

VÖRÖSMARTY Gyöngyi – KISS János

A BESZERZÉS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓBAN

Az innováció nemzetközi irodalma mindig is nagy jelentőséget tulajdonított az innováció vállalaton kívüli forrásainak, a beszerzési irodalomban pedig újabban egyre több szerző foglalkozik azzal, hogy a beszerzési funkció miként vállaljon nagyobb szerepet az innovációban. Ebből kiindulva a szerzők tanulmánya a beszerzés szerepét elemzi az innovációban, s a nemzetközi szakirodalom eredményei alapján igyekszik feltárni és rendszerezni az ezt befolyásoló tényezőket. A szerzők célja az volt, hogy öt hazai interjú segítségével az irodalmi eredményeket egy kérdőíves kutatásban tesztelhető keretté fejlesszék tovább.

Kulcsszavak: innováció, beszerzés, beszállítói kapcsolatok

A nyílt innováció (open innovation) koncepciójában kristályosodott ki az a régóta vallott tétele az innovációs irodalomnak, hogy a vállalatoknak lehetőleg az innováció legszélesebb forrásait kell igénybe venniük, s szoros együttműködésre kell törekedniük a tudományos szférával és piaci partnereikkel (Chesbrough, 2003). A piaci partnereket illetően a sikeres innovációk jellemzőire irányuló kutatások először inkább a felhasználók szerepét emelték ki (például von Hippel, 1989), majd különösen a „The machine that change the world” (Womack et al, 1990) című könyv irányította a figyelmet a beszállítókra, hisz a Toyota rendszer működésének egyik fontos pillére a beszállítóknak a termékfejlesztésekhez való hozzájárulása. A témával foglalkozó nemzetközi (pl. Sanchez – Perez, 2003) és hazai (pl. Mészáros, 2010) kutatások is elsősorban az autóparrá fókuszálnak, ugyanakkor a gazdaság egésze szempontjából más iparágak is fontosak. Ebben megerősítettek bennünket a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatásainak keretében nagyobb vállalati mintán kimutatott eredmények is, melyek szerint a vevői elvárások között markánsan megjelennek a beszállítók innovációs képességével kapcsolatosak is (Gelei et al., 2011).

Cikkünkben a nemzetközi szakirodalom eredményeit összegezzük, majd az így kapott gondolati keretet beszerzési vezetőkkel készített interjúk alapján egészítjük ki. Célunk egy későbbi kérdőíves felmérés kutatási modelljének, hipotézis formálásának megalapozása.

A beszerzés irodalma az innovációról

Az innováció irodalma mellett a beszerzési szakirodalom is foglalkozik a beszerzési szervezet innovációban játszott szerepével, igaz viszonylag kisebb terjedelemben, s főként a beszállítóra fókuszál. Elsősorban olyan kérdéseket vizsgál, mint például a beszállító innovációhoz való hozzájárulása, képességei, bevonásának előnyei. Ezekről egy korábbi tanulmányunk igyekezett átfogó képet adni (Vörösmarty – Kiss, 2012). Úgy véljük azonban, hogy a beszerzési szervezet szerepével is érdemes foglalkozni, hisz a kutatási eredmények szerint a vállalati gyakorlatban egyre inkább az a jellemző, hogy a beszállító menedzsmentje e funkció feladatává válik.

Ebben a részben azt gyűjtöttük össze, hogy milyen előnyöket várhatunk a beszállító és így a beszerzés bevonásától, milyen szerepe van a beszerzésnek az innovációs folyamatban és milyen vállalati tényezők befolyásolják ezt, illetve a beszállítói piac jellemzői hogyan befolyásolják a beszerzés szerepét.

