

VÖRÖSMARTY Gyöngyi – TÁTRAI Tünde – HAVASI Zoltán

A BESZERZÉS HELYE ÉS SZEREPE A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) a legtöbb országban, így Magyarországon is kiemelt szerepet töltenek be a gazdaság életében. A velük kapcsolatos kutatások elértek abba a fázisba, amikor például a kisvállalkozás-fejlesztés és az ellátásilánc-menedzsment összekapcsolásával megismerhetjük egy adott vállalati funkció szerepét és helyét a célcsoportban. A szerzők tanulmányukban egy kutatás eredményeit mutatják be, mely egyenrangú módon fókuszál a beszerzési tevékenység és a kkv-k sajátosságaira. A beszerzési aspektusok kiemelésével lehetőség van mélyebben megismerni a kkv-k bizonytalanságának forrásait, a beszállítókkal kapcsolatos igényeik megfogalmazását, a vevők preferenciáit, melyen keresztül általános kép kapható a szállítófejlesztés lehetőségeiről, kifejezetten a beszerzési tevékenység informatikai támogatásáról, továbbá véleményükről a beszerzés mint szolgáltatás kiszervezésével kapcsolatban. A kutatást megalapozó kérdőíves felmérés nemzeti összehasonlításra is lehetőséget ad, valamint segíti egy adott tevékenységre fókuszálva a hazai kis- és középvállalkozások helyzetének bemutatását.

Kulcsszavak: beszerzés, e-aktivitás, kis- és középvállalkozások (kkv)

Számos nemzetközi és hazai kutatás foglalkozik a beszerzés vállalati működésben játszott szerepével, s jut arra a következtetésre, hogy ez a funkció jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt időszakban. Ez a változás jelentkezik a beszerzés szerepének növekedésében, az alkalmazott eszközök és módszertan fejlődésében. A fókuszban legtöbbször a komplex beszállítói hálózat és beszerzési szervezet irányítása áll, azaz lényegében összetett problémák kezelésére keres az irodalom hatékony megoldási módszereket. E megoldások keresésében a felvázolt módszerek alapos és széles körű piac- és technológiai ismereteket feltételeznek, melyre építve tanulmányozzák az elemzési és megoldási lehetőségeket. Ez a vizsgálati fókusz azonban a nagyvállalati tapasztalatokra és szükségletekre épít, hiszen ez a feltételrendszer (összetett szállítói struktúra, nagy és többszintes szervezet, sokszereplős beszerzési folyamat kezelésének igénye, a piaci erőt jelentő beszerzési érték stb.) a kis- és középvállalatokra nem jellemző.

A beszerzés szerepének hátterében azonban található olyan elemeket, amelyek fontossá teszik ezt a funkciót a kis- és középvállalatok életében is. Ez pedig az, hogy a beszállító a vállalat fontos erőforrása.

Az ellátásilánc-szemléletben a beszállító teljesítménye beépül a vállalat teljesítményébe. A beszállítói piac ismerete hozzájárul a beszerzési lehetőségek jobb megismeréséhez és a piaci teljesítmény javulásához.

A nemzetközi irodalom az utóbbi pár évben kezdte el vizsgálni a kis- és középvállalatok beszerzési sajátosságait. Témánk szempontjából kiemelkedő jelentőségű Ellegaard (2009) tanulmánya, aki termelőtevékenységet végző kis- és középvállalatok tulajdonosainak beszerzésorientációját vizsgálta, megállapítva, hogy értékesítési szempontból ez a vállalatcsoport egy sajátos szegmenst jelent. A főbb jellemzőket a következőkben fogalmazta meg: legfontosabb szempont a termelés ellátásbiztonságának megteremtése, a szabályozatlanság és a standardizátlanság miatti gyakori problémakezelési igény, a beszerzési szaktudás hiánya, a beszállítóhoz való szoros kötődés, lojalitás. Dallago (2003) szerint a legfőbb akadály annak, hogy ezek a cégek hatékonyabban betölthessék szerepüket, a szakmai professzionalizmus és a jól kidolgozott vállalati folyamatok hiánya. Knudsen és Sarvais (2007) tanulmányukban a kis- és középvállalatok nemzetközi beszerzési gyakorlatát vizsgálva az eltérő kultúrák keze-

lésének problémájára hívják fel a figyelmet, melyet ez a vállalatcsoport fokozott kockázatként értékel. Azaz lényegében az ő tanulmányuk is azt a megállapítást erősíti, hogy a beszerzési szakértelem hiányában ezeknek a vállalatoknak a beszerzési lehetőségei sokkal korlátozottabbak. Ugyanakkor megjelenik ebben a tanulmányban is a beszállítóhoz való kötődés gyakorlata.

Morrissey és Pittaway (2004) tanulmányukban a kis- és középvállalatok beszállítói kapcsolatát már nem feltétlenül az együttműködő stratégiával látják jellemezhetőnek, ugyanakkor a kapcsolattípusokat sokkal kevésbé összetettnek jelenítik meg, mint az a nagyvállalatok esetében tapasztalható. A szerzők a kis- és középvállalatok beszerzését elemezve kiemelik, hogy a beszerzési célok között – a nagyvállalati gyakorlattól eltérően – a pénzügyi és teljesítménykritériumok mellett sokszor a menedzser-tulajdonos saját egyéni céljai is kiemelkedő szerepet kapnak.

Jelen tanulmányhoz szorosabban is kapcsolódik Quayle (2002) kutatása, melynek keretében azt vizsgálja, hogy milyen fontossága van a beszerzésnek, mennyire ismerik a modern eszközöket és milyen prioritásai vannak a beszerzésnek a kis- és középvállalatok gyakorlatában. Eredményei azt mutatják, hogy bár a minta alapján a beszerzés nem nagyon fontos, a hagyományos ellátási kritériumok (ár, minőség, szállítás) szerinti beszállítói teljesítmény az, és ennek biztosításában szívesen támaszkodnának külső beszerzési szolgáltatóra a válaszadók.

