

**Kooperáció és opportunizmus: a vállalkozói kapcsolatok megromlása és  
helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban**

**Egy feltáró kutatás eredményei**

**Balogh Eszter**

**Szociológia és Társadalompolitika Intézet**

**Dr Takács Károly**

**Dr Krémer András**

**© Balogh Eszter**

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Szociológia Doktori Iskola**

**Kooperáció és oportunizmus: a vállalkozói kapcsolatok megromlása és  
helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban**

**Egy feltáró kutatás eredményei**

**Phd értekezés**

**Balogh Eszter**

**Budapest, 2007.**

<b>BEVEZETÉS</b>	<b>6</b>
<b>I. RÉSZ: A KUTATÁSHOZ FELHASZNÁLT ÉS ELŐZMÉNYÉÜL SZOLGÁLÓ ELMÉLETEK</b>	<b>11</b>
<b>1. A kutatási téma</b>	<b>11</b>
<b>2. A kooperáció és kooperáció megtörése</b>	<b>15</b>
2.1. A kooperatív piaci magatartás	15
2.2. Vállalatközi függőség	18
2.3. Az opportunizmus	21
2.4. A konfliktus	22
2.5. A konfliktuskezelési stratégiák	25
<b>3. A bizalom szerepe a vállalatközi kooperációban</b>	<b>30</b>
<b>4. A bizalom a kutatási kérdések függvényében</b>	<b>35</b>
4.1. Elköteleződéses és távolságtartó kapcsolatok: a sako-i koncepció	35
4.1.1. Az erőfölény és a bizalom közötti empirikus összefüggés	38
4.1.2. A tranzakciós termék és a bizalom közötti empirikus összefüggés	42
4.1.3. Megelőzési lehetőségek az opportunizmussal szemben függőségben	43
4.2. A jogbiztonság és a vállalatközi bizalom kapcsolata	46
4.2.1. Empirikus tapasztalatok és összefüggések a bizalomról poszt-szocialista országokban	51
4.2.2. Nem legális kooperáción alapuló kapcsolatok	53
4.2.3. Megelőzési lehetőségek az opportunizmussal szemben a jogintézményekkel szembeni bizalomhiányos helyzetben	55
<b>5. A kutatás hipotézisei</b>	<b>59</b>
<b>II. RÉSZ: A KUTATÁSI MÓDSZER</b>	<b>63</b>
<b>1. A kutatás leírása</b>	<b>63</b>
<b>2. A mintavétel</b>	<b>64</b>
<b>3. A módszer</b>	<b>67</b>
3.1. Az interjúk	68
3.2. A kérdőív	72
3.3. Az adatfelvétel menete és körülményei	73
3.4. Az eredmények feldolgozásának a módszere	75
<b>III. RÉSZ: A KUTATÁSI EREDMÉNYEK</b>	<b>76</b>
<b>1. A jogbiztonsággal kapcsolatos percepciók hatása a konfliktusok lefolyására és a vállalatközi kapcsolatokra</b>	<b>76</b>
1.1. A vertikális bizalomhiány tünetei és a pereskedés ellen ható tényezők	76
1.1.1. Kiskapuk: a kibújás lehetőségei az opportunizmus negatív következményei alól	77
1.1.2. Bizalomhiány a bíróság intézményével szemben	78
1.2. A vertikális bizalomhiány következményei a vállalatközi kapcsolatokra és a konfliktusok kezelésére	79
1.3. Összefoglalás és következtetés a jogbiztonság a vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról	86
<b>2. Az áttekinthetetlen piac hatása a konfliktusok lefolyására és a vállalatközi kapcsolatokra</b>	<b>86</b>
2.1. Az építőipar kapcsolatokat befolyásoló jellemvonásai	86
2.2. Az opportunizmus formái az építőiparban	89

2.3. A bizalomhiány az építőiparban	95
2.3.1. Definíciók a bizalomhiányról	95
2.3.2. Bizalomhiány a szerződésekkel szemben	97
2.4. Kooperációs formák az építőiparban	104
2.4.1. Zárt kapcsolatok és ajánlás	104
2.4.2. A függőségen alapuló kapcsolatok	105
2.4.3. A kapcsolati tőkén és korrupción alapuló kapcsolatok	105
2.5. A stabil piaci részvétel megoldásai	112
2.6. Konfliktuskezelési stratégiák	115
2.7. Összefoglalás és következtetés a piacméret vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról	124
<b>3. A piaci pozíció hatása a vállalatközi kapcsolatokra és a konfliktusok lefolyására</b>	<b>127</b>
3.1. Domináns pozícióval rendelkező vállalatok kooperációs kapcsolatai	128
3.2. Kevésbé domináns pozícióval rendelkező vállalatok kooperációs kapcsolatai	129
3.3. Domináns pozícióval rendelkező vállalatok bizalmi kapcsolatai	135
3.4. Kevésbé domináns pozíciójú vállalatok bizalmi kapcsolatai	137
3.5. Domináns piaci pozícióval rendelkező vállalatok konfliktuskezelési stratégiái	143
3.6. Kevésbé domináns piaci pozícióval rendelkező vállalatok konfliktuskezelési stratégiái	146
3.7. Összefoglalás és következtetések a piaci pozíció vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról	155
<b>4. A tranzakciós termék hatása a vállalatközi kapcsolatokra</b>	<b>156</b>
4.1. Autóiparban működő vállalkozások kooperációs kapcsolatai	157
4.2. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások kooperációs kapcsolatai	159
4.3. Autóiparban működő vállalkozások bizalmi kapcsolatai	167
4.4. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások bizalmi kapcsolatai	170
4.5. Autóiparban működő vállalkozások konfliktuskezelési stratégiái	176
4.6. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások konfliktuskezelési stratégiái	178
4.7. Összefoglalás és következtetés a tranzakciós termék vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról	182
<b>IV. RÉSZ: KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b>	<b>184</b>
1. Eredmények és következtetések	186
2. Gyakorlati javaslatok	198
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM</b>	<b>201</b>
1. FÜGGELÉK: A VÁLLALKOZÁSOK ADATAI	211

## Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretnék köszönetet mondani két konzulensemnek, Dr. Takács Károlynak és Dr. Krémer Andrásnak. A velük folytatott beszélgetések és kritikai észrevételeik nagyban segítettek a munka elkészülését és különösen nagy lendületet adtak szociológusi fejlődésemben. A disszertáció írása közben nagy segítségemre volt Dr. Farkas János is, aki mindig minden kérdésemben nagyon bölcs és hasznos tanácsokkal tudott ellátni.

Köszönet illeti Tardos Róbertet, Bartus Tamást, Janky Bélát, Eranus Elizát, Kovács Benedeket, Lőrincz Lászlót és Csabina Zoltánt, az OTKA (T049432) kutatócsoport tagjait, akik folyamatosan támogattak munkámban, s akikkel gyakran konzultáltam a kutatás alatt. Külön köszönet illeti Prof. Dr. Szirmai Viktóriát, aki lehetőséget adott arra, hogy csatlakozva kutatásához (NKFP 5/083/2004) adatokhoz juthassak. A kutatások tagjain kívül köszönet illeti az OTKA-át és a NKFT-t is.

Az empirikus adatfelvétel és feldolgozás alatt nagy segítségemre volt Szabó Antalné (Marika néni), aki legépelte az interjúkat, Tamás Benedek hangmérnök, aki rendbe hozta a megromlott hangkazettákat, Rákóczy Zsuzsanna és Horák Mátyás, akik segítettek a kérdezést. Külön köszönet illeti Annus Istvánt és Szurokné Fodor Jolánt a Székesfehérvári Vállalkozóközpontból, ők sok segítséget adtak az interjúk megszervezésében.

## Bevezetés

A piacgazdaság több mint 15 éves múltra<sup>1</sup> tekint vissza Magyarországon és a frissen alakult piacgazdaságban mára felálltak a piacot működtető fontos intézmények. A gazdasági jog, a versenyjog, a szerződéses viszonyokat szabályozó polgári törvénykönyv, a kamarák, a konfliktusmegoldó intézmények olyan feltételei a gazdasági élet hatékony működésének, melyek Magyarországon mára adóttak. A jogalkotó tehát a vállalkozások közötti kapcsolatok szabályozását elvégezte. A gazdaság működését irányító piaci szabályok stabilizálódtak, és hazánkban is kidomborodtak a piacgazdaságokra jellemző releváns problémák és kérdések.

A gazdaságot érintő kérdések általában arra irányulnak, hogy hatékonyságára milyen tényezők gyakorolnak pozitív vagy negatív hatást. A makrogazdaság eredményessége a vállalkozások sikerességével is összefügg. A siker értelmezhető úgy is, hogy a cégek kapcsolataikat képesek-e eredményesen működtetni és a változó piaci kihívásoknak milyen módszerek alkalmazásával tudnak megfelelni. A vállalkozások közötti kapcsolatok vizsgálata így a gazdasági rendszerek elemzésének fontos kérdése lehet. A makrogazdasági hatékonyságot egyrészt befolyásolhatja, hogy az aktorok milyen kooperációs szándékokkal rendelkeznek. Ha a szándékok hosszú távú tervezésen alapulnak, akkor a vállalkozások innovációs kedve magasabb, mely makrogazdasági szinten pozitív következményekkel jár. Másrészt a hatékonyságot befolyásolja, hogy a kooperációnak milyen formái jellemzik a gazdaságot. Ha a például a kooperáció nem-legális formái (pl. korrupció, vagy kartell) dominálják a piacot, akkor makrogazdasági szinten veszteségekkel kell szembenéznünk. Harmadrészt a hatékonyság kérdését érinti az is, hogy a gazdaságban milyen típusú konfliktusok vannak jelen, mekkora azok mennyisége és nem utolsósorban, hogy a vállalkozások azokat képesek-e optimálisan feloldani.

A dolgozatban megpróbálok rámutatni azokra a lehetséges feltételekre, körülményekre, melyek a vállalkozások kooperációs kedvére hatást gyakorolhatnak, rámutatok az együttműködésüket jellemző normákra, kapcsolatos megtörésének okaira és konfliktuskezelési eszközeikre. Ebből kifolyólag a kooperáció feltételeit és körülményeit vizsgálom meg és a

---

<sup>1</sup> Piacgazdaság Magyarországon a II. világháború előtt is volt, s az államszocializmus idején is működtek piaci kategóriák. Az elnevezés következőleg a rendszerváltást követő időszakra utal.

konfliktusoknak azokat a formáit és hatásait elemzem, melyek szándékos opportunizmushoz, normaszegéshez (Opp, 2001) kötődnek. Az együttműködés feltételeit és körülményeit abból a szempontból elemzem, hogy azok mennyiben és hogyan befolyásolhatják a cégek közötti konfliktusok lefolyását és kimenetelét. A kérdéseim előzményét korábbi kutatásom adja (Balogh 2004, 2005). Ebben egy feltáró interjú kutatással a lehetséges magyarázó változókat próbáltam meg beazonosítani a konfliktusok lefolyásának a magyarázatához. A kutatásban arra jutottam, hogy a kapcsolatban álló vállalatok piaci pozíciója, a tranzakciós termék típusa és a közöttük levő bizalom foka meghatározó lehet a konfliktusok és a kezelési stratégiák magyarázatában.

Jelen dolgozatban a problémáról egy részletesebb kutatás segítségével végzek elemzést. A kutatás és a dolgozat elméleti alapját a szociológiában jól ismert beágyazottságról szóló elméletek alkotják, de azokat a konfliktusok magyarázatához megkíséreltem továbbfejleszteni. A dolgozat elméleti hozadéka, hogy megvizsgálom, hogy az elsősorban külföldi beágyazottság elméletek és fogalmak mennyiben lehetnek alkalmasak egy eddig kevésbé feltárt probléma magyarázatára; másrészt megpróbálok rávilágítani arra, hogy a konfliktusok és a kezelési stratégiák – hasonlóan a vállalatok közötti kooperációhoz – beágyazottak. Ezzel kapcsolatosan az oppi opportunizmus fogalmat és a vállalkozói bizalomról szóló koncepciókat kiterjesztem a konfliktusok és kezelésüknek a magyarázatára. Harmadrészt, kísérletet teszek arra is, hogy a problémát lehetségesen magyarázó változókat beazonosítsam, illetve pontosítsam. Ezzel a fogalmakat operacionálizálom és segítségével próbálok megmagyarázni egy frissen alakuló piacgazdaságban kialakuló konfliktusok és kezelésük problémáját. A konfliktusok kirobbanása és azok feloldásának a módja megmagyarázható azzal, hogy a vállalkozások milyen függőségi viszonyban vannak egymással, milyen bizalom hatja át a kapcsolatukat, milyen piaci körülmények között kénytelenek dolgozni és nem utolsósorban, hogy milyen tapasztalatokkal rendelkeznek a jogintézmények működéséről. Ezen tényezők részletesebb vizsgálata közelebb vihet minket ahhoz, hogy megértsük, a cégek konfliktusaik kezelésében mikor választják a kooperációt, vagy a nem-kooperációt.

Az elemzések egy részét ágazatonként végzem el, melyben különös hangsúlyt kap az építőipar, az autóipar, és a szoftverfejlesztés területe.

A dolgozat és a kutatás keretei nem teszik lehetővé, hogy a problémáról összefüggéseket bizonyítsanak, mivel a jelen vizsgálat nem tud a kvalitatív, feltáró keretből kilépni. A



dolgozat és a kutatási eredmények azonban alkalmasak lehetnek arra, hogy a vállalkozói konfliktusok és konfliktuskezelés logikáját jobban megértsük és talán jó irányt mutat arra, hogy egy későbbi vizsgálatban már számszerűsíthető, kvantitatív vizsgálatot végezzünk el.

A témaválasztás gyakorlati aktualitását két dolog alkotja. Egyrészt Magyarországon a gazdasági konfliktusok száma vélelmezhetően magas<sup>2</sup>. Hazánkban a konfliktusok és viták megoldásának egyik elterjedt formája az ügyek jogi útra való terelése (az OITH 2005-ös adatai alapján csak gazdasági ügyekben 21.292 peres indítvány érkezett), ugyanakkor a jogi megoldások hosszadalmasak és nagyon költségesek, a problémákat így kevésbé képesek hatékonyan megoldani (Vavró 1999). A konfliktusok költségei a peres eljárások költségeiből, és a tranzakció veszteségeiből áll össze, amelyben nemcsak az elveszett pénz, hanem az ügy megoldásához szükséges elveszett idő is fontos tényező. Ugyanakkor számos olyan konfliktus létezik, aminek a feloldására a peres eljárás kevésbé alkalmas, sok esetben nem racionális alternatívája az ügyek kezelésének. Így jogosan merül fel a kérdés, hogy a cégek hogyan oldják meg a problémáikat és milyen stratégiák alkalmazásával tudják a konfliktusból eredő veszteségeiket csökkenteni.

Másrészt makrogazdasági szempontból Magyarországon igen nagy probléma a nem-legális kooperációs viszonyokból eredő veszteség is. A nem-legális kooperáción alapuló kapcsolatok a korrupció és a feketegazdaság, melyekre jellemző, hogy a társadalom jólétét csökkentő -de legalábbis nem növelő- haszonszerző tevékenységek (Andorka, 1997). A Transparency International felmérései megállapították, hogy a hazai korrupciós helyzet 1988-1992 között, a rendszerváltás idején volt a legkritikusabb, majd 1995-96. között a megvesztegetési hajlam csökkent, de ezután folyamatos emelkedés volt tapasztalható 2004-ig (Sebestyén, 2005). Hazai kutatások rámutattak, hogy az ismertté vált bűncselekményekkel 1997-ben okozott kár az inflációs rátát jóval meghaladóan növekedett. A vagyon elleni bűncselekményekkel 85 milliárd, a gazdasági bűncselekményekkel 35 milliárd (összesen 120 milliárd) Ft<sup>3</sup> kár érte a gazdaságot. A gazdasági bűncselekmények jelentős hányada összefügg a korrupcióval (Kránitz, 1999). A veszteségekhez a vállalkozások korrupciós ügyei is hozzájárultak. Bóhm (2001) rámutatott arra, hogy Magyarországon a megvesztegethető cégek aránya 31,3 %; a

---

<sup>2</sup> Ennek megbecslése igen nehéz, hiszen a konfliktusok mennyisége empirikusan csak a bírósági statisztikákból ítélhető meg. Azonban a konfliktusok valószínűleg jóval nagyobb számban fordulnak elő a gazdaságban, hiszen a bírósághoz kerülő ügyek csak kis részét tehetik ki a valódi esetszámnak.

<sup>3</sup> Az említett 120 milliárd Ft csak a ténylegesen felmerült kár összegét jelenti, nem foglalja magában az elmaradt haszon értékét

cégek éves jövedelmük 3,5%-át költik megvesztegetésre.<sup>4</sup> Ezek az adatok valószínűleg a korrupcióval való fertőzöttségnek nem valódi tükröi, feltételezhetjük, hogy a gazdaságban a korrupciós helyzet sokkal kritikusabb a latencia nagy aránya miatt (Kránitz, 1999). A korrupció további negatív következménye, hogy az erősen visszafogja egy ország és egy régió fejlődését. GKI felmérései szerint a vállalati menedzserek az elmúlt évtizedben mindig magas, átlagosan 30%, de a kicsik körében 50% körüli arányban minősítették a cégük fejlődését visszafogó tényezőnek a tisztességtelen versenyt és a korrupciót (Karsai és Papanek, 2001). A korrupció az adatok alapján hazánkban egy olyan 'egészségtelen' kooperációs forma, mely rombolja a hazai gazdaság hatékonyságát, a fejlődés ellen hat; másrésztől mind a gazdaság és a társadalom életében demoralizáló és bizonytalan helyzetet idéz elő (Vásárhelyi, 2001).

A dolgozat külön kitér ezekre a problémákra is. Egyrésztől arra keresem a választ, hogy a korrupciós szándék összefügg-e a jogintézmények hatékonyságáról szerzett tapasztalatokkal (intézményekkel szembeni bizalom) és a piac áttekinthetőségének a mértékével. Másrészt arra is választ keresek, hogy a konfliktusok gyakorisága mennyiben függ össze a vállalkozások közötti szimmetrikus vagy aszimmetrikus viszonyal, vagyis van-e kapcsolat az opportunistá szándék és a piaci függőség között.

A dolgozat felépítése:

Az első rész tartalmazza a megválaszolandó kérdéseket, a kutatáshoz alkalmazott elméleteket, változókat, és a hipotéziseket. Ebben a részben részletesen térek ki a kooperáció, az opportunizmus és a konfliktus és a különböző bizalom fogalmakra, melyek a kutatás elméleti és empirikus 'gerincét' alkotják. A második részben a kutatási módszert és a kutatás körülményeinek a leírását ismertetem. A harmadik részben bemutatom a kutatási eredményeket és végül a negyedik részben fogalmazom meg a konklúziókat és a gyakorlati javaslatokat.

---

<sup>4</sup> 2000. EBRD, Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank felmérése az egyes országok gazdasági vezetőinek a megvesztegethetőségéről

## **I. rész: A kutatáshoz felhasznált és előzményeül szolgáló elméletek**

### **1. A kutatási téma**

A dolgozatban azokat a gazdasági és társadalmi tényezőket próbálom meg feltérképezni, melyek valószínűleg hatást gyakorolnak a vállalatok közötti konfliktusok lefolyásának és azok megoldásainak a formáira. Azokat a konfliktusokat vizsgálom meg, melyek opportunizmushoz (Opp, 2001), vagyis szándékos normaszegéshez kötődnek és amelyek a kapcsolatban álló cégek közötti viszonyt megváltoztatják (Mayer, 2004). A probléma feltárásához a beágyazottságról szóló elméleteket próbálom továbbfejleszteni. A gazdasági folyamatok magyarázatára a beágyazottság fogalma eredetileg Polányi (1976) nevéhez fűződik. Polányi azt állítja, hogy a gazdasági cselekvést és a gazdasági rendszerek működését társadalmi tényezők befolyásolják. A gazdaság társadalmi viszonyokba ágyazottságáról a hálózatok jelentőségéről Granovetter (1985, 1990, 1992) írt részletesen és megerősíti, hogy a gazdasági cselekvés társadalmilag determinált és a gazdasági intézmények társadalmilag formálódnak meg. A beágyazottságról szóló mai szociológiai nézőpontnak két fontos eleme van. Az egyik, hogy a gazdasági cselekvőket és cselekvéseket is társadalmi kapcsolataik befolyásolják (Burt, 1991). A másik, hogy a társadalmi kapcsolatok, a társadalmi tőke könnyebbé, gazdaságosabbá teheti a gazdasági célok elérését (Coleman, 2001). A beágyazottsággal kapcsolatos elméletek a vállalatok közötti kooperáció és nem-kooperáció feltételeit magyarázzák meg, míg kevésbé fókuszálnak arra a problémára, hogy milyen szituációkat tekinthetünk konfliktushelyzetnek, továbbá milyen körülmények gyakorolnak hatást azok kimenetelére. A dolgozat ezt a hiányosságot pótolva tesz kísérletet arra, hogy a beágyazottságról szóló koncepciót megpróbálja kiterjeszteni a konfliktusok területére is.

A dolgozatban egyrészt Opp (2001) koncepciójára alapozok. Opp a vállalkozói kooperációs szándék feltételeit határozza meg. Ehhez körvonalazza a rendelkezésre álló szankciók, a csoportméret, a csoportkohézió és a jogrendszer kooperációra és opportunizmusra gyakorolt hatásait.

Jelen dolgozatban Opp megközelítését és fogalmait felhasználva határozom meg a vállalkozói függőség vagy egymásrautaltság fogalmát. A dolgozatban a vállalkozói függőséget a partner kikerülhetetlenségével, lecserélhetetlenségével értelmezem. Eszerint függőségről akkor beszélünk, ha a rendelkezésre álló alternatívák száma alacsony. Azt feltételezem, hogy a

kooperációs kedvet a kapcsolatban álló vállalatok függősége meghatározza. A vállalatok kooperációs kedve erősebb, ha közöttük kölcsönös a függőségi viszony (egymásrautaltság) s gyengébb, ha nincs függőség vagy az egyirányú (egymásrautaltság hiánya, vagy egyoldalú egymásrautaltság). Ennek megfelelően különböztet meg a vállalatközi függőség iránya szerint szimmetrikus és aszimmetrikus vállalatközi kapcsolatokat.

Függőség eredhet a kapcsolatban álló vállalatok piaci részesedésének a különbségéből. Ha a kapcsolatban álló vállalatok piaci részesedése különböző, akkor közöttük aszimmetrikus kapcsolat van, a kölcsönös függőség kismértékű, mely a kevésbé függő fél kooperációs kedvét csökkentheti, s ez az opportunizmuson alapuló konfliktushelyzeteket megnövelheti. Következésképpen a domináns, vagy kevésbé domináns piaci pozíció meghatározhatja a konfliktusok előfordulásának a valószínűségét, mivel a kapcsolat fenntartásához a felek részéről eltérő érdekek fűződhetnek.

A tranzakciós termék típusa, annak innováció- és tudásigénye, valamint keresleti, kínálati viszonyai szintén hatást gyakorolhatnak arra, hogy a vállalatok között szimmetrikus, vagy aszimmetrikus kapcsolatok jönnek-e létre. Ha a tranzakciós termék a vállalatok között függőséget alakít ki, akkor a kooperációs kedvük magasabb, a normaszegés és a konfliktusok száma alacsonyabb; míg fordítva, ha közöttük aszimmetrikus viszony áll fent, akkor a kevésbé függő félnek kevésbé áll érdekében a kapcsolat fenntartása és a konfliktusok száma megnőhet. Ebből kifolyólag feltételezem, hogy a konfliktusok előfordulásának a valószínűségére hatást gyakorolhat a tranzakciós termék típusa.

A függőség aszimmetrikus vagy szimmetrikus jellege következőleg rámutathat a kapcsolatok 'törekenységére', vagyis a kapcsolatban álló vállalatok opportunistá vagy kooperatív szándékaira. Opp szerint - ezek mellett - az opportunistá vagy kooperatív szándékokat befolyásolhatja a piacméret és a jogrendszer hatékonysága is. Nagyobb piac és a kiszámíthatatlanabb jogintézmények a vállalatok kooperatív szándékára negatív hatást gyakorolnak, s megnőhet az opportunistá viselkedések száma.

A dolgozatban feltételezem, hogy a konfliktuskezelési stratégiákat és a viták kimenetelét meghatározza, hogy a vállalatokat milyen típusú bizalom köti össze. A bizalom a dolgozatban közvetítő változóként szerepel, mivel feltételezem, hogy a konfliktusok típusai egymástól aszerint határolhatóak el, hogy a felek között mi vezetett a bizalom elvesztéséhez; másrészt feltételezem, hogy ha a felek eredetileg kooperációs szándékokkal rendelkeznek, akkor céljuk a kapcsolatban a bizalom helyreállítása.

A vállalkozói bizalom értelmezéséhez egyrészt Sako (1992) fogalmait használom fel. Elmélete és fogalmai alkalmasak arra, hogy a nyugati fejlettebb piacgazdaságok gazdasági viszonyait leírják, (itt azzal a feltételezéssel élek, hogy a hazai gazdaságban a fejlettebb piacgazdaságok törvényszerűségei jelen vannak a vállalkozói kapcsolatokban) másrészt koncepciója összefüggésbe hozható a vállalkozói függőség értelmezésével is. Állítása szerint a vállalkozások közötti kapcsolat lehet elköteleződéses vagy távolságtartó, függően attól, hogy az aktorok milyen szerződéses viszonyban állnak egymással szemben. Állítása szerint a vállalkozások közötti kapcsolatok típusait az határozza meg, hogy a feleket milyen típusú bizalom köti össze. A bizalom alapulhat a vállalatok kompetenciáján, a jóhiszeműségén (goodwill) és a szerződésen. Következően megkülönböztethetőek goodwill, kompetencia és szerződéses kapcsolatok.

A hazai vállalkozói kapcsolatok vizsgálatához azonban nem elegendő a sakoi fogalmak alkalmazása, mivel az elsősorban a fejlettebb gazdaságok kapcsolódási mechanizmusait vizsgálja, míg a magyar gazdaságot inkább az átmeneti gazdaságok közé sorolják. A poszt-szocialista országok karakteres jellemzője, hogy az állami jogintézményekkel szemben a gazdasági szereplők bizalmatlanok, melynek következménye, hogy a vállalkozói bizalom megnövekedik (Ledeneva, 1998, 1999). Ugyanakkor a poszt-szocialista országok gazdasági kapcsolataiban a bizalom kulturális elemei igen meghatározóak (Ledeneva, 1998, 1999). A kapcsolati tőke, a szocialista gazdaságokra jellemző kapcsolódási mechanizmusok áthagyományozódtak a frissen alakult piacgazdaságokra (Czakó, 1994; Czakó és Sik, 1995). Az intézményekkel szembeni bizalomhiány (Lomnitz, 2002) és a kulturális hagyományok együttesen a kapcsolatok zártóságát eredményezik, továbbá magyarázatot adhatnak arra is, hogy miért alakulhatnak ki korrump viszonyok a gazdaságban (Rose-Ackerman, 2002). Ebből kifolyólag a probléma teljesebb magyarázatához a poszt-szocialista országok gazdasági viszonyait leíró bizalom- és kapcsolathálózat elméletek fogalmait (többek között Czakó és Sik, 1995; Lomnitz, 2002) is szükséges figyelembe venni.

A dolgozat a hazai vállalkozói konfliktusok beágyazottságának a magyarázatához ezeket a szociológiai megközelítéseket tekinti kiindulópontnak. Ebben a dolgozatban beágyazottságnak azt tekintem, hogy a konfliktusok, azok típusai és kimenetelük levezethető abból, hogy a felek eredetileg milyen kooperációs szándékokkal rendelkeznek, milyen bizalom hatja át a kapcsolatukat, mekkora piacon és milyen jogi környezetben végzik a tevékenységüket. Ezen körülmények együttes vizsgálata vihet minket közelebb a probléma megértéséhez, mivel feltételezem, hogy segítségükkel megjósolhatóak a kapcsolatok

törésvonalai és a vállalatok konfliktuskezeléssel kapcsolatos szándékai vagyis, hogy a felek a problémák feloldásához a kooperációt-a kapcsolat helyreállítását- vagy a nem-kooperációt- a kapcsolat felbontását, vagy megrontását- választják.

A kutatás kérdései:

A dolgozatban a mindezeknek megfelelően arra kerestem a választ, hogy milyen tényezőkkel magyarázhatóak meg a vállalatok közötti konfliktusok kirobbanása, lefolyása és kezelésük stratégiái, továbbá mindezekben mekkora szerepe lehet a következő tényezőknek:

1. A vállalkozások jogbiztonságról való vélekedése, tapasztalata.
2. A piacméret.
3. A kapcsolatban álló vállalatok piaci pozíciója.
4. A tranzakciós termék típusa.

A továbbiakban az ebben a fejezetben felvezetett fogalmak, elméletek és hipotézisek kifejtésére kerül sor.

## 2. A kooperáció és kooperáció megtörése

### 2.1. A kooperatív piaci magatartás

A dolgozatban a kooperáció, a függőség és az opportunizmus fogalmainak a meghatározásához és azok feltételeinek a körülhatárolásához Karl-Dieter Opp (2001) elméletére támaszkodom. Opp (2001) abból indul ki, hogy a piacot nagymértékű nem-kooperatív cselekedet jellemzi. A piaci szereplők nem mindig tartják meg a megállapodásaikat és nem minden esetben tartják be a törvényeket. Opp a kooperációs szándék feltételeit határozza meg, azokat a feltételeket, kritériumokat, amelyek a vállalatokat kooperációra ösztönzik.

Opp koncepciója több szempontból is megfelelő lehet a hazai vállalatközi viszonyok magyarázatára. Egyrészt a kooperatív viselkedés magyarázatában a társadalmi és piaci struktúrának azokat az elemeit emeli ki amelyek jól operacionalizálják a későbbiekben piaci függőségnek nevezett szituációkat, másrészt a modellbe jól illeszthetőek a vállalatközi bizalom racionális elméletei, amelyekre a piaci kapcsolatok tipológiáját szeretném majd építeni.

Opp a piaci cserék magyarázatára a fogoly-dilemma szituációból indul ki. Ebben a diád helyzetben mindkét cselekvő<sup>5</sup> két alternatíva közül választhat. Kooperál, vagy nem kooperál, vagyis betartja a megállapodást vagy éppen megszegi azt. A két alternatíva közötti választást az határozza meg, hogy mely választás jár számára nagyobb haszonnal. Ezt a jól ismert 2x2-es mátrix írja le<sup>6</sup>:

	kooperál	nem kooperál
kooperál	3,3	1,4
nem kooperál	4,1	2,2

1. táblázat

<sup>5</sup> Akár munkaadó és munkavállaló; vagy tőkefolyósító és tőkefelvevő; vagy szállító és megrendelő közötti kapcsolat, stb.

<sup>6</sup> Az egyes cellákban a diádikus kapcsolatban álló felek nyeresége látható.

Amint látható, az egyes szereplők számára a partner viselkedésétől függetlenül a nem - kooperáció hozza a legnagyobb hasznot (vagyis a kisebb veszteséget). Ez azt eredményezi, hogy egyik szereplő sem kooperál, miközben a kölcsönös kooperáció mindenkinek nagyobb haszonnal járna.

A modell abból indul ki, hogy a szereplők közötti csere csak egyszeri. A piacon azonban az ilyen helyzetek ritkák, a valóságban a tranzakciók ismétlődésével lehet számolni. Az ismétlődő szituációban a szereplők viselkedését a másiktól szerzett előzetes tapasztalat befolyásolja. Ha az egyik a kooperatív viselkedésével jelzi a másiknak a kooperációra való hajlandóságát, akkor a másik elvárja a jövőbeni kooperációt, s így a szereplők közötti kooperáció esélye nőni fog. A szereplők ekkor a 'tit for tat' (szemet szemért, fogat fogért) stratégiát (Axelrod, 1984) alkalmazzák, mely nagyobb hasznot hoz, mint a nem - kooperálás, ha az ismétlés valószínűsége elegendően nagy.

Opp koncepciójában a szereplők akkor fognak egymással kooperálni, ha a kooperációból *várható hasznuk* magas, vagyis minél nagyobb a hosszú távon várható haszonnövekedés. A várható haszon annál magasabb, minél nagyobb annak a valószínűsége, hogy közöttük a csere gyakran létrejön. (minél nagyobb a bal felső és a jobb alsó cella közötti különbség).

A kooperáció másik ösztönzője a rendelkezésre álló *pozitív és negatív szankciók* mértéke és formája. A szankciók segítségével a szereplők megbüntethetik egymást, ha nem kooperálnak. Ilyen büntetés lehet valamilyen formális jogi szankció vagy a kapcsolathálóban rossz hír terjesztése (reputációvesztés), míg pozitív szankció lehet a jó hír terjesztése vagy a másik előnyös üzleti lehetőséghez juttatása.<sup>7</sup>

A kooperáció valószínűségét következőleg az határozza meg, hogy mekkora a kooperációból eredő hosszú távú várható haszon és milyen típusú és mennyiségű szankciók állnak a szereplők rendelkezésére.

---

<sup>7</sup> A normák kérdése azonban ennél árnyaltabb és több szociológiai munka foglalkozik velük. Például Hechter és Opp (2001) szerint a normának három formája különíthető el: viselkedési szabályszerűség, szankcionálás és kötelezettségérzés. A normák értelmezésének létezik egy olyan vonulata (Axelrod, 1986), mely a normákra úgy tekint, mint morális kötelezettség nélküli társadalmi elvárásra, ahol a szereplők normakövetését a szabályszerűségekből eredő szankció mértéke határozhatja meg. Ugyanakkor a normák másik megközelítése a morális problémákat helyezi a középpontba, ahol a szankció csak másodlagos, és a normakövetés morális tartalommal bír. Ehhez áll közel Scott (1971) koncepciója, aki a norma internalizálásáról úgy vélekedik, hogy a külső szankció belső elvárássá alakulhat át.



Opp továbbá megállapítja, hogy a kooperációhoz mindig valamilyen *norma* kapcsolódik (például, a másikat nem illik kizsákmányolni). A cserekapcsolatban álló partnerek között annál nagyobb lesz a kooperáció, minél nagyobb mértékben fogadják el a kooperációs normákat, vagyis minél erősebb közöttük az arra vonatkozó konszenzus. A kooperációs normák léte azonban nem elegendő feltétele a kooperációnak, ahhoz szükséges, hogy a várható haszon is magas legyen.

A dolgozatban Opp koncepciójára alapozva kooperatív viselkedésnek azt tekintem, mikor a piaci szereplők a tranzakciókat az uralkodó szabályoknak megfelelően hajtják végre. A vállalkozói kooperáció így a kapcsolatban álló felek normakövető viselkedését jelenti, mely megvalósulhat szimmetrikus és aszimmetrikus kapcsolatokban, melyekben azt vizsgálom, hogy a tranzakciós partnereket milyen érdekek kötik a hosszú távú kapcsolatok fenntartásához és ehhez milyen kooperációs normákat kapcsolnak.

Opp a kooperáció alapfeltételeinek rögzítését követően magyarázatát a beágyazottság kérdésére tereli. Granovetterre (1985) hivatkozva megállapítja, hogy a piacon a társadalmi kapcsolatok sok formáját lehet megfigyelni, s kooperációra ösztönző tényezőnek tekinti a *csoport erős kohézióját*. Egy csoportban akkor erős az 'összetartás' a kohézió, (akkor homogén) ha annak szereplői között erős és sűrű szimpátiakapcsolatok vannak jelen, s a piaci szereplők hasonló értékekkel, normákkal, preferenciákkal rendelkeznek. A koherens csoportban számos pozitív szankció áll rendelkezésre, ami a csoportban a kötődéseket erősíti, így a hosszú távú kooperációs hajlam erősebb, mivel a kooperáció haszna magas, mert a csoportból való kiesés, és az opportunizmus a szereplők érdeke ellen van.<sup>8</sup>

A kooperatív magatartás beágyazottságának egy másik összetevője, az *interakciók sűrűségével és struktúrájával* függ össze. A piaci szereplők a gazdasági életen kívül más helyzetekben is találkozhatnak egymással, s így kapcsolatuk nem csak a piaci cserékre korlátozódik. Minél szélesebb az a kör, ahol érintkezhetnek egymással, vagyis ahol egymásra hathatnak, annál nagyobb lehetőségük van egymással szemben pozitív és negatív szankciókat gyakorolni. Másrészt, ha az érintkezési terület széles, akkor a szereplők sok forrásból szerezhetnek információt a másik kooperációs hajlandóságáról, megbízhatóságáról, becsületességéről. Az interakciós lehetőségek mennyisége ezáltal meghatározó lehet a

---

<sup>8</sup> Takács et.al. kutatásai (2007) is megerősítik, hogy a sűrű és összetartó csoportok növelik a kooperáció esélyét.

partnerválasztásban, s a szankcionálási lehetőségek kibővülésével a kapcsolatháló visszatartó tényező az opportunizmustól.

Az interakciók sűrűsége és a szimpátia kapcsolatok mennyisége csökken a csoportméret növekedésével. Így megállapíthatjuk, állítja Opp, hogy a piacok bővülésével ezeknek a hatása csökken, mivel az alternatív források és lehetőségek száma nő.<sup>9</sup>

## **2.2. Vállalatközi függőség**

A mikroökonómia az üzleti kapcsolatok értelmezéséhez abból indul ki, hogy az üzleti kapcsolat a szembenálló partnerek viszonya, amelyet a kereslet és kínálat határoz meg. A vállalkozások célrendszerüket e keresleti és kínálati viszonyokhoz igazítják. Egy sokszereplős piacon a kapcsolatok mozgatórugója a piaci szereplők versenye, amelyben döntő jelentőségű a kereslet és a kínálat összehangolódási folyamata<sup>10</sup> (Kopányi, 2002). Az üzleti viszony ugyanakkor a kapcsolatban álló vállalkozások között bizonyos mértékű függőségi helyzetet is eredményezhet. A cégek közötti kapcsolatok elemzésekor így fontos kérdés, hogy mi lehet az oka, hogy a vállalatok inkább kooperálnak, vagy éppen nem kooperálnak.

Opp (2001) a vállalatok kooperációs szándékainak a feltételeit határozza meg. A vállalatok akkor kooperálnak, ha az számukra nagyobb haszonnal jár, mintha nem kooperálnának, vagyis mikor az együttműködés érdekükben áll. Ennek megfelelően a kooperációból eredő haszon akkor magas ha pl. az alternatív lehetőségeik szűkösek vagy az interakciók gyakoriak, sűrűek, az informális kontrollintézmények és a szankciók erősek, stb. következésképpen a vállalatok valamilyen mértékű és irányú függő helyzetben vannak a partnerüktől. Az oppi elméletet figyelembe véve, a függőség a partnerek haszonmaximalizálási szándékával függ össze. Függő helyzetben a vállalatok azért kooperálnak egymással, mert a kooperációból várható haszon magasabb, mint a nem-kooperációból eredő nyereség. A kooperáció ezért a vállalatok részéről egy racionális kalkuláció eredménye. Az aktorok ha egymásra táltak, akkor azért működnek egymással együtt, mert azt feltételezik, hogy ezzel piaci teljesítményük sokkal inkább optimalizálható, mint ellenkező esetben, ha nem működnének együtt.

---

<sup>9</sup> Opp megállapításait itt szükséges kiegészíteni azzal, hogy a beágyazottság nem feltétlenül jelent pozitív jelenséget a gazdaságban. Uzzi (1996, 1997) mutatott rá, hogy a gazdaság túlágyazottsága ronthatja a hatékonyságot. A túlágyazottság problémájáról a dolgozat későbbi részeiben foglalkozok bővebben.

<sup>10</sup> A fenti megállapítás a tökéletes verseny esetében igaz, de a valóságban ritka az az eset mikor ez tisztán megvalósul. A gazdaságban sokkal általánosabbak az oligopol és a monopolisztikus versenypiacok. Ezek a piacok a tisztán monopol és a tökéletes versenypiac között helyezkednek el és jellemző rájuk, hogy a piacon a helyettesíthetőség behatárolt és nagymértékben befolyásolja az összes piaci szereplő helyzetét, így a valóságban a kompetitív modell csak korlátozottan érvényesülhet. (Kopányi, 2002)

Mindezeknek megfelelően a vállalatok kooperációs kedve erősebb akkor, ha közöttük kölcsönös a függőségi viszony (egymásrautaltság) s gyengébb, ha nincs függőség vagy az egyirányú (egymásrautaltság hiánya, vagy egyoldalú egymásrautaltság). Ennek megfelelően a piaci aktorok közötti függőség lehet *szimmetrikus*, mikor a függőség közöttük kölcsönös és *aszimmetrikus*, mikor a függőség közöttük egyirányú, vagy a vállalatok nincsenek függő helyzetben.

A vállalatközi függőség feltételei meghatározhatóak, melyet a dolgozatban három változóval értelmezek: a kapcsolatban álló *vállalatok közötti erőviszonyok* különbsége és a *tranzakciós termék típusa*, ezeket a piaci struktúrából eredő függőségnek tekintem (piaci strukturális változók). A függőséget értelmező harmadik változó a társadalomban a *jogbiztonság szintje*. A továbbiakban ezekről a változókról írok kicsit bővebben.

A gazdaság vizsgálatához igen fontos kérdés, hogy a piacszerkezet milyen erőviszonyokat képez le a piacon. Szirmai (2005) adatai szerint az 1.200.000 bejegyzett vállalkozásból 1.156.000 10 fő alatti vállalkozás működik Magyarországon, s az összes vállalkozásból csupán 0,68% -a középvállalat (50-249 főt foglalkoztató vállalat). A gazdasági kibocsátás döntő hányadát azonban a nagyvállalatok és a multinacionális cégek adják. Erre ad példát a Koping Datorg egyik jelentése is, miszerint az első 18 exportorientált leányvállalat részesedése a teljes magyar exportból, valamint a feldolgozóipar értékesítésének árbevételéből igen magas (2002-ben az előbbi 37,4, az utóbbi 31,1%-os). Az exportértékesítés rangsorában élen álló három cég együttesen a teljes magyar export 22,5%-át reprezentálta, míg más adatok arra mutatnak, hogy az exporttevékenység 82%-a nagyvállalatokhoz kötődik (Szirmai, 2005).

A gazdasági struktúrának ez egy olyan jellemzője, ami miatt az erőviszony figyelembevétele fontos a probléma pontosabb feltérképezésében. Egy piacon a kiegyenlített erőviszonyok a vállalatok piaci részesedésének különbségeivel és a kapcsolatban levő vállalatok méretkülönbségeivel magyarázhatóak<sup>11</sup>. Két vállalat között az erőpozíció kiegyensúlyozatlan, ha az egyik képes monopolizálni bizonyos tevékenységeket, vagy az egyik vállalat mérete sokkal nagyobb, mint a másik vállalaté (például egy multi és a kisvállalat kapcsolata<sup>12</sup>). És fordítva, közöttük az erőviszonyok kiegyensúlyozottabbak, ha a piaci részesedésük és /vagy a

---

<sup>11</sup> Itt fontos azt megjegyezni, hogy a piaci részesedés általában összefügg a vállalat méretével. A kettő csak ritkán válik el egymástól. Elsősorban abban az esetben, ha a termék speciális, ekkor viszont nehezen elhatárolható, hogy a kiegyenlítetlenséget a termék típusa, vagy a piaci részesedés határozza-e meg.

<sup>12</sup> A kicsik és a multik közötti aszimmetrikus kapcsolatra való utalás itt csak a méretre vonatkozik.

méretük hasonló. Az első esetben aszimmetrikus viszonyról és függőségi helyzetről, míg a másodikban szimmetrikus függőségről beszélhetünk. Opp (2001) ezt úgy fogalmazza meg, hogy "egy piac akkor tekinthető atomisztikusnak, ha egy piaci résztvevő keresletének és kínálatának változásai nem befolyásolják az adott áru árát" (144. oldal). Mindezeknek megfelelően, ha egy vállalat hatalmi helyzetben áll egy másik kiszolgáltatottabb vállalattal szemben, vagyis *domináns pozícióval* rendelkezik, akkor a kölcsönös érdekfűggőség mértéke alacsony, ami a kooperációk gyakoriságát csökkentheti. A kiszolgáltatottabb helyzetben levő vállalat lecserélhető, sok egyéb alternatív partner áll a domináns pozícióban levő vállalat rendelkezésére. A hosszútávú tervezés következőleg háttérbe kerülhet, és előtérbe kerülhet az 'önző' gazdasági viselkedés.

A függőséget és a kooperációt meghatározhatja, hogy egy *termékkel* szemben milyen keresleti és kínálati adottságok vannak a piacon. A vállalatok közötti viszonyban függőséget és így kooperációt idézhet elő, ha az őket kapcsolatban tartó tranzakciós termék kereslete és kínálata a piacon alacsony. Ekkor az alternatív lehetőségek mindkét fél számára szűkösek. Kevés az olyan eladók száma, akik az adott terméket szolgáltatják és kevés a vevők száma, akik erre a termékre igényt tartanak (szimmetrikus viszony). Mivel ebből a szempontból a piac áttekinthető és a termék típusa a csoport méretét leszűkíti, így a kooperációra való ösztönzés erős. Ha azonban, a termék csak az egyik oldalon alakít ki függőségi helyzetet, akkor az a kevésbé kiszolgáltatott oldalon a kooperációs kedvet gyengítheti (aszimmetrikus függőség). A tranzakciós termék a vállalkozási viszonyokban nagyon érdekes változó, mely pl. a méretből eredő kiegyenlítetlen viszonyt is képes megfordítani.

A terméken alapuló függőség a termék minőségi tulajdonságain alapul. A kézi gyártású, vagy egyedi igényeket kielégítő továbbá az innováció, vagy tudásigényesebb termékek abból a szempontból 'ritka' termékek, hogy egyoldalú vagy kölcsönös függőséget alakítanak ki a vállalkozások között. Egyrészt vélelmezhetően az ilyen termékek kínálata kisebb a piacon, mely egy erőteljesebb függőséget alakíthat ki a kapcsolatban. Másrészt a karbantartási és kontroll munkák tartósabb kapcsolatba kényszerítik a feleket. Az egyedi, kézi gyártású, vagy innováció, tudásigényes termékek ezért olyan tranzakciós termékek, amelyek a vállalkozásokat a tartósabb kooperációra ösztönözhetik.

A kooperációs hajlandóságot a társadalomban fennálló *jogrendszer* jellemzői is befolyásolhatják. Opp kifejti, hogy a szankcionáló hatóságok léte növeli a szankcionálás lehetőségeit és a nem-kooperálás esetén a várható szankciókat. A szankcionáló hatóságok

következőleg elősegítik a kooperációt. Általánosan megállapítható, hogy a vállalkozások kooperációs 'kedve' magasabb, ha a kooperációra ösztönző szabályok stabilak. A gazdaság hatékony működéséhez tiszta és jól érthető szabályok szükségesek, amelyek jól leírják a vállalkozások közötti legális viszonyokat. A szankcionáló hatóságok így akkor tudják a kooperációt eredményesen elősegíteni, ha a szankcionálási gyakorlatuk hatékony. Ez feltételezi egyrészt a szabályok 'tisztaságát', 'követhetőségét' és a szankciók alkalmazásának az eredményességét, vagyis a végrehajtás hatékonyságát (Dasgupta, 1998).

A jog és a kooperáció közötti összefüggésre mutatnak rá McMillan and Woodruff (1999, 2000) kutatásai is. Kimutatták, hogy azokban az országokban, ahol a jogi szabályozók kevésbé nyújtanak biztonságos környezetet a vállalkozások számára, ott a vállalkozások 40%-kal kevesebb beruházást hajtanak végre szemben azokkal a gazdaságokkal, ahol ezek a viszonyok rendezettek. A jogbiztonság, mint a gazdasági élet kiszámíthatóságának a legalapvetőbb feltétele, tehát hatást gyakorol a piaci aktorok közötti tranzakciókra, a kooperációs kedvre. A jogi környezet jól elhatárolhatóvá teszi a különböző kooperációs formákat. Ahol a jogi kényszerek erősek, ott a vállalatok motiváltak a kooperációra és nagyobb eséllyel alakulhatnak ki hosszú távú innovatív kapcsolatok. Ugyanakkor a legizgalmasabb kérdés az, hogy a korlátozott jogbiztonság hogyan befolyásolja a vállalkozói viszonyokat. Kutatásaik (McMillan and Woodruff 1999, 2000) arra utalnak, hogy ez a piac nyitottságára negatív hatást gyakorol és a felerősíti a korrupciós kapcsolatokat. Ennek összefüggéseire a dolgozat későbbi részei térnek ki részletesebben.

### **2.3. Az opportunizmus**

Az opportunizmus értelmezéséhez szintén az oppi terminológiát alkalmazom. Opp (2001) abból indul ki, hogy sokszor nehéz megállapítani, hogy a cserepartner szándéka kooperatív, vagy nem kooperatív. Ez főleg olyan esetekben áll fent, mikor az egyik szereplő megpróbálja - vagy érdekében áll- eltitkolni, nem kooperatív magatartását (Opp példának azt hozza, hogy mikor egy vállalat manipulálja a mérlegét, hogy a vevők kevesebb árut kapjanak, akkor a csalás nem észlelhető a vevők és más vállalatok számára).

A másik kooperációs motivációjának a kiderítése *információs* probléma, ami igen költséges lehet. A kooperáció akadályos lehet, ha ezek a költségek magasak, mivel a *kooperációból eredő nyereség alacsony*, ha az egyik azt feltételezi, hogy a másik bármikor megszegheti a köztük levő megállapodást. Másrészt a nem-kooperatív viselkedés haszna magas, ha a csaló

abból indul ki, hogy rejtve marad opportunizmusa. Ha az információszerzés drága, s annak lehetőségei is korlátosak, akkor a szankcionálási lehetőségek és azok eredményessége is csekély. Opp továbbá hozzáteszi, hogy ha egy piacon sokan nem kooperálnak, s a lebukás veszélye kicsi, akkor magas lesz a nem-kooperációból eredő nyereség, ami a hosszú távú kooperáció akadályá.

Az opportunizmus lehetősége növekszik, ha a piacon az interakciók sűrűsége alacsony és a piac inkább atomizált, vagyis a szimpátiakapcsolatot ritkák. Ekkor a kooperációból eredő hosszú távú haszonszerzés feltételei nem eléggé 'kényszerítőek' a szereplők számára. Ez a helyzet akkor következhet be, ha a piac mérete nagy. A piaci szereplők könnyen találhatnak újabb partnert. Az opportunizmus (nem- kooperáció) kiderülésének az esélye és a negatív szankciók (reputációvesztés) hatása kisebb, továbbá a kooperációs normák meggyengülnek. A nem- kooperáció következménye így lehet partnersere. Opp a *piacok áttekinthetőségét* emeli ki a kooperáció és az opportunizmus magyarázatában. Azt állítja, ha egy piac áttekinthető (vagyis az árak és az áruk minőségéről a szereplők jól informáltak), akkor az növeli a kooperációs hajlandóságot. Ellenben, ha a piac atomisztikus, (az árak és az áruk minőségéről az információszerzés költséges vagy nehéz) akkor a nem - kooperáció esélye megnő. A nagy, vagy atomisztikus piac (nagy csoport) az opportunistá hajlandóságot növeli, mivel az interakciók sűrűsége alacsony, és a csoportkohézió gyenge. Az opportunizmus vizsgálatokor egy nemzetgazdaságon belül így jól elhatárolhatóak a különböző ágazatok közötti különbségek. Azokban az ágazatokban, ahol a piac áttekinthetlenebb, az opportunistá szándékok megnövekedhetnek, szemben azokkal az ágazatokkal, ahol a piac áttekinthetőbb, amelyben az ilyen magatartások ritkábbak lehetnek.

Az oppi terminológiát követve, az opportunizmus a formális vagy / és informális kooperációs normák megszegését jelenti. Az opportunizmus olyan viselkedés, amely ellentmond az explicit vagy implicit szabályoknak, hallgatólagos megegyezéseknek. Az opportunizmus lehetősége nagyobb akkor, ha a vállalkozások között nincsen függőségi helyzet vagy a jogi szabályok és azok kikényszerítése bizonytalan.

#### **2.4. A konfliktus**

A gazdaságszociológiai és a közgazdasági szakirodalom eddig kevésbé foglalkozott azzal, hogy mikor jelent az opportunizmus konfliktust. Hasonlóan, kevésbé kutatott téma, hogy

milyen feltételektől függ a konfliktusok lefolyása és azok milyen hatást gyakorolnak a kapcsolatokra. A szakirodalomban az opportunizmust megelőző stratégiákról Williamson (1985) ír részletesebben. Ő az opportunizmus megelőzésére a hierarchikus és piaci megoldásokat javasolja. A hierarchikus megoldás, mikor a vállalat a kockázatos tevékenységet belső szervezeti hierarchikus viszonyra alakítja, saját hatásköre alá vonja. A piaci megoldás, mikor a tranzakciót részletes szerződésekkel biztosítja be.

A dolgozatban alkalmazott konfliktusdefiníció meghatározása előtt érdemes egy kis kitérőt tenni a konfliktusmenedzsment szakirodalomban használt fogalmakra. A konfliktusmenedzsment szakirodalom szerint a szereplők között konfliktus alakulhat ki, mikor közöttük a korlátozott javakért folyó versengés indul meg (Székely, 1995; Krémer, 1999; Bennett and Huges, 2005; Bennett and Hermann, 1999). Így konfliktus kialakulhat a felek közötti versengés folyamán, ami a konfliktust nem köti feltétlenül a szabályok megszegéséhez. Az opportunizmus így a vállalatok között konfliktushoz vezethet, de nem feltétele azok kialakulásának.

A kutatás a vállalatközi kapcsolatokra fókuszál, azok megtörésének, megromlásának, vagy stabilitásának a feltételeit vizsgálja. Következőleg a fogalom pontosításához Mayer (2004) megközelítését alkalmazom, amely a konfliktusokat a kapcsolatokra gyakorolt hatásának szempontjából elemzi. Minden olyan szituációt konfliktusnak nevez, amikor a szereplők közötti viszony valamilyen irányba megváltozik, vagy a közöttük levő kommunikációs minták módosulnak. Jelen dolgozat következőleg a konfliktus fogalmát nem szűkíti le sem az opportunizmus, sem a versengés területére. Mayer megközelítése implicit módon magába foglalhatja mindkettőt. Következőleg ebben a kutatásban minden olyan helyzetet konfliktusnak tekint, ahol a korábbi kommunikációs minták vagy a vállalkozások közötti kapcsolatok megváltoznak.

A konfliktus és az opportunizmus közötti árnyalatnyi különbség meghatározáshoz megítélésem szerint segítséget a konfliktusmenedzsmentben alkalmazott konfliktusfogalmak adhatnak. Ez a szakirodalom a konfliktusoknak számos okát különíti el (Székely, 1995). Ezek lehetnek: érdekellentét, személyi probléma, strukturális probléma, téves percepció vagy rossz kommunikáció, értékütközés, vagy információs problémák.

Értékkonfliktusról akkor beszélünk, mikor a konfliktus az adott helyzetben érdekelt személyek, csoportok eltérő értékrendszeréből fakad.

A kapcsolatokban jelentkező problémák olyan konfliktusok, melyeket erős sztereotípiák, előítéletek kísérnek. A kapcsolati konfliktusok forrása általában a múlthoz kötődik, a szereplők közötti régebbi ellentéttel magyarázható. A kapcsolati konfliktusok valamilyen hibás megfigyelés, vagy rossz kommunikáció hatására robbanhatnak ki, így sokszor olyankor is felléphetnek, mikor objektív értelemben nincsenek jelen konfliktust indokló, vagy kiváltó okok ('felesleges konfliktus').

Az információs problémák az adatokkal kapcsolatos konfliktusok. Ezeknek több forrása különíthető el. Az egyik az adatok mennyiségével kapcsolatos. Konfliktushoz vezethet, ha adat- vagy információhiányunk van egy ügyben, de problémás az is, ha az adatokból túl sok van, ilyenkor nehéz kiszűrni a lényeges dolgokat. Az adatok tartalma is vezethet konfliktushoz. Erre lehet példa, mikor a szereplők eltérően értelmezik az információkat, vagy mikor az információ maga téves, s félrevezeti a feleket.<sup>13</sup> ('szintén fölösleges konfliktus')

Strukturális konfliktusok olyan külső adottságokkal kapcsolatosak, amelyek megnehezítik az emberek számára a megegyezést, s eredeti szándékuktól függetlenül szembefordítja őket egymással.

Az érdekkonfliktus a korlátozott javakért folyó versengést jelenti, mikor az egyik szereplő a másik kárára próbálja az érdekeit érvényre juttatni.

Az okok változatossága, sokszínűsége igazolja, hogy a konfliktus nem feltétlenül párosul opportunizmussal, rosszhiszeműséggel, vagy akár versengéssel.

A konfliktusok ezen típusai megtalálhatóak az üzleti életben is. A gazdasági világ konfliktusainak felsorolását mellőzve, egy-egy példa is rávilágíthat a tipológia és a gazdaság problémáinak a párhuzamára. Például a strukturális viták alakulhatnak ki a kompetenciával, a hierarchiával kapcsolatban egy multinál, pl. a problémák átfutási ideje. Értékvita lehet egy idősebb és egy fiatalabb menedzser között. Információs problémák lehetnek az áru minőségével kapcsolatos ügyek, pl. a szolgáltatásoknál, vagy az innovációt igényelő termékekénél. Kapcsolati ügy lehet két régi ellenséges kollega között, akik később üzleti kapcsolatba kerülnek, vagy klasszikus példa a rivalizáló szakszervezeti tömörülések, ahol a személyek között is vannak konfliktusok. Érdekkonfliktus lehet például a hatalomért, javakért folyó küzdelem, de ugyanilyen lehet az elismerésért folyó harc is.

---

<sup>13</sup> Adatkonfliktushoz szokták sorolni azokat az eseteket is, mikor a konfliktushoz a vitázó felek eltérő kommunikációs kódhasználatára vezet (pl. egy művész és egy mérnök közötti konfliktus). A konfliktus oka ebben az esetben félreértés.



Összefoglalva, a konfliktus és az opportunizmus között a dolgozatban különbséget teszek. A konfliktus egyrészt nem feltétlenül alapul szándékosságon, többek között ezeket nevezi az irodalom felesleges konfliktusnak. Ezzel szemben az opportunizmuson alapuló konfliktus egy olyan lehetőségből, kialakult adottságból ered, - annak a következménye - mikor normaszegő viselkedéssel, a másik megkárosításával nyereséget, profitot tudunk termelni. Következésképp konfliktus kialakulhat a felek között azért, mert az egyik fél opportunistá, de a vállalatok között konfliktus kialakulhat akkor is, ha a kapcsolatban az opportunizmus mellőzött.

A dolgozatban azt vizsgálom, hogy melyek azok a *feltételek*, mikor a konfliktus opportunizmushoz, szándékos normaszegéshez kötődik. Ezzel kapcsolatban vizsgálom meg, hogy melyek azok az esetek, amelyek a vállalatok közötti kapcsolatra pozitív vagy negatív *hatást* gyakorolnak. Ez az oppi kooperáció tipológiával és a függőséggel olyan összefüggésben áll, hogy ha a felek függő helyzetben vannak, akkor a konfliktusoknak a száma vélelmezhetően alacsonyabb, hiszen érdekeikkel ellenkezik az opportunistá viselkedés. Továbbá a stabil jogintézmények az opportunistá viselkedéstől szintén visszatartó erővel bírhatnak, ami a konfliktusok kialakulásának a valószínűségét csökkenti.

Összefoglalva, a dolgozatban az opportunistá szándékot és az opportunizmuson alapuló konfliktusokat a vállalkozások közötti függőséggel és annak irányával; a piacmérettel, továbbá a jogbiztonság állapotával próbálok megmagyarázni.

## **2.5. A konfliktuskezelési stratégiák**

A gazdaságban a konfliktuskezelés eredménye háromféle lehet: a vállalkozások közötti kapcsolat megszakad; a vállalkozások közötti kapcsolat fennmarad, de megromlik; a vállalkozások közötti kapcsolat fennmarad és egyben megjavul; vagy ugyanolyan marad. Ha az oppi terminológiát továbbgondoljuk, akkor a konfliktuskezelési stratégia megválasztása függ attól, hogy a vitában álló felek számára mennyire fontos a jövőbeni viszonyuk. A kérdés úgy merül fel, hogy a feleknek mi éri meg jobban, a kapcsolatot fenntartó kompromisszum megkötése vagy akár a kapcsolat kárára a konfliktusból eredő haszon 'learatása'. A függőségi helyzet következőleg fontos eleme a kezelési módszerek kiválasztásának. Ha a vállalatok között valamilyen függőség áll fönt, akkor a konfliktus kezelésekor céljuk, hogy a kapcsolatukat építő konstruktív megoldást találjanak. Következésképp ha a felek egymásra tártak, függő helyzetben vannak, akkor motiváltak abban, hogy a konfliktus kezelésekor is kooperáljanak egymással, egy nyertes-nyertes (win-win) megállapodást

kössenek meg, melynek következménye lehet, hogy a kapcsolat stabilizálódik, vagy elmélyül. Ha ez a függőség közöttük nem áll főt, ha a kapcsolat nem fontos, akkor a kapcsolat 'megmentése' helyett a vállalatok célja az azonnali, vagy a rövidtávon megszerezhető nyereség maximalizálása, mely a kapcsolatra negatív hatást gyakorolhat (zéróösszegű játszma).<sup>14</sup>

A konfliktuskezelési stratégiák e logika alapján csoportosíthatóak a felek aktivitása és a kimenetből származó egyéni vagy / és kölcsönös haszonmaximalizálás alapján. Többféle módszer választható el egymástól.

Konfrontációs stratégiáknak nevezzük azokat a stratégiákat, melyekben a felek aktív résztvevők, ide tartoznak a jogi megoldások, a versengő stratégiák és a problémamegoldó stratégiák. A másik csoportba tartoznak azok a stratégiák, mikor legalább az egyik fél inaktív, ide sorolandóak az elkerülő és az alkalmazkodó stratégiák (Pruitt and Rubin, 1986, Stepsis, 2003).

A haszonmaximalizálás szempontjából megkülönböztetünk olyan megoldásokat, melyekben az egyik fél haszna a másik veszteségével egyenlő (zéróösszegű játékokról ld. Hankiss, 1986), ezekhez sorolandóak a jogi megoldások, a versengő stratégiák és az alkalmazkodó stratégiák. Ugyanakkor léteznek olyan megoldások, mikor mind az együttes, mind az egyéni haszon maximális, vagyis az egyik fél nyeresége nem zárja ki a másik nyereségét (win-win helyzetek), ide tartozik a problémamegoldó stratégia (problem solving). Az elkerülő stratégiákban a probléma okától és jellegétől függően a megoldás lehet win-lose vagy lose-lose (Pruitt and Rubin, 1986, Stepsis, 2003).

Mivel Magyarországon a pereskedés az egyik legismertebb és gyakori konfliktuskezelési módszer, ezért a pereskedés negatív és pozitív oldaláról mindenképpen szükséges egy rövid kitérő erejéig említést tenni.

Ha egy társadalomban a jogintézmények kiszámíthatóak, akkor nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalkozások a szankcionáló intézményeken keresztül kezelik a konfliktusokat. Azokban a társadalmakban, ahol a jog nem kellően hatékony intézmény, a vállalkozások a konfliktusok kezelésekor kevésbé veszik igénybe ezt az intézményt. A jogbiztonság következőleg nemcsak az opportunizmus és az azon alapuló konfliktusok számára gyakorol

---

<sup>14</sup> A win – win megállapodás azt jelenti, hogy a konfliktusban álló felek olyan megoldást kötnek egymással, melyben mind az egyéni, mind a közös haszon optimális, vagyis veszteségük minimális. A win-loose megoldásban az egyik nyeresége a másik veszteségével egyenlő, míg a loose-loose típusú megoldásban mindkét fél veszít. A nyereség-veszteség aránya attól függ, hogy a vitázó felek mennyire hajlandóak egymással kooperálni, és mennyire bíznak meg egymásban (Krémer, 1999). A fogoly-dilemma helyzetnek ez egy egyszerű konfliktusra vetített modellje (Mayer, 2004).

hatást, hanem arra is, hogy a vállalkozások a jogi intézményeket igénybe veszik-e a konfliktusrendezésben. A probléma innentől az intézményekkel szembeni bizalom (Lomnitz, 2002) kérdést érinti, melyet bővebben egy későbbi fejezet fog kifejteni. A bizalom problémáját itt nyitva hagyva azonban szükséges választ adni arra, hogy a perindítás milyen hatást gyakorolhat a vállalatközi kapcsolatokra, melyek a pereskedés ellen ható okok és melyek azok a feltételek, mikor a felek a szerződési formulákat alkalmazzák a konfliktusok kezelésekor<sup>15</sup>.

A pereskedés a szerződésben leírt szankciók gyakorlását jelenti. Az írott szerződések eredeti célja, az opportünizmus megelőzése. Az írott megállapodásokba a vállalkozások garanciákat építenek a kooperáció betartására. A szerződés tartalmazhatja a következőket: a felek mit tehetnek és mit nem tehetnek meg, pl. ki mit szállít, mennyiért és mikor. A szerződés megtervezheti, hogy mi történik akkor, ha valamilyen véletlen esemény közbeszól a tranzakció teljesítése során (pl. sztrájk). Vagy mi történik akkor, ha a partner csak késéssel tud szállítani. Továbbá, milyen legális, törvényes szankciókkal élhet az egyik vállalat, ha a másik nem tudja a tranzakcióban vállalt kötelezéseit teljesíteni (Macaulay, 1992).

Stabil, kiszámítható jogi környezetben a szerződések második célja, hogy a konfliktusrendezés jogi feltételeit rögzítse. A szerződésben a perindítás lehetősége elsősorban a követelések rendezésére szolgál, ám a perek végére a felek között a kapcsolat gyakran megszakad. Rhenquist (Rhenquist-re (1978) hivatkozik Williamson, 1984) szerint a peres útra terelés káros abban az esetben, hogyha a feleknek folyamatosan kapcsolatban kell maradniuk. A bíróság fagyos hangulata a kapcsolatokat rombolja, így az eljárás végén a konfliktus úgy oldódik meg, hogy közben a felek közötti viszony megromlik. A peres eljárás monetáris következménye, hogy nagyon sok pénzbe kerül. Nem monetáris következménye, hogy az eljárás túl sok időt vesz igénybe, és a felek elvesztik a döntés és a vita során érzett kontrolljukat - a döntés joga nem a saját, hanem a bíró kezébe kerül - a vita nyilvánosságot kap. És végül, de nem utolsósorban sok esetben egy vitában nem is a pénzen van a hangsúly, hanem, hogy a felek érvényesíteni akarják az igazukat (ún. szimbolikus jóvátétel).

---

<sup>15</sup> Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a szerződések nem képesek mindent előre pontosan rögzíteni. A szerződések tökéletlensége miatt a vállalatok között a bizalom nem pótolható még tökéletes szerződéssel sem. Fehr et.al. (1997) például rámutattak, hogy az emberek a szívességeket és a büntetéseket egyaránt viszonzozzák egymás felé és ez a típusú reciprocitás is hozzájárulhat a szerződések kikényszerítéséhez. Más kutatásokban (Fehr és Gächter, 2001) kimutatták, azt is, hogy az önkéntes kooperációs hajlandóságot a teljesítményelvű szerződések csökkentik. Mindezek az eredmények jó példák arra, hogy a szerződések, a kooperáció elemzésekor figyelemmel kell lenni bizonyos korlátozó tényezőkre és a beágyazottság körülményeire is.

A szerződések bizonyos esetekben mégis felértékelődhetnek. Az egyik ilyen eset, mikor vállalatok közötti kapcsolat nem fontos. Például esetei tranzakcióról van szó vagy a felek még nem ismerik egymást eléggé vagy mikor a gazdasági körülmények bizonytalanok. A szerződések releváns dokumentumok abban az esetben is, mikor egy esemény (nem várt esemény, vagyis a szerződés megszegéséből eredő következmény) bekövetkezése az egyik fél számára nagy hasznot hozhat. Egy ilyen helyzetben elképzelhető, hogy a jobb pozícióban levő fél trükköt alkalmaz, s a bíróságra tereli az ügyet, mivel az rövidtávon nagy hasznot hozhat számára, így nem érdeke a megegyezés. (pl. magas értékű kompenzációt várhat a másiktól) Egy irracionális faktor is lehet a szankció alkalmazásának az oka. Ha az egyik fél úgy érzi, hogy becsapták, 'palira vették', vagy valami rossz szándék áldozata, akkor bár tisztában van a bírói eljárás negatív következményeivel, megéri számára eljárást kezdeményezni, mert elégtételt vár a bíróságtól. Batenburg et.al (1997) egy németországi vizsgálatukban kimutatták, hogy ha az opportunizmus és a potenciális károk lehetősége magas, a tranzakció volumene nagy, akkor a szerződések szerepe megnő. Másrészt a diádikus beágyazottság igen meghatározó, és a korábbi tapasztalatok és a jövőbeni tervek, bizonytalanságok döntőek abban, hogy a vállalatok mennyit fektetnek szerződéseikbe. Következésképpen megállapítják, hogy léteznek olyan piaci szituációk, mikor ha probléma adódik, akkor jobban megéri új partnert keresni, mint egy hosszú és részletes szerződést írni.

Összefoglalva, tartós kapcsolatokban a szerződés sokszor azért fontos, mert az egy olyan írásos anyag, amelyhez a feleknek elvben tartaniuk kell magukat. Nem az - az első, hogy a felek a szerződés szövegét értelmezik, vagy a szerződésben foglalt szankciókra hivatkoznak, mivel az a kapcsolatukat rombolhatja. A jogi szerződések túlzott hangsúlyozása sok esetben negatív következménnyel is járhat. Egy részletesen megbeszélte szerződés jó üzlethez és kapcsolathoz vezethet, míg egy jövőbeni üzletnél a joghoz való ragaszkodás hátráltathatja a feleket az üzlet megkötésében (pl. levelezgetés a lehetséges véletlen eseményekkel szemben való biztosítékokról). Az írásos tervezéshez való ragaszkodás megromthatja a kapcsolatot és a felek közötti 'baráti' és bizalmi viszonyt; másrészt veszélyezteti a tranzakció flexibilitását, továbbá igen drága. Mivel egy új, megbízható jó partnert felkeresni, azzal jó együttműködést kialakítani és bizalmat szerezni és adni igen hosszadalmas és költséges, így a vállalkozások nem a szankciók gyakorlására, hanem a probléma megoldására törekednek (Williamson, 1984). Így az a kérdés, hogy a vállalatok a problémát képesek-e optimálisan megoldani, mivel még ha a jog hatékony szankciógyakorló intézmény is, akkor sem biztos, hogy a vállalkozások vitáik rendezéséhez a pereskedést fogják választani. A szerződés következőleg

annyiban fontos tényező, hogy annak tartalma, részletessége, rámutathat a vállalatok közötti kapcsolat főbb jellegzetességeire: pl. a vállalatközi bizalom mértékére és a deklarált konfliktuskezelési eszközökre.

## Összefoglalás

A dolgozatban vállalatközi konfliktusok megértéséhez különböző változókat határoltam el. Mivel a konfliktusok beágyazottságával feltételezem, hogy a konfliktusok valószínűsége a kapcsolatok 'törekenységétől' függ, így szükségesnek tartottam körülhatárolni, hogy milyen tényezők határozhatják meg a vállalatok kooperációs szándékait. Ehhez Opp terminológiáját hívtam segítségül. Meghatároztam, hogy a tranzakciós termék típusa és a kapcsolatban álló vállalatok piaci részesedésének a különbségei a felek között kölcsönös függőséget (egymásrautaltság) vagy a függőség hiányát, vagy egyoldalú függőséget eredményezhet. A függőség a kooperációs szándéokra pozitív, míg ezzel ellentétesen annak hiánya vagy egyoldalúsága a kooperációs szándéokra negatív hatást gyakorolhat. A kooperációs szándékot ugyanakkor befolyásolja a piacméret, annak áttekinthetősége és a jogintézmények kiszámíthatósága. Az áttekinthetlenebb piac és az instabil jogintézmények a kooperatív motivációkat negatívan befolyásolják. A dolgozatban a konfliktusoknak azokat a típusait vizsgálom meg, melyek opportunizmushoz kötődnek, hiszen ezek azok a viták, melyek a kooperációs szándékokkal függnék össze. Az opportunisták szándékok megnőnek, ha egyoldalú, vagy a függőség hiányával állunk szemben, a piac áttekinthetlenebb, a jogintézmények kevésbé kiszámíthatóak. A konfliktuskezelési stratégiák megválasztása a felek kooperációs szándékaitól függ, (függőség mértéke és iránya, piac áttekinthetősége, jogintézmények stabilitása) ha a kapcsolatban eredetileg a szándékok pozitívak voltak, akkor a vitarendezésben kooperálnak, míg ha negatívak, akkor nem kooperálnak.