A beszállítók bevonásának előnyei

A szakirodalom számos eredményt fogalmaz meg arról, hogy miért érdemes bevonni a beszállítókat az innovációs folyamatba. Az előnyök között szerepel a fejlesztési idő lerövidülése (*time-to-market*) (Sanchez – Perez, 2003), a minőségben jelentkező előnyök (Bonaccorsi – Lipparini, 1997; Ragatz et al., 2002), a költségek csökkenése (*design-to cost*) és egyéb szempontok, mint például a környezeti tényezők (Geffen – Rothenberg, 2000). Ezen

előnyök biztosítása nyilvánvalóan elősegíti, illetve igazolja a beszállítók bevonását, azonban önmagukban nem adnak választ arra, hogy a beszerzést miért (illetve miért nem) vonják be a vállalatok az innovációs folyamatba. A beszerzés vállalati teljesítményhez való hozzájárulását számos cikk elemzi (pl. Pearson – Gritzmacher, 1990), melyek többsége a beszerzésnek az innovációban játszott szerepét is megemlíti, mint fontos tényezőjét a jó vállalati teljesítménynek (pl. McGinnis – Vallopra, 1999). Ezen írások azonban inkább csak az innovációs szerep tényét emelik ki, keveset tudunk meg arról, hogy mit is jelent ez pontosan. A beszerzés szerepe a kapcsolat kialakításában, a teljesítmények összemérésében, a motiválásában és a nyomon követésében lehetne jelentős. A kutatások azonban keveset foglalkoznak azzal, hogy a beszerzés jelenléte hogyan és milyen feltételekkel képes támogatni az előzőekben bemutatott előnyök elérését, holott ez részét képezhetné a beszerzés stratégiai szerepének.

A beszerzés lehetséges szerepe az innovációs folyamatban

A beszerzés stratégiai szerepét hangsúlyozó szerzők foglalkoztak elsősorban a beszerzés innovációhoz való hozzájárulásának kérdésével (Burt – Soukup, 1985; Pearson – Gritzmacher, 1990; Williams – Smith, 1990; Vörösmarty, 2002). Schiele (2006) tanulmánya a beszerzés innovációban játszott szerepét vizsgálva iparági legjobb gyakorlatokat mutat be arról, hogy már a szervezet kialakításának szintjén is érdemes az innovációra odafigyelni. Az általa vizsgált vállalatok közül több is alkalmaz olyan megoldásokat, amelyben a stratégiai feladatokat szétválasztják az elvárt innovációs tartalom szerint megkülönböztetve a fejlett beszerzés (*advanced sourcing*) és az élettartam beszerzés (*life-cycle sourcing*) fogalmát.

A beszerzés lehetséges szerepének irodalma nem túl bőséges, de számos hasznos eredményt mutat fel. Wynstra et al. (2003) a beszerzésnek a termékfejlesztéshez kötődő három fajta szerepét fogalmazza meg:

- a) a *racionalizálási* szerep lényege a termelési, logisztikai és input költségek minimalizálása.
- b) a *strukturális* szerep lényege a beszállítói hálózat menedzsmentje, a függőségek kezelése.
- c) a *fejlesztési* szerep lényege pedig a vállalat fejlődő képességeivel összhangban tartani a beszállítói hálózatot.

A beszerzés termékfejlesztéshez kötődő feladatai kapcsán mind a három szerep előtérbe kerülhet. Az egyes szerepek kialakulásáról, súlyáról és a közöttük potenciálisan kialakuló konfliktusokról a kutatás csak annyit fogalmaz meg, hogy azok projektenként különbözhetnek.

E szerepek háttérben álló tényezőket (miért az egyik vagy a másik szerepet tölti be a beszerzés az adott vállalata-

ton belül) az áttekintett irodalomból két forrás vizsgálja. Az egyik a beszerzés érettségét, a másik a technológiai összetettséget és a kockázatot emeli ki.

Hartmann et al. (2012) tanulmánya a beszerzés vállalaton belüli érettségének és a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának összefüggését vizsgálja. Az eredményeik kapcsolatot mutattak ki a beszerzés érettsége és a költség, a minőség és az innovációs teljesítmény között. Az innovációs teljesítmény vonatkozásában három aspektust emelnek ki: a beszerzés integrálása az innovációs folyamatokba, új termékek és képességek beazonosítása a beszállítói piacon, valamint az operatív feladatok helyett az innovatív feladatokra való fókuszálás.

