

**Vörösmarty Gyöngyi**

**A beszerzés helye és szerepe a kis- és középvállalatok  
gyakorlatában \***

TM 19. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*  
*Az üzleti alapfolyamatok és funkciók versenyképesség befolyásoló szerepe* kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina

Kutatócsoport-vezető: Városiné Demeter Krisztina

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

## Tartalomjegyzék

<b>ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>1. BEVEZETŐ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. A BESZERZÉS SZEREPÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A KKV-K MŰKÖDÉSÉBEN.....</b>	<b>5</b>
2.1. Beszerzés szerepe a KKV-knál a szakirodalom tükrében.....	6
2.2. A beszerzés szerepének vizsgálata a Versenyképesség Kutatás adatbázisának segítségével.....	7
2.2.1. A vállalati méret hatása.....	8
2.2.2. A tulajdonos jellegének hatása.....	8
2.2.3. Az ágazattal való kapcsolat.....	9
2.2.4. A vállalati működés mutatói.....	9
2.3. Az egyediség szerepe.....	10
<b>3. A KKV-K BESZERZÉSI SAJÁTOS SÁGAI A KUTATÁSI ADATOK TÜKRÉBEN .....</b>	<b>10</b>
3.1. A KKV-k beszerzési sajátosságai a nemzetközi kutatások eredményei alapján .....	10
3.1.1. A beszállítói kapcsolat jellemzői.....	11
3.1.2. KKV-k menedzsment jellemzői.....	12
3.2. A KKV-k beszerzési sajátosságainak vizsgálata a Versenyképesség Kutatás adatai alapján .....	13
<b>4. ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK.....</b>	<b>15</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>17</b>

## Összefoglaló

A tanulmány a szakirodalom azon egyre szélesedő részéhez járul hozzá, amely a kis és középvállalatok gyakorlatával, sajátosságaik vizsgálatával foglalkozik. Egy speciális aspektust emel ki, mely a hazai nagyvállalati működésben jelentős fejlődésen ment keresztül azzal, hogy a KKV-k beszerzési sajátosságainak megismerését célozza meg. Az áttekintő kép kialakításához a nemzetközi szakirodalomban elérhető empirikus eredményeket és a BCE-n folyó Versenyképesség Kutatás kérdőíves adatbázisának válaszait dolgozza fel. Olyan kérdéseket emel ki, mint a beszerzés szerepe a KKV-k működésében és az azt befolyásoló tényezők illetve a beszerzési gyakorlat sajátosságai.

Kulcsszavak: KKV, beszerzés, Versenyképesség Kutatás

## Abstract

### **(The role of purchasing in small and medium sized companies)**

Small and medium sized enterprises play an important role in every economy. This article aims to contribute to the growing number of literature focusing on SMEs management practice. It highlights a management field, which has gone through a significant development in large companies' practice as it investigates the purchasing and supplier management related issues. The overview is based on a review of literature and the analysis of the survey database of Competitiveness Research of CUB. It highlights such topics as the role of purchasing in SMEs, factors influencing the perceived importance and the purchasing practice of SME-s.

Keywords: SME, purchasing, competitiveness research

# 1. Bevezető

A kis és középvállalatok számottevő gazdasági tényezőt jelentenek hazánk gazdasága számára, csak úgy, mint sok más országénak. A gazdaság outputja, a foglalkoztatottsági adatok és az olyan komplexebb fogalmak szerint értelmezve, mint a versenyképesség szerint is fontos, hogy figyelem irányuljon feléjük. A menedzsment irodalom, azon belül is a beszerzés vállalati működésben, versenyképességben játszott szerepét elemző irodalom elsősorban a nagyvállalatok gyakorlatára fókuszál (van Weele, 2005, Cousins et al., 2008, Monczka et al., 2009). Ez az, amiért a nagyok gyakorlatának sajátosságaira épül a szakirodalomban az a módszertan és eszköztár, amely segítségével komoly értéket tud a beszerzés, mint vállalati funkció felmutatni. Ugyanakkor számos kutatás indult az elmúlt évtizedben, mely középpontjába a kis és középvállalatok (KKV) menedzsment gyakorlatának megismerését helyezi: nem véletlenül. Ez a vállalatcsoport összességében a gazdaság szempontjából fontos értékteremtő tényező, a foglalkoztatás nem kis része kötődik hozzájuk. Ennek a vállalati körnek a menedzsment sajátosságai azonban jelentősen eltérőek attól, amit egy hatékonyan működő nagyvállalat esetében megfogalmazhatunk. Ez az eltérés a KKV-kal kapcsolatos kutatások kiindulópontja. Az általunk vizsgálni kívánt menedzsment funkció, a beszerzés szempontjából is fontos a téma: a beszerzés nagyvállalat-orientált szakmai fejlődése, eszközzrendszere hogyan kerül át, átkerülhet-e a KKV-k gyakorlatába, itt is betölthet-e a nagyvállalatokra jellemző szerepet ez a funkció.

Tanulmányunk ezen kiinduló pontból kettős céllal készült. Egyrészt vizsgálni szeretné a kkv-k beszerzési sajátosságait: milyen feltételek azok, amelyek ennek a funkciónak a szerepét kiemelik, mitől kerül a beszerzés a KKV-k működésében a kulcs területek közé. További elemzési fókusz, hogy hogyan lehetne ezeket a sajátosságokat egy rendezőmodellben bemutatni. Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatához az irodomelemzés és a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatási programjának a kérdőíves adatbázisának az értékelését hívtam segítségül. Jelen dolgozat gondolatmenete a következő lesz. Elsőként a KKV-k beszerzési sajátosságait befolyásoló tényezők feltérképezésére törekszünk, két tényezőre (a beszerzés szerepére és a beszerzési gyakorlat sajátosságaira) fókuszálva, majd a beszerzési sajátosságokat kíséreljük meg megszerezni.

## 2. A beszerzés szerepét befolyásoló tényezők a KKV-k működésében

A beszerzés szerepének a befolyásoló tényezői igen összetettek. (Vörösmarty, 2002). Nagyvállalati körben is megfigyelhető volt egy történeti fejlődési ív, melyet többen is igyekeztek

megragadni (van Weele, 2005, Leenders, Fearon 2008). A beszerzés fontosságának megítélését befolyásoló tényezőkről azonban a nagyvállalati beszerzésekkel foglalkozó kutatásokban sem alakult ki egységes kép. Ezért érdemes lehet áttekinteni a szakirodalom ennek a kérdésre adott válaszait illetve megvizsgálni a Versenyképesség kutatás hazai vállalati gyakorlat feltárására irányuló kérdőíves felmérésének adatait.