A konfliktusok *lefolyásának a módját* ezek a változók csak részben tudják megmagyarázni. A probléma pontosabb megértéséhez a vállalatok közötti kapcsolatok egy másik oldalát is szükséges megvizsgálnunk. A kapcsolatokban a bizalom típusa, mint *közvetítő változó* magyarázhatja meg, hogy milyen típusú bizalom elvesztése okozhatja a konfliktust, illetve a konfliktuskezeléskor a vállalkozásoknak milyen bizalom helyreállítása lehet a céljuk. A problémát a következő fejezet fejt ki bővebben.

### 3. A bizalom szerepe a vállalatközi kooperációban

A vállalatok közötti kapcsolatok egyik jellegzetessége, hogy magas a tranzakciókban a bizonytalansági faktor. Mindig az a kérdés, hogy mekkora egy kapcsolatban a bizalom ára, a vállalatnak mekkora az opportunizmussal szembeni viselt költsége. A tranzakciós költségek elmélete (Williamson, 1975, 1985) azt vallja, hogy bizonytalan tranzakciókban a bizonytalanság csökkentésére több megoldás áll rendelkezésre. Az egyik ilyen a hierarchikus megoldás, mikor a bizonytalan kimenetelű tevékenységet a vállalat saját hatásköre alá vonja. A másik a piaci megoldás, mikor az opportunizmust részletes szerződéssel és szankciókkal védik ki a felek. Az elmélet hívei, többek között Williamson korábbi munkáiban (1975) nem tagadják a bizalom jelentőségét, azt a tranzakció síkosítójának tekintik, ami csökkentheti a tranzakcióval felmerülő költségeket. Erre utal Williamson-nál az 'atmoszféra' jelentősége, ami közel áll a bizalom fogalmához (Nooteboom et al, 1998). Williamson későbbi munkáiban (1993) a bizalmat mégis kevésbé fontos válasznak tekinti és kiemeli a vak bizalom (blind trust) veszélyét. A bizalmat elkerülendő tényezőnek tekinti, mert az a gazdaságban a túlélés ellen hat. Ezzel az elmélettel szemben – nem vitatva annak jelentőségét a vállalatközi kapcsolatok magyarázatára - az egyik legfontosabb kritika, hogy az elmélet a tranzakcióra és nem a *kapcsolatra* fókuszál (Jong et al, 1995-99). Ugyanakkor más kutatások (Sako et al, 1996, Sako, 1992) rámutattak arra, hogy a bizalom nélkülözhetetlen eleme munkakapcsolatoknak, az nem vak bizalmat jelent, hanem racionális gondolkodásra vall és csökkenti a tranzakciós költségeket. A piaci csere struktúráját meghatározza, hogy az aktorok között milyen mértékű a bizalom, és a tranzakciót befolyásolja a szereplők reputációja (Kollock, 1994). A dolgozatban és a kutatásban az utóbbiakból indulok ki, hogy a bizalom a gazdasági tranzakciók és a kapcsolatok racionális eleme, s a kooperáció és az opportunizmus fontos magyarázó változója, mivel konfliktussal akkor állunk szemben, mikor a felek közötti bizalom megtörik.

A kooperáció és a bizalom közötti összefüggés vizsgálatakor a legfontosabb kérdés, hogy mi szükséges ahhoz, hogy a cégek megbízzanak egymásban. Másképpen, milyen feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a másik számunkra előnyös módon járjon el - de legalábbis ne tegyen a kárunkra - és mi szükséges ahhoz, mi ezt el is higgyük neki. A kooperációhoz következésképpen egy szubjektív elem is kapcsolódik, egy 'síkosító' (Cook, 2001) egyfajta

hit, melyet bizalomnak nevezhetünk. A bizalom és a kooperáció összefüggésének a pontosításához a dolgozatban Gambetta (1988) megközelítését alkalmazom. Szerinte az egyik vállalat azért bíz meg a másikban, mert azt feltételezi, hogy cselekvése számára hasznos. A bizalom, így a kooperációt elősegítő intézmény. Gambetta elmélete köthető az oppi elméletből levezetett függőséghez. Szerinte a bizalom egy szubjektív valószínűség hozzárendelése a jövőbeni kooperációhoz, így a kapcsolat egyik szereplője azért bíz meg a másikban, mert azt feltételezi, hogy a cselekvése számára hasznos, de legalábbis az nem jár hátránnyal. A felek közötti bizalom ezért még azelőtt megszületik, hogy a másik cselekedete a saját cselekedeteinkre hatást gyakorolt volna. Mikor azt mondjuk, hogy bízunk valakiben, vagy a másik megbízható személy, akkor implicit módon azt valószínűsítjük, hogy az a másik egy olyan tettet fog végrehajtani, ami mindenki számára haszonnal jár. Ez a feltételezés vezet kooperációhoz, vagyis a bizalom megelőzi a kooperációt, az annak előfeltétele.

Gambetta nem állítja azt, hogy a bizalom és a kooperáció minden esetben kívánatos. Például sem együttműködni sem megbízni nem szeretnénk egy rablóban, vagy egy gyilkosban. A versengés és a kooperáció sem alternatívái, hanem azok egymást kiegészítő elemei egy kapcsolatnak. A versengés lehet helyes viselkedési forma akkor, ha pl. egy vállalat technikai innovációt hajt végre vagy a teljesítményét növelni szeretné. Gambetta szerint így az - az ideális helyzet, ha a kompetitív és a kooperatív viselkedés egyensúlyban van egy kapcsolatban. Ahhoz, hogy a verseny a kapcsolatot ne destruktív, hanem konstruktív irányba terelje, a kapcsolatban álló feleknek bizonyos szabályokat el kell fogadniuk, és bizonyos szinten bízniuk kell egymásban. A bizalom és a *szabály* a kapcsolatban azt jelenti, hogy megteszik azt, amiben megállapodtak (kooperálnak) és bízunk abban, hogy ez a tett meg is fog valósulni. A kapcsolat így akkor alakul ki a szereplők között, ha számukra ez a viszony haszonnal jár. A bizalom így Gambetta koncepciójában racionális gondolkodáshoz kapcsolódik, racionális kalkulációt feltételez. Az egyik szereplő nem bíz meg a másikban, ha ez a feltételezés, vagyis a megállapodásnak megfelelő cselekedet megvalósulására vonatkozó feltételezés, valószínűség alacsony.

Good (1988) megközelítése hasonlít Gambetta elméletéhez, de ki is egészíti azt, mivel azt állítja, hogy a szereplők közötti bizalom maradási tényezője attól függ, hogy mennyit veszíthetnek akkor, ha ez a bizalom közöttük felbomlik. A kooperáció feltétele a bizalom, melynek több feltételét különbözteti meg. Egyrészt az emberek akkor kooperálnak, ha *hosszú távon kapcsolatban kell maradniuk*. A második, ha a kooperációból eredő *közös nyereség magas*, akkor nagy valószínűséggel bízniuk kell egymásban. Ez még inkább így van, ha a

kooperációból eredő nyereség, haszon fokozatosan nő. A kooperáció és a bizalom valószínűsége a kommunikációs, interakciós lehetőségek bővülésével nő.

A racionális kalkuláció, vagyis annak a valószínűsége, hogy valakiben megbízunk vagy sem, a kapcsolatból, a kooperációból eredő haszonnal függ össze. A bizalom, a kooperáció így *önérdek*. Nem azért bízunk meg valakiben, mert a jogi kényszerek, a szankciók erősek, (ez kevésbé hatékony ösztönző és igen drága) s nem azért mert a szerződések kötnek minket, hanem azért, mert az érdekünkben áll. A bizalom alapja, hogy tisztában vagyunk a másik érdekeivel, információval rendelkezünk a szándékairól. A bizalom így bár egy szubjektív becslése a másik megbízhatóságának, mégis vannak olyan objektív tényezők, amelyek becsléseink hitelességét befolyásolják. Így a kooperáció megtörése nem biztos, hogy azért következett be, mert a másik megbízhatatlan, hanem mert az objektív tényezőket rosszul mértük fel, vagy azok nem voltak jól kiválasztva. Ebből kifolyólag azért bízunk meg valakiben, mert ismerjük. Tudjuk hogyan gondolkozik, van róla tapasztalatunk, ismerjük a körülményeit; így tisztában vagyunk azzal, hogy miért dönt, vagy választ 'A' dolgot 'B' helyett. A bizalom így azon a tudáson alapul, hogy mielőtt például szerződést kötünk valakivel, akkor képesek vagyunk mérlegelni, hogy a másik mit és miért tesz, milyen feltételek mellett fog velünk együttműködni, következésképpen képesek vagyunk a dolgokat az Ő szempontjából megvizsgálni (Dasgupta, 1988). A bizalom így előzetes mérlegelésen alapul, ahol elemezzük a másik korábbi cselekedeteit, s ez alapján döntjük el, hogy megbízható-e, vagy sem. Az elemzéshez szükséges információink és a lehetőségeink azonban korlátosak nem optimális mennyiségűek, így mindig számolnunk kell valamilyen mértékű bizonytalansági faktorról. Dasgupta itt azzal érvel, hogy a bizalom alapja egyrészt a megbízhatóságról szerzett *tudás*, másrészt a másik *reputációja*. A szereplők reputációja társadalmi körülményein alapul, s az a bizalom és a megbízhatóságról alkotott tudásunk fontos háttérelme. Egy személy, vagy vállalat reputációja nagyon lassan alakul ki, az a megismételt tranzakciók eredménye. A reputáció másik összetevője az adott személy, vagy vállalat kulturális közege, háttere. Ha kapcsolatban vagyunk egy személlyel, akkor indirekt és direkt módon is információkhoz jutunk a társadalmi körülményeiről. A bizalom fontos eleme a kulturális homogenitás. Ezt a helyzetet ún. diádikus reputáción alapuló bizalomnak is nevezik. Ez azt feltételezi, hogy a bizalom egy tanulási folyamat eredménye, melynek során a vállalkozások reputációt építenek egymással szemben. Az egyik nemcsak azért bíz meg a másikban, mert azt gondolja, hogy az neki jót akar. A bizalom alapja itt sokkal erősebb. A diádikus reputációban a felek tudják, hogy a másik megbízható, hiteles és, hogy nem játsszák



ki egymást. Olyan ez mint a testvéri viszony, mikor kiszámítható, hogy a testvér mikor, miért és hogyan fog minket elárulni, s így fel tudunk készülni viselkedésére, meg tudjuk előzni, garanciákat tudunk beépíteni a kapcsolatunkba (Saphiro et.al, 1992). Nem a bizalom, hanem az a tudás racionális, ami alapján bízunk egymásban (Hardin, 1997).

Következőleg, a bizalom a vállalat megbízhatóságán alapul, de nem bizonyosságot abban, hogy az intézmények és az emberek az elvárt módon fognak viselkedni. Az- az ember, aki bíz a másokban, annak ellenére cselekszik, hogy a jövő bizonytalan. A bizalom alapja a hit vagy egy tudás arról, hogy a másik miképpen fog cselekedni a jövőben. A bizonytalanság nem akadályozója az együttműködésnek, hanem azt más alapokra helyezi, vagyis a kooperáció mélysége és típusa annak függvénye, hogy mennyire bizonytalan a jövő és mennyire stabil a bizalom a résztvevő felek között, vagyis mekkora a bizonytalanság a bizalomban. Baier (1986) ezt úgy fogalmazza meg, hogy ahol az egyik ember a másik jóakarására hagyatkozik, az szükségszerűen sebezhető.

Mindezek mellett a bizalom és a hosszú távú kooperáció magyarázatának újabb közgazdaságtani irányzatairól is említést kell tenni. A globalizálódó világban a rövid távú üzleti szerződéseket, a kiélezett árversenyt, a bizalomhiányos viszonyokat az üzleti kapcsolatoknak egy új formációja kezdi leváltani. Eszerint a kapcsolatokban egyre nagyobb szerephez jut a felek közötti bizalom, a partnerség intézménye és a stratégiai elköteleződések (Lengyel, 2000). A stratégiai szövetségekről szóló elméletek szerint léteznek olyan vállalatközi együttműködési formák, melyek közös fejlesztésekre, technológiák, szolgáltatások, termékek cseréjére vonatkozó önkéntes megállapodásokon alapulnak (Gulati, 1998). Ezekben a kapcsolatokban, ha a vállalatok közötti bizalmat vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy az hosszútávon kalkulált racionális döntés eredménye, ami pl. a vállalatok között szövetségi viszonyt hozhat létre. A közöttük levő szövetség egy közös elhatározás következménye, melynek oka, hogy a jövőbeni és növekvő profitok eléréséért közös fejlesztést hajtanak végre (Good, 1998; Porter, 1990). A vállalatok kooperációból eredő nyeresége tehát magas, vagy fokozatosan nő, így ellenérdekeltek abban, hogy kapcsolatukat egyszeri, vagy az eseti tranzakciókra korlátozzák.

Kopasz (2001) szerint körülbelül 80-as években a jelentek meg a vertikális<sup>16</sup> szövetségek a gazdaságban. Ennek jellemzője, hogy a vállaltok hosszútávra szerződnek le kevesebb

---

<sup>16</sup> A vertikális kifejezés itt a hagyományos értelemben vett beszállító -megrendelő kapcsolatokat takarja.

beszállítóval, teljes értékláncon alapuló bizalmi kapcsolatokon alapuló együttműködések alakítanak ki, a felelősséget és a feladatokat folyamatosan megosztják és a vállalatok között folyamatos az információcsere, s végül tartós kooperációs viszonyok alakítanak ki a beszállítók és a megrendelők egymással. A nemzetközi trendekkel ellenkezően a hazai gazdaságban ritkább jelenség a stratégiai szövetség (Tari, 1998). Az nem vitatott, hogy a magyarországi gazdasági szereplők tartós kapcsolatok kiépítésére törekednek, de kevésbé gyakori, hogy ez a tartós viszony írásos megállapodást tartalmazna, akár a közös fejlesztésekre vagy a termék - vagy szolgáltatáscserére vonatkozóan. Különösen ritka ez az eset vertikális, beszállítói kapcsolatokban. Vertikális szövetségi kapcsolatokban a partnerség elemei nem mindig mutathatóak ki, s a kooperációban karakteresen van jelen az alárendeltségi viszony és igen erős a bizalom hiánya (pl. információk visszatartása) (Tari, 1998). Bajmóczy et al (2002) ugyanakkor továbbmennek és megállapítják, hogy a stratégiai kapcsolatok fogalmi még hiányoznak a hazai üzleti gondolkodásból. A vállalatok közötti kapcsolatok magyarázatában ellenben semmiképpen sem hagyható ki ez a motívum. A nagyobb innovációt igénylő ágazatokban fontos kérdés, hogy a fejlesztések, a beruházások a kapcsolatban álló vállalatok között kialakít - e egy olyan partneri viszonyt, ami szövetségi alapokon nyugszik.

Összefoglalva, a dolgozatban a fentiek alapján feltételezem, hogy a bizalom előfeltétele a kooperációnak. A vállalatok közötti bizalom alapja egy olyan racionális gondolkodás, mely azt feltételezi, hogy a bizalom és az abból eredő kooperáció nagyobb haszonnal jár, mintha a felek nem bíznának egymásban, s a kooperáció nem valósulna meg. A kooperációhoz és a bizalomhoz így a szereplők egy szubjektív valószínűséget rendelnek hozzá. Bízni a másokban következőleg a szereplők érdeke, az a hasznuk növelésének egyik módja.

A hazai vállalkozói kapcsolatok értelmezéséhez ezek a bizalomdefiníciók nem elégségesek. A hazai gazdaság annyiban speciális, hogy leírásához a bizalomnak egyrészt azokat a definícióit kell segítségül hívni, amelyek relevánsak lehetnek a nyugati piacgazdaságok vállalkozói kapcsolatainak a magyarázatára, mivel az ország a kapitalizmus működésének jogi és gazdasági feltételeit már lefektette.<sup>17</sup> Ehhez alapvetően Sako (1992) bizalom koncepcióját alkalmazom. Ugyanakkor a szakirodalom (Rose-Ackerman, 2002) azt állítja, hogy Magyarország - hasonlóan a többi poszt-szocialista országok gazdaságaihoz - inkább a fejletlenebb, átmeneti gazdaságok közé tartozik. Ennek megfelelően indokolt, hogy az

---

<sup>17</sup>Itt fontos kiemelni a Versenyjog, a Gazdasági Jog és a PTK ide vonatkozó részeit.

elemzésbe olyan fogalmakat is használjak, amelyek inkább az átalakuló gazdaságok jellemzésére szolgálnak. Ehhez a bizalom, kapcsolati tőkéről és kapcsolathálózatokról (network) szóló megközelítéseit használom fel. A továbbiak erre a két problémára térnek ki részletesebben.

#### **4. A bizalom a kutatási kérdések függvényében**

##### **4.1. Elköteleződéses és távolságtartó kapcsolatok: a sako-i koncepció**

A függőség – mind a terméktípuson és az eltérő piaci részesedésen alapuló - konfliktusra és a kezelési stratégiákra gyakorolt hatásának a magyarázatához a Mari Sako (1992) bizalomfogalmait alkalmazom. Sako bizalomelmélete a nyugati piacgazdaságok vállalkozói kapcsolatait írja le. Feltételezem, hogy a frissen alakult hazai piacgazdaságban mára kialakultak azok a piaci szabályok, melyek a fejlettebb piacgazdaságok jellemzői, így indokolt lehet Sako fogalmainak az alkalmazása a hazai kapcsolatok leírására is.<sup>18</sup>

Sako (1992) a piaci aktorok közötti viszonyoknak kétféle típusát különbözteti meg: *távolságtartó szerződéses viszonyt* és az *elköteleződésen alapuló szerződéses viszonyt*. Az első esetben a tranzakció nem kezdődik meg addig, amíg a vállalkozások a tranzakció minden pontját részletesen nem szabályozzák és rögzítik egy formális szerződésben. Az elköteleződésen alapuló kapcsolatban a formális szabályok rögzítése előtt megkezdődhet a tranzakció, vagyis a szerződés a kapcsolatban álló vállalkozások bizalmi viszonyaiba ágyazott. A kettő között a legfontosabb különbség, hogy az elköteleződéses viszonyban a felek között nagyobb a tranzakciós függőség, egymással hosszabb távra terveznek, nagyobb a know-how, az információ és a kockázatok megosztása és még az árak rögzítése előtt megkezdődhet a csere. Ezzel ellentétben a távolságtartó kapcsolatokban a tranzakciós függés kisebb, az írásos szerződések szerepe nagyobb, a know-how, kockázat és információcsere nem jellemző, a vállalatok rövidebb időtávra terveznek egymással és a tranzakciót nem kezdik meg a szerződés megkötése előtt.

Sako<sup>19</sup> több példát ad arra, hogy mely esetekben alakulhat ki távolságtartó és mely piaci szituációkban alakulhat ki elköteleződésen alapuló vállalkozói viszony. Egyrészt, azt feltételezi, hogy azoknál a tranzakciónál, ahol az eszközspecifikusság magasabb, ott

---

<sup>18</sup> A gondolatmenethez előzményül szolgáltak Csabina et.al. (2001) kutatásai.

<sup>19</sup> Sako elméletének összefoglalásában itt Kopasz (2003) tanulmányára támaszkodom.

nagyobb eséllyel alakulnak ki elköteleződésen alapuló kapcsolatok, hiszen a bizalom kiépítésébe a vállalkozások energiát fektetnek, és hosszú távú elkötelezések jellemzik kapcsolatukat. Az elköteleződés másik motivációja a tranzakciós termék technológiájával kapcsolatos. Ha a termék testre szabott, vagyis a vevő által jóváhagyott tervek szerint gyártják, akkor szükséges, hogy a vállalatok között bizalmi kapcsolat alakuljon ki, mivel a beszállítónak részt kell vennie a tervező és fejlesztő folyamatban. Ez a vállalkozások között elköteleződésen alapuló viszonyt alakíthat ki. Sako ugyanakkor feltételezi, hogy a versenyképesség megtartásához, - mikor versenyelőnyt a jó minőség, a megújulás, tanulás és a pontos szállítás jelenti - is az elköteleződéses viszonyok segítik hozzá a vállalatokat. A pozíció megőrzéséhez mindkét vállalat részéről szükséges a folyamatos információcsere és koordináció.

Elköteleződésen alapuló viszony alakulhat ki a vállalatok között abban az esetben is, ha kisebb a kockázata annak, hogy a másik megbízhatatlan. Vagyis, azokban a viszonyokban, ahol a magatartási bizonytalanság (Williamson, 1985) alacsony, ott az elköteleződéses, míg azokban a kapcsolatokban, ahol ez a bizonytalanság magas, ott távolságtartó viszonyok jönnek létre a vállalatok között.

Egy termékkel szemben a keresleti várakozások is meghatározhatják ezeket a viszonyokat. Ha a vevő olyan piaci helyzetben van, hogy folyamatos árnyomás alatt tarthatja a beszállítóit, (vagyis az eladó kárán alapul a nyeresége) akkor nem áll érdekében a kapcsolatok bizalmi tartalmát építeni, s a beszállítóit az ár alapján fogja váltogatni. Ez a helyzet inkább a statikus, mint a fejlődő, növekvő gazdaságokra jellemző (Sako, 1992; Kopasz, 2003). Végül vélelmezhető, hogy az atomisztikusabb piacokon, ahol a szereplők száma magas, vagyis az egyéb üzleti alternatívák bőségesek, ott kisebb a valószínűsége az elköteleződésen alapuló kapcsolatok kialakításának; szemben a koncentráltabb, szűkebb piaccal.

A vállalatok közötti kapcsolat típusát az határozza meg, hogy milyen típusú bizalom hatja át a viszonyt. Sako a bizalomnak háromféle típusát különbözteti meg: szerződéses bizalom, kompetencia bizalom és a goodwill, vagy jóhiszeműségen alapuló bizalom.

Goodwill bizalomnak tekintjük, mikor az egyik vállalat feltételezheti a másiktól, hogy az jóhiszemű, szándékai 'tiszták', 'egyeneseek', függetlenül attól, hogy végül mi lesz a végső kimenet. Az egyik fél azért bíz meg a másikban, mert azt gondolja, hogy jót akar neki, de legalábbis nem akar rosszat. A jóhiszeműség két forrásból eredhet. Eredhet az intézmények értékeiből, normáiból; másrészt a szokásokból (habituation) (szokások, rutinok, stílus), illetve

ezek ismeretéből (Nootboom, 1996). A vállalat ezek alapján tudja megítélni, hogy a másik jó vagy rossz partner.<sup>20</sup>

A kompetenciabizalom azt jelenti, hogy a vállalatok azért bíznak meg egymásban, mert tudják a másiktól, hogy rendelkezik olyan kompetenciával (hozzaértéssel), hogy a tranzakció zökkenőmentesen valósuljon meg. A bizalom tehát a partner kompetenciájára irányul. A vállalatok nemcsak azért bíznak meg egymásban, mert azt feltételezik, hogy a másik neki nem akar rosszat (goodwill), hanem mert tudja, hogy a partner ért a dolgához, a problémákat felismeri, képes hatékonyan kezelni, alkalmas a vállalt feladat ellátására. Következésképpen a piacon a jóhiszeműség nem elégséges, hiszen a másikkal olyan képességeknek is birtokában kell lennie, ami az ígérek megtartásához szükséges. Sako egy példával magyarázza a jóhiszeműségen alapuló és a kompetencián alapuló bizalom közötti különbséget. Pl. egy késésnek az oka lehet, hogy már a rendelésvételnél tudta a szállító, hogy késni fog, mert nem rendelkezik elegendő kapacitással, a rendelést mégis felvette (Tóth, 2003). Ez a jóhiszeműség hiánya. Ugyanakkor a késés eredhet géphibából, logisztikai problémából, mely a kompetencia hiánya. A kompetenciabizalom a piactudásokban a tartós kapcsolatok fenntartásának az egyik legfontosabb kritériuma. A kompetencián alapuló bizalom fontos az innováció, a tanulás és a fejlődés szempontjából, az a tartós stratégiai kapcsolatok alapjául szolgálhat. A kompetenciabizalom a hosszú távú kooperáció egyik fontos feltétele.

A sako-i koncepció továbbá megkülönbözteti a szerződéses bizalmat, mikor a felek a szerződésben vállalt kötelezettségek teljesítésében bíznak. Ebből a szempontból releváns a szerződések érvényesítésének a lehetősége illetve a szerződésszegés szankcionálása. A bizalom így a szerződésre irányul és a kapcsolatot a szerződések teljesítése tartja össze. A szerződéses és a goodwill bizalom a vállalatközi viszonyban az opportunizmus hiányát feltételezi, ugyanakkor e kettő esetben az opportunizmusnak eltérő jelentése is lehet. Például goodwill bizalomnál az információ visszatartása opportunistá tett, míg szerződéses kapcsolatban ha arról előzetesen nincs megállapodás, akkor nem feltétlenül számít annak (Kopasz, 2003).

---

<sup>20</sup> Nootboom (1996) megközelítése a dolgozat szempontjából azért releváns, mert a különböző fejlettségű piactudások között különbség lehet abban, hogy mi képezi a bizalom alapját. A vállalat bízhat azért, mert ismeri a partnerintézményt, vagy azért pl. mert ismeri a vezetőt. Az első lehet a fejlettebb a másik a fejletlenebb gazdaságok tipikusabb jellemvonása.

Összefoglalva, a szerző arra világít rá, hogy a piaci kapcsolatok távolságtartó vagy elköteleződésen alapuló jellege összefügg a tranzakciós termék típusával, a kapcsolatban álló vállalatok piaci pozíciójával, a közöttük levő függőségi viszonyal, és a piac strukturális jellemzőivel. Következésképpen Sako nyomán megkülönböztethető a piaci pozíción és a tranzakciós terméken alapuló függés alapján elköteleződéses és távolságtartó kapcsolatokat. A gazdasági szereplőket különböző típusú –goodwill, szerződéses és kompetencia alapú- bizalmi viszony kötheti össze. Ezek a típusok olyan bizalmi formák, melyek jól leírják a fejlettebb piacgazdaságok vállalatközi kapcsolatait. A sakoi megközelítés és a függőség közötti kapcsolatot egy nemzetgazdaságon belül a különböző ágazatok közötti különbségekkel is értelmezni lehet. Például a sakoi fogalmak segítségével jól körvonalazhatóak az ágazatok közötti (áttekinthető és kevésbé áttekinthető piac (Opp, 2001); a monopolisztikus és tökéletes versenyhez hasonlító piac) különbségek és a különböző tranzakciós termékek (pl. innovációigényes és nem innovációigényes termékek; tömegtermékek és egyedi termékek) cseréjén alapuló kapcsolatok közötti különbségek.

#### **4.1.1. Az erőfölény és a bizalom közötti empirikus összefüggés**

A fogalmak, elméletek és a változók teoretikus ismertetése mellett fontos, hogy néhány gondolat erejéig kitérjek néhány fontos adatra is, melyek rámutatnak a változók és a bizalom közötti összefüggés vizsgálatának jelentőségére. Az alábbiakban egyrészt adatokkal világítom meg a piaci dominanciának / kiszolgáltatottságnak a legtipikusabb jeleit, majd kutatási eredmények segítségével térek ki arra, hogy ez milyen következményekkel járhat a vállalatközi kooperáció és bizalom alakulására.<sup>21</sup>

A vállalati tőkének a vállalatközi kapcsolatok formálódásában igen nagy szerepe van. A Koping Datorg jelentése szerint 2001-ben a mikro-vállalkozások átlagtőkéje 5,1 millió Ft volt, de 50%-uk saját tőkéje alig haladta meg a másfélmillió Ft-ot. Így a kisvállalkozások egyik legnagyobb problémája tőkehiányuk, mely egyrészt azzal a következménnyel jár, hogy ki vannak téve a késedelmes fizetésből eredő kockázatoknak. Például fizetési köteleességek

---

<sup>21</sup> AZ al-fejezet több kutatásra hivatkozik, melyek részben ellentmondhatnak egymásnak. Az al -fejezet célja, hogy röviden megindokolja, miért fontos az erőfölény kapcsolatokra gyakorolt hatásának a vizsgálata és nem célja, hogy az ellentmondó eredményekben konszenzust keressen.

elmulasztása a kapcsolat felborulásához vezethet, vagy a vállalkozás csőd közeli állapotba kerülhet. (Czakó és Sík, 1994).<sup>22</sup>

A másik oldalról a piacon a tőkeerő mértéke utalhat egy vállalat megbízhatóságára is. Ezzel kapcsolatosan a kicsik és nagyok, illetve a hazai és a külföldi tulajdon szempontjából eltérések mutatkoznak a vállalatok pénzügyi és szerződéses fegyelmeiben. Tóth (1998) kimutatta, hogy a pénzügyi fegyelem sokkal erősebb a nagyvállalatok és a külföldi tulajdonú cégek esetében. Megállapította, hogy az 1992-1996 időszakban annak ellenére, hogy nőtt a pénzügyi fegyelem, a kicsik fizetési fegyelme igen alacsony. A laza szerződési fegyelem ugyanakkor a kicsiknél a versenyképességet és a növekedésüket gátló tényező.

Harmadrészt, az erőviszonyok kapcsolatokra gyakorolt hatása mutatkozik meg abban is, hogy a kicsik képesek –e a nagyobb vállalatokkal tartós kapcsolatokat fenntartani. Szintén Tóth (2000, 1999) kutatásai mutattak rá, hogy a hazai beszállítók szerepe fokozatosan csökken a gazdaságban, mely különösen igaz a külföldi tulajdonú cégek esetében.<sup>23</sup>

Így a kisvállalkozások főleg vagy a lakossággal vagy egymással vannak kapcsolatban. Például a multinacionális vállalatok a hazai vállalatokra elsősorban szolgáltatások területén támaszkodnak vagy olyan beszállítói tevékenységekben, melyek nem igényelnek innovációt (Bogóné, 1998). A multik külföldi beszállítóikat alkalmazzák, mivel így csökkenthetik a kicsiknél felmerülő szállítási bizonytalanságot (Árva, 1997); másrészt a magyar vállalatok nem mindig képesek megfelelni a velük szemben támasztott követelményeknek (Kopasz, 2003).

Mindezek mutatják, hogy annak ellenére, hogy a cégek általában hosszú távú kapcsolatok kiépítésére törekednek, (Csabina és Leveleki, 2000) melyet például a gazdasági életbenmaradás, a jó hírnév, a hatékony üzletfilozófia és a versenyképesség feltételének tartanak (Balogh, 2004), a hosszú távú kapcsolat fenntartásának egyik korlátozója a vállalatok aszimmetrikus függősége lehet. Ez az aszimmetria jól megmutatkozhat a kicsik és a nagyok

---

<sup>22</sup>Meg kell említeni, hogy a nagyobb vállalatokat is veszélyezteti a nem fizetésből eredő kockázat. Ennek a veszélynek az elhárítása náluk csupán többletköltségeket okoz és nem a tönkremenetel kockázatával fenyeget. A többletköltségek abban jelentkeznek, hogy információkat kell gyűjteni a lehetséges üzleti partnerekről, részletes, minden számításba jöhető eshetőségre megoldást kínáló, így sokkal drágább és nehezebb szerződéseket kell kidolgozniuk. A tranzakciós költségeket kétféleképpen csökkenthetik a nagyobb vállalatok. Stabil, nekik alárendelt kisvállalkozásokból álló beszállítói hálózatot, rendszert alakítanak ki, vagy pedig belső vállalati hierarchikus viszonyra alakítják át a piaci tranzakciós kapcsolatokat. (Williamson, 1971).

<sup>23</sup> Tóth (2000, 1999) rámutatott még arra is, hogy azokban a régiókban, ahol a multinacionális vállalatok szerepe nagyobb, ott a beszállítók kevésbé jutnak megrendeléshez. Kopasz (2003) cikkében idézve az 1997-es CIPE98A felvétel adatait rávilágított, hogy a cégek árbevételének csupán 8,5%-át teszik ki a multiknak történő szállítások és a megkérdezett vállalatok 64,4%-a egyáltalán nem ad el ezeknek a vállalatoknak.

közötti kapcsolatokban. A kicsi- és mikrovállalkozások - természetesen ha nem valamilyen speciális terméket gyártanak – általában kisebb piaci részesedéssel rendelkeznek, mint a nagyok. Aszimmetrikus helyzetben a dominánsabb piaci pozícióban levő vállalat hosszú távú kooperációs szándékai alacsonyabbak, így *kevésbé* lehet *érdekel*t a bizalom kiépítésében, mely a kapcsolatot törékenyebbé teheti. Így ezeket a körülményeket figyelembe véve igen fontos empirikus kérdés, hogy a domináns és kevésbé domináns pozíciójú vállalatok között hogyan alakulnak a bizalmi kapcsolatok.

Az erőfölény bizalomra gyakorolt hatását Sako fogalmainak az alkalmazásával Csabina et.al. (2001) kutatásai vizsgálták. Csabina és szerzőtársai a feldolgozóipar területén végzett kérdőíves vizsgálatukban többek között azt nézték meg, hogy a vállalatok piaci pozíciója hogyan függ össze a megelőlegezett bizalommal. Hipotézisük az volt, hogy a „kedvező gazdasági perspektíva nagyobb valószínűséggel vezet a bizalom megelőlegezésére, az elköteleződésen alapuló kapcsolat kifejlődésére, míg szemben ezzel, a kedvezőtlen piaci helyzet távolságtartó kapcsolatot hoz létre a vállalkozások között”. Adataik a hipotézisben feltett állításukat cáfolták. Ez arra világított rá, hogy a vállalat pillanatnyi pozíciója nem függ össze a bizalommal. Azonban a bizalmat nemcsak a pillanatnyi helyzet, hanem annak változása is befolyásolhatja. Ebből a szempontból az adataik kimutatták, hogy a piac bővülése inkább a bizalommal, míg a piac szűkülése a bizalom hiányával függ össze. A méret és a bizalom közötti kapcsolat vizsgálatában arra a következtetésre jutottak, hogy a méret csökkenésével nő a bizalom mértéke, s ugyanez az összefüggés volt tapasztalható a létszám tekintetében is: minél kisebb az alkalmazotti létszám, annál erősebb a bizalom. Bár felhívják a figyelmet, hogy adataikat óvatosan kell kezelni, adatokkal mégis kimutatható, hogy a nagyok és a kicsik közötti viszonyban a bizalmi elem kisebb mértékű.

Mindezekből következik, hogy a kicsik és a nagyok között a kapcsolatok instabilabbak, mely a vállalkozói bizalom szempontjából azt jelenti, hogy a stratégiai szándékon nyugvó, a nyugati gazdaságokra inkább jellemző bizalom ezekben a viszonyokban kevésbé lehet domináns eleme a kapcsolatoknak. Ha azonban a kicsi-nagy kapcsolat létrejön, akkor feltételezhető, hogy a sakoi értelemben vett szerződéses bizalom a kicsik részéről és kompetencia bizalom a nagyok részéről (az elgondolás Kopasztól (2003) származik) lesz meghatározó a kapcsolatban. A multinacionális vállalatoknál a tartós kapcsolatok a magas minőségi követelményeknek való megfelelésen alapulnak, például az elektronikai iparban vagy az autóiparban ahol nem példanélküli, hogy hazai beszállítók dolgoznak a



multinacionális vállalatoknak (Balogh, 2004). A multinacionális cégek ekkor beszállítói listákat készítenek, amelyeken a minősített beszállítókat listázzák, s a tendereket is ezen kör részére hirdetik meg (Balogh, 2004), mellyel párhuzamosan a piac mérete is leszűkülhet és a felek között függőségi viszony alakulhat ki. A bizalom így messzemenőig a másik vállalat kompetenciáján alapul. A kompetenciabizalom itt a minősített beszállítóra válás folyamatán keresztül keveredik a folyamaton alapuló bizalom bizonyos formáival (Zucker, 1986) is. A bizalom alapja tehát elsőként a kompetencián alapul, mivel a tranzakcióba lépés feltétele a hozzáértés. Ez nem elegendő ahhoz, hogy a kapcsolat tartós maradjon. Ehhez szükség van arra, hogy a tranzakció folyamatos és sikeres legyen, vagyis a megismételt cseréknek eredményesnek kell lennie.<sup>24</sup>

A tartósabb kapcsolatok kiépülésének lehetnek kulturális korlátai is. A nagyvállalatok olyan üzleti környezetben végzik a tevékenységüket, amelyben kevésbé meghatározó a kulturális beágyazottság. A nagyvállalatok alapvetően funkcionális logika szerint szerveződnek, térbeli tagoltságukat a nyersanyaghoz, energiához, munkaerőhöz való hozzáférés, a szállítási lehetőségek, stb., szervezeti tagoltságukat pedig a racionális megfontolások határozzák meg. Itt a munkaerő, csak mint a termelés egyik inputja jön számításba, amelyet ha szükség úgy kívánja, hozzáalakítanak (termelési tényezőkkel való kombinálhatósága) a technológia által kijelölt feltételekhez: átképzik, megszervezik az utaztatását, stb. (Kuczi, 2000). Ezzel szemben a kicsiknél a társadalmi - kulturális körülmények meghatározóak, sőt létfenntartási feltétel. A kisvállalkozásoknál a családi, baráti és munkaszervezeti kapcsolatok, valamint a lakás és a műhely közötti határvonal is összeolvad és az üzleti döntések beágyazottak (Kuczi, 2000).

A kicsik szempontjából a személytelenebb kapcsolatok negatív hatása mutatkozhat meg a nagyobb, hierarchikus szervezetek döntéshozatali eljárásaiban is. A nagyvállalatok bonyolult szervezeti rendje kevésbé ad arra módot, hogy a problémákat (esetleg a fellépő tranzakciós zavarokat) a személyes kapcsolatokon keresztül kezeljék a másik vállalatnál dolgozó partnerszeméllyel. A kapcsolattartó személy keze sok szabály által van kötve, s döntési kompetenciája korlátos; s őt magát is komoly belső szankciók fenyegetik ha az elvárt szabályoknak nem képes megfelelni. A szervezeti struktúra vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatása a nagyvállalatok és a multinacionális vállalatok esetében jellemzőbb. A

---

<sup>24</sup> A multik részéről a szerződéses fegyelem betartását biztosítja továbbá egy igen érdekes szankciótípus, az ún. „report card”. A report card-ok értéklik a partnervállalatokat, osztályozzák teljesítésüket. Ez a rendszer megerősíti a megbízható és gyengíti a megbízhatatlan partnerek pozícióját.

multinacionális vállalatokkal való kapcsolatokban mindezek mellett még nehézséget okozhatnak a kulturális különbségekből eredő problémák és a globális irányításból eredő kérdések is.<sup>25</sup>

A fentiek következőleg arra világítanak rá, hogy az erőfölény fontos eleme a hazai vállalatközi viszonyoknak. Abban a kapcsolatban, ahol a hatalmat vagy dominanciát az alternatívákhoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés különbsége jelenti, ott az elköteleződések másképpen alakulnak, mint a kiegyenlített erőviszonyokon alapuló kapcsolatban. Egy olyan piacon, ahol egyes cégek periférián vannak, míg mások monopolizálnak bizonyos tevékenységeket, árukat, pozíciókat ott az elköteleződések szintje csökken, s csökken a bizalom jelentősége is. Az elköteleződések sokkal általánosabbak szimmetrikus, mint aszimmetrikus kapcsolatokban. Amennyiben ez a kooperációt és a vállalatközi bizalmat befolyásoló fontos tényező, annyiban feltételezhetjük, hogy ez meghatározó lehet a konfliktusok, azok lefolyása és a kezelési stratégiák magyarázatában is.

#### **4.1.2. A tranzakciós termék és a bizalom közötti empirikus összefüggés**

Amint a korábbiakból kiderült, a tranzakciós termék típusa meghatározó lehet a vállalatközi kapcsolatok szimmetrikus, vagy aszimmetrikus jellegében. Ha a cserepartnerek között függő helyzet áll fent, mert kapcsolatban kell maradniuk vagy nem tudják egymást könnyen lecserélni, akkor a kapcsolatukba vélelmezhetően beruháznak és arra törekednek, hogy erős bizalmat építsenek ki. A hosszú távú kooperációs 'kényszer' miatt időt, pénzt és energiát fordítanak arra, hogy egymás között jó viszonyt alakítsanak ki. A vállalatközi bizalmat így befolyásolja, hogy a vállalatokat milyen tranzakciós termék köti össze. Az alábbiakban rövid kitérőt teszek arra, hogy a hazai szociológiai irodalom milyen tapasztalatokat gyűjtött össze a terméktípus bizalomra gyakorolt hatásáról. Az eredmények sok esetben ellentmondásosak, mely azt mutatja, hogy a probléma még nem lezárt, számos nyitott kérdést tartalmaz.

---

<sup>25</sup> Különbözőek az értékek, a normák, a szabályok, a kommunikációs minták. A szervezetek közötti bizalom így nehezebben tud kialakulni, s a vállalatok közötti kapcsolatokban a bizalom kisebb jelentőséget kaphat. Ennek több alternatív magyarázata lehet. Egyrészt a multinacionális cégeknél tapasztalható erős fluktuáció a személyek közötti bizalomépítésnek a feltételeit nem alakítják ki. Másrészt a multik hazai egységeinek az üzleti döntéseibe az anyavállalat felsőbb szintű döntéshozói is beleszólnak. Ilyen eset lehet például, ha a vállalat összességében veszteséget termel, vagy úgy ítéli meg, hogy a kiadásai túlságosan magasak, akkor hozhat egy olyan, mindenkire egységes döntést, hogy a beszállítási árakat racionalizálja (pl. csökkentse), ami helyi szinten a jó kapcsolatok megtöréséhez vezethet.

Csabina et.al (2001) megállapították, hogy a termék jellege és a bizalom között szignifikáns összefüggés áll fent. Az egyedi igényeket kielégítő vállalkozásokban a vállalkozók között bizalomra épülő kapcsolatokat tételezhetünk. A legerősebb összefüggés a kisszériás termékek között volt tapasztalható, s sokkal kevésbé az egyedi termékek esetében. A szolgáltatások területén azonban igen érdekes eredményre jutottak. A szolgáltatások és a vállalatok közötti bizalom kapcsolata hasonlatosnak látszik a tömegtermékeket gyártó vállalatok és vevőik közötti alacsony mértékű bizalommal.<sup>26</sup>

A tranzakciós termék és a bizalom közötti összefüggést Kopasz (2003) is vizsgálta. Ő arra a következtetésre jutott, hogy a magas bizalmi szintű vállalatok zömében a folyamatos terméket gyártók és a szolgáltatással foglalkozók körében fordul elő. A bizalom ugyanakkor kevésbé jellemzi a kisszériás és a tömegtermékek gyártóit.

Saját kutatásom (2004) arra mutatott rá, hogy a speciális, kézi készítésű termék a vállalatok között bizalmat épít, hiszen kevésbé tudják egymást lecserélni. Ez a bizalom a speciális, kézi készítésű termékeknél nem az intézmények között alakul ki, - vagyis nem biztos, hogy közöttük kialakul reputációs bizalom - hanem sokkal inkább a kapcsolatot tartó személyek között. Az igények állandó változása és a hibalehetőségek magas szintje miatt folyamatos kapcsolattartás szükséges. A tranzakció sikere így a két tárgyaló fél közötti viszony és a kompetenciájuk függvénye. A tranzakciós termék olyan átható tényezője a cserének, hogy a kiegyenlített erőviszonyokat (például a méretből fakadó aszimmetria) is képes kompenzálni.

A kutatási eredmények, mint látható nem adnak egységes képet a problémáról, így az előrejelzéseket is nagyon óvatosan lehet megfogalmazni. A dolgozatban azt vizsgálom, hogy a termékek kompetencia és innováció igénye hatást gyakorol -e a kapcsolatok tartósságára vagy törékenységére. Sako (1992) kutatásaira és koncepciójára alapozva érdekes kérdés, hogy az innováció igényes termékek növelik-e a kapcsolatok elköteleződéses jellegét.

#### **4.1.3. Megelőzési lehetőségek az opportunizmussal szemben függőségben**

A gazdasági kapcsolatok vizsgálatakor megkerülhetetlen kérdés a szerződések kooperációban és a konfliktuskezelésben betöltött szerepe. A szerződések olyan írott normák, melyek sokat mondhatnak a kapcsolatban álló vállalatok közötti viszony szimmetrikus vagy aszimmetrikus jellegéről, jövőbeni terveikről és arról, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a

---

<sup>26</sup> Fontos megjegyzés, hogy a kutatásban elsősorban az eladó lett kérdezve, míg a szolgáltatásoknál a bizalom a vevő oldaláról kell, hogy megnyilvánuljon. Az adatok mindenestre felvetik az kölcsönösség kérdését a témában.

konfliktusok kezelésére. A szerződések koordinációs szerepéről igen sokat ír a tranzakciós költségek szakirodalmá (Williamson, 1985), melynek megítélésem szerint fogalmai jó teoretikus és gyakorlati keretet adnak a függőség értelmezéséhez is.

A tranzakciós költségek elmélete szerint a szerződés fontos eleme a tranzakciók koordinációjának, az opportunizmus megelőzésének és a piacgazdaságok stabilitásának (Williamson, 1985, 1984). Függőségben a szerződéses viszonyokat, az opportunizmussal szembeni költségeket és a választott konfliktuskezelési stratégiákat meghatározza, hogy a vállalkozásoknak milyen jövőbeli terveik vannak egymással. A tartós kapcsolatok fenntarthatóságának az egyik kritériuma, hogy a felek jó szerződéssel rendelkezzenek. A minőségen és áron kívül szükséges kitérni a véletlen események bekövetkezésének kezelési formáira (pl. ha a szállítás egy sztrájk miatt késik), a gazdasági véletlenek következményeire (pl. piaci mozgásokhoz rugalmasan alkalmazkodó komplex ár) és a konfliktusok kezelésének a módjaira (Macaulay, 1992). A szerződések célja a tranzakció folyamatos irányítása, a szerződés elemeinek folyamatos alakítása a változásokhoz és a partnerrel a teljes kapcsolat fenntartása.<sup>27</sup> A részletes és rugalmas szerződés képes csökkenteni a bizonytalanságot és a tranzakció kockázatait, mert tartalmazza az üzletfelek közötti tranzakciós és a konfliktuskezelési normákat, melyek írásos biztosítékai lehetnek a hosszú távú együttműködésnek.<sup>28</sup>

A függőség mértéke és iránya megmutatkozhat a szerződéskötési gyakorlatban is. Ez megnyilvánulhat a szerződések részletességében vagy a kiszolgáltatottságot a szerződéses szöveg is tükrözheti. Például a tömeg, vagy sorozatáru kis kockázatú ügyletnek számít, mert a vevők könnyebben vehetnek igénybe más alternatív forrásokat, az eladók pedig könnyen el tudják adni a terméket másnak. Ugyanakkor ha a termék a vállalkozások között függőséget alakít ki (pl. keresleti problémák, a kereslet elégtelensége) akkor a csere magas kockázatú, vagy bizonytalan, mivel egy új alternatív lehetőség megkeresése igen nagy költségekkel jár. Egy ilyen kapcsolatban a felek a szerződéseket folyamatosan a bekövetkező eseményekhez igazíthatják, vagy a szerződést időszakonként újabb megállapodással újíthatják meg (Macaulay, 1992). Azok a vállalkozások, melyeknek a kapcsolataira a folyamatos tanuláson alapuló bizalmi viszony jellemző, ott az időszakonként ismétlődő tranzakciók és a

---

<sup>27</sup> Ezt nevezzük relációs szerződésnek (Williamson, 1984.).

<sup>28</sup> Ugyanakkor tudjuk, hogy a szerződések általában tökéletlenek, mivel nem képesek mindent részletesen szabályozni. Így a szerződések komplementer intézménye a kapcsolathálózat (network) és a kapcsolatok beágyazottsága (Blumberg, 2002).

folyamatosan megújuló és újrakötött szerződések vannak előtérben (Williamson, 1984). A felek közötti folyamatos kapcsolat miatt megismerik egymást (pl. kölcsönös tapasztalatokat szereznek egymásról, kialakul egy közös nyelvhasználat), mellyel rengeteg költség spórolható meg.<sup>29</sup>

A szerződéses gyakorlatban a szankció és a prevenció érdekes kombinációja a foglaló. Míg teljesen általános üzleti felfogás, hogy a 'vevőnek mindig igaza van', addig az eladó is rendelkezhet bizonyos kiegyenlítő szankciókkal a vevővel szemben. Erre példa, mikor egy üzleti kapcsolatban az eladó eléri, hogy a vevő foglalót fizessen. Egy eladó pozíciója akkor lehet erős a vevővel szemben, ha közöttük az Ő javára tranzakciós függőség áll fent (pl. olyan eljárással (technikával), termékkel rendelkezik, amelyre a vevőnek szüksége van és máshonnan nem tudja pótolni). Ilyenkor a vevő toleranciára kényszerül az eladóval szemben, az eladó egy jobb alkuhelyzetbe kerül, s olyan garanciákat tud magának kialkudni, amelyet nem vagy rosszteljesítés esetén szankcióként alkalmaz. Raub (2003) a foglalóhoz hasonló funkciót lát a biztosíték (hostage) alkalmazásában. Azt állítja, hogy a biztosítéknak bizalomgeneráló jelentősége van tökéletlen információs és bizonytalan helyzetben.

Az eseti tranzakciónál az opportunizmussal szemben kevésbé lehet a tapasztalatokra támaszkodni, s ekkor a kapcsolati hálón keresztül, vagy az információt szolgáltató intézményeken (kamarák, hatóságok) keresztül lehet tájékozódni. A szerződés így kisebb súlyú garancia a kooperatív viselkedésre, ezért a formális szabályokat helyettesítő intézmények értékelődnek fel. Tapasztalatok szerint a sablonszerződéseknél tapasztalható leggyakrabban szerződésszegés, melynek oka a kis mértékű specifikáció (Williamson, 1984). A szerződő felek sokkal nagyobb figyelmet szentelnek a teljesítések körülményeinek meghatározására, míg a véletlen, vagy előre nem látható események tervezésére szinte egyáltalán nem fordítanak figyelmet. Emiatt a szankciók alkalmazása igen nehézkes (Macaulay, 1992; Williamson, 1984).

A vállalkozások között személyi és intézményi szinten is kiépülhetnek bizalmi kapcsolatok. A személyek közötti jó vagy rossz viszony igen releváns tényező a szerződések megkötésekor. A jó viszony függvénye lehet, hogy a felek a részleteket mennyire részletesen dolgozzák ki, és a szerződéshez milyen információkat osztanak meg a másikkal. Ugyanakkor a szankciók

---

<sup>29</sup> Ezt a típusú kapcsolatot nevezzük idioszinkratikus kapcsolatnak (Williamson, 1984.).

gyakorlásánál is döntő lehet a személyek közötti bizalom. A személyes kapcsolatok ellensúlyozhatják az intézmény opportunizmusra való hajlandóságát. Vagyis, ha a felek között a viszony jó, akkor a másik vállalatnál dolgozó kollega védelmet biztosíthat, pl. vitában nem szó szerint értelmezik a szöveget, még akkor sem, ha az a vállalatnak érdekében állna. Williamson (1984) hivatkozva Babbage-re, (1832) úgy érvel, hogy a megértés és a bizalom, amely az információ adója és vevője között jön létre, olyan emberi érték, amelyet ha egyszer kialakult, nem szívesen áldoznak fel. Ezért nagyon nagy probléma lehet, ha a vállalkozások között a kapcsolat nem folyamatos, vagy többször megszakad. Ha a felek között a viszony jó, akkor a problémákat vita nélkül intézik el, nincsen konfliktus. Ha pl. a megrendelőnek nincsen szüksége a már megrendelt áruira, akkor a rendelést törli, de kifizeti az áru árát és az eladónak az elmaradt profitját. Ezt a partnerek nem szerződésszegésnek, hanem rendeltörlésnek nevezik, vagyis egy olyan problémának, ami még 'belefér' a közöttük levő kapcsolatba. Másik hasonló eset, mikor hallgatólagos megegyezés lehet arra vonatkozóan, hogy minőségi problémánál az árut korrekcióra vagy cserére küldik vissza. A kapcsolattartó nem feltétlenül gyakorol szankciót vagy informálja az esetről feletteseit. Szemben ezzel, a személytelenebb kapcsolatokban a felek abban lesznek érdekeltek, hogy viszonyukat egy formálisabb szerződéses viszonyba helyezték, és szerződésszegéskor nagyobb valószínűséggel alkalmaznak szankciókat.

Összefoglalva, a fentiek rávilágítanak, hogy ha a vállalatok között aszimmetrikus függés áll fent, akkor részletes és a véletleneket is kalkuláló szerződésekkel védekezhetnek az opportunizmussal szemben. A közöttük levő kapcsolatot így elsősorban a szerződéses viszony szabályozza. Ugyanakkor a kapcsolatok és a tranzakció olajozott működését nagyban segítheti, ha a kapcsolattartó személyek között jó viszony van. A jó kapcsolat az opportunizmus kialakulását egy jól megírt szerződéssel megelőzheti, illetve ha a tranzakcióban zavar keletkezik, akkor a partner a problémát helyi szinten tartva a konfliktus kirobbanását megakadályozhatja.

#### **4.2. A jogbiztonság és a vállalatközi bizalom kapcsolata**

A vállalatközi bizalom kialakulásának az útjai, logikája összefügg a gazdaság működését szabályozó intézmények fejlettségével. Az átmeneti társadalmak és a fejlett demokratikus társadalmak gazdasági kapcsolatainak a mintái eltérhetnek egymástól, melyet részben a gazdaságot működtető intézmények és szabályok különbségeivel lehet magyarázni.

A fejlettebb piacgazdaságok vállalatközi kapcsolataiban sarkosabban jelenik meg a kompetencia és szerződéses bizalom és a kooperációban dominánsabban jelenik meg a stratégiai tervezés. Ennek egyik feltétele a jogrendszer és a szakmai szervezetek fejlettsége és stabilitása és azok eredményes működésébe vetett bizalom, mivel a vállalatok bízhatnak abban, hogy a bíróság képes az eredeti állapotot helyreállítani és az opportunistát megbüntetni. Ezért az írott szerződéseknek fontos szerepe van, mivel az garanciát ad arra, hogy a megállapodásban foglaltak valamilyen formában érvényre jussanak. Az igazságszolgáltatás mellett a szakmai szervezetek vagy kamarák szerepe is jelentős. A nyugati piacgazdaságokban a kamarák olyan norma és szabályrendszert alakítanak ki, amelyekhez való igazodás a tagoknak önérdekük, mivel a tagsági viszony fontos jele megbízhatóságuknak (Woodruff, 2002). A kamarák nagy reputációval rendelkező szervezetek, és felhatalmazással rendelkezhetnek arra, hogy tagjai közül kizárhatják az opportunistát, és az ágazat jó hírét romboló cégeket (Woodruff, 2002). A bizalom így sokkal inkább a minőségi standardok betartásának a képességén alapul, - legalábbis ugyanannyira jelentős - mint például a menedzserek személyes kapcsolatán, mely a piacot nyitottabbá teszi (Kopasz, 2001). A vállalkozások nagyobb biztonsággal alakíthatnak ki új, bizonytalanabb kapcsolatokat idegenekkel, mivel bízhatnak abban, hogy az igazságszolgáltatás, vagy a kamara az opportunizmusra megfelelően reagál.

Az átmeneti társadalmak jogintézményei és jogrendszere és intézményei kevésbé stabilak, kiszámíthatóak, s emiatt a társadalom tagjainak a bizalma az intézményrendszerrel szemben alacsonyabb (Ledeneva, 2002). A bizalmatlanság a gazdasági kapcsolatokat úgy befolyásolja, hogy azokban a személyes bizalom felerősödik, másrészt a vállalkozások a konfliktusok kezelését a harmadik fél részvétele nélkül oldják meg (Radajev, 2002, 2005). A jogintézményekkel szembeni bizalomhiány (vertikális bizalomhiány Lomnitz, 2002) így felerősítheti a vállalatközi bizalmat (horizontális bizalom Lomnitz, 2002), s nem az állam, hanem a *kapcsolat* nyújt védelmet az opportunizmussal szemben (Lomnitz and Sheinbaum, 2002). Ez a gazdaságot *zártabbá* teszi, és hosszú távon a gazdasági hatékonyságot rombolhatja (Cook, 2002; McMillan and Woodruff, 2002). Ennek oka, hogy az olyan piacokon, ahol az ár és minőség, s az ezeken alapuló verseny másodlagos tényező, ott nemcsak vállalati, hanem makrogazdasági szinten is veszteségekkel kell szembenézni.

A gazdasági életben a személyközi bizalom sokkal kevésbé fontos tényező, ha az állam képes tiszta szabályokat felállítani. Egy társadalom életében a legfontosabb tényező, hogy az

emberek képesek legyenek átlátni és ellenőrizni az intézmény - és jogrendszert, hogy szankciót tudjanak gyakorolni a jogsértők felett. A jogrendszer és az államhatalom feladata, hogy információt szolgáltatson és garanciákat biztosítson, annak érdekében, hogy a megbízható viselkedés kikényszeríthető legyen. Az emberek sokkal inkább hajlandóak az állam által felállított szabályokat követni, ha tudják, hogy azok ki lesznek kényszerítve, másrészt tisztában vannak azzal, hogy rajtuk kívül a szabályokat mások is betartják (Levi, 1998).

Ugyanakkor a felfelé irányuló (intézményekkel szembeni) bizalmatlanság a horizontális (vállalatközi) kapcsolatokra is destruktívan hat. A bizalmatlanság tehát nem feltétlenül erősíti meg a horizontális kooperációt, hanem éppen ellenkezőleg, az oportunizmust erősíti a társadalom minden szintjén (Dasgupta, 1998). Megállapítható, hogy egy olyan társadalomban, ahol a jobbiztonság alacsony, ott általában valamilyen szintű anomíát feltételezhetünk, ami a bizalom szintjének általános csökkenéséhez vezethet el és ez a konfliktusok előfordulásának a valószínűségét is fokozhatja. Whitley et.al. (1996) kutatásai is rámutattak arra, hogy a szocialista rendszer örökségeként a formális intézményekkel szembeni bizalomhiány a vállalatközi kapcsolatokra negatív hatást gyakorol, s a hosszú távú kapcsolatok kialakulását akadályozza. A büntetések jelenléte, azok szigora és végrehajthatósága ezért szükséges feltétele a tranzakcióknak. Ha ezek hiányoznak, vagy nem elég szigorúak, akkor a piaci szereplők nem teljesítik a megállapodásokat (Dasgupta, 1998).

A poszt-szocialista országok zártabb gazdasági kapcsolatainak magyarázatára és a vertikális bizalomhiány okaira két koncepció is létezik (Rose-Ackerman, 2002). Az egyik, hogy a tervgazdaság diszfunkciói miatt a baráti és családi kapcsolatokban erős kooperációs rend alakult ki, mely képes volt kompenzálni az állam hibáit. Az átmenet során, mikor a piactudomány kialakult és létrejött a legitim demokratikus állam, a kooperációnak ez a formája megrengett, mely bizalomvesztéshez, és oportunizmusához vezetett a társadalom minden dimenziójában. A második koncepció, hogy a szocialista államban levő legitimitási lyukak miatt a társadalomban és a gazdaságban sajátos szabályok uralkodtak el. Az emberek és az államhatalom aktorai önzővé váltak és a kooperáció közöttük meggyengült. Az alacsony mértékű kooperációs hajlandóság a rendszerváltást követően átöröklődött, és a demokratikus rendszerben az intézményekkel szembeni bizalmatlanság stabilizálódott. Az ügyintézés és az érvényesülés legfontosabb és legegyszerűbb módja a személyes kapcsolatok felhasználása maradt. Következőleg a szocializmusból a kapcsolódási mechanizmusok áthagyományozódtak az új társadalmi és gazdasági berendezkedésre is.



A frissen alakult piacgazdaságok vállalkozói kapcsolatainak a megértését így azok a bizalomelméletek segítik, melyek a bizalom kulturális összefüggéseivel és a hálózatokkal kapcsolatosak. A gazdasági cselekvés nem atomizált diádikus kapcsolatban, hanem kapcsolathálózatban értelmezhető, amelyekben fontos koordinációs elemek a szereplők közötti interakciók és információáramlás. A gazdasági cselekvést és a gazdasági eredményeket a személyes kapcsolatok és a kapcsolatháló szerkezete befolyásolja, melyeknek kiemelkedően nagy szerepe van a vállalkozói / vállalkozók közötti bizalom kialakulásában. A gazdasági stratégiák és intézmények sikere így a személyes kapcsolatrendszer (Granovetter, 1985, 2001) és a társadalmi tőke (Coleman, 1990, 2001) függvénye.

A vállalkozói bizalom ezért *személyes érzelmeken és kapcsolatokon* alapul (Lomnitz, 2002) és az egyik gazdasági aktor csak a számára ismert, vagy ismerős vállalattal lép kapcsolatba (Cook, 2002). Következésképpen a valódi kontrollt nem a súlyos szankciók, hanem az információt közvetítő kapcsolati háló jelenti.<sup>30</sup> A bizalom motorja az informális szankciókkal való fenyegetettség. A szereplők azért működnek együtt, mert félnek a közösségtől és attól, hogy ha rossz híruk elterjed (reputációvesztés), akkor a közösség őket megbünteti (pl. csökken a rendelések száma, vagy egyszerűen kizárja a hálózatból). Következésképpen a függőség a vállalat társadalmi kapcsolatrendszerén alapul (Greif, 1993) és a megfelelő piaci viselkedés garanciája (Fine, 2001).<sup>31</sup> Hasonlóan, a személyközi bizalom is valamilyen informális kapcsolatrendszerhez, kötődik, mivel a piaci szereplők így képesek a nem megfelelően működő formális intézmények defektusait kompenzálni (Lomnitz, 2002).

Az átalakuló gazdaságok vállalkozói kapcsolatainak a magyarázatához a bizalom pszichológiai, individumokhoz köthető megközelítései is relevánsak. Ezekben a társadalmakban a bizalom forrása a társadalmi közelség, a közös értékek és közös érdekek; és a bizalmat a személyes információk cseréje segíti elő (Lomnitz, 2002). A bizalom olyan típusú homogenitáson alapul, mely a felek között szolidaritást és lojalitást eredményez (Braithwaite, 1998; Gambetta, 1988) és a bizalom kialakulásának az oka, például a hasonló családi háttér, vallási, etnikai közösség, vagy a kulturális hasonlóság (Zucker, 1986). A formális döntések mögött a kulturális értékeken alapuló kalkuláció áll, vagyis elsődlegesen

---

<sup>30</sup> Ennek szélsőséges következménye lehet, hogy a tranzakciók a családi, baráti kapcsolatokon belül zajlanak (Radajev, 2002). A belső tagok be vannak vonva, a nem belső tagok ki vannak rekesztve a tranzakciókból (Cook, 2002).

<sup>31</sup> Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy a network ugyanakkor nemcsak negatív, hanem pozitív szankciókat is gyakorolhat mivel ha elterjed egy vállalatról, hogy megbízható, akkor nemcsak visszatérő ügyfelet szerez magának, hanem róla ez az információ szélesebb körbe is szétterjed (Sztomka, 1999).

morális, értékalapú és nem a modern gazdaságokra jellemző racionális döntések születnek. A bizalomnak ugyanakkor 'kényszer jellege' is van. Eszerint a tisztességnek, a becsületnek a mindenki számára ugyanazt kell jelentse, melyek ezáltal a cselekvések morális gátjai. Köztudott, hogy hol vannak a határok és mi az a tett, vagy cselekvés, ami a közösségi értékekbe 'belefér' (Hardin (2002)). Ezek az értékek mélyen be van ágyazva abba a társadalmi struktúrába és a kultúrába, amiben a felek működésüket végzik.

A Kelet- Európai társadalmakban az intézményekkel szembeni és a vállalatközi bizalom (Lomnitz, 2002) kapcsolatáról empirikus kutatás is készült (McMillan and Woodruff, 2002). A vállalkozások közötti bizalmat úgy operacionalizálták, hogy a szállítást követően a vevő mikor fizet az eladónak.<sup>32</sup> Arra a következtetésre jutottak, hogy ha a menedzser hisz a bíróság kényszerítő erejében, akkor a hitelezés sokkal valószínűbb, mint ellenkező esetben, ha ez a bizalom hiányzik.<sup>33</sup> Rámutattak arra is, hogy a hitelezési hajlandóság összefügg a kapcsolat hosszával. Azokban a kapcsolatokban, amelyeknek már van múltja, a menedzserek nagyobb valószínűséggel mennek bele a késedelmes fizetésbe.<sup>34</sup> Továbbá megállapították, hogy a hitelezésben fontos tényezőnek számít az információt biztosító kapcsolatháló (network).<sup>35</sup> A kamarai tagság nem fontos a vállalkozások közi kapcsolatok alakulásában, a kereskedelmi szervezeteket csak információforrásnak tekintik és önmagában a bíróság sem épít kellő bizalmat az ismeretlen felek között. A partnerválasztás alapvetően a kapcsolathálón keresztül dől el, a partnerválasztás elsősorban a családból vagy baráti kapcsolatrendszerből, vagy más cégek ajánlásai alapján történik. Az esetek több mint 70%-ában a cégek a kapcsolati hálón keresztül tájékozódnak a partnereikről. A network-ön kívüli tranzakciók igen ritkák, az csupán néhány százalékát teszik ki az eseteknek. Ez arra utal, hogy a modern és a nyugati piacgazdaságokban bevált és a piac nyitottságára utaló reklámozás, hirdetés, a direkt marketing, a szakvásárok, a telefonos megkeresések kevésbé relevánsak ezekben a társadalmakban.

---

<sup>32</sup> Megállapították, hogy az eladók egyes vevőknek megengedik, hogy 30 nappal a szállítást követően fizessenek. Ezt a szerzők, hitelnek és a bizalom egyik jelének tekintik a vevő felé. A 30 napos fizetést az esetek 60%-ban figyelték meg.

<sup>33</sup> Azok a menedzserek, akik úgy gondolják, hogy a bíróság ki tudja kényszeríteni a szerződéses kötelezettségeket, ott 5%-kal magasabb az utólagos fizetés engedélyezése. Egy másik kutatásukban (2000) azt is kimutatták, hogy a bírósággal szembeni bizalom az első három hónapban a legjelentősebb.

<sup>34</sup> A hitel összege a kapcsolat első évében 12% - al növekszik, ami a másíkról szerzett tapasztalat és a bizalom jelentőségét mutatja.

<sup>35</sup> Azokban az esetekben, mikor a vevő ismeretlen, ez a hitel 15% alatt marad. Ez 4%-kal nő, ha a vevő tagja olyan szervezetnek, amely információkat biztosít az eladó megbízhatóságáról.

Összefoglalva, az intézményekkel szembeni bizalomhiány az általános bizalmat gyengíti, de a horizontális vállalatközi bizalmat megerősíti, mely zárttá teszi a gazdaságot. A piacon felértékelődnek az erős kötések (Granovetter, 2001), mely azzal a veszéllyel jár, hogy erős kohézióban a kapcsolatok betokosodhatnak, túl zárttá válnak és a felek beragadnak a saját kapcsolataikba. Ez csökkenti a cserék és az új piaci lehetőségek számát, vagyis a gazdaság túlagyazottá válhat (Uzzi, 1996). Ezzel szemben a vállalkozások akkor lehetnek sikeresek, ha a szolidaritás elvét nem helyezik a gazdasági racionalitás elve elé, vagyis a nagyszámú gyenge kötések ebből szempontból előnyösebbek, mint a kis számú, de nagyon intenzív kötések (Kuczi, 2000).

#### **4.2.1. Empirikus tapasztalatok és összefüggések a bizalomról poszt-szocialista országokban**

Az átmeneti gazdaságok vállalatközi kapcsolatiról számos kutatás számol be adatokkal. Az alábbiak adatokkal világítanak rá, hogy a fent kifejtett kapcsolódási stratégiák hogyan nyilvánultak meg a magyar gazdaságban.

A hazai szocialista tervutasításos gazdaság és a második gazdaság intézménye a kapcsolatok és a hálózatok rendszerére épült rá, melynek hatásai még a rendszerváltás utáni kapitalista gazdaságban is érezhetőek. A tervutasításos gazdaság egyik jellemzője a gazdasági és a politikai szereplők összefonódása volt. Magyarországon ennek negatív következményeire Kornai (1978, 1980) hívta fel a figyelmet a puha költségvetési korlát fogalmával. A költségvetési korlát azt jelenti, hogy a háztartás nem haladhatja meg a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásokat, ezzel szemben a kemény költségvetési korlát, mikor a gazdasági szervezet amennyiben tartósan túllépi a bevételeit, nem képes működését folytatni. A puha jelző arra utal, hogy a szocialista gazdaságban az állami vállalat képes volt a veszteség ellenére életben maradni, mert az állam folyamatosan a segítségére sietett. A kimentő állami apparátus és a kimentendő vállalat vezetőjét személyes kapcsolatok, szálak fűzték össze. Másrészt a második gazdaság szerveződési mechanizmusaira is a személyes kapcsolatok és az azokon alapuló bizalmi hálózatok voltak jellemzőek.<sup>36</sup> A rendszerváltás idején, a piacgazdaság kiépülésekor Magyarországon mind a vertikális, mind a horizontális kapcsolatok felértékelődtek, melyre több kutatás is rámutatott. Kuczi (1996) szerint a

---

<sup>36</sup> A kutatások ugyanakkor azt igazolták, hogy ez a kettő nem vált el élesen egymástól, s az emberek más-más célok érdekében részesei voltak mindkét kapcsolathálóznak (Hankiss, 1986).

rendszerátváltást követően azok a kisvállalkozások tudtak sikeresek lenni, akik megfelelően voltak integrálva a társadalomba, vagyis akik megfelelő kapcsolattal és szakmai tapasztalattal rendelkeztek. Czákó és Sik (1995) a rendszerátváltó hazai gazdaság jellemzésekor a hálózati tőke fogalmát alkalmazta. Konceptiójukban a hálózati tőke a társadalmi tőke egyik megnyilvánulása, mikor a szereplők a kapcsolataikat használják fel olyan esetekben, mikor a tranzakció vagy a kooperáció sikerét a kapcsolat léte valószínűsíti. A hálózati tőke a fejlettebb piacokon értékelődik fel, mivel a piac és az állam szereplői is csak erre a tőkefajtára támaszkodhatnak. Állításuk szerint Magyarországon a rendszerátváltás előtt kifejezetten ez a tőke tartotta fenn a gazdaság működőképességét és a rendszerátváltást követően a hálózati tőke alkalmazása örökségként maradt az elmúlt rendszerből. A kiépült kapcsolatok képesek a reprodukcióra, és a technikák, stratégiák szokásként megmaradtak a rendszerátváltás utáni idők gazdasági kapcsolataiban.

A kisvállalkozások körében, a hálózati tőke az egyéb erőforráshiány miatt vált fontossá. Mivel ők a privatizációban nem tudtak részt venni és bankkölcsönöket sem vettek fel, így a családi, baráti kapcsolataikat használták fel a vállalkozásukban. Ez a helyzet korántsem változott a piacgazdaság megerősödésével. Az újabb vállalkozásokban (kft, bt) a társas vállalkozások 52%-ban jellemző a kapcsolatok prioritása az információszerzésben, a támogatásban (Tóth, 2000). Lengyel és Tóth (1993) kutatása is arra világított rá, hogy a vállalkozói kedv összefügg a kapcsolati tőkével való rendelkezés mértékével. A kapcsolati tőke szerepe nyilvánult meg továbbá a tulajdonviszonyok átalakulásában is a rendszerátváltás idején (Stark, 1994).<sup>37</sup>

Mindezek arra világítanak rá, hogy Magyarországon is inkább a személyesebb, mint a formalizáltabb vállalatközi viszonyok voltak jellemzőek. A piaci érvényesülésnek egyik legfontosabb feltétele a megfelelő kapcsolatrendszer, s kevésbé jutottak érvényre a fejlettebb gazdaságokra jellemző piaci szabályok.

