



Bódi-Schubert Anikó

# Bizalom(hiány) és fizetési magatartás a hazai kis- és középvállalatok üzleti kapcsolataiban

MNB-tanulmányok 110.

2014







Bódi-Schubert Anikó

# Bizalom(hiány) és fizetési magatartás a hazai kis- és középvállalatok üzleti kapcsolataiban

MNB-tanulmányok 110.

2014



Az „MNB-tanulmányok” sorozatban megjelenő írások a szerzők nézeteit tartalmazzák, és nem feltétlenül tükrözik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontját.

MNB-tanulmányok 110.

**Bizalom(hiány) és fizetési magatartás a hazai kis- és középvállalatok üzleti kapcsolataiban**

Írta: Bódi-Schubert Anikó

Budapest, 2014. március

Kiadja: Magyar Nemzeti Bank

Felelős kiadó: Hergár Eszter

1850 Budapest, Szabadság tér 8–9.

[www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)

ISSN 1787-5293 (on-line)

---

# Tartalom

<b>Összefoglaló</b>	5
<b>Bevezetés</b>	6
<b>1. Alapprobléma – magas a hazai készpénzkereslet</b>	8
<b>2. Alapfogalmak, miért fontos az üzleti bizalom?</b>	10
<b>3. Kutatásmódszertan</b>	12
<b>4. Kutatási eredmények</b>	14
4.1. A készpénzhasználat jellemzői a kis- és középvállalatok körében	14
4.2. Szerteágazó, nem egységes bizalomfelfogás	17
4.3. Növekvő környezeti bizonytalanság: gyenge fizetési fegyelem, likviditási problémák, lánctartozások	19
4.4. Személyes kapcsolatokra épülő bizalom, gyenge partnermenedzsment-képességek	23
<b>5. Megoldási javaslatok, normatív következtetések</b>	25
<b>6. Összegzés</b>	28
<b>7. Felhasznált irodalom</b>	29



---

# Összefoglaló

A műhelytanulmány a magyarországi kis- és középvállalatok üzleti (B2B) tranzakciók során tanúsított fizetési magatartását vizsgálja, különös tekintettel a készpénzhasználatra. A készpénzhasználatot befolyásoló tényezők közül főként azt elemeztük, hogy az üzleti szereplők közötti bizalom milyen szerepet játszhat az egyes vállalatok által alkalmazott fizetési módok megválasztásában. A műhelytanulmány következtetései kvalitatív és kvantitatív kutatások eredményein nyugszanak.

**JEL:** G30, L14, L20, M21.

**Kulcsszavak:** bizalom, fizetési szokások, készpénzhasználat, üzleti kapcsolatok.

# Bevezetés

A magyar gazdaság készpénzigénye nemzetközi összehasonlításban is magasnak számít, ráadásul e keresletnek csak mintegy harmada magyarázható tranzakciós indokkal. Több kvalitatív feltáró kutatást is végeztünk szakterületünkön az ún. nem tranzakciós célú készpénzkereslet motivációinak azonosítására, amelyek során arra jutottunk, hogy a magas hazai készpénzhasználat okai alapvetően a rejtett gazdaság készpénzigényére, az állam készpénzintenzív magatartására, valamint a vállalkozások közötti bizalomhiányra vezethetők vissza. Ennek kapcsán tanulmányunk témaválasztásának alapját az szolgálta, hogy megvizsgáljuk milyen készpénzhasználati szokások és számlafizetési magatartás jellemzi a magyar kkv-szektor, és ezen belül elemezzük, hogy a vállalatok közötti bizalomhiány milyen szerepet játszik a vállalati készpénzhasználatban. Elemzésünk tehát elsősorban helyzetképet ad a kis- és középvállalati körben jelenleg tapasztalható fizetési magatartásról és módokról, valamint az ezzel részben összefüggő bizalmi problémákról.

Kutatásunk során kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmaztunk. Interjúkat készítettünk érintett vállalkozásokkal, bankokkal (14 db) és szakértői kerekasztal beszélgetést folytattunk a téma kiemelt szakértőivel, valamint **201 elem-számú kis- és középvállalati mintán kérdőíves felmérést végeztünk 2013 tavaszán**. Kutatásunk eredményeit a vizsgált célcsoportról készített eseti pillanatfelvételenként, helyzetképként szükséges értelmezni, amelynek legfontosabb következtetései az alábbiak:

- **A kis- és középvállalatok több mint fele rendszeresen használ készpénzt az üzleti tranzakciói alkalmával.** E készpénzes tranzakciók értéke nagyjából az esetek felében 50 ezer forint alatt marad, felerészt magasabb annál.
- **A vállalati készpénzhasználat okai között a vállalatok negyede jelölt meg bizalomhiánnyal összefüggő tényezőket.** Jelzésértékű vizsgálat, hogy a készpénzhasználat motivációi igen erősek a vállalati gyakorlatban, ugyanis **az elmúlt időszak intézkedései (napon belüli átutalás, tranzakciós illeték, 1,5 millió forintos készpénzplafon) a vállalatok mintegy 90 százalékanak a készpénzhasználatára (mind értékben, mind gyakoriságban), sem külön-külön, sem együttesen semmilyen hatást nem gyakoroltak.**
- **Az üzleti szereplők közötti bizalomhiány nem feltétlenül a kétoldalú üzleti kapcsolatokban tapasztalható, hanem inkább az üzleti környezet bizonytalanságára adott reakcióként értelmezhető a vállalkozások közötti kapcsolatokban.**
- **Az üzletibizalom-hiány egyik fő oka a hanyag fizetési magatartás** és az ennek nyomán kialakuló láncartozások, amelyek kiszámíthatatlanná tették az üzleti környezetet. A gyenge fizetési fegyelemre hívja fel a figyelmet a kutatásunk azon eredménye, hogy **a megkérdezett vállalkozások 74 százaléka nyilatkozott úgy, hogy volt lejárt követelése a vevőivel szemben a felmérés időpontjában, ráadásul a megkérdezettek 56 százaléka arról számolt be, hogy behajthatatlan követelése is keletkeztek az elmúlt három év során.**
- **A vállalkozások közötti bizalom** alapvetően **a személyes kapcsolatokra épül, ahol a kompetencia alapú dimenziók hátterbe szorulnak.**

Tekintettel arra, hogy a készpénzforgalomban, valamint az üzleti környezetben az elmúlt években erőteljes turbulencia tapasztalható, így **ahhoz, hogy a vizsgált vállalatok készpénzhasználatára vonatkozóan hosszú távú következtetést tudjunk levonni, szükségesnek látjuk felmérésünk – akár többszöri és nagyobb mintán történő – megismétlését.** A tanulmány készítésének időpontjában az alábbi tényezőket azonosítottuk, amelyek jelentősen befolyásolhatják a vállalati készpénzhasználat alakulását:



- elhúzódó válságot követően prognosztizált gazdasági növekedés,
- alacsony inflációs és kamatkörnyezet,
- szabályozási környezet változásai (elsősorban tranzakciós illeték bevezetése és mértékének változásai).

A kutatási eredményeinkre épülő normatív következtetéseink elsősorban **javaslatokat** fogalmaznak meg az azonosított problémák enyhítésére, így különösen a **fizetési szokásokra vonatkozó transzparencia növelésére** és a vállalatok tudatos partnermenedzsmentjére. A javaslataink megalkotása során egyértelműen arra fókuszáltunk, hogy a vállalkozások közötti bizalom növekedését és a B2B tranzakciókban a készpénzhasználat csökkenése irányába történő elmozdulást segítsük elő, így az alábbi fejlődési pontokat azonosítottuk:

#### **A. Szakmai kamarák szerepének erősítése – pozitív/negatív iparági adólista**

A transzparencia és az intézményi bizalom erősítése kapcsán vizsgálandó a lehetőség, hogy a gazdasági és szakmai kamarák jogkörük további bővítésével ún. pozitív/negatív adólistákat állíthassanak össze. Emellett a kamaráknak nagy szerep juthat abban is, hogy elsősorban a kkv-k számára képzéseket nyújtsanak, amelyek keretében oktatják a vállalati gazdálkodáshoz szükséges legfontosabb menedzsment-, adózási, jogi és pénzügyi ismereteket.

#### **B. A NAV nyilvános adatszolgáltatási körének bővítése**

A NAV már ma is több hasznos információval rendelkezik a vállalati közteherfizetési szokásokról, mint amit közzétehet. Vizsgálandó lehetőségnek tartjuk az ún. pozitív adólista nyilvánosságra hozatalát, ehhez kapcsolódó adatvédelmi aggályok kezelését, valamint azt, hogy a negatív adólistára a már folyamatban levő peresített adóhivatali eljárások is kerüljenek fel.

#### **C. Garanciát nyújtó banki termékek megismertetése – bankok ösztönzése ezek nyújtására**

Szükségesnek látjuk – akár formális, akár informális módon – ösztönözni a bankokat, hogy egyrészt ismertessék meg a különböző típusú, üzleti kockázatokat csökkentő (főként különböző garancia-, illetve akkreditív) termékeiket a kkv-ügyfelekkel, s elérhető feltételek mellett biztosítsák azok igénybevételét.

#### **D. Explicit tranzakciós költségek**

A banki termékek árazása nyilvánvalóvá teheti az ügyfelek számára a készpénzhasználat költségét.

A Magyar Nemzeti Bank készpénz-logisztikai szakterülete 2008-ban indította el kutatási tevékenységét, amelynek célja az volt, hogy feltárjuk a nemzetközi összehasonlításban is magasnak számító készpénzhasználat mögött rejlő okokat, illetve a gazdasági szereplők motivációit. A témaválasztásunk relevanciáját a területen egy korábban megjelentetett makroszemléletű tanulmány (Sisak, 2011) alapozza meg, amely szerint a hazai készpénzkeresletnek csak mintegy harmada magyarázható tranzakciós<sup>1</sup> célokkal. A mikroszintű készpénzhasználatról a jegybank 2010-ben végzett feltáró elemzést (Bódi-Schubert, 2010), melyben arra a kutatási eredményre jutott, hogy az állam készpénzt preferáló magatartása, a rejtett gazdaság és az üzleti bizalom (hiánya) befolyásolják leginkább a nem tranzakciós célú készpénzhasználatot. Ennek kapcsán arra következtettünk, hogy *a készpénzhasználat egy nem szokványos, de szemléletes indikátora lehet az üzleti szereplők közötti bizalomnak is*. A vállalkozások közötti bizalomhiány és fizetési szokások lehetséges kapcsolatának alaposabb vizsgálata érdekében tovább folytattuk – kvalitatív és kvantitatív – kutatási tevékenységünket, amelynek eredményeit jelen műhelytanulmányunkban közöljük.

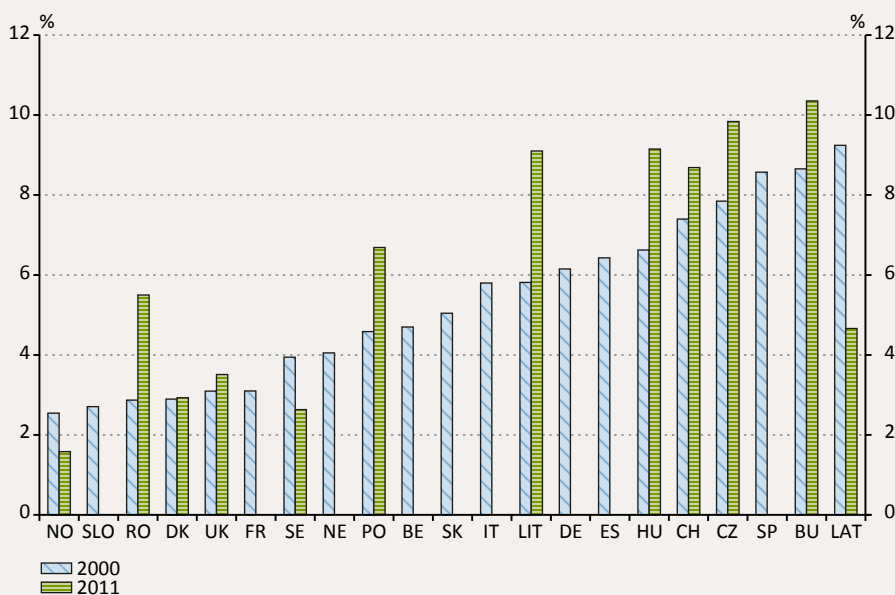
Tanulmányunkban azt elemeztük, hogy igazolható-e a bizalomhiány készpénzhasználatot ösztönző hatása, továbbá milyen lehetőség nyílt Magyarországon az üzleti bizalom erősítésére, amely pozitív szinergiaként a gazdasági tranzakciók intenzitásának és eredményességének növekedését és ezzel párhuzamosan a készpénzhasználat esetleges csökkenését eredményezheti.

<sup>1</sup> A tranzakciós készpénzkereslet az a bankjegy- és érmetömeg, amely a KSH végső fogyasztás adatai alapján becsült lakossági vásárlásokhoz szükséges.

# 1. Alapprobléma – magas a hazai készpénzkereslet

Egy országban tapasztalható magas készpénzintenzitás az irodalom szerint összefüggésbe hozható a fizetési rendszer fejlettségével (Gresvik–Haare, 2008), a bankrendszer megtakarításokat felszívó képességével (Stix, 2012) vagy éppen a rejtett gazdaság kiterjedtségével (Rogoff, 1998). Az 1. ábra alapján levonható az a következtetés, hogy – néhány különleges eset<sup>2</sup> kivételével – a fejlett pénzügyi rendszerrel rendelkező nyugat-európai országoknak jellemzően alacsony a készpénzszükséglete. Ez egyrészt arra vezethető vissza, hogy a gazdasági szereplők nagyobb arányban használnak elektronikus fizetési eszközöket a vásárlásoknál (tranzakciós kereslet), hiszen az elektronikus fizetést lehetővé tevő eszközök penetrációja, valamint ezen eszközök használata jóval magasabb a kelet-európai országokban tapasztalhatótnál. Emellett a nyugat-európai országokban a gazdasági szereplők bankrendszerbe vetett bizalma is magasnak mondható, a lakosság és a vállalatok jellemzően bankbetétekben és nem készpénzben tartják a megtakarításaikat. Az utolsó tényező, amely befolyásolhatja egy ország készpénzkeresletét, a rejtett gazdaság mérete (Schneider–Ernste, 2000). A készpénz ugyanis az egyetlen olyan fizetőeszköz, amely biztosítja az adásvétel mindegyik szereplőjének anonimitását. Az 1. ábra alapján az látszik, hogy a kiterjedtebb rejtett gazdasággal jellemezhető kelet-európai országok készpénzintenzívebbnek is mondhatók.