## **2.1. Beszerzés szerepe a KKV-knál a szakirodalom tükrében**

James et al. (2011) egy átfogó irodalomelemzés formájában vizsgálják a szakirodalmat: tanulmányuk eredménye tükrözi, hogy a KKV-k beszerzési gyakorlatával kapcsolatos tapasztalatok nem igazán egyezők. Az egyes szerzők (Pl. Quayle, 2002, Presutti, 1988, Morrissey, Pittaway, 2006) nagyon eltérő eredményeket kaptak arról, hogy a beszerzés milyen mértékben fontos a KKV-k számára, milyen mértékben rendelkeznek egyáltalán beszerzési szervezettel, vagy elkülönülten ilyen tevékenységet végző szakemberrel. Az eredményeket tekinti át James et al. (2011), azonban összefoglalójuk nem elemzi, de az említett tanulmányok összevetése alapján valószínűsíthető, hogy a különbségek a minták eltérő jellemzőiből, illetve KKV definíciók különbözőségeiből adódtak. Választ tehát a kérdésünkre, hogy mi befolyásolja a beszerzés szerepének megítélését a KKV-k működésében csak nagyon közvetve kaphatunk a szakirodalomból. Éppen ezért a KKV-kör beszerzéseinek megítélése a korábbi kutatások alapján különösen nehézkes.

Egy korábbi kutatásunkban (Tátrai, Vörösmarty, 2010) már foglalkoztunk azzal, hogy a milyen tényezők vizsgálják a beszerzés szerepét. Ebben a kutatásban kapcsolatot egyedül a vállalati mérettel (azon belül az árbevétellel) tudtunk kimutatni, annak növekedése a beszerzés megítélésével gyenge korrelációt mutatott. Akkor arra jutottunk még, hogy a beszerzési szervezet léte a vizsgálati minta alapján az árbevétellel és a beszerzési költségekkel mutatott kapcsolatot: egy adott árbevétel és költségi szint felett egyértelműen létrehoztak beszerzési szervezetet, míg ez alatt esetleges volt a specializált beszerző vagy beszerzési szervezet léte. Ugyanez nem függött viszont a vállalat tevékenységi körétől illetve foglalkoztatottainak számától. Ez azonban egyértelműen támogatta azt a hipotézisüket, hogy egy vállalati méret (kiadás tömeg) feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a beszerzést megérje önálló tevékenységként, szakszerűen kezelni (beszerző kitermelje saját költségét). Nem adott azonban választ arra, hogy mi az, ami befolyásolja, hogy ezt felismerje a vállalat.

A beszerzés fontosságának a megítélése a Versenyképesség Kutatás mintájának adatait elemezve tág összefüggésrendszerben értékelhető.

## 2.2. A beszerzés szerepének vizsgálata a Versenyképesség Kutatás adatbázisának segítségével

A Versenyképesség Kutatás adatbázisának részletes leírása Csesznák, Wimmer (2011) műhelytanulmányában található. Az eredeti mintában 300 vállalat szerepelt, az ebből a kisvállalat illetve a középvállalat kategóriába sorolt cégek adatait vettük figyelembe. Ez 21 nagyvállalat kiesését jelentette. Kivettünk még az adatbázisból 8 olyan vállalatot, amely a vizsgálat szempontjából relevánsnak tekintett kérdésekben a vizsgált kérdések felénél nem adott választ. Így összességében 271 vállalat adatait vizsgáltuk. Ez a minta egyéb összetételi sajátosságait a tanulmányban az egész mintára leírtakhoz képest lényegesen nem változtatta meg.

A Versenyképesség Kutatás mintája lehetőséget adott arra, hogy a beszerzés szerepének megítélését számos tényező függvényében vizsgálhassuk. Az irodalom-összefoglalóban hivatkozott kutatások alapján két tényező az, amire a beszerzés megítélésében a tanulmányok figyelmet fordítanak: a beszerzés szerepének vezetői megítélése, illetve a beszerzési szervezet (esetleg dedikált beszerzői munkakör) léte. Ennek alapján vizsgáltuk azt, hogy a beszerzés megítélésében közepesnél nagyobb fontosság milyen tényezőkkel kapcsolható össze. Az elemzésnél a vállalat első számú vezetőjének megítéléséből indultunk ki. (Ezt a megközelítést egyrészt a KKV-k sajátos szervezeti jellemzői miatt, másrészt a hiányzó más funkcionális vezetői adatok miatt választottuk.) Fontos megemlíteni ezen a ponton, hogy a hiányzó adatok köre jelentős. A vizsgált minta egészét tekintve a vállalatok az 1-5 skálán átlagosan 3,93-as értékkel jelölték meg a beszerzés szerepét. Ez magasnak számít, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy általában jellemző volt, hogy a kérdőívben felsorolt funkciók szerepét magas értékekkel jelölték meg.

A Versenyképesség Kutatás adatai csak közvetett információkkal szolgálnak a beszerzési szervezet létéről, mivel a beszerzésért felelős vezető szervezeti szintjére kérdeznék rá. A vizsgált mintában 117-en válaszoltak erre a kérdésre. (Feltételezhető, hogy a hiányzó válaszok esetében nincs ilyen szervezet, ugyanakkor korábbi tapasztalatok (pl. Vörösmarty, 2002) szerint valószínűsíthető, hogy a kérdések némiképpen torzítanak abban a vonatkozásban, hogy ugyan van felelős vezető, de ő nem szakmai vezető, csak kontroláló. Ennek a torzításnak az arányát azonban nehéz lenne becsülni.) Specializált területnek a szakvezetője személyében értelmezve a funkciót a lehetséges beszerzési szervezetek száma a vizsgált mintában legfeljebb 78 lehet. (A különbséget az adja, hogy a válaszok között nem vettük figyelembe azokat, akik a vezérigazgatót, az ügyvezető igazgatót jelölték meg, hiszen ezen esetekben egész biztosan nem a beszerzés a vezető fő fókusza). A vizsgált mintában ennek alapján a beszerzési szervezetek száma valószínűleg 25% alatti.

