt hogy egyáltalán nem számít – az 50-es érték az inkább számít és az inkább nem számít közötti határpont). Ez azt jelenti, a bizalom infrastruktúrája Magyarországon fontos üzleti tényező, a magyar vállalkozások, ha nem is nagyon, de bíznak üzletfeleikben.

**A piaci bizalmi alindex** azt mutatja, mennyire bíznak abban vállalkozóink, hogy a piac és intézményeinek működése arra kényszeríti a gazdasági szereplőket, hogy a tisztesség és a teljesítmény legyen a sikeres működés alapja. Az alindex értéke akkor magas, ha ezt a hozzáállást a személytelen információközvetítő mechanizmusok teszik sikeressé. A mutató 55,9-es értéke azt mutatja, hogy a vállalkozások érzékelik a piac bizalomépítő, teljesítményösztönző erejét, habár ezt nem tartják túlságosan erősnek.

**A személyes bizalmi alindex** azt méri, hogy mennyire gondolják fontosak a vállalkozók, hogy a sikeres működés alapja a tisztességes üzleti kapcsolatok megőrzése, ápolása és a személyes referenciák figyelembevétele. A mutató értéke 71,3. Ez egyértelműen mutatja, hogy hazánkban az üzlet elsősorban a jó személyes kapcsolatokon keresztül működik.



2. ábra: Bizalomindex



Forrás: saját kérdőíves felmérés.

A tapasztalatra, személyes ismeretre épülő kapcsolatok hálózatai olyan közegben működnek, ahol az ismeretleneket, az államot megbízhatatlannak tartják a vállalkozók. A vállalkozások közötti bizalmi viszonyok szerepe más országokban is jelentős. Kapitalizmusunk arcoss jellegét hangsúlyozza azonban, hogy mindez az általános bizalom rendkívül alacsony szintjével és az állami, piaci intézmények gyenge reputációjával párosul. Ezt erősíti meg az építőipar, a mezőgazdaság-élelmiszeripar és vállalatfinanszírozás bizalmi infrastruktúrájának működéséről készített vizsgálataink (VI. melléklet).

## A HASZON ELOSZTÁSÁBAN AZ ERŐ ORIENTÁL

Magyarországon az üzleti siker nem csak a teljesítményre épül: az értékteremtő képességtől független hatalmi tényezők is befolyásolják. A kérdőíves vizsgálatunk eredményeire épülő **hatalomindex** (VII. melléklet) megmutatja, mennyire fontos egy cég sikerességében, hogy a partnereivel való kapcsolatok során erőt tudjon felmutatni. Ha az index értéke magas, a vállalkozások egyre inkább a másokkal folytatott alkukra, vitákra fordítják erőforrásaikat, ahelyett hogy minél olcsóbban minél jobb termékeket állítsanak elő. Az index (100-as skálán mért) 59,3-as értéke arra utal, hogy a vállalkozók szerint az üzleti siker tényezője, hogy hatalmi pozícióra tegyenek szert (illetve ellensúlyozzák hátrányukat). Ennek módja sokféle lehet: politikai kapcsolatok kiépítése, domináns vagy piaci pozíció megszerzése, a nem jól teljesítő partnerek elleni fenyegetési potenciál létrehozása stb. Az index három részmutatóból áll:

**Az alkupozíció-alindex** azt méri, a haszonból való részesedésben mennyire számítanak az üzlet hozamához való hozzájárulástól független tényezők. Értéke magas, az alindexek közül a legmagasabb (66,8). Ez azt jelenti, hogy az a vállalkozás sikeres, mely méreténél, politikai

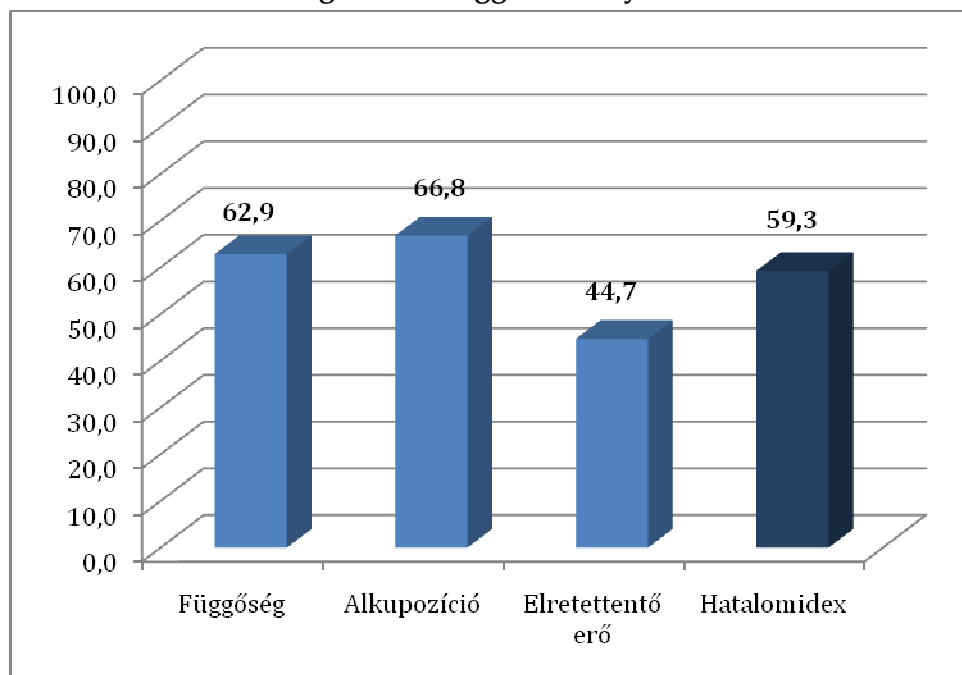
kapcsolatainál, likviditásánál fogva a haszon nagyobb részét tudja megszerezni egy üzlet során.

**A függőségi alindex** azt méri, milyen fontos a monopolpozíció a vállalatok eredményességében. A 62,9-es érték azt mutatja, hogy fontos előny, ha valaki megkerülhetetlen szereplő a piacon.

**Az elrettentő erő alindex** 44,7-es értéke azt mutatja, hogy a cégek nem érzik célszerűnek az esetleges rosszul teljesítőkkel szembeni erélyes fellépést. Ennek oka az, hogy a szerződészegő elleni fellépés a vállalkozók szerint legtöbbször esélytelen. Ez az eredmény arra utal, hogy az erő az üzlet feltételeinek meghatározásakor számít, a teljesítés kikényszerítésénél azonban nemigen használ.

Mindezek alapján kifizetődő üzleti magatartás, hogy az értékteremtő képesség helyett vagy mellett a hozam elosztásakor fontos pozíciók kiépítésére fordítson figyelmet egy vállalkozás. Ennek káros következményei jelentősek lehetnek. Ezt a járadékvadászat elmélete fejt ki részletesen, de a lényeg nagyon egyszerű: ha érdemesebb alkudni, mint dolgozni, kevesebbről vitatkozunk többet.

**3. ábra: Mennyire befolyásolják az értéktöbblet elosztását a hatékonyságtól, szorgalomtól független tényezők?**



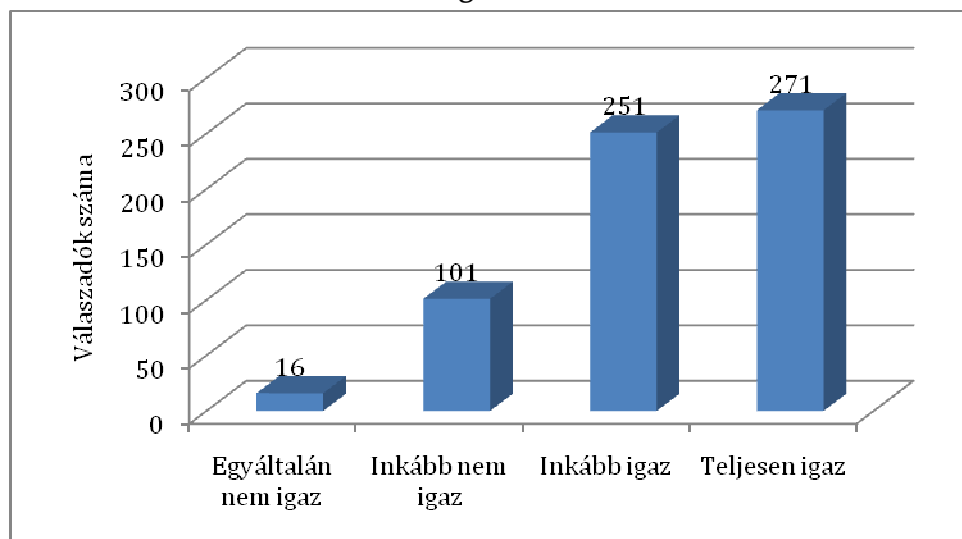
Forrás: saját kérdőíves felmérés.

Az elsősorban személyes garanciákra épülő bizalmi infrastruktúra működőképesnek látszik. A kemény, erőfitogtató alkuk és a megállapodások bizalomra épülő betartása jellemzi gazdaságunkat: a bizalom mozgat, az erő orientál.

## A VÁLLALKOZÓK NEM HISZNEK A SZERZŐDÉSEK ÁLLAMI GARANCIÁIBAN

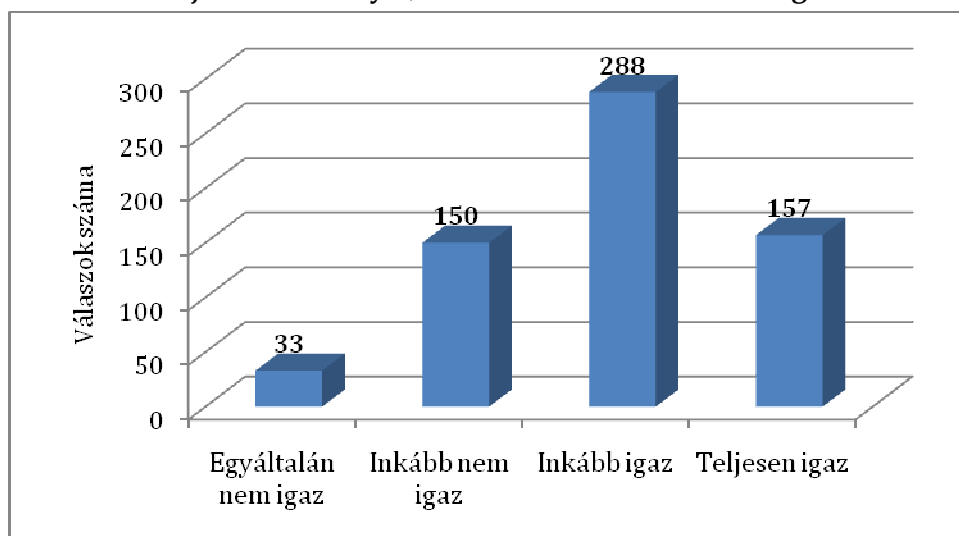
A vállalkozások nagyon kritikusan gondolkoznak az üzletmenet gördülékenységét biztosító állami tevékenységekről. A megkérdezett cégek 71 százaléka gondolja igaznak vagy inkább igaznak azt, hogy nem érdemes bírósághoz fordulni; 82 százaléka ért egyet azzal, hogy a hatóságok nem a szabályok betartásáért, hanem a minél magasabb büntetési összegek behajtásáért dolgoznak.

4. ábra: A hatóságok nem a szabályok betartásáért dolgoznak, a behajtható büntetés összegére koncentrálnak



Forrás: saját kérdőíves felmérés.

5. ábra: Ritkán jár eredménnyel, ha az üzleti vitákat a bíróság elé viszi valaki



Forrás: saját kérdőíves felmérés.