**1. ábra**  
Készpénzállomány a GDP százalékában az ezredfordulón és 2011-ben



Megjegyzés: A 2011. évet illetően csak a nem eurozóna-országokban van adat, hiszen 2002 óta az eurót használó országok készpénzállományadata nem egyértelműen különíthető el.

Forrás: Eurostat, Európai Központi Bank (Blue book).

<sup>2</sup> Az 1. ábrán bemutatott adatokból az látszik, hogy vannak olyan fejlett gazdasággal rendelkező országok, mint Svájc és Németország, ahol relatív magas a készpénzintenzitás. Ezekben az országokban a készpénztartás főként azért magas, mert jelentős mértékű külföldi kereslet mutatkozik irántuk. A svájci frank, vagy 2002-ig a német márka tartalékvaluta szerepe miatt némely kelet-európai országban a megtakarításokat jellemzően ezekben a külföldi valutákban tartották. Romániában az ezredforduló környékén 3 százalékos volt a vizsgált mutató, aminek az oka elsősorban az volt, hogy a lakosság a pénzromlás rendkívül magas üteme miatt (1997-ben 160–170 százalék is volt az infláció) külföldi pénznemben tartotta megtakarításait. Az áremelkedés ütemének mérséklődésével (a 2011-es adat 4–5 százalék) a készpénzállomány 2011-re majd a duplájára emelkedett.

Magyarországon 1998 és 2003 között a készpénzállomány tendenciózus csökkenését tapasztalhattuk, 2004-től azonban ez a trend megfordult, és a teljes készpénzállomány dinamikus emelkedett az elmúlt években. Tovább árnyalja a problémát, hogy ezzel egyidejűleg viszont a tranzakciós készpénzmennyiség folyamatosan, igaz mérsékelt ütemben csökkent. Ennek alapján a hazai készpénzkereslet utóbbi pár évben zajló expanziójának okait a nem tranzakciós készpénzállomány bővülésében kell keresnünk.

## 2. Alapfogalmak, miért fontos az üzleti bizalom?

Az üzleti bizalom fogalmának meghatározása a szakirodalomban nem egységes, tanulmányunkban a következő definíciót alkalmazzuk: *a bizalom pozitív várakozás az üzletfél magatartására vonatkozóan akképpen, hogy az nem cselekszik opportunistá módon. A bizalom tehát egyben azt is jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy bizalomra méltónak találtuk üzletfelünket* (Barney–Hansen, 1994 és Das–Teng, 2004 alapján).

A bizalom kialakulásához szükség van arra, hogy mind a *bizalmat adó (trustor)*, mind a *bizalmat elnyerő (trustee)* fél tulajdonosági alkalmassá tegyék őket arra, hogy a bizalom kialakuljon közöttük. A bizalmat adó partnert fontos, hogy jellemezze a *bizalomra való hajlandóság*. Ezt a hajlandóságot egy általános, feltétel nélküli akaratként határozhatjuk meg arra vonatkozóan, hogy másokat a bizalmába fogadjon. Ez az akarat természetesen függ a bizalomra lépő felek személyiségjegyeitől, a kulturális és szociális körülményektől és a hatalmi viszonyoktól. A bizalmat nyújtó fél hajlandóságának mértéke befolyásolja a bizalmat elnyerő fél észleléseit, és ezáltal azt, hogy milyen információkat biztosít viselkedéséről a bizalmat nyújtó félnek. A bizalmat kapó félnek bírnia kell a bizalomraméltóság tulajdonságaival, nevezetesen megfelelő *képességekkel*, valamint *jó szándékkal* kell rendelkeznie, s emellett *össze kell tudnia egyeztetni saját céljait* a kapcsolat által meghatározott közös céllal (Mayer–Davis, 1995).

Creed–Miles (1996) megállapításai alapján a bizalom két kiemelt dimenzióra osztható; egyrészt *kompetencia (competence trust) bizalomra*, amely szerint a partner képes állni a szavát, illetve *jó szándék (goodwill trust) bizalomra*, amely szerint be is akarja tartani ígéretét, nincs szándékában opportunistá cselekvés.

Több kutató is egyetért azzal (Dyer, 1997; Blomqvist–Stahle, 2001; Kornai, 2003; Das–Teng, 2004), hogy a bizalom egyfajta kockázatcsökkentő koordinációs eszközként aposztrofálható a vállalatok közötti kapcsolatokban. Barney–Hansen (1994) az amerikai és japán autógyártó vállalatok működését és beszállítói hálózatát elemezve azon hipotézisüket igazolták, hogy az üzletfelek részéről megfogalmazódó bizalmi igény összefügg a kapcsolatspecifikus kockázat mértékével, továbbá a bizalmi kapcsolatok léte pozitívan befolyásolhatja egy adott vállalat versenyképességét.

A bizalom mint koordinációs eszköz szerepét támasztja alá az üzleti kapcsolatban megjelenő tranzakciós költségek elméletének felhasználásával Dyer (1997), amikor arról beszél, hogy Japánban az üzleti kapcsolatokat jellemző tranzakciós költségek csökkennek a tranzakcióspecifikus beruházások szintjének növekedésével. Az olyan *tranzakciós költségek szerepét*, mint például partnerkeresési, szerződéskötési, monitorozási (a szerződés betartásának ellenőrzése) és megerősítési (a szerződés betartására tett erőfeszítések költsége szerződéskötés után) teljesen *átveheti a bizalom*, így jelentős költségcsökkentés révén bekövetkező hatékonyságnövekedés érhető el az üzleti kapcsolatokban. A szerző megállapítja, hogy a tranzakciós költség nemcsak a tranzakcióspecifikus beruházások szintjével változik, hanem attól független tényezők (például a kapcsolat jellege, irányítási eszközök) is befolyásolhatják. Dyer további iparágakra is kiterjesztett kutatásai során vizsgálatok irányultak a bizalom és a tranzakciós költségek közötti összefüggések vizsgálatára a vevő–beszállító kapcsolatokban. Ennek során megállapításra került, hogy minél nagyobb a beszállító bizalma a vevő iránt, annál kisebbek az *ex post* (monitorozási, megerősítési) tranzakciós költségek. Emellett igazolásra talált azon hipotézis is, amely szerint, ha minden más változatlan, a vevő–beszállító kapcsolatban minél nagyobb a vevő bizalomra méltósága, annál alacsonyabbak az adott vevővel kapcsolatos vevői tranzakciós költségek, és annál jobb a vevő profitteljesítménye (Dyer–Chu, 2003).

Kutatások bizonyították emellett azt is, hogy bizalomhiányos közegben viszont nőnek a tranzakciós költségek: bonyolult jogi formákra, monitoring- és „kikényszerítő” eszközökre van szükség a szerződésekből, s gyakoriak a jogviták, sokkal „drágábbá válik” az üzleti élet, mint egy magas bizalmi szintű közegben (Kornai, 2003; Barney–Hansen, 1994; Kopp, 2008).

Akerlof–Schiller (2009) kutatásai az üzleti *bizalom multiplikátor hatását* mutatták ki: abban a közegben, ahol az üzletfelek bíznak egymásban, a bizalom továbbgyűrűzik a tranzakciók számosságát és eredményességét illetően. A bizalomhiány viszont negatív multiplikátorként viselkedik: bizalomhiányos közegben, amikor negatív várakozásaink vannak az üzletfelek viselkedéséről, a tranzakciószám csökken, és a megkezdett üzleti tranzakciók is gyakran eredménytelenek/meghiúsulnak. E megállapítás egybevág Ford et al. (2008), valamint Luhmann (1995) következtetéseivel, amelyek szerint ahhoz, hogy egy hálózatban a hálózatot működtető kötelek épüljenek ki a felek között, a bizalom alapvető feltétel. Ennek hiányában nagyon gyenge aktivitás várható a szereplők között, illetve magának a hálózatnak a léte is megkérdőjelezhető. „A bizalom elsődleges, minden más tartalom csak ezután következik” (Luhmann, 1995, p. 112.)

A *bizalom* üzleti multiplikátor szerepéből következően hatással van olyan kiemelt makrogazdasági jellemzőkre, mint az *innovációs aktivitás és a beruházások mértéke* (Fearne–Duffy, 2004; Tóth, 2009). Különösen azokban az innovatív iparágakban jelentkezik e téren kulcstényezőként a bizalom, ahol a K+F tevékenység jellemzően különböző komplementer kompetenciájú és méretű vállalatok együttműködését követeli meg, mint például a telekommunikációs szektorban és a gyógyszeriparban (Blomqvist–Seppanen, 2003; Virolainen, 1999).

Ezzel összefüggésben viszont a bizalomhiány nemzetgazdasági közvetett hatásai között az is kimutatható, hogy csökkenti az innovációs aktivitást, mivel a szervezetek, egyének motivációjukat veszítik az újításra, mert az nem kifizetődő számukra (olcsóbb másolni). A vállalatok közötti kooperáció alacsony szintje is gátolja az innovációk terjedését. Emellett az innovációkhoz kapcsolódó beruházások szintje is jóval alacsonyabb egy bizalomhiányos üzleti környezetben (Tóth, 2009).

Mivel az üzleti kapcsolatok a környezetbe beágyazottan működnek, a bizalom mértéke visszahat a vállalatok közötti kapcsolatok szinte minden elemére, így a fizetési szokásokra is. Bizalomhiányos környezetben teret nyernek az olyan tranzakciók, ahol – gyakran nagy összegű – készpénzes előleg szükséges ahhoz, hogy az ügylet egyáltalán elinduljon. Közbeszerzések, de több versenyszférába tartozó vállalat esetén is ismerünk erre példát (Tóth, 2009). Ez indokolatlanul nagy készpénzhasználatot generál, ami költség és távol áll a korszerű és az MNB által ösztönzött fizetési gyakorlattól. A fizetési szokások tekintében további negatívum, hogy a bizalomhiánnyal küzdő gazdaságban nagyon lassan terjed az olyan értékesítés, kereskedelem, ahol bizalomra van szükség a pénzügyi teljesítéshez. Valószínű ez lehet az egyik oka az internetes kereskedelem nyugat-európai és észak-amerikai értékekhez képest alacsony hazai térnyerésének is (Tóth, 2009).

### 3. Kutatásmódszertan

Az eddigi kutatási eredmények arra ösztönözték a Készpénzlogisztikai igazgatóságot, hogy elemezzük a vállalatok közötti bizalom és fizetési szokások kapcsolatát, ezen belül a vállalatok fizetési magatartását és a készpénzhasználat motivációját tranzakcióikban. Kutatásunk első, kvalitatív felében interjúkat végeztünk érintett vállalatvezetőkkel, menedzserekkel és tulajdonosokkal, valamint az eredmények megvitatására szakértői kerekasztal-beszélgetést szerveztünk.

A mélyinterjúk és szakértői kerekasztal-beszélgetés során ágazati szakértők és kutatók segítségével arra a kérdésre kerestük a választ, hogy szakmai tapasztalatuk szerint a magyar gazdaság működésének melyek azok az elemei, amelyek a fokozott készpénzhasználatot magyarázzák, különös tekintettel a vállalatok közötti bizalom szerepére. Az interjúalanyok mintájának összetételét az 1. táblázat szemlélteti.

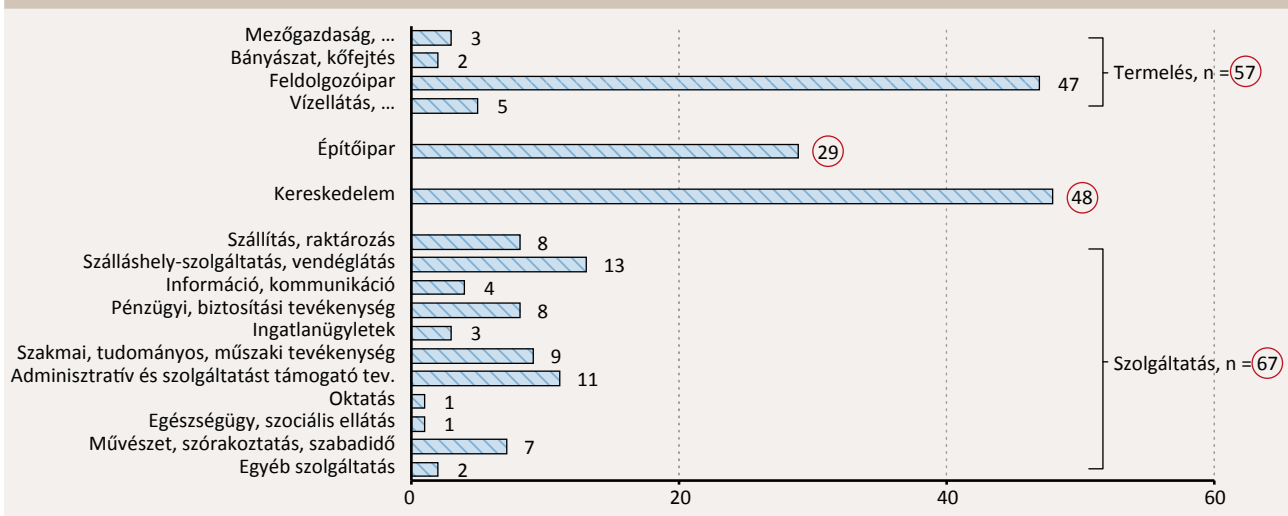
Kutatásunk második, kvantitatív szakaszában kérdőíves lekérdezést végzünk a kis- és középvállalati szektorban tapasztalható általános bizalmi szint, illetve fizetési magatartás elemzése érdekében. Azért korlátoztuk a felmérésünket csak a kkv-kra, mert előző kutatási eredményeink, valamint az interjúk tapasztalata és a kereskedelmi banki szakemberek véleménye is arra mutatott rá, hogy a nagyvállalatok esetében sokkal kevésbé jellemző a készpénzhasználat, így a kutatás fókuszát a leginkább érintettekre szűkítettük. A mintaelemszám 201 darab vállalat volt, a lekérdezésre 2013. március–április folyamán került sor. A vállalati kérdőíves lekérdezésnél a vizsgálat mintáját a KSH-adatbázisból úgy választottuk, hogy a kis- és középvállalati szektor (10–249 alkalmazott) és a nem mezőgazdasági vállalati szektort arányosan reprezentálja, majd a KSH-adatbázis sze-