A minta strukturálására először is a kutatás közös változóit és annak hatását vizsgáltuk meg. A központilag kialakított hét közös változó a következő volt: a vállalat mérete, a vállalat tulajdonosi szerkezete, az ágazati hovatartozása, az exportorientáció jellege, a változásokhoz való viszonya, a vállalati teljesítmény jellemzője, a piaci orientációja. A felsorolt változók és a beszerzés megítélése közötti kapcsolatot vizsgálva nagyon kevés magyarázó jellegű kapcsolatot lehet kimutatni. A főbb eredményeinket a következőkben mutatjuk be.

### **2.2.1. A vállalati méret hatása**

A korábbi elemzések során elsősorban a vállalati mérettel való kapcsolat volt kimutatható. Az általunk beazonosított kutatások sem találtak azonban szoros korrelációt a két tényező között. A mostani minta ezt sajátos módon támasztja alá: a beszerzés megítélésének a fontossága és a vállalat mérete között nem mutatható ki kapcsolat. Ugyanakkor korábbi eredményeink (Tátrai, Vörösmarty, 2010) is azt mutatták, hogy a vállalati méret mutató közül a leginkább az árbevétellel volt összefüggés. A mintában ez nem igazolódik vissza: az adatok (árbevétel és a beszerzés fontossága) nagyon enyhe negatív korrelációt mutatnak. (-0,085) A korreláció hiánya korábbi eredményeinkre is jellemző volt, adódott azonban, hogy egy vállalati szint felett (kb. 9-10 md. Ft árbevétel és felette) egyértelműen létezett elismert beszerzési szervezet. A Versenyképesség Kutatás kérdőíves adatbázisának adatai alapján a határ meglétének igazolását a vizsgált tartományba eső alacsony számú vállalat nehezíti, azonban látható, hogy a megítélés kettőssége a mostani adatokban is jelen van: a nagyobbak nem feltétlen értékelik magasabbra a beszerzés szerepét, ugyanakkor a beszerzési szervezet létrehozása rájuk jellemző inkább. Ez utóbbira közvetett adatként értelmezhető, hogy a vállalati méret szerinti besorolással nő a beszerzési szervezet felelős vezetőjének vállalati pozíciójára adott válaszok száma: a kisvállalatok 40,5 százaléka, a középvállalatok 46,4 százaléka (a Versenyképesség kutatás eredeti mintájában szereplő nagyvállalatok esetében ez az arány 81 %).

Ezek összességében alátámasztják korábbi tapasztalatainkat, hogy a beszerzés hozzájárulása egyértelműen egy bizonyos költségi nagyság felett jelentkezik (itt tud olyan eszközökkel élni, melyek költségszintet befolyásolnak, folyamatokat hatékonyabbá, áttekinthetőbbé tesznek, vállalati stratégiákat, célokat támogatnak). Megítélésének fontossága kapcsolatban áll a vállalati mérettel, de a kapcsolat nem teljesen egyértelmű: számos egyéb tényező pl. menedzsment sajátosságok, vállalati stratégia, tevékenység jellege, stb. is befolyásolják. Ezek a tényezők a kis vállalati méret mellett is a beszerzés fontosságára irányíthatják a vállalat vezetőjének figyelmét.

### **2.2.2. A tulajdonos jellegének hatása**



A tulajdonos jellegét vizsgálva a beszerzést fontosnak ítéelő vállalatvezetők aránya a többségi állami tulajdonú vállalatok között a legalacsonyabb (13 százalékkal alacsonyabb, mint a minta átlag), az átlag körüli a belföldi (nem állami) tulajdonú cégek véleménye, míg az átlagnál magasabb a beszerzés szerepét magasra értékelő többségi külföldi tulajdonú válaszadók aránya (10%), mint a mintában. (Jelentős a hiányzó válaszok száma itt is: 56 válasz hiányzik.) A beszerzés menedzsmint szerepének elismerése a nyugati, elsősorban angolszász szakirodalomban hosszú múltra tekint vissza. A beszerzési szervezetek fejlődése sokszor külföldi mintára történt, s a Versenyképesség korábbi kutatásai is mutatták, hogy a külföldi vállalatok azok, akik a beszerzés szerepét magasra értékelik (Vörösmarty, 2002).

### **2.2.3. Az ágazattal való kapcsolat**

Az ágazattal való kapcsolati hatások vizsgálata során a minta átlagtól két iparág, a vegyipar és a gépipar mutat jelentősebb pozitív eltérést (19 illetve 13 százalékkal értékelte magasabbra a beszerzés szerepét, mint a minta egészében). A többi termelő iparágban vagy nincs számottevő eltérés pl. egyéb feldolgozó ipar, vagy a nincs értékelhető számú mintaelem pl. könnyűipar. Klasszikus termelő iparágokról van szó, a beszerzés szerepének megítélése valószínűleg a termelés-ellátási feladatok miatt jelentkezik. Ugyanakkor, mint arról a későbbiekben szó lesz, ez a vállalatméret okán racionális is. Hiszen a direkt beszerzések (a vállalat termékébe közvetlenül beépülő termékek vagy szolgáltatások beszerzése) jelentősége itt versenyképességet meghatározó tényező lehet, ugyanakkor az indirekt beszerzések (a vállalat működéséhez szükséges, ugyanakkor a vevőinek értékesített termékbe vagy szolgáltatásba közvetlenül be nem épülő beszerzések) nagysága (egy-egy tételtől eltekintve) nem éri el azt a szintet, ami beszerzési szervezet kialakítását indokolná. Hasonló okok játszhatnak szerepet abban, hogy a jellemzően nem termelő szektorok a beszerzés szerepét az átlag alatti arányban értékelik fontosnak: náluk az indirekt beszerzések dominálnak.

### **2.2.4. A vállalati működés mutatói**

A vállalati működés mutatói közül a közös változók négy mutatót emelnek ki: az exportorientációt, a változásokhoz való viszonyulást, a vállalati teljesítményt (lemaradók, átlagosan teljesítők, vezetők), a piaci koncentráció (koncentrált vagy megosztott piac). A mutatók között bár logikai kapcsolat a beszerzés megítélésével elképzelhető lenne, az adatok alapján csak egyetlen vonatkozásban található. A változásokat nehezen követők között kisebb, míg a változásokra késve reagálók között nagyobb arányban találhatóak a beszerzést fontosnak ítéelő. A változásokra felkészülők

és a változásokat befolyásoló véleménye a csoport átlagtól nem különbözik. A többi tényező szerinti csoportosítás nem ad különbséget.