A magyar bíróságok működése meglepően jónak tűnik a nemzetközi összehasonlításban, főleg a hazai vállalkozók véleményéhez képest: a Doing Business adatai szerint a magyar bíróságok jól működnek. A nemzetközi összehasonlítás alapján a bírósági eljárások bonyolultsága alapján 42.-ek, időigénye alapján 46.-ak, költségigénye alapján csak 10.-ek vagyunk a 181 országot tartalmazó listán. Eközben a vállalkozók a bíróság lassúságára panaszkodnak. Ez az ellentmondás annak a következménye, hogy a nemzetközi összehasonlítás egy olyan esetet<sup>1</sup> elemez, mely eltér a hazai vállalkozók tipikus jogvitáitól.

Megvizsgáltuk, hogy egy normál peres ügy esetén mekkora az esélye annak, hogy több mint két félévet kelljen várni a jogerős döntésre. Ennek mérésére kifejlesztettük az ún. „persebességi indexet”<sup>2</sup>. Ez a mutató azt számszerűsíti, hogy mekkora eséllyel születik ítélet egy-másfél éven belül egy elsőfokon megfellebbezett ügyben. A bírósági statisztikai adatok alapján készített mutató azt mutatja, hogy egy per indításakor mekkora az esélye annak, hogy

- (i) az illetékes bíróság a benyújtást követő félév végéig meghozza az elsőfokú ítéletet, illetve
- (ii) a másodfok is legkésőbb a fellebbezést követő félév végéig döntést hoz.<sup>3</sup>

Az 1. táblázat esettípusonként és elsőfokú bíróságonként is mutatja az index értékét.

### 1. táblázat: Persebességi index

	Vállalkozáshoz kapcsolódó perek			Vállalkozásokhoz kapcsolódó perek átlaga: <b>persebességi index</b>	Összes per <sup>4</sup>
	polgári per	gazdasági per	munkaügyi per		
Helyi bíróságnál induló, másodfokon a megyei bíróságon tárgyalta ügyek	69,77%	57,30%	70,55%	68,72%	69,85%
Megyei bíróságnál induló, másodfokon az ítéletábrán tárgyalta ügyek	62,16%	62,46%		62,33%	69,15%

Mekkora az esélye annak, hogy (i) az illetékes bíróság a benyújtást követő félév végéig meghozza az elsőfokú ítéletet, illetve (ii) a másodfok is legkésőbb a fellebbezést követő félév végéig döntést hoz.

Forrás: saját számítás hivatalos bírósági statisztikák alapján ([http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag\\_Statisztikak](http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak)).

<sup>1</sup> A Világbank hipotetikus esetében az eladó bírósághoz fordul, mert egy vevő valótlan minőségi kifogásokra hivatkozva nem akarja kifizetni a hazai átlagbér kétszeresét kitevő szállítást.

<sup>2</sup> A Persebességi Index kidolgozója Szalai Ákos. köszönjük hozzájárulását munkánkhoz.

<sup>3</sup> Az index felülbecsüli annak esélyét, hogy fellebbezést is számítva egy év alatt a bíróság döntésre jusson, alulbecsüli annak a valószínűségét, hogy egy per másfél éven belül jogerős ítélettel ér véget.

<sup>4</sup> Beleértve a büntető, szabálysértési ügyeket is.

A vállalkozásokat érintő pereknél az index értéke 62-68% között van, azaz a megfellebbezett ügyek körülbelül egyharmadában másfél év után sem születik döntés a bíróságokon.

### **CÉGVEZETŐINK NEMZETKÖZI MEGÍTÉLÉSE ROSSZ ÉS ROMLIK**

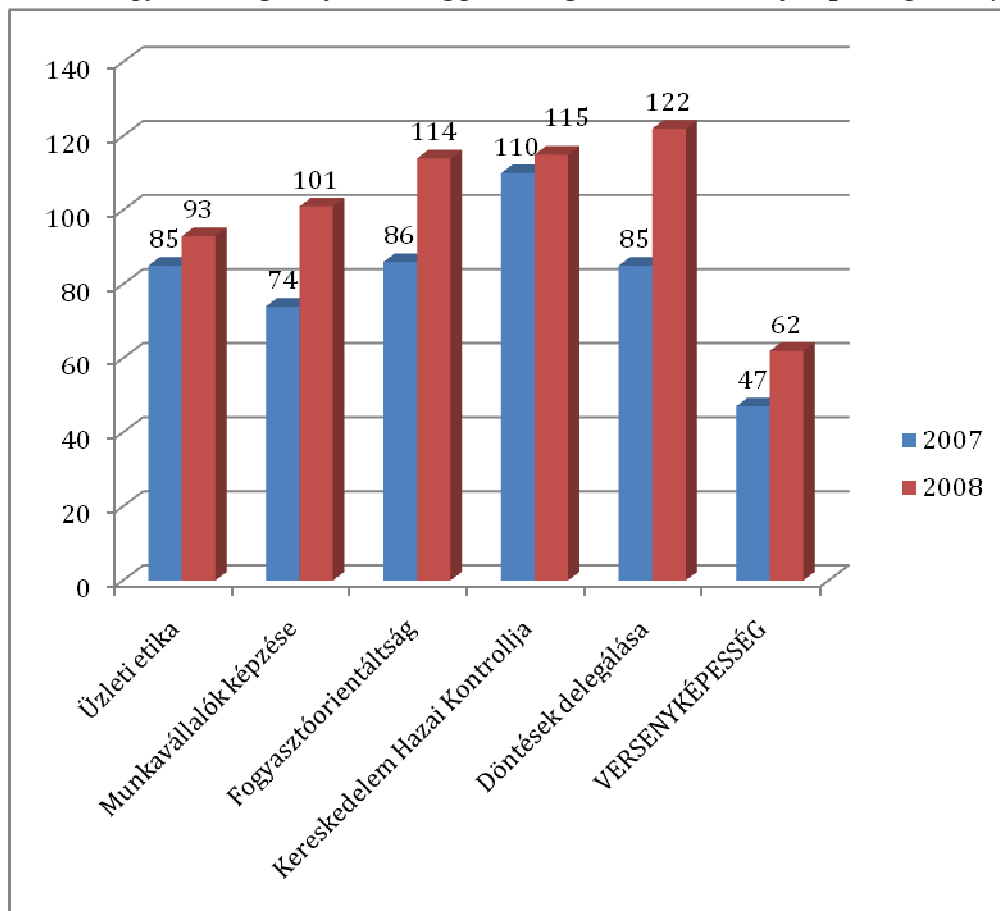
Ahogy Csizé András tanulmánya<sup>5</sup> gazdaság vezérfigurájának a menedzsert tartják Magyarországon; a cégvezetők, vállalkozók közötti személyes bizalom az üzletmenet alapja. Az összképet azonban komorrá teszi, hogy menedzsereink felkészültségük, hozzáállásuk alapján a nemzetközi rangsorban egyre hátrébb csúsznak.

A Világgazdasági Fórum vállalatvezetői felmérése szerint (VIII. melléklet) a vállalatvezetők teljesítményének megítélése rosszabb, mint az ország versenyképessége. A 19. ábra azokat a menedzseri tevékenységtől függő tényezőket mutatja, melyeknél vállalatvezetőink megítélése a legrosszabb: a magyar gazdaság irányítói nem hajlandók a döntések delegálására, külföldi cégek kezében hagyják termékeik kereskedelmét, nem fogyasztóorientáltak, nem fordítanak figyelmet alkalmazottaik képzésére, és nem viselkednek etikusan partnereikkel.

---

<sup>5</sup> Közjó és Kapitalizmus Intézet Műhelytanulmányok No. 10.

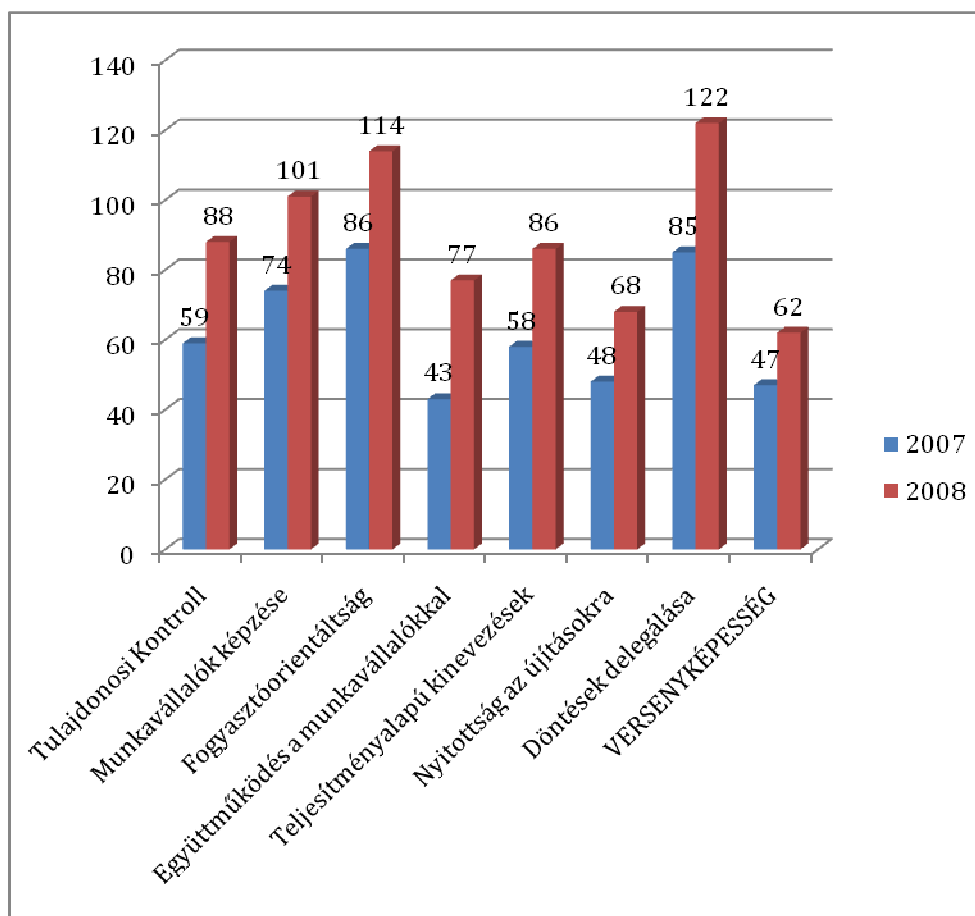
6. ábra: Magyarország helye a Világgazdasági Fórum versenyképességi listáján



Forrás: World Economic Forum – Global Competitiveness Report 2007-08, 2008-09.

A magyar menedzsment megítélése 2007-ről 2008-ra jelentősen romlott, leginkább a döntések delegálására való hajlandóság és az alkalmazottakkal való együttműködés területén. A tulajdonosi kontroll lehetősége, a fogyasztóorientáltság és a vezetői kinevezések teljesítményalapúsága szempontjából ugyancsak komoly visszaesést könyvelhetünk el. Jelentős a lecsúszás a dolgozók képzésére, a technológiai újítások befogadására való vezetői hajlandóság területén is.

7. ábra: A menedzsment megítélésének leginkább romló tényezői a Világgazdasági Fórum elemzése szerint



Forrás: World Economic Forum – Global Competitiveness Report 2007-08, 2008-09.

A vállalkozók, menedzserek negatív megítélésének egyik oka az lehet, hogy a megbízható üzleti partnerek megtalálásának és a szerződések betartatásának súlya kívülről láthatatlan, nem lehet mutatókkal mérni. A jól működő piaci és állami intézmények híján a cégvezetők feladata a partnerek megválogatása, a megállapodások betartását biztosító informális kapcsolatok kiépítése, fenntartása.