A technológiai összetettség és kockázat esetén a beszerzés fontos szerepét hangsúlyozza hét esettanulmány feldolgozásával Luzzini – Ronchi (2011), kiemelve, hogy ezeknél nagy szükség van a fejlett beszerzési tudásra, míg az egyszerűbb esetek nem kívánnak ilyet, így a beszerzés alacsonyabb szerepvállalása mellett is megoldhatóak.

A szervezeti és humán tényezők szerepét emeli ki Nijssen et al. (2002), felmérésükben a felső vezetés támogatása és a beszerzési vezető végzettsége (egyetemi szintű) és a tapasztalata (években mérve) is kapcsolatban állnak azzal, hogy a beszerzést milyen mértékben vonják be az új termékek kifejlesztésébe. Hasonló tényezők kapnak szerepet Atuahene-Gima (1995) tanulmányában is. A beszerzés új termék kifejlesztésébe való bevonása a szerző eredményei alapján akkor valószínűsíthető, ha a beszerző magasan képzett, jól viseli a kockázatot, jó kapcsolata van a beszállítóval, valamint a vállalaton belüli szervezeti egységekkel, céljai között nem kiemelt szempont a költségcsökkentés. Ezzel szemben gátló tényezőként jelent meg a beszerzők műszaki tudásának hiánya; az, ha a szervezet alacsonynak ítéli meg a beszerzés szakmai képességeit és megbízhatóságát, gyenge a kommunikáció a beszerzés és a többi szervezet között; a beszerzést sem a vezetés, sem maga a beszerzés nem értékeli stratégiai funkcióknak.

A beszállítói piac tényezői

A beszállító szerepével kapcsolatos eredmények közül fontosnak tarjuk itt kiemelni azokat, amelyek a beszállító tudásával, a korai bevonásának feltételeivel és a beszállító lehetséges szerepével kapcsolatos eredményeket összegzik. Az irodalomban több modell is található arra, hogy a beszállítónak milyen szerepe lehet az innovációban. Petersen et al. (2005) a beszállító növekvő hozzájárulása alapján négy fázist különböztettek meg: a beszállító nincs bevonva, informálisan van bevonva, formalizált együttműködés keretében van bevonva, vagy a fejlesztést alapvetően a beszállító végzi. A beszállítónak az innovációs folyamathoz való hozzájárulása alapján Lakemond – Rosell (2011) modelljükben megkülönböztetik a kom-

ponens szintű hozzájárulást (amikor a beszállító a termék egyes komponenseinek, alkatrészeinek a fejlesztésében vesz részt) és a felépítésbeli, szerkezeti (architectural) hozzájárulást (a beszállító általában az átdefiniálásban nyújt segítséget, radikális innováció ritkán származik tőle). A beszerzés számára ezek kihívást jelentenek, hisz a megfelelő beszállító kiválasztása jelentős mértékben függ attól, hogy a beszerzés be tudja-e azonosítani a megfelelő beszállítót, s a szállítói kapcsolat kezelésében a megfelelő eszközöket alkalmazza-e. Más oldalról viszont fontos kérdés, hogy van-e az adott szerepnek megfelelő beszállító a piacon, vagy beszállító-fejlesztéssel „létrehozható-e” a szerepnek megfelelő beszállító.

A beszállító, illetve a vevő tudás- és kompetenciabázisának vizsgálata a beszállító hozzájárulását elemző szakirodalom kiemelt témája. Appleyard (2003) szerint fontos, hogy az innovációs folyamatba a megfelelő képességekkel rendelkező beszállítót vonjuk be. Ugyanakkor több cikk is utal arra, hogy még abban az esetben is, amikor a beszállító tudása meglehetősen limitált, akkor is az együttműködés során kiegészítheti a partnere tudását, ezzel támogatva annak innovációs tevékenységét (Un et al., 2010; Bonaccorsi – Lipparini, 1994). Lee – Valoso (2006) eredményei ellenben arra hívják fel a figyelmet, hogy új technológiák alkalmazása és bevezetése során a beszállító és a vevő tudásának egymással átfedőnek kell lennie.