Összefoglalva, a poszt-szocialista rendszerekben az intézményekkel szembeni bizalomhiány és a szocialista hagyomány miatt a kapcsolati tőke és a hálózatok a piaci siker fontos feltételei. Szerepet játszanak a vállalatközi kooperációban, ugyanakkor védeltséget adnak az opportunizmusmal szemben is. A rendszerátváltás még nem történt annyira régen, hogy a tervutasításos gazdaság és a második gazdaságra jellemző kapcsolatszerveződési minták és

---

<sup>37</sup> Stark elméletét azóta sok ponton érte kritika (Tóth, 1998) és kimutatták, hogy a rekombináns tulajdon nem tagadható jelensége a magyar gazdaságnak, de egyáltalán nem hazai specifikum és kevésbé jellemzője vállalatközi kapcsolatoknak.

beidegződések ne játszanának szerepet még ma is a gazdaságban. A poszt-szocialista országokban a tervutasításos rendszerről a kapitalista piacra való áttérésnek nagyon karakteres mintázatai és viszonylag hasonló forgatókönyve volt megfigyelhető, melyekben alapvetően az aktorok közötti speciális bizalmi kapcsolatok és a kapcsolati tőke konverziós stratégiái dominálnak. A frissen alakult piacgazdaságok fontos jellemzője, hogy azokban fontosak a szolidaritáson és a bizalmon alapuló kapcsolati hálók, (Czakó és Sik, 1994, 1995; Kuczi, 2000) és a társadalmi tőke (Coleman, 2001) mobilizálása. A vállalkozások közötti kapcsolatok, hálózatok, csoportok kialakulásában így jelentős szerepet játszanak az adott országra jellemző kulturális és történeti elemek.

#### **4.2.2. Nem legális kooperáción alapuló kapcsolatok**

Ha a nem megfelelően működő jogrendszer a vállalatok között az informális kooperációt erősíti meg, akkor az nem - legitim együttműködési formákat eredményezhet. A gazdasági életben ez korrupciót és kartellest jelent. Vagyis egy piacgazdaságban, ahol a jogi környezet nem kellően kiszámítható, vagy ahol a politikai morál nem elég fejlett, ahol a gazdasági helyzet instabil, mert pl. hosszú távon kevésbé tudnak a vállalkozások tervezni, ott a korrupció előfordulásának a lehetősége nagyobb. A makroszintű instabilitás így mikroszinten tisztességtelenséget eredményez.

A korrupció egyéni szinten haszonnal jár és az emberek különösen fogékonyak rá, ha tudják azt mások is megteszik vagy az általánosan elterjedt egy társadalomban. Az egyén így még akkor is korrump, ha tudja, az kollektív szinten veszteségeket okoz. Az irracionális kollektív cselekedet az individuum szintjén tehát racionális, (Rose-Ackerman, 2002) következésképp azért nehéz kezelni, mert az embereknek olyan eltérő probléma megoldási stratégiákkal kellene rendelkezniük, ami a korrupcióból eredő haszonnal egyenlő mértékű. Ennek hiányában – még ha a közvélekedés mindig a korrupció ellen van - az egyén korrump marad (Rose-Ackerman, 2002).

A korrump rezsimek általában zárt kapcsolathálókon keresztül működnek, melyekben különösen jelentősek az érzelmi bázisú és a személyes ismeretségen alapuló bizalmi viszonyok (Rose-Ackerman, 2002). Mivel megvesztegető és a megvesztegetett fél is a törvényen kívül végzi a működését, így bízniuk kell egymásban, s céljuk, hogy a kapcsolatukat minél jobban megerősítsék. Pl. a korrump hivatalnok egy becsstelen és megbízhatatlan személy a közszférában, de egy jó családtag, vagy barát a privátszférában. A

korrupt gazdaságban olyan kooperáció alakul ki a szereplők között, melyben a legfontosabb elemek a lojalitás és a felek közötti szolidaritás (Gambetta, 1993). Ekkor a tranzakciók a kapcsolati háló keretei között történnek meg, kívülállók abba nem kerülhetnek be, olyan 'bizalom – network' alakul ki, melyet a tisztességtelenség és a kriminalitás ural. (Ilyen alternatív rendszer például az olasz maffia gazdaság (Gambetta, 1993). Következőleg a zárt jelleg oka, hogy az opportunizmussal szemben viselt költségek magasak, így a vállalatok csak olyan partnerekkel dolgoznak együtt, akik ezt a biztonságot garantálni tudják (Cook, 2002). Ennek negatív következménye, hogy a zárt kapcsolatrendszer nem nyitott olyan újabb kapcsolatok kialakítására ami a kapcsolathálón kívülről származik (Guseva and Róna-Tas, 2001).

A korrupt piac tehát egy olyan intézményrendszer, mely különbözik a versenypiacról, és ahol információk állnak rendelkezésre a megvesztegetés áráról és a megvesztegethetőkről (Rose-Ackerman, 2002). Egyesek nem korruptak, mivel félnek a büntetéstől, vagy morális kérdésként kezelik a problémát, míg mások belemennek a korrupt üzletekbe. A korrupció így a versenyképesség egyik aspektusa lesz. A korrupció a piacon hosszú távon negatív hatást fejt ki a gazdasági hatékonyságra is, mivel az kevésbé versenyalapú és sokkal bizonytalanabb, mint a versenypiac. A korrupt piac így mind az eladó, mind a vevő számára korlátozó tényező. A korrupció egyrészt a piaci verseny egyik akadályozója, másrészt a piaci viszonyokat átláthatatlanná teszi, harmadrészt megnyitja a lehetőséget a zsarolásnak. A kenőpénz továbbá a hosszú távú reformok akadályozója. A gazdaságban a korrupció rövid távú tervezésre ad csak lehetőséget, melynek két magyarázata van. Egyrészt a korrupcióban résztvevő személyek, vagy intézmények félnek a hatalomtól, ha a lebukás veszélye relatíve magas. Egy új hatalmi berendezkedésnél, vagy kapcsolati konstellációnál a korábbi korrupt felek kiesnek a körből, velük szemben a lojalitás megszűnik. Ha a régi rendszer marad, az újabb beruházások megjelenésével, és ellenőrzési követelmények felállításával kiderülhet a tisztességtelen viselkedés (Rose - Ackerman, 2002).

Következőleg a korrupció a vállalkozások között kooperációt épít, ugyanakkor a kockázat és a bizonytalanság növeli az opportunizmus lehetőségét is. A korrupció tekinthető egy konfliktushelyzetnek és egy konfliktuskezelési módszernek, melynek valószínűsége összefügg a gazdasági, jogi és politikai instabilitással. Korrupt rezsimben a vállalkozói bizalom elsődlegesen a személyes kapcsolatok és a kulturális homogenitás függvénye. Azonban egy ember bízhat abban, hogy egy másik ember tartani fogja a szavát, de ez

semmiképpen sem azonosítható a megbízhatósággal (Rose - Ackerman, 2002). A korrump kapcsolatokban – annak ellenére, hogy a tisztességtelen kooperáció a feleket függőségi helyzetbe hozza - is előfordulhat oportunizmus. Például, hogyha egy kapcsolati hálóban a nem kooperatívok aránya alacsony, akkor pozitív reputációs rendszer alakul ki, amelyben a vállalatoknak nehéz pozitív reputációt szerezniük. Ekkor az oportunista kontrol alatt van. Ha egy hálózatban a nem kooperálók aránya magas, akkor a kooperatív magatartás elé akadályok hárulnak és a nem kooperálókat nehéz visszatartani az oportunizmustól. Ugyanígy működik ez a logika a korrump piacon. Ha a korrump piacon magas a nem kooperálók aránya, akkor a hálózaton belül nő a kockázat és az oportunizmus nem kontrolálható. Mivel a korrupció eleve magas kockázatú üzletet jelent, így az oportunizmus kivédése egy kapcsolati hálóban különösen fontos. Az oportunizmus jelenthet kizsákmányolást, vagy jelentheti a korrupciós tarifa hektikus ingadozását (Whitmeyer, 2000).

Az oportunizmus lehetősége megnőhet abban az esetben is, ha a cserepartnerek kiegyenlített hatalmi viszonyban állnak egymással. Azok akik egy networkben hatalmi pozícióban vannak, kevésbé hajlandóak mások felé anyagilag elköteleződni, nagyobb eséllyel rúgják fel a kapcsolatokat, s zsaroló pozíciót alakíthatnak ki maguk számára. A kiegyenlített hatalmi viszonyok az oportunizmusból eredő költségeket megnövelik a kiszolgáltatottabb oldalon álló vállalatoknál. A hatalmi aszimmetria tehát megakadályozza a szimmetrikus elköteleződést és bizonyos körülmények között csökkenti a felek közötti bizalmat (Cook, 2002).

#### **4.2.3. Megelőzési lehetőségek az oportunizmussal szemben a jogintézményekkel szembeni bizalomhiányos helyzetben**

A jogbiztonság alacsony vagy magas szintje eltérő szerződéskötési gyakorlatot vonhat maga után, mivel a tranzakciókban eltérő jelentése lehet az írott szerződésnek és a szóbeli megállapodásnak. Mások az oportunizmussal szemben gyakorolt prevenciós eszközök, továbbá különbözhetnek a konfliktuskezelési stratégiák is.

A szerződéses viszonyok függenek az emberek és a kényszerítő hatalom közötti bizalmi kapcsolattól. A bizonytalan jogi környezet a formális szerződések relevanciáját alááshatja és az oportunizmus kivédésére sokkal inkább a szóbeli, informális megállapodások értékelődnek fel, ami a tranzakciós költségeket növelheti. Mint már korábban utaltam rá, egy büntetéssel való fenyegetésnek hitelesnek kell lennie, vagyis oportunizmusban a hatalomnak úgy kell eljárnia, ahogyan azt mondja és leírja. Ha valaki nem bízik a hatalom kényszerítő

erejében, akkor nem bízik a másikban sem, hogy az teljesíti a köztük született megállapodást, vagy megegyezést (Dasgupta, 1998). Ennek megfelelően a szerződésben leírt szankció instabil jogi környezetben nem lehet kellően visszatartó az opportunistá viselkedéstől, így más kiegészítő, informális szankcióformáktól (például, reputációvesztés) való félelem jelentősége nőhet meg.

A jogbiztonság hiánya a konfliktuskezelési stratégiák kiválasztásában is döntő jelentőségű. A konfliktusok megoldásában ekkor előtérbe kerülhetnek az erőn alapuló és versengő stratégiák az egyik oldalról és az elkerülő stratégiák a másik oldalról. A viták többsége harmadik fél bevonása nélkül oldódik meg (Radajev, 2005). Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a háttérben működő konfliktusmegoldó intézmények léte (bíróóság) csökkenthetik a tranzakciós költségeket, a bíróság következképpen ha nem is kellő mértékben, de némi biztosítékot jelenthet a kooperatív magatartásra.<sup>38</sup>

A poszt-szocialista országokban végzett empirikus kutatások rámutattak, (McMillan and Woodruff, 2000) hogy a bíróságokba vetett bizalom sokkal magasabb, mint a régi szovjet tagállamokban, különösen Ukrajnában és Oroszországban. A kutatók ezt azzal indokolták, hogy a kelet- közép európai országokban a bíróságok relatíve jól működnek, s a jogszabályok viszonylag tiszták, így a viták bíróságra való terelése gyakoribb, mint Ukrajnában, vagy Oroszországban.<sup>39</sup> Mikor a viták megoldása nem a bíróság segítségével történik, akkor annak az - az oka, hogy a felek meg tudják jósolni, hogy mi lehet a bíróság döntése az ügyben, s így a vitájukat képesek tárgyalás útján elintézni mert az üzletfelek tisztában vannak azzal, hogy nagyon költséges egy új partnert találni és vele bizalmi viszont kiépíteni.

Amint láttuk, a jogérvényesítés korlátos lehetőségei és a személytelen hatalommal szemben érzett alacsony bizalom szélsőséges következménye a kooperáció törvényellenes módjainak a felbukkanása. A korrump gazdaságokban az írásos és szóbeli megállapodások súlya és tartalma, továbbá a tranzakciót koordináló normák és a konfliktuskezelési stratégiák is eltérőek az olyan gazdaságokétól, ahol ez a jelenség nem hatja át a teljes rendszert. Ezzel kapcsolatosan többféle álláspont fogalmazódott meg. Cook (2002) hivatkozva Molm and Cook (1995) cikkére megállapítja, hogy a nem formalizált csere olyan üzleti viszonyt alakít ki

---

<sup>38</sup> A bíróság intézménye ugyanakkor nem helyettesítheti az üzleti bizalom kialakulásának azt a módját, mely alapvetően a megismételt sikeres interakciókon alapul.

<sup>39</sup> Ukrajnában (13,5%) és Oroszországban (9,3%)-a megy az ügyeknek a bíróság elé, addig pl. ugyanez Lengyelországban 37,7%, Szlovákiában 27,8% és Romániában 24%. (McMillan and Woodruff, 2000)



a felek között, amelyben az áru vagy szolgáltatás azzal a reménnyel válik a tranzakció tárgyává, hogy majd a későbbiekben lesz viszonzva. Bizonytalan és kockázatos környezetben a cserepartnerek között nagyobb valószínűséggel alakul ki bizalom, ha a tranzakcióról nincsen explicit tárgyalás, vagy nem születik fenyegető írásos megállapodás. A reciprocitás ekkor sokkal inkább kifejezi egy vállalat megbízhatóságát, mint egy formalizált megállapodás. A reciprocitás egyfajta jel a megbízhatóságra, mérsékli a partnerek közötti kiegyenlítetlen helyzetet és növeli közöttük a bizalmat. A formalizált tárgyalás szigorú elemeket tartalmazó írásos megállapodás – aminek elvben az a célja, hogy csökkentse egy tranzakcióban a kockázatot - nem célzott következménye, hogy csökkenti a bizalmat, mivel ekkor a bizalom kevésbé releváns tényezője a tranzakciónak a jogi elemekkel szemben (Cook, 2002).

Cook (2002) ugyanakkor megállapítja, hogy az ellenkezője is igaz lehet. A bizonytalan gazdasági környezet felértékelheti a formalizált cserét, mivel az írásos megállapodásra, mint dokumentumra lehet hivatkozni, mely opportunizmus esetén bizonyíthatja igazunkat. Másrészt, kockázatos piaci környezetben, ha a vállalkozások írásba foglalják a csere szabályait, akkor az a megbízhatóság jele, ami a bizalomra pozitív hatást gyakorol.

Következőleg a korrump piacon is születnek szerződések, de valószínűleg a tranzakciók fontosabb elemeiről nem a tárgyalóasztal, hanem a színpalak mögött születik döntés. A szóbeli megállapodás a tranzakciót bizonytalanná teszi, hiszen a szóbeli ígéret kényszerítő ereje gyengébb, mint az írott szerződésé. Az írásos és a szóbeli megállapodások hangsúlyai eltolódnak, és az opportunizmus költségei megnőnek. Erre utalhat a korrupciós tarifa hektikus változása. Opportunizmus esetén a konfliktus kezelésébe nem vonható be harmadik személy, a problémakezelés zárt ajtó mögött folyik (Radajev, 2005).

## **Összefoglalás**

Ebben a részben azt vizsgáltam meg, hogy a társadalom jogbiztonságának a szintje miképpen gyakorol hatást a vállalatok közötti kapcsolatokra. A problémát feltáró elméletek és empirikus eredmények arra világítottak rá, hogy az instabil jogi környezet és a jogérvényesítés bizonytalansága növelheti a vállalatok közötti, horizontális bizalmat (Lomnitz, 2002), mely a kulturális hasonlóságon és az azonos kapcsolathálóhoz való tartozás érzésén alapul. A személytelen hatalommal szembeni bizalomhiányt a piaci szereplők úgy kompenzálják, hogy védelmet biztosító zárt kapcsolatrendszerre korlátozzák a tranzakcióikat. A zárt kapcsolatok

szélsőséges megnyilvánulása lehet a korrupción alapuló együttműködések kialakítása. A zártság a kapitalizmus katalizátorát jelentő versenyt korlátozza, a vállalatok közötti kapcsolatok nem a minőség és ár alapján kialakuló szelekció alapján alakulnak ki, hanem azokban a kapcsolati tőke és a kapcsolathálózatok játszanak szerepet; és a bizalom nem a hosszú távú tervezésre alapuló stratégiai kapcsolatok kiépítésére irányul hanem a viszonyok személyes tartalmára. A frissen alakult piacgazdaságokban a túlágyazottság (Uzzi, 1996, 1997) a hosszú távú reformok és a beruházási hajlandóság akadályozója, ami makrogazdasági szinten károkat idézhet elő. Végül megállapítható, hogy a jogbiztonság alacsony színvonala bár erősítheti a kooperációt a vállalkozások között, de ezzel párhuzamosan megnőhet az opportunizmus veszélye is. A túlágyazott (Uzzi, 1996, 1997) és a formális intézményekkel szemben bizalomhiányos gazdaságokban a szerződésekkel szemben bizalomnak van meghatározóbb szerepe, mely a formalizált gazdasági viszonyok számát csökkenti. Ugyanakkor a konfliktusok kezelése a harmadik fél nélkül történik meg, mely teret ad az erőn alapuló és destruktív stratégiáknak (Deutch, 1996).

Magyarország gazdaságát az átmeneti gazdaságok közé sorolják, így érdemes ezeket az elméleteket és fogalmakat a hazai kapcsolatok elemzéséhez alkalmazni.

## 5. A kutatás hipotézisei

A hipotéziseim az első részben kifejtett elméletekre és az empirikus eredményekre épülnek. A vállalatközi konfliktusok feltérképezetlensége okot ad arra, hogy a problémát klasszikus induktív módszerrel vizsgáljam. Ugyanakkor előzetes kutatási eredményeim (Balogh, 2004, 2005) már körvonalaztak olyan lehetséges magyarázó változókat, melyekre jelen kutatásban alapozhatok. A kutatás keretei azonban nem alkalmasak arra, hogy a hipotéziseket verifikáljam, vagy falszifikáljam (Popper, 1997), ezért a kutatás nem tekinthető klasszikus deduktív vizsgálatnak. A hipotéziseket a rendelkezésre álló elméletek, fogalmak és eddigi kutatási eredmények alapján állítom fel. Az információs korlátok miatt a hipotézisek csak lehetséges összefüggéseket tartalmaznak, így kevésbé specifikált, inkább általános feltevésekkel élnek.

A kutatás egy általánosabb és négy konkrét kiinduló feltételezéssel él. A legáltalánosabb feltevés, hogy az oportunizmuson alapuló konfliktusok valószínűsége, lefolyása és kimenetele a cégek kooperációs szándékaival és a kapcsolatot átható bizalom formájával függ össze.

- Ha a kooperációs *szándékok* erősek, akkor az oportunista konfliktusok kirobbanásának a valószínűsége kisebb. Azonban ha a felek között konfliktus alakul ki, akkor azt igyekeznek kooperatív módon feloldani, mivel nem érdekük a kapcsolat megrontása vagy megszakítása. Míg, ha a kooperációs szándékok alacsonyak, akkor az oportunizmuson alapuló konfliktusok kirobbanásának a valószínűsége nagyobb, a felek kevésbé érdekeltek a kapcsolat fenntartásában, s a konfliktusok kezelésekor kevésbé kooperálnak.
- A kooperációs szándékot *befolyásolja* a jogintézmények stabilitásának a foka, a piacméret és a szimmetrikus vagy aszimmetrikus függőség és annak mértéke.
- A konfliktusok lefolyását és megoldásának a módszerét meghatározza, hogy milyen *bizalom* hatja át a kapcsolatot (személyek közötti, a kompetencia, goodwill, vagy szerződéses bizalom).

### 1. Hipotézis

Az előző részben kifejtett elméletek megállapították, hogy a stabil jogrendszer növeli a kooperációs kedvet, és csökkenti az opportunistá hajlamot, míg az instabilabb jogrendszerben csökkenhet a kooperációs kedv és az opportunistá hajlam megnőhet (Opp, 2001). A stabil jogrendszer általában a bizalomra pozitív hatást gyakorol és az intézményekkel szembeni bizalom formalizáltabb vállalkozói kapcsolatokhoz vezet; míg az instabilabb jogrendszer a bizalomra általánosan negatívan hat, de a horizontális bizalmat növeli. Az intézményekkel szembeni bizalomhiány ugyanakkor a személyesebb viszonyokat és zárt kapcsolathálózatokat értékelheti fel a gazdaságban.

A dolgozatnak nem volt célja, hogy megállapításokat tegyen a hazai jogbiztonság mértékéről, az a dolgozat kereteit is meghaladná. Ezért a hipotézisek vizsgálatában a jogbiztonsággal kapcsolatos percepciókból, tapasztalatokból indulok ki.

*Feltételezem, hogy a hazai vállalkozások nem bíznak kellő mértékben a formális jogintézmények működésének a hatékonyságában, ezért zártabb kapcsolathálózatokban dolgoznak és igyekeznek vitáikat egymás között, harmadik közvetítő fél nélkül feloldani.*

## 2. hipotézis

A korábbiakban taglalt elméletek megállapították, hogy a kooperációs hajlandóságot és az opportunistá szándékokat befolyásolja a piac mérete. Az áttekinthetlenebb piacon a kooperációs hajlam csökken és az opportunistá hajlandóság nő, a vállalatok kevésbé ruháznak be a vállalkozói bizalom kiépítésébe, így kapcsolataikat inkább a szerződéses viszony jellemzi. Míg ezzel szemben az áttekinthetőbb piacon a kooperációs hajlam magasabb, az opportunistá szándékok kisebbek, a személyes és a goodwill bizalom erősebb, s a szereplők a kapcsolataikba is szívesebben ruháznak be.

A piacméret konfliktusokra és konfliktuskezelésre gyakorolt hatását az építőiparban vizsgálom meg, mert feltételezem, hogy az ágazatot az áttekinthetetlen piac vonásai jellemzik.

*Feltételezem, hogy a nagy piacméret és az áttekinthetetlen jelleg a kapcsolatok kisebb mértékű beágyazottságát eredményezi, így a kapcsolatokban a szerződéses bizalom a meghatározó, mivel az informális kontroll intézmények kevésbé hatékonyak, s így a szerződések tudnak védelmet nyújtani az opportünizmussal szemben. Ebből eredően a konfliktusokat a szerződésekben foglalt szankciók gyakorlásával kezelik, továbbá a*

*konfliktusok megoldásakor erőteljesen ütközik ki az erőfölény, mivel a kapcsolatok helyreállításában a felek kevésbé érdekeltek, egymást pótolni tudják.*

### 3. Hipotézis

A korábbiakban kifejtett elméletek és kutatási eredmények megállapították, hogy a domináns piaci pozíció negatívan befolyásolhatja a kooperációs kedvet, mert a stabilitás egyben nagyobb számú alternatív lehetőségekkel való rendelkezést is jelent. A stabilitásból eredő kisebb függőség miatt a vállalatok opportunistá hajlama megnőhet és a bizalomba történő beruházásuk mértéke alacsonyabb. Az instabilabb, kevésbé domináns piaci pozíció nagyobb függőséget eredményez, az alternatív lehetőségek szűkösebbek, a vállalatok többet ruháznak be a vállalatközi bizalomba, s függő helyzetükből eredően opportunistá hajlamuk alacsonyabb.

A piaci pozíciót a kutatás a piaci részesedés mértékével vizsgálja.

*Feltételezem, hogy a domináns pozíciójú vállalatok törékenyebb kapcsolatokkal rendelkeznek, melyek formálisabbak, kevésbé beágyazottak és a kapcsolataikban nem a bizalom, hanem a jogi, szerződéses elemek kapnak prioritást. Ebből eredően a konfliktusaikat vagy erőből, vagy a szerződésben foglalat jogi formulákat alkalmazva oldják fel.*

*Velük szemben a kevésbé domináns pozíciójú vállalatok az instabil helyzetükből adódóan stabilabb kapcsolatokkal rendelkeznek, melyekre az informális és a beágyazottság jellemző és kapcsolataikban a másik személyébe vetett bizalom és a network a meghatározó. Ebből következően a vitáikat kompromisszumos, nem jogi megoldásokkal oldják fel és céljuk a szankciók elkerülése és a személyes bizalom helyreállítása.*

### 4. hipotézis

Az előző részben kifejtett elméletek és kutatási eredmények rámutattak, hogy a tranzakciós termék típusa, annak innováció igénye és keresleti és kínálati jellemzői befolyásolhatják a vállalatközi függőséget, a kooperációs hajlandóságot. Ha a termékre a ritkaság, vagy a nagy innováció-és tudásigény jellemző, akkor a függőség nagyobb, mely a kooperációs kedvre pozitív hatást gyakorol és az opportunistá hajlamot csökkenti, a vállalatok sokat ruháznak be a közöttük levő bizalom kiépítésébe. Míg ezzel szemben ha a ritkaság csak az egyik oldalon jellemző, akkor a függőség nem kölcsönös, a kooperációs kedv a kevésbé függő félnél

csökkenhet, s növekedhet az opportunistá hajlam és a bizalomba való beruházási kedv csökken. Ha egy termékkel szemben egyik oldalról sem áll fent a ritkaság ténye, akkor a függőség kevésbé jellemző a kapcsolatokra, a bizalom kevésbé fontos és a kooperációs kedv alacsony, az opportunistá hajlam megnő.

A kutatás a tranzakciós termék hatását az innováció - és tudásigényes termékekkel kapcsolatosan vizsgálja az autóipar és a szoftverfejlesztés területén.

*Feltételezem, hogy az innováció -és tudásigényes termékek kölcsönös függőséget és szerződéses alapon is megvalósuló hosszútávú kooperációt eredményeznek, és a vállalkozások között a kölcsönösen megnyilvánuló kompetenciabizalom jellemző. Ebből következően konfliktushoz a kompetencia bizalom megtörése vezet és a vállalatok abban érdekeltek, hogy az eredeti kapcsolatot helyreállítsák így a konfliktust kooperatív módon oldják fel.*

## **II. rész: A kutatási módszer**

### **1. A kutatás leírása**

A kutatást szakmailag és anyagilag a 'Társadalmi kudarcok - társadalmi megoldások. Kooperációs és koordinációs normák keletkezése, érvényesítése és a normák megszegéséből adódó konfliktusok kezelése' című OTKA (T049432) pályázat támogatta. A kutatás ugyanakkor a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Program 5. Program keretében zajló 'Várostérségek, térbeli társadalmi egyenlőtlenségek és konfliktusok *(Az európai versenyképesség térségi társadalmi tényezői)*' című pályázathoz is kapcsolódott. Az NKFP kutatás (5/083/2004) prof. Dr Szirmai Viktória vezetésében jelenleg is zajlik, a kutatásban konzorciumos formában részt vesz az MTA Szociológiai Kutatóintézet, MTA Regionális Kutatások Központja Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Pestterv Pest megyei Terület, Település- Környezet Tervező és Tanácsadó Kft, Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. A kutatáshoz úgy kapcsolódtam, hogy a Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány számára készítettem interjúkat.

Az OTKA kutatásban a kutatási kérdésem az volt, hogy milyen normák uralkodóak ma a gazdaságban, a piaci aktorok között milyen konfliktusok fordulnak elő, továbbá, melyek a konfliktuskezelés jellemző technikái. Az NKFT projektben a kutatást érintő probléma az volt, hogy milyen vállalkozási kooperációs formák léteznek a gazdaságban és, hogy a kooperációban vannak-e térbeli, társadalmi egyenlőtlenségek. A két kutatás említett al-témái igen szorosan kapcsolódnak egymáshoz, mely a két kutatás összehangolásához vezetett. Ezért a kérdések az OTKA kutatás eredeti terveitől részben eltérve egy országos mintán történtek meg, másrészt az OTKA kutatás kérdései és hipotézisei kiegészítették az NKFT projektben megfogalmazottakat. Az interjúk ugyanakkor tartalmaztak több olyan kérdést is, mely az NKFP projektben résztvevő Csabina Zoltán hipotéziseinek az ellenőrzésére szolgáltak. Ezek a kérdések elsősorban a pályázatok és a kamarák gazdasági hatásait érintették. A kutatás teljes egésze saját koordinációmban zajlott le. Az interjúvázlatot, a kérdést az interjúalanyok felkutatását, és az elemzést egyedül végeztem el. A kutatás teljes ideje alatt és az elemzésekben folyamatos konzultáció folyt az OTKA projekt munkatársaival.

## 2. A mintavétel

A kutatásnak nem volt célja, hogy a hazai gazdaságra vonatkozó reprezentatív elemzést végezzen el. A reprezentativitás hiánya a kutatás kvalitatív, feltáró jellege és az interjúk módszer alkalmazásából ered, melyet a következtetések levonásában és az eredmények értékelésében szem előtt tartottam. Mivel a vizsgálati keretek még nem léphetnek ki az exploratív, feltáró keretkből, így a kutatás eredményei arra alkalmasak, hogy lehetséges összefüggéseket mutassanak be és tipológiákat alkossanak a probléma magyarázatoról. Következőleg az eredmények nem bizonyító erejűek, csupán *lehetséges* összefüggéseket erősítenek vagy cáfolnak meg, azzal a céllal, hogy a magyarázó változókat egy lehetséges későbbi kutatás számára pontosítsák.

A kutatásban a 64 interjú készült el. Az adatfelvételt megelőzte egy próbakérdés, melyben az interjúvázzlatot teszteltem le. A próbakérdésen 5 interjú kérdeztem le.

A mintavételnél több, a kutatás kérdéseire illeszkedő szempontra voltam figyelemmel. Egyrészt lényeges volt, hogy beszállító-megrendelő kapcsolatokat vizsgáljak meg. A szűkítés azzal indokolható, hogy egy ilyen viszonyban feltételezhetőek olyan kooperációs formák, melyek a kiegyenlítetlen erő- és alkuviszonyok miatt nagyobb esélyt adnak az opportunistá viselkedésnek, mellyel a gazdaságban uralkodó normák sarkosabban ütközhetnek ki. Másrészt a beszállítói viszonyok vizsgálatát indokolja az is, hogy a gazdaságban sokkal gyakoribbak a beszállítói kapcsolatok előfordulása. Harmadrészt, az előzményül szolgáló korábbi kutatásom ezen a vonalon indult meg, melynek tapasztalatait jelen kutatás is felhasználta (Balogh, 2004).

A másik mintavételi szempont volt a regionális változó. Ezt az NKFP projekt elvárásai indokolták. A mintában minden előírt régió reprezentálva van, azonban a regionális szintű reprezentativitás követelményeinek a minta nem tud megfelelni az inkubátorházak és a vállalkozások eltérő mértékű kooperativitása miatt. Az elemszám régióként<sup>40</sup> a következőképpen alakult:

Város és környéke	Interjúk száma
-------------------	----------------

---

<sup>40</sup> Jelen kutatás a regionális különbségeket nem tárgyalja, az a dolgozat kereteit meghaladná és nem is képezi a főbb kérdések körét.



Székesfehérvár	6
Győr	8
Pécs	8
Szeged	6
Debrecen	7
Nyíregyháza	9
Miskolc	9
Kecskemét	3
+1: Budapest	8
+próbainterjú	5
<b>Összesen</b>	<b>64</b> <b>próbainterjúval</b> <b>együtt: 69</b>

2. táblázat

A mintába túlnyomórészt az ipar területéről kerültek be vállalkozások. A szolgáltatási szektorból csak a szoftverfejlesztőkkel készült interjú.

A mintában komoly al - mintát képez az építőipar. Az építőiparról, a kereszttartozások mértékéről, a korrupcióról már a médiában is nagyon sokat lehet hallani (pl. Kossuth Rádió, Vállalkozásklinika 2004; Menedzsment Fórum, 2005. szeptember 7.). A média nem egy olyan esetet közvetített, hogy ezek az anomáliák a vállalkozók olyan tragédiáihoz vezettek el, mely szélsőséges esetben öngyilkossághoz vezetett (pl. hozzászólások a <http://nol.hu/forum/topic/84488> oldalon). Itt tehát a vállalkozók olyan akut konfliktusokban találják magukat, melyek mind a közvélemény, mind a saját interpretációjuk alapján nehezen megoldható és sok esetben kilátás nélküli helyzethez vezetnek.

Az ipar területén egyéb korlátozásokat nem tettem. Ennek oka részben technikai. Lévé, hogy az ország különböző területein nem rendelkezek kellő helyismerettel, így az inkubátorházak kapcsolatrendszerét kellett felhasználnom, s emiatt a mintavételi igényeimet korlátoznom kellett. Másrészt, mivel a témáról korlátos információink vannak (pl. ágazatonként milyen eltérések tapasztalhatóak a konfliktus és kooperációs viszonyok területén), így módszertanilag és elméletileg sem volt a szűkítés indokolt. A kutatás épen arra próbált rávilágítani és információkat gyűjteni, hogy a különböző ágazatokban milyen tényezők befolyásolják a vállalatközi viszonyokat és a konfliktusok lefolyásának a módját.

A mintában szereplő vállalkozások ágazati megoszlása<sup>41</sup>:

<b>ágazat</b>	<b>elemszám</b>
építőipar	23
Gépipar- autóipar	12
Szoftverfejlesztés	8
kereskedelem	5
élelmiszeripar	3
vegyipar	2
feldolgozóipar	2
Villamos ipar	2
Nyomdaipar	2
Hűtőgépjavítás	1
Fémipar	1
Egészségügyi szolgáltatás	1
Könnyűipar	1
Benzinkúttechnika	1
<b>összesen</b>	<b>64</b>

3. táblázat

A kutatásban elsősorban kis-és közepes vállalkozásokat kérdeztem meg. Ennek technikai magyarázata a vállalkozások elérhetőségével kapcsolatos, mert az inkubátorházak kapcsolatrendszere elsősorban erre a körre terjed ki. Ugyanakkor fontos kérdés, hogy a legkiszolgáltatottnak tekintett, a gazdaságban nagy számban jelenlévő kisebb vállalkozások kapcsolataiban milyen törésvonalak figyelhetők meg, milyen konfliktusokkal kell szembenéznük és milyen módszerekkel oldják fel a problémákat és állítják helyre a kapcsolataikat. Ugyanakkor a mintában szerepel két olyan nagyvállalat is, melyeket az inkubátorházak vezetőinek személyes kapcsolatrendszerén keresztül értem el, de ez nyilván nem elegendő elemszám ahhoz, hogy válaszaikat reprezentatívnak tekinthessük. A kérdezésnél két kivétellel az adott vállalkozás vezetőjét kérdeztem. A kivételt képező alkalmazottak a vezető közvetlen helyettesei, vagy 'jobb kezei' voltak.

<sup>41</sup> Az ágazatokba az interjúalanyok maguk sorolták be a vállalkozásukat. A kategóriák nagymértékben követik a KSH kategóriáit, csak a benzinkúttechnika és a hűtőgépjavítás nem odatartozó kategória. Ezek az alapadatokat kérdező kérdőívben az egyéb kategóriába voltak sorolva.

A vállalkozásokat elsősorban a megrendelőikkel való kapcsolatukról kérdeztem, de hangsúlyos volt a saját beszállítóikkal való viszonyuk is (a vállalkozások többsége beszállító és megrendelő is egyben). A beszélgetés közben mindig ügyeltünk arra, hogy a kapcsolat irányát tisztázzuk.

A mintában ugyanakkor fontosabb szempont, hogy mit tekintettem nagy piaci részesedésnek és domináns pozíciónak. A domináns pozíciójú cégeknek azokat a vállalatokat tekintem, melyeknek átlagosan több, mint 65%-os a piaci részesedése. Jellemző rájuk, hogy tisztán hazai tőkével működnek, továbbá több százmilliós, vagy milliárdos az éves árbevételük, és a munkavállalóinak száma 18- 100 alkalmazottig terjed.

A mintában szereplő vállalkozások száma méret alapján<sup>42</sup>:

<b>Méret</b>	<b>Árbevétel és létszám</b>	<b>elemszám</b>
Mikrovállalkozás	Maximum 2 millió eurónak megfelelő árbevétel / maximum 10 fő	46
Kisvállalkozás	Maximum 10 millió eurónak megfelelő árbevétel / maximum 50 fő	15
középvállalkozás	Maximum 50 millió eurónak megfelelő árbevétel / maximum 250 fő	3
		<b>Σ 64</b>

4. táblázat

### 3. A módszer

A vállalatközi konfliktusok lefolyásával a hazai szociológia nem igen végzett kutatást (kiv. Balogh, 2004), így a probléma fehér folt a szociológia számára. Az információhiány miatt nem állnak rendelkezésre megfelelő és jól tesztelhető indikátorok és változók a probléma leírására. A kutatás így exploratív formájú, amelynek egyik célja az volt, hogy ezeket az indikátorokat jól megfogalmazhatóvá tegye, és a konfliktusok, viták és megoldási módszerek értelmezését, beágyazottságát és az azok közötti lehetséges összefüggéseket értelmezze. A kutatásban a hipotézisek vizsgálatához kvalitatív módon interjúk módszert alkalmaztam, melyet kiegészített egy rövid kérdőív, ez az alapadatokat kérdezte le.

<sup>42</sup> A kategorizálás a 2004. évi XXXIV. törvény (KKV tv.) alapján történt .

### 3.1. Az interjúk

Az interjúk félig strukturáltak voltak és nyitott kérdéseket tartalmaztak. Arra az esetre, ha az interjúalany nem kellően nyitott a beszélgetésre, összeállítottam egy-egy rövid kérdőívet, de ezek alkalmazására nem került sor. Az interjúk három fő blokkból álltak össze: az első rész a vállalatra, a termékre és az ágazatra vonatkozó alapinformációkra, a második rész a vállalatok közötti együttműködésre, a harmadik rész a konfliktusokra és megoldási stratégiákra irányultak. Az interjúk célja eredetileg az volt, hogy konfliktusos és vitás eseteket elemezzek. A tézistervben estelemezéseket, konkrét vállalatközi hálókat, (ezek lehetnek párok, vagy többszereplős viszonyok) terveztem, de ennek a célnak egy hosszabb, nagyobb kutatás tudna csak eleget tenni, másrészt, az interjúk során olyan kényes kérdésekről is szó esett, mely miatt az interjúalanyok nem szívesen ajánlottak ki partnervállalatokat.

A beszélgetés azzal kezdődött, hogy megkértük az interjúalanyokat, hogy foglalják össze 5-10 mondatban, hogy mivel foglalkozik a cég, milyen jelentősebb fejlesztések, változások voltak a cég történetében, és voltak-e profilváltások. Ezután a kérdés arra vonatkozott, hogy írja le, melyek a legfontosabb jellemzői annak a terméknek / szolgáltatásnak, amivel foglalkozik a vállalat. A jellemzőknél rákérdeztünk a termék innováció igényére, a szállítási feltételekre, a sorozat, egyedi, vagy kézi munkára vonatkozó igényeire. Az alapinformációra vonatkozó blokk azzal zárult, hogy az interjúalanyok összefoglalták, hogy melyek az ágazatnak azok a specifikumai, - nehézségei és előnyei - melyek a partnerekkel való kapcsolatokra hatást gyakorolhatnak.

A második blokkban a vállalkozásokat a partnerkapcsolatairól kérdeztük. Ez több részből állt össze. Az első rész a kapcsolatokról szólt, a második rész a bizalomról, a harmadik rész a szerződésekről, a negyedik rész a normákról, s végül az ötödik rész a pályázatokról.

Az első részben megkérdeztük, hogy a vállalkozások szerint mi a különbség a hosszú távú és a rövid távú üzleti kapcsolat között és definíciót kértünk arra, hogy mit neveznek partnerségnek. Ezután egy rövid kérdésblokk következett a legstabilabbnak tekintett partnerről. Ezzel összehasonlíthatóak lettek a különböző kapcsolatok kialakulásának a módjai és stabilitásuknak a mértéke. A kérdések a következők voltak:

- Mióta ismerik egymást a partnerrel

- Hány közös munkájuk, projektjük volt
- Mióta ismerik egymást (a vállalat vezetői és a szervezet)
- Honnan ismerik egymást (a vállalat vezetői)
- Munkán kívül is szoktak-e találkozni (a vállalat vezetői)
- A két vállalat alkalmazottjai általában ismerik egymást személyesen
- Milyen üzleti ügyben dolgoznak együtt (pl. milyen termék, szolgáltatás)
- Milyen irányú az üzleti kapcsolat (pl. beszállító-megrendelő kapcsolat, szolgáltatói kapcsolat, stb.)
- Ugyanazt a munkát, amit ezzel a partnerrel folytat, másokkal is szokott-e végezni
- Milyen messze van a cégtől a partner
- Milyen formában tartják a kapcsolatot, hogyan és milyen gyakran zajlik a kommunikáció
- Milyen jövőre vonatkozó terveik vannak egymással és van-e erre vonatkozó megállapodásuk
- Tud-e arra példát mondani, amikor valóban számíthatnak egymásra (Például: A munkák megosztása, munkaszerzés, munka elosztása; Közös beruházás, stratégiai terv, közös innováció, K+F tevékenység.)
- Miért tekinti ezt a kapcsolatot stabilnak? Mi volt az a legfontosabb dolog, ami a bizalom kialakulásához vezetett? Mit tesznek annak érdekében, hogy ez a kapcsolat fennmaradjon?

A második részben arra kérdeztünk rá, hogy a vállalkozások mit neveznek bizalomnak, általában mi szükséges ahhoz, hogy a partnereiben megbízzon és hogyan alakítanak ki üzleti kapcsolatokat. Rákérdeztünk arra is, hogy mi vezethet ahhoz, hogy a partnerrel szembeni bizalom megtörjön.

A harmadik részben azt kérdeztük meg, hogy melyek a kötelező, szokásos szerződésbeli és jogi formulák mellett azok a speciális elemek, amelyeket egy szerződés tartalmaz, a szerződéskötésben van-e különbség a stabil és az alkalmi partnerek között (szerződés megkötésének időpontja, szerződések időtartama, garanciák, biztosítékok, szerződést megkötő és aláíró felek). Továbbá rákérdeztünk arra is, hogy a szerződések képesek -e megelőzni az esetleges problémákat és mikor lép életbe egy szerződésben rögzített szankció. Az írásbeliségen túl kíváncsiak voltunk arra is, hogy a vállalkozások mikor és milyen esetekben kötnek szóbeli megállapodást, mekkora az írott megállapodások és a szóbeli megállapodások

aránya és hogyan tartathatóak be a szóbeli megállapodások, továbbá mi történik, ha a szóbeli megállapodást a másik megszegi.

A negyedik részben a vállalkozásokat megkérdeztük, hogy tapasztalatuk szerint, melyek az üzleti életben a legfontosabb normák, s mi szükséges ahhoz, hogy a vállalat sikeres legyen. Rákérdeztünk arra is, hogy mi az a norma, aminek megszegése a kapcsolat megszakadásához vezet és mondjon példát arra, mikor ezeket a szabályokat nem lehet betartani, s mi történik ha valaki ezeket nem tartja be, és hogyan lehet ezeket a normákat betartatni.

Az ötödik részben arra kérdeztünk rá, hogy a vállalkozások honnan, milyen forrásból tudnak az aktuális pályázatokról, (gazdaságfejlesztő és EU-s pályázatok) milyen gyakran szoktak pályázni, általában milyen szempontok alapján választanak pályázati partnert (meglévő partnereikkel, vagy új partnerekkel, vagy a pályázó partner referenciái alapján, vagy olyan partnerrel, akivel hosszú távon szeretne együtt dolgozni), s végül, hogy szerintük a közös pályázás milyen hatással van az üzleti kapcsolataikra.<sup>43</sup>

A harmadik blokk szintén két részből állt. Az első rész a konfliktusokról, a második rész általában a konfliktusok kezeléséről szólt.

Az első részben megkértük a vállalkozásokat, hogy meséljenek el egy konfliktusos helyzetet<sup>44</sup>, ami meghatározó, vagy nevezetes volt a cég életében. Az esetet pár mondatban kellett összefoglalniuk, melyet ezt követően a következő szempontok alapján kellett kielemezniük:

- Írott szerződést vagy szóbeli megállapodást szegtek-e meg
- A konfliktus szándékos, vagy nem szándékos tett volt-e és mi volt a konfliktus oka, például:
  - Fizetési probléma, pénzhiány forráshiány, körbetartozás,
  - Minőségi probléma,
  - személyes probléma a másik vállalattal,
  - kommunikációs probléma,

---

<sup>43</sup> Ez a blokk Csabina Zoltán révén az NKFT projekt miatt került be a kérdések közé A blokk célja az volt, hogy feltérképezze, a pályázati gyakorlatban hogyan jelenik meg a vállalatközi kooperáció, abban milyen szempontok alapján dolgoznak együtt a vállalkozások. Csabina hipotézise az volt, hogy a konzorciumos pályázatokban olyan vállalkozások indulnak közösen, akik már korábban is dolgoztak egymással és a közös munkáról pozitív tapasztalatokkal rendelkeznek.

<sup>44</sup> A kutatásban azért kértünk tetszőleges konfliktust, mert az volt a tapasztalatunk, hogy az interjúalanyok sokszor azt mondták, hogy nincsen konfliktusuk. Ezért tettük meg a kérdéséskor azt a kiegészítést, hogy olyan esetet mondjon, ami nevezetes volt a vállalat életében, s válasszon ki egy tetszőleges konfliktust vagy esetet.

- nem megfelelő információáramlás, információhiány, tévedés,
- tisztázatlan kompetenciák
- Joghézag,
- Nyomásgyakorlás a másik félre,
- Partner szervezetében nem várt esemény történt (pl. munkavállaló távozása, sztrájk, stb.)
- Gyártási, szállítási nem várt esemény (pl. gép elromlása, közlekedési probléma, stb.)
- Stb.
- Az ügy mennyire alkalmas a jogi úton történő kezelésre
  - Szerződés adott-e instrukciót az ügy megoldására
  - Az ügyben mennyire volt fontos, hogy maguk döntsenek és ne a bíróság? A jogi szempontokon túl milyen olyan szempontokat tud felsorolni, ami a döntésben meg kellett (volna), hogy jelenjen?
- Kivel tárgyalt az ügyben? Hogyan történt a kapcsolatfelvétel?
- Milyen mélységben lehetett információkat kicserélni egymással? Mennyire lehetett őszinte a partnervállalatával? Hogyan történik a kommunikáció? (levél, fax, telefon, személyesen)
- Hogyan oldotta meg az ügyet? Mi lett a végkifejlet?
  - Van-e közöttük még munkakapcsolat?
  - Mennyibe került ez a konfliktus? (jogi, ügyvédi költségek, bevételkiesés, új partnerkeresés, újabb munkák számának a csökkenése, szankciók- kártérítés, fizetés visszatartás)
  - Milyen más megoldás születhetett volna az ügyben, ami jobb lehetett volna? Tud-e olyan szükségletre, vagy érdekre példát mondani, ami a jó lett volna, ha a probléma megoldásakor érvényre jut?

A második részben először is rákérdeztünk arra, hogy a jog mennyire képes támaszt, vagy segítséget adni a konfliktusok kezelésére és melyik az a pillanat mi az a probléma, mikor a jogászt is bevonják. Másrészt a konfliktusok decentralizált kezelésének a lehetőségeire kérdezve a kapcsolattartó személyek közötti konfliktuskezelési kompetenciákról és felhatalmazási jogokról érdeklődtünk. Ezzel kapcsolatban rákérdeztünk arra, hogy van-e arról tudomása, hogy a kapcsolattartó személyek között milyen a viszony és ha probléma van általában ki-ki kivel szokott tárgyalni. A konfliktuskezelési stratégiák kiválasztásának a

feltételeit is megkérdeztük. Rákérdeztünk arra, hogy általában mi a leghatékonyabb kommunikációs forma a következő esetekben:

- Ha az egyik legstabilabb partneréről van szó
- Ha alkalmi kapcsolatról van szó
- Ha olyan kapcsolatról van szó, hogy a másikat nem vagy nehezen tudja pótolni
- Ha a másik vállalkozás meghatározó a vállalat működésében (pl. a legnagyobb partner, vagy a kapcsolat a referencia miatt fontos)
- Ha olyan kapcsolatról van szó, melyben a kommunikáció nehézségekbe ütközik, mert nem tud a másik vállalat döntéshozójával tárgyalni
- Ha olyan kapcsolatról van szó, melyben a kommunikáció nehézségekbe ütközik, mert a másik vállalatnál a problémák keresztülfuttatása hosszú ideig tart
- Ha időnyomás van (pl. határidő), vagy a kapcsolatból nem tudnak hirtelen kiszállni.

Az interjúk lezárásaként az alternatív konfliktuskezelési eljárások ismertségére és annak alkalmazásának a lehetőségeire kérdeztünk rá. Így feltettük azt a kérdést, hogy a problémák kezelésében segíthetne-e egy harmadik, semleges konfliktuskezelő szakember. Megkérdeztük, hogy fontos lenne-e olyan konfliktuskezelő eljárásokat alkalmazni a gazdaságban, melyek az ügyeket gyorsan, diszkréten és olcsón képesek kezelni. Rákérdeztünk arra is, hogy ismernek-e ilyen eljárásokat, többek között tudják-e mit jelent a mediáció, a tanácsadás és az arbitráció és valaha igénybe vettek-e ilyen eljárásokat.

### **3. 2. A kérdőív**

A beszélgetést egy nagyon rövid kérdőívvel zártuk le, mely alapadatokat kérdezett. Az adatok a vállalatra és a vállalkozóra (mindig a kérdezett személy adatait kérdeztük) vonatkozó információkat tartalmazta.

A vállalatra vonatkozó kérdések a következők voltak: ágazat, méret (létszám és 2005. évi árbevétel), alapítási év, piaci részesedés, kamarai tagság, konzorciumos pályázatok száma, bírósági perek száma és időtartama.

A vállalkozóra vonatkozó adatok: iskolai végzettsége, életkora, neme, eredeti szakmája, a versenyszférában töltött évek száma, az ágazatban töltött évek száma.



Bár hipotézis nem volt megfogalmazva sem a kamarai tagságra, sem a vállalkozó személyére vonatkozóan, de szükségesnek tartottam azokat rögzíteni. Ennek oka, hogy feltételeztem, ezek a változók később talán fontos magyarázó erővel bírnak a konfliktuskezelés magyarázatához.

### **3. 3. Az adatfelvétel menete és körülményei**

Az empirikus adatfelvétel 2006. január és május között történt, melyet megelőzött egy kb. egyéves konzultatív előkészítő periódus. A konzultációk elsősorban az egyetemen belül folytak, az OTKA munkatársaival és Dr Szirmai Viktória és munkatársaival, többek között Csabina Zoltánnal. A konzultációk tartalmi és technikai kérdésekről folytak. Tartalmi szempontból a két kutatás téziseinek az összehangolása volt szükséges. Másrészt, komoly technikai, módszertani segítséget adott az NKFP projektben résztvevők kapcsolatrendszere, mely segítette a vállalkozásokhoz való eljutásban.<sup>45</sup>

A kutatásban a 8 legnagyobb (100 ezer főnél nagyobb lélekszámú) városban működő inkubátorházak és vállalkozói központok vettek részt koordinációs minőségben. Decemberben és januárban levélben és telefonosan kerestem meg az érintett inkubátorházak vezetőjét. Kérésem feléjük az volt, hogy biztosítsanak számomra 12 olyan kis- és közepes vállalkozást, melyek hajlandóak számomra egy kb. egyórás interjút adni. A szervezési feladatuk abból állt, –tekintve, hogy ők rendelkeznek helyismerettel- hogy a vállalkozásokkal felvegyék a kapcsolatot és felkérjék az interjúra. Az inkubátorházak kérésemnek kisebb-nagyobb sikerrel tudtak eleget tenni, melyet jól reprezentál a régióként eltérő elemszám. A szervezés igen tetemes időt és energiát örlött fel. Sikertelen megkeresések esetén megpróbáltam az inkubátorházaktól magam elkérni a címlistát és telefonon beszéltem rá a vezetőket az interjúra; másrészt egyéb, saját kapcsolatok alapján is történtek megkeresések Miskolc, Kecskemét és Győr esetében, hogy az értékelhető elemszámot elérjem.

Az inkubátorházakon kívül a vállalkozások számára is készült egy írásos felkérőlevél, melyet az első telefonos megkeresés előtt e-mailen a vállalkozások vezetői kaptak. A tapasztalatok azt mutatták, hogy ez a felkérőlevél és rövid ismertetőanyag nagy ösztönzést adott az interjúalanyok számára. Ezt az támasztja alá, hogy hangsúlyozva a kutatás támogatói háttérét és azt, hogy a témáról alkotott véleményük egy doktori disszertációban fog megjelenni,

---

<sup>45</sup> Korábbi kutatásaimban a Cégreferens kiadvány és a személyes kapcsolatok segítettek az interjúalanyokhoz, mely a kutatás idejét és kivitelezését nagyon megnehezítette.

meglepően nagy nyitottságot eredményezett. Már a telefonban érdeklődést mutattak a vállalkozások a téma iránt. Sokszor találkoztam olyan nyitottsággal, hogy nagyon várnak, van véleményük a témáról, de egy kérésük van, hogy az elméleti feldolgozás mellett szeretnék, ha adnánk a problémáikra valamilyen visszacsatolható eredményt, vagy egyéb útmutatást. Nem volt ritka az a kérés sem, hogy láthassák az interjúalanyok, hogy mások, máshol hogyan vélekednek a témáról, vagyis az elkészülő cikkeket és a disszertációt szeretnék elolvasni.<sup>46</sup> A telefonos időpont egyeztetés következőleg sok esetben már megelőlegezett egy olyan elfogadó hangulatot, attitűdöt, várakozást, mely az adatfelvételt azt mondhatjuk, igen sikeresé tette.

Az interjúalanyok mindegyikétől megkérdeztük, hogy használhatunk-e diktafont. Szerencsére nem igazolódott be az a félelmem, hogy ez az interjúalanyok őszinteségét majd befolyásolja. Hangsúlyoztuk, hogy ha olyan kérdést teszünk fel, melyre nem szeretnének válaszolni, inkább szóljanak, minthogy csak fél-információkat adnak a témáról; vagy a kényes kérdéseknél kikapcsoljuk a diktafont, és csak írásos feljegyzést készítünk. Egy kivétellel az interjúalanyok mindegyike engedélyezte a diktafon használatát. A diktafont azonban többször ki kellett kapcsolnom, de nem volt ritka az az interjú sem, mikor bizalmas információkat az interjúalanyok a diktafonba is belemondták. Nem volt ritka az sem, hogy az interjú végén a vállalkozók még sok fontos információt adtak a témáról, elsősorban a korrupción. Mindez arra a következtetésre vezetett, hogy az interjúalanyokat érdekelte a téma és sikerült őket megnyitni. Ezeket az információkat ajtón kívül írásban feljegyeztem, vagy a diktafonba belemondtam. Mindezek együtvéve azt eredményezték, hogy szó szerinti idézeteket tudok a dolgozathoz felhasználni.

Az interjúalanyok sokszor már a beszélgetés elején megnyíltak, mikor a partnerség és az üzleti kapcsolat közötti kérdéshez jutottunk. Ez úgy tűnik, olyan kérdés volt, mely őket nagyon elgondolkoztatta, és melyről korábban nem próbáltak magunknak definíciókat adni. Az interjúk a tervezett egy-másfél óra helyett általában két és fél óráig tartottak, amelyet a magnón kívüli beszélgetések néha 15-30 perccel meghosszabbítottak. Kb. az interjúk 1/5-e tartott egy óránál rövidebb ideig, kb. kevesebb, mint a fele tartott egy órát, s az összes többi minimum két órát ölelt fel. Az interjúk körülményeiről végül megemlítendő, hogy a velem hasonló korú interjúalanyokkal tegező viszonyban voltam.

---

<sup>46</sup> Az elkészült cikkeket az interjúalanyok számára megküldöm.

### 3.4. Az eredmények feldolgozásának a módszere

Az interjúkat szó szerint gépeltetem le az adatvesztés veszélyének a kiküszöbölése miatt.<sup>47</sup> A legépelt interjúk kb. 1500 oldalnyi anyagot képeztek. Az interjúk feldolgozásánál azt a logikát követtem, hogy az interjúk mindegyikét végig olvastam, majd a hipotézisek logikája alapján szétszedtem őket külön doc. fájlokba. Így született egy vágott anyag a partnerség, a bizalom, a normák, a szerződések, a konfliktusok és a konfliktuskezelés változói alapján. Ezután ezt az anyagot átnéztem, és ágazat, méret és piaci részesedés, és a tranzakciós termék típusa alapján újraprendeztem. Ezzel a módszerrel lehetővé vált a hipotézisekben megfogalmazott összefüggések vizsgálata. Mivel az összes interjú összes válaszána a dolgozatba való beemelése nem lehetséges - az a dolgozat mennyiségét nagyon megnövelné és az írást áttekinthetetlené tenné - az eredmények bemutatásához azokat a releváns interjúrészleteket emeltem ki, melyek a hipotézisekben megfogalmazott összefüggéseket leginkább alátámasztják, vagy ellentmondanak neki. A kérdőíveket szintén a hipotézisek logikája alapján rendeztem el. A kérdőívben felvett adatokat az interjúelemzéseknél és az interjúk csoportosításában használtam fel.

---

<sup>47</sup> A kutatásban egy sajnálatos vis major helyzet állt elő. Az adatfelvétel nagyon gyorsan és koncentráltan történt meg, így a gépelés és az adatfelvétel nem egy időben zajlott. A gépelési munka során kiderült, hogy a diktafonok sok interjút nagyon rossz minőségben rögzítettek. A hanganyagok nagy részét egy hangmérnök helyreállította. A le nem gépelt interjúk feldolgozásában a jegyzetek és visszaemlékezések segítettek.

### **III. rész: A kutatási eredmények**

A kutatási eredmények ismertetése a hipotézisek logikáját követi, minden hipotézishez egy-egy alfejezet tartozik. Az alfejezeten belül az eredmények bemutatása a vállalkozói kooperációs és bizalmi viszonyok leírásával, elemzésével kezdődik, majd ezt követi a konfliktusok és konfliktuskezelési stratégiák elemzése és ismertetése, s végül az alfejezet egy rövid konklúzióval és összefoglalással zárul le. Ez alól a struktúra alól némi kivételt képez az 1. alfejezet, melyben a vizsgált változóról a kooperációra és a konfliktusra gyakorolt hatása előtt bővebben írok. A 2. alfejezet a struktúrától annyiban tér el, hogy az eredmények bemutatása az opportunizmus és a normaszegés eseteinek a bemutatásával kezdődik meg, ennek indoklását az alfejezet elején teszem meg.

#### **1. A jogbiztonsággal kapcsolatos percepciók hatása a konfliktusok lefolyására és a vállalkozói kapcsolatokra**

##### **1.1. A vertikális bizalomhiány tünetei és a pereskedés ellen ható tényezők**

Az interjúk egységes tapasztalata a jogintézményekkel és a jogszabályokkal szembeni bizalomhiány volt. A vállalkozások egyöntetűen a jogbiztonság hiányáról nyilatkoztak. A joggal szembeni tapasztalatok és percepciók valóságának a megítélése nem célja a dolgozatnak, hiszen a dolgozatíró nem rendelkezik kellő mértékű jogi kompetenciával és az nem is illeszkedne a kutatási témához. Az interjúalanyok válaszait a dolgozat adottként kezeli és arra fókuszál, hogy ezek a tapasztalatok miképpen határozzák meg a kooperációs kedvet és a konfliktusok kezelését. A kutatási eredmények a vertikális bizalomhiányra a többi részben csak visszautalnak, azokra külön nem térnek ki, mivel azok egyöntetűen jellemzik a mintában szereplő vállalatokat. A konfliktuskezelési stratégiák módjai, az opportunizmussal szembeni prevenciós stratégiák és a vállalatok közötti kooperációs típusok mindegyike kötődik ehhez a tényhez. A vertikális bizalomhiány következőleg a további kutatási eredmények fontos kiindulási alapját képezik.

A bizalomhiány kapcsolatokra és konfliktuskezelésre gyakorolt hatásának elemzése előtt szót kell ejteni a 'kiskapus stratégiákról', és bírósági eljárások jellemvonásairól, melyek a bizalmatlan helyzetet előidéztek a gazdaságban. Ezek nem a dolgozatíró jogi kutatásain, hanem az interjúalanyok tapasztalatain és elmondásain alapulnak.

### 1.1.1. Kiskapuk: a kibújás lehetőségei az opportunizmus negatív következményei alól

A legtipikusabb és a letragikusabb következményekkel járó konfliktustípus a nem-fizetés, a tartozások rendezésének az elkerülése. Az alacsony fizetési fegyelem az egész gazdaságra jellemző körbetartozási hullámot idézett elő, mely a legnagyobb méreteket például az építőiparban érte el. A rosszhiszeműségen alapuló nem-fizetésnek<sup>48</sup> a vagyonkimentés kiskapui, a csőd eljárás szabályai és a hosszadalmas bírósági eljárások együttesen adnak lehetőséget. Az a vállalat, mely tetemes tartozást halmozott fel, egy ügyes könyvelővel könnyedén kijátszhatja a jogszabályokat.

A Kft-k 3 millió Ft-ig felelnek a vagyonukkal, így felszámolási eljárás kezdeményezésével csak hárommillió forintig felelnek partnereik felé. Azonban ha a vállalat az állam részére is tartozik, akkor könnyen előállhat az a helyzet, hogy partnerek kifizetetlenül maradnak, mert a sor végére kerülnek a tartozásrendezési sorban. Ugyanakkor a körbetartozó és tőkehiányos gazdaságban a tartozások igen gyakran meghaladják a 3 millió Ft-ot. Mindezek mellett, a jogszabályok kijátszhatóak úgy is, hogy a vállalat szintén egy ügyes könyvelővel ki tudja menteni a vagyonát. Igen elterjedt gyakorlat, hogy a vállalkozók családtagjaikra írják minden vagyonukat, mellyel szintén behajthatatlanná válik a tartozás.

A felszámolási és a vagyonkimentési procedúra hosszadalmas. Következően ha a partnerek beperlik a tartozó felet, akkor a rosszhiszemű vállalat abban érdekelt, hogy a bírósági eljárást elhúzza. Ennek több módja is lehetséges, melyet a vállalat egy ügyes ügyvéddel, könnyedén kivitelezhet. Pár év éppen elegendő arra, hogy a tartozások behajthatatlanná váljanak. A rosszhiszemű, a jogszabályokat tudatosan kijátszó vállalkozók egy újabb céget indíthatnak családtagjuk nevén, ami számukra lehetőséget ad arra, hogy a versenyszférában maradjanak.

A rosszhiszeműségen alapuló tartozásnál így ha a partnerek pert is indítanak, az korántsem jelent számukra garanciát, hogy valaha a pénzükhöz hozzájutnak. A pert még ha meg is nyerik, a pénz behajthatatlan marad. A veszteségeik ugyanakkor tovább növekedhetnek, mivel évekig fizetik az ügyvédi költségeket, nem beszélve az eljárással járó, pénzben fel nem mérhető idegeskedést és szimbolikus veszteségeket.

Ha ez a módszer valóban bevett gyakorlat a gazdaságban és az ténylegesen lehetővé teszi a sokszor megismételt csalást, akkor az nemcsak a vertikális, hanem a horizontális bizalmat is rombolhatja a gazdaságban. A vállalkozások számára így kevés garancia áll rendelkezésre

---

<sup>48</sup> Itt most nincsen szó a tőkehiányból eredő, nem rosszhiszeműségen alapuló tartozásokról. Ezt a problémát más fejezetek elemzik részletesebben.

arra, hogy a másik megbízhatóan fog viselkedni. Több interjúalany is elmagyarázta, hogy a fizetési fegyvellemel kapcsolatos bizalom úgy alakul ki, hogy ismeretlen vállalkozásnál az első-második- harmadik tranzakcióban előrefizetést, vagy készpénzfizetést kérnek. Ha a vállalat a fizetési kötelezettségének eleget tesz, akkor engedélyezhetik az átutalásos, vagy az utólagos fizetést. Az ilyen kapcsolatok azonban még nem stabil kapcsolatok, azokban még mindig nagy a rizikó, hogy a megrendelő egyszer nem fog fizetni. Több ilyen esetről is beszámolnak az interjúk. Igen gyakori stratégia, hogy a partner még átutalással párszor fizet, aztán eltűnik s később kiderül, hogy hasonló módon járt el más cégekkel is. Mikor erre fény derül, akkor már késő lépéseket tenni a tartozó féllel szemben, mert már megindult a felszámolás és tőkekimentés folyamata. Több interjúalany kiemelte, hogy ezzel a módszerrel igen sokáig lehet a piacon tisztességtelen módon haszonra szert tenni. Ezzel a módszerrel a rosszhiszemű opportunisták számára igen nagy lehetőség nyílik arra, hogy rövidtávon a másik, jóhiszemű fél becsapásával nagy haszonra tegyenek szert.

### **1.1.2. Bizalomhiány a bíróság intézményével szemben**

Az interjúk másik igen egységes tapasztalata volt, hogy a vállalatok sokat panaszkodtak a bíróság hosszadalmas, költséges eljárására. A nem-fizetésből eredő veszteség több elemből áll össze. Függetlenül attól, hogy a pénz valóban megérkezett-e, a pénz árbevételként megjelenik a könyvelésben, ami után a vállalkozásoknak adózni kell. Így a veszteséget nemcsak a tartozás összege, hanem az azzal járó adóterhek is képezik. A tartozást az év végén lehet költségként leírni az APEH felé. Ha a vállalat perre megy, akkor a költségek mellett az illetéket és az ügyvédi költségeket is fizetnie szükséges. A konfliktus peres rendezésében így a veszteség kumulálódik. Ha a bírósági eljárások túl hosszúak, akkor a megkárosított vállalkozónak ezzel a tetemes veszteségmennyiséggel kell együtt élnie és számolnia hosszú éveken keresztül, amíg a per le nem zárul. Még ha tartozás a végzést követően behajtható is lesz, az nem biztos, hogy az adott ügyben optimális megoldást jelent, mivel a per végére az alperes tönkremehet, vagy a megkárosított vállalat a görgetett hiány miatt munkától, innovációs lehetőségektől eshet el. A bírósággal szembeni bizalomhiány így annak hatékonyságával szemben fogalmazódik meg.

Erre a problémára mindenki rámutatott, de a legérzékenyebben a kisvállalkozásokat érinti. A kisvállalkozásoknál a hosszú és költséges eljárás kevéssé lehet reális konfliktuskezelési alternatíva, mivel a hiány komoly likviditási problémákat okozhat és akár egy csőd közeli állapotot is eredményezhet.

Bizalmatlanság fogalmazódott meg a szabad bírói ítékezés gyakorlatával kapcsolatosan is. A vállalkozók úgy érzik, hogy ez az ügyükben kiszámíthatatlanságot és bizonytalanságot idéz elő. Ha két bíró kétféleképpen ítélezhet ugyanabban az ügyben, akkor nem bíznak abban, hogy a bíróságon valóban elérhetik az igazságukat.

A bizalomhiány harmadik oka ennél megrázóbb dologgal kapcsolatos. Öt olyan interjúalannyal is beszéltem, aki -magnón kívül, vagy a magnóba- elmondta, hogy a bíróságban és a végrehajtó intézményekben azért nem bízik, mert az korrupció. Az interjúján kívül elhangzott történet arról szólt, hogy a vállalat egy szándékolt nem fizetésnél –a megrendelő a vállalkozónak azt mondta, hogy nem akar fizetni- beperelte a partnerét. Az első és másodfokú pert megnyerte, s ezt követően a végrehajtás nem történt meg, mert a végrehajtót a vesztes fél lefizette. Ugyanakkor a pernyertes vállalat vezetőjét a tartozó vállalat vezetője megfenyegette, hogy ha további intézkedéseket tesz ebben az ügyben, akkor olyan politikai kapcsolatokhoz nyúl, mellyel képes a vállalatot ellehetetleníteni. Az alperes számítógépes szolgáltatással és gyártással foglalkozó vállalat, a felperes egy nagyvállalat volt. Ha a végrehajtó, vagy a bíró lefizethető, akkor bűncselekményt hajtanak végre. A dolgozatnak nem célja, hogy az igazságszolgáltatásban előforduló bűncselekmények típusait tárja fel, arra vonatkozó részletes információkkal nem is rendelkezik. A mintához képest az esetek száma kicsi, így általános következtetést nem vonhatunk le belőlük az igazságszolgáltatásra vonatkozóan. Ugyanakkor a történetek figyelemfelkeltőek és mindenképpen jelei annak, hogy a konfliktuskezelésnek a törvényes módjaival szemben a gazdaságban nem kellően magas a vállalkozások bizalma.

## **1.2. A vertikális bizalomhiány következményei a vállalkozói kapcsolatokra és a konfliktusok kezelésére**

Ha a bizalomhiány általános a piacon, akkor felvetődik az a kérdés, hogy a gazdaságban mi az a módszer, mi az az út, ami a vállalatok között olyan mértékű bizalom kialakulásához vezethet, mely a hosszú távú tervezés és az egymásra támaszkodó fejlődést elősegítheti. Az interjúk tapasztalata az volt, hogy a kapcsolatokban az áttekinthetőbb piac, a szakmához kötődő ambíciók és a kapcsolathálózat (network) lehetnek azok a kompenzációs intézmények, melyek a kapcsolatoknak stabilitást és kiszámíthatóságot biztosít.

A kiskapuk kijátszásának a módszere az áttekinthetlenebb, sokszereplős piacokon bevált gyakorlat. A lebukás veszélye kicsi, a régi partnerek helyett új partnerekkel könnyedén lehet újabb vállalkozással próbálkozni. Az opportunizmuson alapuló konfliktuskezelés a kisebb vállalkozásokhoz és az adott szakmához nem feltétlenül ragaszkodó vállalkozó-típushoz kötődik. A nagyobb vállalatok és a szakmához kötődő vállalkozások számára ez a módszer nehezebben kivitelezhető, hiszen a felszámolás és a vagyonkimentés bonyolultabb, másrészt a szakmában hamar elterjedhet a hír, hogy ki a nem fizető vállalkozó. Valószínűleg ez az út számunkra kézenfekvőbb érvényesülési lehetőség, mint a nagyoknál. Ugyanakkor a kutatásból nyilvánvalóvá vált az is, hogy azokban az ágazatokban,- a kutatásban ez az autóipar- amelyekben a piacon maradás feltétele az anyagi és szakmai stabilitás szintén nem lehet általános ez a profittermelési stratégia. Az építőiparban az érvényesülésnek és a piacon maradásnak nem a szakmai és anyagi stabilitás legfontosabb feltétele. Az építőiparban ezt a fajta opportunizmust igen gyakran említették meg elsősorban a projektcégekkel kapcsolatosan.

Következőleg azokban az ágazatokban, amelyekben a piacon maradásnak nem feltétele az anyagi és szakmai stabilitás, vagy azoknál a vállalkozásoknál, amelyek kicsik, vagy családi vállalkozások, a vállalatközi bizalom kialakulásának a fontos feltétele lenne a kiszámítható, stabil és nem kijátszható jogrendszer. Számukra a gyors, olcsó, kiszámítható jogi eljárás a hosszú távra szóló tervezés fontos feltétele lehet. Ennek híján a vállalatok a pereket kifejezetten szeretik elkerülni. A 64 interjúból összesen 15 vállalatnak volt más céggel bírósági ügye. Figyelemfelkeltő ez az adat, mivel a bírósági statisztikák éppen az ellenkezőjét mutatják. (2005-ben az OITH jelentése szerint 21.292 perindítvány érkezett) Valószínűsíthető, hogy rengeteg a látens konfliktus a gazdaságban. A rossz fizetési fegyelemből eredő konfliktusok csak kis része kerülhet felszínre, azokat a vállalkozások más eszközökkel oldják meg. A bírósághoz kerülő konfliktusoknak valószínűleg valamilyen presztízsértéke lehet. Pl. mikor az egyik vállalat azért pereli be a másikat, mert számára fontos, hogy a bíróság az ő igazát állapítsa meg. Ugyanakkor érdemes lenne azt is megnézni, hogy a pereskedő vállalatoknak mekkora a mérete, a piaci stabilitása, a tőkeereje, milyen alternatív lehetőségei vannak a partner pótlására, milyen értékű ügyekben indítanak eljárást.

A bírósághoz kerülő ügyek többsége általában valamilyen anyagi követeléssel függ össze, de a konfliktusok valódi oka sokszor nem maga a pénz, hanem valamilyen másik tényező. A pénzről szóló vita egy lehetséges következménye egy másik konfliktusnak. A valódi konfliktus így nem a pénz, hanem pl. egy rossz emberi kapcsolat, félreértés, stb. A pénz



következőleg egy eszköz, vagy egy szimbólum arra, hogy a konfliktusban álló felek megtalálják az igazukat. A bíróság a pénzről tud dönteni, de a valódi konfliktust nem hivatott megoldani. Az eljáró bíró a jogszabályok alapján tesz igazságot, miközben az ügyek többsége sokkal bonyolultabb annál, minthogy a jog azt minden szempontból kezelni tudja. A felperes célja, hogy a költségeit az alperes rendezze és a számára jogosnak vélt pénzt megfizesse. A pereskedő felek számolnak a kapcsolat megszakadásával, vagy megromlásával, mely szinte törvényszerű következménye a perindításnak.