Am ahogy a telefonkönyv válik az üzleti modell egyik legfontosabb elemévé, úgy szorulnak háttérbe a hatékony vállalati működés klasszikus elemei. Az informális kapcsolatok szerepének növekedésével a külső tulajdonosok és a hitelezők egyre nehezebben ellenőrizhetik a vállalat tevékenységét. A személyes bizalom és az alkupozíció felértékelődésével a termelés hatékonysága, az innováció, a hatékony személyzeti politika súlya egyre hátrébb szorul a cég eredményességi tényezői között. A nemzetközi adatok arra utalnak, hogy hazánkban ez a folyamat az utóbbi időben felgyorsulóban van.

Persze azt sem lehet kizárni, hogy az utóbbi évek általános rossz hangulata befolyásolja a menedzserek megítélését. Jobb azonban komolyan venni az intő jeleket: ha csak a hozzánk közel állókban bízunk, ha minden klubban az egymást jónak tartó arcok szidnak mindenkit,

aki nem velük jár össze, attól nemcsak az imázsra kerül folt, hanem egyre inkább beszűkülnek az együttműködés lehetőségei is, az értékteremtés motivációja is egyre jobban csökken.

## **ESETTANULMÁNYOK**

A statisztikai adatoknál gyakran többet mondanak a vállalkozók történetei. Több mint 60 cég vezetőjével, tulajdonosával találkoztunk, akik részletesen beszámoltak nekünk vállalkozásuk működéséről. (A mélyinterjúk vázlatát a VIII. melléklet tartalmazza.) A következőkben röviden összefoglaljuk, milyen kép is rajzolódott ki a bizalom infrastruktúrájának mindennapi működéséről az építőipar, illetve az agrárium, élelmiszeripar területén.

Az interjúk alapján elmondható, hogy mind a mezőgazdaságban, mind az építőiparban, mind a vállalatfinanszírozás során meghatározóak a személyes, hosszú távú munkakapcsolatok: ez az információszerzés és az üzleti biztosítékok kulcseleme.

### **Építőipar**

Az építőiparban egy üzlet három tipikus szereplője a megrendelő, a fővállalkozó és az alvállalkozó. Az állami megrendelések esetében az ágazati közvélekedés szerint a pályázat csak látszat, a munkák „előre le vannak osztva”. A magánmegbízásoknál a zártkörű versenytárgyalás a gyakorlat, referencia alapján hívják meg a pályázókat. Többen utaltak arra, hogy magánberuházó esetén is olykor az kapja a munkát, aki „zsebbe fizet” az építető cég vezetőjének.

A fővállalkozók minden kockázatot, rossz teljesítés miatti nem fizetést szerződésben áthárítanak az alvállalkozókra, akiknek teljesítés után fizetnek, visszatartva a fizetség egy részét az esetleges garanciális problémák esetére. Ennek ellenére óvatosak az alvállalkozók megválasztása során. Általában olyannal dolgoztatnak, akit már ismernek. Ritka az új vállalkozó, ismertség alapján tájékozódnak, referenciákat kérnek. Ez a következőképpen néz ki egy nagyobb méretű, speciális szaktudású alvállalkozó szemszögéből: „Egy ismerősünk beajánlása után árajánlatokat adtunk. Az 5-6. után kipróbáltak minket egy kisebb munkán, idővel nőtt a volumen.”

Amellett, hogy az építőiparban is általános, hogy „mindenki ismer mindenkit”, a cégek komolyan figyelik a piacot. Ez a tevékenység is elsősorban informális csatornákon működik, hiszen „3 telefonból mindent meg lehet tudni”; „40 éve az építőiparban vagyunk, mindenkit lekáderezünk”. A kisebb alvállalkozók bevonásánál a referenciák bekérése mellett előfordul, hogy munka közben figyelik meg a potenciális alvállalkozót.



Az alvállalkozók a megrendelő fizetőképességére fókuszálnak. Ismerősökön, cégadatokon keresztül próbálnak tájékozódni. Ez azonban nem mindig működik, „kénytelenek vagyunk vakon belemenni az üzletekbe”. „Lutri ez, nem nagyon lehet válogatni. Vannak rendesebb emberek, látszik az arcukon. Amikor sok volt munka, volt, hogy valaki simlisnek látszott, ezért visszautasítottam.”

Az árat és a szerződéses feltételeket a megrendelő diktálja. A „piramis” (alvállalkozói lánc) alsóbb részein gyakran keményebbek a feltételek, mindenki valamelyest túlbiztosít. Mindezek ellenére „a szerződéskötéskor mindkét fél próbál dűlőre jutni, ott még jó a viszony – a késve fizetésnél kezdődnek a problémák”. Általános vélekedés, hogy a személyes kapcsolatok fontosak, „összecsiszolódott cégek könnyebben oldanak meg problémákat”.

Az árak elég erősen ingadoznak. Az egyik eset, hogy „direkt valakire írják ki a pályázatot”, és az illető nagyon sokat keres az üzleten. A másik eset az, hogy veszteségesen is vállalják a munkát, mert így még mindig olcsóbb a veszteséget kitermelni, mint a cég fix költségeit munka hiányában teljes egészében kifizetni. A munkába bevont alvállalkozó alkupozíciója gyenge, kivéve, ha tartósan megbízható, speciális szaktudása van, vagy sürgős a munka. A közepes méretű cégeknél jelentős költségeket jelent a finanszírozás. A fővállalkozó az alvállalkozóval előfinanszíroztat, míg ők másra nem tudják továbbterhelni azt: az ő alvállalkozóik kicsik és nem hitelképesek, szállítóik pedig nagyok, nem hajlandóak átvállalni a finanszírozást.

A fizetési határidők be nem tartása gyakori probléma. Ez elsősorban a megrendelők – nagyon gyakran az állam – késve fizetése miatt van. A csúszást – olykor némi ráhagyással – mindenki továbbterheli alvállalkozóira. Ezzel szemben a kisebb cégek tehetetlennek érzik magukat. „Jogi úton egy multi ellen szinte semmi esélyük: legközelebb nem fog munkát adni, nem is vagyunk felkészülve a pereskedés költségeire.” A magánberuházások során az is gyakori, hogy az utolsó részletet nem fizeti ki az építtető, „ilyenkor csak a fenyegetés működik”. A nem fizetés és a minőségi problémák ellen a stabil kapcsolatokkal védekeznek a cégek.

Az építőiparban a fővállalkozók a részletes szerződéssel, a folyamatos ellenőrzéssel, utólagos kifizetéssel, illetve a szerződésben kikötött bankgaranciákkal, kötbérekkel, garanciális visszatartásokkal biztosítják magukat. Az alvállalkozók sokkal eszköztelenebbnek érzik magukat. Sokuk szerint semmilyen garanciájuk sincs a megállapodás szerinti fizetségre. A bírósági út legtöbbjük szerint nem használ, legtöbbször a felszámolás is csak „üres céget” dönthetne be. A fővállalkozó reputációjában bízhatnak, illetve abban, hogy amíg tart a munka, addig a fővállalkozó érdekelt a részletfizetések folyósításában. Az építőiparban megjelenőben vannak az erőszakosabb megoldások, mint például a visszabontás vagy a hatósági kapcsolatok alkalmazása a nem megfelelően teljesítő partner életének megkeserítésére.

A hosszú távú kapcsolatok az építőiparban is komoly biztosítékot jelentenek, de többen gondolják azt is, hogy hiába a régi viszony, akkor is átverhetik az embert. A munkaszerzésben információforrásként, referenciaként komoly szerepük van a kapcsolatoknak.

Az építőiparban legtöbbször szigorúan különválasztják az üzletet a magánélettől. Mélyinterjúink során a megkérdezettek fele szerint lényegtelen, hogy üzleti partnerük rokon vagy ismerős, negyede szerint az érzelmi viszony csak bizonytalanságot és potenciális konfliktusforrást jelent. Csak az interjúalanyok negyede gondolja azt, hogy a közeli magánéletbeli viszony jót tesz az üzletnek.

Aranyszabályként a megbízhatóságot, a személyes kapcsolatokat, a partnerek leinformálását, illetve a részletes és folyamatos ellenőrzést és adminisztrációt fogalmazták meg interjúalanyaink. Azt is többen említették, hogy óvatosnak kell lenni, nem szabad bízni senkiben.

### **Élelmiszer előállítás**

A mezőgazdaság, élelmiszeripar vizsgálata során sokféle szereplővel találkoztunk: kistermelőkkel, nagybirtokosokkal, élelmiszer-ipari üzemek vezetőivel, kis- és nagykereskedőkkel, vetőmag-nemesítőkkal stb. Egyöntetűen az volt az üzleti kapcsolatok alfája és ómegája, hogy „mindenki ismer mindenkit”. Ha új partner merül fel, elsősorban ismerősökön keresztül tájékozódnak. „Belföldön zárt a világ”, ahogy az egyik interjúalanyunk megfogalmazta.

Az árakat a kereslet határozza meg. Árelőnyt a nagyobb vevők érhetnek el, a hosszú távú együttműködések esetén olykor előfordul a piactól eltérő árazási gyakorlat.

Az interjúalanyok többsége nem számolt be a megállapodások gyakori megszegéséről, ezt a hosszú távú kapcsolatokkal védik ki. A pénzhiány mellett a nagy kereskedőláncok fizetéshalasztási gyakorlatát említették mint gyakori problémát.

Késedelmes szállítás vagy fizetés ellen kötbér, késedelmi kamat kikötésével szoktak védekezni. A megállapodás megszegése esetén a szállítás felfüggesztésével való fenyegetés és a jogi út alkalmazása tűnik gyakori eszköznek, habár ez utóbbit nem tartják célravezető eszköznek.

Sokan gondolják azt, hogy a megállapodások betartásának nincsenek valós garanciái, csak a személyes tapasztalatra épülő jó viszony. Van, amikor kipróbált partnerek esetén eltekintenek a megállapodás egyes biztosítékaitól (pl. az írásbeli szerződés, bevételbiztosítás, bankgarancia), a piactól eltérő árazási szisztémában állapodnak meg. Legtöbbször azonban a hosszú távú kapcsolat fő funkciója nem a tranzakciók költségeinek csökkentése, hanem az együttműködés biztonságához szükséges kölcsönös bizalom megteremtése.

Ez a személyes bizalom nem gyakran keveredik a baráti, rokoni kötelékkel. Sokan gondolják, hogy közelebbi viszony esetén nagyobb a bizalom; van olyan eset is, hogy az üzleti kapcsolat nemesül barátsággá. Gyakori azonban az a vélekedés is, hogy az üzleten kívüli személyes kapcsolatok nem hatnak a vállalkozásra, többek szerint pedig a két dolgot ártalmas keverni. Amennyiben a megállapodás megszegését tapasztalják, az első lépés minden megkérdézt szerint a személyes egyeztetés. A megegyezés elmaradásakor alkalmazható lépésekkel kapcsolatban tanácsalanság tapasztalható. Gyakran választják a jogi utat, általános vélekedés azonban, hogy ez nem hatékony eszköz, mert a bírósági győzelemre épülő kikényszerítő lépés – a felszámolás – fenyegetésre jó, pénzt azonban nem hoz. A behajtó cég alkalmazása nem gyakori; néhol említették az egyéni kikényszerítés lehetőségét, mint például az ellenőrző hatóságnál dolgozó ismerős vagy az 56-os ingnyakú legények bevonását.

Az üzletmenet legfontosabb arany szabályaként a potenciális partnerek tüzetes ellenőrzését említették a legtöbben. A megbízható, tisztességes magatartás és a hosszú távú, személyes bizalomra épülő üzleti kapcsolatok fontossága a másik két erős üzleti alapszabály.