Bidault et al. (1998) a beszállítók bevonására ható tényezőket az alábbiak szerint csoportosította:

- a) *a környezeti nyomás*, melynek legfontosabb elemei a verseny oldaláról és technológiai fejlődés oldaláról érkező nyomás,
- b) *a társadalmi és iparági normák*, ami az országok közötti (például Japánban magas a bizalom szintje), és az egyes iparágakon belüli (például eltérő a szerződéskötések elvárt formalitásának a mértéke) kulturális különbségekre vonatkozik,
- c) *szervezeti megoldások*, azaz a gyártó vállalat vertikális integrációjának a szintje és kapcsolata a beszállítói bázissal (például milyen beszállító-fejlesztési programokat indít, s milyen jellegű fejlesztésekbe vonja be a beszállítót: csak egyes alkatrészek vagy komplett részegységeibe).

A beszállítók innovációs tevékenységére vonatkozó gazdag irodalom megerősíti a beszerzési funkció innovációs szerepével kapcsolatos kutatások létjogosultságát is, hiszen a szállítók eltérő kompetenciái, az eltérő szállítói modellek a beszerzés számára is eltérő feladatokat jelentenek. Ugyanakkor az irodalom viszonylag szűk körét azonosította a beszerzés szerepét befolyásoló tényezőknek. Kevésbé foglalkozik például azzal, hogy a beszállítók innovációs alkalmasságának vizsgálata mikor a beszerzés feladata, vagy a beszállítói piac jellemzői

ennyiben befolyásolják a beszerzési szervezet szerepét a beszállító innovációba való bevonásában.

A kutatási modell

Mint láttuk, a beszerzés innovációban játszott szerepe a szakirodalomban viszonylag kevésbé vizsgált terület, holott a vállalati innovációban a beszerzésnek is fontos feladatai lehetnek. Az innováció korai szakaszában való bekapcsolódása, s a beszállító bevonásában nyújtott segítsége lehet például különösen fontos. A következőkben felvázolandó kutatási modellünk, melyet a kutatásunk jelen fázisában vállalati beszerzőkkel lefolytatott interjúkkal kívánunk továbbfejleszteni, a következő négy elemből áll.

- a) A vállalat a versenyképességének biztosítására milyen innovációs stratégiát alakít ki, milyen eszközöket, megközelítéseket alkalmaz. Nyilvánvalóan ennek háttérben egy komplex rendszer áll (kialakítását befolyásolják pl. iparági, társadalmi normák, a verseny erőssége, környezeti nyomás). Kutatásunk szempontjából e tényezőket adottságnak tekintjük, tehát abból az aspektusból érdekesek, hogy hogyan hatnak a beszerzés szerepére. Fontos tényezőnek tartjuk, hogy az innovációs stratégiának melyek a jellemzői: mennyire alkalmazza a vállalat a modernnek tekintett innovációs megoldásokat, mennyire jellemző az innováció-orientáltság, hogyan fordítja le beszerzési célokká az innovációs célokat.
- b) A szakirodalom a vállalati működés oldaláról meghatározó tényezőként említi a technológiai összetettséget és kockázatot (Luzzini – Ronchi, 2011), illetve a projektek komplexitását (Handfield et al., 1999). A vállalati működés oldaláról ezeket a tényezőket egy alcsoportként kezeljük.
- c) A belső környezet további aspektusa, hogy a beszerzési gyakorlat mennyire fejlett, illetve mennyire tekintik stratégiai tevékenységnek. Az irodalom (Hartman et al., 2012) itt a beszerzés érettségét említi, mint befolyásoló tényezőt. Ide kapcsolódik a beszerzés szervezeten belüli hitelessége, elismertsége (Atuahene-Gima, 1995). Egy további fontos tényező csoport a beszerző személyes jellemzői: tapasztalata, végzettsége (Nijssen et al., 2002; Atuahene-Gima, 1995).
- d) Modellünkben a beszerzés szerepét meghatározza a beszállítók aktivitása is, azaz hogy a beszállítói piac mennyire jellemzi a résztvevők innováció iránti pozitív attitűdje. A beszállító az innováció lehetséges forrása, azonban akkor tudja ezt a szerepet betölteni, ha ehhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik. Ennek fontos elemei a megfelelő technológia, finanszírozás, illetve a kommunikációs készség.