Az irodalom foglalkozik a beszerzési módszerek és eszközök kis- és középvállalatoknál való alkalmazásának lehetőségeivel is. Pressey és társai (2009) a beszállító értékelési módszerek alkalmazásának jellemzőit vizsgálva korábbi hasonló tanulmányokkal szemben (Pearson – Ellram, 1995) azt fogalmazzák meg, hogy a módszerek alkalmazása általános, ugyanakkor a nagyvállalati gyakorlathoz képest kevésbé összetett és nem annyira formalizált. Johnston és Wright (2004) vizsgálatukban négy olyan tényezőt azonosítanak, melyek befolyással vannak a kkv-k elektronikus kereskedelmi képességeire. Ezek a külső környezet (pl. infrastruktúra), a belső környezet (pl. méret, erőforrások), az attitűdök (pl. bizalom, kapcsolat vagy feladatorientáltság), a várakozások (pl. várható előny vagy kockázat). Az egyes régiók (USA, Kína, Japán, Mexikó) kis- és középvállalatainak eltéréseit az ezekben a tényezőkben jelentkező különbségekre vezetik vissza.

Az irodalmat áttekintve szembeötlő, hogy a kutatások alapján nem alakult ki egységes kép a kis- és középvállalatok beszerzési gyakorlatáról, sőt a szerzők egyes rész kérdésekben gyakran

ellentmondásos eredményekre jutottak. Ez négy fontosabb okra is visszavehető. A kutatási minták elemei nem azonos földrajzi régióból származnak, a vállalatok eltérő iparágakban tevékenykednek – amint ennek jelentőségére Brush és Chaganti 1997-ben rámutatott –, jelentős különbségeket hordoz magával az a tény, hogy az egyes vállalatok a mintában életciklusuk mely szakaszában vannak, végül pedig régióként változik a kis- és középvállalatok definíciója is.¹

Kis- és középvállalkozások Magyarországon

Magyarországon a vállalatok 99,8%-a tekinthető kis- és középvállalkozásnak. Mikro- és kisvállalkozásnak 94,7%, kisvállalatnak 4,4%, középvállalatnak 0,7% tekinthető. Az Európai Unió Vállalat és Ipar Főigazgatóságának 2009-ben közzétett jelentése² kiemeli, hogy az ezer lakosra jutó kkv-k száma a 40-es uniós átlagnál jóval magasabb, 55. Ennek értelmezése során azonban figyelembe kell venni, hogy ezek mintegy fele részidős vállalkozás, továbbá a magyar gazdaságban a kkv-kban foglalkoztatottak száma magasabb, míg az általuk létrehozott hozzáadott érték alacsonyabb. Ennek egyik oka a mikro- és kisvállalkozások magasabb hányada. A hazai kutatási tevékenységek fókuszában nem véletlenül áll a kkv-k teljesítményének növelése.

A Gazdaságkutató Rt., valamint a Budapesti Corvinus Egyetem 2009-es tanulmányában ezt a témát elemzi, különböző megközelítésben. Az utóbbi empirikus megközelítésre jelen kutatásunk témájához kapcsolódó következtetésre jut a vállalatközi együttműködések vizsgálatok. Nevezetesen, hogy a hazai kisvállalkozásokra kismértékben jellemző a hálózatosodás és a kooperáció: alacsony szinten, ám mégis leginkább az iparági együttműködés, valamint a beszállítói hálózat tekinthető a leggyakoribbnak. A franchise és a klaszterekben való részvétel 10% alatti értéket mutat (1. táblázat).

1. táblázat

Hálózatosodás és kooperáció a kkv-k-nál

	Igen	Nem
Iparági, szakmai szövetség együttműködés	28,3%	71,7%
Beszállítói hálózat együttműködés	22,3%	77,7%
Stratégiai szövetség együttműködés	20,3%	79,7%
Beszerzési társulás együttműködés	19,7%	80,3%
Konzorcium-együttműködés	13,8%	86,2%
Hazai franchise-együttműködés	11,2%	88,8%
Külföldi franchise-együttműködés	9,2%	90,8%
Klaszter-együttműködés	8,5%	91,5%

Forrás: Szirmai és társai, p. 190. 68. sz. táblázat alapján

A kkv-k növekedést, fejlesztést elősegítő tényezői között ott találjuk a beszerzési tevékenységhez kötődő azon elemeket, szempontokat, melyek mélyebb vizsgálatára kérdőívünk ad lehetőséget.

A KSH³ által közzétett, 61 mutató alapján az EU-átlaghoz viszonyítva értékelt vállalkozói gondolkodást és aktivitást mutató diagram értelmében a magyarországi kkv-k vállalkozási profiljának egyik eleme a közbeszerzés és az állami támogatás, melyet az utóbbi években kezdett vizsgálni az EU is. A hazai elemzések, például András et al. (2009) segítő szándékkal nagyon sokat foglalkoznak a közbeszerzés kérdéskörével, mely jelen cikkünknek nem témája, hiszen esetünkben a kkv-k saját beszerzéseinek sajátosságait kívánjuk feltárni.

Kiemelésre méltó a KSH-jelentés innovációs készségre vonatkozó, az OECD és a 2006-os KSH-jelentés alapján levont azon következtetése, mely szerint a hazai kis- és középvállalatok fő gyengesége az alacsony innovációs készség, képesség és teljesítmény. Kutatásunk áttételesen a beszerzés informatikai támogatása, illetve a szállítófejlesztés, továbbá a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében szerepet játszó elemek vizsgálata során monitorozza a KSH- és OECD-eredményeket.

A kutatási módszerről

Kérdőívünk a kkv-szektor beszerzési sajátosságainak, gyakorlatának megismerése során beszerzés-központú kérdéseivel arra kíván rávilágítani, hogy maga a beszerzés milyen helyet és szerepet játszik az kkv-k életében, a létrehozott szakirodalmi háttérre és a felmérés adatbázisát létrehozva megteremti egy nemzetközi összehasonlítás lehetőségét.