### **Vállalkozások finanszírozása**

A hazai vállalatfinanszírozási logikában erőteljesen érvényre jutnak a bizalom infrastruktúrájának lényegi elemei, vagyis a személyes kapcsolatok és ismeretségek döntő szerepe, az idegenekkel szemben táplált nagyfokú bizalmatlanság és az üzletkötés személyi garanciáinak túlsúlya a piaci garanciákkal szemben.

A KKV szektor banki hitelezésében a vállalat pénzügyi gazdasági helyzete helyett az ügyfél megbízhatóságáról, fizetőkészségéről szerzett információk hangsúlyosak. Míg az előbbiről nehéz megbizonyosodni (megbízhatatlanok a pénzügyi beszámolók, fejletlenek a hitelinformációs rendszerek), addig az utóbbiról a bank meggyőződhet meglévő ügyfélkapcsolat, hosszabb ügyféltörténet esetén. A fizetési hajlandóság kérdése azért is válhat hangsúlyossá a banki gyakorlatban, mert a hazai alacsony általános bizalmi szintnek megfelelően a bank ismeretlen ügyfélbe vetett bizalma is gyenge, a kikényszerítés eszközei ugyanakkor korlátozottak (gyenge a befektetővédelem, alacsony hatékonyságúak a csődeljárások). Emiatt a bankok a „bizalmi termékekkel” szemben előnyben részesítik azokat a hiteleket, amelyeknek a fedezete könnyen érvényesíthető (pl. lízing), vagy legalábbis a hitelhez képest magas értékű (pl. jelzáloghitel).

A megkérdézt kockázatitőke-befektetők által megismert vállalkozások kb. 70%-a nem valós számokat tüntet fel a könyveiben. A befektető számára így nagy a kockázat, hogy a négy szemközt bevallott, „igazi” számok mennyire megbízhatóak. Emiatt tipikusan ismerős közvetítésével jut el a befektető a vállalathoz. A létrejött ügyletek nyomán a cégek látható nyeresége megugrik, a termelés látható költségei is megnőnek, mivel a befektető általában tiszta könyvvitelt szeretne. Emiatt valószínűleg jó néhány finanszírozási tranzakció

meghiúsul, mert a cég nem tudja kitermelni a finanszírozás adókötségét. Feltűnő a felek közötti bizalmatlanság az ügyletek során. A vállalkozások tulajdonosai félnek, hogy az életük munkájával létrehozott cég kicsúszik a kezükből. Ugyanakkor a befektetők általános meggyőződése, hogy a tulajdonosok velük szemben is ügyeskednek, a tulajdonosok viszont nincsenek megalégedve a menedzsment tudásával. Emiatt igen sok esetben személyesen ellenőrzik a vállalat napi működését, formalizált keretekbe szorítják a vállalati döntéseket; mindez nagymértékben megnöveli a hazai kockázatitőke-finanszírozás költségeit és haszonelvárásait. A befektető által igényelt erős garanciák miatt pedig sokan lemondanak a tőkebevonási lehetőségekről. A tulajdonrészhez kötődő tőkebevonás nehézségei miatt a részvényekkel való kereskedés korlátozott, a tőzsde nem képes betölteni finanszírozásösztönző szerepét.

A vállalatközi hitelezés feltételeit igen nagy részben a pozíció és az erő határozza meg. A megkérdezett vállalatok válaszaiból kiderült, hogy halasztott fizetési lehetőséget a stabil partnereken kívül leginkább a nagyobb árbevételű és a piaci erőfölénnyel rendelkező cégek kapnak. Ezzel szemben a szakirodalomban a beszállítóktól kapott fizetési haladék (kereskedelmi hitel) a kisebb, hitelképtelen cégek utolsó lehetőségeként jelenik meg, amit nagyobb, hitelképes üzleti partnereik biztosítanak számukra. Vagyis az erő mint a halasztott fizetéseket motiváló tényező világszinten nem elterjedt vagy legalábbis nem kutatott jelenség. Az erő alkalmazása a halasztott fizetésekből átnyúlik a fizetési késedelmek területére. Sok iparágban (pl. építőipar) általánosan elfogadott gyakorlat a késve fizetés, mondhatjuk úgy, hogy ez a norma, ettől „jó” irányban eltérni nem kifizetődő a cégek számára.

A vállalkozások indításához aligha vehető igénybe formális finanszírozás, mivel a cégnek még nincs múltja, ami alapján értékelni lehetne hitel-visszafizetési képességét. Így a legtöbb országban a kockázati tőkére, magánszemélyek hiteleire és a tulajdonos saját forrásaira hagyatkozhatnak az induló cégek. Magyarországon a kockázatitőke-befektetők leginkább a növekedési szakaszban lévő cégekre és a kivásárlásokra fókuszálnak, induló cégeket szinte egyáltalán nem finanszíroznak. Az induló vállalatok számára szinte egyedül az informális hitelezés, a családtól, barátoktól kapott pénzeszközök adhatják a pénzügyi bázist.

Az általános üzleti bizalom megteremtésére alkalmas pénzügyi eszközök (pl. faktoring, garancia) a jogszabályok vagy egyéb okok (pl. a szolgáltatás ára) miatt alig működnek a kis és közepes vállalkozások számára. A pénzügyi piacot is kiszolgáló egyéb intézmények (pl. hitelminősítő cégek, pozitív adólista), amelyek információval láthatnák el az egymással szerződni készülő üzletfeleket, egy-két kivételtől eltekintve hiányoznak a hazai kínálatból. A pénzügyi piacok nem ösztönöznek tiszta könyvelésre, emiatt a beszámolók sem nyújthatnak segítséget az üzleti bizalom kialakításához. Így a pénzügyi piac jelenlegi állapotában csak korlátozott mértékben képes a bizalom infrastruktúrájának megerősítésére.

## **HOGYAN ERŐSÍTHETŐ MEG A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJA**

Bizalmi infrastruktúránk leginkább a személyes üzleti kapcsolatokra épít, a piaci, állami biztosítékokba vetett hit alacsony. Emiatt a vállalkozások számára hasznot kínáló lehetőségek köre sokszor a meglévő vagy könnyen elérhető kapcsolatkörre szűkül. Ebből a helyzetből három irányban lehet kilépni:

1. A meglévő személyes bizalom intézményesülése

Több interjúalanyunk számolt be arról, hogy a jól működő üzleti kapcsolatok idővel mélyülő és bővülő együttműködések hoztak létre. Amennyiben ezek az üzleti csoportok intézményesíteni tudják működésüket, az üzleti biztosítékok költségeit csökkenthetik, idővel a csoporton kívüli szereplők felé is sikeresen nyithatnak.

2. Az együttműködések biztosítékait üzletszerűen nyújtó kezdeményezések

A bankgarancia, a biztosítás, a faktoring klasszikus formái mellett új biztosítékformák jöhetnek létre. A gabona minőségét bemérő, az üzleti vitákban közvetítő, a megállapodások betartását ellenőrző szolgáltatók ma is tevékenykednek a magyarországi gazdaságban, szerepük növekedése erősítheti meg a piaci biztosítékok szerepét.

3. Az állami garanciák gyengeségeit okozó tényezők lebontása

Az állami garanciák gyengesége elsősorban az állam vállalkozásokhoz való hozzáállásának következménye (lásd Balás (2009) *Közjó és Kapitalizmus Intézet Műhelytanulmányok No. 16.*). Amíg a vállalkozásoknak jobban megérni az állam számára nem átláthatóan szervezni működésüket, az állami garanciák megerősítése csak részben lehetséges. Másrészt nem elhanyagolható mértékben járulhatna hozzá az államba vetett bizalom visszaszerzéséhez a kormányzati működés hitelesebb működése, a szabályozói, bírósági gyakorlat konzisztensebb gyakorlata. Fontos, hogy az állami intézmények a szabályok alkalmazását ne rendeljék alá elosztási, politika céljaiknak. Nem hangzatos programokra van szükség, hanem arra, hogy a vállalkozás szabadságát biztosító szabályokat konzekvensen, megalapozottan és semlegesesen használják az erre hivatott intézmények.

A három lehetséges irány korlátainak és lehetőségeinek feltárása fontos célja további munkánknak.

## **I. MELLÉKLET: ADATFELVÉTEL**

Empirikus munkánk első szakaszában reprezentatívnak nem tekinthető, feltáró jellegű mélyinterjúkat készítettünk 62 vállalkozóval. Építőipari cégeket, mezőgazdasági, élelmiszeripari vállalkozásokat, kockázati tőke-alapok kezelőit, bankárokat, könyvelőket kerestünk fel.

Ezt követően internetes vállalkozói felmérést készítettünk. A minta négy egymástól független részből áll:

1. A KSH adatbázisát felhasználva véletlenszerű mintát vettünk az építőipari vállalkozások közül. Az először telefonon, majd e-mailben megkeresett vállalkozások közül 170-en válaszoltak kérdéseinkre.
2. Az 1. pontban leírtakat követve küldtük el kérdéseinket agráriumban, élelmiszergyártásban, forgalmazásban tevékenykedő cégeknek; 198-en válaszoltak.

A két, országosan reprezentatív ágazati lekérdezés során a válaszadási arány meghaladta a 20%-ot.

3. Elküldtük kérdőívünket a Tolna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara összes e-mail címmel rendelkező tagjának. 267-en töltötték ki a kérdőívet.
4. A Hajdú-Bihar megyei Kereskedelmi és Iparkamara elküldte kérdőívünket tagjainak; innen összesen 65 válasz érkezett.

A négy almintá jelentősen eltérő ágazatok és földrajzi térségek vállalkozásainak adatait tartalmazza. Az ország két, fekvésében, településstruktúrájában jelentősen eltérő megyére, illetve belső szerkezetében, logikájában teljesen eltérő szektorra terjedt ki vizsgálatunk. Csoportos mintavételi stratégiánk nem tekinthető teljes körűen reprezentatívnak, úgy véljük azonban, hogy eredményei megbízható kiindulási alapot jelenthetnek. Ezt támasztja alá, hogy a válaszok struktúrája a négy jelentősen eltérő körből merített almintában meglepően hasonlóan mutatkozott.

### **A kérdőív**

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Köszönöm, hogy időt szakít a kérdőív kitöltésére. Kérem, figyelmesen olvassa el a kérdéseket, és jelölje be azt a választ, amelyik a legközelebb áll az Ön véleményéhez. Lehetőleg minden kérdésre válaszoljon.

A válaszait bizalmasan kezeljük. Harmadik fél nem férhet hozzá a válaszokhoz. A feleletekhez tartozó személyi azonosítót semmilyen adatbázisban nem tároljuk, és nem adjuk át senkinek. Személyes adatait nem használjuk fel semmilyen reklám-és egyéb üzleti célokra.

1. Mi a vállalat fő tevékenysége?  
.....
  
2. Ön milyen pozícióban van a cégnél?
  - a. tulajdonos és ügyvezető
  - b. ügyvezető, de nem tulajdonos
  - c. tulajdonos, aki a cég irányításában nem vesz részt
  - d. alkalmazott középvezetői beosztásban
  - e. alkalmazott
  
3. Részt vesznek-e a tulajdonosok napi szinten a cég irányításában?
  - a. Igen, a tulajdonos egyben a cég vezetője
  - b. Nem, a magyar tulajdonos(ok) nem szól(nak) bele a napi irányításba
  - c. Nem, a külföldi tulajdonos(ok) nem szól(nak) bele a napi irányításba
  
4. Hány ember dolgozik a cégnél?  
.....fő
  
5. Mekkora volt a cég árbevétele 2008-ban?
  - a. 25 millió Ft alatt
  - b. 25-50 millió Ft
  - c. 50-100 millió Ft
  - d. 100-500 millió Ft
  - e. 500 millió-1 milliárd Ft
  - f. Több, mint 1 milliárd Ft
  
6. Becslése szerint hogyan fog cége árbevétele változni 2009-ben a 2008-ashoz képest?
  - a. kiemelkedő növekedés várható (több mint 20 %-kal)
  - b. jelentősen nőni fog (legalább 10-20 %-kal)
  - c. nőni fog (0-10 %-kal)
  - d. Ugyanannyi marad (0%)

- e. Enyhén csökken (1-10%)
- f. Közepesen csökken (11-25%)
- g. Erősen csökken (26-50%)
- h. Extrém mértékben csökken (51-99%)

7. Kérem, az alábbiak közül jelölje meg mindazokat a finanszírozási formákat, illetve banki, biztosítási szolgáltatásokat, amelyeket a cége az elmúlt öt évben igénybe vett. Több választ is megjelölhet.