A vállalatok jogbiztonságról való borúlátó percepciói és a pereskedés ellen szóló érvek miatt a vállalatok inkább más, hatékonyabb módszereket választanak a konfliktusaik kezelésére.

A konfliktusok kezelésének a pereskedést elkerülő, egyéb módszerei sokkal gyakoribbak. A stratégiák igen változatosak, sokszínűek és a vállalat tevékenysége, ágazati kötődése és mérete határozza meg a kezelési preferenciákat. Ezek bővebb kifejtése a későbbi fejezetekben történik meg. A vertikális bizalomhiányhoz azonban kétféle konfliktuskezelési módszer kapcsolható. Az egyik a konfliktusok elkerülő stratégiája, mely alapvetően a kis- és mikrovállalkozások technikája. A másik a behajtás, mely lehet a hivatalos behajtó vállalatok és a nem-legális verőlegények alkalmazása.

A kicsik elkerülő stratégiája kivárást jelent, mely egy 'kényszerből jövő stratégia'. Amint az a fentiekből kiderült, a pereskedés számukra nem reális megoldás így ritka az az eset, mikor a bíróságra bízzák a döntést. A kicsiség hátránya – erről bővebben ld. később- az erőteljes megrendelésigény, mely szintén ellenérdekeltté teszi őket a perindításban, mivel a pereskedés kockázatosá teszi a kapcsolatuk stabilitását. Ha elkezdnek pereskedni, úgy ítélik meg, hogy a pénzhez szinte teljesen valószínű, hogy nem jutnak hozzá, míg fordított esetben, ha várnak, akkor bíznak abban, hogy a megrendelő majd valamikor kifizeti őket. Ha pert indítanak, akkor a kapcsolat elmérgesedik, s a pénzük nemcsak behajthatatlan lesz, de további veszteségeket okoz, mivel későbbi megrendelésektől esnek el, miközben a kapcsolatok fenntartása számukra lételem. Ha a tartozó féllel szemben határozottabban lépnek fel, akkor fennáll annak a veszélye, hogy a megrendelőt elveszítik és a jövőbeni munkáktól elesnek. A megrendelőt hívogatják, a pénzüket folyamatosan kérik, azonban a megrendelő stratégiája, hogy általában ígéretéssel altatja a vállalkozókat. Az intézményekkel szembeni bizalomhiány a kisvállalatoknál így azt a gyakorlatot váltja ki, hogy a konfliktusokban nem konfrontálódnak, arra kényszerülnek, hogy az opportunizmust tudomásul vegyék és bízzanak abban, hogy az ügy majd valamikor rendeződni fog. Az opportunist partner jószándékára és

a kifizetési sorrendre bízzák magukat. Következőleg a formális intézményekkel szembeni bizalomhiány következménye a rosszabb piaci pozícióban levő vállalatoknál a várakozás és a jogos követelésekről való teljes vagy időleges lemondás.

A másik bevált módszer a behajtók alkalmazása. Ezt a módszert általában azok a vállalatok alkalmazzák, akik egyértelműen a jogbiztonság hiányáról nyilatkoztak. A joggal szembeni bizalomhiány a nem jogszerű eszközök alkalmazásának a valószínűségét vagy a bíróságot helyettesítő jogszerűen működő követeléskezelő intézmények jelentőségét erősítheti fel. Mindkét eljárás a követelések gyors behajtását eredményezik, vagyis kompenzálni képesek a bíróságok lassú működését. Ugyanakkor a bírósággal szemben sokkal olcsóbb eljárásokról van szó. A vállalatok a követeléskezelő cégeknek, vagy a verőlegényeknek az adósságot eladják. Az eladással a teljes összeg egy meghatározott részét a behajtók visszatartják. A konfliktuskezelés költségei így jóval alacsonyabbak lehetnek, mint a bíróságon. A visszatartással és a kezelési költségekkel csökkentett pénzhez ugyanakkor biztosan hozzájut a vállalat. A behajtás következőleg a végrehajthatatlanság kockázatát is csökkenti.

Az alkalmazkodó, elkerülő stratégiákban és a behajtásban közös, hogy az egyik fél nyeresége valószínűleg éppen a másik fél veszteségével lesz egyenlő. Mindkettő nullaösszegű játszma. Behajtásnál a sértett fél a követelt összeget akár a fizikai erőszakkal is elveszi. A konfliktuskerülés során a követelt összegről az egyik fél időlegesen vagy végleg lemond, mely a tartozó fél nyereségét képezi. Másrészt ezek a vállalkozások közötti kapcsolatokat ronthatják, azok a hosszú távú együttműködést gátolhatják. Sem a behajtásnál, sem az elkerülésnél nincsen a felek között egyezkedés. A behajtásnál konfrontatív, sokszor erőszakos a kommunikáció, az elkerülésnél vagy egyirányú és kiegyenlítetlen pozíciókon alapul, vagy nincs kommunikáció.

### **Az állításokat alátámasztó interjúrészek**

#### *Pereskedés ellen ható okok és a kiskapuk*

„...Lehet bírósági gyakorlat. Az alvállalkozó a kivitelezőt jogilag beperelheti, ugyanakkor kenyértörésre kerül a dolog. Elvileg perben érvényesítheti a jogait. De az alvállalkozó nagyon sokáig vár, a kivitelező azt mondja nyugi, majd ki lesz fizetve. Valami minimális pénzt ad neki, hogy „altassa”, és már rég lezárult közben a projekt, már rég ki lett fizetve a kivitelező,

és még mindig semmi, vagy a vállalat egy idő után csődbe megy és még remény sincs arra, hogy kifizetik. Mire a pernek vége lesz?! Sajnos ez manapság szinte jellemző, hogy ezek a generál-kivitelező cégek sem hosszú életűek. Cég becsődöl, csinál másikat. Nagyon sok a hiánya, fogják és becsődöltetik. Nem úgy működik, mint mondjuk egy telefontársaság, adódik egy pikáns helyzet, nem probléma ha bírósághoz fordul az ember, lehet, hogy 5 év múlva de kifizeti a (...) <sup>49</sup>. A jogérvényesítés lehetősége egy működő piacgazdaságban, ha a piacvezető stabilan áll a piacon, ott az releváns. Ott, ahol egy cég megalakul, csinál pár munkát, leköt egy csomó alvállalkozót és aztán csődbe megy? Igaziból jogorvoslatnak nincs sok jelentősége. Azt mondja, van egy íróasztalom, egy székem, kinek kell?” <sup>3 sz. interjú</sup>

„...Van olyan ügyem, magánember, egyéni vállalkozó volt, azt mondta, hogy nem áll szándékomban kifizetni az adósságot! Nem azt mondta, hogy nem tartozok, hanem nem áll szándékomban kifizetni. A bíróságra 2 évig jártam, minden, nem jött el a tárgyalásra. Beteget jelentett. Bejött, azt mondta, ez nem az én aláírásom. Jó, akkor napoljuk el a tárgyalást 1 hónappal. Kettő évig jártam a bíróságra, az első fokú ítéletet meghozták, elmarasztalták, megfellebbezte, mert volt annyi pénze. A másodfokú tárgyalásra már nem jött el, már nincs cége, nincs semmilye, oké rendben, enyém a dicsőség, még azóta sem láttam 10 fillért sem. Nincs semmije. Mercedes-el jár. Harmadik lakásba lakik már. Egyik sincs a nevéen.” <sup>11. sz. interjú</sup>

„...Minden évbe beleszaladok közel 1 millió forint ilyen behajthatatlan követelésbe, minden évben. Főleg az elején fizet, fizet, aztán? Egy idő után muszáj elfogadni, hogy átutalással fizessen. Ezek a pénzek ha most itt lennének nekem? Minimum 2 millió forint. Akit előbb elmondtam, az is csődbe ment, 2 és fél millió volt a számlán. Beadtuk a számlát novemberbe, és nekem az ÁFA-ját be kellett fizetni. Azt úgy kezelik, hogy már bevétel. Akkor még utána jöttek azok a – herce-hurca, bírósági meg egyéb költségek, stb. A 2 és fél millióból lett 3 és fél millió veszteség. Végén a végrehajtó adott igazolást, hogy behajthatatlan követelés. Az alapösszeget, a 2 és fél milliót költségként le lehet írni. Ha eljutunk ideig. Legtöbb esetben – van egy csődértéskészítő, azt kell nyálaszni, hogy az ő cégei nincsenek-e benne? Mert már mire megtudtuk, hogy csődbe ment, vége lett a felszámolásnak. Ott is van egy határidő, hogy meddig lehet benyújtani az igényt. Legjobb esetben a végrehajtótól lehet kapni igazolást, hogy költségként kezeljük, behajthatatlan követelés, és magyarul ezzel az adóalapot csökkenteni.” <sup>42. számú interjú</sup>

---

<sup>49</sup> Egy magyar nagyvállalat neve

### *Bizalomhiány a bírósági eljárással szemben*

„...Egyre inkább úgy érzem, hogy gazdagok is eljártsszák, cégek is eljártsszák. De hát, ahogy mondtam is, hogy évekig tart. Beperelik és húzzák, vonják. Nem megy el egyik sem. Akármilyen egy polgári per évekig is elhúzódik, mikorra igazából pénzt kapsz. Ha megkapod részletfizetést kérnek, akkor kamatokat ráhúznak, lehet, hogy akkorra már a céged nem is lesz meg. Vagy a másik becsődölt, vagy valami.” 46. számú interjú

„...Nekünk is volt olyan, hogy a munkát elvégeztük, szerződésünk, megállapodásunk volt rá, és azt mondja a végén, hogy nem fizeti ki, mert úgy gondolja nem ér ennyit az a munka. Csak így. Ha akarunk, mehetünk bíróságra is. És akkor elhúzza a bíróságon. Ügyvéd barátai vannak. Neki többet ér, hogy lefizesse az ügyvédek, bírókat meg mindenkit, mint az, hogy kifizessen. Csak azért, hogy neki az ő célja megvalósuljon. Ilyenkor van az, hogy alkudozunk, ne jöjjünk ki annyira veszteségesen, és megállapodunk, hogy jó, akkor engedünk valamennyit. Ha normális, erkölcsös társadalom lenne, ahol a belső erkölcsi értékrend motiválná az embereket, akkor ezek nem történnének meg.” 26. számú interjú

„...Nekem is volt ilyen nagymenő építőipari cég, álmomba sem gondoltam, hogy egy megtörténik velem. Megcsináltunk Pest mellett egy autószalont, ott építkeztünk, 4 évvel ezelőtt, benyújtottam a számlát, addig kisebb munkát mindent rendesen kifizetett. Nem jön a pénz! Szóltam az ügyvezetőnek, hogy nem jön a pénz! Holnap utalom! Nem jött. Utána már aztán mondtam, fellépek keményen. Felszámolta a céget, 3 hónap múlva odáig jutottunk. Már kiderült, hogy 2 hónapja felszámolás alatt volt. 380 millió forint adóssága van. Mi volt az én kis 2 és fél millióhoz képest? Csepp. És aki beadta a felszámolást az se biztos, hogy a pénzéhez jut. Csomó költsége van, mert ugye most már be kell fizetni 60 ezer forintot, hogy beadhassa a felszámolást. Akkor azt mondja a tisztelt cégbíróság, olyan nálunk a törvény, hogy ad 90 napot ennek a cégnek, hogy tegye rendbe a dolgait. 90 nap múlva ha nem rendezi a dolgait, akkor elindítja a felszámolást. Kijelöl egy felszámolót, akinek az első dolga az, hogy körbenéz, hogy mit tud ő zsebre vágni ennek a kis vagyonából. Gyorsan, amit lehet zsebre vágja. Utána aztán elkezd dolgozni a felszámoláson, így megy a felszámolás. Még tovább működik egy kis darabig, és akkor abból a kis becsomagolt pénzekből, mert nyilván van egy kis pénze kifizetik először a dolgozókat, a munkabért, utána APEH, TB, és utána

majd sorrendben a sorban álló cégeket. Én ennél a cégnél az 53. voltam a sorban, az én 2 milliómmal, a 380 milliós adósságból. A TB-t meg az APEH-ot sem tudták kifizetni!!!

*K: És mikor megkereste, hogy megtudta, mit mondott a cég Önnek?*

V: Semmit. Röhög a pofámba. Alapított 1 hónap múlva egy másik céget a lánya nevére. Mert ő 5 évig nem lehet ügyvezető. Lánya nevére alapított egy másik céget és szélhámoskodott tovább.

*K: Ha a barátja volt. Mért nem szólt?*

V: Tisztességtelenség. Ő abba bízott, azt mondta, hogy neki 150 meg 200 milliója van, és aztán kiderült a felszámolásnál, hogy a 150 millióból csak 30 millió volt a jogos, a többi valami vitatott dolog volt, amiről kiderült, hogy az Isten tudja mi? Az utolsó percig bízott abba, hogy ő nem mehet csődbe. Az emberek, sokan ha át is látják, de nem akarják elhinni. Nem kell a gödröt tovább mélyíteni, hanem valahogy meg kell állni, megpróbálni tisztességesen elrendezni a dolgait. De kapaszkodik az utolsó szalmaszálba, de nem megy.

*K: Ilyenkor peres eljárást nem kéne indítani?*

V: A magyar jog 0-tól 10-el kevesebb. Nincs jog Magyarországon!!! Egy dolgot érhet el az ember, fizethet egy csomót az ügyvédnek, a bíróságnak meg az illetékhivatalnak. A pénzéhez nem jut a bűdös életbe soha! <sup>64 számú interjú</sup>

„...Hát, amíg több év, és amikor a bíróság, a 2 bíró közül az egyik ilyen ítéletet hoz, a másik olyan ítéletet. Azt meg tudják magyarázni, hogy az a jogbiztonsághoz tartozik, hogy 2 különböző szintű bíró, az egész másképp ítéli meg a dolgot. Tehát a jogbiztonságot ezek egyáltalán nem jelentik.” <sup>59. számú interjú</sup>

## *Behajtás*

*K: Mondta, hogy ezeket az ügymond csaló cégeket „ki kellene söpörni” a piacról. A tisztességes vállalkozóknak nem érdeke, hogy ezek ott maradjanak. Milyen eszközökkel?*

V: A törvényhez kötően kéne. Azt mondaná a törvény, hogy kérem - kinyitjuk az adósok börtönét. Ha nem fizet időbe, akkor beültetünk! Nem azt, hogy nyugodtan éljenek. Ha nem adod meg a pénzemet, becsuknak. Ezeknek a zsarolási históriáknak, amik az újságban meg a tévében, itt-ott előjönnek, ezeknek a 90 %-a abból adódik, hogy a piszkos csaló tartozik 2, 3, 5, 10 millióval, és tudja, hogy törvényes úton nem tudják behajtani, azt mondja 1-2 ilyen erős gyereknek, hogy kaptok 100 ezret, vagy 10-20 %-ot, megfognátok a nyakát azt kivasaljátok belőle a pénzt. Bizonyos esetben sikerül is. De ha dörzsölt az illető, akkor feljelenti, hogy ez

engem zsarolt. Azt fogják becsukni, aki a saját, jogos pénzét követelte! A 90 százaléka a jogos pénzét akarja beszédni. És nem az ő oldalán, hanem mindjárt inkább feljelentés, és az újságban úgy jelenik meg, hogy az odament és zsarolta. Elveszik az autóját, megbüntetik érte. Ez a magyar jogrend!?”<sup>53.</sup> számú interjú

### **1.3. Összefoglalás és következtetés a jogbiztonság a vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról**

- a. A gazdaságban a formális konfliktuskezelő intézményekbe vetett bizalom alacsony mértékű. A bizalomhiány oka jogszabályok kijátszhatósága és a bírósági döntések hosszú és költséges eljárása. Ha a jogbiztonságról alkotott negatív tapasztalatokat valódi tényként elfogadjuk, akkor az oportunizmus a kisvállalatok, az áttekinthetlenebb nagy piacokon működő vállalatok és a nem szakmai, hanem profitszerző ambíciókkal rendelkező vállalatok számára a másik becsapása, a tisztességtelenség racionális gazdasági cselekvést jelent. A vertikális bizalomhiány következőleg rombolja a horizontális vállalatközi bizalmat. A bizalmatlanság továbbá nem a szerződéses viszonyokban testet öltő gazdasági kapcsolatokat, hanem a szóbeli megegyezéseken és a személyes bizalmi elemeken nyugvó viszonyokat erősíti fel, mivel a jog nem nyújt a vállalatok számára kiszámítható gazdasági feltételeket.
- b. A vertikális bizalomhiányt egyéb piaci intézmények kompenzálják. A bizalommentes állapot a konfliktuskerülést és a nem-legális módszerek alkalmazását eredményezi a konfliktusok kerülésében. Az első eset függőségből eredő kényszerstratégia, a második a pénzhez jutás hatékony módja.

## **2. Az áttekinthetetlen piac hatása a konfliktusok lefolyására és a vállalatközi kapcsolatokra**

### **2.1. Az építőipar kapcsolatokat befolyásoló jellemvonásai**

Az építőiparban a KSH adatai szerint 2005-ben 32509 vállalkozás működött.<sup>50</sup> Az adatok azt mutatják, hogy az építőipar sokszereplős áttekinthetlenebb piac. Ugyanakkor az építőipar

---

<sup>50</sup> A KSH munkatársa, aki az adatok számomra kiadta, felhívta a figyelmemet, hogy az adat kisebb pontatlanságokat tartalmazhat. A dolgozat szempontjából itt az adat arányai fontosak. Eszerint az autóiparhoz képest az építőipari vállalkozások száma 96,4 szoros, a szoftverfejlesztőkhöz képest 4,3 szoros.

más ágazatokhoz képest még sok más tekintetben is speciális, melyek a vállalkozói kapcsolatokat számos tekintetben determinálják. A vállalkozásoknak olyan adottságokkal kell szembenéznük, melyek megváltoztatása és hatásának mérséklése nem áll módjukban, s melyek így jelenüket és jövőjüket is meghatározza. Az iparban tapasztalható nagy mértékű körbetartozás a korrupció és a feketegazdaság részben ezen adottságokkal magyarázható meg, melyek a következők:

1. Egyrészt a lakóház építési projektek költségvetése függ az ingatlanpiaci árak ingadozásaitól. Ha az ingatlanpiaci árak csökkennek, akkor a beruházói oldal kiadásainak a csökkentésére szorul. A megvalósítási ár csökkentését az alvállalkozói körnél érvényesíti. A beruházó árérzékenysége miatt az alvállalkozói kör kiválasztásában az egyik legfontosabb szempont a költséghatékonyság, s kevésbé a tartós alvállalkozói kapcsolatok fenntartása.

2. Az ágazatban a vállalkozások száma igen magas. A piac mérete kiélezett árversenyt idéz elő a vállalatok között, mely hasonlóképpen negatívan befolyásolhatja a tartós kapcsolatok fenntartásának a szándékát.

3. A privatizáció hatására a tőkekoncentráció<sup>51</sup> során a kevés nagyvállalat és sok kisvállalat közötti verseny jellemző.<sup>52</sup> A vállalatok közötti erőviszonyok így kiegyensúlyozatlanok.

4. Az ágazatban nagy mértékű a tőkehiány, (Orlayné, 1999; Petz, 2005) ami a körbetartozások egyik közvetlen okozója és mely a kapcsolatokat bizonytalanná teszi és szintén a hosszú távú tervezés ellen hat.

5. Az ágazat másik fontos jellemvonása az idényjellege. A téli időszakban a kivitelezési munkák szinte teljesen leállnak. Ez az aktorokat arra kényszeríti, hogy az egész éves árbevételük nagy részét ezen időszak alatt termeljék meg.

---

<sup>51</sup> A Piacgazdaság Alapítvány adatai arra mutattak rá egy 2003. évi jelentésükben, hogy az akkor több, mint 70.000 cég (ebben benne van az építőiparban dolgozó összes al- ágazathoz tartozó vállalkozás) közül, a meghatározó- 10 milliárd Ft feletti- nagy cégek aránya összesen 15. Ez a tizenöt vállalat a 2001-es termelési érték 40%-át adta.

<sup>52</sup> A KSH 2005-ös adatai a vállalatok mérete alapján külön kategóriákba sorolta a vállalkozásokat. A méretet az alkalmazotti létszám alapján osztályozta. (1-9 fő, 10-19 fő, 20-49 fő, 50 fő fölötti vállalkozások). Az adatok arra világítottak rá, hogy az alkalmazotti létszám növekedésével különösen nagymértékű a vállalkozások számának a csökkenése. A legkisebb (1-9 főt foglalkoztató vállalt) és a legnagyobb (50 fő fölötti alkalmazottat foglalkoztató) vállalatok száma között 69,9 szoros a szorzó.

6. Az építőipar alsóbb, szakmunkát igénylő szegmenseiben a kvalifikált munkaerő aránya alacsony, mivel a munka jellege nem igényel magas iskolai végzettséget. A végzettséggel nem rendelkező munkaerő sokszor a megélhetés biztosításáért vállal munkát vagy próbál szerencsét az ágazatban. A képzetlen munkaerő tetemes része –más munkalehetőség hiányában- így ebben az ágazatban kényszerül munkát vállalni. Ők, mint a legkiszolgáltatottabb és a legrosszabb érdekérvényesítő munkavállalók a feketegazdaság áldozatai<sup>53</sup>. Munkájuk iránt a kereslet stabil, mivel a feketemunka a kiélezett versenyben a költségcsökkentés egyik módja.

7. A nagyobb beruházások igen tőkeigényesek. A nagy tőkeigény és a gyors profitszerzés lehetősége megnyitja a piacot az olyan vállalkozások számára, akik tetemes tőkével rendelkeznek, céljuk a tőkéjük gyors megforgatása, a gyors profitszerzés, de építőipari szakértelemmel nem rendelkeznek. Ezek a vállalkozások nem rendelkeznek hosszú távú tervekkel az ágazatban, olyan projekt cégek, amelyeknek piacra lépésük és a piacról való kilépésük egy-egy projekthez kötődik.<sup>54</sup>

8. Az építőipari munkában számos olyan műszaki, mérnöki és szakipari elem van, amelyek az opportunizmusra lehetőséget biztosítanak. Az opportunizmus oka, hogy a műszaki és mérnöki munka sok tisztázatlan és vitás helyzetet rejt magában, másrészt a csalás rejtve maradhat, annak negatív következményei csak évek múlva fejtik ki hatásukat.

A fenti jellemvonások egyöntetűen negatív hatást gyakorolnak a vállalkozói kooperációs viszonyokra, és megnyitják az opportunist, nem- kooperáción alapuló piaci viselkedés lehetőségét. A vállalatok kevésbé lesznek abban érdekeltek, hogy tartós kapcsolatokban, hosszú távon tartó piaci kapcsolatokat létesítsenek egymással. Az egész piacra az aktorok közötti ellenérdekeltség jellemző és a hosszú távú haszonszerzéssel szemben a vállalatok célja a rövidtávon megszerezhető magas profittermelés. Az érdekellentétben az egyik vállalat nyeresége a másik vállalat veszteségéhez közelít. Ez az oppi elméletben az egyszeri fogoly dilemma helyzethez hasonlít, vagyis ha a felek nem számítanak egymásra egy következő tranzakcióban, akkor abban érdekeltek, hogy a pillanatnyi nyereségüket maximalizálják, mely nem-kooperatív magatartás által a másik veszteségével lesz egyenlő. Az ellenérdekeltség az

---

<sup>53</sup> Oralyné (1999) becslései szerint 1999-ben a lakásépítések 60-70%-a feketemunkával valósul meg.

<sup>54</sup> Egy 2003-as jelentés szerint a vállalkozások számottevő része nem folyamatosan működik, hanem egy-egy projekt kivitelezésére létrehozott szervezet. Becslések szerint az építőiparban csupán a vállalkozások 70-75%-a végez rendszeres építőipari tevékenységet. (Petz, 2005)



egész piac jellemzője és egyben legfontosabb magyarázója is annak, hogy az építőipar konfliktusos piacnak lehet tekinteni. Sok tekintetben összemosódik, hogy a konfliktusos jelleg alapvetően a piac méretével, vagy az ágazat specifikumaival magyarázható-e meg. Ugyanakkor az interjúk arra mutattak rá, hogy a legnagyobb probléma a tökéletes piaci versenyhez közelítő sokszereplős piac, melyben sokkal inkább az ellentétek, mint az érdekközösség a jellemző. Következően az interjúk arra mutatnak rá, hogy az áttekinthetetlen piaci jelleg csökkentheti a gazdasági aktorok kooperációs kedvét.

### **Állításokat alátámasztó idézetek**

„...Hát, szerintem pont talán azért nem megy ez mostanában mert ellenérdekeltség, van. Valaki épített és az nem az állam, az nyilván a saját érdekeit foggal, körömmel védi és ellenőrzi, és nem veszi át a félkész munkát. És a kötbérrel is nyilvánvalóan a saját költségeit csökkenti, tehát érdekelt abban, hogyha nincs kész valami, vagy ha bele tud kapaszkodni valamibe, akkor kapaszkodik is bele. 7 számú interjú

„...Itt egy olyan komoly verseny van a piacon ma, most főleg, mert sokkal kevesebb a vevő, ami még jobban árversenyre készíti a beruházókat. Az iparág egyre jobban hasonlít a tökéletes versenyre. A tökéletes versenyben ugye az, hogy bárki be tud lépni az iparágba. Hosszú távú tökéletes versenyben eltűnik a profit és akkor közeledik az önköltségi ár. Még most ott nem tartunk. De ha a költségelemet nézzük, gyakorlatilag nincs extra profit.” 3. számú interjú

## **2.2. Az opportunizmus formái az építőiparban**

A fenti körülmények miatt az építőipar egészét az opportunizmustól való félelem, a bizalmatlanság és az ezekből eredő prevenciós stratégiák hatják át. A kapcsolatok kialakulását, a kapcsolatok működtetését, a konfliktusokat és a kezelési stratégiákat a veszteségektől és a tönkremeneteltől való félelem határozza meg. A piaci aktorok már eleve opportunistá módon állnak hozzá egy –egy újabb munkához. A kapcsolat kialakulásánál kölcsönösen tudják egymásról, hogy a másik tisztességtelen lépéseket fog végrehajtani. A trükkök ismertek, s kimondva, kimondatlanul mindenki tudja, hogy mire számíthat a másikkal

szemben. A tisztességtelenség a felek között egy erőn alapuló játszmát alakít ki, melynek több szintje különíthető el.

A konfliktusos piaci jelleg miatt indokoltnak tűnik, hogy az elemzést az opportunista stratégiákkal kezdjem, mivel a mivel a kapcsolatok működésének a logikája és a konfliktusok kezelésének a stratégiái a kockázatos és bizalomhiányos piacból vezethetőek le.

### *1. Pótmunka: az extra profitszerzés lehetősége*

Az opportunizmus első szintje a beruházó és a generálkivitelező közötti kapcsolatban nyilvánul meg, mely a pótmunkákhoz kötődik. A pótmunka az interjúalanyok elmondása szerint egy extra profit, s csupán erő kérdése, hogy a kivitelezőnél vagy a beruházónál képződik-e a tranzakció végén. A közöttük levő érdekellentét, a zéróösszegű játszma alapjául szolgáló pótmunka, mellyel mindkét fél még a munka megkezdése előtt kalkulál. Az érdekellentétet a nyomott árak és az erős verseny okozzák.

Minderre lehetőséget a műszaki kérdések és a dokumentációs nehézségek adnak. Az építkezési dokumentáció rengeteg papírmunkát igényel, melyet a vállalkozók nem mindig tudnak kellő pontossággal kezelni. A pontatlanul, vagy nem megfelelően vezetett építési napló tisztázatlan helyzetet idéz elő, mely a vitára és a másik becsapására ad lehetőséget. Ugyanakkor az építkezések során rengeteg olyan műszaki kérdés merül fel, melyhez a műszaki apparátuson kívül kevés embert ért. A pótmunka így sokszor egy műszaki csata. Következőleg számos olyan helyzet állhat elő, mikor nyitott kérdés, hogy az előre nem látott események, problémák valóban jogos, vagy nem jogos plusz munkát és költséget igényelnek-e.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

„...Nagyon sokan trükköznek és rámennek arra, hogy majd ezt pótmunkaként elszámolják. Vannak svihákok, akik megpróbálják. És vannak olyanok, főleg a gépészek, akik kihasználják azt a speciális területet amin dolgoznak és ebbe próbálnak, mondjuk azt hogy bepróbálkoznak. Ebben fordulnak elő olyan dolgok, amik az alap-megállapodásban nem voltak benne, mondják ők. És nekik van egy nagy előnyük ebben a játékban, azt tudják mondani, hogy a KTD4/3-es nem olyan, mint a KTD2/8-as<sup>55</sup> és ebbe ezt kell beletenni. És

---

<sup>55</sup> A beazonosíthatatlanság miatt a betűket és a számokat megváltoztattam.

akkor fogalmam sincs, hogy miről beszélnek. Ilyenkor tehetség szerint meg kell próbálni a legtöbb olyan dolog kihozni belőle, amit lehet. A pótmunkán lehet nyerni és lehet bukni. Van, amikor emberi dolog, amikor erre rámennek. Hogy oda majd becsempészünk dolgokat, és mondják, hogy ez nem volt benne! Azt figyeltem meg, hogy legtöbbször szándékos.” 8 számú

interjú

### Beruházó szempontja

„...Kivitelező próbálkozik a beruházóval folyamatosan, hogy itt még volt a résfal, emiatt neki többet kellett betonozni, kijött ide még 32 köbméter plusz beton. Pótmunkáztatni akar. Manapság ez a legjellemzőbb tulajdonság, hogy bevállalják a projektet, és közben rengeteg pótmunkát akarnak a beruházó felé érvényesíteni. A végén a kivitelező profitjának a 30 százaléka a pótmunkából tevődik össze, ami megmutatkozik a beruházás végén. Gyakorlatilag műszaki bokszt-meccs. Azon túl, hogy mennyi a kivitelezési költség, ez a bokszt meccs, biztos valahogy meg lehet úszni, attól függ, hogy milyen az ellenfél. Vagy a beruházó profitja csökken, vagy a kivitelezőé. A kivitelezők bele is kalkulálják, az árverseny miatt. A kivitelező nem szégyenlős, nem szívbajos. Vannak az érdekvérvényesítésnek különböző fokozatai. Próbálja meggyőzni a beruházót, hogy miért indokolt. Mert ha nem, leállítja az építkezést. Nagyon komoly szankciókat fog a kivitelező alkalmazni. Tudja, hogy a beruházónak nem olyan egyszerű kitenni a szűrét. Ebben az esetben azt lehetne mondani, hogy minél nagyobb valakinek az előre nem látott költsége, a tartalékba, annál jobb az ajánlata.” 3 számú interjú

### A kivitelező szempontja

„...Nagyon nehéz egy elvárás során úgy körbepapírozni, hogy pótmunkát és minden plusz bevállalt feladatot, hogy az teljes mértékben érthető legyen. Itt arra gondolok, hogy általában mindig viták vannak az elszámolás során, ugye a megrendelő minél kevesebbet szeretne fizetni. A vállalkozó pedig szeretné azt a pénzt megkapni, amit ő pótmunkaként elvégzett. Nagyon sokszor abból is vita szokott kerekedni, hogy mi a pótmunka és mi nem. Nagyon sokszor tervezői hibákból adódóan a vállalkozónak kell bevállalni olyan plusz munkákat, amit egyébként nem kalkulált. Jogilag akkor ezt mondják, hogy itt van ez a ház, erre vállalkoztam, ezt csináld meg, hiába nem voltak anyagi részletek kidolgozva, ami, úgymond plusz költségeket jelent és nagyon nehéz ajánlati fázisban minden részletét úgy áttekinteni, hogy

minden apró részletet figyelembe vegyél. Csak mondok egy számot. Tartozik, mondjuk 10 millió Ft-tal, én követelek érte 15 millió Ft-ot összességében és fizet nekem 12-öt, 13-at, hogy legyen miből rendezni a dolgaim. Vagy pedig azt mondja, hogy nem fizeti ki ami jár, a 10 milliót sem. Hiába 15 millió lenne a vitatott és menjünk akkor pereskedni. Ez a hatalommal való visszaélés, mert a vállalkozó nem tudja finanszírozni azt a 10 millió Ft-ot, hiszen neki anyagban, emberekben tovább kell fizetnie. De amikor egy átállás előtti időszakban végig megyünk az épületen, és azonnal kell megcsinálni 5 vagy 6-féle munkát, arra egyszerűen nincs sem, mód sem idő. Persze majd megrendeljük és van, amikor ez a rendelés elmarad, és utána egyszerűen letagadja, hogy ő nem mondott ilyet. Volt olyan, hogy magán az építési naplón feltüntetik. Utána az árán volt mindig a vita, hogy szerintük fele annyit ér ez a munka. Utána egy elvégzett munkával már nem tudunk mit csinálni. A pótmunka mennyiségét hát azt előre nem tudod meghatározni keretösszegekben, tehát nem tudsz felsorolni, a munkának a 80%-a pótmunka. Ha nem teljesítek, akkor nyilván veszteség. Illetve kockázat, hogy tud-e azonnal pótolni. Illetve akkor fog kirúgni, ha ott van a sorban állás mögöttem. Mindenki szeretne egy jó ponttal bekerülni egy nagy céghez. Nem nagyon tudok vele sakkozni. Azt mondja, hogy engem nem fog kifizetni és abból a pénzből tud, gazdálkodni.” 54 számú interjú

## *2. Fizetés visszatartás: a körbetartozás első fázisa*

Az opportunizmus másik formája a generálkivitelező és az alvállalkozók közötti kapcsolatban testesül meg. Közöttük a vita a pénz visszatartásban jelentkezik, mely már megindítja a lefelé irányuló körbetartozás folyamatát. Itt a fővállalkozó, vagy generálkivitelező úgy viselkedik, mint vele szemben a beruházó. Azonban Ő nem az előre nem látott eseményekre hivatkozik, hanem minőségi kifogásokat állít az elvégzett munkával szemben, vagy késésre hivatkozik. A pótmunka és a minőségi problémák annyiban hasonlítanak egymásra, hogy mindkettő olyan megfoghatatlan és nagyon szubjektív tényező, mely a rosszhiszeműségnek adhat terepet. Az építési projekteknél mindig elő van írva, hogy az alvállalkozóktól I. osztályú munkát várnak. Az egyik interjúalany elmondása szerint az első osztály nem egy rögzített fogalom. A vitát mindig az dönti el, hogy a megrendelő jó, avagy rosszhiszemű vagy a vállalkozók között jó vagy rossz a viszony.

A késésnél a legtipikusabb vitaforrás, hogy ki miatt késik a munka. A késések oka lehet időjárás, vagy más munkák csúszása, vagy egyszerűen, hogy a felállás lehetősége nem adott a konkrét munkára. A vita itt is kevésbé megfogható dolgokra, a vis major helyzetekre alapul. A körbetartozási hullám mindig a legalsóbb szinteken csúcsosodik ki. Mire a pénz leér, már

annyi kézen ment keresztül és akkora hiány keletkezett, hogy a legutolsó ember marad kifizetetlenül. Ugyanakkor ez az a szint, ahol olyan emberek tömörülnek, akiknek az érdekérvényesítő képessége a legrosszabb. A segédmunkás, aki feketén dolgozik szerződés nélkül, a családi vállalkozásban, vagy az egyéni vállalkozóként dolgozó festő, stb. A fizetés alapvetően azon múlik, hogy kit akarnak kifizetni, s nem azon, hogy ki és milyen minőségben, vagy határidővel végezte el a munkát. Az érdekérvényesítési képesség így ebben a szegmensben különösen fontos tényező.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

„...Nincsen olyan már, hogy I. osztályú minőség. Illetve van, de már csak papíron. Azt senki nem használja. Egy megrendelő jön, abban érdekelt, hogy I. osztályú minőséget csináljunk. Ez ma a magyar szabályok szerint azt jelenti, hogy mindenbe bele lehet kötni. Ez egy kiskapu ez az I. osztályú minőség. A nyugat-európai szabványok nem ismernek ilyet. Ha megfelelő, I. osztályúnak kell lenni. Ha nem, akkor ki kell javítani a minőséget.”<sup>44</sup> számú interjú

„...Jellemző, hogy minőségi hibákra hivatkozva, mindenféle kifogások, miatt vannak fizetési visszatartások. De mindig csak a legvégén. Akkor szokott működni, mikor már a fizetési határidő lejárt. Vagy éppen lejárna. Akkor mondja, hogy nem jó! Ennek az az oka, azért, hogy húzzák a kifizetést, csak az lehet. Mert kétlem, hogy tényleg rossz volt a munka, amit csináltunk. A hibát megcsináltuk, aztán megint lejárt a határidő, mikor fizetni kellett volna. Azt mondják, hogy mégsem jó!”<sup>45</sup> számú interjú

„...Itt a kivitelezőnek domináns szerepben van, Ő diszponál a pénzek fölött. Az alvállalkozót csicskáztatja, és pszichikailag is fölé kerekedik, érzékelteti, hogy ő most a kis alvállalkozó, ha majd jónak látja fizet. A pénz mire elmegy ideig, megskalpoltják és a végén csepegtetve fizetik ki a töredékét annak, amit ki kéne fizetni. Mindenki hivatkozik arra, hogy fölötte nem fizetnek, többet tart vissza, és nem kapja meg a pénzt. De egy jogos hibának a kezelését a végén a legutolsó alvállalkozó gyakorlatilag megsínyli. Nagyon sok az olyan eset, hogy egy ilyen beruházásnál azok a ténylegesen dolgozó alvállalkozók, akik a projekten dolgoztak, azok sokan csődbe is mennek.”<sup>3</sup> számú interjú

„...Saját tapasztalatból amit itt látok, nálunk sem azért akadnak meg a fizetések, mert nem volt elég pénz, hanem egyszerűen más oldala volt, hogy valakit nem fizettünk ki. Mert nem is

akartuk kifizetni a pénzét inkább azért. Ez a kapcsolat, a szimpátia. Milyen jó vele a kapcsolat. Meg mondjuk az kapja meg, aki erőszakosabb.” 25 számú interjú

### *3. Burkolt opportunizmus: minőségromlás*

Az opportunizmus harmadik szintje a szakmunkát végző alvállalkozónál tapasztalható. Az alvállalkozó a saját megrendelőjével szemben úgy tud profitot termelni, ha nem az előírt, hanem egy olcsóbb anyagot használ fel, vagy épít be az épületbe. Az opportunizmusnak ez a formája szintén ismert, de a lebukás veszélye kicsi, mivel nehéz leellenőrizni, hogy milyen anyagok épültek be az épületbe. Az árnyomás minőségromlásban való megjelenése a szakmunka szintjén jelenik meg. A szándékos minőségromlás bezárja a kört az építőipar és a lakosság között. Az opportunizmusból eredő károk nemcsak az ágazatban okoznak tetemes veszteséget, hanem a rosszabb minőséggel a végfelhasználó lakosság is vesztesévé válik.

#### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

„... Az emberek nem becsületesek. Az építőiparban lehet, szakmailag talán nem is követelik meg azt, hogy minőség. Az építésnél kivitelező lehet, olyan is, akinek nincsen végzettsége, és nem szakemberek. Nagyon nehezen nyomon követhető a minőség. Hogy döntöd el például, hogy milyen a vezeték a falban? Benne van aztán kész, s ha mást, vagy rosszabb minőséget használasz, kicsi a lebukás valószínűsége. Nem is ért hozzá, vagy a másik, hogy nem lehet mindent lepapírozni. Illetve le lehet, le kell, de most el lehet kezdeni vitatkozni, hogy a fal egyenes vagy sem, például.” 2 számú interjú

„...Van aki nem is azt az anyagot építi be. Van egy terv, de mégse azt az anyagot építi be, ami a tervben szerepel. Kispórolja az anyagot. És nem tudja kellően ellenőrizni a kivitelező, mert ennyi erőforrást nem tud ráfordítani, mert mindenféle más dologgal kell foglalkoznia, nincs annyi energiája, hogy a kivitelezőt állandóan ellenőrizze, és ott csapják be, ahol csak tudják. Lehet, hogy más anyagokat épít be, az is egy lehetőség. Vagy gyengébb anyagot épít be rossz minőségben.” 9 számú interjú

Összefoglalva, az érdekkellentéteken alapuló piacon az opportunizmus azért lehetséges, mert annak megvalósulása kódolva van a vállalatok közötti tranzakciókban. A minőség, a mérnöki és szakipari kérdések mind olyan tényezők, melyek a rosszhiszeműségen alapuló

normaszegésre adnak lehetőséget. A rosszhiszeműségen alapuló magatartás a nagy piac eredménye, a normaszegés lehetősége az ipar sajátosságaiból ered. Fontos még hangsúlyozni, hogy az oportunizmus következményei nem szűkülnek be a piacra, annak hatásait a végfelhasználó lakosság is megérzi, így ezen a területen kumulált és hosszú évekre kiható veszteségekről beszélhetünk.

### **2.3. A bizalomhiány az építőiparban**

Ha az oportunizmus ilyen mélységig kódolt egy ágazat működésének a logikájába, akkor kérdéses, hogy a vállalkozások számára mi tud védelmet biztosítani a tönkremenetellel és a kockázatokkal szemben. A szociológiai szakirodalom két megoldást fogalmaz meg. Az egyik alternatíva lehet a jogrendszer biztonságos és hiteles működése. Biztonságot nyújthatnak a kiszámítható és stabil jogszabályok, a gyors bírósági döntések és a megfizethető eljárási költségek. A másik lehetőség a piaci kapcsolatok bezáródása a biztonságot nyújtó kapcsolatrendszerbe. A 'network gazdaság' lényege, hogy a formális intézményekkel szemben megvalósuló bizalomhiány a személyes kapcsolatokban megvalósuló bizalmat értékeli fel. Az építőiparban e második megoldásról beszélhetünk. A bizalmat generáló intézmény az ajánlás. A vállalkozói kapcsolatokban sem a jogbiztonság, sem a tőkeerő, sem szerződések nem rendelkeznek 'bizalomgeneráló funkcióval'. Annak érdekében, hogy ezt az állítást bebizonyítsam, érdemes a bizalomhiány tüneteiről és a szerződéses gyakorlatról pár szót ejteni.

#### **2.3.1. Definíciók a bizalomhiányról**

Az építőiparban nem beszélhetünk 'valódi bizalomról', az alapvetően bizalmatlanságot jelent. Annak ellenére, hogy az oportunizmusnak számos formája megfigyelhető, a bizalomhiány mindig a nem-fizetéssel kapcsolatosan fogalmazódott meg. Az interjúalanyok a bizalomhiányt a legtöbb esetben az ágazat morális problémáira vezették vissza, mely a keresztartozások óriási méretével magyarázható meg. A vállalkozásoknál jelentkező károk és az ebből eredő csalódottság olyan mértékű, hogy az interjúalanyok egy demoralizált ágazatnak tekintik az építőipart. A demoralizálódás percepciója a bizalommentes helyzet egyik tünete. Abban megoszlottak a vélemények, hogy kitől és miből származtatható ez a destruktív közeg.

Sokan panaszkodtak a rövidtávon gondolkozó projekt cégekre, amelyekből sokan tisztázatlan múlttal rendelkeznek. A nagy tőkével rendelkező vállalatok vezetői – az elmondások alapján nem tiszta utakon szerezték meg a vagyonukat, s a vagyonszerzés fél-legális módszereit az építőiparban is alkalmazzák. Következőleg az első magyarázat az ágazat nyitottságával kapcsolatos. A tőkeigényes munkák megnyitják a piacot a nem szakmabeli, de nagy tőkével rendelkező aktorok számára.

A bizalomhiány másik oka, hogy a jóhiszemű vállalatok is rosszul fizető partnerekké válhatnak. Még ha ismerik is egymást és alapvetően létezik a vállalkozások között bizalom a fizetési szándéktól függetlenül önhibáján kívül bárki bent ragadhat egy-egy számlával. Bízni így abban sem lehet, akiben megbízunk. Következőleg itt a tőkehiány problémájáról van szó. A tőkehiány rombolja a vállalatközi bizalmat. Több interjúalany is elmondta, hogy azért sem lehet bízni a vállalatokban, mert az árverseny, a tőkehiány és likviditási problémák miatt bárki bármikor tönkremehet. A piac így kódolja a bizalomhiányt.

A harmadik magyarázat az első részben megfogalmazott jogi problémákra mutatott rá. A vertikális bizalomhiány rosszhiszeműséget indukál. Az ágazatban általános tapasztalat, hogy a fizetési kötelezettség alól a vagyonkimentés és a csődeljárás kikapui adhatnak kivezető utat, így a felelősségvállalás elkerülésének a lehetőségei bomlasztják a vállalatok közötti bizalmat.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

„...Nincs igazán védettség, de manapság lehet ez változott, de akkor sem biztos. Hangzatos, de mindig lesz madár. Ékesszólás, hallgass csak a szólásmondásokra. Amíg lószar van, addig veréb is van. Mindig lesz, aki bedugja a fejét a hurokba. Vagy így, vagy úgy. Talán nekem sikerül, meg hát engem biztos nem fog átverni Józsi, mert már engem ismer régóta. Áhh! Az nem létezik, hogy engem átvágjanak! Pedig, de! Lehet, hogy őt annyira nem de őt is átvágják.”<sup>9</sup> számú interjú

„...Általában az működik, hogy csak olyanok dolgozok, akiben megbízok, csak ennek is megvannak a korlátjai. Az egyik cég megy, egy ideig jól működik, tisztességesen fizet, aztán belefut ő is egy olyan munkába, amit neki nem fizetnek ki, adott pillanatban csőd szélére kerül, és már ő sem tud engem kifizetni, mert nincs miből, a másik munkánál átverték. Tehát ez a piac olyan, hogy teljesen bizonytalan dolog ki, mikor fog fizetni? Mindig van egy óriási rizikó benne.”<sup>53</sup> számú interjú



„...Nagyon jó az, hogyha most az illegális szőrmekereskedelemről van 3 milliárdom, akkor azt átörgetem egy építőipari projekten, nem fizetek ki senkit, nem szólhat senki, és egyébként is lehúzó a redőnyt. 3 millióig felelek, és onnantól kezdve tessék sorba állni. Ez a fajta mentalitás jelen van, és nagyon sok normális céget, stabil alapokra szerveződött szakértő céget tettek ezek az emberek tönkre. Effektíve csődbe vitték. És borzalmas óvatosság alakult ki ezen a téren olyan emberek között, akik ebből akarnak élni. Nekik fontosabb az, hogy – igen, én ennek az embernek már dolgoztam háromszor, mind a háromszor kifizetett. Volt olyan, hogy probléma volt, de azt tudom, hogy nem lehúzó ember és itt van. 10 éve itt van, és lehet, hogy nem fizet annyit, mint az ismeretlen fuxos Bulgáriából, de legalább ez ki lesz fizetve.”<sup>8</sup> 8 számú interjú

„...Hát szerintem rengeteg ember került be az építőiparba, aki korábban nem tiszta utakon járt. És az ott szerzett pénzét próbálja átforgatni, és hozta magával a mentalitást. Csak a legnagyobb magáncégek, vagy saját erőből föltett cég vezetőinek a háromnegyede vagy az éjszakából jött, vagy autóval kereskedett. Vagy egyéb olyan dolgokat tett, amelyek azt hozzák magukkal, hogy a szavuk nagyon kevés. Azt, hogy nem úgy gondolkodnak, hogy holnap is a piacon szeretnének maradni. Tehát most lesápolni mindent. És egyébként is, ha valami nem úgy van, ahogy akárcsak leírtuk, akár mondtuk, akkor szétverik a fejemet, ha nem tetszik.”<sup>54</sup> 54 számú interjú

### **2.3.2. Bizalomhiány a szerződésekkel szemben**

Az állammal és a jogintézményekkel szembeni bizalomhiány és a kisvállalkozások pereskedéssel kapcsolatos nehézségei a hazai gazdaság általános jellemvonása.<sup>56</sup> Az építőiparban a probléma azonban más ágazatokkal és vállalkozásokkal szemben sokkal sarkosabban ütközött ki. Nem is találkoztam olyan interjúalannyal, ahol a vertikális bizalomhiányról ne esett volna szó. Nem volt olyan interjú sem, ahol az interjúalany ezzel ellenkező állásponton lett volna. Az építőipar következőleg speciális ágazat abból a szempontból, hogy abban a vertikális bizalomhiány különösen akkut problémájával állunk szemben. A vertikális bizalomhiány a szerződéses gyakorlatban is megmutatkozik. A korábban leírt elméletek szerint a szóbeliség a vállalkozások közötti magas fokú bizalomra utal, amely csökkentheti a tranzakciós költségeket. Az írásbeliség a tranzakciós költségeket növeli és a formális intézményekbe vetett bizalomra mutathat rá. Az építőiparban ez az

---

<sup>56</sup> A kisvállalatok problémáiról ld. később.

összefüggés ambivalens módon jelenik meg. Egyrészt, az ágazat karakterisztikus vonása a vertikális és a horizontális bizalomhiány. Másrészt az alsóbb alvállalkozói szinteken meglehetősen alacsony szintű a vállalkozók jogtudata. Ez egyrészt a szerződéskötési gyakorlat alacsony színvonalában mutatkozik meg. Másrészt az alsóbb szinteken nem rögzítenek az alvállalkozók jogait védő feltételeket írásban, hanem egy őket teljesen kiszolgáltatott helyzetbe hozó szerződéssel dolgoznak.

A szóbeliség a kivitelezők alvállalkozói kapcsolatainak jellemzője, az a kisebb vállalkozások szintjének karakterisztikus vonása. A szóbeli megállapodások rövid távú elköteleződéseket jelentenek. A megállapodások tárgya, hogy az alvállalkozó mikor és mennyiért végzi el az adott munkát. A szerződések megkötése vagy elmarad, mellyel így az elvégzett munka a feketegazdasághoz sorolódik, vagy a tranzakció után vagy közben szünetlik meg. A szerződés nélküli feketemunka nem teszi lehetővé a jogi védeltséget a vállalkozások számára. A feketemunka oka, hogy a vállalkozások kibújhatnak az adófizetés kötelezettsége alól. Másrészt éles versenyben az a jobb ajánlat feltétele is lehet, mely azt jelenti, hogy az adókerülés a versenyképesség megtartásának az egyik formája. Az építőiparban már szinte normává vált a számla nélküli munka és az adócsalás. Említést kell tenni a feketemunka legnagyobb áldozatairól, a segéd munkásokról is, akik teljes mértékben ki vannak szolgáltatva mind az alkalmazójuknak, mind az államnak. Talán ők az egyik legnagyobb vesztesei az ágazatnak. Az interjúk sok ilyen tragikus történetről tanúskodnak.

Következőleg a szerződések helyett a bizalom a tranzakció motorja. A szóbeliségen alapuló bizalom zárt alvállalkozói körökben valósulhat meg, melyekre a későbbi részek térnek ki részletesebben. Az írásbeliségnek nem funkciója az opportunizmussal szembeni védelem. A szerződéskötési fegyelem azért alacsony, mert a vállalatok nem az állam védelmet nyújtó szerepében, hanem a kapcsolatokban hisznek. Azonban a kapcsolatokba vetett bizalom korlátja a körbetartozásokból eredő bizonytalan gazdasági helyzet. A szóbeli elkötelezések mindig az adott munkára és nem a jövőben megvalósuló projektekre vonatkoznak. Az építőiparban ilyen típusú megállapodások nem léteznek, mivel a cégek fennmaradása és a projektszerzés bizonytalan, mellyel a fejlesztés, az innováció is korlátos szinten valósulhat csak meg.

Összefoglalva, a vertikális bizalomhiány és az erős árverseny miatt az építőipari kisvállalkozások szóbeli megállapodások alapján dolgoznak. Az árversenyben a feketemunka versenyképességet növelő tényező. A jogbiztonság negatív megítélése a zárt, személyes, és nem a formalizált kapcsolatokba vetett bizalmat eredményezi.

Az írásos szerződések inkább a megrendelő- kivitelező kapcsolatok sajátjai. Azonban ez nem függ össze sem a vertikális sem a horizontális bizalommal. A bizalomhiány a teljes ágazat minden szintjét átható elem, az írásbeliség nem bizalomnövelő tényező. Ugyanakkor a szerződés és a dokumentáció (pl. építési napló) abból a szempontból fontos, hogy az opportunizmus csak ezek segítségével bizonyítható. A szerződések következőleg irrelevánsak a rosszhiszeműség kivédésével szemben, de relevánsak annak bizonyításában. A szerződéskötés továbbá ezen a szinten kötelező jogi aktus. A szerződések tartalma a multinacionális cégek standardjait követik, melyben az erőfölény kifejezésének a jelei mutatkoznak meg. Az építőipar így ebből a szempontból nem különbözik más ágazatoktól.

Az állami megrendelésekben az állam az ágazat számára példát tudna mutatni szigorú szerződéskötési fegyelemmel, és olyan tartalmú szerződésekkel, melyekben a vállalkozókkal szemben kiegyenlítettebb viszonyokat definiál. Az építőiparban azonban az állam is visszaél az erőfölényével. Az állami is tökehiányos gazdasági aktor. A közbeszerzéseknél plusz pontot jelenthet, ha a vállalkozó képes meghitelezni a projektet, vagy ha hosszú fizetési határidőt vállal. Közbeszerzéseknél az sem ritka, hogy ha a vállalkozó tovább nem tudja finanszírozni a projektet és a szerződésben leírt fizetési határidő előtt kéri a kifizetést, akkor a megrendelő a végösszegből egy meghatározott százalékot levon az alvállalkozótól.

Az írásbeliségben megmutatkozó kiszolgáltatottság nemcsak a nagymegrendelőkkel szemben jellemző. Míg a nagymegrendelők –állam, vagy társasházprogramok beruházói- a jog nyelvét használják arra, hogy a tökehiányból eredő nehézségüket a kicsikre hárítsák, addig a kisebb megrendelők azzal az eszközzel élnek, hogy a szerződésben eleve olyan határidőket és feltételeket rögzítenek, amelyekről már eleve tudják, hogy az alvállalkozók nem tudják teljesíteni, így szankcionálni fogják. Itt a klasszikus rosszhiszeműség esetével állnak szemben az alvállalkozók.

Következésképpen az ágazat bizalomhiányos és tökehiányos helyzetében ezekben a kapcsolatokban a szerződések a kizsákmányolás legalizált formái lehetnek és nem védhetik meg az alvállalkozókat a rosszhiszeműséggel szemben. Következésképpen a tapasztalatok azt mutatják, hogy az atomizáltabb piacon nem feltétlenül jellemzőek a szerződéses kapcsolatok és az írásbeliség sem feltétlenül ad védelmet az opportunizmussal szemben. Az egy kötelezőjogi aktus, melyet az aktorok így akkor alkalmaznak, mikor arra kényszerítik őket. Az építőiparban az írásbeliség így nem a piac áttekinthetlenségével függ össze, hanem a tranzakció szintjével. A megrendelő és a kivitelező közötti tranzakcióban az írásbeliség

ellenőrzött, kötelező forma, míg a teljes tranzakció alsóbb szintjein, fázisaiban, ahol ez a formalitás kevésbé ellenőrzött, ott a szóbeliségen alapulnak a kapcsolatok.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### *Bizalomhiány a szerződésekkel szemben*

„...Tényleg időnként olyan dolgokat, hogy nem adtak időre munkaterületet, és megcsinálta 80 %-át a munkának, és akkor azt mondták letelt a határidő, arra nem készült el, és mostantól kezdve ketyeg a kötbér. Mondta, hogy hát nem kapott munkaterületet. Az nem érdekli! Nem volt minden napról-napra lejegyzőkönyvezve. És kiszámolta, hogy akkor tulajdonképpen mostantól annyi kötbért vonnak le, hogy a végén nem kap egy fillért se. Abban a pillanatban azt mondja, inkább lemondok a munkáról! Levonult és otthagya. A megrendelőnek abból a szempontból jó, hogy a munka 80 %-a elkészült. És az ingyen volt. Utána alkalmaz egy másikat, aki majd befejezi azt a dolgot.

*K: Akkor ezt úgy előzheti meg, ha az ember mindent papíroz?*

V: Ma már az egy alapvető, hogy mindent. Ez az alapvető bizalmatlanság esete, annyi sok átverés történt, hogy mindent bizonyítani kell. Ez se elég, mert jogilag annyira csúrik-csavarják, meg úgy alakítják a dolgokat, hogy tulajdonképpen a papír az nem ér semmit. Ha én azt mondom, hogy én tartom a szavam, mert én becsületes vagyok, az többet ér, mint bármilyen aláírt papír. De ez ma már nagyon ritka.” <sup>26</sup> számú interjú

„...Nem ad védelmet a szerződés. Mindegy, ha nem fizeti ki a szerződés ellenére se. Pontosan az, hogy egyszerűen arra a lakóparkra indítanak egy Kft-t vagyon nélkül, mit tudom én van egy vagy két tulajdonos. Azoknak a tulajdonosoknak semmi nincs a nevén. Semmilyen tulajdonuk, semmilyen vagyonuk nincsen, csak azt a Kft-t megalapítják, fölépítik a lakóparkot, és a végén nem fizetik ki az alvállalkozókat. Biztos szerződésekkel mennek az alvállalkozók, a Kft csődbe ment, mit lehet tenni? Vagyonuk nincs, semmi nincs! Akkor most mi van? A bíróság azt mondja, sajnos nem lehet mit tenni! Kész. Csődbe ment.” <sup>52</sup> számú interjú

#### *Szóbeli megállapodások*

„...Hát hiába van szerződés, nem, nincs, sokan nem is kötnek szerződést. Nem szeretik a papírmunkát. Hát erről tudnék mesélni a szerződésről, de hát most tényleg az, hogy van egy

papír, egy szerződés, akkor évekig eltart akár a bírósági ügy, ugyan úgy. Esetleg kellemetlenül sokba is kerülhet, ha nincs egy jó ügyvéd, akkor még többbe is kerülhet. Ehelyett szóbeli megállapodás, amit az ember, ha lehet be is tartanak, csak sokan ezt, szóval tudják tekergetni. A magyar ügyvédek tudják tekergetni a szavakat. Az egyik így gondolja, a másik úgy értelmezi, általában mindenki úgy értelmezi, hogy magának legyen jó. Nem nagyon írunk le semmit, csak nyilván azt, amit le kell okvetlenül írni, csak azt. Hát igazából, hát számomra, nekem a legfurcsább, hogy két fontos dolog van a szerződésben a kezdés, és a befejezés. Hogy mikor írjuk meg, az attól függ, milyen a megrendelő. Hogyha olyan, akkor leírjuk, hogyha nem olyan, akkor szóban.” 42 számú interjú

„...Semmi garancia nincsen. Eleve, ha valaki szóban valamit megígér, hogy lesz, az 30 százalék. Ha azt mondja, hogy esküszöm az a munka a jövő héten a tiéd, akkor van 30 % esélyem, hogy lesz munkánk. A szóbeli megállapodások nem működnek az építőiparban. Egész egyszerűen a résztvevők miatt. Tehát, nagyon sok emberke élhet vissza az építőiparral abban, hogy nagyon gyorsan, nagyon sok pénzt lehet átforgatni.” 8 számú interjú

### *Jogtudat hiánya*

„...Igazából nekem olyan tapasztalatom van, hogy tulajdonképpen a vállalkozók nem ismerik a jogaikat. Azt hiszik, hogy ők dolgoznak és az természetes, hogy őket meg is fizetik. Sajnos nem. Ha tudná, hogy olyan szerződést kell kötnie, hogyan tudná a generálkivitelezőn behajtani az ő munkadíját, ezt nem tudják. Hirtelen arra gondolok, hogy mit tudom én, az alvállalkozónak van egy kötelezettsége, hogy a munka határidőre történjen, ha ezt nem teljesíti, akkor kötbért követelnek tőle. Viszont én nem hiszem és nem látom, hogy a szerződésben le lenne az írva, hogyha én a határidőt teljesítem és nincs kifogás, stb., stb., és ha Te nem fizeted ki, akkor erre és erre. Ott van egy mondat, hogy egyéb vitás kérdésekben a Ptk. az irányadó. Nem tudom, hogy ezt mennyire tudják érvényesíteni az alvállalkozók. Szerintem az emberek sokszor látatlanban aláírják a szerződéseket. Inkább arról szólnak ezek a szerződések, hogy mi az alvállalkozók kötelessége. De hogy a teljesítések után mik a követeléseik?” 48 számú interjú

### *Állammal kötött szerződések*

„...Például egy nagyobb építőipari cég, egy nagyobb állami megrendelő nagyon könnyen 90, sőt 120 napot is kiköthet. Ami azt jelenti, hogy effektíve 3-4 hónapig kell hitelezni a vállalkozónak az építési költséget, amire az első pénzéhez hozzájut. Igaz, hogy már 3 hónapja befejezte, de még mindig érkeznek a pénzek. Tehát, ott van egy első likviditási hiány, és egy utófinanszírozottság. Ha egy pénzt nekem nem kell kifizetnem, akkor én azt még többször meg tudom pörgetni. És ennek a nyeresége nálam marad. Másrészt állami projekteket, közbeszerzési projekteknél előnyt jelent az, ha a jelentkező azt mondja, hogy halasztott fizetéseket is elfogad. Történetesen, ha ez átcsúszik az egyik költségvetési évről a másikra, egyik előirányzatból a másikba, akkor azt a pályázat kiírója több ponttal is értékeli. Két azonos árunál. Vagy kicsit magasabb árú jelentkező is, ha azt tudja mondani, hogy csak 120 nap múlva van szüksége a pénzére, akkor azt felsúlyozzák egy közbeszerzésnél. Vagy van egy izléstelen mód, amikor ugye pluszban a mellé berakják, hogy a korábbi lehívás napján költsége van. Ez mostanában az autópálya építéseknél rettentő elfogadott dolog általában. 150 napra fizetünk alapon, de lehetőség van idő előtti lehívásra, aminek a díja napi fél százalék. Tehát, elvileg holnap is kaphatsz pénzt, csak akkor 12-24 százalékkal kevesebbet kapsz. Erre mondja Kohn, hogy ügyes! Amikor egyszer egy nagyon rossz dologba kényszerítem bele, és utána méregdrágán mégis csak felcsillantom neki. Van olyan, hogy ez szükséges. Például évvégén vagy éppen egy másik munkájával likviditási zavarba kerül, és pénzre van nagyon szüksége. Átlagosan autópálya építésen nem igazán van más szerződés.” 8 számú interjú

### *Szerződéses opportunizmus*

„...Van, amikor ezt jó baráti viszonytal lehet intézni, de amikor már a megrendelői oldalról is úgy állnak hozzá, hogy már eleve úgy kötik a szerződést, hogy a megrendelő tudja, arra a határidőre nem lehet megcsinálni azt a munkát. És belekényszerítik a kivitelezőt azért, hogy utána kötbéreként levonhasson a végösszezből, és hogy olcsóbban csinálhassa meg. Számítalan ilyent hallani már.” 36 számú interjú

### *Feketemunka*

„...Nyilván azok mennek a Moszkvára felvenni feketemunkásokat, akiknek alapból olyan a gondolkodásmódja, hogy vagy nem fizetem ki, vagy pedig úgy van vele, hogy végtelenségig ki van kasszírozva az ár. És akkor így csináljuk, minél olcsóbb emberekkel. És akkor felvesznek a Moszkváról embert. Azt mondod, hogy jó akkor gyere el napi 5 ezerért. Én

elszámolom a megrendelő felé, úgy ahogy egy kőműves napi 8 ezerbe van. És a munkát megcsináljuk négyzetméterre, és akkor kiderül, hogy dolgozik-e az ember rendesen, vagy nem. Ha tényleg ért a kőművesmunkához, akkor jó esetben odaadják neki az 5 ezret, hogyha meg kutyául dolgozik, akkor meg elzavarják. Azt mondják, hogy menj máshová, nem jött össze....De vannak olyan emberek, hogy mindig csak előleget kaptak az emberek, kajára kaptak egy ezrest mindennap. Mondjuk dolgozott volna 4 ezer forintért naponta, és mindig csak egy ezrest kapott és eltelt 1 hét, 2 hét, 3 hét és nem kapott egy forintot sem. És ez bukó. Szerinted amikor felvesznek egy embert a Moszkva térről, vagy valahonnan egy kocsmából, hogy gyere el hozzánk dolgozni, az milyen szerződést fog aláírni? A legtöbbje, van, hogy annyira egyszerű, jó hogyha a nevét leírja. Aki, az ilyen az segédmunkás.” 2 számú interjú

### *Feketegazdaság*

„...Állandó küzdelmünk van, de mindegyik úgy jön ide, hogy számla nélkül csináljuk, nekünk is jó, mert akkor nincs bizonylat. De mi vesszük számlára az anyagokat, annak jele van, és annál a cégnél megjelenik a nevünk, aki vásárolja!!! Nem is adja számla nélkül. De hát ÁFA-t csak annyit igényelhetek vissza, amennyit befizettem. Annál többet nem igényelhetek. És anélkül meg, hogy kimenő számlám lenne, anélkül meg?

*K: Akkor hogy tud garanciát adni?*

V: Azt elvárnák a garanciát. Mindig ezzel vagyunk, hogy akkor nincs garancia, ha nem adunk számlát. És jól van, akkor legyen. Ennek ellenére trükköznek, hogy van neki egy vállalkozása, és akkor arra írjuk? Most ha csinálunk egy medencét, akkor oldjuk meg valahogy úgy a számlát, hogy szerkezetépítés. És ha tényleg szerkezetépítést csinálunk, hogy az medence lesz vagy nem medence lesz? Az egy külön dolog. Ennél sokkal durvábbak is vannak. Olyan rafinált..., és tipikusan az, hogy azt nézik hogy lehet a jogszabályokat kijátszva, és mindent papíron elintézni. De egyszerűen, ez minden szinten ott van. ... Hogy ezentúl csak a törvény alapján, csak törvényszerűen, csak tisztességesen mindent, akkor lehet bejön ide valaki, azt mondja, - kértem egy árajánlatot. Itt van! Azt mondja, hogy akkor most engedjük el az ÁFA-t. Ez nem egy nagy összeg egyébként, ha azt nézem, hogy mondjuk kifizet 2 milliót és 200 ezer a munkadíj része, és annak 20 %-a 40 ezer forint. A teljes összeghez képest nevetséges, de neki a jóérzéséhez kell. És azért, hogy tulajdonképpen ez az az összeg, amiért nem megy át a másikhoz.” 26 számú interjú

## 2.4. Kooperációs formák az építőiparban

### 2.4.1. Zárt kapcsolatok és ajánlás

Bizalomhiányos helyzetben az építőipari vállalkozások számára a zárt kapcsolatok adnak biztonságot. A fejlettebb piacokra jellemzőbb kompetencia, vagy a szerződéses bizalom kevésbé jellemzik az építőipart. Összességében csak két esetben találkoztam pl. a sako-i bizalomfogalmakkal, de ekkor is rögtön hozzátették az interjúalanyok, hogy ez általában nem valósul meg, de jó lenne ha így lenne. Ezek helyettesítői a meglévő kapcsolatokban a zárt viszonyok és az új kapcsolatokban az ajánlások. Az építőipar zárt kapcsolatokon és ajánlásokon alapú gazdaság. Az ajánlás és a zártság a bizalomgeneráló intézmény. Az ágazat így 'network gazdaságnak' tekinthető, ahol a kapcsolathálózat célja az opportunizmus és a rosszhiszeműség kivédése. Azonban a körbetartozás lavinája ezeknek a kapcsolatok a stabilitását is megrengetheti, vagyis a körbetartozás kockázatát csak csökkenteni tudja, de nem kivédni. A zártság és az ajánlási rendszer így a bizalomhiányt csak mérsékelni képes. A network funkciója, hogy a vállalkozások csak olyan másik vállalkozással dolgoznak együtt, akiket ajánlottak. Az ajánlás azonban nem elegendő, sokszor az is számít, ki a harmadik ajánló fél. A network többféle formája különböztethető meg az ágazatban. Ezeket a dolgotat további részei részletezik.

A bezáruló kapcsolatok védelmet nyújthatnak, mivel egyrészt abba a belépés lehetősége korlátos, másrészt a vállalatok régóta ismerik egymást. Ezekben a kapcsolatokban a vállalatok toleránsabbak és lojálisabbak egymással szemben és kisegítik egymást. A bizalom így közöttük kifejezetten a személyes szimpátián, a közös múlton és a hasonló sorson, bajtársi viszonyon alapul.

Első kapcsolatnál az ajánlás mellett a kompetencia és a referencia csak másodlagosak tényezők, mely a piacgazdaság fontos jellegzetességével ellenkezik. A tranzakciók elsősorban a meglévő kapcsolatokon alapuló ajánlások alapján jönnek létre, mely némi garanciát jelent a jóhiszeműségre. A bizalom az ajánló vállalat, vagy személy jó tapasztalatain alapul, ami rengeteg kockázatot is rejt magában. Nem tudni, hogy aki korábban tisztességes volt, az a jelenleg is az-e. Nem tudni, miként változtak a körülményei, mennyire stabil a helyzete a piacon, jelenleg milyen a megrendelője és az apparátusa. Az ajánlások általánosak a piac minden szintjén. A cégek sokszor nem is vállalnak munkát más régiókban, városokban, mivel



a kapcsolatokon kívüli tranzakciókban nagy a nem-fizetés és a rossz minőség kockázata. A nem-fizetés hiányt okoz, a gyenge minőség szankciókat vonhat maga után

A bizalomhiányból eredő zárt és ajánlás alapú rendszer az ágazat különböző szintjein a kapcsolatok különböző típusait hozta létre. A típusok alapvetően aszerint alakulnak ki, hogy a vállalatok milyen stratégiákkal próbálják meg kivédeni a lehetséges oportunitizmust és hogy milyen módon próbálják meg a tranzakcióból eredő hasznukat maximalizálni.

#### **2.4.2. A függőségen alapuló kapcsolatok**

A szakmunkások és az alvállalkozói kapcsolatokban hosszútávon megvalósuló zárt piaci viszonyokról lehet beszélni. Ezek lojalitásra, szolidaritásra támaszkodó szoros személyes kötődések. A partnerválasztás nem tendereken, vagy versenyen alapul. Ezek olyan kapcsolatok, melyet inkább nevezhetnénk 'házasságnak', mint valódi gazdasági kapcsolatoknak. A függőség olyan mértékű, melyben nem ritka, hogy pl. a kőműves munkájának 70-80%-a egy vállalkozótól függ. Ez a sok esetben majdnem 100%-os függőség 5-10-15 év alatt alakult ki és azóta is tart. A fluktuáció így igen kicsi. A kapcsolatok tehát hosszú távú kooperációra utalnak, de abban különböznek a fejlett piacokra jellemző tartós viszonyoktól, hogy elsődleges céljuk az oportunitizmus lehetőségének a csökkentése. Hasonló függőség általában a kisvállalkozásokra - ezt a dolgot a későbbiekben részletezi - is jellemző, de náluk a zártság kényszere a megrendelésigényből, míg az építőiparban a prevencióból ered. A lojalitás és a zártság még a konkurens viszonyokban is megjelenik. A kiélezett versenyben a kölcsönös segítségadás, a munkák továbbítása komoly támogatást jelent az alsóbb szegmensekben.

#### **2.4.3. A kapcsolati tőkén és korrupción alapuló kapcsolatok**

A kooperációnak a fenti típusa nem figyelhető meg a beruházó - kivitelező kapcsolatban. Ezekben a kapcsolatokban legjellemzőbb a korrupció. A kapcsolati tőke a munkaszerzésnél szinte elsőrendű tényező. Az információhoz jutás a kapcsolatrendszer közvetítő csatornáján keresztül zajlik. A munkát általában az kapja meg, aki a pénzzel rendelkező aktorhoz

közelebb áll, vagy aki nyitott a korrupcióra. A zártság és a network az információszerzésben, a munkaszerzésben és a korrupcióban testesül meg.

A zárt jelleg nem jelent hosszú távúságot. Ennek oka a nem tiszta piaci feltételek, az ingatlanpiac ingadozásai, az éles piaci verseny, a tőkehiány és a nagy forgótőke igényből eredő szakmán kívüli aktorok felé a nyitottság. Mindezek a tényezők eredményezhetik, hogy annak ellenére, hogy a korrupció tartós kapcsolatok létesítésre ösztönözné a vállalkozásokat, azok mégsem tartósak, hanem sokszor egy-egy projekthez kötődnek. A vállalatok ellenérdekeltek a hosszú távú kooperációban, hiszen az drága és nem kifizetődő. Mindez felveti azt a kérdést, hogy egy olyan piacon, ahol a korrupció az egyik legáltalánosabb norma, a kapcsolatok miért nem zárulnak be, mint ahogyan arra a szakirodalom igen sok utalást tesz. Ennek megválaszolása más kutatás témája lehet. Azonban itt feltehetjük, hogy az egyik oka az anomia lehet. A másik alternatív magyarázat lehet, hogyha a tisztességtelenség általánossá válik, az aktorok már nem is félnek a lebukástól. Mindenki tudja mindenkiről, hogy korrump, ez nyílt titok, így a korrupció természetes velejárója lehet a munkavégzésnek.