A hazai gyakorlat áttekintésére a nemzetközi gyakorlatban is vitatott témákat vizsgáljuk. Így a következő kérdéseket állítva a középpontba:

- milyen szerepe van a beszerzésnek a kis- és középvállalati gyakorlatban,
- milyen céljaik vannak a kis- és középvállalatoknak és milyen vevői prioritásokat észlelnek,
- ezek a célok és elvárások hogyan jelennek meg a beszerzésben.

A kutatás alapját Quayle 2002-ben megjelent, a kis- és középvállalkozások beszerzési sajátosságait bemutató cikke képezte. Quayle meglátásait és kérdőívét alapul véve készült kutatásunk kérdőíve, melyet 104 vállalkozás töltött ki értékelhető módon. A vállalkozások közül 76 kis- és középvállalkozásnak minősül, míg 28 nagyvállalatnak. A különbségtétel és a nagyvállalatok eredményeinek figyelembevétele különösen azért volt fontos, hogy amennyiben egyértelmű különbség

van azonos kérdőív kitöltése esetében a kkv-k és a nagyvállalatok között, az feltárható legyen.

A kutatás kérdőíve felhasználta a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet „Versenyképesség-kutatás” kérdőívének néhány elemét is.⁴ A két kérdőív összeolvasztásával lehetőség nyílik így a már meglévő angol eredményekkel, illetve korábbi hazai adatokkal való összehasonlításra.

A mintában szereplő vállalkozások átlagos alkalmazotti létszáma 210 fő, nem szerepelnek egyéni vállalkozók, illetve 4 fő alatti egészen kis cégek, tekintve, hogy viselkedésük sokkal inkább a magánszemélyekéhez hasonlít, motivációjuk nagymértékben eltérő, a feladatmegosztási kérdések esetükben nehezen értelmezhetőek.⁵ A vállalkozások kiválasztása egyszerű véletlen módszerrel történt. A kérdőívet, figyelemmel az elektronikus kiküldés esetleges torzítására az informatikai felkészültség kapcsán, hagyományos papír alapú formában és elektronikus úton is terjesztettük. Az alkalmazotti létszámot tekintve 17,5% 10 fő alatt kisvállalkozás (mikrovállalkozás), 57,3%-uk 11 és 200 fő közötti kis- és középvállalat, míg 25,2%-uk közepes és nagyvállalkozásnak minősül.⁶

Tevékenységük alapján a válaszadók igen sokrétű gazdasági tevékenységet végeznek, válaszaik szerint az építőipar, nyomdaipar, élelmiszeripar, gyógyszeripar, gépipar, műanyagipar, hulladékártalmatlanítás, autóipar, vendéglátóipar, sütőipari, informatikai szolgáltatási vagy a kereskedelmi tevékenység éppúgy képviselteti magát, mint a felnőttoktatás. A mintakiválasztás során törekedtünk a minél sokrétűbb tevékenységet folytató válaszadói kör elérésére, ezért a minta nem tekinthető reprezentatívnak.

A kérdőíves kutatás eredményei

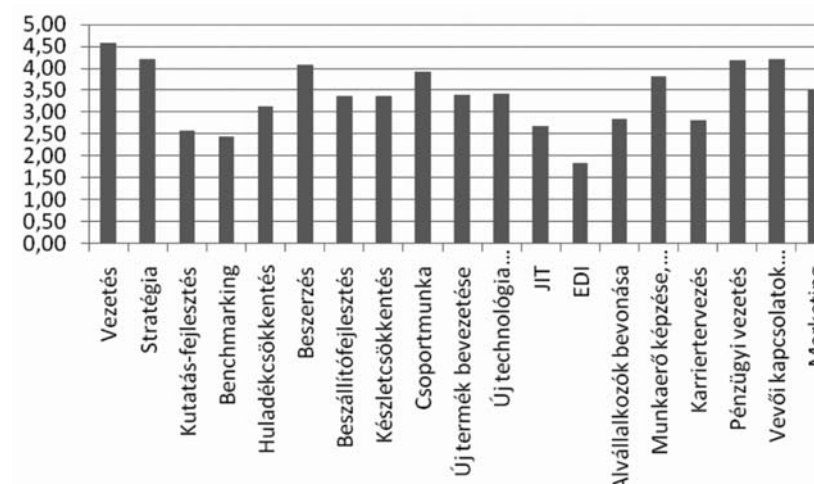
Az alábbiakban a kérdőíves kutatás eredményeit foglaljuk össze röviden, utalva a korábban áttekintett szakirodalmi háttérrel összevethető elemekre, kapcsolatokra.

A beszerzés fontossága

A hazai kkv-k beszerzési gyakorlatáról a korábbiakban említett részeredmények mellett korábbi kutatási eredmény nem áll rendelkezésre. Két fontos adatot viszont ismerünk, amely segíthet kialakítani és értékelni a képet a hazai helyzetről. Az angol kkv-vállalatokról készített tanulmányában Quayle azt találta, hogy a megkérdezett vállalatvezetők a beszerzést a 14. helyre rakták a 19 értékelt tényező közül. A versenyképesség-kutatás (Vörösmarty, 2002), amely elsősorban a nagyobb vállalatokat vizsgálta, pedig 14 vállalati funkcióból az átlagok összesítése után a 8. helyre helyezte a beszerzés fontosságát.

Jelenlegi kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy az 5-ös skálán a csak kkv-t tartalmazó szűkebb mintában a beszerzés fontosságát 20-ból az 5. helyre helyezték 4,012-es átlaggal. A tágabb mintát tekintve, melyben már nagyvállalatok is szerepeltek, a beszerzés alig valamivel, de nagyobb fontosságú, 4,087-es átlaggal. Ez azt mutatja, hogy a nagyvállalatoknál a beszerzés fontosabb szerepet tölt be, ez mozdítja a magasabb érték irányába a teljes minta átlagát. Önmagukban ezek az eredmények nagy előrehaladást mutatnak. A beszerzés fontosságát tekintve, a korábbi évek hasonló kutatásaihoz (Vörösmarty, 2002) viszonyítva, ugyanakkor az eltelt időszakban a vállalati körre általánosan jellemző volt a beszerzés szerepének felértékelődése (1. ábra).