Az interjúk tapasztalatai

A kutatás során öt beszerzési vezetővel készítettünk interjúkat, ezért a hazai gyakorlat értékelésére az eredmények csak korlátozottan alkalmasak. Az interjúk célja azonban elsősorban a modellünk tesztelése, illetve továbbfejlesztése volt. Annak érdekében, hogy ezt a célt elérjük kifejezetten magas szaktudással, rutinnal rendelkező beszerzési vezetőket kérdeztünk meg. Mindegyikükre jellemző volt az innováció iránti nyitottság. Mindemellett igyekeztünk olyan beszerzési vezetőket bevonni, akik a szakirodalmi eredmények alapján egyes vonatkozásokban eltérő sajátosságokkal rendelkező vállalati környezetben dolgoznak. A többéves szakmai tapasztalaton és nyitottságon kívül közös bennük, hogy mindannyian tagjai a Beszerzési Vezetők Klubjának, valamint hogy nemzetközi tulajdonban lévő nagyvállalatnál dolgoznak.

Az *innovációs stratégiával* kapcsolatban a válaszokból azt szűrhetjük le, hogy a válság hatására nagy innovációs nyomást éreznek a cégek, mivel az értékesítési célok elérése a termékek és a folyamatok fejlesztésével lehetséges. Az innovációs nyomás sokszor a költségek csökkentésére irányuló elvárásokban jelentkezik.

A helyi beszerzési szervezet innovációs szerepét alapvetően határozhatja meg, hogy a multinacionális cégeknél az innovációs tevékenység centralizáltan vagy decentralizáltan (a termelési tevékenységhez kötötten) történik: a hazai beszerzési szervezetnek csak a decentralizált innovációs tevékenységre van ráhatása és befolyása.

Az *innováció hátterét* tekintve az interjúalanyok cégei között jelentős különbségek voltak (gyógyszeripar, élelmiszeripar, gyorsétteremlánc, energetika, gépipar).

Az összetett technológiai tudást igénylő fejlesztési tevékenységeket, amennyiben az az alapvető képességekhez tartozott, jellemzően házon belül tartotta az adott vállalat, a nem alapvető képességekhez tartozó innovációkban jutott szerep elsősorban a beszállítóknak (például az indirekt beszerzés területén). Akkor került sor leginkább a beszállító bevonására, ha innovációs képessége az adott technológiában jellemzően nagyobb volt, mint a beszerző vállalaté.

Az interjúk során találkoztunk a szakirodalomban NIH (Not Invented Here) szindrómaként leírt jelenséggel is. A K+F részleg a beszállító bevonásában nem volt érdekelt, hiszen az esetleg annak bizonyítéka lenne, hogy ő nem képes hatékonyan végezni munkáját. A műszaki terület zártsága és tradíciói nagyban meghatározták azt, hogy mennyire voltak nyitottak, más szervezet, így a beszerzéssel és a beszállítókkal való együttműködésre.

A *beszerzési gyakorlathoz* kapcsolódó szempontokról elmondhatjuk, hogy bár a válság előtérbe helyezte a költségtakarékosságot, a megkérdezett beszerzési veze-

tők tisztában vannak azzal, hogy a költségek folyamatos csökkentése, vagy a költségelkerülés hosszabb távon csak az új megoldások keresésével érhető el. Ebben szükség van mind a beszerzési folyamatok fejlesztésére (pl. e-beszerzési eszközök alkalmazása), mind a beszállítók ötleteinek megjelenítésére.

A beszerzés elismertsége többször is említésre került az interjúk során. A beszerzési vezetők (csak úgy, mint a szervezetükönél dolgozó beszerzők) felsőfokú (jellemzően egyetemi) végzettséggel rendelkeznek. Könnyebbé jelent a kommunikációban, ha a beszerző hasonló végzettséggel rendelkezik, mint az innovációért felelős műszakiak. Ugyanakkor ez nem mindig jelenti a beszerző elfogadottságát. (Például, akik a pénzügyi részleghez tartoznak, mint sok esetben a beszerzők, azok mérnöki végzettséggel se szólnanak bele műszaki kérdésekbe.)