- a. Banki finanszírozás, garancia (pl. hitel, kölcsön, garancia, akkreditív, faktoring, lízing stb.)
- b. Nem banki intézménytől finanszírozás (pl. lízing, faktoring, stb.)
- c. Biztosítás (pl. árbevétel biztosítás, hitelbiztosítás stb.)
- d. Ismeróstól, rokontól kölcsön
- e. Üzleti partnertől halasztott fizetési lehetőség
- f. Állami fejlesztési forrás, állami fejlesztési hitel
- g. Egyik sem, kizárólag saját forrásokat használt fel

8. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	inkább igaz	teljesen igaz
Ritkán jár eredménnyel, ha az üzleti vitákat a bíróság elé viszi valaki.				
Több halasztott fizetési lehetőséget adok a vevőimnek, mint amennyit én a beszállítóimtól kapok.				
Elhagynám a bevált vevőmet/szállítóm, ha egy teljesen ismeretlen másik cég 10%-kal kedvezőbb ajánlatot tenne.				
Ha alig van más megbízásom, akkor olyannal is kötök üzletet, akivel amúgy nem állnék szóba (mert rossz híre van, megbízhatatlan stb).				
A hatóságok nem a szabályok betartatásáért dolgoznak, a behajtható büntetés összegére koncentrálnak.				

9. Melyik tényezők a fontosabbak annak meghatározásában, hogy mennyi adót fizet egy cég? Kérem, értékelje a következő tényezők jelentőségét!

	Egyáltalán nem számít	Nem igazán számít	Inkább fontos	meg- határozó
Vállalati teljesítmény				
Könyvelő hozzáértése				
APEH informális elvárása				



A vállalkozás vezetőjének személyes kapcsolatai				
A vállalkozás vezetőjének politikai kapcsolatai				
Az, hogy mekkora a számla nélküli bevételek aránya				
A vállaltvezető meggyőződése a szabályok igazságosságáról				
A cég jövőbeli hitelfelvételi/támogatásigénylési tervei				

10. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	inkább igaz	teljesen igaz
Az adórendszer bünteti azokat, akik tisztességesen szeretnének vállalkozni.				
Akinek a vállalkozása már elég nagy, annak sokkal több legális adócsökkentési lehetőséget ad az adórendszer, mint akinek a vállalkozása kicsi.				
Az adózás alóli kibújás nem bűn, hanem kényszer a vállalkozásoknak.				
Magyarországon az adózás csak azoknak a cégeknek nem okoz gondot, akik az adófizetés terheinek nagy részét a szállítóira tudják áthárítani.				
Az adóhatóság az adószabályokat kényszerből megsértőkkel méltányosabb, mint a nyereszkeségből tisztességtelenül adózókkal.				
Egy cég üzleti tisztességét megkérdőjelezi, ha adószabálysértésért megbüntetik.				
Aki az adószabályok miatt egy adóparadicsomba viszi át vállalkozását, vagy annak egy részét, az tisztességtelen.				
A vállalkozásom által befizetett adót a költségvetés jól használja fel.				
Ha kisebb lenne az adó, és így kevesebb is lenne az állam által nyújtott szolgáltatás, akkor kiderülne, hogy az emberek sokkal jobb célokra tudják fordítani a pénzt, mint az állam.				

11. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	inkább igaz	teljesen igaz

Az alkalmi munkást nem érdemes bejelentve alkalmazni.				
Az én szektoromban működő cégek jelentős része adna munkát alacsonyan képzett embereknek, ha egyszerűbb lenne a munkaügyi szabályozás, és alacsonyabbak lennének a bérek állami terhei.				
A magas adó és járulékkerhek miatt a cég bővítésének kockázatosabb módja egy új embert felvenni, mint új gépeket beszerezni.				

12. Melyik feltételek teljesülését tartja fontosnak, hogy egy üzlet sikerét biztosítsa?

	Egyáltalán nem számít	Nem olyan lényeges	Fontos	Nélkülözhetetlen
Részletes írásbeli szerződést kötünk.				
A potenciális üzletfél már tisztességesen viselkedett velem az eddigi üzlet(ek) során.				
Ismerőseim szerint a potenciális üzletfél megbízható partner.				
A potenciális üzletfél jól ismert piaci szereplő.				
A potenciális üzletfél személyes jó barátom, rokonom.				
A nyilvánosan hozzáférhető adatai (mérlegek, cégbírósági adatok stb.) alapján elfogadható számomra.				
Amíg a potenciális üzletfél nem teljesít, meg tudom akadályozni a teljesítem használhatóságát.				
A partner cég hosszú idő óta stabilan működik.				
Érzékenyen érintené üzleti partneremet, ha megszakítanám vele az üzleti kapcsolatot.				
Rossz teljesítés, nem fizetés esetén az üzleti partnerem elvesztené piaci megbízhatóságát és megrendeléseit.				
Az üzletre biztosítást kötök.				
Annyit teljesítek, amennyit a másik fél már kifizetett vagy letétbe tett.				
A potenciális üzletfél teljesítésre banki garanciát vagy más hasonlóan erős biztosítékot ad.				

13. Ön szerint mitől függ, hogy ön vagy üzletfele keres-e többet egy üzleten?

	egyáltalán nem számít	inkább nem számít	inkább számít	számít
Az jár jól, aki ügyesebben tud túljárni a másik eszén.				

Mindig az a van jobb pozícióban, akinél a pénz van.				
Minél nagyobb valaki, annál jobb alkut tud kötni.				
Ha valaki mindig tisztességesen teljesít, többet tud keresni.				
Az keres jól, aki nélkülözhetetlen vevő, szállító.				
Az nyer többet egy üzleten, akinek jó hivatali, politikai kapcsolatai vannak.				
Az keres többet, aki többet kockáztat egy üzletben.				
Az keres többet, aki többet és jobban dolgozik.				

14. Jelölje be, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal!

<b>Annál hosszabb fizetési határidőben állapodunk meg az üzleti partneremmel, minél...</b>	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	inkább igaz	teljesen igaz
... nagyobb piaci erővel rendelkezik hozzám képest.				
...jobb hírneve van a szakmában.				
...régebb óta állunk kapcsolatban.				
...jövedelmezőbb lehet számomra a jövőben az üzleti kapcsolatunk.				
... erősebb baráti, rokoni a kapcsolat közöttünk.				

15. Mennyire sikeresek a következő eljárások, ha egy üzleti partner hosszú késés után sem fizeti ki teljesen?

	egyáltalán nem használ	inkább nem használ	sokszor használ	mindig használ
Telefonálgatás				
A teljesítés leállításá még egy tárgyalás				
perrel, felszámolással fenyegetés				
Szerződésmódosítás, átütemezés				
A követelés értékesítése				
A követelés bírósági érvényesítése				
felszámolási eljárás indítása				
komoly befolyással, tekintéllyel rendelkező közvetítők felkérése a közbenjárásra				
fizikai kényszerítés, az adós ingóságainak lefoglalása				

16. Mennyi határidőre ki nem fizetett követelése van jelenleg a 2008. évi árbevételéhez képest?

- a. 0%
- b. 1-2 %
- c. 2-5 %
- d. 5-10%
- e. 10-50%
- f. Több mint 50%

17. Az önök ágazatában melyik tényezők határozzák meg, hogy egy cég túléli-e a válságot?

<b>A válságot az én iparágamban azok a cégek fogják túlélni, amelyek ...</b>	Egyáltalán nem számít	inkább nem számít	fontos	meghatározó
... tisztességes, megbízható partnerként viselkednek.				
... minél több üzletfelet tudnak átverni.				
... méretük miatt diktálni tudják a feltételeket.				
... képesek lesznek megújulni, valamilyen többletet kínálni a vevőiknek.				
... stabil szövetségesei, üzleti partnerei vannak.				
... ügyesen tudnak majd adót csalni, spórolni a szabályok betartásán.				
... megmaradnak a banki kapcsolatai, van felhalmozott készpénztartalékuk, vagy pénzügyi segítséget tudnak kérni ismerőseiktől.				
... hatékonyabbak: olcsóbbak és rugalmasabban alkalmazkodnak a piaci igényekhez.				

Köszönjük, hogy válaszolt kérdéseinkre. Amennyiben kívánja a kérdőíves felmérésből készülő elemzést eljuttatjuk Önhöz.

## **II. MELLÉKLET – A BIZALOM INFRASTRUKTÚRÁJÁNAK ELMÉLETI KONCEPCIÓJA**

A Bizalom infrastruktúráján azon garanciák rendszerét értjük, amelyek biztosítják, hogy a felek megállapodásaikat kölcsönösen betartsák. Megközelítésünk az intézményi közgazdaságtan eredményeire épül. Kutatásunk szellemi kiindulópontját Oliver E. Williamson<sup>6</sup>, Douglass C. North<sup>7</sup> és Avner Greif<sup>8</sup> kiemelkedő elméleti munkái és a megközelítésüket alkalmazó Hernando De Soto<sup>9</sup> tevékenysége nyújtotta.

Egy adott pillanatban a közösség tagjai közötti együttműködések kereteit meghatározó normák: értékek, konvenciók, közösségi szabályok és hivatalos előírások adottak. A normák a közösség tagjai számára a megfelelő viselkedést fogalmazzák meg, aki ezektől eltér, ártalmas következményekkel számolhat. Az értékrend<sup>10</sup> a közösség tagjai által osztott elképzelés arról, hogy mi az értelmes és követendő cél, az alkalmazandó eljárás. Az ettől való eltérést az emberek károsnak, veszélyesnek tartják – ezeket a normák az emberek preferenciarendszerére gyakorolt hatásukon keresztül érvényesülnek (például egyes közösségek tagjai bizonyos élelmiszereket akkor sem fogyasztanak, ha egyedül vannak és más táplálék nem érhető el). A konvenciók az együttműködések szervezésével kapcsolatban elfogadott szokások.<sup>11</sup> Az ezektől való eltérésért nem jár büntetés, a konvenciók felrúgása azonban egyszerűen nem kifizetődő. (Például, ha egy közösség nem ismer egy nyelvet, annak alkalmazása nem kifizetődő. Ha az emberek reggel álmosak, kilenc előtt telefonálva barátságtalan fogadtatásra számíthatunk a vonal másik végén. Stb.) A társadalmi szabályok a közösség által számon kért viselkedési minták.<sup>12</sup> Az ezektől való eltérés előnyös lehetne valaki számára, ha a szabályszegés nem járna a közösség többi tagjának retorziójával (például a piacról kizárják a silány áruval a stand megítélését rontó kofát.). A hivatalos előírások a közösség tagjai vagy az erre felhatalmazottak által tudatosan alkotott előírások, amelyeknek be nem tartása hivatalos szankciókat von maga után. Ezek értékelésének szempontjaival foglalkozik ez az írás.