A vizsgált tényezők fontossága a kérdőívre adott válaszok alapján



A felsorolt 19 tényező közül a vezetés, a stratégia, a pénzügyi vezetés és a vevői kapcsolatok előzik meg a beszerzést.

A beszerzést fontosnak ítéelő vállalatok jellegzetesen nagy jelentőséget tulajdonítanak a következő funkcióknak is: hulladékcsoökkentés, készletcsökkentés, beszállítófejlesztés. Mivel a beszállítófejlesztés alapvetően a nagyobb méretű vállalatok esetén számít fontosnak, ezért feltételezhetjük, hogy a vállalati méret növekedése esetén növekszik a beszerzés fontossága is. A két kérdés között gyenge korreláció mutatható ki (H=0,025128).

A beszerzés fontossága és a beszerzési szervezet mérete között viszont érdekes kapcsolatot találtunk. Ellenkéntben az elsőre logikus feltételezéssel, miszerint a két között erős kapcsolatot fogunk találni, a korreláció 0,273-as szorosságot mutatott ki (vállalati méret alatt az árbevételt vizsgáltuk). A további vizsgálatokból kiderült, hogy a hagyományosan a beszerzéssel foglalkozó

dolgozók létszámára ható tényezők (vásárlás értéke az árbevételhez viszonyítva, innovációs igény) helyett leginkább a szállítóktól való függőség játszik szerepet.

Általánosságban elmondható hogy a létszám növekedésével szükségessé válik a beszerzési szervezet bővítése is. Kisvállalatok esetén átlagosan két beszerzési dolgozó jut száz alkalmazottra. Ez az arány viszont a vállalati létszám növekedése esetén csökken, azaz a beszerzési létszám és a vállalati létszám közötti kapcsolat nem lineáris. Nagyvállalatok esetén egy beszerzőre általában 65,36 dolgozó jut.

Összefoglalva: a beszerzési szervezet kialakítására külső kényszerítő erők, leggyakrabban a problémás beszállítói hálózat vagy a minőségbiztosítási rendszer

1. ábra

bevezetése miatt kerül sor. Eközben a kkv-k a beszerzésben a hangsúlyt elsősorban az operatív feladatokra helyezik, és nem használják ki a beszerzési eszközökben rejlő lehetőségeket.

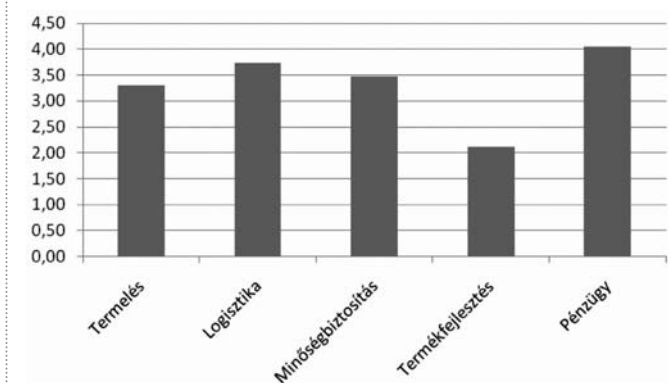
A beszerzés feladata elsősorban a működéshez szükséges alapanyagok állandó biztosítása. Ugyanakkor a vállalati folyamat és ellátásilánc-szemlélet sokszor kevésbé érvényesülhet a magyar kkv-knál, hiszen – ahogy a 2. ábrából is kiderül – a beszerzés leginkább a pénzügyvel működik együtt.

A beszerzési szervezet működésének elsődleges szempontja a működés megbízhatósága. Mindezzel a kutatás alátámasztja Magyarországon is Ellegaard (2009) vizsgálatait a kkv-k viselkedéséről. Bár a felmérés kérdőív-

ének kialakításakor még nem volt elérhető a tanulmány, így eredeti céljaink között nem szerepelt Ellegaard tapasztalatainak megerősítése, az eredmények azonban összecsengenek.

2. ábra

A beszerzés együttműködése más vállalati funkciókkal



A kkv-k céljai és vevők szempontjai Magyarországon

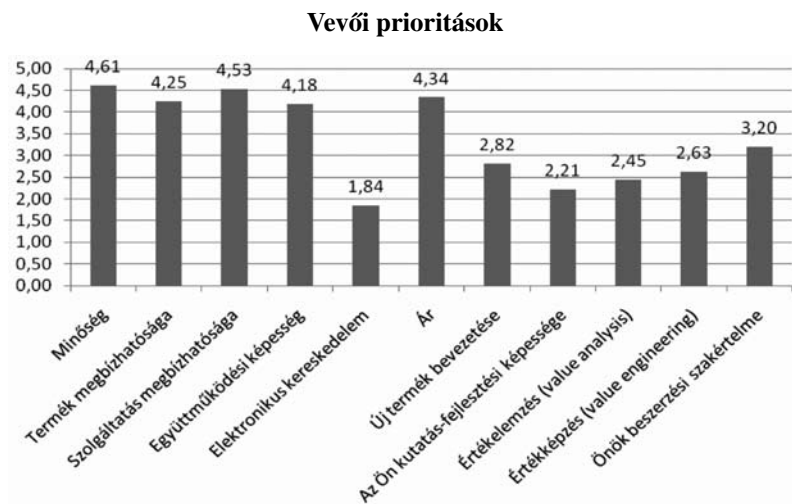
Ahogy Morrisey és Pittaway (2004) kutatása is kiemelte, jelentős különbségek lehetnek a kkv-k és a nagyvállalatok alapvető céljai között. Míg a nagyvállalatok alapvető célja a hosszú távú profitmaximalizáció, addig a kkv-k céljai lehetnek életmódjellegűek, ami befolyásolhatja a kkv-k külső érintettekkel való kapcsolatait, és így beszerzési stratégiáit is. Ezt támasztja alá András et al. (2009), valamint Szirmai et al. (2009), a hazai kkv-k növekedéséről szóló két tanulmánya is.