A beszerző tapasztaltságának nagy értéke lehet. Ez egyik oldalról azt jelenti, hogy a beszerzési eszköztár nagy segítséget nyújthat a szállítókkal való kapcsolat irányításában, a piacok feltérképezésében, a szerződéses feltételek megfogalmazásában. Másik oldalról fontos a belső kapcsolatok tudatos kezelése, a beszerzés eszközeinek, lehetséges hozzáadott értékének a megismertetése, elfogadtatása. Ez utóbbi néha nehezebb, hosszadalmasabb feladat.

A beszállító kompetenciáival kapcsolatban a motiváltság került szóba. Elhangoztak pozitív példák is, ugyanakkor negatívak is. A beszerzés szerepe sokszor a beszállító motiválása az ötletek megfogalmazására, kevéssé jellemző az, hogy a beszállító saját maga kezdeményez. A beszállítói kezdeményezések esetében azonban nemegyszer kommunikációs problémák is felmerülnek. A beszállító általában termékének innovativitását hangsúlyozza, de előfordul, hogy nem tud választ arra, hogy a magas műszaki tartalom milyen értéket jelent a vevőjének (pl. hosszabb élettartam, kevesebb javítási igény, alacsonyabb energia felhasználás, könnyebb kezelhetőség). A beszállítói ajánlatok gyakori problémája tehát az, hogy már kész innovációt igyekeznek eladni, a vevő számára célzottan értéket teremtő fejlesztésekben csak kevesen gondolkodnak.

Az állandó kemény versenyeztetés sokszor bizalmatlanságot eredményez, ami gátja az innovációnak. A versenyeztetésben gyakran használt technika az, hogy a műszaki tartalmakat azonos szintre hozzák, és ez alapján versenyeztetik a beszállítókat. Ez kifejezetten nem segíti az innovációt, hiszen itt a beszállító innovatív többleteljesítménye nem jelent előnyt a többi beszállítóval szemben. De egy másik eszköz, a kollaboratív ajánlattétel sem mindig hasznos, mert óvatossá teheti a beszállítót, attól tarthat ugyanis, hogy az ötleteit átadják másoknak is, ez pedig már nem érdeke.

Összefoglalás

A feldolgozott irodalmakban olvasottaknak az interjúk tapasztalataival való ütköztetése alapján foglalkozunk össze főbb következtetéseinket. Az interjúkból a modell továbbfejlesztése szempontjából a következő gondolatokat lehet kiemelni, melyek a szakirodalmi eredményekhez képest újnak tekinthetők:

1. A beszerzésnek a tolmács szerepét kell felvállalnia abban, hogy a műszaki elvárásokat segítsen gazdasági nyelven megfogalmazni, mert a műszaki terület számos esetben erre nem figyel eléggé. (Természetesen vannak kivételek.) Az innovációs szerep fontos feltétele, hogy a beszerzés tudjon „tolmácsolni”.

2. A beszerzési elvárás-rendszerben kettősség jelenik meg. A beszerzés a pénzügyi területhez tartozik, ami azt jelenti, hogy a beszerzési szervezet kijelölt céljai pénzügyi jellegűek (jellemzően a megtakarításokhoz, tervszámok, költségvetési keretek betartásához kötődnek), ugyanakkor a műszaki terület elvárásai döntően minőségi jellegűek, ami konfliktushoz vezet. Ahol a beszerzés céljaiban komplexebb elvárás jelenik meg, ott a beszerzés mozgásterét nagyobb.