A beruházó számára az ingatlanpiactól való függőség a hosszú távú kapcsolatokat igen megdrágítja. Drágábbak a biztonságot jelentő stabil vállalatközi kapcsolatok. Ha a beruházó ugyanazon alvállalkozókkal, kivitelezővel, tervezővel dolgozik együtt, akkor kevésbé tud árnyomást gyakorolni, ugyanakkor pl. a bejelentett státusz, vagy a tisztességesen lepapírozott munka és a jó adómorál szintén nehezen vállalható plusz költségeket okozhat. A kivitelező számára sem feltétlenül éri meg tartós beruházói viszonyokat fenntartani. Megrendelésigénye és a tőkehiánya a kecsesetöbb ajánlatok és a nagyobb remélt haszon felé hajtja.

A korrupció a beruházó-generálkivitelező<sup>57</sup> közötti kapcsolatban jellemző. A korrupciós tarifa kb. 10-20 % minden szinten. Ez azt jelenti, hogy a kivitelezőnek a megrendelési érték 10-20%-át vissza kell szolgáltatnia megrendelőjének. Ez a tarifa igen általános, s a megrendelések több szintjén is végig fut. Mindez azt eredményezi, hogy már az első megrendelésnél 10-20%-os hiány keletkezik. <sup>47</sup> számú interjú Az eltűnő pénzek így egyrészt hiányt generálnak, mely körbetartozási hullámot indít el, másrészt a feketemunkának és a számlagyártásnak ad terepet, hogy a hiány dokumentálható legyen.

A korrupciónak több aktora lehet. A politikai szereplők általában az állami megrendelések területén korrumpálódnak. Az interjúalanyok a korrupciót legtöbbször a közbeszerzésekkel és

---

<sup>57</sup> Korrupció az ágazat minden szintjén tapasztalható, de a legáltalánosabb és leggyakoribb a beruházó és a generálkivitelező szintje

az önkormányzati beruházásokkal kapcsolatosan említették meg. A korrupció jelen van regionális, és városi szinten az önkormányzati beruházásoknál és a városépítési, rehabilitációs projekteknél. Ennek leginkább bevett formája az illetékes szereplők megkenése. A korrupcióban az apparátus mely személyei vannak érintve, az interjúkból nem derült ki. Az interjúalanyok nem voltak hajlandók ennyire nyíltan beszélni a témáról. A korrupció a magánberuházásoknál is jelen van. Ezekben a projekteknél nem feltétlen, vagy nem kizárólagosan a döntéshozó a korrumpált személy. A korrupció részese lehet a kapcsolattartó, vagy az apparátus alsóbb szereplői, akik az újabb megrendelések kontaktszemélyei.

A korrupció okaként az interjúalanyok majd minden esetben a politikai morált jelölték meg. Elmondásuk alapján a politikai elit tisztességtelensége, legyűrűzik és demoralizáló hatást fejt ki a gazdaságban. Másrészt az építőipar egészét tekintik egy olyan közegnek, amelyben a korrupció azért általános, mert eleve egy demoralizált közeg, ahol 'minden mindegy és minden elmegy'.

A korrupció az alvállalkozói körökben az életben maradás feltétele. Az egyik interjúalany az interjú végén elmagyarázta, hogyha valaki stabil alvállalkozókkal, szakmunkásokkal dolgozik, vagy van bejelentett alkalmazottja, akkor nem teheti meg, hogy elzárkózik a korrumpált viszonytól. Ha nem megy bele a tisztességtelen üzletbe, akkor elveszti a megrendelést. A korrupció így nem azért morális kérdés, mert korrumpálódni nem illik, hanem azért, mert felelősséggel tartozik mások felé. Az alvállalkozók és az alkalmazottak családjáról is gondoskodnia kell, így a felelőssége kumulálódik. Nem egyének, hanem családok sorsa függ az Ő döntéseitől.

Az egyik állami intézménynél az interjúalany egyáltalán nem volt hajlandó a témáról a magnószalagra beszélni. Magnón kívül azonban szép példát adott az önkormányzati szféra és a gazdaság összefonódásának a logikájáról és az ebből eredő károkról. A történet a következő 4 számú interjú:

A (...) <sup>58</sup> holdudvarában néhány vállalkozó van. Az intézmény a munkákat ezek között osztja fel. Minden év elején, mikor az éves költségvetési keret konkretizálódik, akkor az intézmény vezetője ezekkel a vállalkozókkal megállapodik, hogy ki mennyit kap ebből a pénzből az adott évben. A kialakult összeghez rendelik hozzá a munkát. A holdudvar tagjai ismerik egymást és mindenki tudja, kimondva, kimondatlanul, hogy adott évben ki mennyit kap a tervezett munkákból. Ezek a kapcsolatok hosszú évek óta tartanak és egytől egyig az

---

<sup>58</sup> Egy állami vállalatról van szó, az interjúalany ennek alkalmazásában áll.

intézmény vezetőjének a személyes ismerősei. A közbeszerzés ellenére ezek a munkák így már az év elején le vannak osztva, ezért a pályázatot tulajdonképpen csak adminisztratív okok miatt hirdetik meg, az csak formalitás, a nem- legális ügyek legalizálásának a formája. A legnagyobb probléma, hogy ezeket a vállalkozókat nem is lehet lecserélni pontosan a személyes, baráti kötelek miatt. A műszaki ellenőr elmondta, hogy ezekkel a munkákkal nagyon sok minőségi probléma van és sokszor bizony indokolt lenne valaki mást keresni. Ezek a minőségi ügyek mind nála csapódnak le vissza- visszatérők, amiért neki kell felelnie. Vagyis a műszaki ellenőr lavíroz a szervezet és a megrendelő, illetve a vállalkozó között. Mindkét félnek eleget kell tennie, s szigorú beszámolási kötelezettsége van főnöke felé, s minden garanciális, műszaki problémában neki kell felelősséget vállalnia. A vállalkozók így nincsenek versenyhelyzetben, nem szükséges a piaci kritériumoknak megfelelniük, pozíciójuk stabil. Ez olyannyira igaz, hogy mint intézmény, mint megrendelő olyan nagy, hogy vállalkozóit folyamatosan egész évben képes foglalkoztatni. Így ha ezeknek a vállalkozóknak ha nem is kizárólagos, megrendelője, de munkájuk és elfoglaltságuk nagy részét ők teszik ki.

Összefoglalva, az interjúk a második hipotézisben megfogalmazott összefüggést a vállalkozói bizalomról nem támasztották alá. Az áttekinthetetlen piac nem feltétlenül vezet atomizált piaci kapcsolatokhoz. Ha az ágazat nemcsak áttekinthetetlen, hanem egyben bizalomhiányos is, akkor a bezáruló kapcsolatok lesznek jellemzőek és a bizalom alapja a kapcsolatrendszer. A zárt network kapcsolatok azonban nem feltétlenül jelentenek hosszú távú stabil viszonyokat, csak abban az esetben, ha a rosszhiszeműséggel szemben az ajánlás funkciója a prevenció. Az ajánlás és a zártság azonban nem eredményez hosszú távú együttműködést, ha a piaci verseny éles. Ekkor a zártság a korrupciós üzletkötés kialakulásának a lehetőségét eredményezi.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### *Bizalom az első kapcsolatokban- ajánlás*

„...Ha ajánlanak valakit, és olyan ajánlja, akit megkérdezek az már elég szokott lenni. Igazából már nem szoktam utánanézni, vagy utána érdeklődni, hogy ő miket csinált vagy hogyan. Ezért választom ezt az ajánlási módszert igazából és nem teljesen éri meg, hogy behozzam az új alvállalkozókat.” 54 számú interjú

„...Gyakorlatilag, ha ismerem, akkor tudom, hogy megbízható. Ha nem ismerem, akkor legalább legyen a referencialistáján 5 olyan kontakt személy, akinek már dolgozott és akitől meg lehet kérdezni. Utána elmegyek és megnézem a munkáját. Gyakorlatilag ez a 2-3 legfontosabb lépcső. De azt gondolom, hogy az egy jó előszűrés, ha minket keresnek meg. Rögtön tudok háttér-információt is.” 8 számú interjú

„...Van egy pár kivitelező, akit úgymond ismerősök, vagy tudod jó szakember, de az is kevés, mert amíg nem dolgoztál együtt valakivel, nem tudhatod, hogy milyen. Akárki ajánlja!!! Annál jó fej volt. ...Az attól is függ, kinek milyen a személyisége. Lehet, hogy másnál működött, akkor jó fej volt, itt pedig ez van. Mondhat nekem bármit! Új helyen más, lehet, hogy nem egy felkészült csapattal áll szemben, erre nincs recept.” 9 számú interjú

### *Zárt kapcsolatok*

„...Az a kör, az ismeretségi körünk nem csinál társasházépítést. Próbáltunk egy-két vállalkozóval, megvannak a szakembereink, akikkel általában elégedettek vagyunk. De azt mondják, még nem ismernek minket, megvan a csoport, akikkel együtt dolgoznak, és nem érdekli őket más. Úgyhogy így nem dolgozunk itt.” 42 számú interjú

*K: A (...) <sup>59</sup>-on kívül mért nem vállalnak munkákat?*

V: Nincs meg a bizalom a megrendelői körben. Felmegyek Pestre például, (...) <sup>60</sup>, itt kb. tudom a megrendelői kört. Magán megrendelői kör az meg ugye, megkötjük a szerződéseket, úgyhogy sokkal inkább megfogható. Itt kb. ismerjük a megrendelői köröket. Kockázatos legalábbis számunkra. Ha lehetne több 100 millió, vagy több milliárd mögöttünk, akkor meg lehetne kockáztatni. De nincs. 55 számú interjú

„...De ezek az emberek törvényszerűen 2-3 év után eltűnnek. És hasonszórú, de új arcok tűnnek fel a helyükön. Nagyon jó az, hogyha most az illegális szörmekereskedelemről van 3 milliárdom, akkor azt átörögetem egy építőipari projekten, nem fizetek ki senkit, nem szólhat senki, és egyébként is lehúzó a redőnyt. 3 millióig felelek, és onnantól kezdve tessék sorba állni. Ez a fajta mentalitás jelen van, és nagyon sok normális céget, stabil alapokra szerveződött szakértő céget tettek ezek az emberek tönkre. Effektíve csődbe vitték. És

---

<sup>59</sup> Egy nagy magyar vállalat neve

<sup>60</sup> A lakóhelye neve

borzalmas óvatosság alakult ki ezen a téren olyan emberek között, akik ebből akarnak élni. Nekik fontosabb az, hogy igen, én ennek az embernek már dolgoztam háromszor, mind a háromszor kifizetett. Volt olyan, hogy probléma volt, de azt tudom, hogy nem lehúzó ember és itt van. 10 éve itt van, és lehet, hogy nem fizet annyit, mint az ismeretlen fuxos Bulgáriából, de legalább ez ki lesz fizetve. Tehát kialakult egy ilyen védekező effektus. Azok, akik tartósan úgy gondolják, hogy a piacon szeretnének maradni. Ezek a gyorslelűző emberkék a beruházó cégeknek szerintem egy 25-30 százaléka olyan, aki arra építi föl az egész projektjét, hogy nem fogja kifizetni. Vagy az egészet, vagy egy jelentős részét. Nagyon könnyű belefutni.”<sup>3</sup> számú interjú

### *Bizalomhiány a kapcsolatokban*

„...Nekem volt ismerősöm, aki úgy gondolta, hogy haverja, vagy barátja, akinek csinálta a házat. Na, kész a ház, számoljunk el! Jó, de most nem érek rá, majd visszajövök. Ezt elhúzta egy hónapig, kereste, de nem találta meg. A barátodnak, vagy barátnődnek effektíve dolgozol és egy forintot nem kapsz érte. Pereljem be? Vagy ölessem meg? Vagy mit csináljak?”<sup>9</sup> számú interjú

### *Függőség*

„...Vannak olyan alvállalkozóim, akik az én munkáimból élnek. Tehát ez a fő bevételi forrásuk. Ha nekem jól megy, akkor nekik is. Ha nekem nincsen munkám, akkor szoktam őket ajánlani másoknak. Előfordult már többször is. Hát pontosan az az oka, hogy egyrészt, hogy ne eresszem ki őket a világba. Másrészt meg egy kialakult viszony után valamilyen kis felelősségérzet is van az emberben, még ha nem is alkalmazottként, hanem vállalkozóként dolgozik.”<sup>54</sup> számú interjú

### *A stabil kapcsolatok ellenőztönzői*

„...Szóval kevés olyan cég van Magyarországon, például (...)<sup>61</sup> ilyen cég, akinek évek óta kialakult alvállalkozói köre van. Ők is adtak ajánlatot nekünk. Magasak nekünk az áraik. Nem mehetnek egy olyan szint alá, ha tudják, hogy azért nem tudják megcsinálni: vagy nem jó

---

<sup>61</sup> Egy vidéki cég neve

minőségben, vagy olyan szintre nem mentek alá, ami a beruházónak megérte volna. Inkább kiszállnak. Vannak ilyen cégek, ezek általában kevesebb munkát kapnak. ...De azt láttam, a beruházó cégek a piacon egyáltalán nem, ott gyakorlatilag semmiféle ilyen hosszú távú kapcsolat nem létezik. Meghirdetik a tervet, és aki a legalacsonyabb árat kapja, az viszi. Nincs más. Ennek az akadálya a piac. A piaci verseny. Nyilván egy tartós kapcsolatban, ha az ember nem tudja érvényesíteni azt az árat, amit szeretne, akkor kénytelen újabb cégeket bevonni a versenybe. Továbbra is költségelvű az egész szemlélet.” 3 számú interjú

„...Az építőiparnak van egy jellemzője, nagyon tipikus. És máshol, például egy kereskedő cégnél ez nincsen meg. Egyszer-kétszer dolgozik, aztán kész. És ezt sokszor el lehet sütni.

*K: Hányszor lehet elsütni?*

V: Rengetegszer. Olyan nagy a kínálat, hogy rengetegen vannak, akik falból elvállalják mert nekik kell a munka. Sok az alvállalkozó és bevállalják. 54 számú interjú

### *Kapcsolati tőkén és korrupción alapuló kapcsolatok*

„...Vannak jó kapcsolatok és meg kell, hogy mondjam, nincsenek tisztán piaci feltételek. Nem csak a piac van, sőt! Kapcsolatrendszer! Nem feltétlenül kell korrumpálni mindenkit, a kapcsolat fontos. Különbéféle kapcsolat lehet, vannak amik pénzhez kötődnek, és vannak amik csak korábbi kapcsolatokhoz kötődnek.” 7 számú interjú

„...Igen, meg hogy az országban ki van hatalmon? Az önkormányzatnál is ugyanilyen. Az előzőben mikor a FIDESZ volt hatalmon, akkor volt egy cég, aki minden önkormányzati munkát megnyert. Ahogy az MSZP jött, ugyanígy. A megelőző 6 évben ez a cég rengeteg munkát kapott. Ahogy ez a fordulás megtörtént, azóta egyetlen munkát nem kapott itt a városban. Más cégek viszont előtérbe kerültek. Tehát annyira egyértelmű. A vak is látja mennyire egyértelműek a dolgok. Az, hogy közbeszerzés, ilyen nincs Magyarországon. A közbeszerzésnél mindig van valami olyan tényező, ami olyan mélységű az erkölcsi szint, hogy... Olyan összefüggően mélységes, és olyan mértékű megvesztegetések vannak, és ezt nagyon ügyesen csinálják, nagyon profi módon. Magyarországon közbeszerzést tisztességes úton nem lehet nyerni. Ott megvan, hogy kinek kell fizetni. Sőt, már eleve úgy mennek a tárgyalások is, hogy bármilyen állami vagy költségvetési beruházásból – nem tudom bizonyítani őket - de sok építőiparos kollégával beszéltem, és ők mondták, hogy odajöttek és megmondták, hogy neki, meg neki, meg neki kell 1, meg 1, meg 1 millió forintot odaadni, és

akkor a tiétek a munka. Még azt is megmondták, hogy mekkora az az összeg. Belefértek, nem fértek? Ha nem fértek bele, akkor próbáljatok meg műszakilag egyszerűsíteni. Bizonyos dolgokat elhagyni, vagy másképp megoldani. Úgy búzlik az egész, hogy förtelmes. Ebbe próbálunk lavírozni, próbálunk megélni.” 26 számú interjú

„...K: Mit értesz azon, hogy ez politikai ügy is?

V: Nem problémákra, hanem kapcsolódási pontokra gondolok. Nyílt titok, hogy csak így lehet komolyabb munkákat megszerezni.” 54 számú interjú

„...Hát korrump az egész, velejében romlott. A politikától, ugye ezek a rendszerek, vagy ez, az építőipar, ez olyan alrendszer, ahol minden elmegy. De minden. Tehát romlott az egész. Ugye a foglalkoztatás, ugye a fekete-munkaerő és a feketepiac, a kenőpénzek, a közbeszerzések, az építési hatóságok, a szakmai irányítás. Amit el lehet képzelni. Ezek így nőttek föl, kiderült, hogy így lehet pénzt keresni.

K: És mi a megoldás erre?

V: Mit lehet a politikai pártokkal csinálni? Mi a megoldás, hogy ne legyenek ilyenek? Erre nincs megoldás. Egy darabig naiv voltam és azt hittem, hogy azok az emberek, akik csalók, rablók és hazugok, azok ebben a piacgazdaságban egy idő után kikopnak, de be kell látnom, hogy ez nem így van. Semmi esély rá, abszolút semmi esély rá. Ezek istentelenül nagy pénzek. Ott kiderül, hogy amikor milliárdokat osztanak szét, akkor abba, ha csak a 10%-ot veszik le, akkor abból is elég jól meg lehet szervezni a dolgokat. És ugyan ezt csinálja mindenki a maga szintjén. Szóval addig, ameddig a legfőbb szinten nem lesz rend, tehát ameddig így zajlik a világ körülöttünk, addig ez minden kormány alatt így lesz.” 2 számú interjú

## **2.5. A stabil piaci részvétel megoldásai**

A zárt és ajánlásalapú kapcsolatok mellett az építőiparban léteznek egyéb prevenciós stratégiák is. Ezek nem helyettesítik az informális kontrollt, de segítségükkel a vállalkozások képesek a piacon maradást hosszútávon biztosítani. A stratégiák költséges kockázatcsökkentő piaci megoldások és elsősorban azokra a vállalatokra jellemzőek, amelyek az ágazatban szakmai ambíciókkal rendelkeznek.



Az egyik stratégia a tranzakciós költségek megnövelése pontos adminisztrációval és részletes, körültekintő szerződésekkel. A prevenció adminisztratív formájával nem sok interjúban találkoztam, így valószínű, hogy kevésbé elterjedt forma az ágazatban. Az adminisztratív stratégia kivitelezői szinten, a képzetesebb vezetővel rendelkező vállalatok sajátja. A vállalkozások pontos, részletes szerződésekkel dolgoznak, a munka minden fázisát adminisztrálják. A vállalatvezető személyesen vezeti és ellenőrzi a munka minden szintjét, fázisát, azt nem delegálja alsóbb szintekre. Prevenciót a részletes dokumentáció és a megrendelőből kikényszerített extra biztosítékok jelentenek. A szerződésekben ügyelnek arra, hogy a vis major helyzeteket kivédő szabályokat fektessenek le.

A hosszú távú tervezés másik formája a kockázatmegosztás más vállalatokkal. Ekkor jó ismerőssel, barátal közös projekteket szerveznek a vállalatok. Ebben a formában a felelősség megoszlik és a tapasztalatszerzés közösen zajlik. Ezzel egy interjúban találkoztam.

Az opportunizmussal szembeni másik lehetőség a hierarchikus megoldás, mikor a különböző funkciókat egy cég alá vonják. A beruházó, a kivitelező, a tervező, a szakértők és az alvállalkozók egy cégbe egyesülnek, s közösen bonyolítanak le projekteket. Ennek hátránya, hogy a projekt költségei nagyon megnövekednek, viszont a kockázatok csökkenthetőek. Az interjúk során ilyen céggel nem találkoztam, arra csak utalásokat hallottam.

Ezek a prevenció a piaci megoldásai. A piaci megoldások, akár a Williamson-nál ismert hierarchia, vagy a részletes szerződések és ellenőrzés, akár a kockázatmegosztás költséges módszerek. A bizalomhiányos és kockázatos közegben a hosszú távú életben maradáshoz mégis ezek tűnnek a leghatékonyabb módszereknek.

A hosszú távú tervezés másik módja a speciális, különleges, vagy ritka szolgáltatásokra való specializálódás. Ha a vállalat képes olyan területre orientálódni, amely ritka, a kínálata szűkös akkor csökkenthető az opportunizmus lehetősége. Az interjúk a műemlékvédelem és a speciális felületkezelésre adtak példát. Ez nem jelenti azt, hogy pl. a körbetartozás csapdájába ne esnének bele a vállalkozók. De az állami megrendelő, vagy olyan cég, amelynek speciális vagy magas presztízsértékű munkára van igénye, kisebb valószínűséggel rosszhiszemű partner. Ezek a vállalkozások is kiszolgáltattak megrendelőjük fizetési fegyelmével szemben. Azonban ha nem is időben, de valamikor biztosak lehetnek abban, hogy kifizetik őket. A specializációhoz szakértelemre és speciális tudásra van szükség. Másrészt az állam késlekedő fizetési fegyelme miatt tökeerősnek kell lenniük. Következésképpen a prevenciónak ez a formája is igen költséges és az építőipar kevés vállalatánál számít reális, lehetséges megoldásnak.

Összefoglalva, a bizalomhiány a hosszútávú tervezés költséges, vagy nehezebben kivitelezhető megoldásait hívhatja életre.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

„...Mi nem vagyunk akkora cég egyelőre, hogy ezt rábíznám egy olyan kulcsemberre, és aztán számon kérem. Tulajdonképpen minden döntési kompetencia, minden hozzám tartozik.. Általában minden egyes emberrel legkésőbb 3 naponta találkozunk. Ilyenkor végigbeszéljük azt, hogy mi hogy megy. Vagy kint a helyszínen, vagy esetleg bent az irodában. Másrészt viszont nagyon gyorsan észre veszi mindenki, hogy ki az igazi főnök! Hogy mivel lehet elmenni egy építésvezetőhöz, és mivel kell már hozzám eljönni, mert ő nem tudja azt megoldani. Én nagyon sok mindent beleraktam ebbe. Egyrészt én ehhez értek. Tehát én nem tudok olyan könnyen váltani, hogy holnaptól kezdve repülőgépeket fogok javítani, mert abban van pénz. Én úgy gondolom, hogy én ebből szeretnék megélni még jó sokáig, vagy legalábbis az építőiparhoz kapcsolódó dolgokból. Emiatt kénytelen vagyok hosszú távra gondolkodni. De ehhez nyilván egy picit emberismeret, nagyobb a szerencse, és jó sok biztosíték kell. Tehát emiatt egy kicsit olyan papír kutya dolog ez, és néha a lazaságnak a kárára megy az, hogy holnap akkor beugrunk, akkor nekiállunk és összerakjuk neked, és nem lesz semmi gond, neked csak fizetni kell!.. Én szeretek szerződést írni. Saját szerződése, amit általában én írom, amennyire erre lehetőség van. Én, és a jogász 30 millió fölött megnézi. Az idők során megtanultam azt a részét az építési jognak, egyrészt meg kellett tanulnom, az egyetemen a szakma keretében meg kellett tanulnom az építési jogot. A nélkül nem lehet megélni ma már szerintem. Vagy legalábbis veszélyes.” 8 számú interjú

„...Úgy néz ki a cég, hogy van egy értékesítési igazgató, két műszaki ellenőr, adminisztráció és most egy picit szűkítettem. Ennek az is volt az oka, hogy ezt a projektet közösen csinálom egy másikkal, a 200 lakást közösen fogjuk megvalósítani. Ez most egy ilyen közös cég. Érdekes figuráció, egy vegyes vállalat az építőiparban. Nekem ez egyfajta kísérlet, eddig mindent egyedül csináltam, egymagam. Most megnézem, hogy amikor megosztjuk a terheket, hogy közösen csinálunk valamit. Annyiban próbálom a stratégiát most végigcsinálni, ha az működik, hogy inkább ne legyen enyém a teljes projekt. Most egyet végigcsinálok, és kitapasztalom, hogy lehet ezt megoldani, kivitelező cégeket letesztelni. És a közben fellépő problémákat hasznosítani. Itt a beruházónak ne legyen egy olyan szerepe, hogy 100

százalékos felelőssége van. A felelősség megosztása, ennek az az eredménye, hogy több cégbe benne vagyok. Ezáltal több beruházást tudok koordinálni, vagy tapasztalatokat cserélni.

*K: Ez a cég, akivel most társultál honnan ismered?*

V: Egy régi, mondjam azt, baráti ismeretség. Gyerekkori barátom családjának van egy ilyen vállalkozása, ami foglalkozik ilyen ingatlanfejlesztéssel. És ővelük álltam össze erre a projektre. Ez tényleg bizalmi kapcsolat, új dolog, nyilván az ember ilyen teljesen előzmények nélkül nem kockáztat meg. Jó barátom.” 3 számú interjú

„...Hát én nekem mindig az volt az elgondolásom, hogy speciális munkákat kell csinálni.” 7

számú interjú

„...Tehát azért érdekes ez a dolog, mert szerintem ebből, ebből a környezetből, hogy az ember családi házakat, társas házakat, illetve különböző, úgymond kommersz dolgokat épít, ebből ki kell nőni. Ebből ki kell nőni, ahhoz viszont, hogy ebből az ember ki tudjon nőni...Ez azt jelenti, hogy rá kell találni egy olyan lehetőségre, egy olyan megrendelői állomány legyen a szolgáltatásra, hogy ne kelljen ezzel foglalkozni. Nem degradálom le ezeket a dolgokat, nem arról van szó. Nagyon nyugós, nagyon macerás társasházat építeni, nagyon sok emberrel kell kapcsolatot tartani. Nem véletlen nem csináljuk. Viszont azt a megrendelői állományt megtalálni és megtartani, akik a műemlék védelemmel, illetve ezzel a speciális szegmensekkel bízzák meg a kivitelezőket, kell egyrészt egy bizalom, kell egy igen jó személyes kapcsolat...Hát és speciális tudás kell hozzá. A műemlékekhez mindenképp. De inkább én azt szoktam mondani, ez most már kezd egy elcsépeledt szó lenni, hogy alázat kell hozzá. Tehát figyelemmel, sok olvasással, utána nézéssel, figyelembe kell venni azokat a speciális követelményeket, illetve speciális dolgokat, amikkel tényleg azt lehet visszaadni ezeknél az épületeknél, ami hiteles és, ami volt.” 52. számú interjú

## **2.6. Konfliktuskezelési stratégiák**

A fentiekből következik, hogy az építőiparban többféle konfliktuskezelési stratégia azonosítható be, mely függ a kapcsolatok típusától, a jó - vagy rosszhiszeműségtől és attól, hogy a vállalat mennyire tervez hosszú távon.

Éles, sokszereplős piaci versenyben és bizalomhiányos közegben a rosszhiszeműség a konfliktuskezelésben is megnyilvánul. Ez az építőiparban úgy jelenik meg, hogy a vállalatok

a szankciók gyakorlását extra profitszerzési lehetőségnek tekintik. Az ágazat általános jellemzője, hogy a konfliktuskezelés erőn alapuló stratégiát jelent. Az ügyek általában a nagyobb erőfölénnyel rendelkező és a hangosabb fél javára zárulnak. Ez akkor a leggyakoribb, mikor az egyik fél eleve rosszhiszeműen lép a tranzakcióba. Ha a cél a másik becsapása, megkárosítása akkor a konfliktus kódolva van a tranzakcióba, s egyértelmű hogy a rosszhiszemű fél destruktív megoldásokat választ. Ha a másik nem rendelkezik speciális szerződéses garanciákkal, vagy gyenge, tőkeszegény és jogilag nem tudja érvényesíteni az igazát, akkor vesztésként kerül ki a vitából. Az ő vesztesége a másik nyereségét képezi. A rosszhiszeműségeen alapuló konfliktuskezelési stratégiára példa a fizetés elmulasztásakor a másik hitegetése. A problémák bagatellizálása, eltusolása a rosszabb érdekérvényesítőt csődhelyzet közelébe is hozhatja. Érdekes tapasztalata az interjúknak, hogy a nem – fizetés főleg a kisebb összegeknél vezet komolyabb konfliktusokhoz, miközben a nagyobb tartozások nyilván komolyabb károkat okoznak. Ezzel feltételezhetjük, hogy nem is a kifizetetlen számla a 'balhé' valódi oka, hanem a megtévesztés, a rosszakarat ténye. A szankciógyakorlás profitképző célja szintén a rosszhiszeműség esete. Amint az a korábbiakból kiderült, beruházói szinten a szankciók gyakorlásának a szándéka trivialitás, az extra profitszerzés egyik lehetséges módja. Az erőviszonyok függvénye, hogy a szankciók gyakorlása sikeres - e és, hogy az elérhető szankciók összege, mint profit mekkora mértékű. A rosszhiszeműség és a tisztességtelen konfliktuskezelési stratégiák tehát elsősorban a kiegyenlített erőviszonyon alapuló kapcsolatok jellemzői. Az interjúalanyok majd mindegyike azt mondta, hogy a beruházói és a nagyon hierarchikus kapcsolatokban nincsen, nem létezik korrekt hozzáállás. Már az üzlet megkötésekor nem a nyíltság, őszinteség hanem a trükkök alkalmazása a megszokott kommunikáció. A trükközés és a csalás a tárgyaló felek között teljesen nyíltan zajlik pl. a pótmunkákkal kapcsolatosan.

Az építőipari munkák sajátosságából fakad, hogy a kivitelező vállalatok kevésbé érdekeltek a szankciók gyakorlásában, mely a velük szemben levő megrendelő pozícióját erősíti. Az alvállalkozók szankcióként levonulhatnak a területről, vagy/és késedelmi kamatot követelhetnek a megrendelőtől. A levonulás ellenben költséges. Ha az alvállalkozó levonul, nagy az esélye annak, hogy nem fizetik ki. Másrészt a levonulás és az ismételt felállítás igencsak drága. Ez nemcsak az alvállalkozónak, hanem a megrendelőnek sem áll érdekében. A késedelmi kamat behajtása a bírói eljárással lehetséges, amely több éves procedúrát igényel, így ez a szankció sem tűnik hatékony megoldásnak. Az alvállalkozó kezében következőleg kevés olyan hatékony jogi eszköz van, mellyel megrendelőjével szemben élhet.

Következésképpen a kiegyenlített piaci kapcsolatban a konfliktusok megoldása az erőviszonyok függvénye lehet.

A konfliktuskezelés fél-legális módszerei igen elterjedtek. A joggal szemben érzett bizalomhiány miatt gyors és olcsó megoldásnak számít a verőlegények alkalmazása. Ez nyilván nem a tartós kapcsolatokban gondolkozó vállalatok eljárása. Több vállalat is alkalmazza őket a fizetések kikényszerítésére. A behajtás másik formája, hogy az ügyet követeléskezelő vállalatokhoz terelik, vagy az adósságot eladják egy behajtó cégnek. Az interjúban sokszor nyitva maradt, hogy behajtó alatt a legális vagy nem legális követelésrendezést érti a vállalat, arra nem mindig kaptam egyértelmű választ. A behajtó vállalat alkalmazása mindenesetre hatékony konfliktusrendezési eszköz a tartozások kezelésére. Növeli a fizetési hajlandóságot és csökkenti a tartozó vállalatok számát. Az egyik interjúalany például éppen ebben látta a hosszú távú stabilitás és életben maradás feltételét. Elmondása szerint amióta ezt a lehetőséget kilátásba helyezik, azóta a kint levőségek szinte teljesen megszűntek.

A konfliktusok kezelésének a békésebb módszerei az alvállalkozói és a szakmunkás kapcsolatokra jellemző, mely a hosszú távú életben maradásnak az egyik megoldását is jelenti. Itt a konfliktuskezelés választott módszere annak a függvényében dől el, hogy milyen a két vállalat között a kapcsolat. A lojalitásra, a barátságra épülő kapcsolatokban a konfliktusok kezelését is a lojalitás és a szolidaritás jellemzi. Ezek a vállalkozók a problémákat mindig megpróbálják valahogyan közösen, 'egységben az erő' alapon kezelni. Ha baj van, nem hátrálnak ki egymás mögül, sőt védelmet is nyújtanak egymás számára a megrendelőjükkel szemben. Segítenek pl. a minőségi hibák eltusolásában. Ők ezt valamilyen 'szocialista' vagy 'humánus' szemlélettel azonosítják be, egyfajta feltétlen szolidaritással vannak egymás iránt. Ez olyannyira igaz, hogy a nem egy-hálózathoz tartozó vállalatok egymás lejárására törekednek, míg az azonos hálózathoz tartozó vállalkozók egymással szemben elnézőbbek. Pl. hasonló nagyságrendű tartozást egymásnak elengednek, vagy legalábbis nem kerül kenyértörésre a dolog, míg kvázi idegeneknél a rossz hír a pletyka, a kiközösítés folyamata azonnal megindul. Őszinteség és tisztességes eljárás szinte kizárólag azokban a kapcsolatokban van, ahol egyébként is szoros a függőség és személyes bizalmon alapuló hálózatosodás. Az interjúalanyok elmondták, hogy ekkor őszintének kell lenni a másikkal, hogy ki, miért nem tud fizetni. Csak így húzható ki az ügy méregfoga. A nem szándékolt tartozást őszinteséggel lehet bebizonyítani. A kapcsolatok stabilitását jelzi, hogy a

vállalkozók 'fair play' módon kezelik a problémáikat. Ha szükséges, akár szankciókat is alkalmaznak egymással szemben. Ha egy szakmunkás, vagy alvállalkozó rossz munkát végez, vagy önhibájából késik, akkor a végső megrendelő szankciói áthárulnak a hibát elkövető vállalkozásra. Ha a kapcsolat stabil, akkor a következmények vállalásában nincsen vita. Alvállalkozói szinten, a vállalkozások a szankciók gyakorlását főelvként mégis mindig megpróbálják elkerülni.

Feltételezhetjük, hogy ha a kooperációban a korrupció egy bevált kapcsolati forma, akkor a konfliktuskezelésnek is lehetnek ehhez hasonló módjai. Az interjúkból két történettel is találkoztam, ami ezt a feltételezést megerősíti. Nagyon döbbenetes, és nagyon tisztességtelen történetet meséltek el az interjúalanyok. Az egyik a választott bíróságon történt, mely felveti azt a kérdést, hogy biztosak lehetnek a vállalkozások abban, hogy ha jogi útra terelik az ügyüket, akkor a tisztességes és kiszámítható jogi eljárással találkoznak például az alternatív konfliktuskezelés fórumain. Ha a történet valóságtartalma megállja a helyét, akkor ez a konfliktuskezelésnek az új, a frissen születő eljárásainak, intézményeinek a hitelességét áshatják alá. A másik történet egy állami intézmény műszaki ellenőrével történt meg. Lényege, hogy a minőségi hibák eltusolására a kivitelező kenőpénzt ajánlott fel és a műszaki ellenőrt megfenyegette. Elmondása szerint a probléma az volt, hogy az államot képviselő beosztott személy nem kapott kellő védelmet a korrumpáló és tisztességtelen aktozzal szemben. Az interjúalanytól bővebb információkat nem kaptam, hogy részleteiben mi történt. De elgondolkodtató, hogy az építőiparban az állam, mint beruházó aktor, hogyan képes akár példát mutatva betartatni a tisztességes piaci törvényeket a privát szféra szereplőivel szemben.

Összefoglalva, a konfliktuskezelési stratégiák módjait meghatározza a piac mérete. A kiélezett versenyben és a bizalomhiányos közegben a rosszhiszeműségen alapuló stratégiák jellemzőek. A konfliktusokat a felek arra használják fel, hogy a profitjukat növeljék, mivel nincsenek hosszú távú terveik egymással szemben. Az nyer többet, aki erősebb és akinek a pillanatnyi alkupozíciója jobb. Ugyanakkor a bizalomhiányos közeg azt is eredményezi, hogy az egymástól jobban függő egy hálózathoz tartozó vállalatok védik egymást egy harmadik támadó féllel szemben. Másrészt az azonos hálózathoz tartozó vállalatok egymással szemben is lojálisabbak és a konfliktusaikat korrekt módon intézik el. Harmadrészt a korrump piacon nemcsak a kooperáció alapul tisztességtelen gazdasági aktuson, hanem a konfliktusok kezelése is. Következőleg a vertikális bizalomhiány a perek és a jogi megoldások elkerülését eredményezi. Helyette az informális megoldások erősödnek fel, melyben vagy a kapcsolat,

vagy az erő kérdése, hogy a vállalatok milyen kezelési stratégiákat alkalmaznak egymással szemben.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### *Roszhiszeműség*

„...A főnököm se mondja meg, hogy nem tud fizetni akinek kell! Túlságosan bízunk, nyugtatni próbálja a másik felet. Fél attól, ha kér határidőt akkor nem fogadja el a másik fél. És akkor minden héten azt mondja, hogy majd a jövő héten tudok fizetni. És akkor a másik fél megnyugszik, rendben van, vár, és addig nem hívja. Ő is tudja, hogy nem lesz pénz, csak egy hétig nem hívja...Kicsi összegeknél sokkal több a probléma, hogy miért nem tudjuk kifizetni. A nagynál úgy működik, hogy inkább belenyugszanak abba az egy hónapba, de megkapják. Azt erőltetik, hogy kicsit, azt fizessük ki! Tényleg, nagyobb összegnél sokkal türelmesebbek, a kicsiknél agresszívebbek.” 25 számú interjú

„...Valószínű, hogy minden generálkivitelező olyan árért vállalja be az adott munkát, amiről tudja, hogy szinte nem lehet megcsinálni és tudja, hogy abból akar profitálni, hogy nem fizeti ki az alvállalkozóinak a hasznát. Ugye, jól jár, mert ki tudja mikor lesz bírósági döntés? Illetve egy ilyen munkánál elég sok mindenre rá lehet mondani, hogy nem jó, nem első osztályú minőségű, tehát lehet sokszor kibúvókat találni, itt a nem fizetés alól. Így ekkor mi dönt? Az erőfölény!!! Csak az” 3 számú interjú

„...Minden tárgyalás az egyéntől függ. Ki mennyire blöfföl? Hogy megkapja azt a pénzt, amibe legalább neki került. Az ember nem lehet őszinte, általában nem. Nem játszhatom ki a paklijaimat. A számlák mögött, munkáról van szó általában. Ezek mindig feltárássra kerülnek. Néha előfordult, hogy belecsempésztünk a számlák közé olyat is, ami nem volt pótmunka. De ezek olyanok, amikor tényleg ki lehet vetni a pótmunkát. Tulajdonképpen ez egy ilyen burkolt alku. Ezzel ő is tisztában van, hogy bele van csempészve egy ilyen számla. Ez a kettő összetett dolog, tehát azért van pontosan ez, hogy legyen belőle valami a végén. Legalább ahhoz a pénzhez hozzá juthass, amit valóban kérsz. Mert ha csak azt kéred, akkor megkapod a felét.” 54 számú interjú

„...Szemlélet kérdése. Alapvetően van egy olyan szemlélet, ami azt mondja, hogy ráállási összeg és annak egy 10 %-os tartalékkerete. Ha ezt a tartalék keretet meghaladja a felmerülő dolog, akkor szerződésmódosítást kell végrehajtani. Addig viszont a megrendelő, vagy az arra feljogosított ember a tartalékkeret terhére megrendelhet pótmunkát. Ez az egyik fajta gondolkodásmód. Ezáltal egy jól kalkulálható dolog lesz. Eleve úgy pályáztatja meg ezt a dolgot, hogy a tartalékkeretet hozzácsapja az ő áraihoz. És utána azon harcol, hogy nála ez nyereségként jelenjen meg. Ne lehessen ezt a tartalékkeretet felhasználni. Tudok olyanra példát mondani, az összes izraeli cég, akinél dolgoztam, de kínaiak is ilyenek, ahol nincs pótmunka. Ők kikötik azt, hogy nincs pótmunka, minden egyes műszaki változtatás szerződésmódosítással jár együtt. De, ez mindig egy olyan dolog, hogy ki lehet játszani ezt a szerződéses dolgot egy vállalkozó ellen. Azáltal, hogy én azt mondom: most nincs bent a főnök, most nem tudtuk a pótmunka-keresetet elbírálni, viszont a határidőd ketyeg, ha nem csinálod meg. Tehát bele lehet kényszeríteni abba egy vállalkozót, hogy belefogjon a pótmunkába, akkor is ha nincs jóváhagyva. Utána egy olyan helyzetbe kerül a megrendelő, hogy akkor majd én eldöntöm, hogy most mit adok meg neked. Ez az autópályáknál rendszeres dolgok. Ez egy olyan dolog, hogy el kell menni és azt kell mondani: ide figyelj, megverlek, ha nem írtok annyit! Nem tudok mást csinálni szerződés szerint meg kell csinálni azt az átkozott munkát. Nincs megrendelve, nincs jóváhagyva, és utólag mondják, hogy mikor volt, mennyi? De náluk ezt lehet tudni. És ezt előre kalkulálni kell, hogy harc lesz. Minden egyes munka egy harc.”<sup>8</sup> számú interjú

„...Igazából nincs más mit beépíteni. A munkafolytatás első részének teljesítése, ilyen sincs. Ezt lehetne. Nincs értelme. Le kell állni a munkával. Tegyük fel, hogy van egy, még ha csak egy 15 napos fizetési határidő is van, akkor két hétig nem csinálunk semmit? Nem éri meg. Akkor le kell vonulnom, abbahagyni a munkát, két hét múlva vissza! A két hét alatt most vagy elkezdek valamit, vagy nem! Állnak, akkor fizessek állásidőt, fizessem a köztéri felvonulást? Nem éri meg a mi esetünkben. Nyilván a megrendelőnek is az az érdeke, hogy egybe folyamatosan menjen minden. Alapvetően az érdekeink elég sok pontban fedik egymást. Nekem is az az érdekem, hogy elkészüljön, neki is érdeke, hogy befejezzem. És cserébe megkapjam a munka értékét.”<sup>45</sup> számú interjú

„...Nekünk késedelmi kamat. Csak akkor szoktunk követelni, hogyha bírósági ügy van. Ha bírósághoz megyünk. Olyan már volt, hogy eljutottunk a bírósághoz, fizetés miatt, és akkor



azt mondtuk, hogy igen, akkor érvényesítjük. De a bírósági költségek, egyéb, az sok. Általában a járulékos költségeket kifizetik, de van, amit azonnal mi fizetünk.” 36 számú interjú

### *Lojalitás*

„...A magyar építő szakmában, ahol magyar emberek dolgoznak, azt merem mondani, hogy van egyfajta valamilyen határig tartó, tolerancia. Nem tudom, talán valami humánusabb szocialista nevelésünk, vagy talán a piaci keménységnek nem érünk el ennek a fokára, de nem remélem nem is fogunk. Nem biztos, hogy minden marhaságért egymásnak ugrunk. Amit még emészthető módon, mondjuk szakmai rossz lelkiismeret nélkül el lehet fogadni, hogy én belementem most egy dologba és elszúrtam, talán még belefér. Amit úgy minden rossz lelkiismeret nélkül az ember azt tudja mondani, hogy egy nagyon kicsi gesztust tettem én is a másik felé. A szakmában mindig történnek dolgok, én is fogok hibázni. A hibát csak ki kell javítani. A műszaki világban mindig történnek dolgok, amit elszúr valaki, és mit lehet csinálni? Azért van összetartás ez ügyben a szakmában. Mit tudom én megrepedt, vagy egyéb, amire még nem fog a gatyája rámenni. Lehet nem kell mindent lebontani, és még mindig jó, mondjuk belefér. Lehet, hogy van egyfajta humánus mindkét félnél.” 54 számú interjú

„...Van olyan, hogy egymást kipellengérezzük, lejárátjuk. Ilyen is van. Ennek vannak rossz példái. Azokkal a cégekkel, akikkel ismerjük egymást, több éve, ez Magyarországon, meg akiket úgy jegyeznek, minket is mint tervezőt, és tudják, hogy jövőre is és utána is együtt kellene dolgoznunk, ott azért nem. Meg azért az eseti pár százezer forintokért nem igen van, hogy végképp egymásnak megyünk” 44 számú interjú

„...Volt olyan, hogy nem időben, de arra viszont túl hosszú időre várt a vállalkozó, és állt a sor végén, hogy azt megteszem, még ha botránnyosan kellemetlen akkor is, hogy én mindig megmondom nekik, akit esetleg csak csúszósan fogok kifizetni, hogy nézd, baj van! Gyere, beszéljük meg, mert ezt a pénzt eddigre nem tudom odaadni. És ennek az az oka, hogy vagy bejött valami, vagy pedig a megrendelő sem adja oda nekem.

*K: És ők erre mit mondanak?*

V: Érdekes, ez viszont egy kettős dolog megfigyeltem. Elsőre azt mondják, hogy te szemét, aljas ember, veled soha többet, és levonulunk és vége van! Egy kis idő elteltével azt mondják, hogy na és akkor hogy lesz ez? Mindig megpróbálom megmondani, hogy mikorra tudok fizetni. Illetve, ha a hozzáállás nem volt olyan. Ha nagyon rossz viszony volt köztünk, vagy

bármilyen okból, akár a minőség, akár a hozzáállás, akár a munkaszervezés, akár, ha kértem valami módosítást és ő nagyon merevem elutasította, és kialakul emiatt egy nem jó viszony, akkor különösebb szívfájdalom nélkül megmondom, hogy az ő hibájából.

*K: Volt már ilyen?*

V: Volt. Többször. 4-5 olyan csapat volt az elmúlt egy évben, akin behajtottam a kötbért keményen.

*K: Velük együtt dolgozol még?*

V: Kettővel igen, mert azt mondták, hogy végül is igazad volt. Érdekes módon, az a kettő, aki megmaradt, kettőt elvesztettem. Mihelyst egy kicsit engedtem őket úgy belelátni abba, hogy nézd, nem én vagyok ennyire szemét, bár én is annyira szemét lehetek az alapján amit csináltál, de nekem te ezzel ezt okoztad. Azért kell most fizetned. És adott esetben ennél a két társaságnál az is volt, hogy ha viszont nem úgy álltál volna hozzá, akkor ezt a részét nem kellett volna kifizetned. És ők ezt elfogadták.” 8 számú interjú

„...Sokszor a fővállalkozónak a megrendelővel való viszonyától is függ, hogy alkalmazták-e a kötbért. Van, amikor lazábban veszik, van amikor keményebben

*K: Szokták érvényesíteni a kötbért?*

V: Szokták. Csak a személyi kapcsolatnak itt is érvényesülni kell. Mese nincs. Nem biztos, hogy sikerül elkerülni.” 25 számú interjú

### *Behajtás*

„...Mert a per hosszadalmas. Gondolj bele, hogy Magyarországon fenyegetés, behajtás, az nem hivatalos, de azt szokták csinálni, hogy elmennek és kirázzák az illetőt. Mindig annak nem fizetnek, aki a sorvégén áll. Az issza meg. Mi mást tud tenni?” 9 számú interjú

„...Benne vagyunk egy rendszerbe, követelés-kezelő rendszerben. És így nagyobb a bizalom, mert igazándiból ők is belekerülnek ebbe a rendszerbe, sőt már volt olyan, hogy le is vonnak. És ezzel a rendszerrel így könnyebb, nagyobb a biztonságérzetünk. Ez a rendszer egy behajtó. Ha benne vagy a rendszerben, és valaki tartozik, akkor behajtják.

*K: Mikor a kapcsolat elindul akkor ők ezt tudják?*

V: Tudják persze, a számlán rajta van, le kell görgetni a számlát. Teljesen elfogadott rendszer, hivatalos. Nagyon sok a partnercégünk, érdemes volt ebbe a követelés-kezelő rendszerbe

belépni, mert ha benne vagyok abba a partner is benne van, és könnyebb intézni a dolgokat. Nem kell pert indítani a partnercég ellen.

*K: És mi a tapasztalat?*

V: Működik. Mióta benne vagyunk egy problémás céget tárgyalt. Körülbelül három hónapja működik nálunk ez a rendszer, hála Isten nagyon jó a tapasztalatunk. Fizetési késedelmek nincsenek, betartja a határidőt és rendesen fizet.” 25 számú interjú

### *Korrupció*

„...Ezeket borzalmas nagyot lehet bukni, hogyha az ember elfogadja azt, hogy egy Iparkamara mellett működő Választott bíróságra bízta azt, hogy döntsön. Ezen konkrétan már az a cég, ahol korábban dolgoztam bukott 10 millió forintot. Ugyanis nem azt kötötte ki, hogy a helyileg illetékes bíróság intézkedését fogadja el. Kamarai választott bíróságot kötött ki a megrendelő. A megrendelő előre tudta, hogy ebből probléma lesz, és azt is tudta, hogy egy választott bíróságot mindig fog tudni kezelni. Hiszen a kamarai jogi testületben meglesznek azok az emberek, akik megvesztegethetők lesznek, és egy olyan választott bírósági testületet fognak létrehozni, aki neki kedvez. Gyakorlatilag amikor oda került a sor, erre azt mondta, hogy engem nem érdekel, perelj be! Mi pedig azt mondtuk, hogy jó! Akkor szembesültünk vele, hogy hoppá, elmegyünk az ő bíróságára, az ő szempontjai szerint összeválogatott felekhez, és esélyünk sincs arra, hogy nyerjünk. Eleve azt mondták, hogy 13 hónap múlva összehívják a Kamara Jogi Bizottságát, hogy a választott bíróság összetételét meghatározza, ettől kezdve, jogszabály szerint 90 napja van arra, hogy meghívja a választott bíróság tagjait. Ezek után még 90 napja van arra, hogy az ügyvédek véleményeztesse, és ehhez még 90 napja van a dokumentumok beszerzéséhez. Azt mondtuk, hogy ennyi éven belül? Akkor állapodjunk meg. És végül mi megállapodtunk, de az ő feltételeik szerint. Ezt a választott bíróságon. Nem volt békéltető, nem volt senki. Akkoriban még nem is működött jól. Annyi speciális dolog volt kérdés, amik menetközben merültek föl, mire azt elmagyaráztuk volna egy külsősnek, addigra mi már megállapodtunk. Mi eleve vesztes helyzetből indultunk, és ezen a helyzeten egyébként veszítettünk is. De még mindig jobban jöttünk volna ki, mintha esetleg évek múlva valami történik. Én nem alkalmazom visszafelé. Én még sosem kötöttem ki választott bíróságot a vállalkozóim felé. Pedig a Kereskedelmi és Iparkamara tudná ezt kezelni. De egész egyszerűen az benne van, hogy a vitás kérdésekben mindig kötelesek egymás között a legtöbbet megtenni, hogy békésen rendeződjön. És egész egyszerűen a telephely szerint illetékes bíróság intézkedését kérni.” 8 számú interjú

„...Tehát, ha én azt mondom, hogy nincs lefestve fehérre a konyha, akkor nincs lefestve. Hát, végül is az történt, hogy ő, télen nem tudta a falat festeni. És amikor én mondtam, hogy nincs lefestve, akkor azt mondták, hogy már pedig ez le van festve, és akkor majdnem tettelegességig fajult a dolog. Szóval, nem tudom, már 6-szor átfestették és még mindig nem volt fehér. Tehát ők próbálkoztak volna, nagyon nagy volt a felajánlás, amit nekem a zsebembe akartak tenni. Meg is voltam fenyegetve akkor. Hát igazából már eléggé, amikor jöttem, akkor eléggé magamra voltam utalva. Leültettek egy asztalhoz, és akkor oldjuk meg. Tehát ahogy jóérzésem diktálta, úgy nagyjából megpróbáltam elintézni. Ott sikerült elérni azt, hogy bontsuk fel a szerződést, de végül is ilyen hetekbe tellett, mire végre egyszer valaki itt neki állt és megnézte a szerződést.” 4 számú interjú

„...Illik csalni! Tényleg, ha valaki bemegy a boltba és vesz egy kg kenyeret, azt mondja, hogy ÁFA-nélkül kéri? Szóval, olyan döbbenetesen állunk. Akár benzinkútnál is állunk és ÁFA nélkül kérjük? Döbbenetes!!! Ha benzinkútnál elmegy egy kocsni úgy, hogy nem tankolnak, az bűncselekmény. Ha nem fizet az építőipar leadott számlára, akkor jogilag lehet pereskedni. Hát az nem bűncselekmény, ha így lop valaki? Annyira döbbenetes. És körül vannak bástyázva ezek az emberek, jogászok, minden. Mindenbe belekötnek. Kibe lehet megbízni? Senkiben.” 26 számú interjú

## **2.7. Összefoglalás és következtetés a piacméret vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról**

1. Az építőipar egy olyan ágazat, amelyben az opportunisták több formáját lehet megkülönböztetni. Az ágazat egészét ezek a stratégiák és 'ügyeskedések' hatják át. Az opportunizmus oka két fontos dologban fogható meg. Egyrészt az ágazat egy nagy, áttekinthetlenebb sokszereplős piac. Az interjúk ebből a szempontból tehát Opp (2001) koncepcióját alátámasztották. A másik ok, hogy az ágazatban olyan típusú munkák, feladatok és tranzakciók jellemzőek, melyekben a normaszegés vagy elfedhető - annak negatív következményei csak évekkel később derülnek ki - vagy eleve olyan nyitott problémákat tartalmaznak - műszaki kérdések- melyeket nem lehet előre szabályozni, így a feleknek azokról a tranzakció közben kell egyezkedni. E két körülmény lehetőséget ad arra, hogy nem

a hosszú távú piaci gondolkodás, a megismételt tranzakciók, hanem ezzel szemben az opportunizmus a profitszerzés adekvát stratégiája.

2. Az opportunizmus az egész ágazatra jellemző bizalomhiányos helyzetet eredményezett. A bizalomhiány vertikális- jogrendszerrel szemben- és horizontális- vállalatközi- szinten is igen mély.

3. Az építőiparban a kapcsolatok többféle típusát lehet megkülönböztetni. A vállalkozások között a kapcsolódási stratégiák, mechanizmusok annak függvényében jelennek meg, hogy az aktorok miképpen próbálnak az opportunizmussal szemben védekezni. Az ágazatban elsősorban nem szerződéses viszonyokon alapuló kapcsolatok jellemzőek. A bizalomhiány és az opportunizmus ajánlás-rendszerű vállalatközi kapcsolatokat hozott létre. A bizalom alapja az ajánlás. A kapcsolatok a szakmunka és az alvállalkozói szinten hosszú távú viszonyok, ahol az ajánlás –rendszerű viszonyok oka az opportunizmus lehetőségének a csökkentése. A beruházói szinten inkább a kapcsolati tőke és a korrupció a kapcsolatok kialakulásának az oka. Ezen a szinten a kapcsolatok egy-egy projekthez kötődnek, melynek oka a kiélezett versenyben az árnyomás. A hosszútávúság ellenőztője itt a piacméretből ered.

Az opportunizmus megelőzésének a másik típusa a tranzakciós költségek emelésével függ össze. Ezek drága stratégiák és alapvetően azokhoz a vállalatokhoz kötődnek, melyeknek a piacon hosszú távú vagy szakmai és karrier céljai vannak.

4. Konfliktusok kezelésének több formája különíthető el, melyek többsége szintén az opportunizmushoz, a rosszhiszeműséghez köthető. A szerződéseket és az azokban foglalt szankciókat a felek akkor és azért alkalmazzák, ha az számukra extra profitszerzési lehetőséget jelent. A szankciógyakorlás és a konfliktuskezelés a pillanatnyi pozíciók és erőviszonyok függvénye. Annak nem célja a kapcsolatok stabilizálása, helyreállítása. A konfliktuskezelés másik formája az alvállalkozói, szakmunkás kapcsolatokban jellemző. Ezekben a viszonyokban a szankciógyakorlás fair hozzáállást jelent, és nem feltétlenül vezet a kapcsolat megszakadásához. Ugyanakkor ezekben a kapcsolatokban az egy hálózathoz tartozó résztvevők egymás felé feltétlen lojalitást és védelmet biztosítanak a külső megrendelők felé. Következésképpen az építőipar konfliktuskezelési stratégiáira általánosságban jellemző, hogy azok nem a kooperációra és a hosszú távú kapcsolatok megőrzésére irányulnak. A konfliktuskezelés erón és rosszhiszeműségen alapuló eszközei a profittermelés eszközei is

egyben. A konfliktusrendezésben összességében nem a kapcsolat, hanem az árnyomásból és a körbetartozásból eredő veszteségek csökkentése van középpontban.

### **3. A piaci pozíció hatása a vállalatközi kapcsolatokra és a konfliktusok lefolyására**

A dolgozat egyik kiindulópontja, hogy nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatok kooperációs kedve alacsonyabb akkor, ha a kapcsolatban a másik fél vele szemben függő helyzetben van. Szimmetrikusan függő helyzetben a domináns pozícióval rendelkező vállalatnak kisebb a kooperációs kedve, mivel az alternatív lehetőségei nagyobbak, s így könnyebben cseréli le partnereit.

A kutatás tapasztalata az volt, hogy a nagy piaci részesedéssel rendelkező cégek életét elsősorban nem a magas árbevétel határozza meg, hanem a magas piaci részesedésük. A nagy piaci részesedés számukra stabil pozíciót jelent. A magas piaci részesedésüknek részben oka, hogy olyan termékekkel foglalkoznak, mely ritka a piacon. A versenytársak és a lehetséges partnerek száma – mind megrendelői mind beszállítói oldalon - nem sok, melyet az eredmények ismertetésekor szükséges figyelembe venni. Ugyanakkor a kutatás érdekes eredménye, hogy kooperációs attitűdjeiket elsősorban nem az áttekinthetőbb piac, hanem a nagy részesedésből eredő stabilitás határozza meg, mely nem a kooperációs kedvben, hanem a kooperáció módjában jelenik meg. A mintában szereplő vállalatok tartós kapcsolatok fenntartására törekednek. A tartós viszonyok garanciája a jól megválasztott partneri kapcsolatok, a partnerszelekció. A piac nagysága következőleg ha nem is érdemtelen, de kevésbé erős magyarázója a vállalatközi kapcsolatoknak. Olyan vállalatokkal létesítenek partneri viszonyt, amelyekkel hosszú távon tudnak tervezni. A tervezhetőség feltétele a partnerválasztás hatalma. Potenciális partner az lehet, aki stabil és magas reputációval rendelkezik. A nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatok kooperációs attitűdjeit következőleg partnerszelekciós lehetőség és az áttekinthetőbb piac befolyásolja.

Velük szemben a kevésbé domináns pozíciójú kis -és mikrovállalkozások legnagyobb problémája a tőkehiány, mely őket állandó megrendelésigény alatt tartja. Életben maradásuk csak úgy biztosított, ha folyamatosan és egész évben foglalkoztatva vannak. A kicsiknél így sokszor nem a munkaminőség, hanem a munkamennyiség a túlélés stratégiája, mely hosszútávon a munkájuk minőségének a rovására mehet, és a szolgáltatás szellemű és magas minőséget elváró piacon hosszútávon éppen az életben maradásuk ellen hathat. A tőkehiány miatt továbbá nem tudnak fejlesztéseket, beruházásokat véghezvinni, míg a túlélés és a versenyképesség megtartásának fontos feltétele a termékspecializáció és az innováció. A

kicsiket kicsiségük és 'szegénységük' kiszolgáltatott helyzetbe hozza a piacon. Ők vannak leginkább kitéve a 'kegyetlen' piaci verseny negatív hatásainak, a körbetartozás csapdájának. Kiszolgáltatottságuk és instabilitásuk miatt nem igazán tudnak válogatni a partnereik között.

### **3.1. Domináns pozícióval rendelkező vállalatok kooperációs kapcsolatai**

Amint a fentiekben is megállapításra került, a nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatok körültekintőek partnereik megválogatásában. A partnerszelekció piaci intézményei a jó, magas minőség és a megfelelő minősítések, bizonyítványok. Mindkettő a partnervállalat magas reputációjának a jele. A cégek nem kényszerülnek olyan döntési helyzetbe, hogy a rosszabb minőségű terméket alacsonyabb áron befogadják. A magas minőség a korrektség és a stabilitás jele. A vállalatot minősítő bizonyítványok szűrő funkcióval rendelkeznek, mely a hitelességet és megbízhatóságot garantálják. Azok a vállalatok, akik bizonyos oklevelekkel rendelkeznek, vagy minősítő rendszerekben szerepelnek, azokról az új partnerek korrekt, stabil működést feltételeznek. A minősítések és a magas minőség következőleg a bizalom fontos indikátorai és a hosszú távú partnerség feltételei.

A partnerszelekciónak ezt a formáját azonban nemcsak a stabilitás, hanem a piac adottságai is lehetővé teszik. A piacon olyan cégek szerepelnek, amelyek maguk is tőkeerősek, stabilak és magas reputációval rendelkeznek. A kooperációs normák a speciális területhez is kötődnek. Ezt két ok is indokolja. Stabil cégeknél a tőkehiányból eredő opportunizmus nem jellemző, így a fizetés visszatartásnak ez kevéssé lehet az oka. Másrészt a piac áttekinthetőbb, a szereplők száma kisebb. Az ágazatokban szűrt vállalati közeg van jelen, mely így lehetővé teszi az informális kontroll gyakorlását.

A vállalatok a meglévő partnerkapcsolatokban szembetűnő módon jelentetik meg a morális, etikai elveiket és értékeiket. Erre példát más interjúkban nem találtam. A partnerség egyrészt a másikkal szemben vállalt feltétlen felelősségvállalást jelent. Például egy áremelésnél mérlegelés tárgya, hogy az a másikat hogyan érinti, a magasabb ár ne vezesse őt nehéz helyzetbe. A kooperáció akkor tartható fent, ha ez a fajta humánus kölcsönös a partnerek között. Másrészt fontos az erkölcs és a morális értékek betartása, mely a vállalatok teljes üzletpolitikájában a legfontosabb szempont. Következőleg a hosszú távú kooperáció másik feltétele, hogy a partnerek etikus módon viszonyuljanak a céghez. Érdekes szempont volt még a partner nemzetisége.



Következőleg megállapítható, hogy a ezeknél a vállalatoknál a stabilitás nem a kooperációs kedvet befolyásolja, hanem az együttműködésben potenciális vállalatok kiválasztásának a szempontjára gyakorol hatást.

Mindezekből következik, hogy a partnerségben a kooperáció, a hosszú távon megvalósuló egymásra támaszkodást jelenti. Az együttműködés stabilitás, egyenrangúság, kölcsönösség. A partnerek segítik egymást, figyelembe veszik egymás üzleti szempontjait és a másikkal szemben lojálisak. A kooperáció olyan hosszútávúságot jelent, melyet a vállalat 'karrierjének' és a biztonság feltételének tartanak. A kooperáció ugyanakkor a partner megbízhatóságán is alapul. Az egyik interjúalany kifejtette, hogy a kölcsönösség jó fizetési morált is jelent. Ha Ő maga egy jól fizető partner, akkor ki lehet alkudni olyan fizetési feltételeket, ami számára is kedvező, s melyben az Ő üzleti szempontjait is figyelembe lehet venni. Ez a fajta kölcsönösség a partnerek lecserélésében komoly ellenőszönző elem.

Az oppi terminológiát alátámasztják az interjúk, mely szerint a vállalatok között a kooperáció a hosszú távú haszonszerzés egyik formája. A hosszútávú haszonszerzés módszere a lojalitáson és kölcsönösségen alapuló kapcsolatok működtetése. A piaci stabilitás következőleg a kooperációban résztvevő felek megválasztásának a lehetőségében, a döntés és a választás hatalmában nyilvánul meg.

### **3.2. Kevésbé domináns pozícióval rendelkező vállalatok kooperációs kapcsolatai**

A kis piaci részesedéssel rendelkező kis - és mikrovállalkozásoknál az instabilitás látványosan jelenik meg az üzleti kapcsolatokban. A vállalkozások kapcsolatai a személyes kapcsolatrendszerbe ágyazott, a régió, a város a szomszédság az elsődleges forrása a partnerkapcsolatoknak. A kapcsolatrendszer elsődleges funkciója, hogy az stabil, folyamatos megrendelést tud biztosítani számukra. A másik funkciója, hogy azok az opportunizmussal szemben némi védelmet is adhatnak számukra. De a kicsik networkjében a megrendelőigény sokkal fontosabb tényező, mint az opportunizmussal szembeni prevenció. Így a network funkciója némileg elválik az építőiparra jellemző funkciójától, ahol az elsődleges szempont az opportunizmussal szembeni védelem.

A kapcsolatok zártsága azzal magyarázható, hogy a kisvállalkozások nem igen képesek a régión vagy országhatáron kívül terjeszkedni, lokálisan beszorulnak a kapcsolataikba. Ennek oka, hogy innováció és specializáció hiányában nem tudnak lépést tartani a piac fejlődésével.

Másrészt az interjúk rámutattak arra, hogy nem rendelkeznek megfelelő nyelvi kompetenciákkal sem. Kevés kisvállalkozó beszél olyan szinten idegen nyelvet, hogy képes legyen egy második nyelven szerződést kötni. A nyelvtudás olyan versenyelőny, mely a nemzetközi piacon való érvényesülés feltétele.

A nagy verseny miatt a kialakult kapcsolatrendszer ugyanakkor védelmet is biztosít számukra, másképpen nem lennének képesek a piacon maradni. Ezt bizonyítja az is, hogy azokban a tranzakciókban, ahol a megrendelő nem 'ismerős', a vállalatok már nehezebben tudnak megmaradni és a kapcsolatokat stabilizálni.

A tőkeerő és az innováció hiánya a függő helyzetüket egyre jobban elmélyíti a piacon. Ez abban nyilvánul meg, hogy a tőkeerő a bizonytalanabb piacra való kilépés feltétele lenne. Az biztonságot nyújthatna a nem, vagy késedelmes fizetésnél, de likviditási hiányuk olyan mértékű, hogy nem mernek a biztonságot nyújtó kapcsolataikon kívülre terjeszkedni. Másrészt, ha a kicsik képesek lennének egy olyan termék gyártására, amellyel stabil piacot tudnak maguknak teremteni, akkor az a megrendelőik és közöttük kölcsönös, kiegyenlített viszonyt, függőséget alakíthatna ki, mely a rosszhiszemű oportunizmus lehetőségét csökkenthetné.

A kisvállalkozások egymás közötti kapcsolataikban az erős kötésekkel alapuló viszonyok jellemzőek. Barátaik, szomszédjaik, családtagjaik lesznek a partnerség elsődleges forrásai. Nagyfokú a lojalitás és a másikkal szemben érzett szolidaritás, mely sok esetben a gazdaságilag racionális magatartást is háttérbe szorítja. Tudják, ismerik, hogy kivel milyen munkát csinálhatnak meg, nem cserélgetik egymást, nem versenyeztetik az ismerősök között az árakat. Következésképpen sokszor elmosódik az üzlet és a barátság határa. Nem ritka, hogy akkora áldozatokat is képesek hozni a másikért, melyet mások máskor csak a barátaikért tennének meg. A kisvállalatoknál a partneri viszony lojalitást, barátságot jelent és elhatárolódik a szimpla üzleti kapcsolattól. A kapcsolatok stabilitását ez a fajta meleg lojalitás adja. Egy magnón kívül elhangzott történet illusztrálja ezt a legjobban. A beszállító, akivel a vállalat együtt dolgozik már több, mint 10 éve, elvesztett egy nagyobb megrendelést, mert a konkurencia olcsóbban volt képes gyártani egy terméket. A vállalat vezetője ezt a beszállítót kiegészítette egyrészt pénzzel, hitellel, másrészt segítette neki újabb piacot keresni. Ezt egyrészt azzal indokolta, hogy ezzel a beszállítóval nagyon jó az emberi kapcsolata, így emberségből nem volt más lehetősége, mint ezt megtenni. Másrészt számára is nagyobb veszteséget okoz, ha a beszállító véletlenül tönkremegy.

A lojalitás a nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatokra is jellemző. A 'kicsik és a nagyok' lojalitás eszméi között viszont az a különbség, hogy míg az első esetben a baráti érzések, elemek is megjelennek, addig a második esetben a lojalitás kifejezetten az üzleti alapon nyilvánul meg. A piaci kapcsolatok bezáródása a kapcsolati tőkébe és az erős kötésekbe, a vállalkozások nagymértékű függő helyzetét eredményezi. A beszállítók teljes mértékben arra a pár megrendelőre vannak utalva, akikkel együtt dolgoznak, és fordítva. A kicsik számára az életben maradás a kapcsolati tőke függvénye.

A kicsik életben maradása a megrendelések számától függ, így kénytelenek az erős kötéseiken kívüli üzleti kapcsolatokat is teremteni. Ők a nagyokkal szemben nem nagyon tudnak a megrendelők között válogatni. A kisvállalkozások rá vannak szorulva minden munkára, hogy biztosítani tudják folyamatos működésüket. A valódi döntés így sokszor nem az ő kezükben van, a partnerszelekció olyan formában nem jellemzi a vállalatokat mint a nagyobb erőfölénnyel rendelkező vállalatok esetében látható volt. Tekintve, hogy függőségüket piaci instabilitásuk eredményezi, mely a partnereikkel szemben kiszolgáltatottságot hoz létre, ami érzékennyé teszi őket a megrendelők fizetési fegyelmével szemben. A bizonytalanság jellemző a nagyobb vállalatokkal és a kisebb vállalatokkal szemben is. A kiszolgáltatottságukat így nem a partnervállalat mérete határozza meg, hanem a beágyazottság hiánya.