A kutatás alapján a cégek célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása, a velük való minél jobb kapcsolattartás pedig fontos érték. Ezeket a szempontokat két kivétellel mindegyik cég 4-es vagy 5-ös fontosságúnak jelölte az 5-ös skálán.⁷

A legfontosabb szempontok, amelyek alapján a vállalatokat vevők preferálják, sorrendben a minőség, a szolgáltatás megbízhatósága, az ár, a termék megbízhatóság és az együttműködési készség. Ebben a vonatkozásban nincs lényegi különbség a kkv-k és nagyvállalatok között. Az elvárásbeli különbségek a vállalatméret függvényében az innovációval kapcsolatos elvárásokban jelentkeznek (A kis- és középvállalatoktól vevők sokkal kevésbé várják el ezeket a szempontokat.) (3. ábra).

Ugyanakkor erős kapcsolat fedezhető fel az ár és annak a tevékenységnek a vállalati fontossága között, hogy minél sikeresebben tudjon az adott cég alvállalkozókat felkutatni. Kutatásunk során azt feltételeztük, hogy az ár mint szempont erősen eltérő fontosságú lehet az eltérő iparágakban. Ezt a későbbiekben igazolta az is, hogy amikor a kutatási mintában külön megvizsgáljuk az építőiparbeli és épületfenntartással foglalkozó cégeket, megállapíthatjuk, hogy e cégek (a minta 20,19%-át alkotják) vevői számára prioritása van az árnak. Amennyiben az építőipari cégeket nem vesszük figyelembe, az ár mint prioritás fontosságának átlaga 4,22-re esik vissza. Ekkor a termék megbízhatósága az árnál fontosabb tényezővé válik.

Azon kkv-kra melyek működését elsősorban a külső versenykörnyezet határozza meg, általában jellemző, hogy relatíve fontosabbnak tartják az elektronikus kereskedelemben rejlő lehetőségeket, és kiemelt fontosságúnak tartják a szállítókkal való jó viszonyt. E vállalatok szerint vevők számára jelentős értéket képvisel



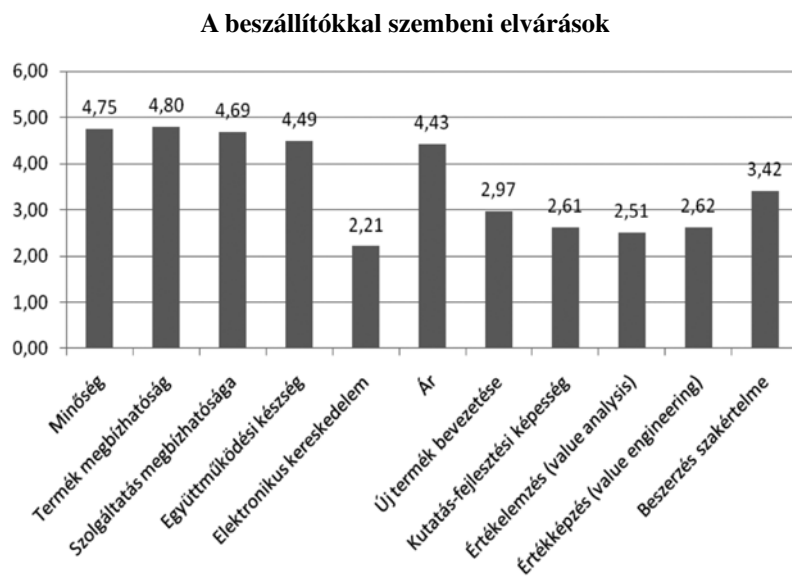
3. ábra

az értékelemzési és értékképzési képességük. Ugyanakkor határozott vállalati csoportot nem lehetett megállapítani. Ennek legfőbb oka, hogy a fenti szempontokat a vállalatok jellemzően nagyon alacsonyra értékelték.

Összesítve elmondható, hogy a kkv-k úgy érzékelik, hogy a fogyasztók minőséget várnak el tőlük, melyet a cégek minél magasabb szintű *szolgáltatási színvonal* nyújtásával tudnak elérni. Amennyiben a minőség elvárásokat messzemenőig teljesítik, akkor várhatóan teljesülnek a különböző profitvárakozásaik.

A beszállítókkal szembeni elvárások

A legfontosabb beszállítókkal szembeni elvárások sorrendben a következők: a termék megbízhatósága, a minőség, a szolgáltatás megbízhatósága. Az ár csak az 5. legfontosabb szempont. Az értékelemzési, értékképzési és K+F képesség az értéksorrend végén található (4. ábra).



4. ábra

A szempontokban a kkv-k és a nagyok közötti különbség mindössze annyi, hogy a lista elején a nagyoknál az ár valamivel még nagyobb szerepet játszik. Az ár kisebb fontossága mögötti ok lehet, hogy a kis- és középvállalatoknak korlátozott a lehetőségük az ár csökkentésére, hiszen pl. nem vásárolnak olyan volumenre, ami kedvezményre adna lehetőséget, a fontosabb beszállítóikhoz képest ők kicsik, nincs olyan beszerzési szaktudás (tárgyalástechnika, kockázatkezelés, értékelemzés stb.) mögöttük, ami tovább segíthetné az árak csökkentését. Ebben a helyzetben egy termék vagy szolgáltatás ára lényegében külső adottsággá válik, a beszerzés során az egyéb (pl. műszaki, kiszolgálási) tényezők kerülnek előtérbe.

A másik jellegzetes viselkedési minta, ami az ár kapcsán figyelhető meg, hogy bár általában nem tekinthető domináns kritériumnak, de ha a vállalat számára a pénzügyi források nagyon szűkösek, és a vevői piac rugalmasan reagál az árváltozásra, kiemelt szemponttá válik az alapanyagok beszerzési ára. Ugyanez figyelhető meg akkor is, ha a beszerzési források válnak szűkössé.