### **2.3. Az egyediség szerepe**

A beszerzés megítélését számos egyéb tényező függvényében igyekeztünk vizsgálni. A kapott eredményekre jellemző, hogy nem leltünk olyan magyarázó tényezőt, amely meggyőzően magyarázná a beszerzés kis és középvállalatoknál való fontosságának megjelenését. Az elemzés megerősítette, korábbi vizsgálataink eredményét, hogy egy bizonyos határ felett (még ha nem is jelenik meg a beszerzés fontos tényezőként), de szükségesnek látják a vállalatok azt, hogy specializált szervezet, vagy személy foglalkozzon a beszerzéssel. Ez alatt az árbevételi határ alatt azonban nagyon egyedi tényezők határozzák meg azt, hogy mely vállalatok fordítanak figyelmet erre a területre. Valószínűsíthető, hogy van párhuzam azzal, ahogy a hazánkban működő nagyvállalatok foglalkoztak a beszerzéssel az ezredforduló környékén (Vörösmarty, 2002): a beszerzés fontossága nagyban összefügg azzal, hogy a külföldi anyavállalat mennyire irányítja rá a beszerzés szerepére a figyelmet, illetve hogy egyéb kényszerítő tényezők (pl. likviditási problémák, ellátási problémák, stb.) mennyire hívják fel a vezető figyelmét az ellátási kérdésekre.

Az irodalomelemzés mutatja, hogy a KKV-kal foglalkozó kutatások módszertanukban főként a kérdőíves felmérés adatainak elemzését választják, az egyedi tényezők jelentősége miatt azonban a beszerzés szerepének magyarázatához inkább feltáró jellegű interjúk, esettanulmányok tudnának segítséget adni.

## **3. A KKV-k beszerzési sajátosságai a kutatási adatok tükrében**

A következőekben a KKV-k beszerzési sajátosságait a szakirodalomban fellelhető empirikus kutatások eredményeinek összegzéseként kíséreljük meg rendszerezni, majd a Versenyképesség Kutatás kérdőíves adatbázisának eredményei alapján vizsgáljuk azt, hogy a hazai adatok mennyiben támasztják alá ezeket az állításokat.

### **3.1. A KKV-k beszerzési sajátosságai a nemzetközi kutatások eredményei alapján**

A KKV-k beszerzési sajátosságait a szakirodalom egyre nagyobb számban vizsgálja. A vizsgálatok jelentős része empirikus adatgyűjtésen alapulva fogalmaz meg jellemzőket (James et al., 2011). A szakirodalomban a kis és középvállalatok beszerzési sajátosságainak két fő aspektusát tárgyalják: a beszállítói kapcsolatok sajátosságai illetve a beszerzéssel kapcsolatos menedzsmentkérdések. A továbbiakban az irodalom megállapításait ezen két fő téma köré csoportosítva mutatjuk be.

### **3.1.1. A beszállítói kapcsolat jellemzői**

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak jellemzőit számos szerző érinti. A KKV-k gyenge alkuerjét, gyenge beszerzési pozícióját több tanulmány is említi (Morrissey, Pittaway, 2004/b, Boyle et al., 2008, Iskanius et al., 2005). Ennek ellensúlyozására a lehetőségeket is vizsgálja a szakirodalom, így találhatóak példák a konzorcium beszerzésekre, (Morrissey, Pittaway, 2006) illetve a külső szolgáltatók igénybevételére (Quayle, 2002). Bár sok KKV nyitott lenne a tapasztalatok szerint ilyen megoldásokra, a szakirodalomban csak korlátozott számú tényleges példát írnak le.

A gyenge alkupozíció adódik az alacsony beszerzési volumenből, illetve értékből, hiszen ilyen esetben a beszállító szemszögéből nehéz olyan érvet felhozni, amely a költségek csökkentését jelentené, vagy esetleg PR előnyökkel járna. A gyenge alkupozíció azonban sokszor szoros kapcsolatban áll azzal is, ahogyan a beszerzést megítéli a vállalatvezetés, illetve amennyire képes a stratégiai beszerzés nagyvállalati eszközeit alkalmazni. (Pressey et al., 2006) Ugyanakkor Quayle (2002) szerint jellemző, hogy a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében kevésbé alkalmaznak olyan eszközöket, amelyek a piac befolyásolására irányulnak.

A beszállítói kapcsolatok jellemzői között azonban megjelenik az is, hogy a beszállítói kapcsolatokat elsősorban az ellátás biztonság fenntartására törekedve kezelik. Az árnál sokszor fontosabb szempont az ellátásbiztonság kérdése, hiszen az előbbit nem tudja befolyásolni, a második viszont azonnal jelentkező versenyhátrányt jelent. (Ellegard, 2009, Vörösmarty et al., 2010.) A beszállítói kapcsolat kezelésének, a beszállító kiválasztásának indokai sokszor érzelmi alapúak (pl. lojalitás, személyes benyomások, tapasztalatok), pl. Overby és Sarvais (2005) eredményei szerint sokszor a hagyományos teljesítmény kritériumok és a formális értékelés helyett a kis és középvállalatok esetében a beszállító kiválasztásának az alapja a szájhagyomány és a jó hírnév. A nagyvállalatokra jellemző formális és szofisztikált beszállító-értékelési eljárások nem általánosak, sokkal inkább az egyszerűsítés (Esse, 2010), a kockázatkerülés a jellemző. (Ellegard, 2009, Vörösmarty et al., 2010.)