Összefoglalva, a kicsiknél a kooperáció az erős kötésekben intézményesül. A kooperációban - az üzleti szempontokon túl - a személyes kapcsolatok, a barátság fontos elem, s ez a kötelék adja a tartós kapcsolatok alapját. Így az erős csoportkohézió, a stabil szimpátiakapcsolatok adják az együttműködés alapját (Opp, 2001), mely a piaci racionalitást is második helyre állíthatja. A haszonszerzés tartós kooperációval valósul meg, de a nagyokkal szemben a lojalitást nem a magas reputációjú szűk, áttekinthető piac generálja, hanem az éppen a túlélés stratégiája. Így a kisebb vállalkozások kapcsolatainak a 'sikere', annak tartóssága a személyes kapcsolataik minőségének a függvénye.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### Nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatok

##### *Partnerszelekció*

„...A minőségről nincs mit beszélni. Minőség csak egy létezik, és nagyon nehezen tudtuk összeválogatni azt a vállalkozói kört, akik tudomásul vették, hogy első átadáskor, nincs értékcsökkent lehetőség. Olyan nem létezik. Tehát az, hogy, ezt csak 100%-os lehet. Nincsen az, hogy jó lesz a 90%, és akkor vonjál le 10%-ot, mert valamilyen hibák miatt. Itt nincs levonás. Újra meg kell csinálni. És ugye akkor megy, hogy micsoda emberek vagyunk. Nincsen. Tehát első alkalommal csak 100% végezhető. Ez ugyan olyan, mint egyszerűen, hogy egy félig sült, három negyedig sült kenyeret vigyünk haza, és akkor fölvész, és akkor folyik belőle. És, ha valaki felismeri ezeket a dolgokat, az erkölcsnek, meg a minőségnek, meg a határidőnek az együttesét, akkor ez hosszútávon ki fog egyenlítődni.” 6 számú interjú

„...Nem egy dömping cikkről van szó, azért nem volt nehéz keresni ilyen partnereket. Mit tudom én, cipőgyárra gondolva, valaki egy cipőgyártást el akar kezdeni, akkor lehet, hogy százezret talál alapanyag-beszállítót. Természetesen a referencia is számított. Mert nyilván ilyen nagy mennyiségű alapanyagot csak olyan magyarországi cégnek szállítottak, akiket le tudtunk informálni.” 15 számú interjú

„...Azok a cégek akik ebben az iparban folyamatosan dolgozunk stabilabbak, a pénzügyi helyzetük is jobb, stabilabb anyagi helyzetben vannak. Ha valaki meg akarja tartani a beszállítóját, akkor elő kell teremteni azt a pénzt, hogy kifizesse meg különben ez fordítva is működik, nemcsak ő tudja elveszteni a beszállítóját én is el tudom veszíteni, ha nem korrekt a kapcsolat.” 33 számú interjú

### *Kooperáció*

„...Az egészet a korrektséggel lehet összekapcsolni, nagyon sok esetben van, hogy az áremeléseknek az átvitelénél a vevők felé figyelembe vesszük az ő lehetőségeit, helyzetét. Nyilvánvalóan figyelembe kell venni a partnernek az igényeit is, tehát úgy működhet egy hosszú távú kapcsolat ha egymáshoz lojálisak és korrektek vagyunk.” 33 számú interjú

„...A mi szemünkben a legelső számú dolog, a morális kapcsolat. Sokkal előbbre valóbb mindennél. A moráliskérdések, azok mindig ugyanazok. Tehát mindegy, hogy az keresztény, vagy zsidó vagy, muzulmán, vagy pedig buddhista, ott is van, a ne ölj, ott is. Tehát az alapkérdések ugyanazok. Ezzel süllyedő, tőlünk elvett munkákat, mindent vissza lehetett

nyerni, mindent az égvilágon. Tehát az együttműködésben, a moráliskérdések ott erősebbek a jelentkezőnél. Tehát az együttműködés, az egymásra támaszkodás, az olyan, mint a férj, feleség, ott nincs mese. Ha az egyik megbotlik, akkor a másik is. Kérdés, ha egy jó alvállalkozóval dolgozom együtt, akivel 10 éve együtt dolgozunk, akkor, ha mi megcsúszunk, akkor ő fogja magát, és akkor benyújtja az összes számlát, és azonnal elmegy és otthagy mindent, és ezzel ugye tönkre tesz. Tehát, vagy végig csinálja abban az ügyben is meg minden, hogy ez a botlás, ez 8 napon belül gyógyuló, és utána minden visszaáll a régibe. De ez oda-vissza kell, hogy működjön.” 6 számú interjú

„...A kooperáció a növekedés záloga. Tehát, ha én ott növekedni akarok, akkor kell, még mögém több is, mert én nem akarok még 200 vagy 500 embert fölvenni. Tehát azt a kört bővíteni kell, akivel a bizalom kiépülhet. És nyilván ő mással is dolgozik, nem csak velünk. Tehát ő is bővül, viszont nekem ezzel háttérrel ad a tovább lépésre.” 29 számú interjú

„...Elsősorban Magyar, tehát ez egyértelmű. Amennyiben lehetséges, akkor magyar, második kör, most csak az emberekről beszélünk, magyarul beszélő, de nem Magyarországon él. Ez, az elsődleges, de ha nem, nincs más megoldás, akkor jöhet bárki.” 56 számú interjú

„...Valószínű azért is stabilak, mert mi is a legjobban fizetőképesek vagyunk. Tehát a partnerkapcsolat ez nagyon stabil. Ha mi megvásároljuk az alapanyagot, azt mi 8 napos, 14 napos, 30 napos átutalással nem tudjuk fizetni, hiszen a termelésben ugye van egy csapat, egy készüléket minimum 10 nap alatt tudnak legyártani. És ha értékesítjük, a vevő is csak majd később fizet. Azért a mi beszállító partnereinkkel annyira stabil a kapcsolatunk, hogy 30, 45, 60 napos kivel milyen fizetési határidőt tudtunk kialkudni. Ilyen szinten feszített, de ez a stabilitást is jelenti. Azért nem is váltogatjuk a partnereket.” 15 számú interjú

### Instabilabb kis-és mikroállalkozások

#### *Kicsiség hátrányai*

„...Arra gondolok, hogy a legtöbb ember itt a túlélésnek a határán van. Arra gondolok, hogy emberek túléljenek és maradjon is egy kis pénzük. Ezt a feladatot úgy oldják meg, hogy a lehető legkevesebbe kerüljön, nem kell általában nekik valami szuper dolog, csak mégis valahogy működjön. Kicsit legyen jó, és akkor ő ki tudja fizetni. Kevés az a réteg, egy 10-20

százalék, akivel mi találkozunk, hogy valami nagyon-nagyon jót akar, és nem érdekes, hogy mennyibe kerül. Sok ember kényszerből ilyen. És eleve hátrányban van, és egy csomó dolgot kell neki behozni. Na most, akinek nincs elég bevétele, mondjuk olcsón dolgozik, alulkalkulálja a saját árait, beleesik abba a hibába, hogy egyszerűen elfogy az ideje. Dolgozik, dolgozik, dolgozik, de mindig kevés a megtermelt pénze, azt a kis kevés pénzt meg ugye ezer helyre kell fölosztani. Rengeteg költség van, és így problémába kerülhet. Aki nagyon olcsón dolgozik, az nem biztos, hogy marad a gépezetben. Egy bizonyos ár alá nem szabad lemennünk azért, hogy a szervezetnek az életképességét fönntudjuk tartani. Azért, mert kicsik kevés pénzt kell kérniük a munkájukért és ezáltal, ha kevés pénz kell, nekik sürgős hogy jöjjön a következő, meg ismét a következő, megint kevés pénz, belemegy egy olyan anyagi körbe, hogy kevés pénzért de sokat kell neki dolgozni, óhatatlanul a minőség rovására megy. És ha kitudódik ez a hír, itt azért a városban előbb-utóbb híre megy a Kft-nek, hogy milyen munkát végez. Ha valaki rossz munkát végez, kétszer olyan gyorsan megy az emberek szájára, mint a jó hír. Hamar kitudódik, ha az ember hibát követ el és annak nagyon rossz következményei vannak.” 50 számú interjú

### *Lojalitás*

„Nekem a vállalkozásom nemcsak munkát jelent. Mivel én a mindennapomat ott töltöm, így fontos, hogy olyan milió vegyen körül, amelyben jól érzem magamat. Fontos, hogy a partnereim szeressenek. Igen, kifejezetten szeressenek, hogy olyanok vagyunk mi, mint egy nagycsalád. Ez nekem mindennél többet jelent.” 43 számú interjú

„...Stabil partnernél nem szoktunk alkudni! Megmondom neki milyen munkát fogunk elvégezni, mennyibe kerül, mik a fizetési feltételek, mikorra kell megcsinálni.” 50 számú interjú

„...Nem szoktak olyat csinálni (pályáztatást). Általában azért annyira kialakult a kapcsolat, tudja, hogy ránk mennyit alapozhat, megbeszéli a főnökséggel, ügyvezetővel, leülnek, megbeszéljük, hogy van ez a pályázat, mennyit tudunk ebből átvállalni. Mennyi az ár? Kikalkulálják és odaadják. Soha nem versenyeztették meg az árakat. Általában eljönnek, megbeszéljük és annyi. Általában azért folyamatosan ugyanannyiért. Tudja, hogy ránk alapozhat. A termelési kapacitás, az összes bevételenek a 30-40 százalékát tudja, hogy ránk alapozhatja. Azért neki már csak a 60 százalékon kell gondolkodni. Annyira ebből a

tekintetből nem érint hátrányosan csak akkor, mikor most, hogy nem tud adni a megrendelő munkát.” 41 számú interjú

### *Beágyazott kapcsolatok*

„...A régi kapcsolatnak köszönhető. Mindenhol nagyon sokat számít. Gyakorlatilag kapcsolat nélkül az ember semmit nem tud kezdeni. Hiába hívok idegent, ha az embert nem ismeri, nem fog nekünk adni munkát. Mert kell egy ugródeszka, akivel elindul az egész, ismeretlenül hiába pályázunk, nem tudunk semmit elnyerni. Ide ismeretség kell, hogy kapjunk munkát.

*K: Miért?*

*V:* A nagy verseny miatt. Meg ha már vannak bizonyos kialakult képek, tudják, hogy na, ez a (...) <sup>62</sup> a bűdös életbe nem fogja tudni megcsinálni, ehhez nem is fordulunk. Úgy tudják, annyira szorosak a kapcsolatok, annyira ismerik egymást a cégek, hogy tudják, ez biztos. Persze, van egy-kettő aki olcsóbban dolgozik.” 58 számú interjú

„...Egy ilyen kisvállalkozó, amilyen mi vagyunk, tőkehiány, tehát ez szerintem, kihatással van itt mindenkire. Vagy legalább is ránk, nagyon, én úgy érzem. Kevés, szerintem, most a megrendelő is, hát nincs sehol se pénz. Akik beruháznak, azok tudják, hogy kevés a munka, ezért le tudják taposni az árakat. Túl sokan vagyunk már. Hát így amit mondtam, hogy azért szeretünk olyanokkal dolgozni, akiket ismerünk. Amúgy is egy csomó emberrel ismerkedik meg az ember a munkája során, de valahogy jobb szeretünk olyanokkal dolgozni, akiket ismerünk, és így hátha nem keveredünk annyi bajba, mint idegenekkel.” 60 számú interjú

„...Akikkel kapcsolatban állunk, a túlnyomó részükkel, inkább azt mondanám, hogy partneri viszonyban állunk. Nagyon sokszor már elmegy egy kicsit ilyen baráti viszonyba is. Ismerjük őket, ismerjük már egymás gondolatát. Akivel üzleti kapcsolatban állunk, azokkal talán az ember nem olyan közvetlen, nem olyan belsőleges. A partnerség, az a barátság és az üzlet határán van. Lehet ezt így mondani.” 41 számú interjú

### **3.3. Domináns pozícióval rendelkező vállalatok bizalmi kapcsolatai**

A stabilabb pozícióval rendelkező vállalatok kooperációs attitűdjeiből következik, hogy a bizalom fontos eleme a kapcsolatoknak. Kapcsolatainkban a Sako-tól ismert goodwill bizalom a legmeghatározóbb. A cégek olyan vállalatokkal működnek együtt, melyek maguk is hasonló

---

<sup>62</sup> A cég neve

elveket vallanak. A goodwill bizalom a vállalatfilozófia és a valódi partnerség alapja. A kompetencia és a szerződéses bizalomnál sokkal erősebb a goodwill elem, melynek oka a partnerek megválasztásának a mechanizmusa.

A goodwill elsősorban a meglévő partneri kapcsolatok sajátja, friss vagy kialakuló kapcsolatokban a bizalmatlanság és a bizonytalanság csökkentésére a vállalatok már más intézményeket is működtetnek. Az új partnereknél a fő kockázati elem a rossz fizetési morál, mely elsősorban a kisebb vállalatokkal való kapcsolatokban jellemző. A kicsiség és az első megrendelő közötti különbség összemosódik. A kicsiket tőkehiányuk és instabilitásuk miatt még tartós kapcsolatokban is úgy kezelik, mint egy első megrendelőt. Azok a vállalatok, akik nem nagyok és ebben a szakmában vannak, valószínűsítik, hogy magas kockázatú üzletet hozhatnak a vállalat életébe. Ezek olyan szakmák amiben csak a nagy tőkeerős vállalatokban lehet megbízni, mivel nagy a tőke és raktárkészlet igény. A kicsiség így eleve bizonytalanságot és kockázatot jelent, s feltételezik, hogy a kisvállalkozások nem stabil résztvevői a piacnak. Kicsi, kevésbé tőkeerős vállalkozásoknál így extra garanciákat építenek a tranzakcióba: előrefizetést, vagy részletfizetést, vagy külön garanciákat.

Az új partnerek tesztelésében a cégminősítő szolgáltatásokat veszik igénybe, s ha úgy ítélik meg, hogy a cég nem eléggé stabil, akkor nem kötnek üzletet. A rossz fizetési fegyelmet ugyanakkor nem morális kérdésként kezelik, - amint pl. sok esetben az építőipar területén - hanem a hazai gazdasági helyzet rossz állapotában látják a magyarázatot. Ez utalhat arra, hogy itt nem beszélhetünk egy olyan demoralizált közegről, amelyben a rossz fizetési fegyelem már morális és nem gazdasági kérdés a piaci szereplők számára. Első kapcsolatnál így, ha a vállalat úgy ítéli meg, hogy a jelentkező cég nem képvisel hasonló normákat, akkor azt magasabb kockázatú üzletnek tartja és nem kíván vele hosszú távon együttműködni. A körbetartozás veszélye ezeket a vállalatokat ugyanakkor kevésbé fenyegeti, sokkal inkább az eseti tartozások jellemzőek.

Az első kapcsolatknál a goodwill bizalom alapját a tulajdonságalapú bizalom alkotja. A tulajdonság alapú bizalom az interjúalanyoknál a vállalatvezetőre, a tárgyaló felekre vonatkozik. A külső megjelenés, az első benyomás igen fontos a bizalom kialakulásában. Mindegyik interjúalany hosszan kitért erre a kérdésre. Az egyik interjúalany az első kapcsolat és a bizalom kialakulásáról úgy nyilatkozott, hogy az egyrészt egy teljesen egyéni, szubjektív benyomás kérdése, hogy valakiben megbízik vagy sem, amellet, hogy cégminősítési szolgáltatással leellenőrzi a vállalatot.



Ezeknél a vállalatoknál alapvetően viszonylag rendezett a szerződéskötési fegyelem. A tranzakciók többsége valamilyen jogi úton rögzítve van. Az írásbeliség szigorúsága azonban elsősorban az első, vagy kevésbé fontos partnerrel szemben jelenik meg. Ha a vállalatok egymás valódi partnerei, ha egymással szembeni reputációjuk magas, akkor az írott szerződések kevésbé fontosak számukra, a tranzakció megindulhat szerződés nélkül, vagy annak aláírása előtt. A tranzakció sikerének a garanciája a goodwill bizalom. Nem a szerződés a kényszerítő a vállalt kötelezettségek betartására, hanem maga a kapcsolat. A kapcsolat megtartása a cél, az opportunistá cselekedettől az önérdek tart vissza, mivel a jó partner elvesztése a stabilitásban és a hosszútávú tervezhetőségben okozhat kárt. A goodwill bizalom így a szerződéses formulák komplementere. A nagyon stabil partneri kapcsolatoknál a szerződéskötési gyakorlatban is egymás támogatása a cél. A szerződéseket sokszor közösen írják, s igyekeznek kölcsönös érdekeken és a lojalitáson nyugvó feltételeket rögzíteni. A szerződés így a stabil kapcsolatok jogi úton történő megerősítését jelenti.

A vállalatok ugyanakkor különösen magas és fejlett jogtudattal rendelkeznek. Fontos kompetenciának tartják, hogy a partner is megfelelő jogi tudással rendelkezzen. A kompetenciabizalom így inkább a szerződéses gyakorlatban nyilvánul meg, különösen az első kapcsolatokban. Ennek oka, hogy a körbetartozások és az egyre sűrűsödő felszámolási eljárások ezeket a vállalatokat is arra kényszerítették, hogy a tranzakciókról írott szerződéseket írjanak. A gazdaság helyzetével és a jogrendszerrel szembeni bizalomhiány így itt is megnövelte a tranzakció költségeit, vagyis a piac átláthatósága és a magas reputációja sem tud eléggé hatékony szűrőként működni a nem-fizetéssel vagy az opportunizmussal szemben.

### **3.4. Kevésbé domináns pozíciójú vállalatok bizalmi kapcsolatai**

Instabilabb pozícióban a bizalmat építő legfontosabb intézmény a kapcsolatháló és a másik személyébe, jóhiszeműségébe vetett hit.

A network az első kapcsolatoknál, az idegeneknél a legfontosabb. Mivel a vállalatok nem tudják megfizetni a drága cégminősítő szolgáltatásokat, az új tranzakciók kockázatainak az ellenőrzésében a kapcsolathálójukra tudnak hagyatkozni. A bizalom így az adott vállalat kapcsolathálójában az ajánlásokon alapul, mely más kontroll és bizalomépítő eszköz

hiányában igen fejlett. A nem beágyazott kapcsolatokban az új partnereknél ugyanakkor a tulajdonságalapú bizalom is prioritást kap, ami igen törekennyé teheti a kapcsolatokat és kockázatosabb bizalmat jelent. Ha a vállalkozó rosszul méri fel a körülményeket, vagy a másik fél eléggé ügyes tárgyalópartner, akkor könnyen előfordulhat, hogy a vállalat rosszul méri fel a másik jóhiszeműségét. Bizalom a tárgyalópartnerrel, a döntéshozóval szemben alakul ki, az első tárgyalás során kapott benyomások alapján.

Ez hasonlít a nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatok bizalommechanizmusához. Attól azonban különbözik, hogy egyrészt nem egészül ki a vállalat stabilitásának az ellenőrzésével, mivel a kisvállalkozások kevésbé tudják megfizetni a cégminősítő szolgáltatásokat. A másik különbség, hogy a minősítések, tanúsítványok, mint bizalmat generáló piaci intézmények nem játszanak szerepet a kicsik életében. Következésképpen első kapcsolatban a bizalom elsősorban a tárgyaló fél megbízhatóságának szubjektív mérlegelésen alapul, s nem a másik cég reputációján. Itt szemben a nagyokkal nem a vállalat presztízse, a piac biztonságos közege és szelekciós rendszere, hanem a vállalatvezető személye jelent garanciát. A goodwill bizalom bizonytalanabb, mint a nagy piaci részesedéssel rendelkező magas reputációjú vállalatoknál.

A beágyazott kapcsolatokban a másikkal szembeni feltétlen bizalom nyilvánul meg. A vállalkozások számára vitán felüli, hogy kifizetik egymást, és betartják a megállapodásokat. A kicsik egymást ha nem is időben, de mindig kifizetik. A nem-fizetés kockázata inkább a nagyobb megrendelőknél problémásabb, mely a kiszolgáltatott helyzetükből ered. Azt állítják, hogy a kicsik nem tehetik meg, hogy rosszhiszeműen bent ragadnak egy-egy számlával, mivel annak híre megy és a kapcsolatrendszer szankcionál. A nagyoknál a rosszhiszeműség gyakrabban fordulhat elő, mert tudják, hogy a kicsi rá van utalva a megrendeléseire.

A network nemcsak az első kapcsolatokban játszik bizalomépítő szerepet. Az visszatartó erő az opportunizmussal szemben is, vagyis preventív hatása is van. A rossz hír igen gyorsan terjed a kapcsolatrendszerben. A lokális zártság, és a kapcsolatban álló vállalatok szűk köre miatt az interakciós lehetőségek nagyok, s az opportunistával szemben gyakorolt szankció a rossz hírkeltés és a piacvesztés.

A fentiekből következik, hogy a szerződéskötési fegyelem nem igazán rendezett. Stabil partnernél lényegtelen a szerződés, a tranzakció szerződéskötés előtt megindulhat. Sokszor a munkákról nem is születik semmilyen írásos anyag, vagy csak a hivatalok és a hatóságok miatt köttetnek meg. A felek nem a szerződés, hanem a jó kapcsolatuk és a network informáló funkciója miatt bíznak meg egymásban. Az írásbeliségnek következőképpen kevésbé célja az

opportunizmussal szembeni védelem. Az írásbeliség elsősorban a személytelenebb kapcsolataiknál fontos, vagy a nagyobb megrendelőknél. Az írásbeliség általában a megrendelők és főleg a nagyobbak igénye. A nagyobb vállalatok által használt szerződési formulákkal szemben igen jellemző a kisvállalatok ellenállása. Nehezen tudják elfogadni a formaszervezők tartalmát, elemeit, azokat a kizsákmányolásuk és sakkban tartásuk eszközének tekintik. A kicsik szerint a szerződések a kiszolgáltatottságuk jogi formában való rögzítése. Az írásbeliség alkalmazása következőleg a kapcsolat függvénye és nem az opportunizmussal szembeni jogi védelem.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### Stabil pozícióval rendelkező vállalatok

##### *Goodwill bizalom*

„...amit megígérünk azt teljesítjük, soha nem szoktunk olyat csinálni, hogy a vevő, mint a partra vetett hal úgy maradjon, mert visszaigazoljuk a megrendelését és nem teljesítjük. Ilyen nem létezik, csak azt igazoljuk vissza amit teljesíteni tudunk. Olyan se nagyon fordult elő eddig a praxisunkban, hogy ne tudtuk volna kielégíteni a vevőinket. És ez oda vissza elvárható dolog.”<sup>33</sup> számú interjú

„...Ritkán megyünk bele, tehát nálunk kisebbhez nagyon, nagyon ritkán csapódunk alvállalkozónak. Tehát nem jellemző. Általában nagyok, és igen nagyok mellé. Ezekkel dolgozunk mi a legtöbbször karöltve. A kicsi megbízó, ritkán van. Ott ugye van egy ellenőrzött pénzmozgás, tehát az ember látja a végét. Nagyon ritkán esik be ide Pityi Palkó. Őt is szeretjük, most is van ilyen ügy. Előre fizet, és addig dolgozunk, ameddig ki van fizetve. Ez megengedhető. És ha nem tud fizetni, akkor tehát akkor nem csináljuk.”<sup>29</sup> számú interjú

„...Gondolok itt például olyanra, hogy a hét NATO-beszállító cég között van a (...)”<sup>63</sup> projekté. Minden évben minősítik a céget. Azért a NATO beszállító cég jelentős referenciának számít. Elég komoly követelmények vannak. Ahhoz a paramétereket el kell érni, ahhoz a fejlesztéseket el kell végezni, ahhoz a cégnek stabilnak kell, hogy legyen. Ezek

---

<sup>63</sup> Az interjúalany cégének a neve

mind olyan minősítések a cég életében, amelyekkel egy kicsit lehet dicsekedni, és a cégek, akár a belföldi, akár a külföldi partnerek beszállítóként stabilnak tartanak bennünket.” 15 számú interjú

### *Bizalom az első kapcsolatnál*

„...Van egy hitünk hármunknak, és valószínűleg ez az emberi butaság, meg a naivitás, ez kiderül az életünk végén, hogy melyik kategória lesz, a bizalom. Tehát, hogyha bizalmatlanságra építesz valamit, a kommunizmus, amire épült, az nem működik. A bizalomhoz meg van egy érzékünk, és ez megint nagyon jól működik és ebben semmi tudás nincs. Amiben nyilván vannak torzulások is, tehát nagyon ügyes szélhámosok is lehetnek a piacon. Ezt nem is vitatom, mert ugyanolyan szimpatikusak, mint bárki más. Már, ha gond, az öltözésre, tehát ilyen külsőségekre gondolok, ami fontos. Ezek többsége az érzésre utal, és nem, pedig az észre. Tehát itt ezek sokkal inkább az első benyomások és sokkal inkább ugyan az, hogy senki nem különbözik attól az első 20 másodperctől, ahogy a kezét nyújtja, ahogy belenéz a szemébe, ahogy megszólal. Ebből már sok minden eldől.” 6 számú interjú

### *Első kapcsolat és a kicsik*

„...Én általában megnézem előtte, ugye van nekünk ez a közvetlen hozzáférés, az Igazságügyi Minisztériummal, ahol a cégadatokat le lehet kérni. Tehát az, aki nem adott be mérleget 3 éve, azt azért a beszélgetés végén rá szoktunk kérdezni. Hogy, hogy nem tett eleget a törvényi kötelezettségének, és nem adott le mérleget 3 év óta. Erre jön valami válasz. Tehát akkor már elkezdünk, tehát ez már bizalmatlansági indítvány, de ez a kontroll kör. Tehát ha kis ködösítés, indul, akkor, nem biztos, hogy megköttetik az üzlet.” 6 számú interjú

„...Kicsikkel az a helyzet, hogy ott nagyon szélsőséges. Vagy fizet azonnal, előre, akkor ahogyan megállapodunk? Van olyan, akivel meg tudunk állapodni részteljesítésben. Új partnernél, nem engedhettem meg azt, hogy esetleg ez elmaradjon. Mert akkora a változás Magyarországon, hogy bár fizetne, de nem tud fizetni.” 56 számú interjú

„...Mindig bizalmatlan az ember valamilyen szinten egy új partnerrel, mert nagyon sok tapasztalata volt már az élet során, hogy, én mondjuk szerződés nélkül nem biztos, hogy megbíznék egy partnerbe, ha most jönne és azt mondaná, hogy jó partner vagyok, kérek 2000

készüléket, és 30 napra fogok fizetni. Én azt mondanám rá, hogy nem. Akkor van probléma, hogy sajnos a jogszabályok és a magyarországi helyzet most olyan, ha nincs írás, még csak követelni sem tudom tőle a pénzt. És mindig én vagyok az, aki azt mondom, hogy legalább egy szállítási szerződést íratok és legalább valamilyen fizetési garanciát tegyen le az új partner. Nézzük meg, hogy később ezt a fizetési garanciát mennyire lehet feloldani. Az új partnerségnek ez a hátulütője ma Magyarországon, sajnos a gazdaság hozta, és tényleg statisztikákat lehet mondani most hány cég megy be felszámolásba, meg hány cég mond ugye csődöt. Ezért fél az ember, hogy saját maga is ebbe a csapdába esik, például eladok 2000 készüléket, és ha az a cég éppen bemegy felszámolásba, akkor az mind kieső bevétel és a dolgozóimat akkor nem tudom holnaptól fizetni.” 15 számú interjú

„...Korábban volt, és érdekes, hogy a korábbi szóban kötött szerződések azok még mindig élnek. Hiába alakult át a gazdaság, fizetéseképtelenségi helyzet adódott Magyarországon ugye, de a korábban megkötött szóbeli szerződések, hát szóban megígért, megkötött szerződések, azok még mindig élnek, mert akkor is teljesített. Most ebbe a nehéz helyzetben is teljesít, és érdekes van olyan partnerünk, akivel azóta sincs írásbeli szerződésünk. És teljesít.” 29 számú interjú

„...És érdekes, itt volt a (...) <sup>64</sup>-val is mikor csináltuk a szerződést, meg mondjuk a beszállítói szerződéseknél is úgy van, hogy alkudjuk ki, közösen csináljuk meg a szerződést. Szakmai, a jogi háttér, ez is a stabilitást jelenti egy cégnél, hogy elég jó jogi szakmai háttér van, és a partnereink azt mondják, hogy jó, akkor csináljátok ti! És akkor már jobban szeretnek beletűzködni dolgokat.” 33 számú interjú

### Kevésbé domináns pozícióval rendelkező kis-és mikrovállalkozások

#### *Bizalom*

„...Partnerség az, amikor már konkrétan, amikor bevált gyakorlatként végzik a munkát. De a partnerek jobban megbíznak egymásban, mint az üzleti partnerek. Úgy gondolom, nálam a partner azt jelenti, hogy megbízok benne feltétlenül. Mint most nekünk ez a két megrendelő.

---

<sup>64</sup> A két legnagyobb megrendelőjének a neve

Tudják, hogy itt mindig olyan minőség van, több éve....De ez múlhat személyes kapcsolaton. Nem az ár, inkább a kapcsolat. Árban nagy változások általában nincsenek.” 41 számú interjú

„...Szólunk, de tudom, hogy kifizeti, mert ismerem. Van úgy, hogy a házban egy lakóval összefutunk, itt is van megrendelésünk, és tudom, hogy kifizeti, csak hát csúszik. Ha nálam elég sok kintlévőség van, akkor szólok neki, hogy valamit rendezzél.” 24 számú interjú

„...Ez a bizalom, ez kölcsönös egymásrautaltságot is jelent. És a kontaktus, nyilván ennek megvan a rendszere. Bármikor lehet segíteni, ha olyan fázis van, hogy nem tudjuk olyan gyorsan a vevői igényeknek módosítani az elvárásukat, ez mindenképpen csak bizalomnak kell lennie, annak a bizonyos bizalomszintnek, ami ebben is megnyilvánul.” 30 számú interjú

„...Nem, nem, kicsi nem csinálhat ilyet....Mert szerintem rá vannak kényszerülve a kicsik arra. A nagyobb megteheti, hogy a kistermelő áruját átveszi és nem fizeti ki. Mert megteheti. Nem? Megteheti, mert akkor is tudja, hogy örül neki ha tőle veszi át és nem másiktól. A kicsiknél nem igen fordul elő, hogy nem fizet, én tényleg kicsi vagyok, de nekem nincs vele probléma. Nekem ez kell, és majd valamikor kifizetem. Abban az esetben kapom meg ezeket az anyagokat, ha eljön a teljesítés időpontja, akkor én teljesítek.” 58 számú interjú

*K: Hogyan jönnek az ügyfelek Önökhöz?*

V: Legtöbb, mint a magyar népmese. Tehát ajánlanak....Jóhiszeműségre garancia az ajánlás, csak az a másik is kerülhet olyan helyzetbe, hogy nem úgy történt ahogy akarta volna, az a jobbik, mert az ember látja, hogy igyekszik kijavítani. Nem is az, hogy ki ajánl minket, inkább azt mondanám, az milyen ember? Egy jó szándékú embernek az ellenkezője, amikor mindig azon törik a fejüket, hogyan lehet olcsóbban, hogyan lehet feketén megmanipulálni. Nyilván akkor ellenkező irányba megyünk. Az ajánló személynek a személyiségét kell vizsgálni. Ebből lehet következtetni. 50 számú interjú

„...Vannak olyan cégek, akik cégminősítéssel foglalkoznak, ilyen esetben meg lehet szerezni az információkat. Mi ezzel nem szoktunk élni, ehhez kicsik vagyunk. Inkább a saját embereinkre támaszkodunk, akik ismerik a területet, hallják mindenhol a híreket, és ha valakinek rossz híre van, azzal nagyon óvatosan bánunk. Épp most volt egy ügyfél és mondta, és egy kolléga mondta, hogy igen ám, de ezzel vigyázni kell. Nem fizettek a szezon végén, meg ez, meg az. Óvatosan körülnéz az ember.” 60 számú interjú

### *Szerződések*

„...De, van egy éves keretszerződés. Csak formalitás. Főleg a támogatások miatt, mert kérik azt, hogy legyen papíron, hogy milyen munkát tudunk adni a dolgozóknak. Emiatt van. Egyébként nem nagyon” *(csökkent munkaképességűekkel dolgoznak)* 41 számú interjú

„...Általában inkább velünk szemben támasztanak az üzletfeleink, néha betarthatatlan követeléseket ezekben a szerződésekben. Hát ugye ezek azok a megrendelőink, akik elfeledkeznek magukról, hogy kicsodák, honnan jöttek, és miként. És olyan szerződéseket kötnek, amit olyan aprólékosan kitérnek minden dologra. Mindenféle felelősséget áthárítanak inkább.” 40 számú interjú

„... Hát mindenről végül is a végén mindenről készül írásos megállapodás, mert muszáj, de nem az az elsődleges forma. A partnereinkkel megegyezünk, megbeszéljük, csináljuk a munkát, és lehet, hogy ezek a papírok csak utólag készülnek el.” 60 számú interjú

### **3.5. Domináns piaci pozícióval rendelkező vállalatok konfliktuskezelési stratégiái**

A kapcsolatok megszakadásához a bizalom elvesztése, a hiteltelen magatartás és a szándékos opportunizmus vezet. A kapcsolat elsősorban azokban az esetekben szakad meg, ha valakiről feltételezik, hogy nem lehet hosszú távon partner. Meglévő partnerségben a kapcsolatmegszakadás ritkább. A nem-fizetés vagy a késedelmes fizetés nem feltétlenül okoz kapcsolatmegszakadást, ilyenkor sokkal gyakoribb a szállítás megszakítása. Csak abban az esetben szűnik meg a kapcsolat, ha az szándékossággal párosul. A vállalatok sokat adnak az üzleti korrektség, a becsület elveire, így a 'sunyiság' a szándékosság a goodwill bizalom elvesztését és hitelvesztést jelent. A hiteltelen partner nem lehet potenciális szereplője a tartós kooperációnak, így a vállalatok üzleti szándékaival ellenkező lenne ezeknek a partnereknek a megtartása.

Beszállítói oldalról a bizalomvesztés kompetenciahiányt jelent, melyet az interjúalanyok szándékos opportunizmusnak tekintenek. Ha a partnervállalat nem szállít megfelelő minőségben, akkor a mögött szándékosságot feltételeznek, mivel kiindulópontjuk, hogy a piacon mindenki tisztában van a minőségi standardokkal. A piac nem tudja befogadni az

inkompetens, vagy rosszhiszemű vállalatokat. A felkészületlen, vagy nem kellően felkészült vállalatokkal nem dolgoznak együtt.

A konfliktusok egy másik területe a vállalatok decentralizált működésével függ össze. A kapcsolat stabilitása nagyban függ a partnervállalat belső szervezeti viszonyaitól. Ha a szervezetben nagy a fluktuáció, akkor az a szervezetközi kapcsolatokra romboló hatást fejthet ki. A fluktuációval meglazul az ún. 'gazda-kapcsolat', vagyis a kapcsolattartó személyek közötti goodwill és kompetenciabizalom nem tud elmélyülni. Így azok a vállalatok, amelyekben gyakori a személycsere ott a szervezetközi bizalom csökkenhet és a kapcsolatban a konfliktusok száma megnőhet. Ezek a problémák megmutatkozhatnak fizetési késedelemben, rosszul, vagy későn leadott rendelésekben, de alapulhatnak személyes ellenszenvben is.

A tranzakciós zavarok következőleg akkor vezetnek a kapcsolat megromlásához, vagy annak megszakadásához, ha abban rosszhiszeműség van jelen, vagy ha az inkompetencia veszélyezteti a hatékonyságot és a teljesíthetőséget, vagy ha a partnervállalat nem képes a hosszú távú stabil működés személyi feltételeit biztosítani. Következőleg a piaci erő önmagában az erőn alapuló konfliktuskezelési stratégiák alkalmazását nem feltétlenül eredményezi. A kapcsolatomlás, vagy megszakadás a hosszú távú partneri viszony lehetőségéről való vélekedés függvénye és annál a vállalatnál valószínűbb, amely nem 'jó' partnere a vállalatnak.

A konfliktuskezelési stratégiákban is a korrektség a legfontosabb szempont: pl. késedelmes fizetésnél, vagy teljesítésnél az őszinteség. A goodwill bizalom nemcsak a kooperációs szándékban fontos elem, hanem a konfliktusok őszinteségen alapuló kezelését is jelenti. A vállalatok feltételezik egymásról, hogy ha probléma van, időben szólnak, mellyel az esetlegesen kialakuló konfliktusok száma csökkenthető. Ha ez a típusú prevenció hiányzik, akkor konfliktus alakulhat ki a vállalatok között. A korrektség őszinteséget és a hibák felvállalását jelenti. A továbbmutogatás ellenkezik az általuk képviselt üzleti normákkal. Számukra fontosabb a megrendelőnek való tökéletes megfelelés, a problémákhoz való kompetens hozzáállás. Ez nemcsak morális, hanem gazdasági kérdés is ezeknél a vállalkozásoknál. Pl. az építőipari vállalatokkal összehasonlítva sokkal kevésbé jellemző a likviditási probléma, ami lehetővé teszi, hogy például a kötbér összegét a nem, vagy rosszul



teljesítő partnerének kvázi meghitelezve kifizesse a megrendelőnek, s csak ezt követően hajtsa be az alvállalkozón.

A tranzakciós zavarok kezelésének a módszerei nagyban függenek attól, hogy milyen partnerről van szó. Azokban a kapcsolatokban, ahol a partner megtartása fontos cél és amelyik már bizonyította megbízhatóságát, ott a tranzakciós zavarok kooperatív, a másikat kisegítő stratégiáit alkalmazzák. Ez a típusú kooperáció a kapcsolatokat elmélyíthetik mivel az alkalom arra, hogy megerősítsék egymással szembeni lojalitásukat és szándékukat az együttműködésükre.

A kevésbé fontos, vagy új kapcsolatokban a szerződések a konfliktuskezelés fontos eszközei. Míg a kooperációban a goodwill a releváns bizalmi forma, addig ezekben a kapcsolatokban a szerződéses bizalom megtörésére hivatkoznak a felek. A szerződéses köteleességekre hivatkozva a szerződésben foglalt szankciókat alkalmazzák, mint jogos következményét a hibás teljesítésnek. Ha baj van, vagy valamilyen tranzakciós zavar lép fel, akkor a jól megírt szerződések segítséget adnak a felelősség értékelésében és indokoltá tehetik a jogi szankciók gyakorlását a másikkal szemben. A jogi szankciókat a stabil partnereknél nem szívesen alkalmazzák mert az esetleg a kapcsolatot megronthatja, vagy anyagi problémákat okozhat a partnernél, vagyis megjelenik a másikkal szemben érzett felelősség. Az új partnerségben ez a felelősség, vagy morális kérdés nem elsődleges szempont. Ott a szerződéses, formális konfliktuskezelés nagyobb eséllyel fordulhat elő, s a vállalatok azokat előszeretettel alkalmazzák is egymás felé. Kisebbségi valószínűséggel hoznak áldozatot, ehelyett fontos, hogy az esetlegesen felmerülő veszteségeiket azonnal pótolják. Míg a megbízható partnerről tudják, hogy a probléma nem szándékolt, és a problémát képes kezelni, addig ezekben a kapcsolatokban ebben a vállalat kevésbé lehet biztos. Így számára az a racionális viselkedés, hogy a másikat megbünteti, a saját kárát csökkenti, kevésbé foglalkozva azzal, hogy a közöttük levő kapcsolatra ez milyen hatást gyakorol.

A jogi szankciók legritkább esetben kötődnek a bírósághoz. Igyekeznek elkerülni a bírósági pereket. Nem elsősorban a hosszadalmas, költséges eljárása miatt, az a vállalatot nem sodorja válságba. Úgy gondolkodnak, hogy az nem lenne racionális lépés, mivel a problémákat maguk is képesek kezelni. Kompetenciakérdésnek tekintik, hogy a konfliktusokat a vállalatok tudják kezelni. Kompetencia kérdés, hogy hogyan kommunikálnak, hogy milyen jogi eszközökkel lehet a kint levő pénzekhez hozzáférni.

Összefoglalva, ezeknél a vállalkozásoknál a konfliktuskezelés stratégiája a másikkal kapcsolatos jövőbeni tervek függvénye. A nem fontos partnereknél formális jogi eszközöket vesznek igénybe a konfliktusok rendezésében. Fontos partnernél a konfliktusokban is a kooperáció a fontos, mivel a vállalatok felismerik, hogy csak így biztosítható a kapcsolat fenntartása.

### **3.6. Kevésbé domináns piaci pozícióval rendelkező vállalatok konfliktuskezelési stratégiái**

A kapcsolat megszakadása a kicsiknél ritkább, mint a nagyobb piaci részesedéssel rendelkező vállalatoknál. A kisebb hibák, vagy egyszeri nem-fizetés nem feltétlenül végződik a kapcsolat megszakadásával. Az interjúalanyok elmondása szerint nagyon nagy bajnak kell ahhoz történnie, hogy ez bekövetkezzen. A kisvállalkozások az instabil piaci pozíciójuk miatt nem engedhetik meg maguknak, hogy a partnereiket cserélgessék, mivel az alternatív lehetőségeik igen szűkösek. A kapcsolatmegszakadás erős kötésekben a bizalom elvesztésekor következhet be.

A legtipikusabb konfliktusforrások a fizetési fegyelemmel kapcsolatosak. A rossz fizetési morál az erős kötésekben alapuló kapcsolatokban a tőkehiány, az azon kívüli viszonyokban viszont nagyobb valószínűséggel a rosszhiszeműség. A kapcsolatokra így alapvetően a fizetéssel kapcsolatos konfliktusok gyakorolnak hatást. A minőségi hiba abban az esetben gyakorol negatív hatást a kapcsolatra, ha azok folyamatosak, vagy nagy kárt okoznak a megrendelőnél. A kicsik konfliktusai ebben különböznek a nagyokétól, hogy míg a második esetben a kapcsolat megszakadása a rossz minőségénél triviális, addig a kisvállalkozásoknál ez nem egyértelmű kimenete a konfliktusnak.

A kisebb szerződéskötési fegyelem és a magas bizalom miatt a jogi szankciók a beágyazottabb kapcsolatokban kevésbé gyakoriak. Ezeket szinte egyáltalán nem alkalmazzák egymás között. Sokkal inkább elnézőek egymás hibáival és nem mindig tökéletes teljesítésével szemben. Ellenben a szankciók komoly nyomásként nehezednek rájuk a személytelenebb kapcsolataikban. A szankciókat a nagyobb megrendelők sokkal gyakrabban alkalmazzák a kicsik lecserélhetősége és függő helyzete miatt. A megrendelővel szemben viszont nem gondolják, hogy szankciókkal élhetnének pl. egy nem-fizetéskor, vagy fizetési késedelemben. A megrendelő opportunizmusát inkább 'lenyelik', mert a megrendeléseire rá

vannak szorulva, a kapcsolatot nem kívánják a szankciókkal megrontani. A nagyok a szerződéses bizalom megtörésére hivatkozva gyakorolnak szankciókat: ha a szerződéses kötelezettségeket nem tudják teljesíteni, akkor a szerződésnek megfelelő következményekkel kell szembenéznük. Ezt a kisvállalatok sokszor nagyon nehezen viselik, s egy-egy ilyen hibás teljesítésből adódó szankció náluk nagy anyagi veszteségeket is okozhat. Következően a szerződések az opportunizmussal szemben inkább a nagyobbak számára fontosak. A szerződések a kicsiknél a büntethetőségüket a kiszolgáltatottságot jelenti.

A rosszhiszemű megrendelőknek a kicsikkel szemben igen válogatott eszköztáruk van arra, hogy miért nem fizetik ki a jogos számlákat. Többségüknek a célja az időhúzás. De a késedelmes fizetés a cégnél likviditási problémákat okozhat. A kockázatokkal terhelt helyzetüket jelzi, hogy sokszor még akkor is belemennek az üzletbe, ha tudják az veszélyes. Ekkor a partner minden kívánságának maximális mértékben megpróbálnak eleget tenni, bízva abban, hogy ezzel a nem-fizetés kivédhető.

A pereskedéssel korlátozott mértékben tudnak élni. Ez a kisebb összegű tételeknél ütközik ki leginkább. Az egyik interjúalany elmondta, hogy pár 100 ezer forintos tételnél nem éri meg pereskedni, így ha valaki nem fizet, akkor kevés a rendelkezésre álló eszköz, hogy a másikat fizetésre kényszerítse. Ezzel sokan vissza is élnek, mert tudják, hogy a pénzt jogi úton nem fogják rajta behajtani. Ugyanakkor a kisvállalkozásoknál a vita tárgyát főleg kisebb összegű tartozások alkotják. A pereskedés drága, a problémákat nem képes azonnal megoldani, miközben a kisvállalkozásoknál a konfliktusok nagyon gyors megoldására lenne szükség. Ha egy-két kifizetetlen számla beragad, akkor az akár csődhelyzetbe is sodorhatja a vállalatot. Az évekkel később születő bírósági döntés így nem segítheti ki őket a problémából.

A kisvállalkozások első lépésként mindig megpróbálják megbeszélni a tartozó féllel, hogy mikor és milyen formában kellene fizetnie. Azonban ha több hónapig nem történik semmi, akkor egyéb eszközöket vesznek igénybe, de legkevesébé a bíróságot. Ezek a durva behajtástól kezdve az egyéb kompenzációs formákig bármi lehet. Gyakori forma a nem fizető partnerről a rossz hír elterjesztése, ami a cégnél hosszú távon partner és megrendelésvesztéshez vezethet. A másik módszer a behajtás. A követeléskezelő cégek alkalmazása nem mindig reális lehetőség, mivel sokszor nem rendelkeznek szerződéssel és a munkát igazoló hivatalos papírokkal, dokumentumokkal. Felmerül a kérdés, hogy az interjúalanyok, mikor behajtókról beszélnek, akkor valóban a hivatalos fórumokat keresik-e meg, vagy pedig a törvényen kívül

működő ún. verőlegényeket. Nyilvánvalóan erre nem kaptam egyértelmű válaszokat, de az illegális eszközök alkalmazása szinte valószínű, hogy ebben a közegben nem ritkaság. A behajtás a peres eljáráshoz hasonlóan igencsak költséges. A tartozáskövetelő cégek behajtása költséges- meg kell fizetni a munkadíjat - de a bírósági eljárásnál gyorsabb. A tartozásrendezés ha nem is olcsó, de a gyorsasági igényt kielégítheti. A verőlegények tarifája szintén magas, de alkalmazásuk kockázatos, mivel az a felkérő vállalatot is veszélybe sodorhatja. A harmadik módszer a gép, vagy eszköz eltulajdonítása a tartozás kiegyenlítésére. Ezek a módszerek nem tartoznak a békés konfliktuskezelési eljárások közé. Mindegyik megrontja a kapcsolatot és valamilyen szintű arroganciát tartalmaz. A kicsik tényleges érdeke ellen hat, ha a konfliktuskezelésnek a módjai a kapcsolatok megromlását idézik elő, mivel újabb és újabb partnerek után kell nézniük. Ezek az eljárások így a piacot hosszú távon atomizálttá tehetik és 'bizalomromboló hullámot' idézhetnek elő.

Összefoglalva, az instabilitás, a kiszolgáltatottság a konfliktuskerülő és a fél-legális stratégiák alkalmazását eredményezhetik. Ezek részben magyarázhatóak a jogbiztonságról szóló fejezetben értelmezett vertikális bizalomhiánnyal. Ugyanakkor mindkét stratégia összefügg a kicsik rossz piaci helyzetével is. Az instabilitás következőleg a konfliktusok kezelésekor 'kényszerstratégiák' alkalmazását eredményezi a partnerekkel szemben. Konfliktusban a kicsiség inkább alkalmazkodást, vagy erőszakos stratégiát, mint kompromisszumkeresést jelent. A kettő nem zárja ki egymást, azonban az interjúk inkább ezt az összefüggést erősítették meg.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### Stabilabb vállalatok

##### *A kapcsolatmegszakadás esetei*

„...Tehát ez, én azt gondolom már ennyi idős korban, hogy az üzletben megsértődni nem szabad, még olyankor sem, ha más nagyobb nyereség, biztos nagyobb nyereség reményében másnak dolgozik és elmegy. Csak az inkorrekttség az, amikor nincs visszaút, tehát akkor nem lehet visszajönni. Az nem működik. Ilyen nagyon kevés volt, tehát a bizalom, az nem helyre állítható kategória.” 6 számú interjú

„...Egyszer volt egy ilyen próbálkozás, amikor próbáltunk Magyarországon keríteni, ilyen kis háztartási készülék, és akkor volt egy olyan partnerünk, hogy beígérte mit szállít, sprét, és hogy leszállítja. És mi megtudtuk, hogy az nem európai szabvány. Másnapra mondtuk, hogy ne szállítson. Mi jelenti azt, hogy azonnal?! Csak a minőség jelentheti azt. Hogy inkorrekt módon be akarja az üzletfelét csapni. Mert neki tudnia kellett volna, hogyha én Európába gyártok, meg forgalmazok, és kiviszem ezt a palackot, akkor annak európai szabványnak kell lenni.” 15 számú interjú

„...Egy cég életében is vannak személyi változások, akivel együtt dolgozunk korrekten, aztán baj van, kiderül, hogy az már egy más személy, tehát személyfüggő is ez az egész. Mi is érzékeljük, van egy partnerünk akivel évekig volt korrekt viszonyunk, dolgoztunk, aztán az a személy akivel lett volna az együttműködés más területre elment a cégtől és helyette jött egy másik. Megérezte a kapcsolatot, ő már nem érezte olyan fontosnak, hogy ez a kapcsolat úgy működjön. A megbízható, nehéz körülményeket ismerő munkatársak talán hasznosabbak egy cég számára, mint akik folyton váltogatják a munkahelyüket. Tehát én azt mondom, hogy nem jó, ha gyakran cserélődnek. Ez az amiről az előbb beszéltünk. Sérülhetnek a kapcsolatok, idő kell amíg át adja egyik másiknak, amíg átveszi, teljes mértékben átlátja. Gyakorta fordul elő, hogy az árt az üzletnek. Kell egyfajta állandóság.” 33 számú interjú

### *Konfliktuskezelési normák*

„...A késésre, én azt gondolom, hogy ilyenkor magunkra vállaljuk a hibát is, még akkor is, hogyha alvállalkozóval csináltatjuk. Tehát a tovább mutogatást, azt megint nem viseljük el, mert az, hogy azért nem, mert ő nem, meg az autó, meg lerobbant, meg ilyesmi. Kész, elszámoltuk magunkat. Nincs az, hogy anyag nem jött meg. Nem úgy sikerültek a dolgok, tehát magyarul, szervezési, logisztikai problémák történtek, de jövő héten péntekre meglesz. Soha nem volt még belőle probléma.” 56 számú interjú

„...És ez olyan jó dolog, hogy a partner odafigyel, ez nagyon infrastrukturális, szerintem nagyon logikai gondolkodás, hogyha én kések, akkor ebből milyen károkat tudok okozni ennek a cégnek. És ha én 4 napot kések, milyen kárt okozok annak a cégnek? Ez nagyon sok kárt okozhat. Ez ilyen szinten eltérő lehet, hogy azokkal a partnerekkel, akik még újak, akik még nem bizonyítottak, akiknél nem látjuk, hogy milyen lelkiismeretes, esetlegesen nem érdekel a gyár, hogy mi lesz. Azokkal érdemes kötbért kikötni, új partnereknél ilyen szinten

kommunikálunk. Addig az írott szerződést elő sem veszi senki, amíg nincs probléma. Amíg megy az a verkli. Akkor veszi az ember elő, és betűzi és taglalja, amikor valami nagyon nagy probléma. Ki a felelős? Ki nem teljesített? Ki hibázott? S hogyan lehet azt a gazdasági eseményt érvényesíteni a szerződéssel.” 15 számú interjú

„...Az én elképzelésem szerint, vagy az én ideám szerint, a két szomszéd telkén álló cseresznyefa, amely jobbról is, meg balról is átnyúlik ugye, terem, nem tudnak megegyezni. Elmennek a kádihoz, azt mondja, gyerekek, egyik fele a tied, másik fele a tied, és akkor nyugodtam vannak, hogy az igazság birtokába jutottak. Ez, az emberi butaság fokmérője. Tehát ezek, én ezt mindig végig gondolom 1-1 ilyen beszélgetés előtt, hogy ez a cseresznyefaállás, elmenjünk-e a kádihoz, aki majd a szemünkbe mondja, hogy mennyire hülyék vagytok. És ennek nincs értelme, és még fizetnek is érte, neki, mert az egyharmad cseresznyét, ő kapja meg, azért, hogy ezt elmondta nekik. Tehát ezt el kell kerülni, ezt az állapotot maximálisan. Vannak bírósági esetek, nagyon kevés a perügyünk. Általában felszámolásokat, azt bevezettük, hogy a nem fizetők ellen, a felszólítás, törvény által előírt felszólítási sorozat végén azonnal megindítjuk a felszámolást. Odaadtuk az ügyvédnek, egyszer felszólítja a pénzügy, nem tudom én hányszor, utána elmegy az ügyvédhez, ügyvéd elküldi a felszólítást. Nem? Utána megy a felszámolásra, és utána fizet. Tehát ez 4 hónapon belül behajthatóvá válik.” 6 számú interjú

„...Volt például egy szóbeli megállapodás, hogy 30 napra fizet, tavaly valamilyen szinten megcsúszott, valami cégbeli belső viszálykodások alakultak ki, és pénzügyileg nem tudott teljesíteni, és akkor fogta, és leírta. De nem volt előtte szerződés, csak az, hogy tudom milyen összeggel tartozok, és akkor szeretném. Akkor ezt mindig úgy 3-an megbeszéljük az igazgatótanáccsal, hogy most mit csináljunk, adjunk vagy ne adjunk? Ha nem adunk terméket, akkor nem biztos, hogy meg tudja fizetni, mert valószínű abból az árrésből szeretné megfizetni, amit ő a partnerének továbbad ezeket a részleteket. Át tudja pörgetni. Ha adunk terméket, mi a garancia arra, hogy az is ki lesz fizetve? Akkor most kockáztatni kell. De mivel nagyon régi partner és valamilyen szinten eddig megbíztunk egymásban, talán az anyagi helyzete is stabilizálódik ennek a cégnek. És lehet, hogy azt fogja mondani, köszöni szépen, ő a (...) <sup>65</sup>-nek egy olyan partnere, aki tudott a pénzügyi problémái felett dönteni és segíteni.” 29

számú interjú

---

<sup>65</sup> Az interjúalany cégének a neve

## Kevésbé domináns pozíciójú vállalkozások

### *Konfliktus*

*K: És mi az a dolog, ami szerinted egy jó kapcsolat szakításához vezet?*

V: Kapcsolat megszakítása? Hát? Ha valami, akkor valami hiba. De valami óriási dolognak kell párosítani a megrendelővel. Arra gondolok, hogy mit tudom én vállalom, hogy 20 ezer darabot legyártok, és csak 10 ezer darabot, és ezt titokban tartjuk végig. És az utolsó két hétben kiderül, hogy az a 10 ezer darab sehol nem lesz. Az már szerintem biztos, hogy botrány lesz, azt mondja, hagyjunk neki békét! Azért, mert elvállalja és nem teljesíti, azt már közbe kell tudni. ...A minőségénél nem tudom, ha elég hosszan nem tudunk neki megfelelő minőséget adni, valószínű ebből is megszakítás következik be. Ha egyszer-kétszer hibázunk nem, de ha folyamatosan hibázunk, rendszeresen hibásat gyártunk, én úgy gondolom akkor is.” 41 számú interjú

„...Az, hogy valaki nem időben fizet, még az sem biztos, hogy egy kapcsolatnak a megromlásához vezet. Rontja, az valószínű, hogyha valaki nem teljesítené, nem teljesítené azokat a dolgokat, amiket mi megrendelünk, és akkor nagyon megromlana a kapcsolatunk, vagy hát, meg is szakítanánk azonnal vele.” 49 számú interjú

### *Konfliktuskezelés a személytelenebb kapcsolatokban*

„...Nem kölcsönös ez a tolerancia. Tehát ugye a beszállítót mindenki itt Magyarországon megpróbálja úgy kezelni, hogy a balkézzől lehetőleg, és annak az a dolga, hogy tegnapra és ingyen szállítson! És megfelelő minőséget! Amikor odáig kerül a sor, hogy valaki azt mondja, ember, én ezt megtettem neked, de akkor a te minőséged meg abból áll, hogy ne adj Isten, azt a 30, vagy 60 napos fizetési határidőt akkor méltóztassál fizetni! Akkor meg vannak sértődve. Ez a magyar mentalitás jelenleg.” 60 számú interjú

„...Néha már én sem tudom. Szóval van, mikor már teljes veszteségbe átmegyünk, csak azért, hogy elkészüljön valami. Vagy reménykedünk abban, hogy nem fogjuk őket elveszíteni, és akkor majd a következőnél.

*K: És mért olyan fontos megtartani őket?*

V: Nagyon kevés a munka ebben az országban. A biztonság az nagyon fontos lenne csak néha nem sikerül. Bele vagyunk kényszerítve sok dologba. Hát az, hogy nem tudunk meggyőződni arról, 100%-osan, hogy mondjuk a rendelkezésére áll az, az összeg, amiből ki tudja majd fizetni a megrendelt munkát. Szóval lehetnénk egy kicsit körültekintőbbek, de mit lehet tenni.

*K: És, hogy lehetne körültekintőbbnek lenni?*

V: Itt, most ebben az országban sehogy.” 27 számú interjú

„...Például ahogy ők bonyolítanak egy ilyen üzletet, ahogy a többi alvállalkozóval bánnak, dolgoznak, az nem mindig ilyen etikus. De ettől függetlenül dolgozni kell. Úgyhogy. Olyan is van, aki csúnyán beszél, azt hiszi, hogy ő az atya úr Isten, de ettől függetlenül meg dolgozni kell velük. Jobb lenne nem dolgozni velük, de hát, nem tudjuk, nem tudjuk kikerülni, hogyha életben akarunk maradni.” 40 számú interjú

„...Megkötetik az üzlet ennek ellenére, és ha ezt mindenképp kihagynánk, akkor biztosan sokkal kevesebb munkánk lenne. Muszáj valamilyen szinten megpróbálni. A megoldást abban látom, hogy mindenképp az ügyfél dolgait kell nekünk valahogy megoldani. Hozzá kell járulni ahhoz, hogy az ő dolgát, az ő kívánságait mi a lehető legjobban, tudásunknak a legjavával megoldani, hogy őt segítsük. Esetleg belevinni olyan kiegészítéseket, fordulatokat, amin meglepődik, ő nem gondolt rá, mi hozzátesszük a szaktudásunkat és ezáltal őt segítjük.”

50 számú interjú

„...Stabil partnernél volt, hogy már az első számlát kifizették, az első munkánál, igen, az első munkánál 1 millió forintnyi körüli tétel. Aztán meg elveszett a számla, meg egyéb? Nem volt kontakt. Próbáltuk. Hivatkoztak a szervezetben a helyi szabályokra, egyebekre, nem jól nyújtottuk be, nem volt teljesítési igazolás, hivatkoztak mindenre, hogy mért nem fizetik ki. Míg a végén csak megcsúsztak, hogy azért nem tudnak kifizetni minket, mert nem nyújtottunk be számlát. Vagy elveszett a számla.” 30 számú interjú

„...Ahogy mondtam én nem vagyok kiségitve szállítói szerződéssel se. Ha ő nem fizet, akkor én ebbe beledöglöttem. Tehát ez ennyire egyszerű dolog. Hiába írok bele bármit, ami a papíron van az semmit sem ér.” 49 számú interjú



„...Különösen nincsen, nem nagyon lehet érvényesíttetni egy olyan piacon, ahol 500 másik konkurens van. Ha én megfenyegetem vevőmet, a legrosszabb esetben holnap nem szállítok.”

37 számú interjú

„...Ha nagyon, tehát valószínű a pesti cégnél mi csak üzleti partner vagyunk, nem baráti partner. Alkalmazottként teljesítünk. Az a baj, hogy őt is köti a svéd megrendelő. Ami szankciót kap a svéd megrendelőtől azt át fogja származtatni ránk. A régi partnernél biztos nem annyira könnyen alkalmaznak szankciókat, de új partnernél mindenképpen próbálják szigorúan, és főleg a minőséget figyelik, nemcsak a mennyiséget.” 41 számú interjú

### *Ellenőztönző a pereskedésben*

„...Hát, erre nagyon nehéz választ adni. Őszintén szólva voltak és vannak olyan tapasztalataim, amikor a tisztelt vevő azt mondja, hogy mit tudom én, olyan pitiáner összeggel tartozok, mondjuk 50, 150, 200 ezer forinttal tartozok, azért úgy se fogsz pert indítani. Csináld, amit akarsz című hozzáállás. Semmi, mit lehet csinálni? Vagy bosszúból tényleg elindítja az ember a 200 ezer forintos pert, vagy meghúzza a vállát. Van olyan is, aki egyszerűen eltűnik. Olyan magánvállalkozó, aki eddig még volt, holnapután meg már meg se lehet találni.” 43 számú interjú

„...Ha olyan esetről van szó, hogy emberileg nem tudunk szót érteni egymással, de van szerződésünk, akkor jelenthet egyfajta védelmet a jogbiztonság. Itt viszont megint az van, hogy egy kis összegű munkánál ugye a pereskedés, meg bármiféle ügyvédnek az igénybe vétele anyagilag igazán nem éri meg, nem olcsó mulatság.” 30 számú interjú

### *Network*

„...Ha nem teljesen korrekt, valószínűleg nem fogok vele dolgozni, általában azért jelzem neki, hogy én tettem egy gesztust, ami legalább annyi, hogy tudjon róla! Ő is azért a korrektséget tartja szem előtt, hogy azért nem akarja, hogy rossz híre legyen. Ha valaki azért ilyen dolog csinál, hogy nem túl korrekt módon lép fel, akkor azt be kell kalkulálnia, hogy egyfajta híre megy a dolognak. Tehát most nem szándékos hírkeltést veszek, de van egyfajta kommunikáció és ez teljesen természetes. Megcsinálja 2-3 helyen ilyen magatartással, akkor általában fennáll a veszély, hogy óvatosak vele” 50 számú interjú

„...Ha már felszámolási eljárás van, akkor előbb-utóbb a cég tevékenységére nem jó fényt vet, ha eljárással próbálják a tartozásokat visszafizetni. Meg annak rossz híre is van, ha valakinél egy ilyen elindul a környezetében, az nem jó! Utóbbi időben ezzel is próbálkoztunk, hála Istennek mikor azt csináltuk sikeres is volt. Működő gazdasági társaságoknál ez járható, de aki már felfüggesztette a tevékenységét, ott már nem is foglalkozunk ilyennel.

*K: Honnan tudják, hogy valaki felfüggesztette a tevékenységét?*

V: Próbálunk mindenhol információt szerezni, partnerektől, mindenhol. És próbáljuk megkeresni. Van egy kör, akivel lehet beszélni, mondja is, hogy elnézést, de most ez van, amaz, de ez kellemetlen egy embernek szerintem. Általában mi kezdeményezzük ezt a beszélgetést. Lehetne más megoldás, mint a behajtás, ha nem egy ilyen kis cég vagyunk. Nincs arra tőkénk, hogy azt megfinanszírozza.” 60 számú interjú

#### *Eszköz- kompenzáció és behajtás*

„...Hát, szerencsénk volt, hogy egyedül aki nem fizetett csak kicsivel tartozott, úgy 50 ezer forinttal. Félév távlatába aztán, ha másképp nem ment, mi hoztunk el árut tőle és így kompenzálta. Most nem mondom, hogy jó hangulatban ment, de nem tudtunk mit csinálni. Néha ezeket a behajtó vállalatokat kell alkalmazni, ez senkinek sem jó, nem lehet mit csinálni” 58 számú interjú

„...Nekünk van egy cég aki ilyenkor szokott segíteni, megbíznánk, adósságbehajtónk, szólunk ennek az úgynevezett „behajtónak”, olyan furcsa csengése van? Oda mennek és akkor őket kérjük meg. No nem 3 méteres emberekre kell gondolni, hanem akik normálisan próbálnak ugye? Már sokszor az is elég egy vevőnek, ha nyakára járnak többször. Ha már odáig jut a dolog, hogy felszámolási eljárás indul ellene, akkor már minimális, szinte nulla az esélyünk már. Ha az ember ilyen helyzetbe kerül, hogy felszámolják, addigra már, vagy elvesznek, vagy a felszámolás után van egy sorrend, hogy milyen cégnek kapnak előbb pénzt.” 40 számú interjú

„...Behajtásról is hallottam, léteznek ilyen cégek. De ott már kapásból kell, hogy az ember teljesen korrekt szerződéssel tudja igazolni, hogy jogos követelése van. Egészen odáig, hogy én a munkát átadtam, tehát átvételi elismervény, minden oké. És ennek ellenére pénzt nem kaptam meg. Szóval ez nem mindig van.” 37 számú interjú

„...De akkor, ha eladom egy ilyen cégnek, akkor jóval kevesebbet láthatok abból vissza a pénzből, mert ő is megkapja a maga részét jócskán. Ezért dolgozik. De lehet, hogy az ember végső kétségbeesésébe a semminél ez is jobb.” 60 számú interjú

### **3.7. Összefoglalás és következtetések a piaci pozíció vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról**

1. A nagyobb piaci részesedéssel rendelkező vállalatok hosszú távú kooperáción alapuló kapcsolatok kialakítására törekednek. A kooperáció viszont a jó partnerválasztás függvénye. A hipotézisben megfogalmazott összefüggést az interjúk nem támasztották alá a 'nagyság' a domináns pozíció a piacon önmagában nem feltétlenül eredményez alacsonyabb kooperációs kedvet. Ezzel szemben a stabilitás a partnerszelekció, a partnerválasztás hatalmát és az azon alapuló biztonságot jelenti. A kisebb vállalkozások kapcsolataira a beágyazottság és a személyes jelleg és a hálózatosodás jellemző. A kicsi, gyengébb pozíciójú vállalatokról szóló hipotézist az interjúk eredményei kiegészítik azzal, hogy a hálózatoknak és a személyes kapcsolatok prioritásának nem elsősorban az opportunizmussal szembeni védelem a funkciója, hanem a megrendelés-függés. Tőkehiányuk és korlátos innovációs lehetőségeik miatt folyamatos és állandó megrendelésnyomás alatt állnak.

2. A stabilabb vállalkozások kapcsolataiban nem feltétlenül szerződések a bizalom és a kapcsolatok 'ragasztóanyaga'. A stabil kapcsolataikban a szóbeliség ugyanolyan erejű, mint a szerződéses jelleg. A szerződéskötés és a jogi szakértelem ugyanakkor fontos kompetenciakérdés az ő esetükben. A stabil, kooperációra épülő viszonyokban a goodwill bizalom jellemző. A bizalomhiány a kicsikkel szemben formálódik meg igen karakterisztikus módon. A kicsiség és az első megrendelővel való kapcsolatban a bizalom sokkal gyengébb, így velük szemben a hivatalos kontrollintézményeket alkalmazzák. A kicsiknél a bizalom a másik személyéhez köthető. Nem az intézménnyel szembeni bizalom, hanem a kapcsolattartóba és vezető személyébe vetett hit és a network képezi a bizalom alapját.

3. A stabilabb piaci pozíció nem mindenesetben kapcsolódik a szerződéses, formális szankciók alkalmazásához. Azokat csak a kicsikkel, a kevésbé fontos és az első kapcsolatok esetében alkalmazzák. Ezek a módszerek destruktívan hatnak a kapcsolatokra, és semmilyen formában nem veszik figyelembe a másik szereplő problémáit, és annak valódi okait.

Következőleg a fontos, hosszú távú kooperációra épülő kapcsolatokban ezeket nem alkalmazzák. Ezekben a viszonyokban egymás kiségitése és a megértés a cél, mely a kapcsolatok elmélyüléséhez is vezet. A kicsiknél a konfliktuskezelés alapvetően alkalmazkodást jelent, főleg a személytelenebb kapcsolatokban. Ennek oka az a törekvés, hogy a kapcsolatokat fenntartsák. A személyesebb beágyazottabb kapcsolatokban a lojalitás értékelődik fel. Ugyanakkor a vertikális bizalomhiány a kicsiket arra vezeti, hogy a networkön belül gyakran alkalmazzák a rossz hírkeltés és a gyors behajtás módszerét. A vizsgálat a hipotézist így annyiban alátámasztotta, hogy az instabil pozícióból a kompromisszumos, és alkalmazkodó stratégiák alkalmazása erősödhet fel, de ez ebben az esetben összefügghet a formális intézményekbe vetett bizalomhiánnyal is.

#### **4. A tranzakciós termék hatása a vállalkozói kapcsolatokra**

Az innováció igényes, vagy egyedi termékekben és azokban a szolgáltatásokban, melyekhez magas szintű tudás szükséges, az a közös, hogy kevesebb azoknak a beszállítóknak a száma, akik ilyen termékek gyártásával, vagy szolgáltatások nyújtásával képesek foglalkozni, mint azon tranzakciós termékek esetében, ahol a ritkaság, vagy az egyediség, vagy a tudásigény nem jellemző. A termékek folyamatos karbantartás, ellenőrzés vagy fejlesztés igénye pozitív hatást gyakorol a kapcsolatok időbeni stabilitására. A kutatás a tranzakciós termék hatását a szoftverfejlesztés és a gépipar, azon belül az autópár területén vizsgálta meg.

Az első esetben a tranzakciós termék a speciális, a megrendelő vállalat igényeihez illeszkedő szoftverek. Itt a termék jellemzője, hogy magas szintű mérnöki és programozói tudást igényelnek és sokszor a termék eladásával a kapcsolat nem szakad meg a szoftverek karbantartási, működtetési igénye miatt. A szoftverpiac az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazat, és a piaci verseny kiéleződése tapasztalható. Az ágazat specifikuma, hogy az abban dolgozó emberi erőforrás magasan képzett és termék ára tudásigénye miatt magas.

Az autópárban a tranzakciós termékek általános jellemzője, hogy magas színvonalú műszaki tudás áll mögötte, folyamatos a fejlesztési és az innovációs szükséglet és a termék a megrendelők speciális igényeihez illeszkedik. Az autópár ugyanakkor a gazdaság egyik leginnovációigényesebb ágazata a gazdaságnak. A magyar vállalkozások legfőbb jellemzője, hogy folyamatos fejlesztésnyomás alatt vannak és az általuk előállított termékek sok esetben egyediek. Az ágazatban működő vállalkozások piaci helyzetére jellemző, hogy tőkeerősebb

közepes vállalkozások, sok esetben külföldi tulajdonban vannak, vagy azok leányvállalatai és a szervezet magas szintű mérnöki tudással rendelkezik. Interjúk az autóiipai multik másod vagy harmadvonalas magyar beszállítóival készültek el.

#### **4.1. Autóiiparban működő vállalkozások kooperációs kapcsolatai**

Az autóiiparban a vállalatközi kapcsolatok szakmai, szakértői alapon kialakuló stratégiai kapcsolatok. Egyedül ebben az ágazatban talákoztam olyan kapcsolatokkal, ahol a stratégiai szövetségre utaló piaci magatartás és gondolkodás jellemzi a cégeket. A stratégiai gondolkodásnak két oka van. Az egyik, a piac méretével függ össze. Az autóiipari multik elvárásainak kevés hazai vállalat tud megfelelni, ami a lehetséges partnerek körét leszűkíti. Ezek az elvárások a folyamatos fejlesztési szükségletre, a szakmai színvonalra, a rendelkezésre állás feltételeire vonatkoznak. A kapcsolatok stabilitását így elsősorban a beszállító vállalatok hozzáértése kompetenciája és az ebből eredő hazai piac kicsi mérete biztosítja.

A stratégiai kapcsolatok másik oka, hogy a vállalatok által előállított termékeknek és szolgáltatásoknak olyan innováció igénye van, amely a vállalatokat hosszú távú elköteleződésekbe kényszeríti. Egy-egy termék legyártása nem fejeződik be a tranzakcióval, azt szükséges beüzemelni, tesztelni és fejleszteni. Másrészt a vállalatok között folyamatos képzési, oktatói kapcsolat van. Így nem ritka, hogy a vállalatok közös fejlesztéseket hajtanak végre, vagy akár írásos formában is hosszú távú fejlesztések mellett köteleződnek el egymással.

A hosszú távú, stabil kompetencia alapú kapcsolatokra való törekvés az egész beszállítói láncolatban megfigyelhető. A vállalkozásoknak a saját beszállítóik is magas kompetenciával rendelkeznek. Az autóiipar beszállítók így olyan láncolatot alkotnak, amelyben a stabilitás és a stratégiai tervezés a meghatározó. Mindez a multik elvárásaiból eredeztethető. A multinacionális vállalatok sokszor előírják, hogy a beszállítóik milyen alanyaggal, vagy alkatrészsel dolgozzanak, vagyis előírják a termékbeszállítók körét. Ezek sok esetben nem a legolcsóbb megoldások, de a magas színvonalú és megbízható végtermék-kibocsátási igény miatt az autógyárak számára a jó minőség fenntartása a legfontosabb szempont. Ez a típusú elvárás következőleg egyrészt megszüri a szóba jöhető vállalkozásokat, ugyanakkor függőséget alakít ki a cégek között. A kevésbé erős vállalkozásoknál ez nagyon leszűkíti a

költséghatékonyság lehetőségeit, mivel a drágább, de megbízhatóbb partnerekkel kell együtt dolgozniuk.

A termékgyártó beszállítóknál a tőkeerő a kooperáció feltétele, mivel a multinacionális vállalatok számára ez jelent garanciát arra, hogy egy felmerülő géphibát a vállalat képes lesz azonnal megjavítani. A hibák kijavítása költséges, amit csak egy stabil és magas árbevétellel dolgozó vállalat tud csak vállalni. A teljes beszállítói láncban a biztonság mindennel szemben prioritást élvez. A piacon nem az ár az elsődleges szempont, hanem a magas színvonalú termék és a szaktudás, amely nyilvánvalóan árnövelő hatású. Az olcsóbb, vagy új beszállító nem biztos, hogy stabil, így még ha versenyképes ajánlatot is tud adni, ha a szakértelme és a terméke kevésbé ismert nem biztos, hogy valódi versenytársa lesz egy régi partnernek. Az új kapcsolatoknál mindig a 'jó termék' a belépő és csak másodlagosan az olcsó ár. A piacon kevésbé alakulhat ki egy olyan árverseny, amelynek célja a beszállítói árak leszorítása. A piacra nem tudnak belépni olyan vállalatok, amelyek rövid távú tervekkel rendelkeznek, vagy gyors profitszerzésre törekednek. Ezek a vállalkozások stabilan és hosszú távon kívánnak a piacon maradni, melyet a műszaki tudásuk biztosít.