3. A beszerzés innovációs szerepét gátló tényezők között nagy szerepe van annak, hogy nincsenek olyan hosszú időre visszanyúló hagyományai, mint a műszaki területeknek. A pénzügyi terület alá tartozás egyrészt előny, hiszen egy erős vezető támogatásával dolgozhat a beszerzés, de hátrány is, mert így a műszaki területtel való együttműködés kevesebb hangsúlyt kaphat. A harmadik, hogy a nagy tapasztalattal és komoly szakmai tudással rendelkező beszerzési vezetők (mint amilyenek interjúalanyaink is voltak) a költségcélok eléréséhez a beszállítóknál el tudják érni, hogy innovatív fejlesztésekkel faragjanak a költségeken. Ugyanakkor feltételezhető, hogy nem minden beszerző rendelkezik ezzel a képességgel, s inkább más „trükkökkel” próbál meg alacsonyabb árat kialakítani.

4. Interjúalanyaink főként multinacionális háttérrel rendelkeztek. Ezekben a struktúrákban a termékinnováció központosítása miatt sokszor a beszerzésnek sokkal nagyobb szerepe jut az indirekt területhez kapcsolódó, egyenként kisebb jelentőségű folyamatfejlesztésekben. Amennyiben itthon is erős a fejlesztés, az a beszerzés szerepére is pozitív hatással van.

5. A beszállítók innovációs szemlélete komoly akadály abban, hogy be lehessen vonni őket az innovációs folyamatokba. A beszerzésnek az lehetne az egyik feladata, hogy a beszállítókat informálja a vevő cég fejlesztési igényeiről, és segítsen egy megfelelőbb szemlélet kialakításában, amely jobban figyel a vevő igényeire, s nem csupán a saját fejlesztéseket akarja eladni számára. Ezzel

minőségileg más versenyhelyzet jöhetne létre a beszállítói piacokon, hiszen a beszállítók tudatosabban lennének képesek megfelelni az innovációs szükségleteknek. Az előbbiek alapján kirajzolódó képet a beszerzés innovációba való bekapcsolódását meghatározó tényezőkről egy modellben foglalkozunk össze.

A cikk első felében felvázolt modellt az interjúk alapján szükségesnek látjuk kiegészíteni három szemponttal. Az egyik az innovációs tevékenység centralizáltsága a multinacionális cégeknél, a másik a beszerző arra való törekvése és képessége, hogy a műszaki területtel partneri kapcsolatot építsen ki. A harmadik a beszerző lehetősége és eszközei arra, hogy a beszállítót motiválja az innovációba való bekapcsolódásra.

Ezek alapján a kutatási modellünk felépítése a következő:

A) Innovációs stratégia:

- innovációorientáltság,
- innovációs nyomás,
- nyitottság az új módszerekre,
- az innovációs tevékenység centralizáltsága.

B) Az innováció háttere:

- technológia összetettsége,
- a fejlesztés kockázata,
- a projektek komplexitása,

C) A beszerzési gyakorlat:

- a beszerzési célok, elvárások a beszerzés felé,
- a beszerzés elismertsége,
- a beszerző tapasztaltsága,
- a beszerző végzettsége,
- a beszerző műszaki területtel való kapcsolata,
- a beszállítóval alkalmazott eszközrendszer innováció orientáltsága.

D) A beszállítói háttér:

- innovatív attitűddel rendelkező beszállítók jelenléte,
- beszállítók technológia háttere és ismerete,
- a beszállítók finanszírozási lehetőségei,
- a beszállítók kommunikációs készsége,
- a beszállítók előélete.

Felhasznált irodalom

- Andersen, P.H. – Drejer, I. (2009): Together we share? Competitive and collaborative supplier interest in product development, *Technovation*, Vol. 29, No. 10., pp. 690–703.
- Appleyard, M.M. (2003): The influence of knowledge accumulation on buyer-supplier codevelopment projects, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, No. 5., pp. 356–373.
- Atuahene-Gima, K. (1995) Involving Organisational Buyers in Product Development, *Industrial Marketing Management*, vol. 24, no. 1., pp. 215–226.

- Bidault, F. – Despres, C. – Butler, C.* (1998): The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation, *Research Policy*, Vol. 26, No. 7-8. pp. 719–732.
- Bonaccorsi, A. – Lipparini, A.* (1994): Strategic partnerships in new product development – An Italian case-study, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 2. pp. 134–145.
- Bonaccorsi, A. – Lipparini, A.* (1997): On the emergent role of suppliers in the innovative process, *Proceedings of the EIASM 4th Product Development Management Conference*, Fontainebleau, May, pp. 61–79.
- Burt, D. – Soukup, W.R.* (1985): Purchasing's role in new product development, *Harvard Business Review*; Vol. 63, No. 5. pp. 90–97.
- Chesbrough, Henry, W.* (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Harvard Business School Press
- Emden, Z. – Calantone, R.J. – Droge, C.* (2006): Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 4. pp. 330–341.
- Geffen, Ch.A. – Rothenberg, S.* (2000): Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 2. pp. 166–186.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J.* (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban, *Vezetéstudomány*, 1. sz. XLII. Évf. pp. 17–30.
- Handfield, R.B. – Ragatz, G.L. – Petersen, K.J. – Monczka, R.M.* (1999): Involving Suppliers in New Product development, *California Management Review*, vol. 42, No. 1. pp. 59–82.
- Hartmann, E. – Kerkfeld, D. – Henke, M.* (2012): Top and bottom line relevance of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18, No. 1. pp. 22–34.
- Johnsen, T.E.* (2009): Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, Issue 3. pp. 187–197.
- Koufteros, Xh. A. – Vonderembse, M.A. – Doll, W.J.* (2002): Integrated product development practices and competitive capabilities: the effect of uncertainty, equivocality and platform strategy, *Journal of Operations Management*, Vol. 20. pp. 331–355.
- Lakemond, N. – Rosell, D.T.* (2011): Getting innovation out of suppliers? A conceptual model for characterizing supplier inputs to new product development, *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow's Challenges*, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Lee, J. – Veloso, F.M.* (2008): Interfirm innovation under uncertainty: Empirical evidence for strategic knowledge partitioning. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, No. 5. pp. 418–435.
- Luzzini, D. – Ronchi, S.* (2011): Organizing purchasing department for innovation, *Operations Management Research*, Vol. 4, No. 1–2. pp. 14–27.
- McGinnis, M.A. – Vallopra, R.M.* (1999): Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success, Vol. 35, No. 3. pp. 4–15.
- Mészáros Á.* (2010): A válság utáni autógyári beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 10. sz. XLI. Évf. pp. 19–26.
- Modi, S.B. – Mabert, V.A.* (2010): Exploring the relationship between efficient supply chain management and firm innovation: an archival search and analysis, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, No. 4. pp. 81–94.
- Nijssen, E.J. – Biemans, W.G. – de Kort, J.F.* (2002): Involving purchasing in new product development, *R&D Management*, vol. 32, no. 4. pp. 281–289.
- Pearson, J.N. – Gritzmacher, K.J.* (1990): Integrating purchasing into strategic management, *Long Range Planning*, Volume 23, No. 3. pp. 91–99.
- Petersen, K.J. – Handfield, R.B. – Ragatz, G.L.* (2004): Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design, *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 1. pp. 371–388.
- Ragatz, G.L. – Handfield, R.B. – Petersen, K.J.* (2002): Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty, *Journal of Business Research* Vol. 55, No. 5. pp. 389–400.
- Sanchez, A.M. – Perez, M.P.* (2003): Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20., No. 1. pp. 57–69.
- Schiele, H.* (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as a new task for purchasing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 3. pp. 925–935.
- Un, C.A. – Cuervo-Cazurra, A. – Asakawa, K.* (2010): R&D Collaborations and Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 5. pp. 673–689.
- Von Hippel, E.* (1989): *Sources of innovation.* Boston, MA MIT Press
- Vörösmarty Gy.* (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, Ph.D disszertáció, BCE
- Vörösmarty Gy. – Kiss J.* (2012): Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban. TM 18. számú Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Williams, A.J. – Smith, W.C.* (1990): Involving purchasing in product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, No. 4. pp. 315–319.
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Ross, D.* (1990): *The machine that changed the world.* Free Press, New York
- Wynstra, F. – Weggeman, M. – van Weele, A.* (2003): Exploring purchasing integration in product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 1. pp. 69–83.
- Zsidisin, G.A. – Smith, M.E.* (2005): Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41, No. 1. pp. 44–57.