A közösségi életet meghatározó normák: értékek, konvenciók, társadalmi szabályok és hivatalos előírások gyakran összekapcsolódnak<sup>13</sup>: a konvenciók és társadalmi szabályok hivatalos előírásokká válnak, a megszűnő hivatalos előírások gyakran konvencióként élnek tovább. Van, hogy egy norma egyszerre értelmezhető értékrendként, konvencióként,

---

<sup>6</sup> Williamson [1985]

<sup>7</sup> North [1990]

<sup>8</sup> Greif [2005]

<sup>9</sup> de Soto [1989], de Soto [2000]

<sup>10</sup> Ulman-Marglit [1990], Greif [2005], Ostrom [2000].

<sup>11</sup> Calvert [1995], Cavaliere [2001]; A konvenciók közgazdaságtani háttéréről a korrelációs egyensúlyról: Aumann [1974, 1987], McGinis [1993], Snidal [1982].

<sup>12</sup> Milgrom atal. [1991], Matthews [1991]; a társadalmi szabályok háttérét jelentő kooperációról lásd Cowen [1999], Fudenberg&Maskin [1986], Hardin [1982], Rapoport [1982].

<sup>13</sup> Acemoglu et al. [2004], Greif [2005], North [1990], Williamson [2000].

társadalmi szabályként és hivatalos előírásként. A különbségtétel arra vonatkozik, hogy a közösség tagjainak hasonló egyéni értékrendje, a közösségi tudás, a közösségi értékrend vagy a közösségi döntés áll-e az adott norma mögött.

Amennyiben egy tranzakció során a résztvevők arra számíthatnak, hogy megállapodásuk megszegése a közösségi normákból következő retorziókkal jár, kölcsönösen nyugodtak lehetnek, hogy a szerződést nem szegik meg. Ehhez arra van szükség, hogy az érintett felek a lehetséges biztosítékokhoz igazítsák együttműködésüket. Ez jelentős költségekkel járhat: hosszú szerződést kell írni, időt és figyelmet kell szánni a bizalmi viszonyok kialakítására, az üzletmenetet harmadik fél által megfigyelhető módon kell megszervezni stb. Sok esetben a költségek meghaladják az együttműködés hasznát, ezért nem jönnek létre. Azokon a területeken, ahol az értékrend, konvenciók, közösségi szabályok és hivatalos előírások alkalmazása nem ad egyértelmű biztosítékot a megállapodások betartására, a bizalom infrastruktúrája nehézkesen működik. Ebben az együttműködések kisebb haszonnal és gyakorisággal jönnek létre, szélsőséges esetben el is maradnak.

## Irodalom

Acemoglu, Daron – Simon Johnson – James A. Robinson [2004]: Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth. *NBER* 10481.

Aumann, Robert J. [1974]: Subjectivity and correlation in randomized strategies. *Journal of Mathematical Economics*.

Aumann, Robert J. [1987]: Correlated Equilibrium as an Expression of Bayesian Rationality. *Econometrica* Vol. 55. No 3.

Calvert, Randall L. [1995]: The rational Choice theory of social institutions: cooperation, coordination and communication. In Banks, Jeffrey S, Hanusek, Eric A. (ed.) *Modern Political Economy: old topics, new directions – political economy of institutions and decisions*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Cavaliere, Alberto [2001]: Coordination and the Provision of Discrete Public Goods by Correlated Equilibria. *Journal of Public Theory* Vol 3. No 3.

Cowen, Tyler – Daniel Sutter [1999]: Conflict, Cooperation and Competition in Anarchy. *Review of Austrian Economics*.

Cowen, Tyler – Daniel Sutter [1999]: The Costs of Cooperation. *Review of Austrian Economics* Vol 12.

Fudenberg, Drew – Eric Maskin [1986]: The Folk Theorem in Repeated Games with Discounting or with Incomplete Information. *Econometrica* Vol. 54. No 3.

Grief, Avner [2005]: Commitment, Coercion and Markets: The Nature and Dynamics of Institutions supporting exchange. In Menard, Claude; Shirley, Mary M [2005] *Handbook of New Institutional Economics*. Springer, Dordrecht.

Hardin, Russel [1982]: Collective action as an agreeable n-prisoners' dilemma. In Barry, Brian and Hardin, Russel (ed.) [1982]: *Rational Man and irrational society?* Sage 1982., London.

McGinnis, Michael – John T. Williams [1993]: Policy Uncertainty in Two-Level-Games: Examples of Correlated Equilibria. *International Studies Quarterly* Vol 37.

Milgrom, P. R – Douglas C. North – Barry R. Weingast [1991]: The Role of Institutions in the Revival of Trade: the Law Merchant, Private Judges and the Champagne Fairs. *Economics and Politics* Vol.1.

North, Douglass C. [1990]: *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge UK.

Ostrom, Elinor [2000]: Collective Action and the Evolution of Social Norms. *JEP* Vol. 14. No 3.

Rapoport, Anatol [1982]: Prisoner's dilemma – recollections and observations. In Barry, Brian and Hardin, Russel (ed.) [1982.] *Rational Man and irrational society?* Sage 1982., London.

Snidal, Duncan [1985]: Coordination versus Prisoners' Dilemma: Implications for International Cooperation and Regimes. Department of Political Science, University of Chicago.

Soto, Hernando De [2000]: *The Mystery of Capital*. Basic Books.

Soto, Hernando de, Instituto Libertad y Democracia (Lima, Peru) [1989]: *The other path : the invisible revolution in the Third World*. New York: Harper & Row.

Ulman-Margalit [1990]: *Emergence of norms*. Oxford University Press, Oxford.

Williamson, Oliver E. (1985) *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting* Free Press, New York

Williamson, Oliver E. [2000]: The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *JEL* Vol. 38 No. 3.

### III. MELLÉKLET - A HAZAI EMPIRIKUS IRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A magyar társadalomtudományi kutatások jelentős figyelmet szentelnek a vállalatok közötti tulajdonosi, szállítói és szövetségi viszonyok elemzésének. A kutatások összképe egy koncentráló tulajdonszerkezetű gazdaságot mutat, ahol az együttműködés kifizetődő, de a bizalmi viszony kialakulása sokszor lassan megy. Az alábbiakban a Közjó és Kapitalizmus Intézet<sup>14</sup> korábbi műhelytanulmányából szemezve mutatjuk be a hazai szakirodalom néhány fontos megállapítását.

#### **Tulajdonosi kapcsolatok**

*A biztonságadó tulajdoni hálókat felváltotta a koncentrált tulajdon dominanciája.* - 1995-ig a tulajdonosi hálózati formák a piaci bizonytalanságok kockázatait csillapították. A későbbi időszakban hazai vállalati koalíciókban benntartott cégek rosszabb eredményeket produkáltak, mint a menedzserek által kivásárolt cégek, a hazai cégek leányvállalatai vagy a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások. Az állami és hálózati struktúra dominanciáját felváltotta a koncentrált külföldi és hazai tulajdon.<sup>15</sup>

*A tulajdon gyakran az üzleti kapcsolat garanciája.* - Az ezredfordulón a tulajdonosi kötelek az esetek háromnegyedében üzleti kapcsolatokkal is együtt járnak. A más cégekbe való befektetést tehát többnyire valamilyen, az alaptevékenységhez kötődő üzleti érdek motiválja.<sup>16</sup>

*A külföldi cégek tulajdonszerkezetileg nem izoláltak.* - A magyar gazdaság nem egy hálózatosodott hazai és izolált külföldi cégekből álló duális szegregált gazdaság. A külföldiek ugyanolyan valószínűséggel szereztek tulajdont hazai tulajdonú vállalatokban, mint külföldiekben.<sup>17</sup>

#### **Cégek közötti együttműködések**

*Az üzleti kapcsolat növeli a bizalmat.* - 2001-ben a feldolgozóipari vállalatok egyharmada kezdi el még az írásos szerződés megkötése előtt, szóbeli megállapodás alapján a teljesítést.<sup>18</sup> Azon vállalkozások körében, amelyek cserepartnerei legalább közepes (vagy annál nagyobb) mértékben együttműködőnek bizonyultak, több mint kétszeres az esélye a vevők iránti bizalom megelőlegezésének, mint azon vállalkozások körében, akik nem kooperatív

---

<sup>14</sup> Balás, Csizs, Szalai, Szepesi [2008]

<sup>15</sup> Vedres [2007]

<sup>16</sup> Kopasz [2001]

<sup>17</sup> Stark-Vedres [2006]

<sup>18</sup> Csabina et al. [2001]



üzletfelekkel állnak kapcsolatban.<sup>19</sup> Azok a vállalatok, amelyek vezetői 1993-ban a normaszegő gazdasági magatartásban hittek, kisebb valószínűséggel maradtak életben 2000-re.<sup>20</sup>

*A piaci kapcsolatok szerkezete stabilizálódott.* - Az értékesítési kapcsolatoknál mind az értékesítési irányok, mind az árreakció mértéke kevés változást mutat 2004-ben a korábbi évekhez képest.<sup>21</sup>

*A késve fizetés gyakori jelenség.* - 2000-ben a cégek 37 %-ánál előfordult legalább egyszer, hogy késett a más vállalatokkal szembeni fizetési kötelezettségek kifizetésével. A cégek 27%-ánál a megkérdezett vállalatvezetők szerint jellemző, illetve nagyon jellemző, hogy a cég üzleti partnerei nem tesznek időben eleget fizetési kötelezettségeiknek. A többségi külföldi tulajdonban lévő cégek körében számottevően kisebb valószínűséggel fordul elő akár a pénzügyi, akár a fizetési fegyelem megsértése.<sup>22</sup>

*Az erőfölény erős kontrollt teremt.* - A vállalati méret növekedésével jelentősen nő az üzleti kapcsolatok feletti kontroll képessége. 2004-ben míg a kisvállalatok mindössze 8%-a jelezte, hogy képes kontrollt gyakorolni az ellátási láncban, a nagyvállalatoknál ez az arány 58%.<sup>23</sup> A kiskereskedelemben a beszállítókkal szembeni vevői erő megnyilvánulási módjai, beleértve az azzal történő visszaélést is, a magyar piacon már hasonló mértékben tapasztalhatók 2007-ben, mint a fejlett piacgazdasággal rendelkező országok bármelyikében.<sup>24</sup>

*A kis cégek nem bíznak a bankokban.* - A kis- és középvállalatok nem bíznak teljesen meg banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges. 2004 és 1999 között némi javulás történt, az információk cseréjének megítélésében. A kis- és középvállalkozások fejlesztéseiket, beruházásaikat elsősorban visszaforgatott nyereségükből, másodsorban bankhitelből, harmadsorban családjuk megtakarításaiból fedezik 2007-ben. A magyar vállalkozások felettebb konzervatívak az idegen források bevonásával szemben. <sup>25</sup>

*A speciális tranzakciók esetén nagyobb a bizalom.* - 2001-es adatok szerint az átlagosnál lényegesen gyakrabban építenek a bizalomra az üzleti kapcsolatokban az egyedi igényeket kiszolgáló - különösen a kiszériás termékeket előállító - vállalkozások.<sup>26</sup>

---

19 Kopasz [2005]

20 Janky, Lengyel [2004]

21 Agárdi – Kolos [2005]

22 Tóth [2000]

23 Kecskés-Kolos (2006)

24 Dobos [2007]

25 Wimmer-Mandják [2003]

26 Csabina [2001]

*A kooperáció növeli a nyereséget* - 1999-ben csökkentette egy cég nyereséges működésének esélyeit az, ha a partnerek nem kooperatív módon viselkedtek.<sup>27</sup> 2004-ben a vállalatvezetők 80%-a szerint a stratégiai szövetségek kedvezően hat vállalatuk teljesítményére.<sup>28</sup>

*A stratégiai szövetségek a beszállítói kapcsolatokra épülnek.* - A stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel Magyarországon. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – elsősorban nem konkurens cégek, hanem beszállítói, felhasználói kapcsolatban álló vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonylatokat.<sup>29</sup> A 90-es évek végén a növekedés-orientált proaktív stratégiával rendelkező hazai tulajdonú középvállalati körben a stratégiai szövetségkötések száma egyre növekedett, és a termelésről a marketing területére tolódtak át az együttműködések.<sup>30</sup>