Az autópárhban a gyenge kötések jellemzőek. A szakma képviselői, a mérnökök általában ismerik egymást, s az új üzleti kapcsolatokban ezek az ismeretségek nagyon fontosak. A piac ugyanakkor meglehetősen nyitott. Új kapcsolatok alakulhatnak ki a szakmai vásárokon rendezvényeken, de a direkt marketing a kompetenciaigény és a multik előírásai miatt a szakmai fórumok mellett háttérbe szorul. A kapcsolatok kevésbé beágyazottak, azok soha nem alakulnak barátsággá, szigorúan a munkához kötődnek és szakmai alapokon maradnak. Az interjúalanyok ezt úgy nevezték, hogy szakmai barátság. A személyes viszony az 'irodában mélyülhet el'. A beszállítók rendszeres képzést, tanfolyamot és oktatást tartanak partnereiknek, ahol elsősorban az együttdolgozó kollegák között alakulhat ki a 'szakmai barátság' intézménye. A partnerség így alapvetően egy olyan kooperáción alapul, hogy a vállalatok képesek legyenek egymás igényeit figyelembe venni és azokkal hosszú távon tervezni. A személyes jó viszony olyan egymáshoz szokást jelent, hogy a partnerek ismerjék egymás szakmai felkészültségét, szakterületét, ami a tranzakció olajozott működésének feltétele. Egy-egy hiba végzetes lehet a megrendelőnél, mivel nagyon nagy anyagi károkat és presztízsveszteséget okozhat.

Összefoglalva, az autóiparban két tényező vezethet tartós kooperáción alapuló kapcsolatokhoz: a termék innováció- és fejlesztésigénye és a szolgáltatási és karbantartási kötelelem. Ugyanakkor a tartós kapcsolatok kialakulását a termékgyártás és karbantartással kapcsolatos magas kompetenciaigény is elősegíti. A kompetencia és a magas minőségi elvárások a piacot áttekinthetőbbé teszik, mivel a multik elvárásainak kevés hazai beszállító tud megfelelni. A tranzakciós termék kereslete és kínálata is kicsi, mely stratégiai és hosszútávú kapcsolatokat alakítanak ki a vállalatok között. A hipotézis következőleg az autóipar területén beigazolódott, mivel a kompetencia és minőségi standardok kölcsönösen függő helyzetet alakítanak ki az aktorok között.

#### **4.2. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások kooperációs kapcsolatai**

A kutatás érdekes különbségekre világított rá a szoftveres és az autóipari vállalkozások között. Azt a hipotézist, hogy a termék függő helyzetet hozhat létre a vállalkozások között az interjúk is alátámasztották, mivel a karbantartási és üzemeltetési munkák miatt a kapcsolatok tartósak. A szoftverfejlesztés és a rendszerirányítási rendszerek a beszállítótól, vagy fejlesztőtől folyamatos jelenlétet igényel. Az általa kidolgozott vagy megkezdett rendszert nehezen tudja átvenni egy másik fejlesztő, így a váltásnak a tranzakciós költségei igen magasak. A vállalatok között a karbantartás és a munka kreatív tartalma miatt – hasonlóan a gépiparhoz- egy 'hosszú távú házasság' alakul ki. Azonban az autóiparhoz képest egy lényeges különbség figyelhető meg a kapcsolatok kialakulásában és fenntartásuknak a módjában. A szoftvervilágban kevésbé a szakmai alapon megvalósuló stratégiai kapcsolat, hanem inkább a személyes kapcsolatok jellemzőek. A kapcsolat jövője és jelene nem elsősorban a szervezetek közötti szakmai függőségen alapul, hanem a kapcsolattartó személyek és a döntéshozók személyes jó avagy rossz viszonyán múlik. A szoftverfejlesztéssel és számítógépes szolgáltatással foglalkozó vállalkozások következőleg egy olyan területen végzik a tevékenységüket, amelyben a személyes kapcsolatok és a beágyazottság releváns tényezők a vállalkozói viszonyokban. A kapcsolatok kialakításában a személyes ismeretség a barátság a legfontosabb és legmeghatározóbb tényező.

Ez a különbség talán az Oppnál hangsúlyozott piacnagysággal és annak áttekinthetőségével magyarázható meg. A szoftveriparban a nagyobb, áttekinthetlenebb piac elsősorban nem a kooperációs kedvet hanem a kooperáció okát befolyásolja. Szoftverfejlesztéssel több vállalat

foglalkozik, mint autóiipari termékekkel.<sup>66</sup> A tranzakciós termékek kínálata magasabb, következésképpen a szoftveresek szempontjából a piac áttekinthetlenebb. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a kiélezettebb versenyben a nexusok és sok esetben a külön alkuk felerősödhetnek az alternatívák közötti választásban. Az interjúalanyok szinte mindegyike a nexusok jelentőségét hangsúlyozta mind a kapcsolatok kialakításának az útjában, mind a tartós kapcsolatok működtetésének a feltételében. A vállalati sikerben a személyes ismeretségek legalább annyira fontosak, mint kompetencia. A kapcsolatok nem feltétlenül a felső vezetéshez kötődnek. A megrendelő szervezetben az alsóbb apparátus a szervezeten belül sokszor olyan ajánlási és szakmai felhatalmazással rendelkezik, hogy lobbyzni tud a felsőbb vezetésnél egy-egy vállalkozás mellett. Másrészt a fluktuációval a munkavállalók viszik magukkal a külső fejlesztő cégeket is.

A nagyobb piac ugyanakkor nem járt olyan következménnyel mint ami az építőiparban tapasztalható, pl. az árak önköltségi szintre való nyomásában és a minőségromlásban. A minőség igen fontos szempont a piacon. A szoftverfejlesztés kifejezetten egy olyan területe a gazdaságnak, ahol a minőség és a szakmai hozzáértés látványosan mutatkozik meg a partnerek számára. Az árak szélsőséges mértékű lenyomása ugyanakkor nem kivitelezhető ezen a területen. Ennek oka a munkához adott magas szakmai tudás és a munkaerő magas ára. A fejlesztési munkákat jórészt felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek végzik, ami az árcsökkentés lehetőségeit meghatározza. Másrészt a szoftvervilág a drágább ágazatokhoz tartozik, s ebben hasonlít kissé az autóiiparhoz és különbözik az építőipartól. Az ágazatban a kreativitás az a hozzáadott érték, amit a gazdaságban meg kell fizetni.

A nexusokba ágyazott üzleti kapcsolatok a korrupciónak igen nagy teret ad. Az egyik interjúalany<sup>63</sup> számú interjúja, aki az interjút magnón kívül adta, elmesélte, hogy vannak olyan megrendelők, akiknél a felsővezetés nem kellően kompetens a területen. Az alattuk dolgozó, nem vezetői pozícióban levő rendszergazdák programozók és az osztályvezetők viszont rendelkeznek akkora tudással és ezért a szervezetben van akkora szavuk, hogy ajánlásaikat a felső vezetés kellően komolyan vegye. A nagyobb, hierarchikusabb megrendelőknél a legfelsőbb döntéshozóknak ugyanakkor nincs elég rálátásuk az ajánlatok szakmai részére, hiszen a szakmai kérdésekben való döntés nem az ő feladatuk. Az inkompetencia és a hierarchia így az alsóbb szintek korrupciós hajlandóságát megnöveli. A szoftver és

---

<sup>66</sup> A KSH adatai szerint a szoftverfejlesztő cégek és az autóiiparhoz kötődő cégek aránya kb. 4,49, vagyis négyszer több szoftverfejlesztő cég van a piacon.



programozási világban ez a korrupciónak a szintje. A programozó, vagy rendszergazda, illetve az osztályt vezető kollega a hasonló ajánlatok közül sokszor amellettt lobbyzik, aki őt személyesen is érdekeltté tudja tenni. A korrupciónak a legdurvább formáiról számolt be az interjúalany. Az alsóbb apparátus megvesztegethető pénzzel, vagy cirkó kazánnal, vagy akár egy plazma tv-vel is.

A tisztességtelen piacszerzésnek ez a lehetősége két ok miatt állhat fent. Az egyik, hogy a szoftvermunka olyan kreatív tevékenység, amelyben az ajánlatok között nehezen lehet különbséget tenni az ajánlatadási időszakban. A hasonló kompetenciával rendelkező ajánlatadók között így az áron kívül a személyes egyéni érdekek is könnyűszerrel megjelenhetnek a munkaszerzésben. A másik ok, a nagyobb piac, melyben a tisztességtelen ajánlat versenyelőnyt jelenthet a többi ajánlatadóval szemben.

A személyes kapcsolatok és a kapcsolattartók közötti jó viszony a vállalkozói kapcsolatok stabilitásában nagyon fontos. Egy jó kapcsolat mindig tájékoztatni tud arról, hogy a megrendelő vállalatot milyen ajánlatokkal keresik meg és, hogy melyek azok a konkrét lépések, amelyeket meg kell lépni ahhoz, hogy a megrendelőnél maradjon a cég. Az interjúalanyok a tájékoztatás és az információáramlás módjáról, annak tartalmáról nem igazán akartak nyilatkozni, de feltételezhető, hogy a vállalatok néha belefutnak a versenyjog által tiltott információközvetítésbe is.

Az ágazatban a személyes kapcsolatok ellenben nem helyettesítők a szakmai megfelelésnek, mint ahogyan az az építőiparban sokszor előfordul. A nexusok csak a szükséges referenciák mellett tudnak működésbe lépni. A kisebb munkák, a referenciák szaporodása viszont automatikusan indítja be a személyes kapcsolatokat. Az ágazatban következőleg a piacon maradásnak nemcsak a jó kapcsolatrendszer, hanem a minőség, a minőség is feltétele. Hiába van valakinek jó kapcsolatrendszere, ha nem ért a szakmához. A kapcsolatok így nem a kompetencia helyettesítők. A szoftverpiac továbbá nem kifejezetten zárt rendszer. A vállalatok hirdetik magukat a szakmai fórumokon és vásárokon, és ezekkel a piacszerzési eszközökkel gyakran szoktak élni. Ennek az oka, hogy a kapcsolatok nem az opportunizmussal szembeni védelemnek a bevett módja, hanem a kifejezetten a piacszerzés formája.

Összefoglalva, ha a tranzakciós termék kínálata és kereslete között különbség van, vagyis a kínálat magasabb, az áttekinthetetlen piacra jellemző kapcsolódási formák megerősödhetnek. Még ha a termék az aktorok között függőséget alakít is ki, a piacméret a személyes

kapcsolatok, nexusok jelentőségét növeli. A kapcsolatok stabilitását következőleg a jó vagy rossz személyközi kapcsolatok döntik el. A szoftvervilágban a piacméret legalább olyan erős befolyást gyakorol a kapcsolatokra, mint a tranzakciós termék. A termék következőleg önmagában nem feltétlenül alakít ki függőséget ebben az ágazatban.

## **Az állításokat alátámasztó idézetek**

### Autóipar

„...A kapcsolatokról egész röviden annyit, ezen a vonalon jól ismert optikai cégek is, és a beszállítóknál is csak jobbra olyan partnerekkel dolgoznak, megválogatják igen erősen a potenciális partnereket. Olyan színvonalú munkavégzésre van szükség részünkről is, hogy minden szempontból kielégítsük a megrendelőknek igényeit. Kapcsolatépítésnél alapvető szempont nálunk a bizalmi elv. Se a cég méretére, se a cég tőkeerjével nem lehetünk egyenrangú partnerei a megrendelőinknek. Itt csak az általunk elvégzett munka színvonala adhat garanciát a partnereinknek, és az üzletkötések is az alapján kötődnek. Ott, ahol korábban megszerzett ismeretek, korábban elvégzett munka alapján ismernek bennünket. Reklámunk is ez.” 20 számú interjú

„...Egy nagyon felkészült csapatot kellett összehozni, hogy a szakmai biztonsága meglegyen ennek a szolgáltatásnak. Másik oldala pedig az, hogy meg kellett keresni azt a beszállítói kört Európában, vagy akár a világban. A mi beszállítói körünket, akik abban a minőségben tudnak akár alapanyagot, akár szerkezeti elemeket, vagy alkatrészeket beszállítani, vagy akiktől ezeket az alkatrészeket meg tudjuk vásárolni, ami olyan biztonságot jelent, hogy merjük vállalni ezeket a kockázatokat. Itt komoly világcégeknek a képviselői vagyunk, és ez meghatározza a termékprofilunkat is.” 22 számú interjú

„...Igen, vannak olyan cégek, akikkel karbantartási szerződéseink vannak, rendszeresen. Tulajdonképpen akár lehet mondani, hogy határidő nélküli, felmondási időre szóló szerződések. És emellett, ha ez a szerződés tárgyát nem is képezi, rendszeresen részt veszünk bizonyos cégek fejlesztéseiben. Tehát, úgy működünk együtt, hogy az ő fejlesztéseikben.

*K: A végső megrendelő fejlesztéseiben?*

V: A végsőben. Mondjuk, ha valaki, maradunk az autógyárnál, egy új gyártósort vagy egyebet akar létrehozni, és abban van olyan berendezés, amiben a mi szaktudásunk megfelel,

akkor megkeres bennünket. Közösen elkezdjük kidolgozni azokat, és ez évekre szóló is lehet, mire a berendezés megrendelésre kerül, és akkor elindul a legyártás, és utána nyilván a karbantartásuk is rám hárul. Van ilyen, nem is egy ilyen berendezésünk üzemel, így kezdődött.”<sup>21</sup> számú interjú

„...Ezek az alapanyag beszállítók szintén multik. Tehát egy része multinacionális anyaggyártó óriás vállalatok, akinek nem igazán mi vagyunk a partnerei. Azért az alapanyagokat nem is mi választjuk ki saját jóakarunktól. ...A termékfüggő (...) <sup>67</sup> gyártója határozza meg. Hogy milyen alapanyagot kell énnekem használni, és azt az árat, sok esetben még az árat is ő tárgyalja le a (...-val) <sup>68</sup>.”<sup>19</sup> számú interjú

„...A piacon én megfelelő súllyal vegyek részt. 97-től 2001-ig tulajdonképpen ezért kellett küzdenünk. Ugyanilyen okosak voltunk, ugyanilyen szépek voltunk, ugyanilyen jók voltunk, mégse akartak velünk üzletet kötni. 2001 után, amikor elkezdtek elérni azt a nagyságrendet amit ma, és ma már könnyebben tudunk leülni. ...Az a nagyságrend, amikor már egy autógyár érzi azt a stabilitást, ami az ő számára szükséges. De az ő számára kell az a stabilitás, hogyha probléma merül fel, mondjuk az én volumenemben egy leszállított, éppen szállítás alatt leszállított raktáron lévő beszerelés alatt lévő termékkel valami gond van, és hirtelen félre kell tenni 20 ezer db terméket, és nem építhető ez be. És függetlenül attól, hogy kinek a hibájából, de az autógyárnak az első célja az, hogy ő holnap is tudjon autót gyártani, ne álljon meg az üzem egy napra. Bárki, mindenki, aki a házban van, azonnal tudjon reagálni, és a legfontosabb az ő számára, hogy holnap is legyen szerelhető termék. Most ehhez kell hatalmas tőke, hogy valaki azt mondja, igen, itt azonnal ki kell cserélni egy gépet, azonnal egy új szerszámot kell, azt majd utána elvitatkoznak rajta, hogy ki volt a hibás és az egész költséget ki viseli. ...Körülbelül 60-70 százalékban a biztonság lesöpörte a mi dolgainkat. Döntésükben 60-70 százalékban biztonság volt, 30 százalékban elhelyezkedés, közvetlenül a felhasználó mellett a másik, mi pedig egy 80 km-es körben. 30 százalékban ez játszott szerepet, 70 százalékban pedig a nagyságrend, a biztonság, és ez leverte a mi ár- és referencia létünket.”<sup>23</sup> számú interjú

„...Nem biztos, hogy zsebre szedjem ki, vegyek ki az üzletből rövidtávon mindent. Készüljek arra lehet, hogy 2 év múlva megvan ez az üzlet, de a kiszedett pénzből nekem már esetleg van

---

<sup>67</sup> A termék neve

<sup>68</sup> A multi neve

egy tervem, hogy mit fogok másik üzletet csinálni, vagy másik kapcsolatrendszerrel. És azt a pénzt én majd oda fogom belenyomni. És lesz rá pénzem. Ezzel szemben én azt akarom tovább építeni és azt akarom tovább folytatni, amit ma csinálok. Tehát holnap nem akarok sörösládát gyártani. Ez nem vicc, valóban! Piacon ez normális. Vagy játékbábút. Hanem én inkább azon töröm a fejemet, hogyan tudnék még komplettebb tükröt gyártani. És majd esetleg ott lehetek én 10 év múlva, vagy 15 év múlva, hogy tükröt gyártok, autóalkatrészt gyártok. És azért jó nekem az a partner, aki ugyanígy gondolkodik. Nem jó az a partner, aki azt a tevékenységet ma nem akarja tovább folytatni stratégiailag, amit eddig csinált, ez nem jó nekem, mert én meg ugyanakkor pont abban gondolkodtam, hogy szeretnék a karrieremhez eljutni. A sok minden egyéb mellett az én számomra ez nagyon fontos, hogy ebben azonosak legyünk.” 57 számú interjú

„...A munkán kívüli közelebbi ismeretségekkel, ezzel előbb még így óvatosan bánnék. Tulajdonképpen jelenti azt, hogy többet tudunk róluk, mint a munkakapcsolatok, de barátsági szintre azért ezen a szinten nem emelném. Hiszen ők többnyire munkavállalók ott. Ezért ennek vannak bizonyos kötöttségei, egybeei. Azon kívül más. Még annyira nem nyitott ez az Európa, hogy az a fajta elfogadottság lenne, hogy közösen megyünk nyaralni alapon. Még azoknál a világcégeknél is látom ezt, más ismeretségi körökből, akik rendszeresen viszik nyaralni dolgozóikat, hogy sosem keverik össze a kettőt. ... Talán baráti viszonyt nem nevezném, de olyan jellegű munkatársi viszonyt lehet megnevezni, hogy olyan problémával is keresnek esetenként bennünket, ami nem a mi szakterületünk. Hogy tudunk-e segíteni, vagy javasolni valakit?” 20 számú interjú

„...Van egy fix kör, ahol nagy berendezésekben működnek, olyan berendezések, ami a mi programunkon fut. És vannak jelentkezők, akár határon kívül is. ...Ezek szakmai rendezvényeken előadásokat tartunk, onnan jönnek. Szakmai Szövetségnek tagjai vagyunk. Számos embert oktattunk. Szakmai szövetségek adatbázisában bent vagyunk, ott vagyunk ismerősök. Nem sikerül sok esetben azonosítani, hogy honnan is találtak meg minket. Ugyanabból a szakmai körből valók és nálunk jelentkeznek.” 62 számú interjú

### *Kicsik*

„...Például nagyon érdekes, hogy például a svájci cégnél nem az veszi át tőlünk a terméket, aki megrendeli. Ő tud róla, hogy mi vagyunk, de mikor próbáljuk, hogy „tudja a régi

kapcsolat, már évek óta járunk ide”, stb., mondjon már valamit, hogy jó ez az ajánlat egyáltalán? Olyan könnyedén el tudja háritani, hogy nem tudja megmondani, mert úgy tudja, hogy a másik vállalat ajánlata még nem érkezett meg. És nem mond semmit. Nem. Ezek tudják mi a feladatuk, és nem lépik túl. Majd az üzletkötő, majd az megmondja. Vagy azt mondja, hogy ő még nem tudja, még nem döntöttek. Péntek reggel hív, hogy most azonnal kell tisztázni, mert dönteni akar. Egyszerűen így élünk!” 51 számú interjú

### Szoftverfejlesztő cégek

„...Nem engedheti meg magának senki, hogy folyamatosan változó beszállítóval dolgoztasson adott területen. Nagyon speciális, Amíg felnő a feladathoz, megérti, az idő, nagyon-nagyon sok pénzbe kerül az az út. Ha tud alkalmazkodni a technológiához. Nem mindenki képes erre. Ez olyan terület, bár ez is csak egy programozási feladat, attól függetlenül folyamat-szemléletet igényel. Át kell látni, hogy a termelés folyamán milyen folyamatok zajlanak. Egyébként nem tudom magát az alkalmazást ahhoz a folyamathoz igazítani. Nem érted meg, hosszabb a fejlesztési idő, problémásabb, hibásabb, sok utómunkát igényel, a megrendelő elégedetlen lesz. ...Ha folyamatosan vált, akkor ugye, és folyamatosan vissza kell nyúlni az előző beszállítóhoz is, hiszen hogyha az ő programrészletét érintő változások vannak? És az új beszállító azt nem tudja megoldani, akkor fel kell venni a kapcsolatot a régi beszállítóval. Probléma, probléma, probléma!” 1 számú interjú

„...Majdnem minden kapcsolat ismeretséggel alakul ki. Vagy baráti kapcsolat, vagy rokoni kapcsolat, szinte azt lehet mondani kivétel nélkül. Az én munkatársam ott dolgozott annál a cégnél. Ott dolgozik a nagybátyám. Ez a jellemző szinte kivétel nélkül, hogy vagy alsó beosztott volt, vagy rendszerprogramozó. A nagyokat is, a kicsiket is valamilyen ismeretség útján, tehát nem hirdetés útján.” 11 számú interjú

„...Az alkalmazottak nagyon jól ismerik egymást. Ugyanis az informatika a nagy cégeknél külön osztályvezetőhöz tartozik. Vezérigazgatóval van, hogy egyáltalán nincs kapcsolatunk. A multikról van szó. Az esetek zömében a rendszergazda is elegendő kapcsolat már, hiszen a rendszergazdára van bízva ugye az informatika. Van, ahol teljesen baráti lett a viszony. Azt jelenti, hogy bár a céget nagyon szigorú etikai kódex köti a beszállítóval való kapcsolattartáson belül. Attól függetlenül, ellenőrzött körülmények között, hiszen vezetőpozícióval, egzisztenciával nem szívesen játszik senki, de megfelelő körülmények

között baráti kapcsolat alakul ki. Érdeklődünk a másik iránt, ettől a szakmai munka még ugyanabba a mederbe megy, de az emberi kapcsolat ki tud alakulni, és eljut egészen a baráti kapcsolatba. Közös sörözés, vacsorák, közös programok, van bőven. ...Azt hiszem nagyon fontos az, hogy meglegyen a napi kapcsolat. Tudnunk kell arról, hogy a versenytárs mikor támad. Ha ezt nem tudjuk, akkor előbb-utóbb kimaradhatunk, hiszen ezek a nagy cégek is mindig pályáztatnak. Még legalább 3-4 céget megkérdeznek. Tehát fontos, hogy a versenytársakról tájékozódjunk is. Ilyen értelemben van egy kis, ugye ez már az informális kapcsolat része. Ha nem tájékoztatnak bennünket az ottani partner, hogy most éppen kik támadnak, akkor nem tudnánk mikor kell levinni az árat. Mert akkor mi alapján mennénk le az árral?” 46 számú interjú

„...Nem szeretünk sablonosan gondolkodni, ettől irtózik minden kollega, irtózik attól, hogy kötött magatartás. Viszont ahhoz, hogy egy olyan piacon, ahol az egyedi megoldásokat el tudjuk adni, oda kell referencia. Referenciát szerezni, meg olyan helyen, ahol a bizalom a stabilitás meg a robosztusság kell, ott nagyon nehéz. Elindultunk kisebb megrendelésekkel, kisebb üzemeltetési feladatokkal, tanácsadással folytattuk, és aztán már csak a személyes kapcsolatok hozták az összes munkát.

*K: Ajánlások révén?*

V: Ajánlások, gyerekkori osztálytársak, gyerekkori barátok, az időközben szerzett ismeretségek, motoros ismeretségek, sportismeretség, közös hobbi, szakmai berkekben kialakuló ismeretségek, főiskolai ismeretségek, elkezdtek dolgozni. Kaptunk kisebb feladatokat. És amikor ezeket sikeresen oldottuk meg, akkor ezek újból elkezdtek dolgozni. Aztán így a kapcsolatrendszeren belül nem ingyen munkával, hanem egy folyamatos szintemeléssel sikerült odáig eljutni, hogy most már inkább keresnek minket, minthogy nekünk kell keresni.” 59 számú interjú

„...Partnerségi viszonyban lehet, hogy megindul itt az információbirtoklás. Nyilván megfogom tudni, ne adj Isten, megtudom azt az információt, hogy mi az, amire figyelni kell. Még jobban odafigyelek, hogy az így legyen. Én nem tudom, hogy mindenki így csinálja-e. ...Igazából erre jöttem rá, hogy a legfontosabb, hogy csak a partner dolog működik. Innentől kezdve ezek a dolgok valóban csak azon múlnak, hogy kinek-milyen személyes kontaktusa van. Bekerülni a céghez igazában. Őneki megvan valakije. Nagyon nehéz ezeken változtatni. Megvannak a beszállítók. Igazából ezen szokott állni vagy bukni a kérdés, nem az árban.

Innentől kezdve, ha megvannak ezek a személyes kapcsolatok, és ez nálunk működik, ezeken a szálakon bekerülni, ott már konkrétan ismerni valakit, akkor azt mondjuk: csináljuk mi. Be kell menni, vagy meg kell ismerkedni más fórumokon vele. Nem tudom, lehet-e ilyen mondani, de tényleg ezek a „kocsmái” fórumok, gondolok itt az irodán kívüli üzleti kapcsolások, folyosói megbeszélések.” 5 számú interjú

„...Utóbbi időben több partnert találtunk különböző vásárokon. Magyarországon és külföldi vásárokon találtunk több partnert ilyen módon. Alapvetően van személyes helyi kapcsolatrendszerünk. Vannak ajánlott esetek, hogy ajánlanak minket. Ezek a döntő esetek. Esetleg szakmai konferenciákon, mi is publikálunk, olvassuk a publikációkat. Általában meg szoktunk jelenni szakmai konferenciákon.” 28 számú interjú

„...Mi nem céloztuk meg soha ezt az olcsót, ugyanis az mindig ráfizetéses. A garanciánál ez megbosszulja magát. Szerintem ha valaki mennyiségre törekszik, olcsón ad el, akkor évente új céget kell váltani. Általában aki arra törekszik, hogy olcsón adjon el, az szerintem vagy nem csinálja meg lelkiismeretesen, vagy pedig meg is szünteti a céget és hasonló néven, de újra alakul.” 11 számú interjú

### **4.3. Autóiparban működő vállalkozások bizalmi kapcsolatai**

Az interjúalanyok mindegyike hangsúlyozta, hogy a bizalom a legfontosabb a piacon. Bizalom nélkül a kapcsolatok és a tranzakciók nem működtethetőek. Bizalom a talpon maradás és a közös akarat függvénye, hogy mindkét fél akarja a kapcsolatot. Az ágazatban a bizalom általános, mely valószínűleg a piaci szereplők reputációjából és a piaci szereplők kisebb számával magyarázható meg. A piacon a magas szintű bizalomszintre utal az is, hogy a tudástranszfer és kölcsönös elköteleződés a beszállítói kapcsolatokat is átformálja. Nem ritka mikor a hierarchia megfordul és a beszállítóból megrendelő lesz egy-egy tranzakció során. Ez olyan piaci gondolkodásra utal, hogy a piaci pozíciókat és azok fenntartásának szándékát, képesek felülírni a szakmai szempontok és a hosszú távú kölcsönös érdekeket felismerő fejlődés elve. A függőség egyre elmélyülhet, s a vállalatok egymás szakmai, stratégiai partnereivé válnak. A közös érdekekre épülő kooperáció a fejlődés egyik fontos útja. A közös innovációval a felmerülő kockázatok csökkenthetőek.

A kapcsolatokban a goodwill bizalom elsődleges, ami a vállalt feladatok és a megállapodások betartására vonatkozik. A goodwill nem morális, hanem szakmai kérdés. Pl. lényeges, hogy ne vállaljanak el egy olyan feladatot, amelyről tudják, hogy egyes részeit nem lehet teljesíteni, legyen szó szállítási feltételekről, minőségi kritériumokról, vagy fizetési előírásokról. Már maga a partnerválasztás is arra épül, hogy feltételezik a partnerek kölcsönös jóhiszeműséget. A goodwill bizalom tehát az autóiparban egy általános norma. A nagy piaci részesedéssel rendelkező vállalatokhoz képest – ahol ez elsősorban morális, etikai problémaként fogalmazódik meg - itt a goodwill a szakmai kompetencia feltételezésén alapul. Következően a Sakoi fogalmak a vállalatoknál néha összemosódnak.

A sakoi kompetencia bizalom főleg az első kapcsolatnál fontos. Mikor a vállalkozások dolgozni kezdenek egymással, az már egy megelőlegezett bizalmat jelent a hozzáértésre vonatkozóan. A kompetencia bizalom kialakulása azonban az idő függvénye is. A vállalatoknak ahhoz, hogy valóban megbízzanak bennük, többször bizonyítaniuk kell a megrendelő részére. A multinacionális vállalatoknál a tartós kapcsolathoz többszöri megfelelés szükséges, de a belépő a magas minőségű termék és a tőkeerő. Érdekes, hogy a szerződéses bizalomra alig találtam utalást, ami valószínűleg az általános bizalom és a stratégiai alapon megfogalmazódó kompetencia bizalom magas szintjével magyarázható.

Az első kapcsolatokban a bizalmatlanság a hitelezési gyakorlatban jelenik meg. Csak a sokadik, de legfeljebb a második tranzakciónál engedélyezik az átutalásos, vagy utólagos fizetést.

Összefoglalva, a vállalatok közötti kapcsolatokban a biztonság a legfontosabb. Ennek oka a speciális termék, mely hozzáértést igényel. Mivel az alternatív lehetőségek a szűkösek, így a vállalatok inkább bíznak, mint nem bíznak egymásban, s a kapcsolatokban a goodwill és a kompetencia lesz a legfontosabb kapocs.

A tulajdonság alapú bizalom a kisebb vállalkozások sajátja az autóiparban. A mintába csupán egy kisvállalkozás került be. Olyan termékekkel foglalkozik, melynek sem tudásigénye nincsen, sem nem egyedi. Nála a bizalomhiány már sarkosabban jelenik meg, mint a többi vállalatnál. A nem-fizetés és a megrendelő-vesztés kockázata magasabb, mint a stabilabb középvállalatoknál. A bizalom nem a vállalat és az apparátus kompetenciájára irányul, vagyis nem az intézménnyel szemben fogalmazódik meg. Bizalom az apparátus azon dolgozójával



szemben alakul ki, akivel a megállapodás megkötött. Itt tehát a kicsiség jellegzetes vonásai sarkosabban jelennek meg. Ha a kapcsolattartóval és a döntéshozóval a kapcsolatot nem sikerül elmélyíteni, vagy nem folyamatos az információáramlás, akkor az úgy érzi, hogy az a pozíció meggyengülésére utalhat. A nagyvállalatok, vagy a multik alkalmazottjainak a keze ellenben szigorú szabályokkal van kötve. Meghatározott a felhatalmazási és döntési jogkörük. Ez a vállalat a nagyok belső szabályainak a korlátaival vív napi kegyetlen harcot, mely növeli a bizonytalanságérzetüket. A bizalom valamilyen teljesen relatív, szubjektív dolog. Az a másik személyiségének a függvénye, hogy az jó, vagy rossz ember, ami a tulajdonság alapú, puhább pszichológizáló bizalomra utal. Tekintve, hogy az autóiparban ez volt az egyetlen mintába kerülő kisvállalkozás, így általános következtetéseket nem lehet levonni. Mindez mégis rávilágít arra, hogy a kicsiség hátrányait a speciális termék képes kompenzálni. Még az autóiparban is bizonytalanságot és bizalomhiányt okozhat, az egyirányú függőségből eredő stabilitás hiánya.

Az autóiparban a szerződések célja nem elsősorban az opportunizmussal szembeni védelem, hanem a kapcsolat stratégiai alapjainak a lefektetése. A szerződéses kötelem a stratégiai gondolkodás miatt releváns. A vállalatok keretszerződésekkel dolgoznak. Több évre szóló szerződésekkel rendelkeznek, amelyek leírják a munkavégzésnek a kereteit. Minden további részletről a szóbeli megállapodások rendelkeznek.

A magas vállalatközi bizalom következőleg csökkenti a cégek tranzakciós költségeit. Az opportunizmussal szemben a goodwill és a kompetencia bizalom és a stratégiai kapcsolat nyújt védeltséget. A szóbeli megállapodások igen fontosak, azok a jövőbeni elköteleződések és a stratégiai tervezés fontos tényezői. A tranzakciók sikerét nem a szerződés, hanem a kompetencia adja. A szóbeli megállapodások, jövőbeni elköteleződések előbb- utóbb írásos formában is rögzítve lesznek.

Mindezek mellett a folyamatos adminisztráció is fontos, mely alapvetően szakmai dokumentációt jelent. A dokumentáció célja a munkafázisok és a feladatok rögzítése a felmerülő hibák nyomkövethetősége miatt.

A szerződéskötési és az adminisztrációs fegyelem alapvetően a multinacionális cégek kultúrájából ered. A szerződéseik igen szigorúak, részletesek és pontosak. A szerződéskötési fegyelem megmutatkozik abban is, hogy mind a megrendelések, mind a keretszerződések a tranzakció előtt köttetnek meg. Ez az ágazatban nem a bizalmatlanság jele, hanem a multiktól jövő szigorú és fegyelmezett adminisztrációs rendszer eredménye. A multik szerződéskötési

gyakorlata legyűrűzik a sokadik beszállító felé is. A vállalatok szerződéskötési gyakorlata a távolságtartó kapcsolatokra utal, miközben a bizalom szint igen magas az ágazatban. Valószínűleg ennek az oka lehet, hogy a multinacionális vállalatok szerződéses fegyelme és stratégiai gondolkodása felülírja a piaci bizalmi viszonyokat. A szerződéskötési fegyelmet a beszállítók tudomásul veszik, ahhoz alkalmazkodnak és azt lefelé is érvényesítik a saját beszállítóik felé. Ugyanakkor szükséges felhívni arra a figyelmet, hogy a multiktól legyűrűző 'jogi fegyelem' az erőfölény kifejezésének az egyik megnyilvánulása is lehet, de erre vonatkozó információkra, bizonyítékokra az interjúk csak utalnak, a mintában multinacionális vállalatok nem szerepelnek.

Összefoglalva, az autóipar kompetenciaigényéből eredő stratégiai kapcsolatokban a vállalkozói bizalom jól körvonalazható jelenség. A bizalom alapja egyrészt a szakmai hozzáértés, hogy a kooperációban szóba jöhető vállalatok valószínűleg értenek a szakmájukhoz. Mivel a hozzáértés adott, így a goodwill bizalom kap hangsúlyt a kapcsolatokban. Stratégiai jellegű viszonyokra utal a kapcsolatok elköteleződéses vonása, mely szerint a vállalatok a jövőbeni munkákkal kapcsolatosan szóbeli megállapodásokat kötnek egymással.

#### **4.4. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások bizalmi kapcsolatai**

Ebben az ágazatban a bizalom érdekes formájával találkoztam. Az interjúalanyok többsége a bizalmat a kommunikációhoz és olyan egyedi jellemzőkhöz kötötte, hogy pl. tud-e a másik kommunikálni vagy sem, vagy szimpatikus -e a másik vagy sem. A bizalom következőleg 'kommunikációs bizalom' és igen szubjektív tartalmú. Valójában a válaszokból nem lehet általános következtetést levonni, a válaszok ennél sokkal változatosabbak voltak, melyet talán a kis minta is indokol. Mégis ebben az ágazatban kaptam a legizgalmasabb válaszokat. A változatosság oka talán az is lehet, hogy a kreativitás és az önmegvalósítás fontos jellemzője a vállalkozóknak. A vállalkozók a vállalkozásukat önmegvalósításuk és kreativitásuk kifejezési és kielézési módjának tekintik. A definíciók inkább az interjúalanyok személyes karakteréről, attitűdjeikről, értékeikről szólnak, mint a valódi piaci viszonyokról.

Másrészt a mintába került interjúalanyok nagyon fiatalok, akik vállalkozói pályájuk elején tartanak. Például egy 31 éves vezető a generációs különbségekre mutatott rá. Szerinte a bizalom a kommunikációs kompetenciát jelenti, hogy ha probléma van, akkor a partnerek

képesek az ügyet megbeszélni. Hangsúlyozta, hogy ha nagy baj van, az jót tesz egy kapcsolatnak, mert akkor lehetőség van arra, hogy a partnert a megfelelő kommunikációval biztosítani tudjuk arról, hogy értünk a szakmánkhoz. Ekkor mutatott rá arra a problémára, hogy ennek a fajta kommunikációnak Magyarországon generációs akadályai vannak. Az idősebb menedzserek kevésbé rendelkeznek olyan kommunikációs kultúrával, ami a kapcsolatokat építheti. Nyilván nem rendelkezünk olyan statisztikával, amiből kimutatható lenne az ágazat demográfiai összetétele, de azt feltételezhetjük, hogy ebben az ágazatban több fiatal, mint idősebb vállalkozó dolgozik. Ha ezt az állítást nagyvonalában elfogadjuk, akkor a bizalom kommunikációval, kreativitással kapcsolatos definíciói részben ezzel a generációval hozhatóak összefüggésbe. A fiatalok dinamizmusa, kommunikációs kultúrája nagyon eltérő a náluknál idősebb korosztályétól, s talán a bizalomban és a vállalkozói kapcsolatokban is egy új tipológiát fog ez a réteg körvonalazni. Ennek bizonyítására a kutatás keretei nem adtak lehetőséget, de más kutatások figyelmét talán felkelthetik majd az interjúrészletek.

A Sako-tól ismert goodwill bizalomra és a lojalításra egy idősebb vidéki interjúalany tett utalást. Ezen kívül egy interjúalany beszélt a kompetencia és a folyamat alapú bizalomról. Ugyanakkor az egyik fiatalabb interjúalany a bizalommal kapcsolatosan a tudást is kiemelte. Azt állította, hogy a megrendelő bizalma az első kapcsolatnál a referencián alapul, megtartása viszont már a tudás függvénye. A vállalat szakmai hozzáértése építi ki a bizalmat a két cég között.

A szoftverfejlesztőknél a szerződéskötés nem feltétlenül előzi meg a tranzakciót. A személyes kapcsolatok prioritása így a szerződéskötési fegyelemben is megmutatkozik. A vállalkozások kiemelték, hogy a szerződések nem képesek semmilyen konfliktust megelőzni, vagy kezelni. Sokkal fontosabb a bizalom, igazából a személyes kapcsolatok adják a kulcsát a konfliktusok kezelésének és az opportunizmus megelőzésének is.

Összefoglalva, a szoftvervilágban a bizalom olyan fogalmával találkoztam, mellyel a korábbiakban nem számoltam, így az új eredménye a kutatásnak. A vállalkozói kapcsolatok magyarázatában következőleg feltételezhetjük, hogy jelentősége lehet a vállalatvezetők demográfiai jellemzőinek. A kutatás ezt bizonyítani a kis minta miatt bizonyítani nem tudja. Ugyanakkor a kommunikációs kompetencián alapuló bizalom jelentősége eredhet a vállalkozói kapcsolatok személyes jellegéből is. Ez az állítás azonban szintén csak

korlátokkal fogadható el, mivel ez a kisvállalkozásoknál és az építőipar területén nem volt sarkosan megjelenő eredmény.

## **Az állításokat alátámasztó idézetek**

### Autóipar

#### *Szerződések*

„... Bizonyos megállapodás kötelez. Nagyon sok és nagyon sokrétű megbeszélés végén kerül írásba a szerződés, annyira speciális a terület, ha azt minden pontban leírnánk, akkor lehet több papírmunka lenne. Marad a bizalom. Ami a megbeszélésen felmerül, azt elismerjük mind a ketten. Bízva abban, hogy minden jól be lesz tartva. Ismerjük egymás képességeit, tudjuk ki mire képes” 19 számú interjú

„Vannak keretszerződések. Hát, inkább az együttműködésnek a feltételei vannak, szankciók kevésbé vannak benne. Mi más felfogás szerinti működést építettünk ki. Nem a mindenki-mindenkivel versenyez, mindenki-mindenkivel küzd amerikai felfogás szerint dolgozunk, hanem az egymás munkáját támogató módon.” 22 számú interjú

„...Két dolog, egyrészt mind maga iparágból származóan a szerződések egyrészt nagyon meghatározottak, a követelményrendszer szinte vevőtől függetlenül ugyanaz. Autó ügyben minőségi rendszerekből következően, amelyik kitér a szerződéses felelősség átvállalása és áthárításos dolgokra is, nemcsak magának a termék minőségére. Ebből következően mind a felénk jövő és a tőlünk kivivő szerződések nagyon meghatározottak, nagyon részletesek és nagyon sok mindenre kiterjedőek. Abból a speciális helyzetből viszonyulnak, hogy én, amint említettem, mind a vevőnél, mind a szállítóink nagy részénél azok meghatározóinál, nem vagyok egy súlycsoportban. A szerződést nem tudom korrigálni.” 21 számú interjú

#### *Bizalom*

„...Elég nehéz dolgok, még a mai napig is vannak olyan cégek, akiket elsőként keresünk meg, és előrefizetést kérünk. Gyakorlatilag az árút addig nem engedik ki a telephelyéről, amíg az ára meg nem érkezik. Nem vagyunk ebben egyedül. Ez az első vásárlás. Ez így működik. És

akkor ebben az esetben, miután kialakult, és utána minél több megkeresés, akár személyes kapcsolat is létrejöhet, ezen a szálon kialakulhat, és ebben az esetben kedvezmények, nyilván nyíltabban kapjuk meg azokat a műszaki ismereteket.” 22 számú interjú

„...Mi úgy választottuk meg, vagy úgy alakult ki a vevő körünk, hogy ezt a magatartást igyekszünk tartani és a partnereink is ezt méltányolják: korrektség, és határidőre elvégzett magas színvonalú munka. A leglényegesebb, nem szabad olyant vállalni, aminek a teljesítése kétséges, vagy bizonytalan, vagy lehetetlen.” 20 számú interjú

„...Mindenképpen az őszinteség rendkívül fontos. Hogy amit én elvállalok, arra képes legyek. És valami módon ez valamilyen hiányt szenvedne, de tudok rá valamilyen megoldást, akkor ezt így kell a vevőnek elfogadni, nem az, hogy én elvállalom, aztán valakivel megcsináltatom alapon.” 19 számú interjú

„...Ugyanis most már ismertebbek is vagyunk, partnereink is úgy keresnek bennünket, és van olyan beszállítónk, aki, remélhetőleg most már a végső tárgyalásokba vagyunk, gépet szállítunk. És olyan beszállítónk is van, akinek vevők leszünk. Ez abból is adódik, hogy a kapcsolat során, beszélgetések kapcsán felmerülnek olyan problémák, ami nekik probléma, de mi esetleg arra tudunk megoldást, és nyilván mássá vált a kapcsolat.” 17 számú interjú

### *Kicsik*

„...Én a legtöbb esetben azt tapasztaltam, hogy a bizalom személytől függő, igen. Úgy fogta föl, hogy amiben megállapodott, azt én kivel és hogy csináltam, az őt nem érdekelte. És én is így vagyok. Én megbeszélek Kis Pistával valamit egy cégnél, engem nem érdekel, hogy akkor utána mi van. Én vele beszéltem a dolgot, és ha vele meg lehet beszélni, és az úgy működik, akkor ebbe a személybe bízom. Én ezt tapasztaltam, én csináltam. Az egyik ember így gondol, a másik úgy. Általában más az emberek egyénisége. Én azt hiszem minél inkább biztos alapon nyugszik a vállalkozás, annál inkább magas lóról beszélnek. Minden a személy, nagyon sok függ a személytől. Hogy állok hozzá, az attól az embertől függ. Mindegyik a saját érdekeit nézi elsősorban.” 51 számú interjú

### Szoftveresek

„... Nem szabad figyelmen kívül hagyni az érzéseket. Tehát akiről azt mondjuk, hogy ránézésre unszimpatikus, attól is távol tartjuk magunkat. Meg is állapítjuk a közösségben is és akkor vége! Ezt nem indokoljuk semmivel. Nem magyarázzuk semmivel. Megállapítottuk itt ketten-hárman, hogy ez egy unszimpatikus ember! Akkor le van írva, övele már sose fogunk üzletet kötni. Semmi magyarázata nincs. Nem is akarunk magyarázatot. Furcsa, de ilyen az ember. Például a beszédje, a nyávogása, vagy akármi lehet. Persze ebbe is lehet tévedni. Azt hiszi az ember, hogy tényleg a nem szimpatikus embernek sok negatív tulajdonsága van. Később kiderül, hogy Istenem, csak ezzel volt baj? De ennek ellenére ez domináns, hogy szimpatikus-e vagy nem?” 11 számú interjú

„...Hogy mi a bizalom, nehéz válaszolni, mert az egyességet nem azért hoztuk létre, hogy nagy emberek legyünk, hanem azért hoztuk létre, hogy az idealista mivoltunkat meg tudjuk testesíteni. És így aztán minden más átértékelődik.” 59 számú interjú

„...A bizalom, az időleges függvény. Abszolút idővel alakul ki. Ez nagyon nehéz kérdés. Nagyon nehezen lehet fölépíteni. Előfordulhat baj, és ha először megtörténik, és akármekkora baj ez, igazából ezt még nem lehet odaírni a számlára. Azt tudom javasolni, hogy először nagy bajt kell csinálni!!! Igazán ha baj van, akkor legyen nagy. Az első az mindig olyan, hogy az első hiba, az hiba. Utána mindenféle információval és megnyugtatóan rendezni kell a vevővel. Biztosítanom kell, hogy gyakorlatilag ez nem jellemző. Mit teszek én annak érdekében, hogy ez a jövőben ne forduljon elő többször. Kommunikálnom kell azt, bizonyítottan, hogy komoly lépéseket teszek azért, hogy kiküszöböljem ezeket a problémákat. Ez általában használ, a vevő olyan, mint egy rossz gyerek, folyamatosan simogatni kell! Nagyon sok módja van ennek. És mondom, mindenhol a kulcsszó itt a kommunikáció, bármely kérdést ezzel kapcsolatban föltesz! ...Lehet, hogy furcsa, amit fogok most mondani egyébként. Most elmondom, mert szerintem én problémának érzem. Ez egy idősebb ember volt egyébként, akiről éppen szó van. Azt mondom, hogy én vagyok a termelés. Ez egyben beszállító és vevő is. Akkor én, ha beszélek a logisztikával, akkor én vagyok neki a vevője. Ez a gondolkodás szerintem ez nem alakult ki. Igazából itt ez a probléma. És igen, ezt akartam még kihozni belőle, amit végül is nem akartam elmondani, hogy mindig van a csőbe egy generáció, eggyel-kettővel fölöttünk, akik ezeket a viszonyokat abszolút nem tudják kezelni. Ez, szóval nem azt nézi, hogy mitől van ez, mit jelent az. Ő mit alkalmazott, mit jelent mondjuk a cégének, ha mi nem tudunk kommunikálni rendesen. Végül begorombult a szakai, ütötte a széket, és ő tudta a legjobban. Ezek nem működnek. Igen, hát most már az a

generáció, ezeket már az iskolában is tanítják, hogy kell ezeket a helyzeteket kezelni. Sokkal könnyebb már ezzel a generációval. Én ezt tapasztaltam igazából.” 5 számú interjú

„...Számomra az a bizalom, hogyha deklarálunk egy feltételrendszert, akkor azt tudjam, hogy azt azért írta alá a partner, mert azt ő szeretné megtartani. Nem feltétlenül kiszámíthatóság. Hiszen az, amikor te teszel valamit és tudod, hogy a másik reakcióira tudsz számolni. A bizalom az az, hogy az adott szó és a leírt szó. A bizalom az, amint deklaráltunk, azzal nekem nem kell foglalkoznom a továbbiakban, hogy az úgy van-e. És az aztán eljuthat odáig, hogy egy telefonon megcsinállok egy nagyobb munkát. Mert sürgős, mert meg kell csinálni, most van rá lehetőség, akkor megcsináljuk.” 14 számú interjú

„...Lojalitás, lojalitás, ez sok mindent jelent. Lojális vagyok a partner iránt, a cégem iránt, kapcsolat iránt, ez több oldalú, nem egymásfelé helyeződnek ezek a dolgok, hanem úgy együtt alkotnak egy egészet. Pontosság. Nagyon fontos. Megbízhatóság. Nyugalom.” 1 számú interjú

„...Két kemény év volt az az időszak, ami mindenfajta tudásalatti tevékenységet el kellett látni ahhoz, hogy a megbízhatóságot, meg a tudást bizonyítsuk. Ma eljutottunk odáig, hogy milliárdos forgalmú cégekkel vagyunk kapcsolatban.

*K: A referencia miatt?*

V: Nem, a tudás miatt. Tehát az első körben referencia, aztán már a tudás számít. ...Ahhoz, hogy a piacra be tudjunk kerülni, nagyon sok minden kellett. A cég iránti bizalmat kell tudni felkelteni. Mert ez egy olyan terület, ahol nem változnak gyorsan dolgok. A terméknek van egy életútja. Onnantól kezdve, hogy azt valaki kitalálja, onnantól, hogy azt megtervezik, gyártástechnológia és egyebek, és egészen odáig, hogy a már értékesített terméket támogatni kell. Nagy értékről beszélünk. Ahhoz, hogy egy információs rendszer vagy valaki hozzányúljon, ahhoz bizonyítani kell.” 59 számú interjú

„...90 százalékban van szerződés, 10 %-ban nincs szerződés. Abszolút szóbeli megállapodás. A szerződések nem nagyon tudják megoldani. Nem nagyon tudják megelőzni sem a bajokat.”

46 számú interjú

„...Nagyon sokat jelent a bizalom. Az írott dolgoknál fontosabbnak tartom a bizalmi oldalt. Az írás csak egy rögzítése ennek a dolognak. Általában alapvetőnek tartom, a személyes kapcsolatokat is.”<sup>28</sup> számú interjú

#### **4.5. Autóiparban működő vállalkozások konfliktuskezelési stratégiái**

Az interjúalanyok nem számoltak be sok konfliktusról. Általában azt mondták, hogy inkább csak kisebb-nagyobb napi problémákkal kell szembenézniük, de nagyobb konfliktusaik nincsenek. Ezek a mindennapi problémák elsősorban a kompetenciahiányra vezethetők vissza. Valójában azok az esetek keseríthetnek meg egy kapcsolatot, ha a partnerszervezetnél nem kellően kompetens, szakmailag nem eléggé felkészült kollega dolgozik. Ez nem ritka, hogy a kapcsolatok megszakadásához vezet. A hozzáértés hiánya a projektek megghiúsulását eredményezheti, vagy a hosszú távú tervezést veszélyeztetve bizonytalanná teszi a kapcsolatot.

A problémák másik területe a szellemi termékekkel kapcsolatos. A szellemi termékek védelmét a szerződések biztosítják. Mégsem ritka, hogy az ötleteket, a műszaki terveket a megrendelő ellopja. Az ajánlatadási fázisban a műszaki terveket a megrendelővel ismertetni szükséges. Így a megrendelő fontos műszaki információkhoz jut hozzá. Ha az ajánlat számára túlságosan költséges, akkor előfordulhat, hogy a kivitelezést más vállalatnak adja oda, kikerülve így a szellemi terméket előállító vállalatot. Ha ez kiderül, nem mindig vezet kapcsolatbontáshoz. Ennek mérlegelése a vállalat vezetőjének a személyétől függ és attól, hogy az opportunistá megrendelő mennyire stratégiai partnere az adott vállalatnak. Ezek a konfliktusok pontos szerződésekkel előzhetőek meg, ahol a felek titoktartási kötelezettséget vállalnak fel.

Végül a konfliktustípusok utolsó formája az autóipar területén is a körbetartozás. A probléma bár jelen van, mértéke korántsem akkora, mint pl. az építőiparban. Összesen két interjúalany említette meg, egyikőjük kisvállalkozás. Ők alapvetően nem morális – mint pl. az építőiparban - ügynek tartják, hanem egyértelműen a tőkeszegénységgel azonosítják az okait. A multik sokszor későn fizetnek, de a tartozásrendezésben a vállalatok biztosak lehetnek. A multik ebből a szempontból picit hasonlítanak az állam fizetési fegyelmével pl. az építőipar területén. Érdekes, hogy a kifizetési sorrend itt is az erőviszonyok függvénye. Az jut előbb a pénzéhez, aki jobb érdekérvényesítő képességgel rendelkezik és aki fontosabb stratégiai



partner. A másik oldalról a késedelmes fizetés akkor vezet a kapcsolatok megszakadásához, ha a partner kevésbé fontos a beszállító számára.

A kapcsolatok megbomlásának a legáltalánosabb oka a bizalom elvesztése. Ha a bizalom megszűnik, akkor már soha többé nem tudnak egymással együtt dolgozni. A bizalom őszinteséget jelent. A tranzakciós zavar akkor vezethet a kapcsolatok megszakadásához, ha a partner nem őszinte, ami bizalomvesztést idéz elő. A konfliktusok kezelésében így a fair, korrekt hozzáállás az egyik legfontosabb elv.

Az ágazat konfliktuskezelési gyakorlatára általánosságban jellemző, hogy a vállalatok csak végső esetben bontják fel kapcsolataikat. A kapcsolatok fenntartásában azok 'megmentésében' azért érdekeltek, mert az új kapcsolat kiépítése nagyon költséges és a magas biztonságigény miatt sok veszéllyel jár. Nem ritka, hogy a teljes beszállítói láncban, ha két beszállító között olyan konfliktus áll elő, ami partnercserét igényelne, akkor azt a végső megrendelővel is jóvá kell hagyatni. A kapcsolatok felbontása így problémás és az azzal járó költségek és az új partnernél levő kockázatok miatt a vállalatok ellenérdekeltek a kapcsolatok felbontásában, vagy azok folyamatos változtatásában.

Mivel a napi konfliktusok főleg szakmai problémákkal kapcsolatosak, így azok kezelésében is főleg a szakértői hozzáállás a meghatározó. A vállalatok fontos kompetenciának tartják, hogy tudják mikor és hogyan kell kezelni a felmerülő problémákat. Tisztában kell lenni azzal, hogy mikor és kitől kell segítséget kérni. Ez a típusú hozzáértés alapvető feltétele a jó kapcsolatoknak. Ebből következik, hogy ismerni kell a partnervállalat belső szervezeti viszonyait: mely problémánál milyen fórumokat lehet keresni, ki milyen döntési kompetenciával rendelkezik. Ez a problémák minél gyorsabb keresztülfuttatásának a feltétele. Ezért fontos, hogy a partnereknél alacsony legyen a fluktuáció. Azok a vállalatok, ahol a fluktuáció magas, azt a vállalatok kompetencia problémának tekintik, és bizalomcsökkentő tényezőnek tartják, ami akár a kapcsolat megszakadásához is vezethet. A konfliktusokban a napi kapcsolatban álló felek közötti jó viszony vált ki preventív hatást.

Tranzakciós zavarban az első, hogy a problémát helyreállítsák, s csak ezt követi a felelősök megkeresése és a lehetséges szankciókról folyó tárgyalás. Az első így a kompetens hozzáállás és a második a konfliktus kezelése. A szakértelmen alapuló problémakezelés és annak az elsődlegessége miatt ebben az ágazatban 'szakértői konfliktuskezelésről' lehet beszélni.

Az egyik legérdekesebb tapasztalat a szankciók gyakorlásával volt kapcsolatos. A szankciókat nagyon ritkán alkalmazzák a vállalatok és céljuk nem maga a büntetés, hanem az csupán egy plusz biztosítékot jelent arra, hogy a tranzakcióban minden rendben fog történni. Szankciókat akkor alkalmazznak, ha a termelés leáll, ha ellehetetlenülés, vagy teljes megghiúsulás lép fel, vagyis ha a problémából eredő kár tetemes. Következően pl. az építőiparral szemben a szankció nem a másik rosszhiszemű megkárosításának a formája, vagy az extra profit szerzés lehetősége, vagy az erőfölény kimutatása, hanem a tisztességes piaci viselkedés és korrektség jogi biztosítéka. A szankciók gyakorlása azért sem indokolt, mert sok esetben a problémák előre nem láthatóak, így nehezen kiküszöbölhetőek a jövőbeni vis major helyzetek. Sokkal fontosabb a probléma azonnali kezelése, vagyis a felek kompetens hozzáállása, mint a szankciók gyakorlása, ami a jó viszony megrontója lehet.

Összefoglalva, az autóiparban a kompetencia és a stratégiai gondolkodás nemcsak a kooperációs viszonyokban, hanem a konfliktuskezelésben is megmutatkozik. A kapcsolatok felbontása minden fél ellenérdeke. Ugyanakkor a konfliktusok elsősorban szakmai problémákhoz kapcsolódnak, így a veszteségek elkerülése végett az első mindig a hiba elhárítása, s csak másodikként foglalkoznak a konfliktus kezelésével. A konfliktuskezelésben így az őszinteség és a fair hozzáállás alapvető. Annak hiánya leállást, vagy ellehetetlenülést idézhet elő, ami a problémából eredő károkat megnövelheti.

#### **4.6. Szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások konfliktuskezelési stratégiái**

A szoftveres cégeknél a kapcsolat megszakítás oka a bizalomvesztés, mely a vállalat munkájának az alábecsüléséből eredhet. A munka el nem ismeréséből eredő konfliktus típusával csak ebben az ágazatban találkoztam. A munka jellegéből adódóan a megrendelő hamar véget vethet a kapcsolatnak, ha a szoftver nem működik, vagy nem tartalmaz olyan specifikumokat, amelyekre valóban igénye lenne. Ellenben szoftverek jó vagy rossz színvonala szubjektív kérdés. A termék kreatív tartalma a vitának olyan dimenzióit nyithatják meg, melyben valószínűleg nemcsak az objektív ún. 'működik- nem működik' kérdéssről kell dönten. A beszállító, fejlesztő oldalról a kreatív megoldások elismerése az igazi sikerélmény. Így ha a megrendelő ezt nem ismeri el, akkor az egész szervezet szellemi értéke kérdőjeleződik meg. A beszállító munkájának alulértékelésére többféle magatartás is utalhat: a munka kritizálása, vagy elutasítása, vagy egy következő megrendelésnél a fejlesztő vállalat futtatása és hitegetése.

A konfliktuskezelésnek a legtipikusabb módja a személyes kommunikáció, melynek formája szituáció- és partnerfüggő. Például friss kapcsolatban vagy fontos partnernél, a kommunikáció békésebb, a vállalat megpróbálja toleránsan kezelni az ügyet. Ellenben a konfliktuskezelésnek a durvább formái is előfordulhatnak, ha a tolerancia nem indokolt: pl. kevésbé fontos partnernél, vagy egy lezáruló kapcsolatnál. Következésképpen nemcsak a kapcsolatok fenntartása és kiépítése alapul a meglévő nexusokon, hanem a konfliktusok kezelésében is igen explicit módon mutatkozik meg a személyes elem. Gyakori stratégia a fizetési felszólítások kiküldése a partnernek. Az interjúalanyok szerint ez a módszer személytelensége miatt kevésbé árt a nexus alapú kapcsolatoknak. A fizetési felszólítás a legkevésbé kínos eljárás. A felszólítás a pénzügyi vagy gazdasági osztályhoz érkezik meg, így a stratégiai személy kikerülhet a kellemetlen helyzetben.

Összefoglalva, a szoftvervilágban a konfliktuskezelés stratégiája a személyes kapcsolatok függvénye. Fontos partnerrel, ahol a személyes kapcsolat is jó, a vállalkozások toleránsabbak, és a formalizáltabb eljárásokat választják. A formális eljárásokkal csökkenthető a személyes kapcsolat megromlásának a veszélye. A tranzakciós termék következőleg ebben az ágazatban nem feltétlenül vezet kooperáción alapuló konfliktuskezeléshez. A megoldási stratégiákban inkább a nagy piacokra jellemző elemek dominálnak.

### **Az állításokat alátámasztó idézetek**

#### Autóipar

##### *Körbetartozás*

„...Van, akivel úgy ítéltük meg, hogy tovább nem szükséges kapcsolatban maradni. Az más lapra tartozik, hogy vannak aztán olyan esetek, amikor tulajdonképpen kapcsolatot akarunk tartani. Én elsősorban azt tartom, hogy a meglévő pénzügyi zavar lehet az oka a tartozásoknak. Nem alapvetően morális. Mi olyan céggel nem voltunk kapcsolatban, akik, hogy mondjam, jó nevű cégek, megbecsült emberek, hogy ilyen lépések, direkt lépéseket tegyenek. Inkább az van, hogy pénzügyi zavarban vannak. És nyilván aki erősebb érdekérvényesítő képességekkel rendelkezik ezen a partneri körön belül, az jut előbb pénzhez.” 20 számú interjú

„...A multiknál az a probléma, hogy részben hosszú határidők vannak, de attól azért nem kell félni, hogy nem fizet ki.

*K: És a nem multiknál?*

V: A nem multiknál már nagyobbak a gondok. Ott sokkal nagyobb problémák vannak, mert például most kaptunk egy választ egy sürgető levelünkre, hogy egyelőre legyünk türelemmel, mert még az APEH-ot sem fizették ki. Legyünk türelemmel, mire? Millió és egy megoldás van.” 22 számú interjú

### *Konfliktuskezelés*

„...Én azt hiszem, hogy a legeslegfontosabb az a bizalom elvesztése. Ha van bizalom, akkor üzletileg nem tud eljutni egy kapcsolat odáig, hogy fölbontom. Akkor mindent meg lehet oldani, ha van bizalom és le lehet ülni. És tapasztalatom, amikor ez a bizalom bármelyik oldalról megszűnt, és emiatt tulajdonképpen, mert probléma adott esetben egy-egy eljuthat odáig, hogy még akár az üzletet is kérdésessé tegye. Előfordulhat, csak az a kérdés, hogy közösen akarjuk-e? Ha közösen akarjuk megoldani, azt jelenti, hogy megbízom a másikba, és talpon akarok vele lenni sokáig.” 22 számú interjú

„...Ilyenkor azt történt, hogy a vezetés lecserelődött, jött egy új, ami inkompetens volt. Hogy köszönjük, ennyi, ilyen körülmények között más elképzelésünk van! Ez olyan partner volt, ahol igen gyakran láttuk ezt, hogy nem ért hozzá. Korábban a műszaki gárdával jó kapcsolatot építettünk ki, és együtt dolgoztunk. Becsuktam az ajtót! Pedig elég jelentős megbízás lett volna. Azóta ritkább a kapcsolat, és kisebb megbízások vannak. Mi úgy ítéltük meg, hogy az a fajta vezetés, ami kialakult a cégen belül, az bizonytalan háttér. Magyarul nem szakmailag hozzáértő emberek kerültek ott elő, vagy önként vagy bízattásra.” 20 számú interjú

„...Ami nagyon kellemetlenül szokott érinteni bennünket, hogyha más által elfogadott akár szolgáltatás, akár bármilyen jellegű hibát másra fogják rá, nem vállalják.” 22 számú interjú

„...Akkor partnerség, akkor bizalommal teli az üzlet, ha én föl merem hívni a partneremet és merem mondani, hogy figyelj, nem tudok fizetni, mert bajba vagyok! Ha nem tudok szállítani és nem szállítok, látom, hogy selejtes a termék, és belecsempészem a tömegbe, tudatosan szállítom ki a selejtes terméket, szembe azzal, hogy bízom benne, hogy partnerként kezel. És

elmondom a problémát, hogy ez a selejtes dolog, ennyiben eltérek az elvárástól, közösen beszéljük meg, hogy ezt még gond nélkül el tudja használni?” 57 számú interjú

„...Nyilvánvaló, ha pontosan tudunk fogalmazni, tehát érzik azt, hogy a problémát látjuk, értjük, és meg tudjuk fogalmazni, hogy mire van szükségünk, akkor gyakorlatilag ma az e-mail világban egy órán belül választ kaphatunk.” 62 számú interjú

„...Többnél tapasztaljuk azt, hogy az ottani szervezetben lévő okokat, adott esetben a karbantartás, beszerzés, vagy a termelés-vezetésnek vannak vagy személyi, vagy egyéb konfliktusai. Ez minden esetben a külsősön, a beszállítón van egyéb szolgáltatási tevékenységet végző csapaton szokott csattani. Ugyanis ezt kivetítik ezeket a problémákat, illetve tőlünk várják a belső problémák megoldását. Most ebbe belemenni nem szabad. De viszont megtartani mind a két oldallal a kapcsolatot. Ettől kezdve ez egy nagyon kényes feladat. Nagyon óvatosan kell politizálni, kapcsolatot kell tartani, ne okozzon olyan konfliktust, hogy úgy érezzék, hogy vele szemben másképp járunk el. Ennek vannak olyan következményei, hogy volt olyan cég, amelyik fölszámolta a szolgáltatásunkat, és másfél-két év múlva ismét megkeresett bennünket. Rendeződtek kicsit a dolgok. Személyi változások történtek. Ezen nem tudunk, kívülről nem lehet segíteni.” 18 számú interjú

„...A váltás itt egy ilyen szintű beszállítónak a leváltása, minden beszállítónak a leváltása és helyettesítését az autógyárban is jóvá kell hagyatni. Nagyon macerás, hosszú a procedúrája, azért ez jó partnerség esetén ezt kevésbé teszik meg. Ott, ahol nincs partnerség, ott viszont simán megtehetik.” 21 számú interjú

„...Kötbér sose ott merül föl, hogyha valami késve teljesül. A kötbér olyankor merülhetne föl, ha érvényesítenék is, hogyha meghiúsulás lépett föl. Ugyanis tudomásul kell venni, hogy egyedi közösen végzett fejlesztéseink vannak. Ebben az esetben előre nem lehet pontosan meghatározni amikor azt mi betelepítjük és elkezd dolgozni. Előre meghatározni sem költségszinten, sem egyéb szinten nem lehet. Mi közösen dolgozunk, és az ő problémájukat is saját problémaként kezeljük. A beruházó is amikor elkezd használni, akkor ismeri föl az előnyeit, vagy esetleg olyan problémái vannak, amire nem gondol. Egy csomó olyan tényező merülhet föl, ami a tervezőasztalon nem annyira egyértelmű. Ha kettőt csinálnánk belőle, a másodikonál már tudnánk. De ha ez az első?” 19 számú interjú

## Szoftvervilág

### *Konfliktus*

„...Amikor nem értékelik a szervezetünket megfelelőképpen. Nem ismerik a szakmai súlyát, amikor ilyen mondvasínált dolgokkal futtatnak minket, akkor ott nem kívánok együttműködni. Van ilyen is. Folyamatosan adtunk ajánlatot, folyamatosan próbálkoztunk vele, folyamatosan ilyen áru-hasonlító ajánlatokat kértek tőlünk, a 4. alkalommal azt mondtam, köszönjük szépen, nem kívánok veletek együtt dolgozni. Nagyon szépen köszönöm, hogy megkerestetek bennünket, nem kívánunk.” 59 számú interjú

### *Konfliktuskezelés*

„...Az is más, hogy ez mikor történik? Milyen helyzetben történik? Nagyon széles a skála, amit alkalmazni lehet. Személyi függő igazából. Azt jelenti, hogy a kedves baráti hangtól a fizikai erőszakig minden előfordulhat. Tényleg hozzáállástól függő. A Szituációtól függ. El lehet jutni egy bírósági eljárásig, de nem tudom. Nagyon-nagyon ritkán alkalmazza a cég, már csak azért is, mert fölösleges kivárni. Abból általában nem jön ki jól esetleg az ember.” 5 számú interjú

„...Beszéltünk arról, hogy vannak a szerződések, illetve megállapodások, az inkább szóbeli a megállapodás. A szerződés mondjuk amit leírunk, az megint más. Igazából azok a dolgok működnek, ha nem akarok megsérteni valakit van egy ilyen személytelen informális forrás: Jó, akkor azt mondom 3 nap után egy fizetési felszólítás.” 14 számú interjú

## **4.7. Összefoglalás és következtetés a tranzakciós termék vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásáról**

1. Az autóipar területén a vállalatközi kapcsolatok stratégiai alapú elköteleződések. Ennek oka, hogy a beszállított termékek és szolgáltatások innováció, tudás és tőkeigénye magas. A végfelhasználó multinacionális vállalatok előírják a beszállítók körét, amelyekkel az együttműködést folytatni szükséges. Másrészt a termék típusa a cégek közötti kapcsolatokra vetített hatása, hogy a karbantartási és a fejlesztési munkák miatt a szállítással nem szakad meg a kapcsolat. A kapcsolatokat több évre szóló keretszerződések formalizálják. A hosszú távú kapcsolatok a szoftvervilág jellemzője is. A szoftver karbantartási és fejlesztési igénye

miatt a kapcsolatból a felek nem tudnak könnyen kilépni. A szoftvereseknél azonban a kompetenciaigény mellett a kapcsolatokban fontos a személyes jelleg, a személyes ismeretség. A dolgozat ezt a nagyobb, áttekinthetlenebb piaccal magyarázta meg. A hipotézist következőleg az autóipar területén az interjúk alátámasztották, míg a szoftvervilágban az állítás annyiban kiegészül, hogy a piacméret a személyes, nexus alapú kapcsolatokat felértékelheti. Az autóipar területén tehát kompetencia, a szoftvereseknél inkább nexus-kapcsolatokról beszélhetünk.

2. Az autóiparban a kapcsolatban a kompetenciabizalom a meghatározó, melyet az ágazat kompetenciaigénye indokol. A szoftvervilágban ugyanakkor ez a bizalom kevésbé karakterisztikus forma. A szoftverfejlesztők kapcsolataiban megnyilvánuló bizalomról a kutatás nem adott egységes képet. Abban a generációs különbségek és a kommunikációs kompetenciára vonatkozó utalások voltak, így a dolgozat bizonyítani nem tudja, de feltételezi, hogy ezt a szereplők demográfiai jellemzői indokolhatják.

3. Az autóipar területén a konfliktuskezelésben a kompetens hozzáállás az elsődleges. A konfliktuskezelés következőleg szakmai alapú problémakezelést jelent. A kapcsolatok megtörése kompetenciaproblémákkal függ össze. Ugyanakkor a kapcsolatmegszakadás nem gyakori, mely indokolható a kompetencia és tőkealapon történő partnerszelekcióval és a stratégiai alapú viszonyokkal, másrészt azzal, hogy a partnercserét jóvá kell hagyni a végfelhasználó multikkal is. A szoftvereseknél a konfliktuskezelés nem az intézményhez, hanem a kapcsolattartó személyhez kötődik. A konfliktusok választott formáit aszerint választják meg, hogy mennyire személyes jellegű a viszony. Ekkor a formálisabb, kevésbé kínos eszközöket alkalmazzák. A kevésbé személyes viszonyban, vagy kapcsolatban a konfliktuskezelés minden módja megengedett, következőleg nem a kapcsolat stabilizálása a cél.

#### **IV. rész: Következtetések és javaslatok**

A dolgozatban arra kerestem választ, hogy milyen tényezők határozhatják meg a vállalkozói konfliktusok lefolyásának a módját és mitől függ a konfliktusok megoldásának a formája. A konfliktusok vizsgálatában a kooperációs szándék megtörésének az eseteire fókuszáltam, ezért azokat a konfliktusos helyzeteket elemeztem, melyek szándékos opportunizmushoz (Opp, 2001) kötődnek, s melyek így megváltoztatják a vállalatok közötti eredeti viszonyt (Mayer, 2004). Azt feltételeztem, hogy a konfliktusok lefolyását és megoldását az határozza meg, hogy a kapcsolatban álló vállalatok között eredetileg milyen függőségi viszony állt fent, milyen bizalom hatotta át a viszonyukat, mekkora piacon dolgoznak és milyen a jobbiztonságról szerzett tapasztalatuk.

A függőséget Opp koncepcióját továbbfejlesztve a tranzakciós termék típusa, és a kapcsolatban álló vállalatok eltérő vagy hasonló piaci részesedése alapján értelmeztem. Amennyiben a vállalatok között kölcsönös függőségi helyzet áll fent, annyiban a megismételt kooperáció és nem az opportunistá viselkedés áll szándékukban, s fordítva, amennyiben közöttük nincsen függőség, vagy az egyirányú, a kooperációs szándékuk alacsonyabb és nagyobb eséllyel hajtanak végre opportunistá tetteket. A függőséget ugyanakkor befolyásolhatja a piacméret is, mely szerint áttekinthetőbb piacon nagyobb a vállalatok kooperációs kedve nagyobb, míg az áttekinthetetlen piac a nem-kooperációt, az opportunistá viselkedést növeli. Negyedrészt Opp elméletéből kiindulva feltételeztem, hogy a kooperációs és opportunistá szándékokat befolyásolhatja az adott társadalom jogintézményeinek a fejlettsége, kiszámíthatósága is. Az elemzéskor így a magyarázó változók a tranzakciós termék típusa, a vállalatok közötti függőség, a jogrendszer fejlettsége és a piacméret voltak.