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak a függőség és az ellátási kockázatoktól való félelem melletti harmadik kihívása az információkezelés, a fejlődés komoly investálást jelentene informatikai megoldások alkalmazásába. (Perkius, Gunasekaran, 1998, Iskanius et al., 2005, Vaaland, Heide, 2007) Az információ kezelés egy sajátos aspektusának nevezhető azonban az is, hogy a KKV-k jelentős része a piaci információ hiánya miatt dönt az egyedüli beszállító mellett. (Ellegard, 2006)

A kis és középvállalatok beszerzésére vonatkozó kutatásokban számos utalást találunk arra, hogy a KKV-k által beszerzett termékek köre eltéréseket mutat a nagyvállalatokhoz képest. Bohley et al. (2008) tanulmányában azt fogalmazzák meg, hogy a KKV-k által beszerzett termékek műszaki komplexitása közepes vagy alacsony. A beszerzett termékek egy jellemző sajátossága, hogy a beszerzőnek általában kevés mozgástere van a specifikáció kialakításakor: azaz kevesebb a lehetőség a termékek illetve szolgáltatások személyre szabására. (Quayle, 2002) Ennek oka többértű: egyrészt sokszor hiányzik a szükséges műszaki szakmai tudás, vagy kapacitás, másrészt a vásárolt alacsony volumen miatt a testreszabott megoldások jellemzően magasabb költségeket eredményeznének. A termék és szolgáltatás adoptáció jelenségét fogalmazza meg Overby és Servais (2005) is dán KKV-k külföldről történő beszerzéseit vizsgálva. Eredményeik szerint jellemző az is, hogy a beszerzett termékek, szolgáltatások köre szűkebb, kevesebb inputot igényelnek, számos szükségletet saját erőforrással oldanak meg. (Overby, Servais, 2005) A magyarázat abban is rejlik, hogy nem rendelkeznek lehetőséggel a kontrollra, vagy a funkció szervezése nem jelent olyan komplexitást, amelyet a szakmai tudásával vagy a volumene miatt egy külső fél hatékonyabban tudna ellátni. A szűkebb termékkör feltételezhető, hogy azt is jelenti, hogy szűkebb a beszállítói kör is.

### **3.1.2. KKV-k menedzsment jellemzői**

A KKV-k menedzsment jellemezői között több tanulmány is vizsgálta a vállalat tulajdonos szerepét. Jellemző következtetés, hogy a KKV-k tulajdonosai gyakorta nincsenek tisztában azzal, hogy a beszerzés milyen szerepet játszhat egy vállalkozás menedzsmentjében (Quayle, 2002, Ellegard, 2006, Pressey et al., 2006) A beszerzés tehát valószínűleg informális szerepet játszik a stratégia kialakításánál (Pressey et al., 2009) és valószínűleg ez áll a módszertani gyengeségek (pl. beszállító-kiválasztás módszerei és szempontrendszer) mögött is. (Hazai közbeszerzési viszonylatban hasonló eredményekre jut Tátrai, 2010 illetve Tátrai 2011.) Ellegard (2008) tanulmányában a KKV tulajdonos beszerzési kockázatkezelési módszereit vizsgálva megállapítja, hogy az egyéni tapasztalatok szerepe jelentős. A tervezési módszerek alkalmazásában is komoly lemaradás van a nagyvállalatokhoz képest (Vaaland, Heide, 2007), így nyilvánvaló, hogy a beszerzés sem lehet formálisan tervezett, az egyéni megítélésnek, tapasztalatoknak sokkal nagyobb szerep jut.

A vállalatirányítás jellemzője, hogy nem fordítanak figyelmet arra (illetve nem tulajdonítanak jelentőséget annak), hogy a beszerzési feladatokat megfelelő szakember lássa el. (Quayle, 2002, Morrissey, Pittaway, 2006, Vörösmarty et al., 2010) Ez nyilván az előbb említett beszerzés tudatosság hiányából is következik, ugyanakkor eleve nehezíti a nagyvállalati gyakorlat eszközrendszerének adaptálását. Jellemző, hogy a fontosabb beszerzésekkel maga a vezető vagy a tulajdonos foglalkozik, aki sokszor nem járatos ezen a területen. (Ellegard, 2006) Ez többek között az egyik oka annak, hogy a módszertan leegyszerűsítő, pl. beszállító-értékelési szempontoknál sokszor az egyszerű szempontokra (pl. ár, minőség) koncentrálnak (Pressey et al., 2009). Az egyszerűsítések sokszor megjelennek a beszerzési döntéseknél alkalmazott heurisztikákban is. (Esse, 2010)

### **3.2. A KKV-k beszerzési sajátosságainak vizsgálata a Versenyképesség Kutatás adatai alapján**

Az irodalomban áttekintett jellemzők közül négy tényezőt emelünk ki, annak érdekében, hogy a KKV-k beszerzésével kapcsolatos kutatások egyes jellemzőit megerősítsük, s azokat rendezőmodellbe szervezhessük. Az előző pontban már hivatkozott Versenyképesség kutatás adatbázisának elemzésével vizsgáltunk néhány sajátosságot. A következőekben a beszállítói kapcsolat kezelésének aspektusait, az információkezelés sajátosságait, informatikai támogatás kérdését és a tervezés jellemzőit tekintjük át. A KKV-k beszerzési gyakorlatának ezen aspektusai számos szempontból összefüggő tényezők.

A beszállító kezelés jellemzőit vizsgálva elemeztük azt, hogy milyen szempontokat tartanak a KKV-k fontosnak a beszállítói kapcsolataikban. A válaszok azt tükrözik, hogy egy adott beszállítóval való kapcsolat elsősorban akkor értékes a válaszadók számára, ha betartja az ígéreteit (a válaszok átlagos értéke az 1-5 skálán 4,56), ha a beszállító megbízható (4,39) valamint, ha a beszállítótól kapott információk megbízhatóak és relevánsak (4,39). Ezek a válaszok lényegében összecsengenek az irodalom vizsgálatokor megfogalmazottakkal: a vállalatvezetők elsősorban korábbi tapasztalataik alapján ítélik meg a beszállítót. (Érdekes viszont a saját tapasztalatok szerepe az irodalomban említett szájhagyomány erejével szemben, hiszen a beszállító jó hírneve átlagosan csak 3,72-es értéket kapott) Áttételesen a stabilitásra törekvés jelenik meg abban, hogy alacsony értéket kaptak olyan szempontok, mint a beszállító folyamatos termékfejlesztést végez (3,77) illetve az egyébként is alacsony innovációs hajlandóságban (közös fejlesztés a beszállítóval másnak is értékesíthető, 3,61).