A legkevésbére értékelt szempont a beszállítói elvárások között az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos képesség. Ez utóbbi meglepő adat annak tükrében, hogy korábbi kutatási tapasztalataink és más kutatások alapján (pl. Ellegaard, 2009) a cégek többsége nem tud sok erőforrást a beszállítóival való kapcsolattartásra áldozni, beszállítóitól viszont a lehető legnagyobb együttműködési képességet várja el. A válaszok alapján tapasztalható alacsony kapcsolattartási igény figyelemre méltó annak tükrében, hogy a legtöbb vállalat számára a saját K+F és értékkeremtési képessége szorosan összekapcsolódik a beszállítói K+F és értékkeremtési képességével. Az elektronikus kereskedelem kisebb jelentősége valószínűleg visszavezethető arra a tényre, hogy a cégek informatikai szempontból kevésbé fejlettek. Azon informatikai megoldások használata elterjedt, amelyek nem igényelnek komolyabb informatikai felkészültséget, s amelyeket magánszemélyként is használnak. Így például az internet és az e-mail beszerzési célú alkalmazása gyakorlatilag teljes körű.⁸

Összességében a kkv-k beszállítóiktól elsősorban a megbízható, kiváló minőségű termékek szállítását várják el. Ez adja ugyanis a legtöbb kkv saját termékének minőség alapját. A beszállítókkal ugyanakkor nem kívánnak kapcsolatot tartani, K+F tevékenységeikben nem kívánnak részt venni. Az ár, bár döntési tényező, de nem feltétlenül ez az elsődleges szempont. Abban az esetben, ha a vállalat veszélyhelyzetbe kerül, esetleg egy új piaci belépő miatt árverseny-

be kényszerül, fontossága felértékelődik. Jellemző továbbá, hogy a kis- és középvállalatokkal szembeni vevői elvárások megjelennek a beszállítóikkal szembeni elvárások között.

A beszerzés feladatai

A kkv-k számára a beszerzési szervezet hatékonysága elsősorban a következő feladatokon mérhető le: minőségjavítás (4,481), a megfelelő beszállító megtalálása (4,587), hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítóval (4,462). A költségcsökkentés, az ár (4,43) a kkv-knál szorosan összekapcsolódik a beszerzés szakértelmével. Az adatok sokváltozós elemzése azt tükrözi, mintha az első három szempont kvalifikáló (versenyben maradási) tényező, az ár viszont versenykritérium.

Egy korábbi tanulmány (Vörösmarty, 2002), amelyben azonos szempontokat vizsgáltak, döntően nagyvállalatokból álló mintában, érdekes összehasonlítási lehetőséget nyújt. Eszerint a beszerzési hatékonyság legfontosabb mutatójának a költségcsökkentés bizonyult. A nagyvállalati mintában a hosszú távú kapcsolatok kialakítása iránti igény pedig kevésbé volt lényeges (azonos skálán 3,78-as értéket elérve a kisvállalatokban domináló új kutatási minta 4,46-os értékéhez képest).

A kkv-k hagyományosan kevés beszállítóval dolgoznak, ezt tükrözi, hogy a beszállítók számának csökkentése a legkevésbé fontos szempont. A menedzsmentirodalom a kapcsolatok szorosabbá tételének egyik elsődleges lépésének tartja a szállítók számának csökkentését, ami elsődlegesen a nagyoknak lehet szempont.

Ugyanakkor vannak olyan területek, ahol a nagyvállalatokon végzett megfigyelések megállják a helyüket. A magyar kkv-k esetében is a szállítók teljesítményének javítása és a szállítók minősítése erősen összekapcsolódik. Ugyanakkor a szállítókkal való kapcsolattartás nem minősül fontos szempontnak, és csak 15 vállalat rendelkezett szállítófejlesztési programmal. Részletesebben elemezve három fontosabb információs kapcsolatot figyelhetünk meg. Az egyik a beszerzések várható mennyiségének kommunikálása, a másik a szállító minősítésének esetenkénti kommunikálása, a harmadik pedig az esetleges személyes találkozások, vállalatlátogatások. Fontos tény, hogy a legkevésbé jellemző információs kapcsolat, a tervezett termékfejlesztések kommunikációja is megvalósul a minta 50%-ában. A fenti állításban fellelhető ellentmondással már a korábbi hazai kutatásokban is foglalkoztak. Feloldását valószínűsíthetően az képezi, hogy a cégek termékfejlesztéseiknél nem működnek

együtt a beszállítókkal, információkat csak a meglévő terveikhez szükséges igények specifikálásánál nyújtanak, azért, hogy sikeresebben tudják kiválasztani a jövőbeli partnereket.

Az elemzésben érdekes szerepet kap a környezetvédelem. A magyar kkv-k a környezetvédelmet a szállítók minősítésénél is fontosabb szempontnak tartják, ugyanakkor ezt a szempontot feltételezhetően a vevői elvárások kényszerítik ki. A kérdésre adott válaszok ugyanis erős kapcsolatban állnak a szolgáltatás megbízhatóságával és az együttműködési készséggel.

A beszerzési szakemberek képzése, a tevékenység fejlesztése, az elektronizáció, a beszállítói kapcsolat fejlesztése kutatásaink alapján erősen együtt mozgott. Azon cégek, melyek ezek közül a kérdések közül magasabb pontszámot jelöltek be, már egyfajta fejlettebb beszerzési gyakorlatot értek el (jellemzően ezek nagyobb árbevételű cégek is egyben). Ugyanakkor sajnálatos tény, hogy e kérdések közé került a beszállítói piacok pontos ismerete is.

Mindezekből az következik, hogy a magyar kkv-k egy-két kulcsbeszállítóval rendelkeznek, akiknek teljesítményét a piaci ismeretek hiányában elsősorban a szállítási megbízhatóság és a minőség terén értékelik. A nagyobb cégek fejlettebb beszerzési gyakorlattal rendelkeznek, de a kisebbek elsődleges célja a hosszú távú kapcsolat fenntartása a beszállítókkal. A kisebb cégek, mint ahogy azt más kutatások (pl. Knudsen – Sarvais, 2007) is tapasztalták, csak végső esetben hajlandók beszállítót váltani, mert az új beszállítók felkutatásához és alkalmazásukhoz a szükséges ismeretek nem állnak rendelkezésükre, tranzakciós költségeik pedig, különösen az alacsony informatikai támogatás miatt, nagyon magasak. Szempontjaik közül fontossá válhat a költségcsökkentés és a környezetvédelem is, amennyiben a vevői piacuk vagy hatósági szabályozás kikényszeríti. A többi szempont ugyanakkor inkább a fejlettebb beszerzési szervezetű vállalkozásokra jellemző.