1. táblázat		
Az interjúk mintájának összetétele		
Kiválasztott szektor	Interjúalany pozíciója	Interjúk száma (db)
FMCG*	Tulajdonos-menedzser	1
	Tulajdonos-menedzser	1
	Logisztikai vezető	1
	Kereskedelmi igazgató	1
	Kereskedelmi igazgató	2
	Beszerezési igazgató	1
<b>FMCG összesen</b>		<b>7</b>
Bank	Készpénz-gazdálkodási vezető	1
	Kkv értékesítési vezető	1
	Kkv hitelkockázati szenior menedzser	1
<b>Bank összesen</b>		<b>3</b>
Szállítmányozás és logisztika	Tulajdonos-menedzser	1
	Nemzetközi szállítmányozási vezető	1
	Belföldi szállítmányozási igazgató	2
<b>Szállítmányozás és logisztika összesen</b>		<b>4</b>
Autóipar	Ügyvezető igazgató	1
	Értékesítési vezető	1
<b>Autóipar összesen</b>		<b>2</b>
<b>Mindösszesen</b>		<b>16</b>

*FMCG: Fast Moving Consumer Goods, nem tartós, gyorsan forgó fogyasztási cikkek.*

**2. ábra**  
**A felmérésben részt vett vállalati minta szektorális összetétele**

(n=201 db)



rinti iparági és méretbesorolást a kérdezettek válaszaik alapján korrigáltuk. A kapott adatokat nem súlyoztuk. Az alacsony elemszámok miatt nem minden esetben törekedtünk arra, hogy a különböző vállalati szegmensek közötti különbségeket elemezzük, következtetéseinket a teljes mintára vonatkozóan vontuk le. Vállalatméret szerint a mintában 150 kisvállalat és 51 középvállalat szerepelt, a felmérésben részt vett vállalatok szektorok szerinti megoszlását a 2. ábra szemlélteti. Az adatfelvétel telefonos megkérdezés útján történt, amely során a pénzügyi/gazdálkodási vezető (55 százalék), az ügyvezető (31 százalék) vagy a tulajdonos (15 százalék) válaszolt a feltett kérdésekre.

Úgy ítéljük meg, hogy a kvalitatív módszerek alkalmazása a kapott eredmények érvényességének fokozását szolgálta, a kérdőíves lekérdezés pedig a következtetéseink megbízhatóságának alátámasztásához, valamint az általánosíthatóság kiterjesztéséhez járultak hozzá. Tisztában vagyunk azonban azzal, hogy mivel a mintánkban nagyvállalatok csak az interjúkészítés során szerepeltek, így az eredményeink csak a kis- és középvállalatok által követett gyakorlatokat térképezik fel. Így a következtetéseink a teljes vállalati szektorra, illetve – a kis mintanagyság miatt – azon belül iparági szegmensekre vonatkozóan nem általánosíthatók.

A kutatási eredményeink megbízhatóságát és általánosíthatóságát nagyban erősíti a kutatás során alkalmazott trianguláció<sup>3</sup>. Ez a kutatási stratégia arra a megközelítésre épít, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott módszertanok megfelelően kiegészíthetik egymást, így a gyakran vizsgált jelenség pontosabb megértését, megismerését eredményezhetik. A háromszögelésben rejülő előnyök magabiztosabbá tehetik a kutatókat vizsgálati eredményeik helyességével kapcsolatban, mivel a különböző megközelítések nagy eséllyel eredményeznek olyan megfigyeléseket, melyek egyetlen modell keretei közé nem szoríthatók be. Így a párhuzamos módszerek alkalmazása a különböző elméletek szintéziséhez és integrációjához vezethet (Buzády, 2000).

Mind az interjúinkat, mind pedig a kérdőívet úgy építettük fel, hogy először az üzleti bizalomról való általános vélekedést elemeztük, ezt követően az üzleti kapcsolatban vevői és szállítói pozíciókban jellemző fizetési szokásokat, majd pedig a készpénzhasználat egyéb befolyásoló tényezőit. A kutatási eredményeinket az alábbi pontokban összegezzük.

<sup>3</sup> A módszertani irodalom (Jick, 1979) a többféle kutatómódszertan egy időben való alkalmazását gyakran a multimódszertan vagy *háromszögelés* – *trianguláció* elnevezéssel illeti.

# 4. Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben bemutatjuk az eddigi kutatási eredményeinket, valamint az azokra épülő következtetéseinket. Elsőként a vállalati készpénzhasználati szokásokra vonatkozó eredményeket közöljük, majd elemezzük a vállalatok közötti bizalmi szintre, valamint a vevői és beszállítói pozícióban követett vállalati (kkv) fizetési magatartást.

## 4.1. A KÉSZPÉNZHASZNÁLAT JELLEMZŐI A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

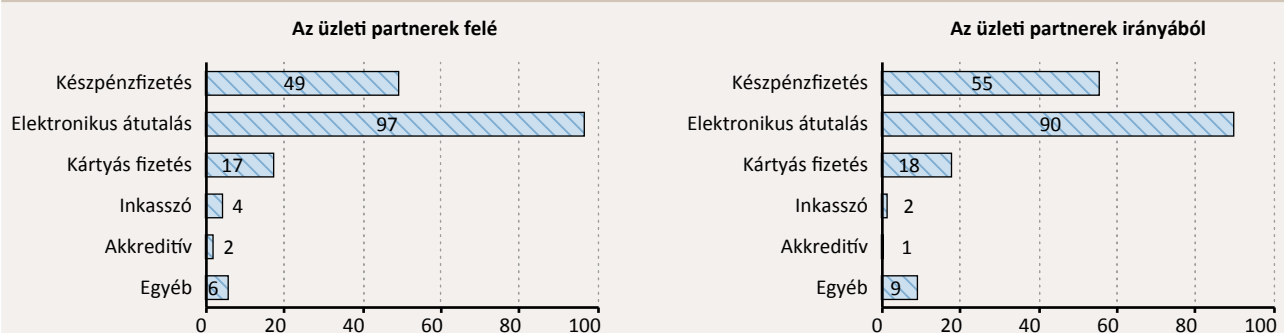
Kérdőíves felmérésünk eredményei arra mutattak rá, hogy egyértelműen az elektronikus utalást tekinthetjük a legtipikusabb<sup>4</sup> fizetési módnak, a megkérdezett kis- és közepes méretű vállalkozások körében, *a vállalatok közel fele azonban úgy nyilatkozott, hogy mind a beszállítói, mind pedig a vevői fizetések irányában rendszeresen használ készpénzt a napi működése során*. Emellett a kártyás fizetéseket csak kevesebb, mint a vállalatok ötöde alkalmazza. A felmérésünkben külön-külön elemeztük a vevői irányból érkező befizetéseket (beérkező fizetések), valamint a beszállítók felé való pénzmozgást (kimenő fizetések). A megkérdezett egyes kis- és középvállalatok által alkalmazott fizetési módokat a 3. ábra szemlélteti.

A 4. ábra a készpénzfizetés tranzakciónkénti átlagos értékét szemlélteti a kimenő és beérkező fizetések esetén. Az ábra adatain jól látszik, hogy mindkét pénzmozgási irányban a készpénzes tranzakciók felének értéke jellemzően alacsony, 50 ezer forint alatt marad. Az ügyletenként 50 és 100 ezer forint közötti készpénzes fizetések a készpénzt használó vállalkozások 33 százalékára jellemzők a beszállítók irányába való kifizetések és 23 százalékára a vevők irányából történő bevételek esetén, míg a 100 és 500 ezer forintot meghaladó készpénzes tranzakciók 11 százalékban fordulnak elő a beszállítói kifizetések, valamint 14 százalékban a vevői bevételek esetén. A félmillió forintot meghaladó ügyletek elenyészőek a kifizetések esetén, és 6 százalékos gyakorisággal fordulnak elő a beérkező tételeknél.

Az 5. ábra által illusztrált készpénzhasználat okai között<sup>5</sup> a megkérdezettek negyede jelölt meg bizalomhiánnyal összefüggő okokat (nemfizetéstől való félelem [26 százalék], csak így bonyolítható le az áru-pénz csere egyidejűsége [25 százalék]), s 37

**3. ábra**  
Alkalmazott fizetési módok megoszlása a megkérdezett vállalatoknál

(százalék)



Megjegyzés: Nyilvánvalóan egy vállalat többfajta fizetési módot is alkalmazhat, így az egyes kategóriák nem egymást kizáróak.

<sup>4</sup> A válaszadó vállalkozások 93 százaléka ezt jelölte meg, mint első számú fizetési módot a beszállítói kifizetéseknél, s 75 százalékban a vevőktől származó bevételeik is főként elektronikus utalás formájában érkeznek. A megkérdezettek 18 százaléka azonban azt nyilatkozta, hogy a hozzájuk érkező bevételek többsége jellemzően készpénzben folyik be.

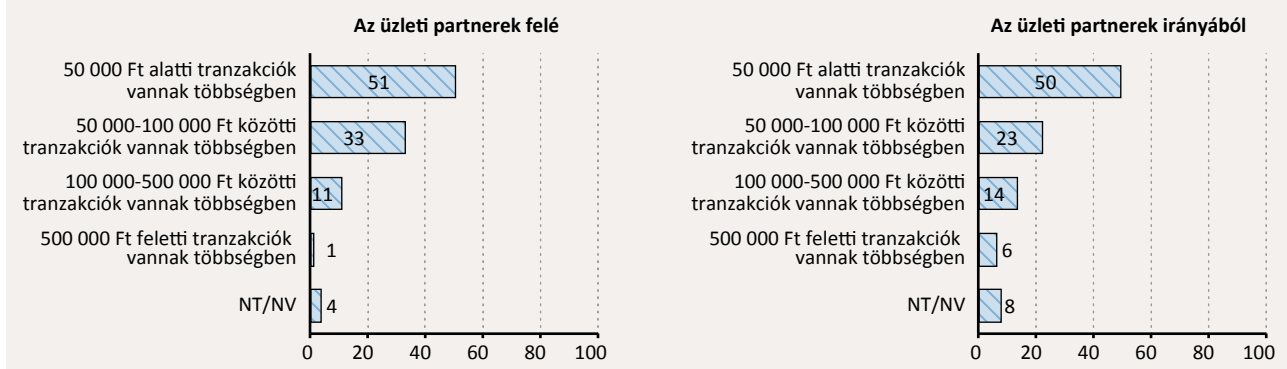
<sup>5</sup> Egy megkérdezett vállalkozás több indokot is megjelölhetett arra, hogy miért használ készpénzt.



## 4. ábra

## A kimenő és beérkező vállalati készpénzes tranzakciók átlagos értékének megoszlása

(százalék)



százalékban a kis érték nagyságot jelölték meg, míg 23 százalékuk úgy nyilatkozott, hogy az egyszerűség, illetve a megszokás (18 százalék) számára a készpénzhasználat fő motivációja. Érdekes, hogy a vállalatok kicsit több mint negyede (27 százalék) mondta azt, hogy azért használ készpénzt, mert a vevői által ez a preferált fizetési mód. A vevőpreferencia abból a szempontból kiemelten kezelendő tényező, hogy „láncszerű” reakciót indít el a vállalati készpénzhasználatban, hiszen ha egy vevő a beszállítónak készpénzben fizet, úgy a további tranzakciói során a beszállító is készpénzt fog használni, hiszen a bevétele (részben) abban keletkezett.

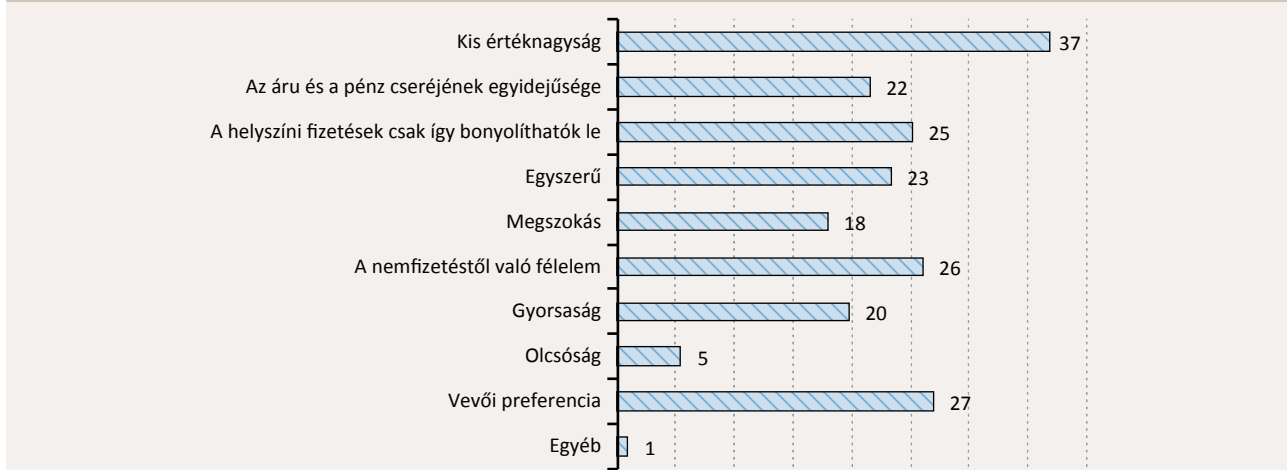
A kapott eredmények tehát alátámasztották azon vélekedésünket, hogy a vállalati készpénzhasználat motivációi között szerepelnek az üzleti bizalomhiányhoz köthető tényezők. Nyilvánvalóan a kérdőíves felmérés a valóság korlátozott megismerésére ad csak lehetőséget, így olyan válaszokat, amelyek a rejtett gazdasággal való érintettségére utalhattak volna, nem adtak a válaszadók, s nem is számítottunk a felmérés során hasonlóra, hiszen az naivitás lett volna. Az interjúk során azonban néhány megkérdézett többé-kevésbé nyílt vagy árnyalt módon utalt arra, hogy a rejtett gazdasággal való érintettség (különösen az alkalmazottak bérezése és az árbevétel egy részének eltitkolása esetén) szintén erős ösztönzője a készpénzes fizetéseknek.