A beszállítóértékelés szempontjait tekintve nagyon hasonlókat tapasztalunk. Az elsődleges prioritással a válaszok alapján a szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság) bír

(4,53 a fontossága átlagosan 1-5 skálán). A második a magas termékminőség (4,5), a harmadik szempont pedig a kedvező ár és fizetési feltételek (4,41). Az adatokat sokváltozós statisztikai módszerekkel elemezve nem sikerült csoportokat nagy megbízhatósággal azonosítani. Ennek a három szempontnak a többi közül való kiemelkedése igazolható ezekkel a számításokkal is. Sokat mondó azonban az is, hogy a válaszadók sokszor minden szempontot nagyon fontosnak jelöltek be, ami az elvárások végiggondolásának és súlyozásának a hiányára utal.

A tervszerűség alacsony szintje is jellemző beszerzési sajátosság. Egyik fontos jellemzője, hogy a vállalatok mindössze 44,5 százaléknál van a beszerzések legalább 40 százaléka hosszú távú szerződésekkel lefedve. Az ilyen jellegű szerződések kötésének indokai között megint csak a megbízhatósággal kapcsolatos tényezőket találunk. A hosszú távú szerződések kötésének legfontosabb szempontjaként a megbízható, ismert minőséget (4,28 a fontossága átlagosan 1-5 skálán), a megbízható ellátást (4,21) valamint a kiszámítható beszállítói teljesítményt (4,16) jelölik meg. A hosszú távú szerződések alacsony arányának indoka lehet az is, hogy a beszerzési munka nem tervszerű: nincs tudatos beszerzéstervezés, az igények feltérképezése nem történik meg. Ugyanakkor a korábban az irodalom alapján említett gyenge vevői pozíció miatt a tervezés és a hosszú távú szerződések nem feltétlen tudnak olyan előnyöket elérni, mint a nagyvállalatok.

A beszállító kezelés fontos szempontja az információk menedzsmentje. A válaszadó KKV-k ezen a téren –összhangban a nemzetközi szakirodalomban leírtakkal- jelentős lemaradást mutatnak. A világháló alkalmazása a beszerzésben viszonylag alacsony szintű (pl. online rendelés a beszállítóktól 34,8 %, online fizetés a beszállítóknak 24%) annak ellenére, hogy pl. a cég bemutatására a válaszadók 84,6 %-a használja a világhálót.

Az információ kezelés informatikai alátámasztása az értékesítési oldallal való összevetésben az értékesítés fölényét hozza, ha csak kis mértékben is, de nagyobb arányú az információ megosztás EDI-n keresztül a vevőkkel, mint a beszállítókkal, és némiképp a vonalkód alkalmazása is az értékesítési oldalon a jelentősebb.

A vállalat menedzsmentjében a stratégiai kialakítása során a leggyakrabban alkalmazott módszer a SWOT elemzés. Ugyanakkor a stratégia kialakítására sokan említették a következő válaszokat is: a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott (52 említés), nincs stratégia, rövid távú tervek alapján dolgozunk (47 említés), a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki (30 említés). Ez nyilvánvalóan azt jelenti, hogy a beszerzés sem lehet tervszerű, szabályozott, illetve, hogy jelentős az informális döntések aránya. Mutatja ezt az az adat is, amely szerint a beszállító-kiválasztási döntésekben a felsővezetés súlya

sokkal jelentősebb (1-5 skálán átlagosan 4,236), mint bármely más területé (pl. a logisztika súlya 3,19, a termelés súlya 3,34, a pénzügy súlya 3,38, az 1-5 skálán).

## 4. Összefoglaló gondolatok

A KKV-k szerepe a gazdaság működésében egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, munkahely teremtő szerepük, GDP-hez való hozzájárulásuk, és számos más gazdasági, társadalmi hatás miatt versenyképes működésük elősegítése egyre fontosabb tényező lehet. Jelen tanulmány következtetései több jelentéstartalommal is bírnak, melyek egyrészt további kutatások igényét vetik fel, másrészt hozzájárulhatnak ennek a szektornak a versenyképességének a vizsgálatához és a fejlesztési, fejlődési lehetőségeik megértéséhez.

### ***A KKV-k beszerzése a versenyképesség kontextusában***

A következtetések egyik köre a KKV-k fejlődési tendenciáira, versenyképességére vonatkozó gondolatok. Tanulmányunkban azt vizsgáltuk, hogy a KKV-k beszerzése milyen sajátosságokkal bír. Ehhez a nemzetközi kutatások publikált tapasztalatai és korábbi vizsgálataink eredményei széleskörű inputot biztosítottak. Ezek alapján összességében megfogalmazható, hogy saját forrású adatok és a nemzetközi kutatások eredményei (még ha részeredményeikben nem is mindig fedik egymás) több vonatkozásban is hasonló képet festenek. Ez összességében azt jelenti, hogy a beszerzési gyakorlat vonatkozásban a hazai KKV-k nem lényegesebben fejletlenebbek nyugati társaiknál. (Ez az eredmény természetesen a rendelkezésre álló adatok jellege miatt csak átfogóan igaz, részcsoportoknál feltételezhetően vannak komoly különbségek.)

A kis és középvállalatok gyakorlatának egy speciális aspektusát vizsgáltuk. Ugyanakkor a vizsgálat azon következtetései, hogy a KKV szektor menedzsment gyakorlata rendkívül heterogén, számos egyedi tényező befolyásolja működésüket, irányítási elveiket, valószínűleg más vonatkozásban is jellemző. A beszerzési hatékonyság szempontjából érdekes tényező lehet a KKV-ken belül is a középvállalati kör, hiszen ők méretüknél fogva alkalmasak lennének arra, hogy kiaknázzák a beszerzési tudásban, illetve a beszállítói kapcsolatokban levő előnyöket. Mivel korábbi tapasztalataink (Tátrai, Vörösmarty, 2010) azt sejtették, hogy KKV-k beszerzési hozzáállása sokszor kapcsolatban van az adaptációs képességükkel, így két feltételezéssel élhetünk: az egyik, hogy az adaptívabb vállalkozások számára a nagyvállalati beszerzésfejlődés tükrében jelentkezik információ és példa arra, hogy megismerjék a beszerzés eszköztárát és a fontosabb beszerzéseiknél elkezdjék alkalmazni ezeket s ezáltal javítsák versenyképességüket.