*Az együttműködés formái erősödő együttműködésbeli bizalmat sejtetnek.* - 1999 és 2004 között megváltoztak a stratégiai szövetségek a jogi-szervezeti keretei. Az írásos szerződések mellett egyre jelentősebb szerepet kapnak a közös vállalati formák és az informális megállapodások.<sup>31</sup>

*A nagyobb cégek szívesebben kooperálnak.* - A méret növekedésével a vállalatok együttműködési hajlandósága szignifikánsan növekszik 2007-ben. Informális együttműködések keretében az adóügyek, jogi tanácsadás, üzlet- és vevő szerzés a leggyakoribb. A formális együttműködés területe leginkább az értékesítés és a beszerzés. A méret növekedésével jelentősen növekszik a nagyobb elköteleződést jelentő tulajdonosi együttműködések aránya.<sup>32</sup>

## Irodalom

Agárdi Irma-Kolos Krisztina (szerk) [2005]: *A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein*, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézetének Versenyképességi Kutatóközpont 20. sz. Műhelytanulmány, 2005. november

Buzády Zoltán – Tari Ernő [2005]: *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú középvállalatok körében*, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézetének Versenyképességi Kutatóközpont 6. sz. Műhelytanulmány, 2005. július

---

27 Lengyel [2000]

28 Buzády-Tari [2005]

29 Buzády-Tari [2005]

30 Czakó et al. [2000]

31 Buzády-Tari [2005]

32 GKM [2007]

Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes [2000 ] *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézetének Versenyképességi Kutatóközpont 2000. február

Csabina Zoltán-Kopasz Marianna-Leveleki Magdolna [2001] A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban *Szociológiai Szemle* 2001/1. 22-41.

Dobos Krisztina [2007] *Nagyméretű kiskereskedelmi láncok és beszállítóik kapcsolata* MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet

GKM [2007] *Piac, növekedés, finanszírozás, Kérdőíves felmérés a kis- és közepes vállalkozásokról*, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Vállalkozásfinanszírozási Főosztály, 2007.

december, letöltés helyes és ideje:

[http://gkm.gov.hu/data/cms1554105/piac\\_nov\\_finanszirozasl.pdf](http://gkm.gov.hu/data/cms1554105/piac_nov_finanszirozasl.pdf), 2008. május 15.

Lengyel György [2000] Siker-percepció, siker-értelmezés és nyereség in Janky Béla - Lengyel György (szerk.): *Bizalom, tulajdon, nyereség*. Műhelytanulmány, BKÁE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék, Budapest, 2000.

Stark, David Vedres Balázs [2006] Social Times of Network Spaces: Network Sequences and Foreign Investment in Hungary *AJS* Volume 111 Number 5

Vedres Balázs [1997] Bank és Hatalom - A bankok helye a magyar nagyvállalatok kapcsolathálóijában *Szociológiai Szemle* 1997/2

Vedres Balázs [2000] A tulajdonosi hálózatok felbomlása *Közgazdasági Szemle* Vol. 47.

Vedres, Balázs (2007) Pathways from Postsocialism: Ownership Sequence and Performance of Firms in Hungary, 1991-1999 *European Management Review*, Volume 4, Number 2, 2007 , pp. 93-105(13)

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor [2003]: *Az üzleti kapcsolatok, mint értéketeremtő tényezők?*, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézetének Versenyképességi Kutatóközpont 45. sz. Műhelytanulmány, 2003. december

#### IV. MELLÉKLET: ÜZLETI GARANCIÁK

Kérdőíves felmérésünkben az üzlet sikerét biztosító feltételekről kérdeztük a vállalkozókat. Az 1-es válasz jelenti, hogy egy eszköz egyáltalán nem számít, a 4-es, hogy nélkülözhetetlen.



Forrás: saját kérdőíves felmérés.

<b>Megbízható partner</b>	<b>A potenciális üzletfél már tisztességesen viselkedett velem az eddigi üzlet(ek) során.</b>
<b>Részletes szerződés</b>	Részletes írásbeli szerződést kötünk.
<b>Stabil cég</b>	A partner cég hosszú idő óta stabilan működik.
<b>Ismerős ajánlja</b>	Ismerőseim szerint a potenciális üzletfél megbízható partner.
<b>Reputáció</b>	Rossz teljesítés, nem fizetés esetén az üzleti partnerem elvesztené piaci megbízhatóságát és megrendeléseit.
<b>Beakasztás</b>	Amíg a potenciális üzletfél nem teljesít, meg tudom akadályozni teljesítemem használhatóságát.
<b>Banki garancia</b>	A potenciális üzletfél banki garanciát vagy más hasonlóan erős biztosítékot ad a teljesítésre.
<b>Nyilvános adatok</b>	A nyilvánosan hozzáférhető adatai (mérlegek, cégbíróági adatok stb.) alapján elfogadható számomra.
<b>Ismert piaci szereplő</b>	A potenciális üzletfél jól ismert piaci szereplő.
<b>Egyből fizetnek</b>	Annyit teljesítek, amennyit a másik fél már kifizetett vagy letétbe tett.
<b>Válás veszélyes</b>	Érzékenyen érintené üzleti partneremet, ha megszakítanám vele az üzleti

	kapcsolatot.
<b>Biztosítás</b>	Az üzletre biztosítást kötök.
<b>Komaság</b>	A potenciális üzletfél személyes jó barátom, rokonom.

---

## V. MELLÉKLET: AZ ÜZLETI GARANCIÁK NÉGY FŐ CSOPORTJA

Az III. mellékletben bemutatott garanciákat statisztikai eszközökkel, főkomponens-elemzést alkalmazva soroltuk négy fő csoportba. A módszer lényege, hogy úgy képez a változókból csoportokat, hogy a képzett összetett változók a lehető legkisebb veszteséggel tömörítsék a részletesebb (több változós) leírás információtartalmát. Lényegében azt tárja fel az eljárás, milyen mélyebb összefüggések mozgathatják a sok mutató által feltárt összképet.

A statisztikai elemzést alkalmazva négy fő pillérük van az üzleti garanciáknak:

**Piaci garanciák:** ezek azok a biztosítékok, amelyeket két, egymást nem ismerő piaci szereplő alkalmazhat. A biztosítékok ebben az esetben a piacon beszerezhető információkra, illetve a szerződésbe beépíthető elemekre épülnek.

A piaci garanciákhoz vizsgálatunk során a következőket soroltuk:

- Részletes írásbeli szerződést kötünk.
- A potenciális üzletfél jól ismert piaci szereplő.
- Nyilvánosan hozzáférhető adatai (mérlegek, cégbírósi adatok stb.) alapján elfogadható számomra.
- Amíg a potenciális üzletfél nem teljesít, meg tudom akadályozni a teljesítem használhatóságát.
- A partner cég hosszú idő óta stabilan működik.
- Az üzletre biztosítást kötök.
- Annyit teljesítek, amennyit a másik fél már kifizetett vagy letétbe tett.
- A potenciális üzletfél teljesítésre banki garanciát vagy más hasonlóan erős biztosítékot ad.

**Személyes garanciák:** ebben az esetben a partnerről szerzett tapasztalat vagy megbízható ajánlás nyújt biztosítékot.

Az ide sorolt elemek:

- A potenciális üzletfél már tisztességesen viselkedett velem az eddigi üzlet(ek) során.
- Ismerőseim szerint a potenciális üzletfél megbízható partner.

**Elrettentő garanciák:** ebben az esetben az rettent el a tisztességtelen magatartástól, hogy ennek káros jövőbeli üzleti következményei lehetnek.

Az ide sorolt elemek:

- Érzékenyen érintené üzleti partneremet, ha megszakítanám vele az üzleti kapcsolatot.
- Rossz teljesítés, nem fizetés esetén üzleti partnerem elvesztené piaci megbízhatóságát és megrendeléseit.

**Komaság:** ebben az esetben a személyes szférából származó kötelek adnak üzleti biztosítékot.

Az ide sorolt elem:

- A potenciális üzletfél személyes jó barátom, rokonom.

## VI. MELLÉKLET: BIZALOMINDIKÁTOROK

Az indikátorokat kérdőívünk összes kérdését felhasználó főkomponens-elemzéssel képeztük. Így kaptuk a két alindexet, amelyek átlaga adja a bizalomindex értékét.

A *piaci bizalmi alindex* részelemei a következő állítások elfogadására, elutasítására épülő válaszok:

- A potenciális üzletfél jól ismert piaci szereplő.
- Nyilvánosan hozzáférhető adatai (mérlegek, cégbírósi adatok stb.) alapján elfogadható számomra.
- A partner cég hosszú idő óta stabilan működik.
- Rossz teljesítés, nem fizetés esetén az üzleti partnerem elvesztené piaci megbízhatóságát és megrendeléseit.
- Az üzletre biztosítást kötök.
- Ha valaki mindig tisztességesen teljesít, többet tud keresni.
- Az keres többet, aki többet kockáztat egy üzletben.
- Az keres többet, aki többet és jobban dolgozik.

A *személyes bizalmi alindex* elemei a következő állítások elfogadására, elutasítására épülő válaszok:

- Nem hagynám el a bevált vevőmet/szállítót, ha egy teljesen ismeretlen másik cég 10%-kal kedvezőbb ajánlatot tenne.
- A potenciális üzletfél már tisztességesen viselkedett velem az eddigi üzlet(ek) során.
- Ismerőseim szerint a potenciális üzletfél megbízható partner.



## **VII. MELLÉKLET: A HATALOMINDEX**

A hatalomindexet és almutatóit az előző esetekhez hasonlóan főkomponens-elemzést használva alakítottuk ki. A három alindex a következő állításokat elfogadó, elvető válaszokra épül:

### *Alkupozió alindex*

- A befizetendő adó mértékét meghatározzák a vállalkozás vezetőjének politikai kapcsolatai.
- Akinek a vállalkozása már elég nagy, annak sokkal több legális adócsökkentési lehetőséget ad az adórendszer, mint akinek a vállalkozása kicsi.
- Magyarországon az adózás csak azoknak a cégeknek nem okoz gondot, akik az adófizetés terheinek nagy részét szállítóikra tudják áthárítani.
- Mindig az van jobb pozícióban, akinél a pénz van.
- Minél nagyobb valaki, annál jobb alkut tud kötni.
- Az nyer többet egy üzleten, akinek jó hivatali, politikai kapcsolatai vannak.

### *Elrettentő erő*

Mennyire sikeresek a következő eljárások, ha egy üzleti partner hosszú késés után sem fizeti ki teljesen:

- A teljesítés leállítása sikeres eljárás, ha egy üzleti partner hosszú késés után sem fizet ki teljesen.
- A komoly befolyással, tekintéllyel rendelkező közvetítők felkérése a közbenjárásra sikeres eljárás, ha egy üzleti partner hosszú késés után sem fizet ki teljesen.
- A fizikai kényszerítés, az adós ingóságainak lefoglalása sikeres eljárás, ha egy üzleti partner hosszú késés után sem fizet ki teljesen.

### *Függőség*

- Érzékenyen érintené üzleti partneremet, ha megszakítanám vele az üzleti kapcsolatot.
- Az keres jól, aki nélkülözhetetlen vevő, szállító.
- Annál hosszabb fizetési határidőt engedek meg valakinek, minél nagyobb piaci erővel rendelkezik hozzám képest.