A készpénzes fizetések motivációinak elemzésekor nem hagyható figyelmen kívül az az adat sem, hogy a vállalatok majdnem ötöde (18 százalék) megszokásból használ készpénzt, ez azt jelenti, hogy a készpénzhasználatnak „nagy a tehetetlensége” akár B2B, akár B2C tranzakciókról van szó, a szereplők lassan alkalmazkodnak a készpénzmentes fizetési megoldások kínálta előnyökhöz.

## 5. ábra

## A készpénzhasználat okai a megkérdézett vállalkozások szerint

(százalék)



További érdekes eredménye volt felmérésünknek, *hogy nem volt kimutatható szignifikánsnak tekinthető korreláció a vállalati készpénzhasználat és az adott válaszadó vállalat iparági besorolása között*. Ennek oka lehet az alacsony mintaelemszám és/vagy a minta összetételéből, s a válaszadás módjából adódó kisebb torzítások. Az eredményből épp az előbbi torzító hatások miatt nem szabad messzemenő következtetést levonni. Mindenesetre ez az output is megfelelő szakmai indokot szolgáltat a kérdőíves felmérés későbbi időpontban történő megismétlésére.

Mindent egybevetve elmondható, hogy *a kis- és középvállalatok által bonyolított B2B tranzakcióknál összességében gyakori és rendszeres a készpénz alkalmazása*, amelynek értéke a tranzakciók közel felénél meghaladja az 50 ezer forintot. A kvk-k által követett, készpénzintenzív fizetési gyakorlat *társadalmi szempontból leginkább a transzparencia hiánya miatt problémás*, s a készpénzmentes fizetési infrastruktúrának már a jelenlegi állapota is egy sokkal korszerűbb fizetési magatartást tenne lehetővé. A már említett transzparens gazdálkodás felé való elmozdulás érdekében, a készpénzmentes fejlődési irányok tekintetében két fő lehetőség is adódik: egyrészt szerencsés lenne, ha az 50 ezer forint alatti, kisebb értékű tranzakciók esetén a kártyás fizetések, az ezen értékhatár fölötti nagyobb összegű tranzakcióknál pedig az elektronikus utalás felé mozdulnának el az érintett vállalkozások.

#### **4.1.1. Az elmúlt időszak fizetési forgalmat szabályozó intézkedéseinek hatása a kvk-k készpénzforgalmára**

A felmérés során azt is vizsgáltuk, hogy az elmúlt időszak fizetési forgalmat jelentősen befolyásoló intézkedései (úgy mint a napon belüli átutalás lehetővé válása, a 1,5 millió forintos készpénzfizetési korlát bevezetése, és a tranzakciós illeték alkalmazása) hogyan befolyásolták a megkérdezett vállalatok készpénzforgalmát. Ennek kapcsán a vállalatok 87 százaléka vélekedett úgy, hogy cége szempontjából pozitív lehetőség a napon belüli átutalás elérhetővé válása, ennek ellenére azonban a pozitív válaszadók 80 százaléka úgy nyilatkozott, hogy a napon belüli utalás elérhetősége nem változtatott vállalkozása készpénzforgalmán, s csak a válaszadók 11 százaléka<sup>6</sup> nyilatkozta azt, hogy a kimenő vagy beérkező készpénzfizetéseik egy részét a napon belüli átutalás elérhetővé válásával elektronikus utalással tudta felváltani. A vállalatok többségénél a napon belüli átutalás lehetősége nem változtatott érdemben a számlavezetési költségeken – tízből hatan nyilatkoztak így, és további 14 százalék nem tudott érdemben válaszolni a kérdésre –, ugyanakkor 15 százalékuk számára kismértékben, 9 százaléknak pedig nagymértékben emelkedtek az ilyen költségei. A megkérdezettek 4 százaléka azonban úgy nyilatkozott, hogy a banki költségei (nagymértékben) csökkentek ezáltal.

A 2013. január 1-jétől bevezetett 1,5 millió forintos<sup>7</sup> készpénzfizetési korlátozás – megfelelően annak a gyakorlatnak, hogy a vállalatok eleve is döntően a kis értékű fizetések esetén használták készpénzt – nem befolyásolta érdemben a vállalatok többségének fizetési gyakorlatát: 84 százalék nyilatkozott így a kérdőívben. 8 százalék számára annyiban változott a helyzet, hogy a törvényes értékhatárhoz igazította az egyes kifizetések összegét. 7 százalékot arra ösztönzött az intézkedés, hogy a kimenő fizetéseinek nagyobb részét bonyolítsa elektronikusan, és 5 százalék arról számolt be, hogy a beérkező kifizetések nagyobb része érkezik elektronikus átutalással.

A tranzakciós illeték<sup>8</sup> bevezetésére a vállalatok 68 százaléka nem reagált a fizetési gyakorlatának változtatásával. Azok közül, akik módosítottak a fizetési gyakorlatukon, a legtöbben az illetékmaximumon túli átutalásokkal igyekeznek minimalizálni az intézkedés okozta veszteséget (az összes kérdezett 28 százaléka). Ugyanakkor a vállalatok nagyon kis hányada használ a korábbiánál jobban külföldi bankokat, vagy készpénzt az illetékköteles banki műveletek helyettesítésére. Az eredmények értelmezéséhez azonban fontos figyelembe venni azt a tényt, hogy az adatfelvétel 2013. március–április folyamán történt, és több kereskedelmi bank ezzel szinte egy időben változtatott kondíciós listáján, s hártotta át (részben) az illetéket az ügyfeleire, illetve a tranzakciós illeték mértéke is jelentősen változott a megkérdezés óta eltelt időszakban. *Így a tranzakciós illeték vállalati fizetési szokásokra gyakorolt hatásának pontos, átfogó értékeléséhez szükség van az adatfelvétel újbóli – akár többszöri – megismétlésére és tartalmának bővítésére.*

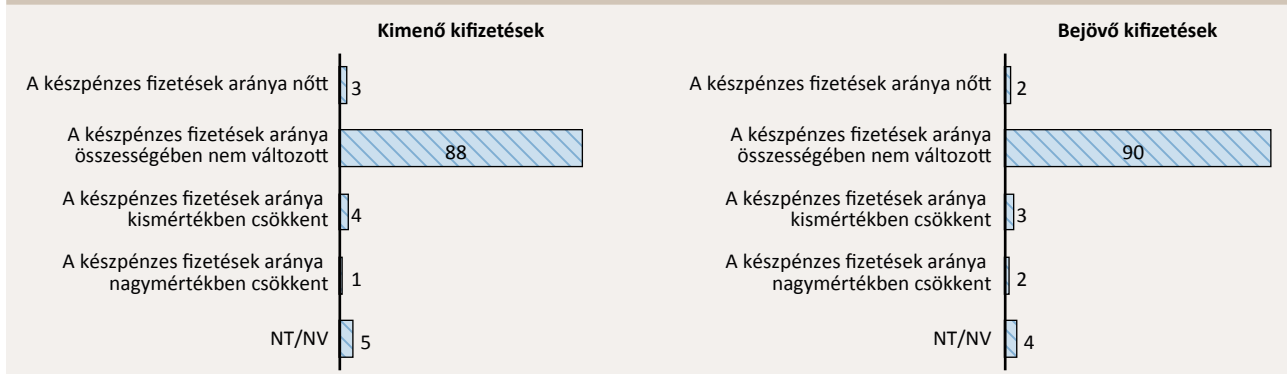
<sup>6</sup> A maradék 9 százalék vagy nem tudta megítélni a napon belüli átutalás készpénzforgalomra gyakorolt hatását, vagy nem válaszolt a kérdésre.

<sup>7</sup> A készpénzfizetés felső határaként meghatározott 1,5 millió forint a két pénzforgalmi számla nyitására kötelezett adózó között áfával növelt, egy naptári hónapban egymás között teljesített kifizetést jelenti.

<sup>8</sup> Az eredmények értelmezéséhez azonban fontos figyelembe venni azt a tényt, hogy az adatfelvétel 2013. március–április folyamán történt, és több kereskedelmi bank ezzel szinte egy időben változtatott kondíciós listáján, s hártotta át (részben) az illetéket az ügyfeleire.

**6. ábra**  
**A közelmúlt intézkedéseinek hatása a vállalati készpénzforgalomra**

(százalék)



A fentebb tárgyalt három intézkedés egyike sem okozott szignifikáns változásokat a vállalatok fizetési gyakorlatában, ami a készpénzhasználat mértékét illeti. Mindezekből egyértelműen következik, hogy amikor az összesített hatásukra kérdeztünk, a válaszadók túlnyomó többsége (90 százalék) azt erősítette meg, hogy nem voltak érdemi befolyással ezek az intézkedések a készpénzforgalom mértékére – sem az általuk teljesített, sem a hozzájuk érkező kifizetések tekintetében ezt a 6. ábra is szemlélteti. Azon kevesek (7 százalék), akik változásról számoltak be, gyakrabban érzékelték úgy, hogy a készpénzes fizetések aránya (inkább kisebb, mint nagyobb mértékben) csökkent.

Annak okát, hogy a vállalati készpénzhasználatra jelenleg látszólag sem a pozitív ösztönzők, sem a „büntetések” nem hatnak, két tényezőben azonosíthatjuk. Egyrészt lehetséges, hogy a tranzakciós illeték és az ún. készpénzplafon bevezetéséhez még nem volt elegendő ideje alkalmazkodni a szereplőknek, hiszen a felmérés 2013 tavaszán készült. Másrészt viszont felmerül az a lehetőség is, hogy a készpénzhasználatnak olyan mély motivációi vannak (lásd megszokás, bizalomhiány és vélelmezett rejtett gazdaságban való érintettség), amelyek túlhaladnak a fizetési műveletek tranzakciós költségén. Azaz a szereplők e mögöttes okok miatt akkor is a készpénzfizetést választják, ha tudják, hogy az a kevésbé gazdaságos és korszerű fizetési mód számukra.

## 4.2. SZERTEÁGAZÓ, NEM EGYSÉGES BIZALOMFELFOGÁS

A félig strukturált interjúk során arra kértük a részt vevő üzletembereket, hogy (i) jellemezzék a vevői, illetve beszállítói kapcsolataikban jellemző viselkedési normákat, illetve az azzal kapcsolatos esetleges problémákat; (ii) értékeljék a bizalom szerepét az üzleti kapcsolatokban, s határozzák meg saját tapasztalatuk alapján a vállalkozásuk által, illetve szemben táplált bizalmi szintet; továbbá (iii) amennyiben problémásnak ítélték az aktuális helyzetet, tegyenek javaslatot annak javítására, a problémák megoldására. Emellett a kérdőívben is vizsgáltuk a megkérdezett vállalkozásoknak az üzleti bizalomról való vélekedését, illetve arra kértük őket, hogy általában véve ítélik meg, milyen bizalmi szint tapasztalható a diadikus üzleti kapcsolataikban.

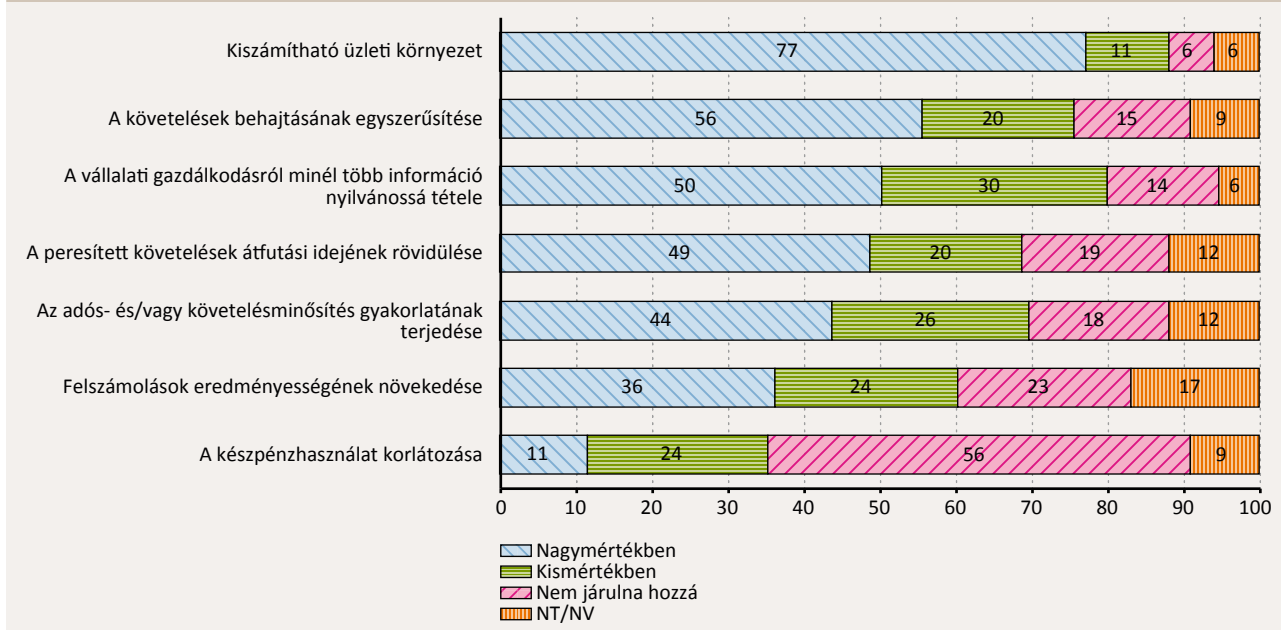
A kutatás egyik fontos tapasztalata, hogy a megkérdezettek szerteágazóan határozták meg a bizalom üzleti kapcsolatokban játszott szerepét, jelentését. Az interjúk első szakaszában, amikor általános helyzetértékelésre kértük fel a megkérdezetteket, szinte kivétel nélkül bizalomhiányról, bizalmi válságról kezdtek beszélni. Ekkor arra kértük őket, hogy definiálják, mit értenek bizalom alatt, s milyen okok miatt számolnak be bizalomhiányról? Az interjúalanyok sok esetben szinonimaként használták a bizalom és megbízhatóság (bizalomra méltóság) fogalmakat, s néhányuk hitelességet, szavahihetőséget és kiszámíthatóságot értett a bizalom jelentése alatt, amelyek inkább a bizalomra méltóság jellemzői. Leginkább a következő kifejezések hangzottak el a bizalom definiálásakor: „akiben megbízunk, nem tesz váratlan, kiszámíthatatlan lépéseket”, „állja a szavát”, „nem szegi meg a korábbi megállapodásban foglaltakat”, „korrektül viselkedik”, „nem ver át”, „nincsenek alantas, mögöttes szándékai”. Általában véve elmondható, hogy a bizalom, illetve bizalomra méltó magatartás alatt az üzletfelek kölcsönösen pozitív, megbízható, kooperatív, fair (nem opportunisták) viselkedését értették a megkérdezettek.