### **Rendezőmodell a KKV-k beszerzési sajátosságainak leírására**

A fenti elemzés egy másik irányban hoz eredményeket számunkra. Bár számos kutató foglalkozik a kérdéssel ugyanakkor jellemző, hogy átfogó irodalomelemzés és modellvázolás nem nagy számban született. Az elvégzett vizsgálat eredményeként összefoglalásul tanulmányunk erre tesz javaslatot: az alábbi táblázat azokat a főbb jellemzőket foglalja össze, melyeket az irodalomelemzés során találoztunk, kiegészítve a Versenyképesség Kutatás adatbázisának elemzéséből kapott tapasztalatokkal.

A kapott eredmények rendszerezéshez alapul egy közismert modellt szolgál: hagyományosan a marketing irodalma és ennek átvételével számos beszerzési irodalom (pl. van Weele, 2005) mutat be olyan modellt, melynek lényege a vállalati beszerzés és az egyén vásárlásai közötti különbségek bemutatása. Az eddigi irodalom elemzés eredményei és az őket alátámasztó kutatások azonban azt mutatják, hogy a KKV-k beszerzési szempontból egy harmadik csoportot jelentenek. Egy sajátos csoportról van szó, amely nem homogén. (Ez látható volt abból is, hogy az adataink rendkívül nehezen voltak elemezhetőek, a sokváltozós módszerek sem vezettek igazán eredményre). Ilyen okok miatt lehet az is, hogy egyes kutatók (pl. Morrissey, Knight, 2011) fel is vetik, hogy nem szabad a KKV-kat homogén csoportként kezelni.) Ugyanakkor ez a heterogenitás abból adódik, hogy a két csoport (vállalatok és egyének) beszerzésére jellemzőik tekintetében egy-egy adott KKV melyikhez áll közelebb. Mivel a beszerzés fontosságának a felismerésének mögöttes indítékai igen sokrétűek, továbbá a beszerzésre fordítható erőforrások sokszor korlátosak, így gyakori az, hogy az egyes jellemzők tekintetében komoly eltérés lehet abban, hogy egy vállalat az egyéni szokásokhoz vagy a vállalati magatartáshoz áll közelebb. Jelen tanulmányban bemutatott irodalomelemzésben felvetődött dimenziók azonban nagyban összevágják a már említett modell fő jellemzőivel, így ezt a struktúrát érdemes a KKV-k beszerzési gyakorlatának leírására használni. (Lényegében az információ kezelés és az információ technikai támogatás szempontjai jelentenek új elemet.) Ezzel egyben rendszerbe foglaljuk a megismert sajátosságokat, másrészt ez a modell alkalmas lehet rendezőmodellnek abból a szempontból is, hogy felhívja a figyelmet a KKV gyakorlat köztes jellemzőire. A modell további finomításra szorul, ugyanakkor segítséget nyújthat további kutatások kereteinek a kialakításához, továbbá ráirányíthatja a figyelmet a beszerzési terület fejlesztésével járó versenyképességi előnyökre is.

1. táblázat: A KKV beszerzési sajátosságai összevetve a nagy vállalatok beszerzési jellemzőivel és a magánszemélyek vásárlásaival

	<b>Nagy vállalatok beszerzésének jellemzői</b>	<b>KKV beszerzésének jellemzői</b>	<b>Magánszemély vásárlásának jellemzői</b>
Beszerzési cél	Profit hatás elérése	Vállalati szükséglet, de	Egyéni szükséglet



		a profitálás nem átlátott	kielégítése
A beszerzés oka	Általában racionális	Racionális, emocionális hatásokkal	Sokszor érzelmi
A beszerzési felelős	Szakemberek	Vállalatvezető, ügyintéző	Fogyasztó
Döntéshozatal	Sok személy bevonásával, több személyi döntés	Személyi leegyszerűsítésekkel	Sokszor impulzív, egyeztetés nélkül
Folyamatjellemzők	Szabályozott, intenzív interakciók	Szabályozatlan, kevés interakció	Egyéni, kevés interakció
Termék&piac ismeret	Alapos	Változó termékismeret, limitált piacismeret	Limitált
Vásárolt mennyiség	Általában nagy	Piaci mérethez képest nem nagy	Jellemzően kicsi
Kereslet	Származtatott, fluktuáló	Származtatott vagy autonóm, fluktuáló	Autonóm, viszonylag stabil
Árrugalmasság	Inkább nem rugalmas, az árat képes befolyásolni	Változó árrugalmasság, kevés árbefolyásolási lehetőség	Inkább árrugalmas, nem képes befolyásolni az árat
Vevő és eladó pozíciója	Kevés szereplő, általában kiegyensúlyozott vagy vevői dominancia	Változó, de általában eladói dominancia	Sok szereplő, általában eladói dominancia
Információkezelés	Tudatos, tervszerű, módszerek alkalmazása, objektivitásra törekvés	Egyéni limitált, leegyszerűsítő, kevés módszertannal	Leegyszerűsítő, korlátozottan racionális
Informatikai támogatás	Széleskörű	Limitált	Minimális

Forrás: saját szerkesztés, van Weele (2005) vállalati és egyéni beszerzések modelljének kiegészítésével

## Irodalomjegyzék

- Andrási Zoltán, dr. Borsi Balázs, Farkas László, Némethné Pál Katalin, dr. Papanek Gábor, Viszt Erzsébet (2009): A mikor-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei, Gazdaságkutató Rt., Letöltve: 2009. aug. 25. [www.nfgm.hu](http://www.nfgm.hu)
- Bohley, Katherine, Adams, Jeffery H., Whitten, Deborah D. (2008): Purchasing and Supply Chain Management in Greek Small and Medium Sized Business Enterprises, International Business & Economic Research Journal, vol. 7., no. 6., pp. 39-44.
- Cousins, Paul, Lamming, Richard, Lawson, Benn, Squire, Brian (2008): Strategic supply management: principles, theories and practice, Pearson Education, p. 308.
- Csesznák Anita, Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában –A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképességkutató Központ
- Dallago, Bruno (2003): Small and Medium Enterprises in Central and Eastern Europe, Letöltve: 2011. szeptember 15. [http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/pdf\\_seminar/031210smes\\_3.pdf](http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/pdf_seminar/031210smes_3.pdf)