Beszerzési szolgáltatók alkalmazása

Az irodalom és a korábbi kutatási tapasztalataink alapján feltételeztük, hogy a kis- és középvállalatok nem rendelkeznek mély beszerzési szakmai tudással, és vállalati sajátosságaik miatt általában nincs lehetőségük azokkal a szakmai és pozícióbeli előnyökkel élni, amelyek a nagyvállalatok számára általában elérhetők. Ebben jelenthetne segítséget a beszerzési szolgáltatók igénybevétele.

A kutatási elemzés során érdemes az adatokat a hasonlóan kisvállalatokkal, de döntően angol cégeket tartalmazó mintával készült Quayle (2002) ku-

tatásával összehasonlítani. Magyarországon ezen a téren sajnos erős lemaradás mutatkozik az angol vállalatokkal szemben. Míg az angol cégek 36%-a alkalmazna beszerzési szolgáltatót, addig ez Magyarországon csak 16%-a a mintának. 42%-uk lenne hajlandó konzultálni, és még problémás esetekben is csak 41% kérne segítséget beszerzési szolgáltatótól. Ezek az adatok Angliában 68% és 78% voltak. Amikor viszont azt kérdeztük, hogy hányan adnák át a beszerzési költség-adataikat a szolgáltatóknak, erre csak a cégek 19%-a lenne hajlandó. Amennyiben a mintába csak a szűken vett kkv-kat számítjuk bele, a vállalatoknak csak 17%-a lenne hajlandó a szolgáltatóknak információt nyújtani. A legfontosabb különbség, amit a kutatásban észleltünk, a szolgáltatók fizetésének módjában rejlik.

A magyar cégek egyértelműen a fix éves díjat preferálták a teljesítményalapú díjakhoz képest, ellentétben az angol cégekkel. Bár a kérdőív a háttérrel nem vizsgálja, a kitöltők közül néhányánál rákérdezve számos lehetséges indok elhangzott. Ezek között olyanok szerepeltek, mint hogy így egyszerűbb a költségkalkuláció előzetes elkészítése. Hazánkban még nem elterjedtek az ilyen szolgáltatók, ezért még nincsenek tapasztalatok velük, a fix díj egy biztos összeg, szemben ezzel más mutatók manipulálhatók stb. Azaz a válaszok mögött három tényező húzódott meg: a szereplők az egyszerűbb menedzsment módszereket részesítik előnyben, a szolgáltatói piac fejletlensége miatt ezek a megoldások itthon még nem bizonyítottak, harmadrészt pedig a bevált gyakorlat hiányában a cégek bizalmatlanok. Az okok vizsgálatához további részletesebb kutatások szükségesek.

A szolgáltatóval szembeni preferenciák között viszont nincs különbség az angol és a magyar minta között. Mindkettőben az elsődleges szempont a minőség és az ár volt, bár előkelő helyezést ért el a magyar mintában (5-ös skálán 4,34-es és 4,33-as értéket) a gyors válaszkapesség és a szállítás képessége.

Összességében a magyar kkv-k viszonylag kevésbé érdeklődnek a beszerzési szolgáltatók iránt. Ennek oka részben feltételezhetően az, hogy a szolgáltatókról kevés információval rendelkeznek. Bár egyre nagyobb számban találhatunk ilyen szolgáltatókat hazánkban is, ezek a cégek főként a nagyvállalatokkal tartják a kapcsolatot.

Érdekes, hogy a cégek viszonylag kevésbé bizalmatlanok a szolgáltatóval szemben (a garanciák voltak a legkevésbé fontos szempontok), az érdektelenség inkább abban rejlik, hogy nemigen ismerik ezeket a szolgáltatókat és az általuk nyújtott szolgáltatás értékét.

Összefoglaló

A magyar kkv-k közepes fontosságúnak értékelik a beszerzést, ami azt jelenti, hogy a beszerzés szerepének növekedése nemcsak a nagyvállalati körre igaz, és a gazdaság általános fejlődési tendenciáinak megfelelő haladást jelent a korábbi kutatási eredményekhez képest.

Ugyanakkor jellemző, hogy a beszerzés elsősorban operatív feladatokat lát el, feladata a termelés, szolgáltatás fenntartása, a minőség garantálása. A stratégiai beszerzési döntéseket a vezető hozza meg, aki szükség szerűen nem beszerzési szakember. A kisebb cégeknek a költségek feletti kontroll a pénzügyi funkcióhoz tartozik, amibe a méret növekedésével fokozatosan a beszerzés is beleszólhat.

A kisvállalatok a hosszú távú kapcsolatokat preferálják, részint mert a minőséget így látják garantálva, részint mert nincs információjuk a szállítói piacukról, illetve nincs erőforrásuk rendszeres és átfogó piacelemzésre. Valódi együttműködés ugyanakkor sokszor nem alakul ki az elégtelen kommunikáció miatt. A méret növekedésével – ahogy maga a beszerzési szervezet is növekszik – egyre inkább a versenyzetető modell lesz fontos, és az ár lesz a meghatározó tényező.

A magyar vállalatok a beszerzésben rejlő lehetőségeket kevésbé használják ki. A fejlődés motorját gyakran egy befolyásoló tényező, például egy meghatározó vevő vagy egy környezetvédelmi szempontú állami előírás kényszeríti ki. A beszállítói szolgáltatás a magyar vállalatok számára jelenleg még nem különösen fontos.

A menedzsmentirodalomban jelenleg még szűkös annak a taglalása, hogyan lehet a beszerzést a leghatékonyabban végrehajtani kisebb vállalatoknál, hogyan lehet kis cégek beszállítói kapcsolatainak menedzsmentjével a nagyvállalatokéhoz hasonló eredményeket elérni. A magyar cégek beszerzési gyakorlatában kutatásunk alapján még sok fejlődési lehetőség van, mely segítheti a válságból való kilábalást, s ezt követően lehetőség nyílik az eredmények összehasonlítására jelen felmérésünkkel.