A fentiek ellentétéként a legtöbben a bizalomhiányt egy olyan üzleti szituációként (környezeti adottságként) jellemezték, amelyben viszont folyamatosan tartaniuk kell attól, hogy üzletfelük megszegi korábbi ígéreteit, opportunisták módon cselek-

## 7. ábra

## A vállalatok által kívánatosnak tartott intézkedések az üzleti bizalom növelésére

(százalék)



szik, és felrúgja a korábban közösen rögzített megállapodásokat. Az interjúk során számos esetben volt az a benyomásunk, hogy amikor általános értelemben vett bizalomhiányról beszélnek a megkérdezettek, sokan az üzleti környezet fokozott kockázata miatt megnövekedett bizonytalanságot is a bizalomhiány kategóriájába sorolják, s nem tesznek különbséget a két fogalom között.

A kérdőíves megkérdezés eredményei annyiban egybevágnak a fentiekkel, hogy a válaszadók túlnyomó többsége (86 százalék) a bizalmat az üzleti élet kiemelten fontos tényezőjének ítélte, s a megkérdezett vállalatok 90 százaléka vélekedett úgy, hogy megbízik a fontosabb üzleti partnereiben, s szintén jelentős arányban 85 százalékban érezték úgy a megkérdezettek, hogy üzletfeleik megbízhatnak bennük. Ennek ellenére, amikor arra kértük a vállalatokat, hogy értékeljék, milyen az őket körülvevő üzleti környezetben tapasztalható általános bizalmi szint, akkor többségében (57 százalék) alacsonynak minősítették azt, s a következő intézkedésekben látták a bizalom növelésének lehetőségét: kiszámítható üzleti környezet (77 százalék), követelések behajtásának egyszerűsítése (56 százalék), a vállalati gazdálkodás transzparenciájának növekedése (50 százalék), peresített követelések átfutási idejének csökkenése (49 százalék), adós és/vagy követésminősítés gyakorlatának terjedése (44 százalék).

Értékelve mind az interjúk, mind pedig a kérdőívek eredményeit, arra a következtetésre juthatunk, hogy az üzleti szereplők a bizalomhiány alatt nem feltétlenül a kétoldalú üzleti kapcsolatokban tapasztalt bizalom alacsony szintjét értik, hanem sok esetben az üzleti környezet bizonytalanságát jellemzik a bizalomhiány kifejezéssel.

Emellett pedig a kérdőívben adott válaszok arra is utalnak, hogy a vállalatok alapvetően bíznak a már meglévő üzleti partnereikben, azokat a partnereket azonban, amelyekkel még nincs tapasztalatuk (lásd új vevők), nem minden esetben találják bizalomra méltónak.<sup>9</sup> Így tehát azt mondhatjuk, hogy alapvetően nem a diadikus üzleti kapcsolatokban tapasztalható bizalom szintje alacsony, hanem az üzleti környezet bizonytalansága miatt a vállalkozások sokszor nem találják bizalomra méltónak a másik felet.

Vitathatatlan, hogy a gazdasági válság nyomán kibontakozó turbulens folyamatok növelték az üzleti, környezeti kockázatok, ami kapcsán sok esetben a régi működési rutinok, folyamatok elavulttá váltak, s újak még nem léptek a helyükre és/vagy nem szilárdultak meg. E turbulencia bizonytalanságot idézett elő az üzleti kapcsolatokban, amelyet megítélésünk szerint sok

<sup>9</sup> Erre utalhat az is, hogy a vállalkozások majdnem 40 százaléka szigorúbb fizetési feltételeket szab az új vevőknek, mint a meglévőeknek.

szereplő a bizalomhiánnyal kapcsol össze, jóllehet a két fogalom fókusza eltérő. Ezzel összefüggésben a bizalomra méltóság növelésére (bizonytalanság csökkenésére) irányuló intézkedéseknek a válaszadók szerint elsősorban a kiszámítható üzleti környezet biztosítására, illetve – a kompetenciabizalmat erősítendő – a vállalkozások működésére vonatkozó transzparen-cia növekedésére kellene irányulniuk.

### 4.3. NÖVEKVŐ KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG: GYENGE FIZETÉSI FEGYELEM, LIKVIDITÁSI PROBLÉMÁK, LÁNCTARTOZÁSOK

Kutatásunk során az interjúalanyaink egyetértettek abban, hogy a gazdasági válság jelentősen megnehezítette a vállalkozások helyzetét, s az üzleti bizalom (azaz helyesen inkább az üzleti partnerek megbízhatóságának) szempontjából a legnagyobb problémát az egyre romló fizetési fegyelem okozza. Azok a vállalkozások ugyanis, amelyek nem képesek külső és/vagy belső forrást találni működésükhöz, gyakran azt az utat választják, hogy késve fizetik ki beszállítói számláikat, így teremtve önma-guk számára likviditást. Ez a „gyakorlat” a válság hatására egyre elterjedtebbé vált, s napjainkra szinte minden szektorban találunk példát arra, hogy vállalkozások a vevői pozícióban halasztott fizetést alkalmaznak a beszállítóikkal szemben, azaz nem tartják be a beszállítók által támasztott fizetési határidőt, illetve a legrosszabb esetben egyáltalán nem fizetik ki a beszállítóikkal szemben keletkezett kötelezettségüket. Ez a magatartás több szempontból is nagyon ártalmas. Egyrészt jelen-tős kinnlevőség halmozódik fel a beszállítóknál, akik ezáltal likviditási válságba kerülhetnek, s szélsőséges esetben akár a működésük is ellehetetlenülhet, másrészt aláássa az iparági szereplők közötti, valamint a szerződésekbe vetett bizalmat.<sup>10</sup>

Az, hogy a halasztott fizetések gyakorlata általánosan elterjedté vált a magyar vállalkozások, különösen a kkv-k körében, az interjúalanyok szerint két fő okra vezethető vissza: részben az opportunista magatartásra<sup>11</sup> (könnyen többletlikviditáshoz juthatnak a vállalkozások), részben viszont kényszerpályán mozognak a szereplők, mert finanszírozási lehetőségeik beszűkül-tek és/vagy maguk is sokadik körös szereplők az ellátási láncokban, és arra várnak, hogy befolyjanak a követeléseik. A halasz-tott fizetések jelensége viszont tovább nehezíti a vállalkozások működésének feltételeit, s konfliktusokkal terheltté és még inkább kiszámíthatatlanná teszi az üzleti környezetet. A kialakult szituációt jól jellemzik az alábbi interjúrészletek. „Tulajdon-képpen az van, hogy senkiben nem lehetsz biztos, mert attól, hogy ma még fizetett, nem biztos, hogy holnap fog.” „A sok rossz tapasztalat azt idézte elő, hogy mindenki bekeményített. Aki már egyszer megégette magát, hogy több százezres vagy milliós számláját nem fizették ki, az nyilván nem bíz meg a partnereiben ezután, és mindent készpénzben kér, vagy előre utalással, vagy max. 5-8 napot ad, de nem adja meg a 30 napot, ami régen szokás volt.” „Egy totális negatív légkör alakult ki, minden-ki gyanakszik, nem bíz a másokban. Régen nincs már itt olyan, hogy becsületszó, meg megállapodtunk, aztán úgy lesz, ahhoz tartjuk magunkat.” „Az sem ritka, hogy valaki, valami piti tételt reklamál meg szándékosan egy többmilliós számlán, hogy húzza az időt, hogy minél később kelljen azután fizetni. Persze sokszor kiderül, hogy vagy nincs igaz, vagy kb. tényleg ilyen százhusz forintos nagyságrendről volt szó, és többre került a postaköltség, de megérte neki, mert ezzel legálisan nyert több hetet, hogy ne kelljen fizetni. Azt is mondhatnám, hogy egy-két vevőnk sportot űz a számlareklamációból, hogy így könnyítse a saját életét.”

A kkv-szektorban végzett kérdőíves felmérésünk alátámasztotta az interjúalanyaink véleményét, amely szerint e vállalatok körében erősen problémásnak mondható a fizetési fegyelem. A szerződéseikben alkalmazott fizetési határidők tekintetében nagyon vegyes képet mutatnak a vállalkozások, amelyet minden bizonnyal egyrészt a likviditási helyzetük, másrészt az egyes vevő-beszállító kapcsolatban tapasztalható alkuerejük befolyásol. A legtöbb vállalkozás mind a vevő- (37 százalék), mind pedig a beszállítói (48 százalék) kapcsolataiban 8 és 30 nap közötti fizetési határidőt alkalmaz, azonban a vállalkozások közel kétötöde főként a vevőkapcsolataiban eltér ettől. A megkérdezettek 12 százaléka nyilatkozott úgy, hogy azonnali helyszíni fizetést kér vevőitől,<sup>12</sup> s további 12 százalék 8 napon belüli fizetési határidőt szab meg. Emellett a vállalkozások 15 százaléka alkalmaz 30 napos, s 17 százaléka 30 és 60 nap közötti fizetési határidőt a vevőkapcsolataiban. A beszállítói kapcsolatokban ettől kicsit eltérően kevésbé jellemzőek az azonnali fizetések, s gyakoribb a 30 napos vagy azt meghaladó fizetési határidők

<sup>10</sup> A problémát nemzetközi összehasonlításban vizsgálva azt mondhatjuk, hogy hazánkban a kelet-közép-európai régiós országokhoz képest nem rosszabb a fizetési fegyelem, sőt a dél-európai, valamint az egyesült királysági mutatókhoz képest valamivel jobbak az értékeink, viszont jóval alatta maradunk a Németországban tapasztalható fizetési morálnak, ahol a számlák majdnem háromnegyedét időben kifizetik. Ez a tapasztalat azonban nem arra utal, hogy régiós összehasonlásban elfogadhatónak tekinthető a hazai gyakorlat, hanem csupán azt jelenti, hogy a hanyag fize-tési fegyelem problémája Európa legtöbb országát sújtja (Dun & Bradstreet, 2013).

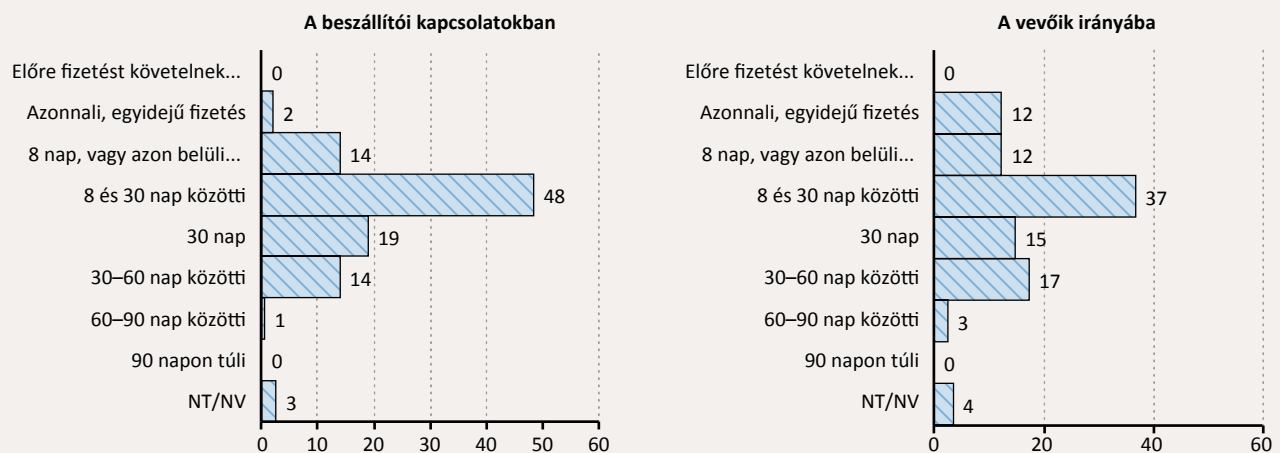
<sup>11</sup> Kutatásai során – az építőipart vizsgálva – Balogh (2007) arra jutott, hogy az opportunistá magatartással magyarázható nemfizetés leginkább az erősen aszimmetrikus hatalmi viszonyok esetén jellemző, azaz a nagyvállalatok erőfölényükkel visszaélve nem fizetik ki a kisebb partnereiket.

<sup>12</sup> Ezeknél a tranzakcióknál kizárólag készpénzben történik a fizetés.

## 8. ábra

## Jellemzően alkalmazott fizetési határidők a kkv-k üzleti kapcsolataiban

(százalék)



Megjegyzés: Az ábra adatai alapján első ránézésre beszállítói erőfölényre következtethetünk. A kapott eredmények azonban arra is utalhatnak, hogy a megkérdezettek a beszállítói pozíció értékelésekor a tényleges viselkedésüket adták meg válaszként, s nem azt a határidőt említették, ami a szerződéseikben szerepel, a vevőkapcsolat értékelésekor pedig a vevőtől elvárt viselkedést adták meg mint határidőt.

alkalmazása. Ez arra utal, hogy a megkérdezett vállalkozások beszállítóként igyekeznek jobb likviditási pozíciót teremteni maguk számára a vevőikhez képest. A megkérdezett kkv-k által alkalmazott fizetési határidők megoszlását a 8. ábra szemlélteti.