A vállalkozói bizalom a dolgozat koncepciójában közvetítő változóként szerepelt. Azt feltételeztem, hogy konfliktushoz és a kapcsolatok megváltozásához az vezet, ha a vállalatok közötti bizalom megtörik. A konfliktusok lefolyásának a módját és konfliktuskezelési stratégia megválasztását következőleg az határozza meg, hogy a kapcsolatban álló vállalatok között milyen típusú bizalom tört meg és milyen bizalom helyreállítása a céljuk. Feltételezve, hogy Magyarországon már stabilizálódtak a piacgazdaság jogi és gazdasági feltételei, egyrésztől Sako (1992) – aki a fejlettebb piacgazdaságok kapcsolatait elemezte- fogalmait alkalmaztam. Másrésztől tekintve, hogy a magyar gazdaságot az átmeneti gazdaságok közé



sorolják, az ezeket a gazdaságokat leíró bizalomelméleteket is felhasználtam (Rose-Ackerman, 2002; Ledeneva, 2002; Lomitz and Sheinbaum, 2002; Czakó, 1994; Czakó és Sik, 1994, 1995; Radajev, 2005). Az alkalmazott vállalatközi bizalom elméletek fogalmai és modelljei nem állnak messze a függőséget leíró változóktól. Sako bizalomról szóló fogalmaival vizsgáltam a termék és a piaci pozíción alapuló függőségből, vagy annak hiányából eredő konfliktusokat, s a poszt-szocialista gazdaságokat leíró bizalomelméletekkel pedig a jogintézmények fejlettségének konfliktusokra gyakorolt hatását vizsgáltam meg.

A beágyazottságról szóló elméletek alkalmazásának az oka az volt, hogy a konfliktusok és kezelésük beágyazottságára rámutassak, mivel feltételeztem, hogy a kooperáció módja befolyásolhatja és predesztinálhatja a konfliktusok kimenetelét. Másrészt célom az volt, hogy feltérképezsem, hogy a megfogalmazott magyarázó és közvetítő változók valóban befolyásolják-e a vállalatok opportunistá szándékait, a konfliktusok lefolyásának az útját és kimenetelét Magyarországon. Harmadrészt célom volt az is, hogy a problémát leíró változókat specifikáljam. Mindezeknek megfelelően több hipotézist fogalmaztam meg.

A legáltalánosabb feltételezésem az volt, hogy a konfliktusok, és kezelésüknek a módja a vitában álló felek közötti eredeti kapcsolatba ágyazottak. Ennek megfelelően,

1. Ha a vállalatok kooperációs szándékai erősek, akkor a konfliktusokat is kooperatív módon oldják fel, mivel nem érdekük a kapcsolat megrontása, vagy megszakítása.
2. A kooperációs szándékot befolyásolja a kapcsolatban álló vállalatok közötti szimmetrikus vagy aszimmetrikus függőség és annak mértéke, a jogintézmények működésének a hatékonysága és a piacméret.
3. A konfliktusok lefolyását és megoldásának a módszerét meghatározza, hogy milyen bizalom hatja át a kapcsolatot.
4. A választott konfliktuskezelési stratégia hatást gyakorol arra, hogy megváltozik-e és ha igen milyen irányban a felek közötti kapcsolat.

### 1. Hipotézis

Feltételeztem, hogy a hazai vállalkozások nem bíznak kellő mértékben a formális jogintézményekben, ezért zártabb kapcsolathálózatokban dolgoznak és igyekeznek vitáikat egymás között, harmadik közvetítő fél nélkül feloldani.

### 2. hipotézis

A nagy piacméret és az áttekinthetetlen jelleg a kapcsolatok kisebb mértékű beágyazottságát eredményezi, így a kapcsolatokban a szerződéses bizalom a meghatározó mivel az informális kontroll intézmények kevésbé hatékonyak, s így a szerződések tudnak védelmet nyújtani az opportunizmussal szemben. Ebből eredően a konfliktusok kezelése a szerződésekben foglalt szankciók gyakorlását jelenti és a konfliktusok megoldásakor erőteljesen ütközik ki az erőfölény, mivel a kapcsolatok helyreállításában a felek kevésbé érdekeltek, egymást pótolni tudják.

### 3. Hipotézis

A domináns pozíciójú vállalatok törékenyebb kapcsolatokkal rendelkeznek, melyek formálisabbak, kevésbé beágyazottak és a kapcsolataikban nem a bizalom, hanem a jogi, szerződéses elemek kapnak prioritást. Ebből eredően a konfliktusaikat vagy erőből, vagy a szerződésben foglalat jogi formulákat alkalmazva oldják fel.

Velük szemben a kevésbé domináns pozíciójú vállalatok az instabil helyzetükből adódóan stabilabb kapcsolatokkal rendelkeznek, melyekre az informalitás és a beágyazottság jellemző és kapcsolataikban a másik személyébe vetett bizalom és a network a meghatározó. Ebből következően a vitáikat kompromisszumos, nem jogi megoldásokkal oldják fel és céljuk a szankciók elkerülése és a személyes bizalom helyreállítása.

### 4. hipotézis

Az innováció-és tudásigényes termékek kölcsönös függőséget és szerződéses alapon is megvalósuló hosszútávú kooperációt eredményeznek, és a vállalkozások között a kölcsönösen megnyilvánuló kompetenciabizalom jellemző. Ebből következően konfliktushoz a stratégiai vagy a kompetencia bizalom megtörése vezet és a vállalatok abban érdekeltek, hogy az eredeti, stratégiai kapcsolatot helyreállítsák így a konfliktust kooperatív módon oldják fel.

A hipotézisek vizsgálatához egy exploratív jellegű kvalitatív típusú interjú kutatást végeztem el. A kutatásban 64 interjút készítettem el, melyekben a kis és közepes vállalkozások beszállítói kapcsolatit vizsgáltam meg.

## **1. Eredmények és következtetések**

1. A konfliktusokat és kezelési módszereit meghatározza a vállalatok közötti függőség, a jogintézmények fejlettsége, a piacméret és a cégek közötti bizalom. Következőleg a hipotézist

az interjúk alátámasztják, mely szerint a konfliktusok és a kezelési stratégiák csakúgy, mint a kapcsolatok beágyazottak. A konfliktusok és a kezelési módszerek sok esetben levezethetőek a vállalkozói kapcsolatok múltbeli viszonyaiból: azokat befolyásolhatja a piacméret, a vállalkozások tapasztalatai a jogrendszer működéséről, a tranzakciós termék típusa és a kapcsolatban álló vállalatok piaci dominanciája. A problémát magyarázó változók így beazonosíthatóak és a probléma megértéséhez alkalmasak lehetnek.

2. Magyarországon a jogintézmények működéséről szerzett tapasztalatok nagymértékben befolyásolják a vállalatok kooperatív hajlandóságát (Opp, 2001). A kutatás legegységesebb tapasztalata az volt, hogy a vállalatok a jogrendszer működésével kapcsolatosan negatív élményekkel rendelkeznek, melyek oka, hogy a jogszabályok számos kijátszható kiskaput tartalmaznak, a bírósági eljárások hosszadalmasak és a végrehajtás bizonytalan. Azonban ez az opportunisták szándékot és a konfliktuskezelést nem minden kapcsolatban befolyásolja. Annak ellenére, hogy a kiszámíthatatlan jogintézmények általánosan csökkentik a vállalkozói bizalmat (Dasgupta, 1998) és a harmadik fél bevonása kevésbé jellemző a konfliktusok kezelésekor (Radajev, 2005); a negatív tapasztalatok az opportunisták szándékra elsősorban a nagyobb áttekinthetlenebb piacon, és a nem hosszú távú, vagy szakmai célokkal rendelkező vállalkozások kapcsolataiban gyakorol hatást. Ezek a körülmények a konfliktusok számát is megnöveli, mivel az opportunizmus lehetőséget biztosít a profitszerzésre, így a vállalkozások számára nem a kooperáció, hanem a másik becsapása és a rosszhiszeműség racionális gazdasági magatartásnak számít.

Így ha a negatív tapasztalatokat tényként tekintjük és elfogadjuk a vállalkozások azon vélekedését, hogy Magyarországon kevésbé beszélhetünk jogbiztonságról, akkor megállapíthatjuk, hogy azokban az ágazatokban, ahol a szakmai hozzáértés nem a piacomaradás elsődleges feltétele, vagy ahol a szereplők száma nagy, ott zártabb piaci kapcsolatok alakulnak ki és sok esetben a piaci szereplők a túlágyazottság negatív hatásaival (Uzzi, 1996, 1997) szembesülnek. Kapcsolataikra a szóbeliség jellemző, és a bizalom alapjául a network szolgál, és a társadalmi közelség, mely védelmet nyújt az opportunisták 'idegenekkel' szemben (Radajev, 2004, 2005; Lomnitz, 2002; Rose-Ackerman, 2002). A kutatás a negatív következményeket az építőiparban; és a vertikális bizalomhiány (Lomnitz, 2002) kisebb hatását az autópiacon és a dominánsabb pozíciójú vállalkozások kapcsolataiban mutatta ki.

A vertikális bizalomhiányból eredő általános bizalom (Lomnitz, 2002) csökkenése a kevésbé domináns pozíciójú, kisebb vállalkozásokkal szembeni magatartásban és az első kapcsolatokban jellemző fizetési feltételekben is megmutatkozik (McMillan and Woodruff, 2002). A kevésbé domináns és a domináns pozíciójú vállalatok közötti kapcsolatokban az erősebb vállalkozások az esetek többségében előrefizetést, vagy készpénzfizetést kérnek, mivel a nem-fizetés veszélye a gyengébb pozíciójú, kisebb vállalkozásoknál magas; s ugyanez igaz az első kapcsolatokban is. Az első kapcsolatokkal szembeni és a kicsikkel szembeni bizalmatlanság így sokszor összemosódik, de mindkettőnek az oka a jogintézményekkel szembeni bizalomhiány. A hitelezési hajlandóság így nem a vállalkozó általános bizalomszintjével, hanem a formális intézményekbe vetett bizalom mértékével függ össze (Raizer et.al. 2005).

A nem kellően hatékony jogintézmények miatt a bírósági eljárások helyett a vállalkozások más konfliktuskezelési módszereket alkalmaznak. A végrehajthatóság és a hosszadalmas bírósági eljárások kockázatai miatt a vállalkozások sokszor a behajtást választják. Ez a stratégia jellemzőbb a kisvállalkozásoknál, és az építőipari vállalkozásoknál. Magyarországon a behajtás nem-legális, maffiához kötődő módszerei a rendszerváltás idején volt elterjedt (Varese, 2005), de az interjúk rámutattak arra, hogy bizonyos piaci körülmények között ez az eszköz még mindig általános a gazdaságban. Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy az interjúalanyok nem mindig fogalmaztak világosan, hogy a behajtásnak a legális, vagy az illegális formáit veszik-e igénybe.

A joggal szembeni bizalomhiány másrésztől a kisebb, rosszabb pozíciójú vállalkozásoknál konfliktuskerülő, vagy alkalmazkodó stratégiát is kiválthat. Ennek oka, hogy számukra lételem a megrendelők megtartása, ezért nem konfrontálódnak, nem pereskednek, hanem kívárnák, hogy megrendelőjük kifizesse őket.

3. A nagy piacméret önmagában nem feltétlenül eredményez szerződéses, formalizáltabb kapcsolatokat, hanem ezzel szemben az áttekinthetlenség a személyes kapcsolatokat erősítheti fel. Erre adott példát az építőipar és a szoftverfejlesztési ágazat. A két ágazat közötti különbség, hogy míg az első esetben a személyes kapcsolatok funkciója az opportunizmussal szembeni védelem, addig a szoftvervilágban annak jelentősége a munkaszerzésben mutatkozik meg.

A piacméret konfliktusokra és a kapcsolatokra gyakorolt hatását az építőiparban vizsgáltam meg. A kutatási eredmények rávilágítottak, hogy az ágazatban az opportunistá viselkedés dominál és a kapcsolatok alakulását, a konfliktuskezelést is ez a tény befolyásolja legnagyobb mértékben. Ugyanakkor ez nemcsak a piacmérettel, hanem az ágazatra jellemző sajátosságokkal is magyarázható, melyek eleve kódolják az opportunistá viselkedést, mivel annak negatív következménye csak hosszú idő múlva derül ki (pl. minőségromlás), vagy olyan kérdéseket hagy nyitva, melyek a tranzakció során alku tárgyát képezik (pl. műszaki kérdések a pótmunkáknál). Az építőipar másik jellemvonása nagy tőkeigénye, erőteljes függése az ingatlanpiaci ingadozásoktól és a szezonális jellege. Az ágazat tőkeigénye miatt megnyílik a piacra lépés lehetősége az iparon kívüli, nem szakmabeli, de gyors pénzforgatási szándékkal rendelkező aktorok előtt, az ingatlanpiaci függés árnyomást idéz elő a piacon, s az aktorok profittermelési lehetősége egy-egy szezonhoz kötődik. Mindezek együttesen és a piac nagyobb mérete jár azzal a következménnyel, hogy az ágazatban a tartós kooperációs szándékok nem jellemzőek, és a piacon az opportunizmus jó lehetőség az extraprofit megtermelésére. Az opportunizmuson alapuló nyereségszerzésnek nagyon jó lehetőséget adnak a kijátszható jogszabályok, a hosszú és bizonytalan kimenetelű bírósági eljárások és a sokszereplős kínálati piac.

Mivel az építőiparban a normaszegés, az opportunizmus az általános norma, így a vállalatok úgy védekeznek, hogy kapcsolataikat bezárják, és hálózatokba csoportosulnak. A bizalom alapja nem a partnervállalat kompetenciája, vagy reputációja, hanem a másik személyének a hitele. Az új kapcsolatokban kifejezetten az ajánlás a mérvadó, hogy ki ajánlotta az adott vállalatot, s rendelkezik-e ismerősökkel, akiknél a vállalat leellenőrizhető. Azonban a network nem minden esetben elegendő garancia, az anomia olyan méreteket öltött a piacon, hogy a barátok, ismerősök sem tudnak egymásban teljesen megbízni, mivel igen nagy a kockázata a nem fizetésnek és a szerződésszegésnek. A kapcsolatok megromlásához a személyes bizalom megtörése vezethet.

Összességében a kutatási eredmények arra világítottak rá, hogy az építőiparban különösen magas mind a vertikális, mind a horizontális bizalomhiány. Az ágazat sok tekintetben hasonlít az orosz gazdasághoz, mely a poszt-szocialista gazdaságok között a leginstabilabb és legkonfliktusosabb piacnak tekinthető. Az orosz piacon is erőteljes a horizontális és a vertikális bizalomhiány, mivel a tisztázatlan jogi körülmények, a nem kikényszeríthető szerződések a vállalatközi bizalomra negatív hatást gyakorolnak, s ahhoz vezetett, hogy az egész piacon a tisztességtelenség az általános norma. Oroszországban is felértékelődtek azok

a bizalommechanizmusok, mikor az opportunizmussal szemben az egyetlen valamiféle biztosíték a vállalkozó személyének a hitele, de még az sem jelent garanciát a kooperációra (Radajev, 2005). Az a piac, amelyben a szerződések disz-funkcionálisak és a kapcsolatokat az informalitás jellemzi, sokkal inkább az átmeneti gazdasághoz, mint a fejlettebb piacgazdasághoz hasonlít. Így megállapíthatjuk, hogy Magyarországon az építőipar egy olyan ágazat, ahol a piaci törvények erőteljesen hordozzák magukon az átmeneti gazdaságok jellemzőit, így más vizsgált ágazathoz képest a szektorban sokkal robosztusabb módon körvonalazódnak az átmeneti, mint a piacgazdaságok jellemvonásai.

A konfliktuskezelési stratégiák is opportunizmushoz kötődnek. A konfliktuskezelés és a konfliktus kimenetele a pillanatnyi erőviszonyok függvényében alakul. A konfliktuskezelésben a lojalitás és a kooperáció csak az egy hálózathoz tartozó vállalkozások közötti viszonyokban tapasztalható.

Összefoglalva, az interjúk a hipotézisben megfogalmazott összefüggést nem támasztották alá. Az atomizáltabb piac önmagában nem feltétlenül eredményez személytelenebb formalizáltabb kapcsolatokat, és a konfliktuskezelésben sem a szerződéses szankciók gyakorlása a meghatározó.

A hipotézis ágazathoz kötött vizsgálata rávilágított arra, hogy a probléma megértéséhez szükséges figyelembe venni a különböző ágazatok sajátos rá jellemző jellegzetességeit is. Így egy következő kutatásban figyelembe kell venni a következő tényezőket:

1. A vizsgált ágazatban mennyiben van lehetőség az opportunizmus elfedésére, vagyis az információszerzés mennyiben nehézkes, vagy drága (Opp, 2001).
2. A tranzakciók folyamatának a szabályozhatósága
3. Az ágazat szezonális jellege
4. Az ágazat nyitottságának a mértéke külső, nem szakmához kötött aktorok felé
5. Az ágazat függősége más piacoktól

Az ágazati sajátosságok nemcsak az opportunizmus lehetőségére és annak következményire, hanem az opportunizmus intenzitását is megmagyarázhatják.

Az eredmények továbbá rávilágítottak arra is, hogy a frissen alakult piacgazdaságokban, s így Magyarországon a konfliktusok és a kezelési stratégiáinak a vizsgálatát nem lehet kiemelni abból a jogi kontextusból, hogy a jogintézmények milyen hatékonyan képesek kezelni a vitás ügyeket.

Egy következő kutatásban érdemes lenne összehasonlítani a hazai gazdaság különböző áttekinthetlenebb ágazatait, például az élelmiszeripar és az építőipar vállalatközi kapcsolatait. A komparatív elemzés során tisztábban lehetne kimutatni a piacméretből adódó, az ágazati sajátosságokból adódó és a vertikális bizalomhiányból adódó következményeket.

4. A kutatási eredmények rámutattak, hogy a domináns piaci pozícióval rendelkező vállalatok kapcsolataiban nem feltétlenül maga a pozíció magyarázza meg a konfliktusok lefolyását és a konfliktuskezelési stratégiákat, hanem egy másik köztes változó, a vállalatok partnerszelekciós gyakorlata. A nagy piaci részesedésből eredő stabilitás egy jól körvonalazható partnerszelekciós gyakorlatot eredményez. A szelekció a másik vállalat minősítésein, a vállalat sajátos értékein és az előzetes tapasztalatokon alapul (Zucker, 1986). A szelekció célja a megbízhatónak tekintett vállalatok kiválasztása és velük tartós kooperáción alapuló kapcsolatok kialakítása.

A dominánsabb pozíciójú vállalatok következőleg nem rendelkeznek törékenyebb kapcsolatokkal, mint más vállalkozások. A megbízható partnerekkel kooperálnak, a törékenység csak a nem releváns partnerkapcsolatok jellemzője. A tartós kapcsolatokban a goodwill bizalom, míg a kevésbé releváns kapcsolatokban a szerződéses bizalom vezethet a kapcsolatok megromlásához.

A domináns pozíciójú vállalatok konfliktuskezelési gyakorlatai is partner-függőek. A stratégiákat az határozza meg, hogy milyen partnerről van szó, a konfliktus másik szereplőjével szemben mennyire hosszú távú elképzelései vannak a vállalatnak. Azokkal a vállalkozásokkal szemben, amelyekkel a cég tartósan kíván kooperálni, a konfliktuskezelési stratégia is a kooperáción és a lojalitáson alapul, mely hozzáállás a kapcsolatokat építi, elmélyíti. Ezzel szemben, ahol ez a szándék hiányzik, ott a formális, szerződésben foglalt szankciókat alkalmazzák. A hipotézisben megfogalmazott szerződéses, formális szankciók gyakorlása így annak függvényében értelmezhető, hogy milyen jövőbeni szándékok kötődnek a kapcsolathoz. A hipotézis következőleg azzal a megkötéssel állja meg a helyét, hogy egy harmadik – partnerszelekció- változó igazolhatja az állítást. A domináns pozícióval rendelkező vállalatoknál nem önmagában a piaci pozíció magyarázza meg a konfliktusok lefolyását, hanem az a típusú stabilitás, hogy lehetőségük van a partnereiket hosszú távú szándékaik alapján szelektálni. A bizalom, a kooperációs szándék, a konfliktusok lefolyása és a konfliktuskezelési stratégia megválasztása a partner reputációjától, a róla szerzett előzetes tapasztalatoktól függ.

A kisebb, kevésbé domináns pozícióval rendelkező vállalkozásokkal kapcsolatos hipotézist az interjúk alátámasztották. Kapcsolataikra a beágyazottság, a személyesség jellemző, melynek oka nemcsak az opportunizmussal szembeni védelem, hanem a folyamatos megrendelésigényükből eredő függőségük, mely miatt a személyesebb kapcsolatokból a személytelenebb viszonyokba csak kockázatokkal tudnak kilépni. Sokszor olyan mértékű beágyazottság jellemzi kapcsolataikat, hogy az a piaci teljesítményüket akár ronthatja is, mivel a piacon maradás klasszikus kritériumait sokszor nem követik kellő mértékben (pl. az árverseny kisebb szerepet játszhat a partnerségben). Így a kisvállalkozások sokszor túlágyazott kapcsolatokkal rendelkeznek, melyek ronthatják piaci teljesítményüket (Uzzi, 1996, 1997). A beágyazott kapcsolataikban az írásbeliségnek másodlagos szerepe van, a személyes viszony jelent garanciát az opportunizmussal szemben. A kapcsolatok megromlásához a személyes bizalom megtörése vezethet.

Konfliktuskezelési stratégiáikat befolyásolja, a formális jogintézményekkel szembeni bizalomhiány és kiszolgáltatott helyzetük. Kapcsolat megszakítással ritkábban élnek, mint a dominánsabb pozíciójú vállalatok. Jogi szankciókat kevésbé alkalmaznak, mivel a pereskedés és a szankcionálás a kapcsolatokat megromthatja, ami nem áll érdekükben, továbbá a pereskedés igen költséges, harmadrészt a jogi megoldások sokszor azért nem lehetségesek, mert a tranzakciókban az írásbeliség sokszor háttérbe szorul. A beágyazott kapcsolatokban informális szankciókat gyakorolnak (pl. rossz hírnévkeltés), de alkalmaznak behajtókat is, a személytelenebb kapcsolatokban az alkalmazkodó 'kiváráson' alapuló stratégiákat alkalmazzák. Következőleg hipotézist az elkészített interjúk alátámasztják, de szükséges kiegészíteni azzal, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a konfliktuskezelési stratégiáit befolyásolja a jogrendszerrel szembeni bizalomhiányuk, s ezért kényszerülnek arra, hogy a végrehathatóság bizonytalanságait a behajtással kompenzálják.

Következőleg a domináns pozíciójú vállalatokról szóló hipotézisben megfogalmazott összefüggést egy köztes változó magyarázza meg; míg a kevésbé domináns pozíciójú vállalatokkal összefüggő hipotézist az interjúk alátámasztották. Egy következő kutatásban érdemes lenne elhatárolni a partnerszelekció különböző stratégiáit és beazonosítani azok kapcsolatát a konfliktuskezelési stratégiákkal; másrészt érdekes kutatási irány lehet az is, hogy a vállalatvezetők személyes értékrendszere mennyiben és milyen módon gyakorol hatást a konfliktusok kimenetelére és lefolyására.

5. Az innováció-és tudásigényes tranzakciós termék az autóipar területén dolgozó vállalatok kapcsolataiban szerződéses formában rögzített viszonyokat és stabilitást eredményez. A



vállalatok között a termék így függőséget hoz létre, melyet a kompetencia -és a tőkeerő igény biztosít. A függőség az autóiipari multik elvárásaiból ered, mivel számukra a legfontosabb a tranzakciók biztonsága és a problémák azonnali és megfelelő kezelése. Következésképpen a multik számára szóba jöhető potenciális hazai vállalkozások száma kevesebb, mely a piacot áttekinthetőbbé teszi és a függőségre egy másodlagos hatást gyakorol. A vállalkozási kapcsolatokra így a kompetenciabizalom jellemző. A haszonszerzés módja a tartós kooperáció és nem az opportunizmus, a kapcsolatok megromlásához a kompetenciabizalom megtörése vezethet.

A kompetencián és a tőkeerőn alapuló függőség a konfliktuskezelési stratégiákban is sajátosan jelenik meg. A viták megoldásakor a felek elsődleges szempontja a felmerülő probléma kezelése és kevésbé a partner lecserélése. A hipotézist az elkészített interjúk alátámasztották, de azzal egészült ki, hogy ezekben a kapcsolatokban a stratégiai elköteleződések is igen gyakoriak, melyeknek a fejlesztések és a közös innováció adnak alapot.

A szoftvervilágban a hipotézisben megfogalmazott összefüggés csak részben állta meg a helyét. Itt a termék szintén függőséget alakít ki a vállalkozások között. Azonban a tartós viszonyokban a kompetencia mellett a személyes kapcsolatok nagymértékben felértékelődnek, melyet a kutatás a nagyobb piacmérettel indokolt meg. A személyes kapcsolatok a munkaszerzésben játszanak szerepet, de nem helyettesítők a kompetenciának, mivel az ágazatban magas szakmai elvárásoknak kell megfelelni. A vállalkozási bizalomról az interjúk nem rajzoltak ki határozott képet, azonban felmerült, hogy a bizalomértelmezésben generációs különbségek tapasztalhatóak az ágazatban.

A kapcsolatok személyes jellege a konfliktuskezelést is befolyásolja. A konfliktuskezelésben következésképpen nem a szervezetek közötti, hanem a kapcsolatban álló személyek közötti jó, vagy rossz viszony a meghatározó.

A kutatási eredmények arra világítottak rá, hogy az innováció -és tudásigényes terméktípus önmagában nem feltétlenül magyarázza meg a konfliktusok lefolyásának a módját és azok kimenetelét, hanem abban figyelembe kell venni a piacméret kapcsolatokra gyakorolt hatását. Egy következő kutatásban a termék mellett az ágazatok sajátosságait is figyelembe kell venni. E két tényező szisztematikus vizsgálata adhat pontosabb magyarázatot arra, hogy a konfliktusokra és kapcsolatokra inkább a terméktípus, vagy az ágazati sajátosságok gyakorolnak-e hatást.

A kutatásnak nem volt célja, hogy a vállalatvezetők személyi körülményei és a vállalatközi konfliktusok közötti összefüggéseket feltérképezze. Az eredmények azonban rámutattak arra, hogy egy következő kutatásban ez fontos változó lehet olyan ágazatokban, ahol a fiatalabb generáció reprezentatívan jelenik meg. A vállalatvezetők kora meghatározó jelentőségű lehet, mivel feltételezhetjük, hogy a fiatalabb menedzserek konfliktusokhoz, és a konfliktuskezeléshez való hozzáállása eltérő az idősebb generációkétól. Egy másik releváns kérdés lehet az is, hogy a vállalatvezetők szakmai, karrier céljai mennyiben gyakorolhatnak hatást a partnerekkel való konfliktuskezelés stratégiáira és ebben kimutathatóak-e generációs eltérések. A szoftvervilágból származó interjúk rámutattak arra, hogy a partnerekkel szembeni elvárásokat és a munkafeladatok elvállalásában való döntést befolyásolja, hogy a vállalatvezető milyen karriercélokkal rendelkezik és mit tekint elég komoly szakmai kihívásnak.

6. A kutatási eredmények közül fontos kiemelni, hogy a gazdaságban igen elterjedt a korrupció. A korrump kapcsolatok elsősorban a szoftvervilág és az építőipar területén jellemzőek, de a korrupcióról az interjúalanyok majd mindegyike említést tett. Az építőipar és a szoftverfejlesztés területén a kutatás a korrupciót a piac méretével és a tranzakciókba kódolt opportunisták lehetőségeivel magyarázta meg.

A nagyobb, áttekinthetlenebb piacokon a korrupción alapuló hálózatosodás valószínűbbé válik, melyet a piacméretből eredő kiélezett verseny, a nyomott árak és a piac nyitottsága magyarázhat meg. A kutatási eredmények arra mutattak rá, hogy az építőiparban ez a korrupciót magyarázó legfontosabb tényező.

A tranzakcióba kódolt korrump viszony alatt a kutatás továbbá azt mutatta ki, hogy léteznek olyan tranzakciók, ahol a termék jellege teszi lehetővé a korrump kapcsolatok kialakulását. Ezek olyan termékek, melyek színvonalának megítélésében kevésbé lehetséges objektív mércéket felállítani, vagy annak a rossz minősége látványosan csak hosszabb idő múlva mutatkozik meg. Az ilyen kapcsolatokban igen nagy a kísértés, hogy a kapcsolattartó felek között tisztességtelen alku jöjjön létre, mivel a hasonló ajánlatokat nehezebb szakmai alapon megítélni. Ezt az összefüggést a kutatás mind az építőipar, mind a szoftvervilág területén is kimutatta.

A kutatási eredmények a korrupció és a túlágyazottság összefüggéseire világítottak rá. A túlágyazott kapcsolatokból eredő korrump viszonyok következménye, hogy a gazdaságban csökkenhet a piaci szelekcióban fontos törvények (pl. az áron és a minőségen alapuló

verseny) jelentősége, amely a gazdaság hatékonyságára hosszú távon kedvezőtlenül hat. A negatív hatások több szinten is jelentkezhetnek: vállalati szinten a kapcsolatok tartósságát nem a piaci törvények, hanem a korrupciós tarifa határozza meg, ágazati szinten a minőségromlás következik be, mivel a szelekciót nem a jó minőségű termék határozza meg, és makrogazdasági szinten a pénzmosáson alapuló tranzakciók száma megnő, mivel a korrupciós árat valahol a vállalatnak pótolnia kell (pl. számlavétel, számlagyártás). A kedvezőtlen körülmények nemcsak a kooperációs formákban, hanem a konfliktusok lefolyásában is megnyilvánulnak, például olyan stratégiák alkalmazásakor, mikor a vita annak függvényében dől el, hogy az érintett partner mennyire jó barát, vagy ismerős, vagy éppen mekkora a korrupciós tarifa a piacon.

Gyakorlatban a problémát ugyanakkor igen nehéz kezelni, mivel a kutatások (Csáki és Karsai, 2001) rámutattak arra, hogy a hazai vállalkozók 80%-a törvényszegést a boldogulás nélkülözhetetlen feltételének tartja. A kisvállalkozások és különösen az építőipar területén működő vállalkozások számára az életben maradás egyik fontos eszköze lehet a korrupció. Kiszolgáltatott helyzetben a korrupció versenyhelyzet javításának az eszköze és kimutatható, hogy azok a vállalkozások tudnak csak fejlődni, fejleszteni, amelyek bizonyos hétköznapi praktikákkal élnek (Merth, 1998; Pataki, 1998). A formális intézmények működésének a defektusaiból eredő bizonytalanság is arra készteti a vállalkozásokat, hogy a 'józan ész' diktálta megoldásokat alkalmazzák, melyeknek elsődleges céljuk, hogy a túlélésüket biztosítsák (Legyeneva, 2005).

A hazai gazdaságban a korrupció teljesebb magyarázatához egy többdimenziós megközelítés lenne szükséges. Egy következő kutatásban így az alábbi kérdések megválaszolása lenne szükséges:

1. Kik a korrupcióban leginkább érintett felek. A korrupciónak leginkább kitett személyek azok, akik hatalommal, információval rendelkeznek, vagyis akiknek vagy a tudásuk, vagy a hatalmuk által befolyásuk van az ügyekre (Kránitz, 1999; Pataki, 1998). Ezzel kapcsolatban az is kérdés, hogy a hatalmi és döntési aszimmetria milyen mértékben magyarázhatja meg a korrupción alapuló üzletkötést és a korrupcióval történő konfliktuskezelést.
2. A keresleti és kínálati aszimmetria (Kránitz, 1999; Lipovecz, 1998), a mennyiségi hiány, és a különböző ágazatokra jellemző eltérő versenyfeltételek (Galasi és Kertesi, 1987) mekkora mértékben valószínűsítik a korrupció ügyleteket és a korrupció

konfliktuskezelést. A kérdés megválaszolása az különböző ágazatok korrupciós fertőzöttségét magyarázhatja meg és, hogy a tranzakciós termék milyen mértékben befolyásolja a korrump ügyletek kialakulását.

3. A korrupció mennyiben függ össze a vállalatok szakmai kompetenciáival. A képzetlenebb aktorok sokkal inkább hajlandóak a korrupcióra, hiszen szűkebbek a lehetőségeik arra, hogy szolgáltatásaikat legális úton érvényesítsék (Shleifer and Vishny, 1993).

7. A kutatás rámutatott, hogy a vállalatközi bizalomban fontos tényező lehet a partner munkaügyi, szervezeti viszonyainak a rendezettsége. A tisztázott belső kompetenciák a jól működő szervezet és az alacsony fluktuáció a külső kapcsolatokban mind az intézmény, mind a személyek szintjén fontos elem a bizalom kialakulásában és fenntartásában. A rendezett munkaügyi kapcsolatok igénye a jogalkotó és az EU részéről is tapasztalható. Eszerint egyre erősebb nyomást lehet érezni arra vonatkozóan, hogy a munkáltatóknak az alkalmazottak számára kiszámítható, biztonságos és rendezett munkakörülményeket kell biztosítaniuk. Erre utal az Államháztartási Törvény (ÁHT) vonatkozó szabálya. A munkaügyi kapcsolatok rendezettségére utaló igazolás szükséges minden pályázat, közbeszerzés, és támogatás igénylésekor (Kulisity, 2006). Ez az igény nemcsak a munkavállalói jogok hatékonyabb, eredményesebb betartását idézheti elő, hanem a vállalat külső kapcsolataira is pozitív hatást gyakorolhat, mivel ha a munkavállalói jogok jobban érvényesülnek és a munkakörülmények javulnak a szervezeteken belül, akkor feltételezhetjük, hogy a fluktuáció is csökkenni fog. Következőleg egy következő vizsgálat számára érdekes kutatási kérdés lehet, hogy a munkaügyi kapcsolatok változása megváltoztatja-e és ha igen, akkor hogyan a vállalatközi kapcsolatokat és befolyásolja-e a cégek konfliktuskezelési gyakorlatát és csökkenti –e a konfliktusok számát.

8. A kutatás a vizsgált probléma szociológiai körülményeit vizsgálta meg, de nem tért ki arra, hogy a vállalkozók milyen kommunikációs skilleket alkalmaznak a viták rendezésében. Az interjúalanyok a pereskedés negatív hatásaira több ízben rámutattak, de az interjúk azt is bizonyították, hogy a vállalatok nem rendelkeznek elegendő ismerettel arra vonatkozóan, hogy az ügyeiket hogyan lehetne megfelelően kezelni. Így számos olyan konfliktust meséltek el, melyben meg volt az a lehetőség, hogy egy jó megoldás szülessen, a vállalkozások közötti kapcsolat ne romoljon meg. Konfliktusban a vállalkozások mérlegelik a lehetséges megoldásokkal járó nyereségeket és veszteségeket, s ha számukra a partnerség fenntartása

fontos, akkor hajlandóak egy olyan alkuba is belemenni, ami pillanatnyi veszteséget okozhat. A nyereséget a kapcsolat fenntartásából eredő haszonban és a jogi költségek elkerülésében mérik.

A kutatásban mégis azt tapasztaltam, hogy igen ritka, mikor a konfliktusok a felek kölcsönös megelégedésével zárulnak le. A konfliktusok megoldására következőleg nemcsak a kutatásban vizsgált gazdasági, szociológiai tényezők gyakorolnak hatást, hanem az is, hogy az érintett felek milyen konfliktuskezelési kompetenciákkal rendelkeznek. Így a kutatási eredmények nemcsak a szociológia, hanem a konfliktusmenedzsment számára is kutatási irányokat vázolhat fel.

Egy későbbi kutatás célja lehet, hogy megvizsgálja, a vállalkozások milyen konfliktuskezeléssel kapcsolatos kommunikációs skilleket alkalmaznak és azok miképpen gyakorolnak hatást a konfliktust lezáró megállapodással szembeni elégedettséggel és az hogyan hat a kapcsolatok 'jövőjére'. Egy ilyen vizsgálatban iránymutató lehet a konfliktusmenedzsment érdekalapú tárgyalásokkal foglalkozó elméleti és gyakorlati szakirodalma. (Fisher et.al, 1997; Lewicki and Wiethoff 2000; Alderfer, 1977; Benneth and Hermann 1999) Ezek az elméletek abból indulnak ki, hogy a viták megoldását több körülmény határozza meg:

1. Mekkora a rendelkezésre álló ún. bővíthető erőforrások mennyisége?<sup>69</sup>
2. Mekkora a tárgyalási bizalom mértéke (Deutch, 1996)? Tárgyalási bizalom van a felek között akkor, ha legalább annyira megbíznak egymásban, hogy leüljenek tárgyalni, és a legszükségesebb információkat kicserélik egymással (Krémer, 1999).<sup>70</sup>
3. Mekkora a felek közötti függőség mértéke? A felek függő helyzetben vannak, ha a jövőben nem vagy kevéssé tudják egymást kikerülni (Krémer, 1999).

Amint látható ezek a feltételek igen közel állnak a probléma szociológiai kérdéseihöz is és a konfliktusokban ezek a feltételek sokszor adottak. Így a viták megoldásában sok esetben elérhető lenne az az optimum, mely az aktorok közötti kapcsolatot nem rombolja és a konfliktusokkal járó költségeket csökkenheti. Következésképpen igen fontos kutatási kérdés, a vállalatok hogy milyen kommunikációs kompetenciákkal és konfliktuskezelési skillekkel

---

<sup>69</sup> A bővíthető javak olyan külső erőforrások, melyek mobilizálásával a vita megoldható a felek kisebb veszteségével, úgy, hogy az együttes haszon maximalizálható. A bővíthető erőforrások rendelkezésre állása vagy hiánya egy helyzetet zéróösszegű (Hankiss, 1986), vagy bővíthető erőforrások típusú játzmává képes alakítani.

<sup>70</sup> Padgen (1998) rámutatott a 18. századi nápolyi társadalom vizsgálatában, hogy az információ mennyiségének a csökkentése rombolhatja a bizalmat, misztifikációhoz és a gazdasági szereplők becstelenségéhez és a gazdaság destabilizálódásához vezethet. Ez az eset bár arra világít rá, hogy az információ csökkenés bizalmatlansághoz vezet, de az is megállapítható, hogy a korlátozott információcsere a probléma megoldási folyamatban is destruktív folyamatokat indít el.

rendelkeznek, és hogyan lehetne a kommunikációjukat hatékonyabbá tenni a viták optimálisabb rendezéséhez.

Összefoglalva, a kutatási eredmények rámutattak, hogy a konfliktusok lefolyásának a formája és megoldása csakúgy, mint a kapcsolatok beágyazottak. A hazai gazdaságban előforduló konfliktusok és a kezelési stratégiák jobb megértéséhez az alkalmazott változók segítséget adhatnak, de az eredmények rávilágítottak arra is, hogy önmagukban nem magyarázzák meg teljes mértékben a konfliktusok kimenetelét, hanem számos egyéb körülményt is figyelembe szükséges venni. Egy következő kutatásban egy többdimenziós elemzést szükséges végezni, melyben a változókat kombináltan szükséges alkalmazni, mely lehetőséget adhat arra, hogy az ágazatok között komparatív elemzéseket végezzünk el. Így a felhasznált változókat érdemes egy későbbi kutatásban tovább fejleszteni, specifikálni.

## **2. Gyakorlati javaslatok**

A kis mintából eredő megkötésekkel számolva összességében megállapíthatjuk, hogy jelenleg a konfliktusok kezelése korántsem hatékony Magyarországon. A formális intézmények defektusainak a hatása az egyik legmeghatározóbb negatív tényező a hazai gazdasági kapcsolatok alakulásában. A jól működő piac előfeltétele a bizalom, mely csökkentheti a tranzakciós ráfordításokat és javítja az együttműködést (Fukuyama, 1997), de a kutatási eredmények arra mutatnak, hogy ez a bizalom csak korlátokkal tudott kiépülni a gazdaságban. A konfliktusok hatékonyabb kezeléséhez és az azokból eredő károk csökkentéséhez elsősorban strukturális, intézményi és jogszabályi változások lennének szükségesek.

A hosszabb távon megoldható, de talán legsürgősebb feladat, hogy az államnak olyan jogszabályi környezetet kellene létrehoznia, amelyben a jogszabályok kijátszása nem lehetséges alternatívája a profitszerzésnek. Ezzel kapcsolatosan szükséges lenne a felszámolási eljárás, a csődtörvény vonatkozó részeit módosítani. Másrészt fontos, hogy a vállalkozások anyagi felelősségvállalásának a feltételeit úgy alakítsa ki, hogy az opportunistá vállalat arányosan vállaljon felelősséget az általa okozott kárért. A jogalkotó legfontosabb feladata lenne, hogy megteremtse a kiszámítható és a vállalkozások számára biztonságot adó jogszabályi környezetet.

Az állam másik fontos feladata lehet, hogy az igazságszolgáltatás intézményeinek a működését hatékonyabbá tegye. Ehhez egyrészt olyan eljárási szabályokat kellene kidolgoznia, mely a peres ügyek idejét lerövidíti. Az egyik ilyen módszer, a bírósági mediációs rendszer kidolgozása, melynek lényege, hogy a kisebb perértékű ügyekben a bíróság elterelheti az ügyeket és a felek számára egy mediátort rendelhet ki. Ezzel a megoldással a bíróságok tehermentesíthetőek, így hatékonyságuk növelhető.

Meglátásom szerint ezek lehetséges megoldásai lennének a gazdaság túlágyazottságának a kezelésére. Ha a vállalatok bizalma a formális intézményekkel szemben megnő, akkor sokkal 'bátrabban' tudnak kilépni a biztonságot nyújtó kapcsolataikból és nagyobb a valószínűsége annak, hogy a gazdaságban felerősödnek a fejlettebb piacgazdaságokra jellemzőbb szerződéses, formálisabb kapcsolatok. A jogrendszer hatékonyabbá tétele pozitív hatással lehet a korrupció csökkentésére is. A gyors és olcsó bírósági eljárás ugyanakkor leginkább a kis és középvállalkozások szükséglete. Egyrészt vitáik nem mindig érik el azt a határt, hogy megérje a konfliktust a bíróság elé vinni, másrészt a kicsik számára a jelenlegi igazságszolgáltatás igen drága. Következésképpen a bírósági elterelésen alapuló mediációs rendszer számukra igen nagy segítséget jelentene.

Mindezek ellenére a vállalkozások egyike sem tudta, hogy mit jelent az alternatív vitarendezés, vagy mi a mediáció, pedig ezek olyan alternatív konfliktusrendezési eljárások<sup>71</sup>, melyek segítségével a felek kölcsönös megalázkodáson alapuló megoldásokat találhatnak, mely a közöttük levő kapcsolatot javítja és a konfliktusokkal járó költségek csökkenthetőek (Rúzs-Molnár, 2004; Hajdú, 2000). Az alternatív módszerek ugyanakkor racionalizálhatják a konfliktust, mivel a konfliktuskezelés időtartamát és az eljárási költségeket csökkentik, és alkalmazásukkal jól végrehajtható, garanciákkal ellátott megállapodásokat lehet létrehozni. A külföldi gazdaságokban a konfliktusok kezelésének ezek az eljárási módjai igen népszerűek.<sup>72</sup> Az alternatív eljárásokon belül a mediáció hatékonyságát tükrözi, hogy azoknál a vállalatoknál ahol a módszert alkalmazzák, a vállalaton belüli konfliktusok száma csökkent (Simon, 2004). Továbbá a hatékonyságát mutatja elterjedtsége is, pl. az USA-ban mind a vállalkozói, mind a

---

<sup>71</sup>Az alternativitás nemcsak jogon kívüli megoldást jelent, hanem az utal a felek közötti kooperáció építésére.

Az USA-ban az alternativitás elsősorban a kooperációra utal, míg az EU-ban a peren kívüli jellege, vagyis a diverzió intézménye kap nagyobb hangsúlyt. Az USA-ban pl. a mediációban a felek számára nem azon van a hangsúly, hogy bíróságon kívül oldják fel a konfliktusukat, hanem az a fontos, hogy a vitát a másikkal megfelelően rendezzék.

<sup>72</sup> Erre mutatnak rá az ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) adatai. 2005-ben 100.000 munkaügyi vitából 20.000 jutott bíróságig.

belső ügyek kezeléséhez gyakran alkalmazzák a mediációs technikát (Mediation and Conflict Resolution Office, Maryland 2004. és az American Arbitration Association vizsgálatai). Az arbitráció előnyéről Williamson (1984, 174.oldal) is utalást tesz, mikor Lon Fuller szavait idézi: „...a választott bíróságnak a tájékozódás olyan gyors módszerei állnak rendelkezésre, amelyek a bíróságnak nem. A választott bíró gyakran a tanúk kihallgatását félbeszakítva kéri, hogy a felek további közlésükkel tegyék érthetővé a hallott tanúvallomást. Ez a tájékozódás teljesen formátlanul történhet, a választott bíró vagy bármely fél részéről az az ismeretekkel rendelkező személyek gyakori közbeszólásaival, ha valami tisztázásra szorul. Olyakor vita bontakozik ki a szembenálló felek között, sőt- esetleg- még az egyes szembenálló táborokon belül is. A végeredmény rendszerint a kérdések tisztázódása, ami lehetővé teszi hogy nagyobb hozzáértéssel folytassák az ügyet. Ez a kötetlen eljárás ugyanakkor egyáltalán nem jelenti a megfelelő választott bírósági eljárás megsértését.”

Mindezekből következik, hogy a külföldön igen általános és bevett gyakorlatként alkalmazott technikák valószínűleg a hazai vállalatok számára is hasznos lehetnének. Az eljárások sikeres alkalmazásának azonban szükséges feltétele, hogy a tranzakciókban szerződések szülessenek, és a jogszabályok kiszámíthatóak legyenek. A mediációs és arbitrációs eljárások alkalmazására a jogi feltételek adottak, melyre a 2002. LV közvetítői törvény és a választott bíróságokról szóló jogszabályok is utalnak. Annak ellenére, hogy az országra igen komoly európai uniós nyomás (a bírósági mediáció intézményesítésére a hatékonyabb igazságszolgáltatás megteremtésének a céljából) nehezül és ezek az intézmények bizonyítottan sikeresek, az ismertségük igen alacsony mértékű. Az ismerethiány és a sikeresség paradoxonára utal, hogy a munkaügy területén az MKDSZ (Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat) 1996 óta ad alternatív vitarendezési szolgáltatást a vitában álló szociális partnereknek. Az ismeretek és az eljárásokkal szembeni bizalom növelésében szerepet kellene vállalnia az alternatív vitarendezési szakmának és az államnak a bírósági mediációs rendszer kidolgozásával.



## Felhasznált irodalom

- Alderfer, C.P. (1977): Group and Intergroup Relations. in: Hackmann and Suttle ed. *Improving Life at Work*: Goodyear Santa Monica CA.
- Andorka R. (1997): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Budapest.
- Árva L. (1997): Külföldi működő tőke, hazai beszállító kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. *Közgazdasági Szemle* 44. évfolyam 11. szám (7-12. o.).
- Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. Basic Books New York.
- Axelrod, R. (1986): An Evolutionary Approach to Norms *American. Political Science Review* Vol 80. No. 4. (pp. 1095-1111).
- Babbage, C. (1832): *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. Carey & Lea : Griggs & Dickinson Printers New York.
- Baier, A. (1986): Trust and Anti-Trust. *Ethics* 96. (pp. 231.260).
- Bajmóczy Z.- Búzás N.- Gonda R. - Patik R.- Szél A. (2002): Építőipari klaszterek: esettanulmány. in: *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben* Régió Art Győr.
- Balogh E. (2004): Vállalatközi konfliktusok és megoldási módszerek. Egy interjú kutatás tapasztalatai. *Szociológia Szemle* 1. sz. (61- 87. o.).
- Balogh E. (2005): Inter-Company Conflicts and Conflict resolution Methods Results of a Qualitative Research. *Review of Sociology* Vol. 11 No. 1 (pp. 81-104).
- Batenburg, R.- Raub, W.- Shnijders, C. (1997): *Contacts and Contracts: Dyadic Embeddedness and the Contractual of Firms*. Utrecht, ISCORE paper.
- Bennet, M. D.- Huges, S (2005): *The Art of Mediation*. NITA Publications Committee Indiana.
- Bennett, M.D. and Hermann, M.S.G (1999): *The Art of Mediation*. NITA Publications Committee Indiana.
- Blumberg, B. (2002): *Cooperation contracts between embedded firms*. papers.ssrn.com.
- Bogóné Jehoda R.- Berényi J. (1998): *A multinacionális cégek magyarországi háttérparának fejlődése, az előrelépés lehetőségei*. Koping Datorg Budapest.

- Bóhm A. (2001): Korrupciós jelenségek a politika világában. in: Csefkó Ferenc-Horváth Csaba (szerk.): *Korrupció Magyarországon* Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület-Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Kar Pécs.
- Braithwaite, V. (1998): Communal and Exchange Trust Norms, Their Value Base and Relevance To Institutional Trust. in: Braithwaite and Levi: *Trust and Governance* Russel Sage New York.
- Burt, R. S. (1991): Az amerikai piacok stabilitása. in: Angelusz Róbert – Tardos Róbert: *Társadalmak rejtett hálózata* Magyar Közvéleménykutató Intézet Budapest.
- Coleman, J. (1990): *Foundation of Social Theory*. First Harvard University Press USA.
- Coleman, J. (2001): Társadalmi tőke. in: Lengyel György - Szántó Zoltán: *A gazdasági élet szociológiája* Aula Budapest (99-129 o.).
- Cook, K. S. (2001): *Trust in Society*. Russel Sage Foundation New York.
- Cook, K. S.- Rice E. R.W.- Gerbasi A. (2002): Commitment and Exchange : The Emergence of Trust Networks under Uncertainty: Honesty and Trust: Theory and Experience in the Light of Post-Socialist Transformation. in: *Working papers Research Project and Focus Group at Collegium Budapest*.
- Czakó Á. (1994): *A kapcsolathálózatok szerepe a magyar gazdaságban*. Kandidátusi értekezés.
- Czakó Á.- Sik E. (1994): Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon. *Mozgó Világ* 6. sz. (17-25. o.).
- Czakó Á.- Sik E. (1995): A hálózati tőke szerepe Magyarországon a rendszerváltás előtt és után. 2000. Február. (3-12. o.).
- Csabina Z.- Kopasz M.- Leveleki M. (2001): A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban. *Szociológiai Szemle* 1 sz. (22-41. o.).
- Csabina Z.- Leveleki M. (2000): Vállalatok kooperatív magatartása a hazai feldolgozóiparban. *Szociológia Szemle* 2. sz. (51-70. o).
- Csáki Gy. – Karsai G. (2001): Evolution of the Hungarian Economy 1848- 2000. in: *Hungary from Transition to Integration* Columbia University Press New York.
- Dasgupta, P (1988): Trust as a Commodity. in: *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* ed. by Diego Gambetta, Basil Blacwell, New York (pp. 49-73.).
- Deutch, M. (1996): Konstruktív és destruktív folyamatok. in: Lányi Gusztáv (szerk.): *Politikai pszichológia* Balassi Kiadó Budapest.

- Duális gazdaság vagy felzárkózás és európai integrálódás. (Koping Datorg).
- *Építőipar, építőanyagipar*. Vállalkozói tájékoztató sorozat Piacgazdaság Alapítvány Budapest 2003. március.
- Fehr E.- Gächter S.- Kirchsteiger G. (1997): Reciprocity as a Contract Enforcement Device: Experimental Evidence. *Econometrica* Vol. 65, No 4. (pp. 833-860).
- Fehrt, E.- Gächter S. (2001): *Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation?* papers.ssrn.com.
- Fine, G.A (2001): Enacting Norms: Mushrooming and the Culture of Expectations and Explanations. in: Hechter M. - Opp K. D: *Social Norms* Russel Sage Foundation New York.
- Fisher, R.- Ury, R.- Patton, B. (1997): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Budapest.
- Fukuyama, F. (1997): *Bizalom*. Európa Kiadó Budapest.
- Gábor R. I. - Galasi P. (1981): *A "második" gazdaság*. KJK Budapest.
- Galasi P.- Kertesi G. (1987): A korrupció terjedése. *Közgazdasági Szemle* 9. sz. (1053-1074.o.).
- Gambetta, D. (1988): Can We Trust Trust? in: Diego Gambetta: *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* Basil Blacwell, New York (pp. 213-239.).
- Gambetta, D. (1993): *The Sicilian Maffia: the Business of Private Protection*. Harvard University Press Cambridge.
- Gjalte, J.- Nooteboom, B. – Vossen, R. W. – Helper, S – Sako, M. (1995-1999): *Casual Loops in Long-Term, Supply Relationships. Theory and Evidence from the United States* University of Groningen electronic reports Netherlands.
- Good, D (1988): Individuals, Interpersonal Relations and Trust. in: Diego Gambetta: *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* Basil Blacwell New York (pp. 31-49.).
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* Vol. 91 (pp. 481-510.).
- Granovetter, M. (1990): The Old and New Economic Sociology: A History and an Agenda. in.: Friedland, R - Robertson A. F.: *Beyond the Marketplace Rethinking Economic and Society* Aldine New York.

- Granovetter, M. (1992): Problems of Explanation in Economic Sociology. in: Nohria, N. - Eccles, R. G.: *Networks and Organizations, Structure, Form and Actions* Harvard Business School Press, Cambridge.
- Granovetter, M. (2001): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. in: Lengyel György - Szántó Zoltán: *A gazdasági élet szociológiája* Aula Budapest (61-79. o.).
- Grief, A. (1993): Contract Enforceability and Economic Institutions in Early Trade: The Magribi Traders' Coalition. *The American Economic Review* Vol. 83. No 3. Jun. (pp. 525-548.).
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* vol. 19. (pp. 293-317).
- Guseva, A. - Rona Tas, A. (2001): Uncertainty, risk and Trust: Russian and American Credit Card Markets Compared. *American Sociological Review* vol. 66 (pp. 623-646).
- Hajdú J. (2000): *Az alternatív vitamegoldási módszerek alapvető vonásai*. Különnyomat a Bérczi Imre Emlékkönyvből Szeged.
- Hankiss E. (1986): Társadalompatológia. in: Hankiss Elemér: *Diagnózisok 2* Magvető Kiadó Budapest.
- Hardin R. (1997): *DISTRUST* Russell Sage Foundation conference on Distrust Papers from the Working Group on the Construction and Maintenance of Trust.
- Hardin, R. (2002): *Trust and trustworthiness* Russel Sage Foundation IV. Volume New York.
- Hechter, M. - Opp, K. D. (2001): What have we learned about the Emergence of Social Norms? in: Opp, K. D. – Hechter, M. (eds.): *Social Norms* Russell Sage Foundation New York.
- <http://www.courts.state.md.us/macro/macro-busstudy.pdf>.
- Karsai G.- Papanek G. (2001): Az üzleti korrupció gazdasági nézőpontból. in: Csefkó Ferenc- Horváth Csaba (szerk.): *Korrupció Magyarországon* Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület-Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Kar Pécs.
- Kollock, P. (1994): The Emergence of Exchange Structure: An Experimental Study of Uncertainty Commitment and Trust. *The American Journal of Sociology* Vol. 100 No. 2. (pp. 313-345).
- Kopányi M. (2002): *Mikroökonómia*. KJK Kerszöv Budapest.

- Kopasz M. (2001): Vállalkozói kapcsolatok: nemzetközi és regionális szintű elemzések. *TÁRKI Konjunktúra füzetek* 4. sz. március.
- Kopasz M. (2003): A bizalom különböző aspektusai a hazai vállalkozások üzleti kapcsolataiban. in: Lengyel György (szerk.): *Információs technológia és életminőség* BKÁE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék Budapest.
- Kornai J. (1978): A hiány újratermelése. *Közgazdasági Szemle* 9 sz. (1034-1050. o.).
- Kornai J. (1980): *A hiány*. KJK Budapest.
- Kránitz M. (1999): A korrupció aktuális problémái. *Szabolcs –Szatmár-Beregi Szemle* 2. sz. (239 - 251. o.).
- Krémer A. (1999): Pozicionális és érdekalapú tárgyalás. in: Tóth Pál Péter (szerk.): *Döntőbíráskodás* Püski Kiadó.
- Kuczi T. (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Replika Könyvek Budapest.
- Kuczi, T. (1996): A vállalkozók társadalmi tőkái az átalakulásban. *Századvég Nyár*.
- Kulicity M. (2006): A rendezett munkaügyi kapcsolatoknak való megfelelés és azok igazolása. *Raabe Érdekképviselet felsőfokon* (megjelenés alatt).
- Ledeneva (Legyeneva), V. A. (1998): *Russia's Economic of Favors: Blat, Networking and Economic Exchange*. Cambridge University Press Cambridge
- Ledeneva (Legyeneva), V. A. (1999): The Network Economy in Post-Soviet Russia. *Social Market Foundation Review* London 15 August.
- Ledeneva (Legyeneva), V. A. (2001-2003): Non-Transparency of the Post-Communist Economies: the relationship Between the Formal and Informal. in: *Working papers Research Project and Focus Group at Collegium Budapest*.
- Ledeneva (Legyenyeva), A. V. (2005): Az informális pénzügyi szektor Oroszországban. in: Kornai János- Bo Rothstein- Susan Rose – Ackerman: *Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. A társadalmi bizalom megteremtése a poszt-szocialista átmenet időszakában* Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest.
- Lengyel Gy.- Tóth I. J. (1993): A vállalkozói hajlandóság terjedése. *Szociológiai Szemle* 1. sz. (35-57. o).
- Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle* December (962-987. o).
- Levi, M. (1998): A "State of Trust". in: Valerie Braithwaite and Margaret Levi (eds.): *Trust and Governance* Russel Sage New York (pp. 77-101).

- Lewicky, R.J.- Wiethoff, C (2000): Trust, Trust Development, and Trust Repair. in: *The Handbook of Conflict Resolution* Jossey-Bass Publishers San Francisco.
- Lipovecz I. (1998): A közszféra korrupciója. in: Fogarasi Károly- Galambos József (szerk.): *Országos Közigazgatási napok, 1997. április-október* MKK Budapest.
- Lomnitz, L. A.- Sheinbaum, D. (2002): Trust, Social Networks and the Informal Economy: A Comparative Analysis. (Preliminary Version) in: *Working papers, Research Project and Focus Group at Collegium Budapest*.
- Macaulay, S. (1992): Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. in: Granovetter, M.- Swedberg, R. (eds.): *The Sociology of Economic Life* Westview Press USA.
- Mayer, B. (2004): Előadás CEU Summer University Course: *Models for Change, Dialogue and Individual and Social Transformation in Conflict*.
- McMillan, J. – Woodruff (2000): Private Order under Dysfunctional Public Order. in: *Michigan Law Review* Vol. 98 No. 8. (pp. 2421-2458).
- McMillan, J. - Woodruff (2002): „Courts and relational Contracts”. *Journal of Law, Economics and Organization* Vol. 18 No. 1 (pp. 221-277).
- Merth L. (1998): A korrupció értelme(zése). in: Fogarasi Károly- Galambos József (szerk.): *Országos Közigazgatási napok, 1997. április-október* MKK Budapest.
- Molm, L- Cook, K. (1995): Social Exchange and Exchange Network. in: Cook K, S.- Fine G. A.- House J. (eds.): *Sociological Perspectives on Social Psychology* Allyn and Bacon Boston (pp. 209- 235).
- Nooteboom, B.- Gjalte, J.- Vossen W.- Helper, R.- S.- Sako, M. (1998): *Competence in Mutual Dependence*. Paper for the DRUID Summer Conference Denmark, June <http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/nooteboom.pdf>.
- Nooteboom, Bart (1996): Trust, Opportunism and Governance: A Process of Control Model. *Organizational Studies* Vol. 17 No. 6 (pp. 985-1010).
- Opp, K.,D. (2001): Piacszerkezetek, társadalmi szerkezetek és a piaci kooperáció in: Lengyel György- Szántó Zoltán (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Budapest.
- Orlyáné Pammer K. (1999): Az építőipar helyzete és a várható kilátások. *Építési piac: Műszaki gazdasági információs folyóirat* 6. sz.

- Padgen, A. (1998): The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Eighteenth –century Naples. in: Gambetta, D. (eds.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* Basil Blackwell, Oxford (pp 127-142).
- Pataki F. (1998): A korrupció a szociálpszichológus szemével. in: Fogarasi Károly-Galambos József (szerk.): *Országos Közigazgatási napok, 1997. április-október* MKK Budapest.
- Petz R. (2005): Az építőipar versenyképességének várható alakulása. in: Dr Strofni András (szerk.): *Eu -tanulmányok II.* Nemzeti fejlesztési Hivatal Budapest.
- Polányi K. (1976): A gazdaság mint intézményesített folyamat. in: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet* Gondolat Könyvkiadó Budapest.
- Popper, K.R (1997): A tudományos kutatás logikája. Európa Kiadó Budapest
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations.* Free Press New York.
- Pruitt, D. G. - Rubin, J. Z. (1986): *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement.* New York Random House.
- Radajev, V. (2002): *How Trust Is Established in Economic Relationships When Institutions and Individuals Are Not Trustworthy (The Case of Russia).* Collegium Budapest 22-23 November.
- Radajev, V. (2005): Hogyan alakul ki a bizalom a gazdasági kapcsolatokban, ha az intézmények és az egyének is megbízhatatlanok? Az orosz eset. in: Kornai János- Bo Rothstein- Susan Rose – Ackerman: *Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. A társadalmi bizalom megteremtése a poszt-szocialista átmenet időszakában* Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest.
- Raizer, M.- Rousso, A.- Franklin S. (2005): A bizalom mérése a rendszerváltás kapcsán: 26 átmeneti gazdaság vizsgálati eredményei. in: Kornai János- Bo Rothstein- Susan Rose – Ackerman: *Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. A társadalmi bizalom megteremtése a poszt-szocialista átmenet időszakában* Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest.
- Raub, W. (2003): Hostage Posting as a Mechanism of Trust: Binding, Compensation, and Signaling. *Rationality and Society* Vol. 16 (pp. 319- 365).
- Raub, W - Weesie J (1990): Reputation and Efficiency in Social Interactions: An Example of Network Effects. *American Journal of Sociology* Vol. 96 No. 3. (pp. 626-654).

- Rose-Ackerman, S. (2002): Public Participation in Consolidating Democracies: Hungary and Poland. in: *Working papers, Research Project and Focus Group at Collegium Budapest* Budapest.
- Rúzs-Molnár K. (2004): A mediáció rendszertani és elméleti összefüggései, különös tekintettel a munkajogi vonatkozásaira. *ACTA JURIDICA ET POLITIKA* Szeged.
- Sako, M (1992): *Prices, Quality and Trust: The Inter- Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press Cambridge.
- Sako, M.- Helper, S. (1996): *Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States*. Working Paper <https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1448/1/155a.pdf>.
- Saphiro, D. L.- Sheppard, B. H.- Cheraskin, L. (1992): Business on Handshake. *Negotiation Journal* Vol. 8. No. 4. (pp. 365-377).
- Scott, J. F. (1971): *Internalization of Norms* Prentice-Hall Englewood Cliffs SI:SN.
- Sebestyén T. (2005): Korrupciós trendek a magyar és a nemzetközi adatok tükrében 1-2. rész. *Polgári Szemle* április- május (28-34. és 35-46. o.).
- Shleifer, A. - Vishny, R. (1993): Corruption. in: *Quarterly Journal of Economics* Vol. 108 (pp. 599-617.).
- Simon, B. (2004): *Are Business Missing the Dispute resolution Boat? A Study Underscores Lack of Early intervention*. Usage September [www.mediate.com](http://www.mediate.com).
- Stark D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: a rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban. *Közgazdasági Szemle* 41. évfolyam 11-12. sz. (993 – 948. és 1053 - 1069. o.).
- Stepsis, J. A. (2003): Conflict Resolution Strategies. in: Gordon, J.(eds.): *Pfeiffer's Classic Activities for Managing Conflict at Work* Jossey-Bass Pfeiffer, USA.
- Székely Gy. (1995): *Győzelem vesztesek nélkül*. 3K Alapítvány Budapest.
- Szirmai P. (2005): *Szemelvénygyűjtemény. A kis és -közepes vállalkozások magyar és nemzetközi gazdaságban*. Budapest BKAE.
- Sztomka, P. (1999): *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press Cambridge UK.
- Takács, K.- Janky. B.- Flache, A. (2007): *Collective Action and Network Change* Manuscript.
- Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. KJK Budapest.



- Tóth I. J. (1998): A vállalatok pénzügyi fegyelme és növekedési képessége az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle* XLV évfolyam december (1126-1140. o.).
- Tóth I. J. (1999): A legnagyobb feldolgozóipari cégek helyzete és kilátásai 1998-1999. *TÁRKI Konjunktúra Füzetek* 1 sz.
- Tóth I. J. (2000): Kiemelkedően jó kilátások, kiegyenlítettebb növekedés. *TÁRKI Konjunktúra Füzetek* 3. sz.
- Tóth L.: *A siker és a bizalom egy nagyközség vállalkozói körében*. Ph.D. értekezés Budapest 2003.
- Uzzi, B. (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review* Vol. 61 No. 4 (pp. 674-698.).
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly* Vol. 42 (pp. 35-67.).
- Varese, F. (2005): A maffia áttelepülése. in: Kornai János- Bo Rothstein- Susan Rose – Ackerman: *Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. A társadalmi bizalom megteremtése a poszt-szocialista átmenet időszakában* Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest.
- Vásráhelyi M. (2001): A korrupció a közgondolkodásban. in: Csefkó Ferenc- Horváth Csaba (szerk.): *Korrupció Magyarországon* Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület-Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Kar Pécs.
- Vavró I. (1999): *Gazdasági perek 1993-1998*. (Kézirat IM).
- Whitley, R. – Henderson, J.- Czaban, L- Lengyel, Gy. (1996): Trust and Contractual relations in an Emerging Capitalist Economy: The Changing Trading relationships of ten large Hungarian Enterprises. *Organization Studies* Vol. 17. No. 3. (pp. 397-420).
- Whitmeyer, J. (2000): Effect of Positive Reputation System. *Social Science Research*. Vol. 29 (pp. 188-207).
- Williamson O. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure and Consideration. *American Economic Review* Vol. 63. (pp. 316-325).
- Williamson O. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press New York.
- Williamson O. (1984): A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok szabályozása. in: Harmathy Attila - Sajó András (szerk.): *A jog gazdasági elemzése: Válogatott tanulmányok* KJK Budapest.

- Williamson O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press New York.
- Williamson O. (1993): Calculativeness, Trust and Economic. Organization *Journal of Law and Economics* 36 (pp. 453-486).
- Woodruff, C. (2001-2003): Establishing Confidence in Business Partners: Courts, Networks and relationships as Pillars of Support. in: *Working papers, Research Project and Focus Group at Collegium Budapest*.
- Zucker Lynne G (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920. *Research in Organization Behavior* Vol. 8. (pp. 11-53).

## 1. Függelék: A vállalkozások adatai

index	Település	Ágazat	árbevétel	Létszám (fő)	Piaci részesedés	Bírósági per
1.	Budapest	szoftverfejlesztés	30 millió	5	elenyésző	nem
2.	Budapest	építőipar	100 millió	16	elenyésző	nem
3.	Budapest	építőipar	300 millió	4	elenyésző	nem
4.	Budapest	építőipar	Állami érdekeltségű vállalat, alkalmazott műszaki ellenőr			nem
5.	Budapest	szoftverfejlesztés		3	elenyésző	nem
6.	Budapest	benzinkúttechnika	Nincs adat	100	Kb. 60-70%	Nem tudja
7.	Budapest	építőipar	300 millió	3	elenyésző	nem
8.	Budapest	építőipar	500 millió	3	elenyésző	nem
9.	Debrecen	építőipar	Építésvezető, alkalmazásban			
10.	Debrecen	Villamos ipar	200-250 millió	120	A megyében Közepes	nem
11.	Debrecen	Hardverkereskedelem és szoftverfejlesztés	380 millió	6	A megyében: kb 5%	1 db.
12.	Debrecen	kereskedelem	80-100 millió	4	A megyében: az első két legnagyobb között vannak	nem
13.	Debrecen	építőipar	39 millió	7	elenyésző	nem
14.	Debrecen	számítógépes grafika	10 millió	1	elenyésző	nem
15.	Debrecen	fémipar	550 millió	67	Magyarországon: kb 65%	nem
16.	Győr	gépgyártás	745 millió	76	Nem tudja	nem
17.	Győr	Műszaki fejlesztés	700 millió	55	elenyésző	nem

18. Győr	gépgyártás	120 millió	8	Nem tudja	nem
19. Győr	Gépgyártás, műszaki fejlesztés	Nincs adat	Kb. 110	elenyésző	nem
20. Győr	gépipar- műszaki fejlesztés	70 millió	5	Magyarországon: 10-20%	nem
21. Győr	gépgyártás	700 millió	64	elenyésző	nem
22. Győr	gépgyártás	1.300 millió	47	elenyésző	nem
23. Győr	gépgyártás	Nincs adat	Nincs adat	elenyésző	nem
24. Kecskemét	nyomdaipar	Nem tudja	2	Nem tudja	nem
25. Kecskemét	építőipar	500 millió	35-40	elenyésző	6
26. Kecskemét	építőipar	50-60 millió	5	A megyében: 40-50%	nem
27. Miskolc	kereskedelem	Nincs adat	65	elenyésző	nem
28. Miskolc	Szoftverfejlesztés	30.000.000	5	Nem tudja	nem
29. Miskolc	villamos ipar	3.800 millió	150 fő	Magyarországon 60%	1
30. Miskolc	kereskedelem	200 millió	26	elenyésző	1
31. Miskolc	Építőipar, nincs legépelve	200 millió	Szezonális- kb. 25 fő	A régióban: 30%	nem
32. Miskolc	feldolgozóipar	55 millió	800	elenyésző	nem
33. Miskolc	vegyipar	2. 100	18	Magyarországon:	2

		millió		95%	
34. Miskolc	feldolgozóipar	2.000 millió	140	elenyésző	6-8
35. Miskolc	építőipar	Nincs adat	Kb. 15, de változó	elenyésző	nem
36. Nyíregyháza	építőipar	500 millió	11	Nem tudja	1
37. Nyíregyháza	kereskedelem	Nincs adat	9	Nem tudja	1
38. Nyíregyháza	Építőipar, nincs legépelve	104 millió	8	A régióban: 30%,	nem
39. Nyíregyháza	élelmiszeripar	500 millió	53	régióban: 20%,	nem
40. Nyíregyháza	kereskedelem	Kb. 150 millió	9	Nem tudja	2
41. Nyíregyháza	könnyűipar	36 millió	Kb. 100	Nem tudja	nem
42. Nyíregyháza	építőipar	400 millió	20	régióban: kb 30%	3
43. Nyíregyháza	egészségügyi szolgáltatás	100 millió	20	Nem tudja	nem
44. Nyíregyháza	építőipar	200 millió	15	elenyésző	1
45. Pécs	építőipar	40 millió	6	elenyésző	nem
46. Pécs	Szoftverfejlesztés és értékesítés	15 millió	6	A régióban: kb. 10-20%	2
47. Pécs	Építőipar, nincs legépelve	Nem tudja	8-10	Nem tudja	nem
48. Pécs	építőipar	15 millió	3	Nem tudja	nem
49. Pécs	élelmiszeripar	350 millió	40	Régióban 5% körül	nem
50. Pécs	hűtőgépjavítás és értékesítés	30 millió	6	A régióban: pár százalék	nem
51. Pécs	gépgyártás	110 millió	16	elenyésző	nem
52. Pécs	építőipar	260 millió	2	megyében: 30- 40%	1

53. Szeged	építőipar	100 millió körül	4	Nem tudja	nem
54. Szeged	építőipar	Nincs válasz	0	elenyésző	nem
55. Szeged	építőipar	20 millió	20	nagyon kicsi	nem
56. Szeged	Vegyipar	2 milliárd	140	Magyarországon: kb. 35 %	1
57. Szeged	gépgyártás	500 millió	64	Ágazatban első 4-5 között	nem
58. Szeged	Nyomdaipar	200 millió	5	elenyésző	
59. Székesfehérvár	szoftver fejlesztés és értékesít	117 millió	8	Nem tudja	2
60. Székesfehérvár	élelmiszeripar	250 millió	15	Nyugat Magyarországon: 20-30%	nem
61. Székesfehérvár	autóipar	4000 millió	1400	8-9 autóiipari beszállító egyike	nem
62. Székesfehérvár	Műszaki fejlesztés, autóipar	440 millió	35	elenyésző	nem
63. Székesfehérvár	Szoftverfejlesztés, magnón kívüli interjú	35	3	elenyésző	nem
64. Székesfehérvár	építőipar	Nem tudja	15	elenyésző	nem