Lábjegyzet

- ¹ A magyar szabályozás értelmében a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXV. törvény szerint kkv-nak minősül a 3. § (1) az a vállalkozás, amelynek a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- ² SME Performance Review, 2009
- ³ KSH – Statisztikai Tükör III. évf. 109. sz. Letöltve: 2009. augusztus 22.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

⁴ Vörösmarty (2002) feldolgozását alapul véve.

⁵ A mikro- és kisvállalkozásokat nem zártuk ki a mintából, mivel számos közülük jelentős árbevételű, olyan költségarány mellett, mely tudatos költséggazdálkodást feltételez, és indokoltá teszi a beszerzési feladatok elkülönítését is. Azt, hogy szervezetiileg hol van az a határ, melynél a döntés már nem egyéni (fogyasztói) jellegű, hanem szervezeti beszerzés jellegű, konszenzus alapján alakítottuk ki.

⁶ A beszerzésnél alkalmazkodtunk Quayle (2002) kutatásához.

⁷ Ezek közül az egyik mezőgazdasági kisvállalat, a második egy nagy szolgáltatóvállalat. Az első vállalat egyértelműen életmód-vállalkozás, míg a második erősen állami függésben lévő cég.

⁸ Következtetésünk alátámasztja Csapó et al. (2004) p. 77. véleményét a kkv-k e-aktivitásáról. Ennek értelmében „Az e-business leginkább a vállalatokon belüli munkafolyamatokat befolyásolja. A vállalatok java része az ICT-megoldások révén javíthatja belső munkafolyamatainak hatékonyságát. A hatékonyságnövekedés alapja olyan egyszerű alkalmazások és megoldások használata, melyek nem igényelnek kifinomult és drága e-business szoftvert. Az ilyen alkalmazások a mikro- és kisvállalkozások számára is elérhetők, megfizethetők, így hasznosak is.”

Felhasznált irodalom

- Andrási Z. – Borsi B. – Farkas L. – Némethné Pál K. – Papanek G. – Viszt E. (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. Gazdaságkutató Rt. Letöltve: 2009. aug. 25. www.nfgm.hu
- Csapó K. – Csóri B. – Pethő A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán. Vezetéstudomány. XXV. évf. 2004. különszám
- Dallago, B. (2003): Small and Medium Enterprises in Central and Eastern Europe. Letöltve: 2009. szept. 01. http://cei.ier.hit-u.ac.jp/activities/seminars/papers/Dallago_Dec.pdf
- Ellegaard, C. (2006): Small company purchasing: A research agenda. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 272–283.
- Ellegaard, C. (2009): The purchasing orientation of small company owners. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 24, No. 3. p. 291–300.
- Johnston, D.A. – Wright, L. (2004): The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. Information Systems and e-business Management, Vol. 2, p. 223–240.
- Kállay L. (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. Közgazdasági Szemle, XLOX. évf. 2002. július-augusztus p. 557–573.
- Knudsen, M.P. – Sarvais, P. (2007): Analyzing internationalization configurations of SME's: The Purchaser perspective. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 272–283.
- KSH – Statisztikai Tükör (2009): A kis- és középvállalkozások helyzete. III. évfolyam 109. szám, 2009. augusztus 4. Letöltve: www.ksh.hu 2009. aug. 22.

- Morrissey, B. – Pittaway, L. (2004):* A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, No. 2
- Pearson, J.P. – Ellram, L. (1995):* Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33
- Pressey, A. – Winklhofer, H.M. – Tzokas, N.X. (2009):* Purchasing practices in small- to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15
- Quayle, M. (2002):* Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management* vol. 8, p. 151–159.
- Szirmai P. – Szerb L. – Csapó K. – Filep J. – Kerékgyártó G. – Kósa L. – Mihalkovné Szakács K. – Petheő A.I. (2009):* A kkv-k növekedése empirikus megközelítésben. Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltve: 2009. aug. 25. www.nfgm.hu
- Vörösmarty Gy. (2002):* A beszerzés információs kapcsolatai, PhD-értekezés

Melléklet:

A szövegben szereplő grafikonok adatai táblázatos formában:

1. ábra

Vezetés	4,576923
Stratégia	4,221154
Kutatás-fejlesztés	2,576923
Benchmarking	2,446602
Hulladékcsökkentés	3,134615
Beszerzés	4,086538
Beszállítófejlesztés	3,355769
Készletcsökkentés	3,365385
Csoportmunka	3,923077
Új termék bevezetése	3,394231
Új technológia bevezetése	3,432692
JIT	2,673077
EDI	1,83
Alvállalkozók bevonása	2,846154
Munkaerő képzése, fejlesztése	3,815534
Karriertervezés	2,825243
Pénzügyi vezetés	4,192308
Vevői kapcsolatok irányítása	4,221154
Marketing	3,5

2. ábra

Termelés	3,295918
Logisztika	3,744898
Minőségbiztosítás	3,469388
Termékfejlesztés	2,122449
Pénzügy	4,051020

3. ábra

Minőség	4,611650
Termék megbízhatósága	4,252427
Szolgáltatás megbízhatósága	4,533981
Együttműködési képesség	4,184466
Elektronikus kereskedelem	1,844660
Ár	4,339806
Új termék bevezetése	2,815534
Az Ön kutatás-fejlesztési képessége	2,213592
Értékelemzés (value analysis)	2,446602
Értékképzés (value engineering)	2,631068
Önök beszerzési szakértelme	3,203883

4. ábra

Minőség	4,75
Termék megbízhatósága	4,798077
Szolgáltatás megbízhatósága	4,692308
Együttműködési készség	4,490385
Elektronikus kereskedelem	2,213592
Ár	4,427184
Új termék bevezetése	2,970874
Kutatás-fejlesztési képesség	2,611650
Értékelemzés (value analysis)	2,514563
Értékképzés (value engineering)	2,621359
Beszerzés szakértelme	3,417476

Cikk beérkezett: 2009. 11. hó
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó