



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Neményi Máté:

# A BESZERZÉS MEGÍTÉLÉSE A MAGYAR VÁLLALATI GYAKORLATBAN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

5. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség_main.html)

www.competitiveness.hu  
versenykepesség@uni-corvinus.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Neményi Máté: A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban című tanulmány**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**5. sz. kötete**

**2005. június**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalom

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. A VIZSGÁLAT TÁRGYA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. A BESZERZÉS ÁLTALÁNOS MEGÍTÉLÉSE .....</b>	<b>8</b>
<b>4. A RÉSZLETEK.....</b>	<b>13</b>
<b>5. A HOSSZÚ TÁVÚ KAPCSOLATOK .....</b>	<b>21</b>
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK .....</b>	<b>23</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>25</b>

## Összefoglalás

Tanulmányom célja megvizsgálni és bemutatni a beszerzés megítélését a hazai gyakorlat és felfogás tükrében. A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ által 2004-ben végzett „Versenyben a világgal” kutatás kérdőíves felmérése alapján lehetőség nyílt a magyarországi vállalatvezetők véleményének vizsgálatára. Így a tanulmány kísérletet tesz egy átfogó képet alkotni a beszerzés általános magyarországi helyzetéről, arról, hogy a válaszadók általában mikor tartják értékesnek a beszállítói kapcsolatokat, illetve, hogy ténylegesen melyek azok a területek, melyek az elmúlt években a hatékonyság javulásában szerepet játszottak. Majd mindezt összeveti azzal, hogy az általuk használt beszállító-értékelési rendszerek, illetve a kialakított hosszú távú kapcsolatok mennyire felelnek meg az általuk felvázolt elvárásoknak.

**Kulcsszavak:** beszerzés, szállító, beszállító-értékelés, hosszú távú szállítói kapcsolat, versenyképesség

## Abstract

The aim of my paper is to observe and describe the judgement of procurement in the Hungarian theory and practise. Relying on the „In competition with the world” questionnaires made by the Institute of Business Economics of Corvinus University of Budapest we had an opportunity to inspect the Hungarian company-leaders’ opinion on the topic. According to this the following paper tries to give a full view about the general state of procurement in Hungary, such as when do the answerers find supplier relationships important, or which areas are the ones that had a major role in developing effectiveness. Finally it makes a comparison between the used supplier-evaluating systems, and that in what extent can the existing long-term relationships satisfy the expectations offered in them.

**Keywords:** procurement, supplier, supplier-evaluation, long-term supplier relationship, competitiveness

# 1. Bevezetés

2004 nyarán a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (akkor még Vállalatgazdaságtan Tanszéke) mellett működő Versenyképesség Kutató Központ lezárta a „**Versenyben a világgal**” című kutatás harmadik ciklusának kérdőíves felmérését. Ez a felmérés több mint háromszáz Magyarországon működő, közepes és nagyvállalatra terjedt ki, melyek jó képet adnak a magyar gazdaság szerkezetéről. Egy ilyen felmérés minden kutató álma. Egy adatbázis keletkezett, mely lehetőséget ad a magyar vállalati szféra mélyebb megismerésére.

Kutatásomban a kérdőív egy szűk szegmensére koncentrálok, **céлом a beszerzés vizsgálata a magyar vállalati gyakorlatban**. Ez a terület persze igen széles, így most csak egy átfogó kép kialakítására vállalkozom.

Amikor a beszerzés általános képéről beszélek, igazából a beszerzés mögötti vállalati filozófiára gondolok. Ez a filozófia sok részterületből tevődik össze. Mely termékek vagy szolgáltatások beszerzése tartozik a területhez, mennyire kap szabad kezet, mennyire vonják be a döntéshozatalba, mennyire tartják fontosnak, egyáltalán mennyire szánnak neki stratégiai szerepet. Ezen kérdésekre a válaszok igen széles skálán mozognak. Ráadásul befolyásolja alakulásukat a vállalat mérete, tevékenységei, a termékek típusa, és még sok minden más.

Mégis dolgozatomban kísérletet teszek arra, hogy felmérjem, hogyan is ítélik meg ma Magyarországon a beszerzés fontosságát, a funkció mely részeit tartják lényegesnek a teljesítmény szempontjából, illetve, hogy mindezekhez képest a gyakorlatban mennyire alkalmazzák a beszerzés vívmányait.

Ennek a felmérésnek az alapján már egy elég széles vállalati kör válaszaiból vizsgálható, hogy Magyarországon milyen filozófia a meghatározóbb, illetve, hogy melyek azok a fő szempontok, amelyek meghatározhatják a beszerzés elhelyezkedését és fontosságát a magyar vállalati gyakorlatban.

## 2. A vizsgálat tárgya

Jelen kutatásomban a beszerzésnek, mint funkcionális területnek a magyarországi helyzetét vizsgálom. Célom feltárni, hogy a magyarországi vállalatok felsővezetőinek körében milyen ennek a területnek a megbecsültsége, milyen kiterjedtségű a gyakorlati alkalmazása, mennyire követik a szakirodalomban megjelenő trendeket, illetve, hogy ezen mutatók változásai mennyiben vezethetők vissza más mutatókra, melyek elsőre nem tűnnek ide tartozónak.

Mindenképpen ki kell emelni, hogy a beszerzés megítélésére adott válaszok a **felsővezetők véleményét tükrözik**, mely nem minden esetben vág egybe a gyakorlati megvalósítással. Ennek ellenőrzésére a kérdések sem mindig térnek ki. Fontos azonban, hogy már a pozitív megítélés magában is előremutató, mert azt jelzi, hogy középtávon jó eséllyel várható a terület tényleges fejlesztése.

A dolgozatban vizsgált kérdéseket három fő csoportba lehet sorolni. Az egymást követő csoportok gondolatmenete a válaszadók véleményétől a gyakorlati megvalósulás felé halad:

1. Az első kérdés amit vizsgálni fogok a válaszadók **véleménye a beszerzési terület** súlyának **fontosságáról** az összvállalati siker szempontjából. Ez a kérdés segít egy általános képet kapni arról, hogy a vezetők – elméletben – hová helyezik ezt a területet. Ebben a pontban még nem vizsgálom, hogyan működnek a vállalatok beszerzési szervezetei a gyakorlatban, pusztán a vezetők véleményéből szeretnék egy alapot alkotni, helyhez azután viszonyítani lehet a gyakorlati megvalósulást. Ezt a témát segít kiegészíteni az a kérdés, mely azt vizsgálja, hogy mennyire fontos erőforrás a szállítókkal való jó viszony. Ez a kérdés ugyan sokkal messzebbre mutat, mint magának a beszerzésnek az értékelése, mégis itt tárgyalom, mivel a kérdés általános véleményt vizsgál és nem konkrétumokat. Végül kiegészítésként áttekintem azt a kérdést, amely a szervezeti struktúrában belül a beszerzés elhelyezkedését vizsgálja. Ez a kérdés ugyan már a gyakorlati megvalósulás felé mutat, mégis a beszerzés általános fontosságáról ad jó képet.
2. Második lépésben kísérletet teszek annak feltárására, hogy a vezetők **miért tartják fontosnak** a beszerzést. melyek azok a paraméterek, melyek miatt a beszerzést fontosnak, vagy kevésbé fontosnak tartják, mely elvárások azok, melyeket a beszállító felé legerősebbek, illetve mik azok, melyeknek alacsonyabb fontosságot tulajdonítanak. Itt nem csak azt vizsgálom értékes-e a szállítókkal a jó kapcsolat, hanem azt is, hogy egy adott szállítóval mitől válik értékessé a kapcsolat. Ebben a fejezetben már a vezetők konkrét kérdéseket illető véleményét vizsgálom. Először, hogy mit tartanak fontosnak, másodsor, hogy az **elmúlt évek gyakorlata** mit mutat fontosnak, harmadszor, hogy ennek alapján hogyan látják a tényezők jövőbeli fontosságát,

negyedszer pedig, hogy a gyakorlatban, a beszállítói teljesítmény mérésében mely szempontoknak mekkora a súlya.

3. Végül megvizsgálom a **szállítói kapcsolatok időtartamának** változását, illetve azt hogy a beszerzés értékelésének függvényében mivel és mennyiben magyarázható a hosszú távú beszállítói kapcsolatok alakulása. Itt megvizsgálom, hogy a beszállítói szerződések hosszának aránya mennyire van egyensúlyban azokkal a véleményekkel, melyek a fenti kérdésekből látszanak.

A kutatásból ebbe a dolgozatba bevett kérdések szinte mindegyikénél a válaszok egy ötfokozatú skálán oszlanak meg. Legtöbbször az egyes a „legkevésbé fontos” vagy a „nem ért egyet”, míg az ötös a „leginkább fontos” vagy a „teljesen egyetért” jelentést viseli. Egyik kivétel a beszerzési szervezet elhelyezkedését vizsgáló kérdés, ahol a kategóriák a hierarchikus szintek, másik kivétel a hosszú távú szerződések arányát vizsgáló kérdés, ahol a megoszlás a hosszú távú szerződések százalékos arányát jelenti

Az egész kutatást végig fogja kísérni a vizsgálandó szempontok egy másik dimenziója. A Versenyképességi Kutatóközpont munkatársai<sup>1</sup> kidolgoztak egy **kategóriarendszert**, melynek célja, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, egyformán használható kategóriákat hozzanak létre. Ezek a kategóriák<sup>2</sup>:

- Vállalati méret
- Tulajdonosok típusa
- Fő tevékenység
- Tevékenység diverzifikáltsága
- Exportorientáció
- Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások
- Változásokhoz való viszony
- Vállalati teljesítmény
- Piaci célok
- Piaci koncentráció

Ezek a kategóriák segítenek abban, hogy a fentebb felsorolt kérdések vizsgálatánál egy cizelláltabb képet kapjunk, hogy ne csak az derüljön ki mennyire fontos, például a beszállítás pontossága, de az is, hogy a gazdasági szereplők egyes csoportjai mennyire térnek el a magyar vállalati átlagtól.

---

<sup>1</sup> Wimmer Ágnes és Csesznák Anita

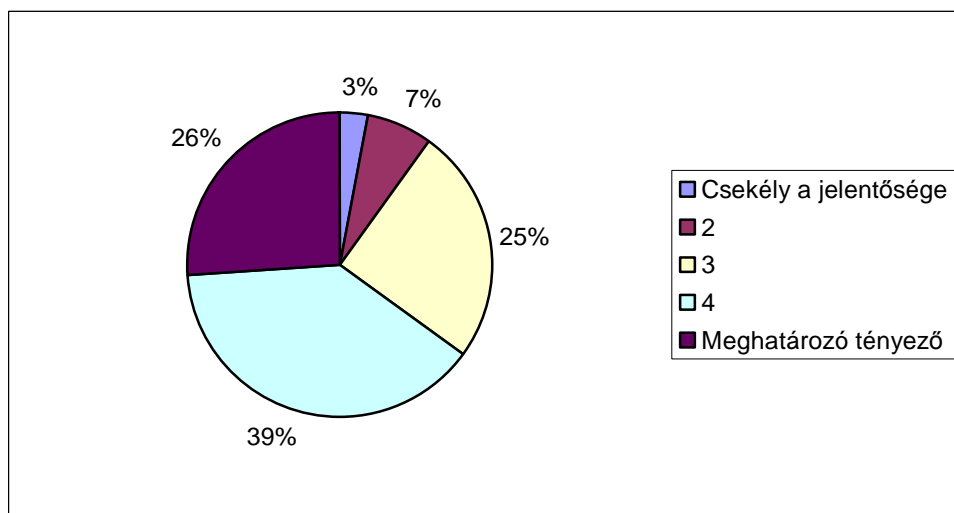
<sup>2</sup> A szempontok részletesebb kifejtése a mellékletek között olvasható

A fenti kérdések vizsgálatával igyekszem egy átfogó képet alkotni arról, hogy milyen a beszerzés és a beszállítói kapcsolatok mai helyzete, és ezzel megteremteni az alapot egy olyan kutatáshoz, mely az itt elért eredményeket idősorosan, az előző két „Versenyben a Világgal” kutatás eredményeivel hasonlítja össze.

### 3. A beszerzés általános megítélése

A szakirodalom általános megítélése szerint (Vörösmarty, 2002) a logisztika és ezen belül a beszerzés súlya is egyre jelentősebb, elismertsége világszerte növekszik. Ennek alátámasztására ugyan a magyarországi felmérés alapján nehéz lenne vállalkozni, a hazai megítélés azonban világosan kimutatható:

1. ábra: A vállalat működésében a beszerzés súlya az összvállalati siker szempontjából



Ennél a kérdésnél az a szerencsés helyzet állt elő, hogy vállalatonként nem csupán egyszer, hanem négyszer, azaz minden kitöltő vezetőnél megjelenik. Így a kérdőív ezen kérdését<sup>3</sup> **1141 vezető** (részben vállalat-, részben funkcionális vezető) töltötte ki, ami mindenképpen figyelemre méltó szám. Szintúgy fontos, hogy a kitöltők 61,5%-a szerint a beszerzés tényleges súlya az összvállalati működés sikere szempontjából átlagon felüli, és mindössze 9,8%-uk szerint átlagon aluli. Ha külön vizsgáljuk az egyes funkcionális területek szerint a kérdésre adott válaszokat, akkor sem találunk lényegesebb eltéréseket.

<sup>3</sup> „Versenyben a Világgal” mind a négy kérdőívében M1/h kérdés: „Az Ön vállalatának körülményei között a beszerzés területének milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?”



A számok további vizsgálatával megállapítható, hogy ha kis mértékben is, de a vállalat mérete befolyásolja az eredményt, minél nagyobb a vállalat, annál fontosabbnak ítélik a beszerzést. A vállalatok **fő tevékenység** szerinti megoszlása is mutat eltérő eredményeket. A kereskedelemben a beszerzés megítélése kiemelkedő, több mint 77% tartja az átlagnál fontosabbnak és 51%-uk kiemelkedően fontosnak. Mindössze 3,7%-uk valamivel átlag alattinak. A másik kiemelkedő eredmény a szolgáltatásokhoz köthető, ahol mindössze 39% tartja átlagnál fontosabbnak, és 17% átlagon alulinak a beszerzést. Ezek a számok persze korántsem meglepőek. Logikusan a kereskedelem van leginkább ráutalva a beszerzés hatékonyságára, mivel nyereségük legmeghatározóbb tényezője a beszerzési és az eladási ár közötti különbség. Az élelmiszeriparban, a vegyiparban és a gépiparban is kiemelkedően fontosnak tartják a beszerzést, sőt itt 80%-on felül van az átlagnál jobb megítélés, bár a kereskedelemmel ellentétben inkább az átlagnál valamivel jobb megítélés a domináns. Ebben a három iparágban jól magyarázható az eltérés egyrészt a vásárolt termékek relatíve magas árával (az élelmiszeriparnál kevésbé), illetve a komoly minőségi követelményekkel. A szolgáltatásoknál már érdekesebb a kérdés. Tény, hogy a szolgáltatások esetén a beszerzések kevésbé hangsúlyosak, azonban a szolgáltatások egyre növekvő súlya és az egyre erősödő verseny talán ezt a területet is felértékeli.

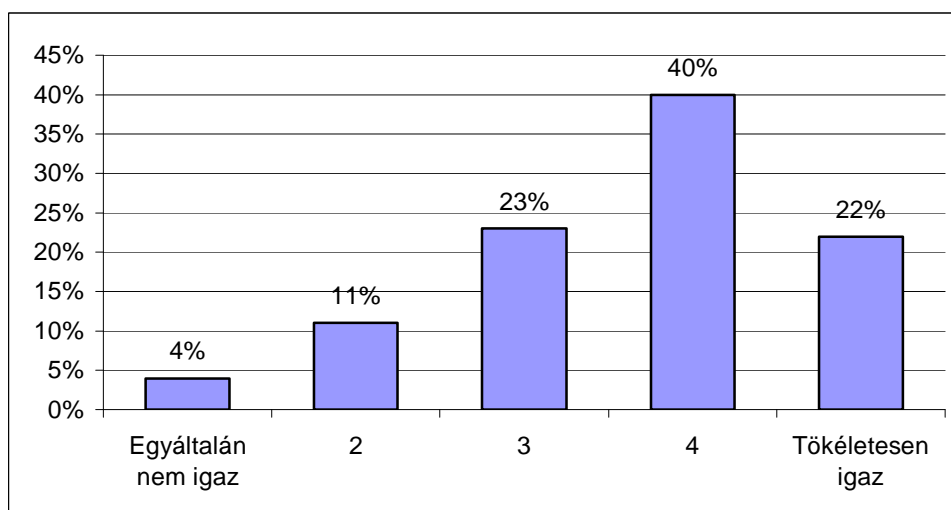
Kismértékű, de mégis tendenciaszerű eltérés figyelhető meg a vállalati teljesítmény szerinti megoszlásnál is. Míg a lemaradóknál 69%-a, addig a vezetők 76,6%-a tartja a beszerzést az átlagnál fontosabbnak. Annak ellenére, hogy ez az eltérés statisztikai szempontból nem szignifikáns, mindenképpen elgondolkodtató. Részben mindenképpen igazolja azt a tendenciát, mely fontossága miatt a beszerzés előtérbe kerülését mutatja.

A fenti kérdés egyfajta kontrolljaként is értelmezhető az a kérdés, mely arra kérdez rá, hogy a vállalat számára mennyire fontos erőforrás a **szállítókkal való jó viszony**<sup>4</sup>. Ez a kérdés értelemszerűen nem a beszerzés egyértelmű értékelése, jóval szélesebb annál, viszont mivel a beszállítói kapcsolatok minősége is a beszerzés munkáját értékeli, jól mutatja, hogy mennyire tartja a vállalatvezetés fontosnak a beszerzés munkáját:

---

<sup>4</sup> Vezérigazgató és törzskar kérdőív: V1/h kérdés: „A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása”

2. ábra: A szállítókkal való jó viszony a vállalat fontos erőforrása



Az eredmény – úgymond – önmagáért beszél. Míg az előző kérdésnél 61,5% tekintette a beszerzés relatív fontosságát átlagon felülinek, addig ennél a kérdésnél 61,8% állítja, hogy a szállítókkal való jó viszony az átlagosnál fontosabb erőforrás. Ráadásul a megoszlás a nagyjából igaz és a tökéletesen igaz (azaz a „4”-es és „5”-ös) válaszok között is szinte azonos a két kérdésnél. Ez a hasonlóság mindenképpen arra enged következtetni, hogy a vállalatvezetők nem pusztán azért emelték ki a beszerzés fontosságát, mert a kérdőív kitöltésekor tudták, hogy egy ilyen kérdésre „nem illik” gyenge besorolást adni, hanem a gyakorlatban is így ítélik meg.

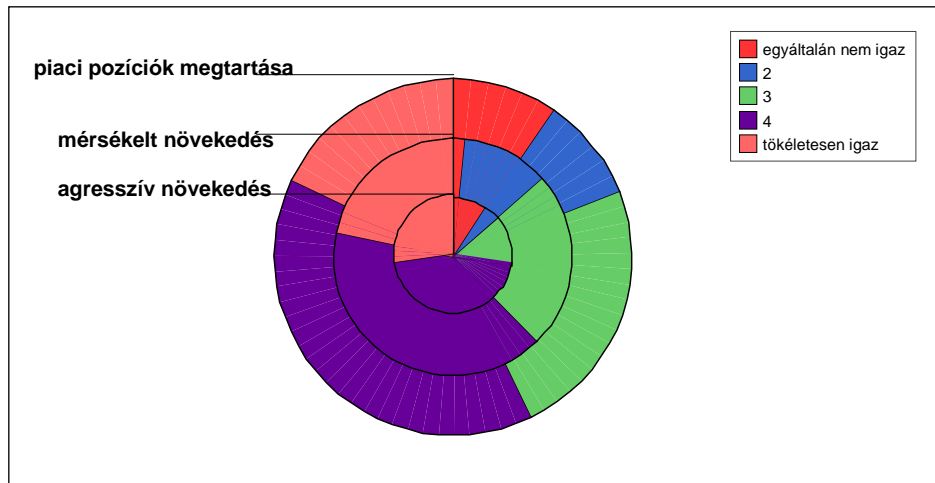
Érdeemes ugyanakkor ennél a kérdésnél is megvizsgálni, hogy a 2. pontban leírt kategóriák közül melyek azok, melyeknél lényeges eltérés figyelhető meg. Hasonlóképpen az előző kérdéshez, itt is elsöre kitűnik a **kereskedelem és a szolgáltatások** területe. A kereskedők itt is az átlagosnál jóval magasabb értékeket adtak (75,8%), míg a szolgáltatók jóval alacsonyabbat (43,2%). Míg ezek az értékek egyáltalán nem meglepőek, addig érdekes az, hogy itt a vegyipar (70,4%) és a gépipar (69,2%) mellett a könnyűipar (70%) és nem az élelmiszeripar (63,3%) értékeli az átlagosnál jóval magasabban a jó szállítói kapcsolatok fontosságát. Megfigyelhető még, hogy a szolgáltatásokhoz hasonlóan az építőiparban is az átlagosnál rosszabb az eredmény (50,1%). Az eltérések azonban feltehetőleg annak köszönhetőek, hogy ezt a kérdést inkább azok ítélik fontosnak, akik hosszabb távú szállítói kapcsolatokban gondolkodnak<sup>5</sup>. Például az építőipar kiemelkedően alacsony arányban köt hosszú távú szerződéseket, míg a kereskedelemben relatíve magas a hosszú távú szerződések aránya.

Kis mértékben, de eltérés mutatkozik a vélemények megoszlásában, ha a vállalatok változásokhoz való viszonyát vizsgáljuk. A változásokat nehezen követők csoportjába tartozó vállalatok esetén a szállítókkal való jó viszonyt az átlagosnál kevésbé fontos erőforrásnak tekintők aránya 19,6%, míg a változásokat befolyásolóknál ez az arány mindössze 11%. A köztes értékek pedig folyamatos átmenetet mutatnak. Ezek az értékek arra engednek következtetni, hogy azok a vállalatok,

<sup>5</sup> Részletesebben az 5. fejezetben.

akik kevésbé tartják fontosnak a szállítókkal fenntartott kapcsolatok ápolását, azok a környezeti változásokra is nehezebben reagálnak. Vagy ha fordítva nézzük az összefüggést, a jól karbantartott szállítói kapcsolatok, melyekre támaszkodni lehet, a változások kezelését is megkönnyítik.

3. ábra: A szállítókkal való jó viszony a vállalat fontos erőforrása – a piaci célok függvényében (a szeletek százalékos arányt mutatnak)



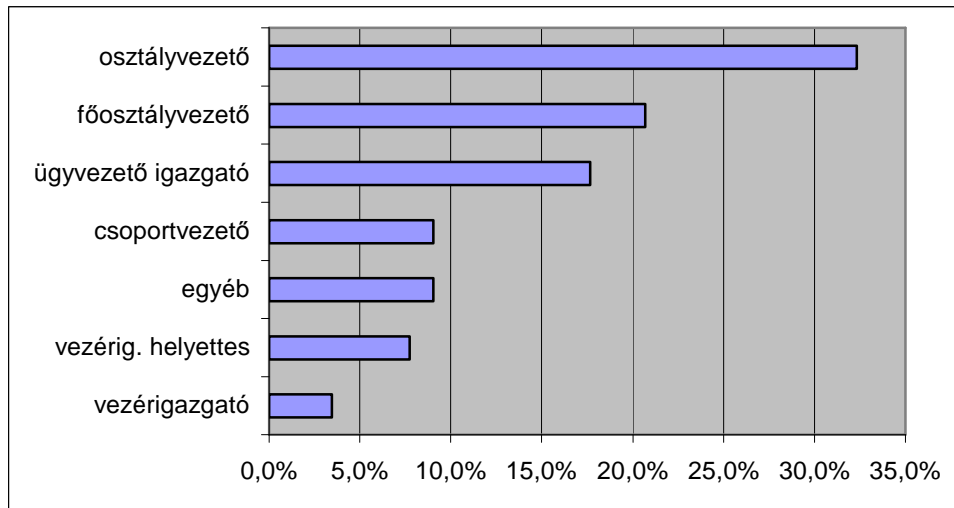
Jelentős eltérés figyelhető meg a **piaci célok** függvényében is. A válaszok szerint a piaci pozíciók megtartását célzó válaszadók 57,2%-a, a mérsékelt növekedést célzó 62,5%-a, míg az agresszív növekedést célzó 72,8%-a tartja a jó szállítói kapcsolatokat fontos erőforrásnak. Ezek szerint a válaszadók úgy vélik, az agresszív növekedés egyik fontos eleme az a biztonság (kiszámíthatóság, minőség, ár, stb.), amelyet a jó beszállítói kapcsolatok jelentenek. Ugyan részletesen később kerül bemutatásra, de erősen ide kapcsolódik, hogy az agresszív növekedést célzó nem pusztán fontosnak tartják a jó szállítói kapcsolatokat, de átlagon felüli mértékben kötnek hosszú távú szállítói szerződéseket is. Feltehetőleg egy növekedés-központú stratégiának gyakrabban képezik részét az olyan kapcsolatok, melyek adott esetben drágábbak, de hosszú távra szólnak, ezzel is csökkentve azokat a kockázatokat, melyek a gyors növekedést gátolhatják.

És ha már tárgyalásra kerültek azok a szempontok, melyek alapján a beszerzés megítélése vizsgálható, érdemes megnézni egy olyan kérdést, mely választ ad arra – mindezek fényében – hogy hová is helyezik a **beszerzést a szervezeti struktúrában**.

Régi igazság, hogy egy funkcionális szervezet annál fontosabb, minél magasabban helyezkedik el vezetője a szervezeti hierarchiában. Ez nem is csoda. Ha például egy vállalatnál a vezér alatt helyezkedik el a termelés, az alatt a logisztika és csak az alatt – mondjuk osztályvezetői szinten – a beszerzés, az mutatja a terület fontosságát. Egy ilyen vállalatnál a beszerzési vezető hatásköre nagyon csekély, beleszólása sem lehet sok, így a beszerzés által kitűzött célokat sem tudja kellőképpen érvényesíteni. Ezzel szemben, ha a beszerzés – mondjuk – igazgatóhelyettesi szinten van, ami például

egy termelő vagy kereskedelmi vállalatnál gyakori, akkor a terület vezetőjének igen széles cselekvési tere van, hogy a beszerzés nyújtotta lehetőségeket a vállalat sikerének szolgálatába állítsa.

4. ábra: Beszerzésért felelős vezető beosztása



Annak ellenére, hogy a beszerzés általános megítélése jónak mondható, ez egyértelműen nem mutatkozik meg a vállalatok szervezeti felépítésében<sup>6</sup>. Nagy általánosságban elmondható, hogy a beszerzési vezető az esetek egyharmadában osztályvezetői szinten és 20% körüli arányban főosztályvezetői szinten kap helyet. Az esetek 17,7%-ában ügyvezetői igazgatói szintű a beszerzés. Érdekes eredmény, hogy 8 esetben a feladat vezérigazgatói szinten van, még érdekesebb, hogy ebből 3 kisvállalatoknál. Közepes és nagy vállalatoknál ez jelentheti a terület kiemelt szerepét, mármint hogy a vezérigazgató dönt ilyen kérdésekben, kisvállalatoknál azonban valószínűbb, hogy szintén nincs beszerzési szervezet vagy adatfelvételi hiba.

Az adatok részletesebb vizsgálatánál a **vállalati méret meghatározó**, bár inkább csak abból a szempontból, hogy minél kisebb a vállalat annál jobban megoszlik a beszerzési vezető elhelyezkedése a különböző szintek között. Kisvállalati szinten az ügyvezetői szint a leggyakoribb 26%-al – ez nagy valószínűséggel azoknak a vállalatoknak köszönhető, ahol nincs önálló beszerzési szervezet, így ez a feladat az ügyvezető igazgatóra hárul – míg a többi szint között szinte egyenletes a megoszlás. Közép- és különösen nagyvállalati szinten már jól kirajzolódik, hogy a beszerzési vezető döntően osztály- vagy főosztályvezetői szinten kap helyet. Nagyvállalati szinten az osztályvezetői szint aránya már 43,3%<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Vezérigazgató és törzskar kérdőív: V73/g kérdés: „Hol helyezkedik el jelenleg a szervezeti hierarchiában a beszerzés felelős vezetője az Ön vállalatában?”

<sup>7</sup> Ennek a kérdésnek a további, részletesebb vizsgálatát azonban igen nehézé teszi, hogy keresztátlás vizsgálatnál igen sok cellával, és így cellánként alacsony számokkal lehet csak dolgozni. Még ha a második ismérv csak 3 tagú, akkor is 21 cella keletkezik, ha pedig a fő tevékenységek szerint bontjuk akkor 70 cellával kellene dolgozni. Ez utóbbi cellánként maximum 4-5 választ jelent, ahol egy vállalat ide vagy oda komoly statisztikai különbséget jelentene.

A fenti pontokat összevetve kijelenthető, hogy hazánkban a beszerzés megítélése mindenképpen jónak mondható. A vállalatvezetők válaszainak vizsgálata alapján az is elmondható, hogy nem csupán fontos, de a vállalat sikere és teljesítménye szempontjából is fontos helyet foglal el a beszerzés, ugyanúgy ahogy segít a vállalatnak a környezeti változásokra történő reagálásban.

## 4. A részletek

Miután az előző fejezetben arra kerestem választ, hogy mennyire tartják fontosnak a vállalatvezetők a beszerzést, ebben a fejezetben megpróbálom azt feltárni, hogy **mi is az, amit** a vállalatvezetők a beszerzőktől, illetve a beszállítóktól **elvárnak**, azaz, hogy mitől is lesz fontos ez a kapcsolat.

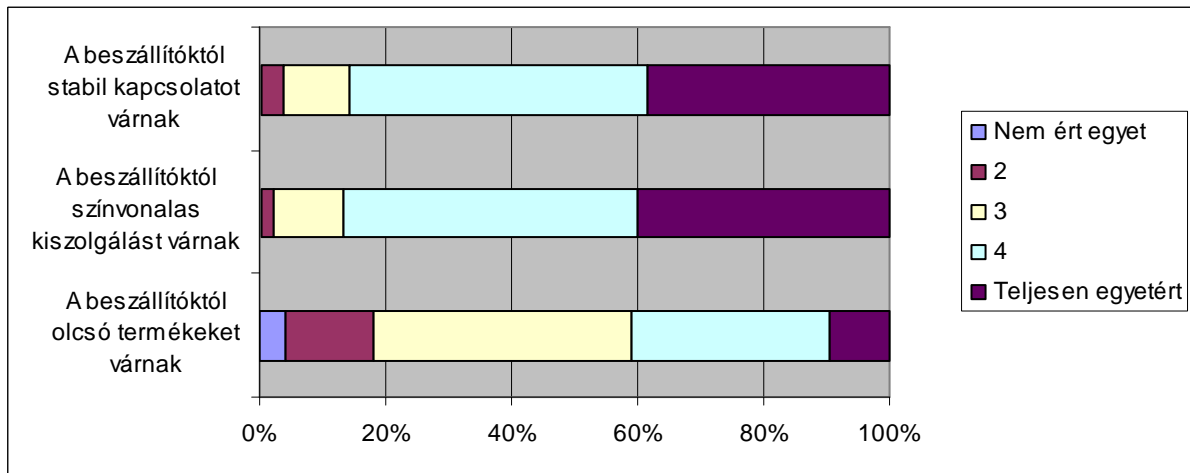
Elsőként arra a kérdésre keresem a választ, hogy a vállalatvezetők szerint mikor értékes egy adott szállítóval való kapcsolat. Ebből a kérdéskörből – véleményem szerint – megállapítható, hogy Magyarországon egy beszállítónak mely szempontokra kell leginkább koncentrálnia ahhoz, hogy sikeres lehessen a piaci versenyben.

A beszállítók felé a vevői elvárásokat három nagy csoportba lehetne sorolni, akik elsősorban **olcsó termékeket**, elsősorban **színvonalas kiszolgálást**, vagy elsősorban **stabil, kiszámítható kapcsolatot** várnak<sup>8</sup>. A vezérigazgatók által kitöltött kérdőívek legszembetűnőbb eredménye, hogy a termékek olcsósága szorult leginkább háttérbe. A színvonalas kiszolgálás és a stabil kapcsolatok fej-fej mellett szerepelnek Előbbinél 86,6%, utóbbinál 85,8% ért az átlagosnál jobban egyet az állítással, míg az olcsó termékek kapcsán ez az érték mindössze 40,8% (ráadásul csak 9,5% aki teljesen egyetért.)

---

<sup>8</sup> Vezérigazgató és törzskar kérdőív: V7/g, h, i kérdések: „Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatban!”

5. ábra: a vállaltvezetők elvárása a beszállítók felé



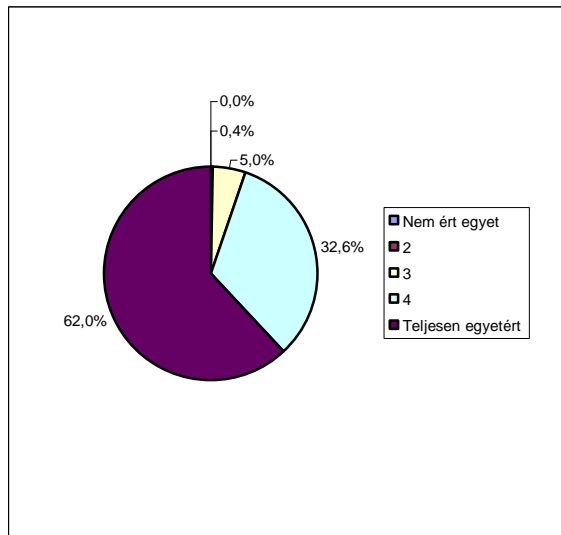
Ezek a számok mindenképpen azt jelentik, hogy hazánkban az igények az olcsóság felől inkább a minőség felé tolódnak és ez mindenképpen jó jel. Eltérések azonban mindenképpen megfigyelhetők. A vállalat mértéke fontos a szerepe. Minél kisebb egy vállalat annál fontosabb a kedvező ár szerepe, míg a nagyobb vállalatokra jellemzőbb a színvonalas kiszolgálás és a stabil kapcsolatok. Megfigyelhető a tulajdonosi szerkezet függvényében, hogy a többségében külföldi vállalatok számára az átlagosnál jóval kevésbé fontos az alacsony ár.

A tevékenységi kör szerinti megoszlás azt mutatja, hogy az alacsony ár a vegyiparban, az élelmiszeriparban és a mezőgazdaságban a legfontosabbak, míg az építőiparban és a gépiparban a legalacsonyabbak. A mezőgazdaság árérzékenysége nem meglepő, a vegyiparban és az élelmiszeriparban pedig feltehetőleg a beszerzések összköltségen belüli magas aránya indokolja ezeket a válaszokat. Az építőiparban és a gépiparban kiemelkedő szerepe van az anyagok minőségének és a pontos szállításnak. Előbbinél óriási kiesés, ha késik az építőanyag, utóbbinál is a hiány és a készletezés olyan költség, mely elviheti a beszerzési áron megnyert összeget. A gépiparban és a könnyűiparban ugyanakkor kimutatható, hogy még az átlagosnál is fontosabbnak tartják a stabil beszállítói kapcsolatokat.

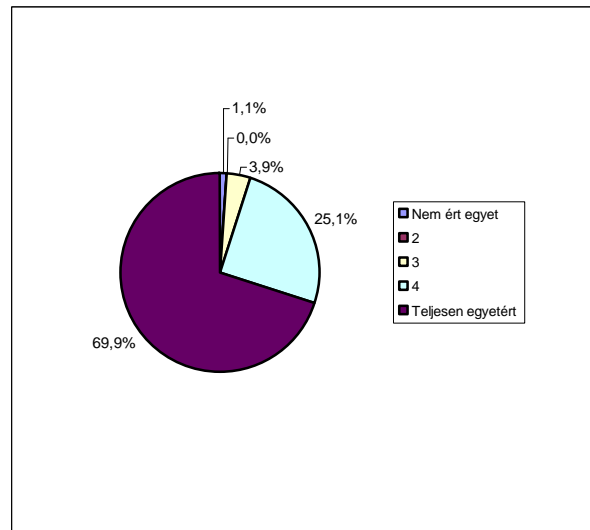
Érdekes, hogy a változásokhoz való viszony vizsgálata is kimutat különbségeket. Egy cég minél inkább befolyásolja a változásokat annál kevésbé ért egyet a termékek olcsóságának fontosságával. Ugyanez igaz a vállalati teljesítményre és a piaci célokra is. A vezető illetve agresszívan növekedő vállalatok sokkal kevésbé koncentrálnak az olcsó termékekre mint az átlagosan teljesítő és a lemaradó vállalatok illetve a piaci pozíciók megtartását és a mérsékelt növekedést célzó.

Ezeket a kapcsolatokat érdemes ugyanakkor részletesebben is megvizsgálni, annak függvényében, hogy a beszállító milyen tulajdonságaitól, magatartásától tekinti értékesnek a vevő a kapcsolatot<sup>9</sup>, illetve mely szempontok fontosak a beszerzés hatékonysága szempontjából.

6. ábra: Az eladó megbízhatósága fontos a szállítói kapcsolatban



7. ábra: Fontos, hogy a szállító betartsa ígéreteit



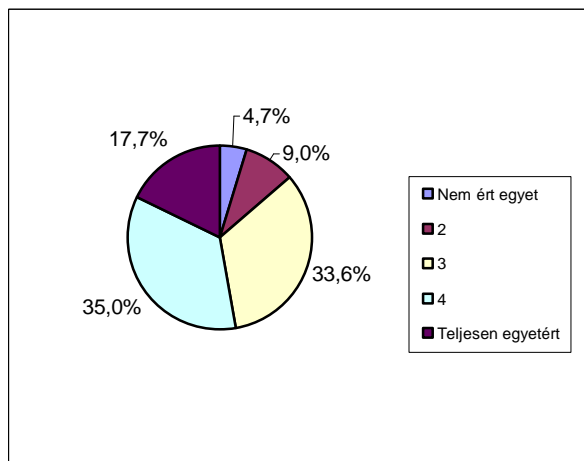
A legszembeűnőbb igény a vásárlók oldaláról, hogy a szállító betartsa ígéreteit. Ezt a tulajdonságot a válaszadók 95%-a átlagon felüli fontosságúnak, és 70%-a kiemelkedően fontosnak tartja. Ezek a számok leginkább arra engednek következtetni, hogy ez a kérdés nem annyira az elégedettséget, sokkal inkább a vásárlók vágyát tükrözi, azaz számukra kiemelkedően fontos lenne a szállítók ezen tulajdonsága. Talán arra is utal ez a kérdés, hogy hazánkban a szállítók ilyen irányú megbízhatósága még hagy némi kivetnivalót maga után... A másik hasonló megítélésű kérdés az eladó **megbízhatóságára** vonatkozik, ahol 94,6% gondolja, hogy ez a tulajdonság átlagon felüli és 62% szerint kiemelkedő fontosságú. Véleményem szerint ezek az értékek hasonló okokra vezethetők vissza, mint az előző kérdésnél. Valamint ide kapcsolódik a szállítóktól kapott információk megbízhatósága és relevanciája iránt támasztott igény is (81% gondolta az átlagosnál fontosabbnak).

A válaszadók igen magasra értékelik még, ha azok az emberek, akikkel a szállító vállalattól kapcsolatban vannak hozzáértők, illetve ha a szállító segítséget nyújt a vevők problémáinak megoldásában. Előbbinél 88,2%, utóbbinál 79,6% gondolja úgy, hogy az átlagosnál fontosabb tulajdonság.

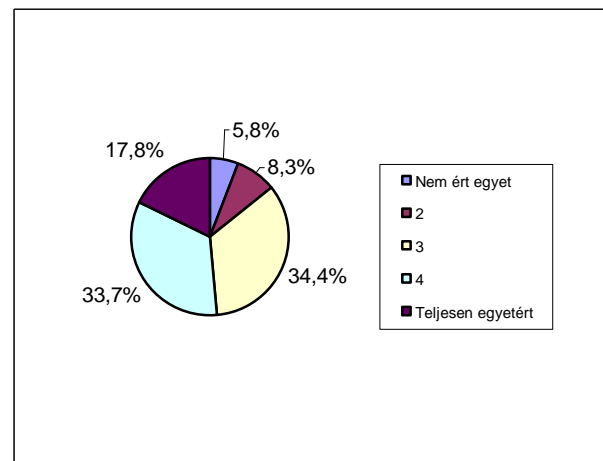
<sup>9</sup> Termelés/szolgáltatás kérdőív: T43 kérdés: „Véleménye szerint mikor értékes egy adott szállítóval való kapcsolat?”

Az is kiderül, hogy a vevők számára fontos, hogy a szállító folyamatos termékfejlesztést végezzen, valamint, hogy megossza a vevővel a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot. Ezek a válaszok igazából akkor érdekesek, ha figyelembe vesszük, hogy a többi szempontnál kevésbé fontosként végeztek azok, melyek arra vonatkoznak, hogy az adott szállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók legyenek, illetve az adott szállítóval kialakított folyamatok, a kapcsolattartás gyakorlata más kapcsolatokban is alkalmazhatóak legyenek. Tehát, bár fontosak a válaszadók számára a fejlesztések, az már kevésbé, hogy azokat más szállítói kapcsolatokban is fel tudják használni. (Ennek a kérdésnek a kapcsán érdekes lenne egy részletesebb vizsgálatot végezni annak függvényében, hogy az egyedi- illetve tömegtermékek gyártóinak megítélése közötti különbség mennyire befolyásolja ezeket az eredményeket.)

8. ábra: Az eladó jó hírneve fontos a szállítói kapcsolatban



9. ábra: A jó szállítói kapcsolat hozzájárul a vállalat megítéléséhez



A többi szemponthoz képest alacsonyabb fontosságot mutattak a hírnévhez kötődő kérdések. A szállító jó hírnevét és azt, hogy a kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez az iparág legfontosabb szállítóinak körében csak a válaszadók 52%-a ítélte fontosnak (ami természetesen még mindig magas arány, de a többi szemponthoz képest alacsonyabb). Ezen belül a kitermelőipar és energiaszolgáltatás területén valamint az élelmiszeriparban magasabb értékek találhatók, míg a gépiparban és a feldolgozóiparban az átlagnál is alacsonyabbak.

A beszerzés **hatékonyságának** vizsgálatakor<sup>10</sup> egyrészt elemezzük az elmúlt 3-4 év tapasztalatait és ennek alapján a jövőre vonatkozó várakozásokat is. Ennek kapcsán általánosságban elmondható, hogy minden szempont fontosságát – a jövőre vonatkozóan – egyre fontosabbnak ítélték.

A múltat vizsgálva a hatékonyságjavulás két legfontosabb tényezőjeként a vállalatok a **költségsökkenést** és a **minőségjavulást** jelölték meg, ami azt jelenti, hogy ezeken a területeken

<sup>10</sup> Termelés/szolgáltatás kérdőív: T44 kérdés: „Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a beszerzés hatékonysága szempontjából!”



komoly javulást mutattunk fel. Ez a válasz magyarázza a korábban felmerült megállapítást, miszerint a vállalatok számára ma már nem elsősorban a költség, hanem a magas színvonalú szolgáltatások, illetve a stabil kapcsolat a fontos. Úgy tűnik, egyre előrébb jutunk azon az úton, hogy hazánkban a minőség és az ár is rendeléselnyerő kritériumból képesítő kritériummá lépjen elő! Ráadásul a jövőre nézve további növekedést várnak, és továbbra is a legfontosabb tényezőknek tartják őket.

A másik kiemelten kezelt terület a megfelelő beszállítók megtalálása és a **hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása**, melyeknél szintén további jövőbeli javulást várnak el. Mindez azért is fontos, mert hazánkban mindössze a vállalatok 13%-ánál kötik a beszerzések minimum 80%-át hosszú távra. Így elmondható, hogy a hosszú távú kapcsolatok megbecsültsége és az ezzel kapcsolatos várakozások jóval magasabb szintet mutatnak, mint a hosszú távú kapcsolatok tényleges száma. Így véleményem szerint a kutatás a hosszú távú kapcsolatok gyakoriságának növekedését prognosztizálja.

Ennél a kérdésnél is kimutatható, hogy a fejlesztéseket kevésbé tekintik fontos szempontnak a hatékonyság terén. A többi szempont átlagához képest alacsonyabbra értékelték mind a beszállítók fejlesztését, mind a beszerzési szakemberek képzését. Ezen a területen kiemelkedik az élelmiszeripar, a gépipar és a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás, melyek a többi iparágnál magasabbra értékelik a beszállító fejlesztést. Kiemelten átlagon aluli a kereskedelem és valamelyest az építőipar is. Persze a kereskedelemben, természeténél fogva, magyarázható az alacsony érték.

A beszerzési szervezet kialakításánál két lényeges irányzat a **centralizált**, illetve a decentralizált beszerzési rendszer. Mindkét irányznál magyarázható, hogy milyen szempontok szerint előnyös vagy hátrányos a bevezetésük. Ennek kapcsán érdekes a válaszadók véleménye, mely szerint a beszerzés centralizáltsága jóval fontosabb kategóriaként jelenik meg, mint a decentralizált szervezet:

1. táblázat: Eddig a beszerzésben: beszerzés centralizálása

		Előfordulás	Százalék	Valós százalék
Valós	Legkisebb jelentőségű	30	10,0%	10,8%
	2	42	14,0%	15,2%
	3	98	32,6%	35,4%
	4	70	23,3%	25,3%
	Legnagyobb fontosságú	37	12,3%	13,4%
	Összes	277	92,0%	100,0%
Hiányzó		24	8,0%	
Összes		301	100,0%	

2. táblázat: Eddig a beszerzésben: beszerzés decentralizálása

		Előfordulás	Százalék	Valós százalék
Valós	legkisebb jelentőségű	101	33,6%	37,5%
	2	53	17,6%	19,7%
	3	86	28,6%	32,0%
	4	21	7,0%	7,8%
	legnagyobb fontosságú	8	2,7%	3,0%
	Összes	269	89,4%	100,0%
Hiányzó		32	10,6%	
Összes		301	100,0%	

Ezek az eredmények persze több dolognak köszönhetőek. Elképzelhető – bár erre nézve nincs információm – hogy Magyarországon inkább olyan termékeket gyártnak, melyeknél inkább a centralizált beszerzési rendszer a célravezetőbb. Ebben azonban nem nagyon hiszek, mivel hazánkban az ipar szerkezete már nem tér el túlságosan a nálunk fejlettebb országokétól. Ebben az esetben viszont elmondható, hogy a magyar gyakorlatban a centralizált beszerzési rendszer hatékonyabbnak minősült. Véleményem szerint ennek a tendenciának oka lehet, hogy az elmúlt években az egyik elsődleges szempont a költségcsökkentés volt (mint ahogy ennek a kérdéskörnek az első pontja is igazolja) és annak érdekében a centralizált rendszer hatékonyabb. Ahogy a fő szempontok eltolódnak, elképzelhető, hogy a centralizált rendszerrel szemben a decentralizált is nagyobb szerephez jut (bár a vállalatvezetők véleménye nem ezt tükrözi).

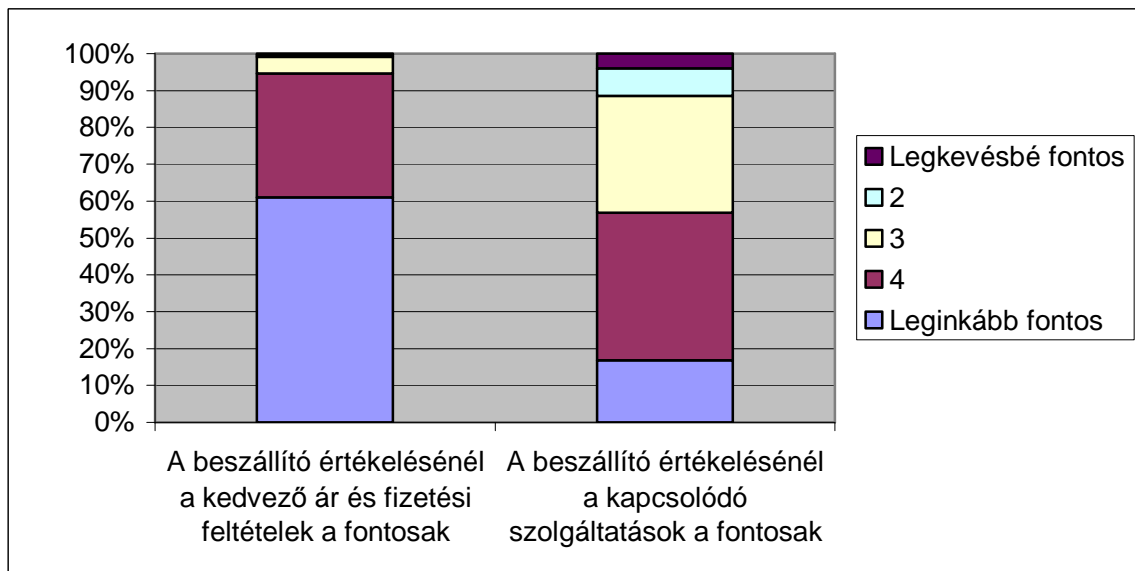
Mivel az eddigi kérdések elsősorban azt vizsgálták, hogyan gondolkodnak a vállalatvezetők, illetve, hogy a múltban mit tapasztaltak és ennek alapján mit várnak a jövőtől, mindenképpen érdemes egy olyan kérdést is megvizsgálni, mely a fenti szempontok gyakorlati alkalmazását vizsgálja. Érdekes összehasonlítás, hogy a válaszadó vállalatoknál melyek a beszállító értékelés tényleges szempontjai<sup>11</sup>. Véleményem szerint azért is érdekes ennek a kérdésnek a vizsgálata, mert ha egyezik a fenti megállapításokkal, akkor azt jelenti, hogy a vállalatoknál már bevezették azon szempontok vizsgálatát, melyeket fontosnak tartanak. Ha eltérések mutatkoznak, akkor jó eséllyel a fenti vélemények mutatják a beszállító értékelési rendszerek jövőbeni átszervezésének fő irányait.

Annak ellenére, hogy a vállalatok már nem elsősorban az alacsony árakat várják el szállítóiktól, kitűnik, hogy a szállítók értékeléseinél az **elsődleges szempont még mindig az ár**. Az árát a válaszadók 61,1%-a jelölte meg, mint leginkább fontos, és összesen 94,7%-a, mint az átlagosnál fontosabb tényezőt. A minőség vizsgálata szintúgy előkelő értékelést kapott. A válaszadók 50,5%-a

<sup>11</sup> Termelés/szolgáltatás kérdőív: T45 kérdés: „A beszállító értékelésének az Önök vállalatánál melyek a legfontosabb szempontjai?”

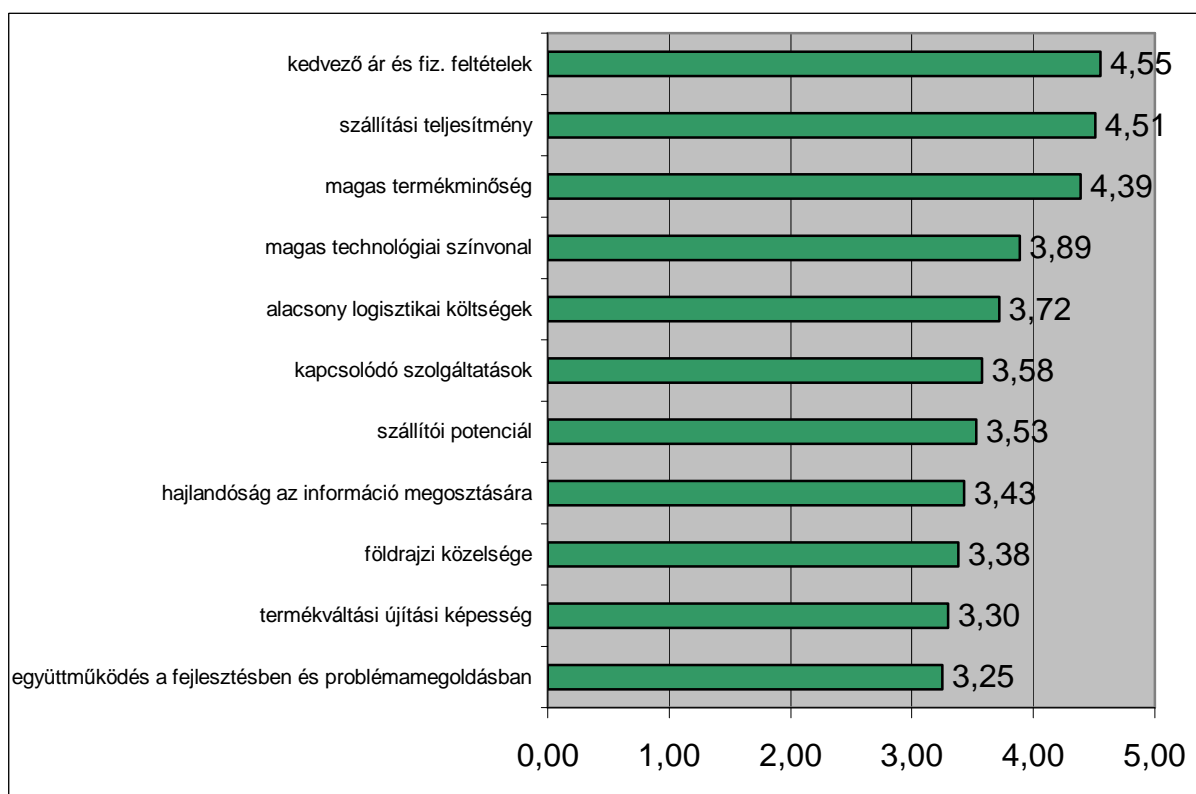
jelölte meg, mint leginkább fontos, és összesen 91,1%-a, mint az átlagosnál fontosabb tényezőt. Ez az arány azért arra enged következtetni, hogy bár a vállalatvezetők már látják azt az időt, amikor a magas minőség és a versenyképes ár már alapvető elvárások, de azért a gyakorlatban még mindig ezen tényezők döntenek szállító és szállító között, és például nem a kedvező kapcsolódó szolgáltatások.

10. ábra: A beszállító értékelésénél a kedvező ár és fizetési feltételek, valamint a kapcsolódó szolgáltatások fontosságának összehasonlítása



Jó jel ugyanakkor, hogy a szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság) mérése már szinte az árral azonos súlyban kap szerepet a szállítók teljesítményének a mérésében. A vállalatok 57,8%-a jelölte meg, mint leginkább fontos, és összesen 94%-a, mint az átlagosnál fontosabb szempontot. Ugyanakkor, míg fentebb a vezetők a megbízható információkat igen fontosnak találták, addig a szállító értékelési szempontok között a hajlandóság, hogy a szállító költség- és más információit megossza, már a mutatóknak csak az alsó-középmezőnyében kapott helyet. És ezzel alacsonyabb besorolást kapott a kedvező kapcsolódó szolgáltatásoknál is.

11. ábra: A beszállítók értékelésénél a szempontok fontossága



A sort pedig – hasonlóan a korábbiakhoz – itt is **a fejlesztés zárja**. A mutatók sorrendjében az utolsók az együttműködés a termékfejlesztésben és problémamegoldásban, valamint a termékváltási, termékújítási képesség. Ebből két dolog látszik. Először, hogy Magyarországon az innováció szerepe még mindig nem érte el azt a szintet, amit megérdemelne. Márpedig sikeres innovációk nélkül bármely iparág hamar elveszíti a nemzetközi versenyképességét. Másodsor az is látszik, hogy annak ellenére, hogy a vállalatvezetők egyre nagyobbra értékelik a hosszú távú kapcsolatokat, az ezt szolgáló együttműködés, illetve közös problémamegoldás még a szállítói teljesítményértékelésbe kevésbé épült be.

Ha össze akarjuk foglalni, hogy melyek azok a fő szempontok, amelyeknek a mentén a vállalatvezetők a beszerzést, illetve a beszállítói kapcsolatokat értékelik, kimutatható néhány világos irányvonal. Nagyon jó, jövőbemutató jel, hogy a válaszadók szerint a legfontosabb elvárt tényezőkké a színvonalas kiszolgálás és a stabil hosszú távú kapcsolatok váltak, és a szállítókkal akkor értékes a kapcsolat, ha azok megbízhatók és nyitottak a közös problémamegoldásra. Ezeket a nézeteket némileg beárnyékolja, hogy a gyakorlat már kicsit más képet fest. Az elmúlt évek tapasztalatai már azt mutatják, hogy a beszerzés hatékonysága szempontjából az alacsony ár és a magas minőség volt a felelős, ráadásul úgy tűnik a jövőben is ezeket a tényezőket prognosztizálják a legfontosabbnak. Ugyanakkor mindenképpen jó jel, hogy a válaszadók szerint a hatékonyságban szerepet kaptak a hosszú távú kapcsolatok is, és a jövőben is sokat várnak tőlük. És végül a gyakorlat részben rációfolni

látszik az elmondottakra, mivel a szállítók értékelésénél még mindig első az ár, és a közös problémamegoldás a termékfejlesztéssel karöltve a legkevésbé fontos mutatók között kapott helyet.

## 5. A hosszú távú kapcsolatok

A beszerzésről alkotott kép kialakításakor semmiképpen sem lehet elfeledkezni a beszállítói kapcsolatok hosszának elemzéséről. Már az előző fejezetekben is igen gyakran előkerült az a nézet, hogy a hosszú távú kapcsolatok a beszerzés eredményességét javíthatják. Mielőtt azonban rátérnénk a gyakorlati elemzésre néhány szóban érdemes összefoglalni a szakirodalom ide vonatkozó részeit.

A rövid távú, vagy versenyeztető kapcsolatban a vevő-szállító viszony hagyományos felfogása szerint az ár az a szempont, amely alapján a vállalatok kiválasztják a beszállítókat. Azt, hogy az árak a legalacsonyabbak, az ellátás pedig folyamatos legyen, akkor lehet elérni, ha a szállítókat folyamatosan versenyeztetik, a szállításokat pedig a nyertesek között szétterítik. Ez a módszer a beszállítót, mint „ellenfelet” kezeli, minél alacsonyabb a beszállító ára és ezzel a nyeresége is, a beszerző annál jobban jár.

A hosszú távú, vagy stratégiai partnerség az együttműködésre helyezi a hangsúlyt. (Eszert a fő cél a vállalati versenyképesség javítása.) Ezen megközelítés szerint a beszerző szervezet céljainak elérését az biztosítja, ha kevesebb partnerrel dolgozik együtt, velük viszont olyan kapcsolatot alakít ki, amely együttműködésen és kölcsönös előnyökön alapszik. Ezen kapcsolatok keretében a szervezetek összehangolhatják logisztikai rendszereiket, ezáltal lényegesen hatékonyabbá téve működésüket.

Természetesen a két modell nagyon leegyszerűsítve kezeli a vevő-szállító kapcsolatokat, mivel a legtöbb vállalat a beszerzendő termékektől függően a két módszert vegyesen használja. A nemzetközi tapasztalatok azonban azt mutatják<sup>12</sup>, hogy a versenyszféra gyakorlatában a hagyományos versenyeztető modell felől egyre inkább az együttműködés irányába tolódik a hangsúly. Ebben a fejezetben célokom annak megvizsgálása, hogy ezek az elvek hogyan érvényesülnek a magyar gyakorlatban.

A **hosszú távú kapcsolatok** vizsgálatánál először érdemes áttekinteni a vállalatvezetők hozzáállását, véleményét<sup>13</sup>. Ezen a területen kijelenthető, hogy a válaszadók 66,8%-a, tehát jelentős része vallotta, hogy a hosszú távú kapcsolatok az átlagnál fontosabbak a vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában. Azonban ezt az arányt is érdemes kicsit alaposabban megvizsgálni! Elsősorban a tevékenységek szerinti megosztásnál figyelhető meg különbség a beszerzés megítélésében. Az élelmiszeriparban, a gépiparban és a feldolgozóiparban magasabbra értékelték ezt a kérdést a többieknél, míg a szolgáltatásoknál itt is egy alacsonyabb értékelés figyelhető meg.

---

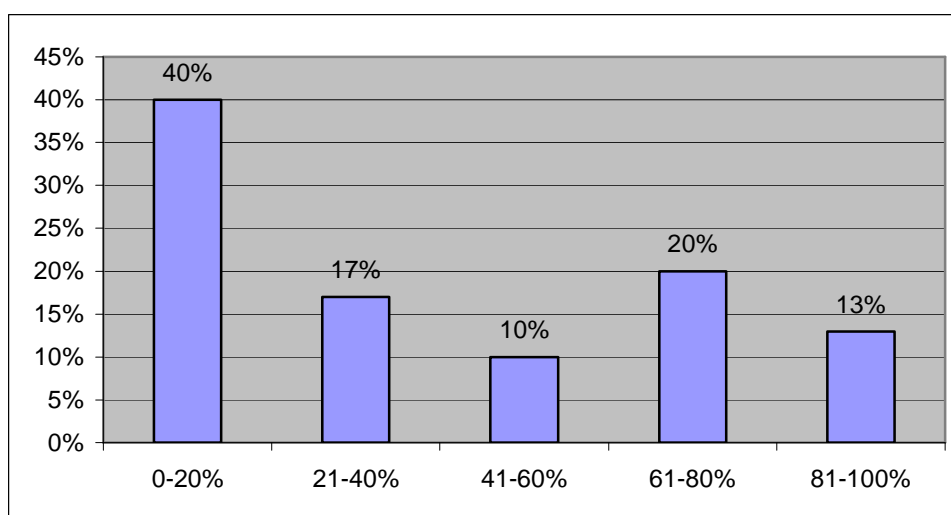
<sup>12</sup> Vörösmarty Gyöngyi: Beszerzés (jegyzet), 2000

<sup>13</sup> Vezérgazgató és törzskar kérdőív: V8/a kérdés: „A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában a hosszú távú beszállítói kapcsolatok mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?”

Ennél a kérdésnél is megjelenik a **piaci célokhoz** való viszony fontos szerepe, minél agresszívabb növekedést céloz meg a vállalat, annál fontosabbnak tekinti a hosszú távú kapcsolatokat is, csakúgy mint a korábban tárgyaltakban a beszerzés fontosságát. Újdonságnak számít viszont, hogy ennél a kérdésnél megjelenik az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások szerepe. Kimutatható, hogy minél optimistábban áll hozzá valaki a jövőhöz, annál fontosabbnak látja a hosszú távú kapcsolatokat is. A nehézségekre számítók 57,6%-a, míg 75,2%-a gondolja úgy, hogy fontos hosszú távban gondolkodni.