Az alkalmazott fizetési határidők elmúlt három év során történő módosításáról a vállalatok 58 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nem változtatott az általa használt határidőkön, míg 20 százalék szigorította, 15 százalék pedig enyhítette azt a kérdéses időszakban. A fizetési határidők megállapításakor a vállalatok nagyjából fele-fele arányban nyilatkoztak úgy, hogy mindenkinél ugyanazokat a sztenderd feltételeket alkalmazzák, vagy a fizetési határidő megállapítása tárgyalás alapján dől el. Ez utóbbi esetben viszont csak a vállalatok 25 százaléka nyilatkozta, hogy a vevő reputációja befolyásolja a megállapított határidőt, s még kevesebben, mindössze a megkérdezettek 17 százaléka mondta azt, hogy a fizetési határidő megállapítását részben az adósminősítő vállalkozások kimutatásaira alapozza. Annak ellenére, hogy vállalkozások döntő többsége (90 százalék) úgy nyilatkozott, hogy megbízik üzleti partnereiben, ennek ellentmondanak azok a válaszok, amelyek szerint a felmérésben részt vett vállalkozások 36 százaléka szigorúbb fizetési feltételeket alkalmaz az új vevőivel szemben a meglévő vevőállományhoz képest, valamint az elmúlt három évben a megkérdezett vállalkozások közel ötöde (21 százalék) szigorított az általa alkalmazott fizetési feltételeken.

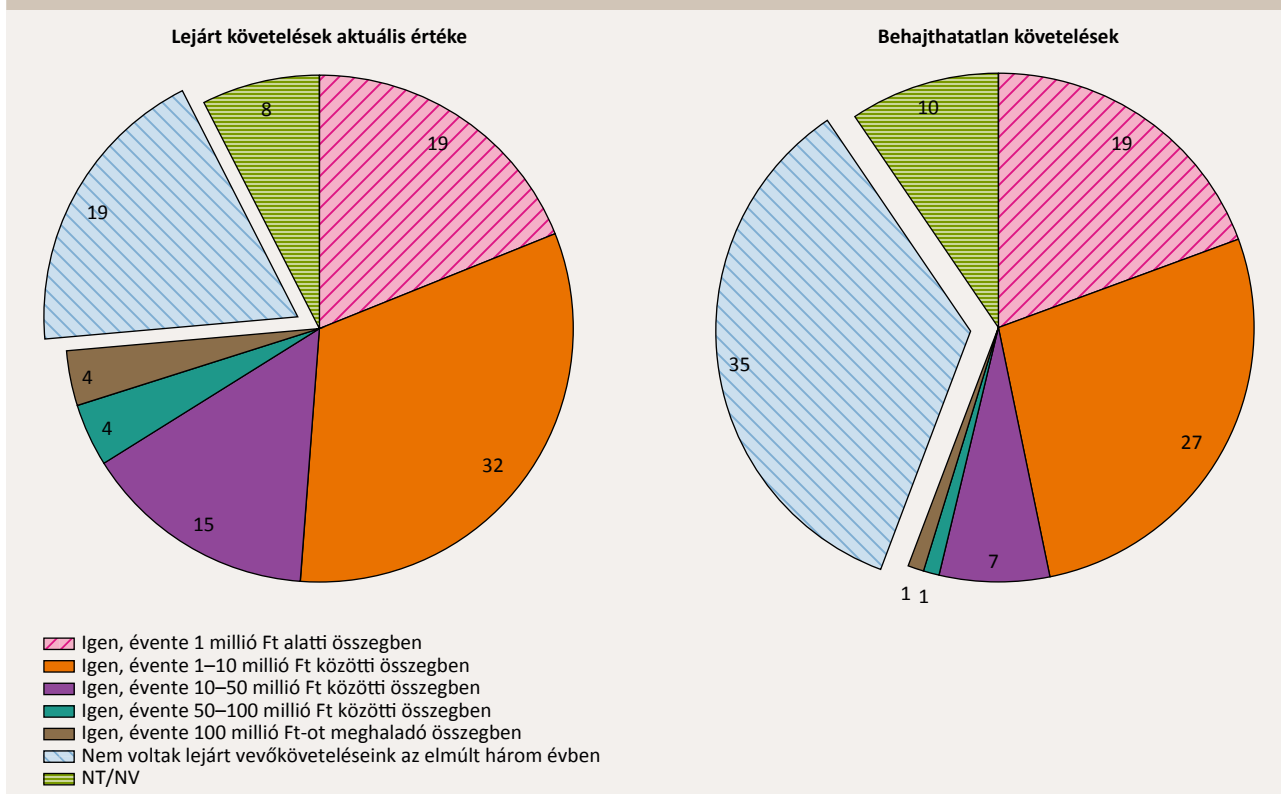
A gyenge fizetési fegyelemre hívja fel a figyelmet az az eredmény, hogy a megkérdezett vállalkozások 74 százaléka nyilatkozott úgy, hogy volt lejárt követelése a vevőivel szemben a felmérés időpontjában, ráadásul a megkérdezettek 56 százaléka arról számolt be, hogy behajthatatlan követelése is keletkeztek az elmúlt három év során. A beszállítói pozíciójukról nyilatkozva azonban, érdekes módon a vállalatok döntő többsége (70 százalék) azt mondta, hogy nincs lejárt kötelezettsége a felmérés pillanatában, mindössze a válaszadók 10 százaléka számolt be 1 millió forintot el nem érő, s 18 százalék 1 millió forintot meghaladó, beszállítókkal szemben fennálló, aktuális lejárt tartozásról. A vevői kinnlevőségek magas értéke ellenére a beszállítói pozícióban tapasztalható pontos fizetés örvendetes tény lenne, erős ellentmondás van azonban, hiszen ez azt feltételezi, hogy a felmérésben részt vett vállalkozások több mint fele jelentős likviditástöbblettel rendelkezik, ami viszont ellentmond az egyes iparági tapasztalatoknak. Így vélhetően az ellentmondást az okozza, hogy a megkérdezett kkv-k többsége igyekezett az önmaga által követett fizetési magatartást a valóságnál jobb színben feltüntetni.

A lejárt kinnlevőségek átlagos aktuális értéke a válaszadók szerint 1 és 10 millió forint között van vállalkozásonként (32 százalék), a válaszadók mintegy 15 százaléka nyilatkozott azonban úgy, hogy a lejárt követelésállományának átlagos összege 10 és 50 millió forint közé tehető, s mintegy 8 százalék az 50 millió forintot is meghaladó követelésállományról számolt be. Sajnálatos adat, hogy csak a vállalkozások közel ötöde nyilatkozott úgy, hogy nincs a felmérés idején lejárt követelése vevőivel szemben. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak folyamatos, akár a napi működést is fenyegető kihívást jelent a likviditásuk

9. ábra

## Lejárt és behajthatatlan követelések értéke a megkérdezett vállalkozások körében

(százalék)



menedzselése, hiszen jellemzően nem számíthatnak arra, hogy követeléseik határidőre befolyanak hozzájuk. Tovább súlyosbítja a helyzetet, ha a behajthatatlan követelések állományát is figyelembe vesszük. Az elmúlt három év során leírt behajthatatlan követelések értéke a megkérdezett vállalkozások 19 százalékánál 1 millió forint alatt maradt, 27 százalékánál 1 és 10 millió forint közötti összeget ért el, s megközelítőleg 10 százalék számolt be 10 millió forintot is meghaladó behajthatatlan követelésről. A felmérésben részt vett kkv-k csupán 35 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nem volt behajthatatlan követelése az elmúlt három évben, ami sajnálatos módon azt is jelenti, hogy a vállalkozások kétharmadának a kkv-szektorban számolnia kell azzal, hogy hároméves időhorizonton biztosan lesz olyan vevője, aki soha nem fizet majd a neki nyújtott termékért és/vagy szolgáltatásért.

A kérdőíves felmérés nem mutatott ki egyenes összefüggést a jelenleg lejárt tartozással rendelkező vállalatok aránya és a cégméret között, miközben a lejárt és behajthatatlan követelések tekintetében egyértelműen a nagyobb árbevételű vállalatok az érintettebbek. Érdekes ugyanakkor, hogy a foglalkoztatottak számát figyelembe vevő vállalatméret szerint a kisvállalkozások gyakrabban rendelkeznek lejárt követelésekkel, de ritkábban számolnak be behajthatatlan kintlévőségekről.<sup>13</sup>

A követelésbehajtási gyakorlatot makroszinten elemezve elmondható, hogy a legkiszolgáltottabb helyzetben a mikrovállalatok vannak, nekik kell a legtovább várni a pénzükre. Az összesített kintlévőség-állományuk a 2011. év végi adatok alapján meghaladta az árbevételük háromnegyedét, ők szinte úgy működnek, hogy az árbevételük 80 százaléka december 31. plusz/mínusz egy-két nappal folyik be hozzájuk. A leginkább sújtott szektor e téren az agrárium. Ez a sajnálatos tény arra utal, hogy ezeknek a vállalkozásoknak, szinte esélye sincs a növekedésre, hiszen a folyamatos likviditási gondok napi működésük biztonságát fenyegetik. A kkv-szektorban ehhez képest jelentősen jobb a helyzet: a 2011. december 31-i kintle-

<sup>13</sup> A jelenleg tartozásról beszámoló vállalatok nem feltétlenül tartoznak azokba a szektorokba, ahol a vállalattal szembeni tartozások közzismerten jellemzőek. A szolgáltatások területén működő vállalatok például viszonylag magas arányban rendelkeznek lejárt tartozásokkal a beszállítóikkal szemben (30 százalék), miközben ők számoltak be a legkisebb arányban velük szemben fennálló lejárt tartozásról (64 százalék) vagy behajthatatlan követelésről (45 százalék).

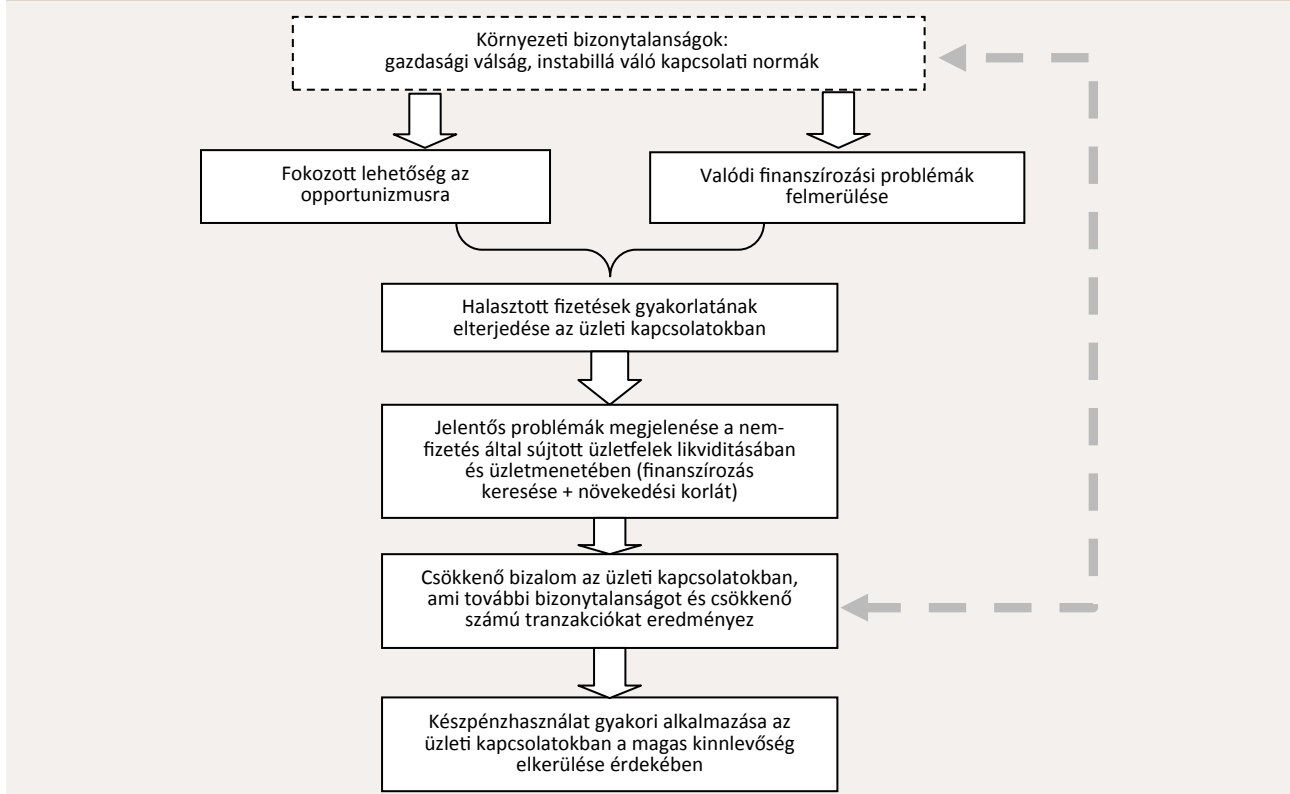
vőség-állomány megközelítőleg 25 százaléka a követeléseiknek. Ezt a pozitív értéket leginkább a közép vállalatok magatartásában az elmúlt években bekövetkezett változás okozza, a válság ugyanis a legtöbb vállalatnál kikényszerítette, hogy tudatosan figyeljék és beszédjék a követeléseiket. A nagyvállalatok esetében már megint romlik a vizsgált érték: a 2011. év végi kinnlevőség-állomány közel 50 százaléka a követeléseiknek. Ebben a vállalati viselkedés mellett a nagyobb állami (főként európai uniós) projektek fizetésének teljesítése, illetve az önkormányzati megrendelések során felmerülő késedelmek is jelentős szerepet játszanak (Csorbai, 2012).