## **VIII. MELLÉKLET – A MÉLYINTERJÚK VÁZLATA**

a mélyinterjúk során mezőgazdaságban, élelmiszeriparban, építőiparban, a pénzügyi szektorban tevékenykedő vállalkozások vezetőit, tulajdonosait kerestük fel. Interjúink során a következő kérdéssort használtuk:

### *Általános Kérdések*

1. Az interjúalany pozíciója, viszonya a céghez. Mióta van kapcsolatban a céggel, mikor milyen minőségben?
2. Mik a cég főbb jellemzői,? (főbb termékek, technológiák, árbevétel idén és az elmúlt években)

Mik voltak a cég történetének legfőbb fordulópontjai az elmúlt 5-10 évben? (tulajdonosi kör alakulása, komolyabb változások a cég termelő kapacitásaiban, bevételében, alkalmazottak számában, tulajdonszerkezetben, piacokban stb.)

3. Melyek a cég legnagyobb problémái?
4. Mit gondol, hogyan fog hatni a gazdasági válság a cégre? Mit jelent ez az árbevételre, profitra, finanszírozására, foglalkoztatottak számára vonatkozóan?

### *Az üzleti együttműködés alapszabályai*

5. Melyek a cég legfontosabb üzleti partnerei (vevői, megbízói/szállítói, alvállalkozói) 2008-ban? Ha nem kívánja megnevezni, írja körbe őket.
6. Részt vesz-e a cég valamilyen együttműködésben, valamilyen szervezet munkájában? Ha igen, milyen szervezetben, milyen tevékenységgel, miért?
7. Hogyan tájékozódik egy lehetséges új üzleti partnerről? Milyen feltételek teljesülése esetén kezdenek tárgyalni egy üzleti együttműködésről?
8. Mitől függ, hogy ki diktálja a megállapodás feltételeit egy új üzleti kapcsolat kiépülésekor?
9. Általában mennyi idő telik el az első, üzletről folyó beszélgetéstől a teljes körű megállapodásig? Van-e olyan körülmény, ami ezt az időtartamot lényegesen lerövidíti?
10. Mitől függ, hogy ki keres többet vagy kevesebbet egy üzleten? (vagyis az üzletfelek hogyan osztoznak meg az üzlet hozadékán)
11. Milyen gyakori, hogy egy üzleti kapcsolat során a partnerek valamelyike nem tartja be a megállapodást?

12. Milyen biztosítékokat, garanciákat, potenciális retorziókat alkalmaz az önök cége, hogy elkerüljék a megállapodás megszegésének esetleges kárát?
13. Milyen biztosítékokat, garanciákat, potenciális retorziókat alkalmaznak az önök partnerei?
14. Hogyan változnak ezek a biztosítékok, amikor a kapcsolat már hosszabb ideje működik?
15. Kik a legmegbízhatóbb, legkellemesebb üzleti partnerek, kik a legnehezebb üzleti partnerek? (Nem név szerint, hanem típusra) (iparág, tulajdonos tulajdonságai, cégméret, fizetési morál stb.)
16. Miben más a megállapodás és betartásának gyakorisága, ha ismerősök, barátok, rokonok kötnek üzletet?
17. Mit tesz egy vállalkozó, ha észreveszi, hogy üzleti partnere nem tartja be azt, amiben megállapodtak?
18. Ön szerint mi az üzleti partnerekkel kapcsolatos legfontosabb három arany szabály?

#### *Finanszírozás*

19. Milyen módon, technikákkal vontak, vonnak be tőkét a cég működésének finanszírozásába?
- Gondoljon ezek közül a legjelentősebb, legjellemzőbb nem banki finanszírozási technikára!
20. Milyen jellegű ez a finanszírozás? Kitől vette igénybe?
  21. Volt-e valamilyen előfeltétele a hitelnek? (Személyes ismeretség / Rokoni kapcsolat / kezességvállalás / Hosszú távú vásárlási szerződés / Hitelképesség vizsgálat/egyéb garancia)
  22. Mik voltak Ön szerint a legfontosabb okok, amik miatt az Ön cége megkapta a hitelt/finanszírozást? Ezek közül melyik lehetett a legfontosabb? Tud-e olyan körülményt említeni, ami miatt biztosan nem kapták volna meg a hitelt?
  23. Ön szerint mi történne, ha nem tudnák törleszteni a hitelt / teljesíteni a finanszírozás feltételeit?
  24. Ön szerint a partner milyen lépéseket tehet az Ön cége késedelmes fizetése esetén? Melyik lépés hogyan érintené a céget és kapcsolatát az üzleti partnerrel? Melyik lépés lenne hatékony a konfliktus rendezésében?
  25. Ezek közül az Ön környezetében melyik fordul elő leggyakrabban? Vajon miért?
  26. Van-e olyan körülmény, amely jelentősen megkönnyítheti vagy olcsóbbá teheti egy önökéhez hasonló cég számára a hitel felvételét / finanszírozást / halasztott fizetési lehetőség elnyerését? Miért?

*Késedelmes fizetések – kényszerű hitelezés*

27. Hány napos volt az elmúlt évben a cég leghosszabb lejárt követelése? Milyen a viszonya azzal a céggel, amelyik ezt a tartozást nem fizette meg időre? Hogyan jellemezné a kettőjük erőviszonyát?
28. Milyen lépéseket tett annak érdekében, hogy megpróbálja behajtani a követelést?
29. Becslése szerint az elmúlt évben mekkora összegű kára származott a cégének abból, hogy a vevői nem a megbeszélthet határidőre fizettek, illetve, hogy ezeket a követeléseket megpróbálta behajtani?
30. Milyen típusú cégek azok, amelyek a leghajlamosabbak a késedelmes fizetésre? Ön szerint mi ennek az oka?

*A szabályozási környezet hatása a vállalkozás stratégiájára*

31. Milyen területeken okoznak a legtöbb nehézséget az állami előírások és a velük járó adminisztrációs kötelezettségek?
32. Hány ember foglalkozik az önök cégénél adminisztrációval? Az ő munkaidejük mekkora részét foglalják le a szabályozási előírások teljesítésével kapcsolatos feladatok?
33. Mennyi pénzt költ cége a szabályozási előírások miatt külső szakértőkre (ügyvéd, könyvelő, minőségbiztosító stb.?) Ebből mit érez kirívóan feleslegesnek, drágának?
34. Az ön ágazatában mennyire gyakori, hogy a szabályok pontos betartása helyett inkább kockáztatják, hogy egy ellenőrzés esetén elmarasztalják a vállalkozást? Tapasztalata szerint mely vállalati tevékenységekben jellemző ez a stratégia és miért?
35. Az elmúlt egy évben milyen szabályozási változások érintették leginkább cége működését? Milyen hatása volt ezeknek?
36. Vannak-e olyan szabályozási előírások, amelyek miatt bizonyos üzletekbe, tevékenységekbe egy kisebb vállalkozásnak nem jövedelmező belevágnia? Melyek ezek?
37. Képzelve el, hogy a szabályozást a minimálisan szükségesre vágnák vissza, az adókat pedig nagymértékben csökkentenék? Miben szervezné máshogyan cége működését? Milyen új tevékenységekbe fogna bele, mikkel hagyna fel? Mit gondol, mennyivel nőne cége árbevétele ebben az esetben?

*Adózási rendszer hatása a vállalkozások működésére*

38. A vonatkozó kutatások nagyon magasra teszik az adóelkerülési gyakorlatot folytató vállalkozások arányát. Ön szerint az ilyen típusú tevékenységek a vállalkozók számára inkább a fennmaradás kényszere okozza az ágazatban vagy csak az adózással szembeni

általános hozzáállás következménye, esetleg kizárólag csak a nyereség növelése érdekében alkalmazzák?

39. Mit gondol, az ön ágazatában működő vállalkozások bevételeinek és kiadásainak hány százaléka történik a hivatalos könyvelés kikerülésével? Mitől függ, hogy egy cégnél mennyire „pontos” a könyvelés?
40. Megítélése szerint az önéhez hasonló vállalkozásoknál mennyire elterjedt a fekete vagy szürke foglalkoztatás? Ön szerint mik ennek a legfontosabb okai?
41. Az önéhez hasonló vállalkozások az ideny munkára alkalmazottakkal elsősorban a bruttó vagy a nettóbérekben szoktak a megállapodni? Mit gondol, mennyi manapság legális és az illegális napszám, napidíj az alacsonyan képzettséget igénylő ideny munkák esetében?
42. Van-e olyan terület az önéhez hasonló vállalkozások tevékenységében, ahol gyakori, hogy „számla nélkül” olcsóbban megoldható a dolog, ha megbízható ismerősös beszállítót, szolgáltatót használnak? Melyik területeken jellemző ez?

IX. melléklet: A vállalati működés, illetve a belső viszonyok megítélése a Világgazdasági Fórum Versenyképességi Jelentésében

Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy milyen a magyar vállalatok vállalatvezetői gyakorlatának megítélése. A Világgazdasági Fórum évről évre kérdezi a vállalatvezetőket arról is, hogy miképpen látják egy-egy ország vállalatainak működését. Ezeket a kérdéseket gyűjtöttük itt össze.

A kérdésekre adott válaszok elsősorban azt jelzik, hogy milyen a magyar menedzserek megítélése. A „vállalatok” nem csinálnak semmit: a menedzserek hozzák meg a döntéseket, így a vállalatok működésének összetettsége is a menedzsment teljesítményének tükrözi.

A Versenyképességi Vizsgálat szempontjai	Helyezés a 134 ország listáján	
	2007	2008
Az üzleti etika (a viselkedés etikussága a köztisztviselőkkel, politikusokkal, más vállalatokkal való interakció során)	85	93
A vállalatok pénzügyi jelentéseinek színvonala	50	<u>51</u>
A tulajdonosi testületek képessége a vállalati menedzsment döntéseinek befolyásolására, ellenőrzésére	59	88
A kisbefektetői érdekek törvényi védelmének ereje	48	66
A cégek befektetései munkavállalók képzésébe	74	101
A cégek fogyasztóorientáltsága	86	114
A munkaadó–munkavállaló viszony kooperatív jellege	<u>43</u>	77
A teljesítmény szerepe a vállalati vezetők kiválasztásában a kapcsolatokéval szemben	58	86
A cégek képessége, szándéka az új technológiák befogadására	48	68
A szükséges szolgáltatások, nyersanyag, eszköz, szolgáltatások helyi kínálatának teljessége	69	76
A szükséges szolgáltatások, nyersanyag, eszköz, szolgáltatások helyi kínálatának minősége	59	63
Az erős vállalati klaszterek jelentősége	68	<u>51</u>
Az exportáló vállalatok elhelyezkedése a termelési láncban (csak egyes termékeket, például nyersanyagokat exportál, vagy a termelési lánc minden szintjén, ide értve a termékfejlesztést, marketinget, értékesítés utáni szolgáltatásokat is, megjelenik az export?)	<u>32</u>	<u>46</u>
Az adott országban gyártott termékek nemzetközi kereskedelmének hazai kontrollja (a külföldi cégekkel szemben)	110	115
A termelési eljárások technológiaintenzitása (a munkaintenzitással szemben)	45	<u>55</u>
A kifinomult marketingtechnikák elterjedtsége	63	77
A menedzsment hajlandósága a döntések beosztottakhoz delegálására	85	122
MAGYARORSZÁG HELYEZÉSE A VERSENYKÉPESSÉGI RANGSORBAN	47	62

Forrás: World Economic Forum – Global Competitiveness Report 2007-08, 2008-09.

A szürkével jelölt tényezők esetében menedzsereink megítélése jelentősen (több mint 20 helyet) romlott. Az aláhúzott számok a versenyképességi rangsornál jobb helyezéseket mutatják, az inverzen megjelenítettek pedig megmutatják, megítélésünk melyik aspektusokban rosszabb jelentősen (több mint 20 hellyel) a versenyképességi rangsorban elfoglalt pozíciónkhoz képest.