Mindezen vélemények tükrében érdemes görcső alá venni, hogy ténylegesen mennyire alkalmazzák a vállalatok a hosszú távú beszállítói szerződések gyakorlatát.

12. ábra: Az összes beszerzés hány százaléka történik hosszú távú szerződés alapján



12

Mint az a grafikonról<sup>14</sup> jól látszik a vállalatok mindössze 13%-nál hosszú távú a beszállítói kapcsolatok minimum 81%-a. Ez az arány elsöre igen alacsonynak tűnik, azonban, ha belegondolunk, hogy itt a vállalatok az összes beszállítói kapcsolat arányában válaszoltak, valamint abba, hogy ha a 61%-on felülieket vizsgáljuk, akkor már a vállalatok egyharmadát kapjuk, akkor egészen kellemes a kép. (Mindenképpen megjegyzendő, hogy a kérdés nem tér ki arra, hogy a beszállítói kapcsolatokat érték, darabszám, fontosság, vagy egyéb szempont alapján kell e besorolni, így elképzelhető az a szélsőséges eset, hogy két kapcsolatból egy hosszú távú egy rövid, de az nem jelenik meg, hogy az egyik a beszerzés volumenének 90%-a, a másik pedig csak 10%.)

A kérdés alaposabb vizsgálatánál kiderül, hogy a **vállalat mérete** döntően befolyásolja a szerződések hosszát. A méret hatása egyértelmű – minél nagyobb a vállalat, annál hosszabb. Legjellemzőbb adat, hogy a kisvállalatoknál 2,9%, míg a nagyvállalatoknál 22,3%-ban hosszú távú a

<sup>14</sup> Kereskedelem, marketing kérdőív: K17 kérdés: „Az összes beszerzés hány százaléka történik hosszú távú szerződések alapján?”

szerződések minimum 81%-a, de ha 61%-t vizsgáljuk, akkor is a kicsiknél 20%, míg a nagyoknál 41,4%. Kimutatható különbséget találhatunk a tulajdonosok szerinti megoszlásnál is. A legnagyobb arányban a többségi külföldi tulajdonú vállalatoknál, majd az állami vállalatoknál, legkisebb arányban pedig a hazai tulajdonú vállalatoknál találhatók meg a hosszú távú szerződések. Ez mindenképpen arra enged következtetni, hogy a tendencia, miszerint a vállalatok inkább a stratégiai partnerkapcsolatot helyezik előtérbe, inkább tőlünk nyugatra igaz, és a hazai vállalatok csak próbálják utolérni őket.

Nagyon jól kimutatható különbségeket találhatunk a fő tevékenységek szerinti bontásban is. A kitermelőipar és energiaszolgáltatás, a kereskedelem és a vegyipar az átlagosnál több hosszú távú szerződést köt, míg az építőiparban az esetek 70,6%-ban a szerződések mindössze maximum 20%-a hosszú távú. Az építőiparban ez az arány valószínűleg magyarázható egyrészt azzal, hogy a beszállítói piacán erős a verseny, másrészt azzal, hogy az újabb és újabb építkezéseknél az eltérő megrendelői igények eltérő beszállító-választásokat eredményeznek.

Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások terén egyértelműen látszik, hogy a pesszimisták inkább rövid távú kapcsolatokat kötnek. Ezzel együtt a semlegesek és az optimisták között nem fedezhető fel szignifikáns különbség. Kimutatható viszont, hogy a azok a vállalatok, amelyek célja az agresszív növekedés, az átlagosnál magasabb arányban kötnek hosszú távú szerződéseket.

Összefoglalva elmondható, hogy bár a felsővezetők véleménye szerint a hosszú távú kapcsolatok kiépítése kiemelt fontossággal bír a tényleges beszállítói szerződések hosszának alapján ez a kép nem mutatkozik. Tovább rontja a helyzetet, hogy a legtöbb hosszú távú szerződést kötők kategóriájában (81-100%) egyértelműen a külföldi tulajdonú vállalatoké a domináns szerep. Ennek alapján úgy tűnik, van még mit tanulnia a hazai tulajdonú vállalatoknak.

## **6. Következtetések**

Kutatásomban igyekeztem egy átfogó képet alkotni a beszerzés általános magyarországi helyzetéről. Megvizsgáltam a kérdőívben választ adó vállalatvezetők véleményét, mennyire is tartják fontosnak a vállalati működésben a beszerzési területet, és mennyire tartják kiemelkedő erőforrásnak a jó beszállítói kapcsolatokat. Majd megvizsgáltam, hogy a válaszadók általában mikor tartják értékesnek a beszállítói kapcsolatokat, illetve, hogy ténylegesen melyek azok a területek, melyek az elmúlt években a hatékonyság javulásában szerepet játszottak. Ennek a résznek a zárásaként áttekintettem, hogy a beszállítói értékelési rendszerek mennyire felelnek meg az általuk felvázolt elvárásoknak.

Az eredmények érdekes átmenetet mutattak. A beszerzés megítélése remek, kiemelkedően magas értékeket mutatott. Ráadásul a mögötte húzóóó okokra sem lehetett panasz. A vállalatvezetők már nem elsősorban az alacsony árú partnereket tekintették értékesnek, sokkal inkább a jó szolgáltatásokkal felvértezett, megbízható partnert. A gyakorlat vizsgálata azonban már nem volt ennyire egyértelmű. Kimutatható, hogy az elmúlt években a hatékonysághoz még mindig az alacsony árú beszállítók voltak a hatékonyság kulcsai. Bár a hosszú távú kapcsolatokat is hatékonyak ítélték, azok értékelése mesze elmaradt az árétól. A megbízhatóság fontossága pedig oly magas értékelést kapott, mely számomra sokkal inkább a vágyakat tükrözte semmint az elégedettséget.

A gyakorlat vizsgálata pedig feltette az i-re a pontot. A beszállítói teljesítmények értékelésénél még mindig az ár és – értelemszerűen – a minőség az elsődleges, míg a közös fejlesztések és a közös problémamegoldás a legalacsonyabbra értékelt szempontok között kullog.

Végül megvizsgáltam a szállítói kapcsolatok időtartamának alakulását. Ez a kép is alátámasztotta, hogy bár a vállalatvezetők fontosnak tartják a hosszabb távú szerződéseket, azok magas aránya igazából még csak a külföldi tulajdonú vállalatoknál számottevő. Úgy tűnik, a vállalatvezetők már tisztában vannak azzal, melyik utat fogják választani a jövőben, de a megvalósítás még valamelyest várat magára.

Nem szabad ugyanakkor elfeledkezni arról sem, hogy az eredményekben érdekes eltérések vannak, ha csoportosítva vizsgáljuk őket.

A vállalatok fő tevékenységi rendszere például eleve erősen szórja az eredményeket. Bár ezek az eredmények nem meglepőek, mégis igazolják azokat a nézeteket, hogy azokban az iparágakban, ahol a beszerzési költségek az összköltségen belül magasak, illetve ahol az alapanyagok minősége meghatározó, már nemcsak a beszerzés megbecsültsége magas, de ez az arány a gyakorlati megvalósulásokban is látszik.

Végül fontosak és büszkeséggel töltik el a beszerzéssel foglalkozó embert azok az eredmények, melyek a teljesítmény, a kitűzött célok és a változásokhoz való alkalmazkodást vizsgálják. Már hazánkban is kimutatható, hogy azok a cégek, amelyek átlagon felül teljesítenek, jobban reagálnak a környezeti változás kihívásaira, illetve agresszívebb növekedési célokat tűztek ki maguk elé, rendre a beszerzés megítélésében, illetve annak vívmányinak használatában is élen járnak.



## Irodalomjegyzék

- A kutatásnál elsősorban a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által lebonyolított „Versenyben a Világgal” kutatási program 2004-es fordulójának kérdőíves felméréseinek eredményeire támaszkodtam
- Baily – Farmer: Beszerzés, 1998 (Műszaki Könyvkiadó)
- Beszerzés az Európai Unióban, 2001 (Számalk, oktatási anyag)
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, 2001 (Aula)
- Vörösmarty Gyöngyi: Beszerzés (jegyzet), 2000

## Mellékletek

### 1. A kutatásban a közös elemzésekhez kialakított új változók listája

A változó neve	A változó értékei
1. Vállalati méret	1 – kisvállalat, 2 – középvállalat 3 – nagyvállalat
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás
4. Tevékenység diverzifikáltsága	1 – egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – diverzifikált vállalat 3 – erősen diverzifikált vállalat
5. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Nincs jelentős exporttevékenység 3 – Alacsony exporttevékenység 4 – Közepes exporttevékenység 5 – Jelentős exporttevékenység 6 – Domináns exporttevékenység
6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások	1 – Optimisták 2 – Semlegesek 3 – Nehézségekre számítók
7. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók
8. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők
9. Piaci célok	1 – Cél a piaci pozíciók megtartása 2 – Cél a mérsékelt növekedés 3 – Cél az agresszív növekedés
10. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)