Általános vélekedés, hogy a hanyag fizetési magatartás ún. védekezési mechanizmusokat generált a vállalkozások körében. Így egyre elterjedtebbé vált, hogy a beszállítói pozíciójukban az üzleti szereplők annak érdekében, hogy lerövidítsék a követeléseik behajtási idejét, illetve csökkentsék vevőkockázataikat, *helyszíni készpénzes fizetést* (főként áruk értékesítések), *előre fizetést* követelnek meg. Emiatt a nagy összegű B2B tranzakciónál is sajnálatosan gyakori a készpénz alkalmazása, előre fizetést pedig jellemzően a mikrovállalatoktól követelnek meg partnereik. Kérdőíves felmérésünk eredményei is arra mutatnak rá, hogy a vevővel szemben a vállalkozások közel negyede nagyon szigorú fizetési határidőket alkalmaz, ezen belül 12 százalék azonnali fizetést kér partnereitől. Ez a fizetési szisztéma nagyon ártalmas, mert *drasztikusan lassítja a gazdaság működését*, s azok, akik nem tudják önállóan előre finanszírozni működésüket, szinte ellehetetlenülnek.

Összegezve a kérdőíves felmérés eredményeit, valamint az interjúalanyok által elmondottakat, arra a következtetésre jutotunk, hogy a fizetési határidők be nem tartása, s az ennek nyomán való beszállítói likviditási problémák kialakulása különösen kritikus tényező az üzleti bizalom, illetve annak megingása szempontjából.<sup>14</sup> A kutatásunk során e tárgykörben azonosított problémákat, valamint bizalomhiányt okozó következményeiket a 10. ábra segítségével szemléltetjük.

10. ábra

## Azonosított fizetési problémák és hatásuk az üzleti bizalomra



<sup>14</sup> Ezt erősíti meg Balogh (2007) kutatása is, aki arra a következtetésre jutott, hogy a szerződésben meghatározott fizetési határidők be nem tartása erősen aláássa az üzleti szereplők egymásba, a szerződésekbe, valamint azok kikényszeríthetőségébe vetett hitét, így egyszerre erodálja az üzleti és az intézményi bizalmat is.



#### 4.4. SZEMÉLYES KAPCSOLATOKRA ÉPÜLŐ BIZALOM, GYENGE PARTNERMENEDZSMENT-KÉPESSÉGEK

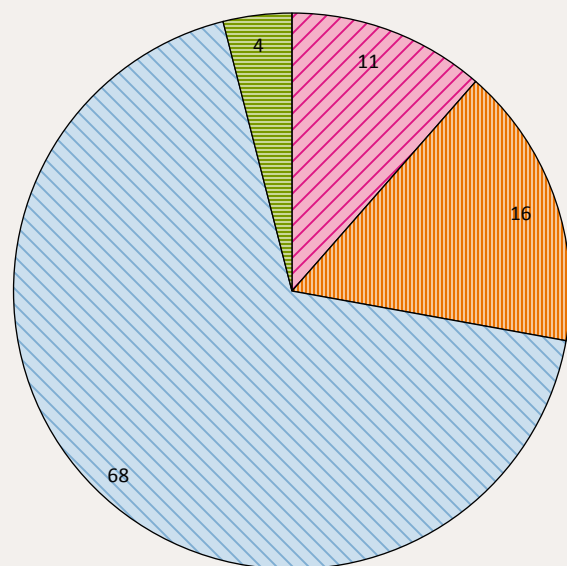
Kutatási eredményeink harmadik fontos tapasztalata az volt, hogy az üzleti szereplők közötti bizalom elsősorban a személyes kapcsolatokra, tapasztalatokra épül, azaz a bizalom kialakulásában és fenntartásában, a bizalomra méltóság megítélésében egyértelműen a jó szándék dimenzió dominál, s kevésbé a vállalati képességek (kompetencia dimenzió). Számos interjúalanyunk nyilatkozott úgy, hogy részéről a bizalom egyértelműen a többéves személyes tapasztalatokon nyugszik, leginkább a személyes benyomások, tapasztalások alapján ítélik meg egy partner bizalomra méltóságát. Így az üzleti bizalmat is tulajdonképpen a „személyes bizalmi hidak” (Zaheer et al., 1998) mozgatják. Ezzel összhangban több interjúalanyunk is úgy nyilatkozott, hogy az új vevőkkel való kapcsolatát elsősorban a piaci hírnévre, a személyes közvetlen vagy közvetett ismeretekre alapozza. Néhányan viszont azt a szempontot is felvetették, hogy épp a külső környezet fokozott bizonytalansága, turbulenciája miatt ezek a személyes benyomások sokszor félrevezetőek lehetnek. „A világ teljesen megváltozott és persze a személyes kapcsolatok fontosak abból a szempontból, hogy sokat segítenek abban, hogy simán menjen az üzlet, de messze nem elegendők. Figyelni kell manapság a partnerek eredményeit és folyamatosan értékelni őket, mert nem lehet száz százalékban a múltbeli tapasztalatokra támaszkodni” – jellemezte az üzleti kapcsolatok komplexitását egyik interjúalanyunk.

Épp az előbb említett tudatos, üzleti eredményekre alapuló partnermenedzsment terén tapasztaltuk a legnagyobb hiányosságokat interjúalanyainknál, amit a kérdőíves felmérés is igazolt. A nagyvállalatok által professzionálisan alkalmazott vevőminősítés gyakorlatát ugyanis a vállalkozások többsége nem alkalmazza rendszeresen, amelyek pedig igen, azokat is a rengeteg negatív tapasztalat ösztönözte a vevők többé-kevésbé szofisztikált előzetes minősítésére. „A saját kárunkon tanultuk meg, hogy kivel lehet üzletelni és kivel nem, csak erre ráment több tízmillió forintunk” – mondta az interjúk során egyik megkérdezett nagykereskedő tulajdonos-menedzsere. A vevőminősítést alkalmazóknál nagyon heterogén gyakorlatot érzékelünk. Volt olyan vállalkozás, amelyik erre szakosodott piaci cég adataira építve, jól kidolgozott vevőlimiteket állított fel, és rendszeresen monitorozta a befizetésekkel, s volt olyan cég is, amelynél csak negyedévente „ránéztek” a partnerek folyószámlájára, s ennek alapján döntöttek a további tranzakciókról. Ehhez kapcsolódóan általános tapasztalat volt, hogy azon partnerek esetén, akiket vagy üzleti teljesítményük, vagy tapasztalatuk alapján nem megbízható partnernek minősítettek, szinte csak készpénzes helyszíni fizetést vagy előre fizetést követeltek meg a megkérdezett vállalkozások.

11. ábra

Követelés- vagy adósminősítők figyelembevétele a fizetési feltételek meghatározásánál

(százalék)



■ Rendszeresen figyelembe veszik ezeket  
■ Alkalmanként vagy szükség esetén veszik ezeket figyelembe  
■ Nem használnak ilyen értékeléseket  
■ NT/NV

Szintén az interjúk tapasztalatával egybevágó válaszokat kaptunk a kkv-k kérdőíves megkérdezésekor, amikor vevőminősítési és partnermenedzsment gyakorlatukat vizsgáltuk. A válaszadók *68 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a partnerekkel szemben fennálló fizetési és egyéb szerződéses feltételek meghatározásakor semmilyen addicionális információkat* (adóminősítő vállalkozások értékelése, számviteli adatok) *nem vesz figyelembe, s csak a megkérdezettek 11 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a kinnlevőségeinek kezelésekor rendszeresen felhasználja az adóminősítő vállalkozások által szolgáltatott információkat, s csupán további 16 százalék mondta azt, hogy alkalmanként használ ilyen elemzéseket* (lásd 11. ábra). Ezek az értékek egyértelműen arra utalnak, hogy a felmérésünkben részt vett vállalkozások elsősorban a jó szándék bizalmi dimenzióra építik üzleti kapcsolataikat, s a kompetencia dimenziót (tudatos partnermenedzsment) másodlagosan kezelik, holott a szándék és a képesség egyaránt fontosak a kapcsolatok működőképességének szempontjából.

A hiányzó, illetve heterogén vevőértékelésen túl sok interjúalanyunk esetében tapasztaltuk *az alapvető pénzügyi (menedzsment-) ismeretek hiányát* is (például banki termékek, készpénzhasználat költségei, szerződéses garanciaelemek, biztosítékok, nyilvános gazdálkodási adatok terén), ami szintén a működési kockázatot és a kapcsolati bizonytalanságot növelő tényező lehet. E hiányzó ismeretek ugyanis könnyen a „sodródást” eredményezhetik a vállalati működésben, azaz elővigyázatlanból olyan ügyletekben vehetnek részt, amelyekbe racionális mérlegelést követően nem mennének bele.

Általánosan megállapítható volt kutatásunk során, hogy a vállalkozások üzleti partnermenedzsmentjét sokkal inkább az esetleges, ad hoc intézkedések és a személyes tapasztalatok vezérik, mint a tudatosság. A vállalkozások az általuk kifogásolt bizonytalanság ellenére nem a megbízható, ellenőrizhető tényekre, képességekre alapozzák az üzleti kapcsolataikat, jellemzően nem használják az adóminősítő értékeléseit, hanem saját személyes megérzéseikre, tapasztalataikra támaszkodnak, bizalmi kapcsolataikat egyértelműen a jó szándék dimenzió dominálja.

## 5. Megoldási javaslatok, normatív következtetések

Tanulmányunk jelen pontjában összegezzük azokat a javaslatokat, amelyek az interjúk, illetve a szakértői kerekasztal-beszélgetés tanulságai kapcsán megfogalmazódtak az üzleti környezet stabilitására, valamint a vállalkozások közötti bizalom növelésére vonatkozóan. Szándékosan nem érintünk olyan felvetéseket, amelyek a készpénzhasználat általában vett csökkentését, korlátozását, s lakossági tranzakciókban való visszaszorulását eredményezhetik, azok ugyanis – megítélésünk szerint – már jóval túlmutatnának a tanulmányunk fókuszán.

Az üzleti szereplők közötti bizalom növelésére alapvetően két fő megoldási irányt látunk körvonalazódni: *egyrészt növelni szükséges az üzleti transzparenciát, azaz a vállalkozások működésére, számlafizetési viselkedésére vonatkozó, széles körben és ingyenesen hozzáférhető információk körét, másrészt szintén fokozni kell a vállalkozások tudatos partnermenedzsmentet lehetővé tevő ismereteit.* E két alapelv mentén megfogalmazott szabályozási javaslatokat az alábbi pontokban mutatjuk be. Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy e tanulmányban csupán ötletszerűen villantjuk fel e potenciális megoldási javaslatokat, s nem célunk ezek megvalósításának részleteit kidolgozni, ahogy hatástanulmányokkal sem rendelkezünk a felvetett javaslatok potenciális előnyeinek, hátrányainak, valamint költségeinek felmérésére, továbbá a megvalósítás átfutási idejére vonatkozóan.

### A. Szakmai kamarák szerepének erősítése – pozitív/negatív iparági adólista

Elengedhetetlennek tartjuk a bizalomteremtés szempontjából, hogy a vállalkozások tevékenységének eredményére, számlafizetési magatartására vonatkozó transzparencia növekedjék. A nyilvánosság ugyanis jó „fegyver” lehet arra vonatkozóan, hogy kiszűrje az opportunistá magatartást, valamint megfelelő információval lássa el a vállalkozásokat a vevőik/beszállítók fizetési magatartásáról. E transzparenciát, illetve az intézményi bizalmat is erősítheti a szakmai kamarák szerepének további erősítése. 2012. január 1-jétől kötelező a gazdálkodó szervezetek számára a kamarai regisztráció, ami lehetővé tette, hogy a gazdasági kamarák (illetékes területi szerveik keresztül) pontos információval rendelkezzenek a működő vállalkozásokról. Ennek kapcsán merül fel a lehetőség, hogy a kamarák jogkörük további bővítésével ún. pozitív/negatív adólistákat állíthassanak össze. E feladat ellátását végezhetnék (regisztrált) tagi önkéntes közreműködésen alapulva, vagy saját hatáskörben eljárva, kötelező adatszolgáltatásra kötelezve a regisztráltakat. Természetesen egy ilyen lista összeállításánál nagyon fontos a körültekintő eljárás, hogy csak alátámasztható, pontos és aktuális információk alapján kerüljenek fel vállalkozások akár a jól, akár a nem fizető adósok közé, így valószínű, hogy a kamarák bár jelenleg is bírnak a rendszer létrehozásához szükséges kompetenciával, feltételezhető, hogy jelenlegi erőforrásaik nem elegendőek annak működtetésére. A várható pozitív hozadéka miatt érdemesnek tartjuk megvizsgálni e kamarai adólisták alkalmazását, hiszen a vállalkozások számára hasznos információt nyújthatna, s segítené a partnereik iránti bizalom növekedését.

Ezen javaslatunkra a kormányzat által kidolgozott Új Széchenyi Tervben is találhatunk példát, ahol is a vállalkozói szervezetek vállalkozásminősítő programjainak támogatása fogalmazódott meg. Ez alapján a megfelelő üzleti partner megtalálásának, az egymás felé adható garanciáknak egyik legolcsóbb formája lehet, ha a vállalkozások korábbi korrekt/inkorrekt üzleti magatartásáról tanúskodó információk elérhetővé válnának az egyes iparágakban.

A szakmai kamaráknak nagy szerep juthat még emellett a regisztrált vállalkozásaik képzése terén is. Felmérésünk eredménye egyértelműen azt igazolta, hogy a legtöbb kvv által követett partnermenedzsment tevékenység gyenge lábakon áll, a vállalkozások jellemzően saját személyes tapasztalataikra alapozva döntenek vevőkapcsolataikról. Azt gondoljuk, hogy a vállalkozások részére már ma is számos olyan, akár ingyenesen, akár díj ellenében hozzáférhető információ<sup>15</sup> rendelkezésre áll,

<sup>15</sup> Ingyenesen elérhető a vállalatok beszámolóit, cégadatait, a NAV minősített adózói adatbázisa. A különböző szofisztikált elemzéseket végző adós- és követelésminősítő vállalkozások elemzései pedig térítés ellenében szintén a vállalkozások rendelkezésére állnak.

amelyek alapján megítélhetik üzleti partnerük viselkedését. A szakmai kamarák fontos feladata lehetne, hogy ezekre felhívják a vállalkozások figyelmét, valamint figyelmeztessék a cégeket, hogy mennyire kockázatos magatartás az előismeretek, partnerinformációk hiányában történő sodródás.

## B. A NAV nyilvános adatszolgáltatási körének bővítése

Az adóhatóság már most is több értékes és hasznos információval rendelkezik a vállalkozások köztartozásáról, illetve adó- és járulékfizetési pontosságáról és hajlandóságáról, mint amit a nyilvánossággal a hatályos adó- és adatvédelmi jogszabályok alapján megoszthat. Létezik, és a NAV honlapján elérhető az ún. negatív adólista, amely a 10 millió forint feletti adótartozást felhalmozó magánszemélyeket, illetve a 100 millió forint feletti adótartozást felhalmozó vállalkozásokat tartalmazza. Problémás viszont, hogy a negatív adólistán csak jogerős ítélet után lehet szerepeltetni a vállalkozásokat, de addig két vagy több év is eltelhet az eljárás kezdetétől. Így előremutató lenne, ha a folyamatban levő eljárás alatt állók adatait is nyilvánosságra lehetne hozni. Emellett pozitív adólistája is van a NAV-nak, de a magyar – elsősorban adatvédelmi – szabályozások miatt nem tehető nyilvánossá. Érdemesnek tartjuk e jogi problémát megvizsgálni, hogy mennyiben sértené a magánérdeket, illetve növelné a közérdeket a pozitív adólista korlátlan hozzáférhetővé tétele. Érzékelve a bizalmi problémát, jó gyakorlatot alakított ki a NAV az ún. köztartozásmentes adózói adatbázissal. 2012 végén mintegy 50 ezer adózó regisztrált ezen adatbázisba, de ennél jóval kevesebben tagjai az ún. minősített adózói körnek, ami a vállalkozás elmúlt 3 évi adó- és jövedelemtartozás-mentességét vizsgálja. Sajnos az adószabályok miatt nem automatizmus a lista való bekerülés, hanem kérvényeznie kell azt az adózónak. E téren érdemes lenne megvizsgálni, hogy milyen jogi akadályokat kellene „lebontani” ahhoz, hogy minden előzetes kérelem és beleegyezés nélkül a NAV önállóan állíthassa össze és tehesse közzé adatbázisát (ez gyakorlatilag a pozitív adólistával lenne egyenértékű).

Célszerű lehet emellett azon is elgondolkozni, hogy vajon érdemes-e megvárni, hogy egy vállalkozás 100 millió forintos adótartozást halmozzon fel, s csak azután kerüljön fel a nyilvános negatív adólistára. Érdemes lehet ezt az értékhatárt jelentősen lecsökkenteni, hiszen a transzparencia növelése kiemelt szempontja a bizalomépítésnek.

A fent megfogalmazott kéttípusú, a vállalkozások fizetési magatartását minősítő adólista felállítását azért látjuk célszerűnek, mert a *NAV adatainak a jelenlegitől bővebb tartalommal való közzététele a vállalkozások közteher-fizetési hajlandóságáról adhatna képet, a szakmai kamarák pedig a vállalkozások egymás közötti fizetési műveletekben követett magatartását monitorozhatnák.*

## C. Garanciát nyújtó banki termékek megismertetése – bankok ösztönzése ezek nyújtására

A banki termékkörben – a hitelezésen túl – több megoldás is létezhet az üzleti kapcsolatok kiszámíthatóságának, stabilitásának növelésére, ilyen lehet például a különböző típusú bankgarancia vagy az akkreditív ügyletek. Általában véve jellemző, hogy az ismerethiány és/vagy a költségek miatt ezek a banki termékek különösen a kkv-szektorban nem váltak általánosan elterjedtté,<sup>16</sup> illetve kisebb gyakorisággal alkalmazzák azokat, mint az optimális lenne. E téren szükségesnek látjuk – akár formális, akár informális módon – ösztönözni a bankokat, hogy egyrészt ismertessék meg e termékeket különösen kkv-ügyfelekkel, s elérhető feltételek mellett biztosítsák azok igénybevételét. E banki termékek terjedésével egyrészt növekedhetne a vállalkozások bizalomra méltósága, másrészt pedig kivédhető, illetve könnyebben kezelhető lennének a nemfizetéssel kapcsolatos kockázatok.

Nyilván e termékek nem ingyen állnak az ügyfelek rendelkezésére, s a vevők megbízhatósága alapján esetleg érdemes mérlegelni igénybevételüket. Nagy értékű, többmillió ügyleteknél azonban mindenképp érdemes elgondolkodni az igénybevételükön, hiszen az esetleges nemfizetésből adódó kár jóval magasabb lehet a bankgarancia költségénél.

## D. Explicit tranzakciós költségek

Részben a transzparencia hiányának, részben az elégtelen menedzsmentismereteknek tudható be, hogy a vállalkozások sok esetben azért (is) preferálják a készpénzhasználatot, mert nincsenek tisztában annak költségeivel, s ingyenesnek vélik azt. Ezt a tévhitet könnyen el lehetne oszlatni azáltal, ha a vállalkozások számára számszerűsíthetővé válnának a készpénzhasználat

<sup>16</sup> Jellemzően csak akkor veszik igénybe a vállalkozások, ha kötelező feltétele egy ügyletnek (pl. közbeszerzés esetén).

explicit és implicit költségei. Úgy gondoljuk, e téren a bankoknak kellene elemzést készíteniük arra vonatkozóan, hogy prezentálják az üzleti ügyfelek számára azt, hogy milyen költségekkel jár (például napi adminisztrációs teher, szigorú számadású pénzkezelési bizonylatok készítése, biztonsági kockázat, kevésbé átlátható cash-flow, készpénzfelvétel költsége stb.), ha x millió forintot készpénzben tartanak maguknál, s abból fizetik a kötelezettségeiket, vagy ha a számlájukon tartják ugyanezt az összeget, és elektronikus utalásokat bonyolítanak. További zavaró tényező, hogy a stratégiai árazás alkalmazása miatt a bankok a készpénzmenedzsment költségeit sokszor hajlandók vállalni azért, hogy többféle pénzforgalmi és hitelterméket tudjanak „csomagban” értékesíteni a vállalkozásoknak.

## 6. Összegzés

Tanulmányunkban elemeztük a nemzetközi összehasonlításban magasnak számító hazai készpénzkereslet motivációjának okait, ami kapcsán a készpénzigény mintegy kétharmadát kitevő, nem tranzakciós célú készpénzkereslet egyik összetevőjét, az üzleti szereplők közötti bizalmat vizsgáltuk. Kvalitatív és kvantitatív módszerekre egyaránt támaszkodó kutatási eredményeink során arra jutottunk, hogy jelenleg bizalomhiány tapasztalható az üzleti életben, ami alatt elsősorban azt kell érteni, hogy az üzleti környezet bizonytalanná vált. A vállalkozások tartanak attól, hogy üzletfelük megszegi előzetesen tett ígéreteit, és váratlanul, opportunista módon cselekszik. Az üzleti szereplők közötti bizalom alacsony szintje nemcsak a készpénzhasználat miatt problémás, hanem a bizalom multiplikatív szerepe miatt a gazdasági aktivitást is csökkenti. E bizalomhiány fő forrása elsősorban a B2B tranzakciókban tapasztalható hanyag fizetési magatartás, illetve az ennek eredményeként kialakuló láncartozások, vállalati likviditásproblémák. A fizetési késedelmek akut jelenlétét az üzleti életben tanulmányunk is igazolta: a vállalatok közel háromnegyede jelezte, hogy volt lejárt követelése a felmérés időpontjában, és az elmúlt három év során a megkérdezettek több mint felének behajthatatlan követelése is keletkezett. További okozója lehet még a problémának a vállalkozások nem megfelelően tudatos ügyfélkapcsolat-menedzsmentje, valamint a személyes kapcsolatokra való túlzott támaszkodás. A nemfizetés vagy határidőn túli fizetés sajnálatos következménye, hogy a problémával súlyosan érintett vállalkozásoknak szinte esélye sincs a növekedésre, hiszen a folyamatos likviditási gondok napi műköedésük biztonságát fenyegetik.

A vállalati készpénzhasználat terén kutatási eredményeink arra mutattak rá, hogy a kis- és középvállalatok fele használ fizetési tranzakciói során rendszeresen készpénzt. E tranzakcióknak érték szempontjából nagyjából fele tekinthető kisebb értékűnek, 50 ezer forint alattinak, s fele nagyobb értéket tesz ki. Így azt mondhatjuk, hogy a vállalatok által követett fizetési gyakorlat jelenleg messze távol áll a társadalmilag optimálistól és kívánatosától. E készpénzhasználat indokai között a megkérdezettek közel negyede jelölt meg üzletbizalom-hiánnyal összefüggő tényezőket, de sokan (40 százalék) a kis értékűség, vagy a megszokás (18 százalék) és az egyszerűség (23 százalék) miatt használják készpénzt. Azt mondhatjuk, hogy a készpénzhasználat motivációi igen erősek és stabilak, az utóbbi időszak szabályozási és infrastrukturális változásainak egyike sem befolyásolta érdemben a készpénzes fizetéseket.

Tanulmányunkban normatív javaslatokat tettünk a vállalkozások közötti bizalom lehetséges növelésére, e javaslatok főként a vállalkozások működésére vonatkozó transzparencia fokozására, valamint a kkv-k pénzügyi és menedzsmentismereteinek növelésére irányulnak, azaz alapvetően a partnerek bizalomra méltóságának megítélhetővé válását célozzák.

## 7. Felhasznált irodalom

AKERLOF, G.–R. SHILLER (2009): *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton, Princeton University Press.

BALÁS G.–CSITE A.–SZABÓ-MORVAI Á.–SZEPESI B. (2010): *Bizalom és vállalkozás Magyarországon. Kiindulópontok*. Budapest, HÉTFA Kutatóintézet. /Bizalom és vállalkozás program. Műhelytanulmányok, 2./

BALOGH E. (2007): *Kooperáció és opportunizmus: a vállalkozói kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban. Egy feltáró kutatás eredményei*. PhD-értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia Doktori Iskola). Budapest.

BARNEY, J. B.–M. H. HANSEN (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175–190.

BLOMQUIST, K. (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, Vol. 122.

BLOMQUIST, K.–STAHLE, P. (2001): *Building Organizational Trust, 16th IMP Conference Proceedings, Bath, UK*. [URL](#).

BLOMQUIST, K.–R. SEPPANEN (2003): *Bringing Together The Emerging Theories On Trust And Dynamic Capabilities – Collaboration And Trust As Focal Concepts*. Conference paper in 19th IMP-conference, Lugano, Switzerland.

BÓDI-SCHUBERT A. (2010): *A készpénz szerepe a rejtett gazdaságban*. MNB kutatási jelentés. Budapest, Magyar Nemzeti Bank. [URL](#).

BUZÁDY Z. (2000): *Stratégiai szövetségek Magyarországon*. PhD-értekezés (BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola). Budapest.

CREED, W. E. D.–R. E. MILES (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In: KRAMER, R. M.–T. R. Tyler (eds.): *Trust in organisations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, SAGE Publications.

CSORBAI H. (2012): *Vállalkozások kinnlevőség-adatai – ismertette az Opten Zrt. adatai alapján, Vállalkozások közötti bizalom és fizetési szokások kapcsolata kerekasztal*, 2012. november 22., Magyar Nemzeti Bank Antall József konferenciaterem.

DAS, T. K.–B.-S. TENG (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No. 1, pp. 85–119.

DUN & BRADSTREET (2013): *Németországban a cégek közel háromnegyede határidőre fizet, Magyarországon fele sem*. [URL](#).

DYER, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 535–556.

DYER, J. H.–W. CHU (2003): The role of trustworthiness in reducing transaction cost and improving performance. *Organisation Science*, Vol. 12 No. 3, pp. 45–69.

- FEARNE, D.–R. DUFFY (2004): Buyer-Supplier Relationships: An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 2–25.
- FORD, D.–L. E. GADDE–H. HÅKANSSON–I. SNEHOTA–A. WALUSZEWSKI (2008): *Analyzing Business Interaction. 24th Annual IMP Conference Proceedings*, Uppsala, Sweden.
- GRESVIK, O.–H. HAARE (2008): Payment habits at point of sale. Different methods of calculating use of cards and cash in Norway. *Staff Memo*, nr. 6. Norges Bank.
- JICK, T. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 No. 4 December, pp. 602–611.
- 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.
- KOPP M. (szerk., 2008): *Magyar lelkiállapot 2008. Esélyerősítés és életminőség a magyar társadalomban*. Budapest, Semmelweis Kiadó.
- KORNAI (2003): Honesty and Trust in the Light of the Post-Socialist Transition. Some Ideas Arising from the „Honesty and Trust” Research at Collegium Budapest. *Beszélő*, Vol. 8 No. 6, pp. 20–259.
- LUHMANN N. (1995): *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- MAGYAR NEMZETI BANK (2012): *Jelentés a pénzügyi stabilitásról*, november.
- MAYER, R. C.–DAVIS J. H. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3 July, pp. 708–734.
- ODORÁN R.–SISAK B. (2008): A magyar gazdaság készpénzigénye – továbbra is olajozottan működhet a rejtett gazdaság?. *MNB-szemle*, december.
- ROGOFF K. (1998): Blessing or curse? Foreign and underground demand for euro notes. *Economic Policy*, pp. 263–303.
- SCHNEIDER, F.–H. D. ERNSTE (2000): Shadow economies: Size, causes, consequences. *The Journal of Economic Literature*, Vol. 38 No. 1, pp. 77–114.
- SISAK, B. (2011): What drives cash demand? Transactional and residual cash demand in selected countries. *MNB Working Papers*, 2011/10.
- STIX, H. (2012): *Why do people save in cash? Distrust, memories of banking crises, weak institutions and dollarization*. Oesterreichische Nationalbank.
- TÓTH I. GY. (szerk., 2009): *Bizalomhiány, normazavarok, igazságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése*. Budapest, TÁRKI, pp. 119–135.
- VIROLAINEN, V. M. (1999): Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing. PhD-értekezés. *Research Papers*, 71. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology.
- ZAHEER, A.–B. MACEVILY–V. PERRONE (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9 No. 2, pp. 141–159.



**MNB-tanulmányok 110.**

Bizalom(hiány) és fizetési magatartás a hazai kis- és középvállalatok üzleti kapcsolataiban

2014. március

Nyomda: D-Plus

H-1037 Budapest, Csillaghegyi út 19-21.