- Ellegaard, Chris (2006): Small company purchasing: A research agenda, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 12., no. 2., pp. 272-283.
- Ellegaard, Chris (2008): Supply risk management in a small company perspective, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13., No. 6., pp. 425-434.
- Ellegaard, Chris (2009): The purchasing orientation of small company owners, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24., No. 3., pp. 291-300.
- Ellram, Lisa M., & Carr, Amelia (1994): Strategic purchasing: A history and review of the literature. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 30., No. 2., pp. 4-15. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/235216466?accountid=15545>
- Esse Bálint (2010): *Elmés döntések*, PhD tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- James, Peter, Saad, Mohammed, Lamming, Richard, Douglas, Andrew, Paveley, Hilary, Trujillo, Victoria (2011): Key Characteristics of SME Procurement: A Literature Review, *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow's Challenges*, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Iskanius, Paivi, Pikka, Vesa, Mantylehto, Marianne, Kess, Per (2005): Network as a development environment, *Proceedings of the 14 th Annual IPSERA Conference, Researches in purchasing and supply Management*, Archamps, France, Editors: R. Calvi, N. Merminod
- Johnston, David A., Wright, Lorna (2004): The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains, *Information Systems and e-business Management*, Vol. 2., No. 2., pp. 223-240.
- Kállay László (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben *Közgazdasági Szemle*, XLOX. évf. 2002. július-augusztus, pp. 557-573.
- Knudsen, Mette Pest, Servais, Per (2007): Analyzing internationalization configurations of SME's: The Purchaser perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 12., No. 2., pp. 272-283.
- Leenders, Michiel R. & Fearon, Harold E. (2008): "Developing Purchasing's Foundation\*", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44., no. 2., pp. 17-27.
- Meenks, J. H. Maarten (2010): Small and Mediumsized enterprises' preferences for cooperative purchasing, *Universiteit Twente* pp. 33. letöltve 2011. június 12.: <http://essay.utwente.nl/59960/>
- Monczka, Robert M., Handfield, Robert, Guinipero, Larry C., Patterson, James L., Walters, Donald (2009): *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning
- Morrissey, Bill, Pittaway, Luke (2004/a): A study of procurement behaviour in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11., no. 2., pp. 252-264.
- Morrissey, Bill, Pittaway, Luke (2004/b): Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social, Lancaster University Management School, pp. 39-55. Letöltve: 2011. szeptember 15. <http://eprints.lancs.ac.uk/48733/1/Document.pdf>
- Morrissey, Bill, Pittaway, Luke (2006): Buyer-supplier relationship in small firms: The use of social factors to manage relationships. *International Small Business Journal*, Vol. 24., No. 3., pp. 272-298.
- Morrissey, Bill, Knight, Louise (2011): Purchasing in small firms, past assumptions, current evidence and future research, *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow's Challenges*, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Mudambi, Ram, Schründer, Claus Peter, Mongar, Andrew (2004): How Co-operative is Co-operative Purchasing in Smaller Firms? Evidence from UK Engineering SMEs, *Long Range Planning*, Vol. 37. pp. 85., pp. 102-110.
- Overby, Jeffrey W., Servais, Per (2005): Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers, *Industrial Marketing Management*, Volume 34., Issue 1., January, Pp. 71-83.

- Pearson, John P., Ellram, Liza M. (1995): Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33., No. 4., pp. 53-65.
- Perkins, Douglas, Gunasekaran, A. (1998): Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study, *Production Planning and Control*, vol. 9., no. 6., pp. 611-618.
- Petheő Attila István, Dr. Szirmai Péter, Csákné Filep Judit, Kerégyártó Gábor, Szerb László, Csapó Krisztián, Szakács Katalin (2009): A hazai kis- és középvállalkozások növekedését befolyásoló (elősegítő és gátló) tényezők. Kutatási jelentés. NFGM, Budapest.  
<http://www.nfgm.gov.hu/data/cms2008325/kkv.zip>
- Pressey, Andrew, Winklhofer, Heidi M., Tzokas, Nikolaos 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., Issue 4., pp. 214-226.
- Presutti, W. D. (1988): Purchasing management practices of small manufacturers. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24., No. 4., pp. 26-31.
- Quayle, Michael (2002): Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8., Issue 3., Pp. 151-159.
- Tátrai Tünde (2009): Verseny a közbeszerzési piacon. *Közgazdasági Szemle*, No. 56., Szeptember pp. 835-848.
- Tátrai Tünde (2010): Kis- és középvállalkozások a közbeszerzésben. *Nemzeti Érdek*, tavasz, pp. 1-17.
- Tátrai Tünde (2011): Közbeszerzés-modernizáció Európában és hazánkban. *Nemzeti Érdek* 4. évf. 16. szám
- Vaaland, Terje I., Heide, Morten (2007): Can the SME survive the supply chain challenge, *Supply Chain Management, An International Journal* Vol. 12., No. 1., pp. 20-31.
- Van Weele, Arjan (2005): *Purchasing and Supply Chain Management*, 4th ed. Thomson Learning, London
- Vörösmarty Gyöngyi (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Melléklet

A tanulmányban vizsgált kérdések azonosítói

Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés) kérdőív

A3

M1

V28

V29

V62

V63

Termelés/szolgáltatás

T27

T35

T38

T39

T40

T43

T44

T45

Kereskedelem, marketing kérdőív

K13

K14

K58

K59

## 1. Melléklet

### A beszerzés megítélése a központi változók esetében

Méret	A beszerzést fontosnak, illetve nagyon fontosnak ítézők aránya	Átlag	Átlagtól való eltérés
1	0,73	0,722	0,0051
2	0,71	0,722	-0,015
Tulajdonos			
1	0,59	0,722	-0,131
2	0,71	0,722	-0,015
3	0,82	0,722	0,0992
Ágazat			
1	0,67	0,722	-0,056
2	0,6	0,722	-0,122
3	0,81	0,722	0,0903
4	0,67	0,722	-0,056
5	0,91	0,722	0,1869
6	0,85	0,722	0,1307
7	0,72	0,722	-0,002
8	0,68	0,722	-0,04
9	0,71	0,722	-0,014
10	0,57	0,722	-0,154
reaktív			
1	0,63	0,722	-0,093
2	0,78	0,722	0,0544
3	0,73	0,722	0,0111
4	0,7	0,722	-0,027
telj			
1	0,68	0,722	-0,042
2	0,77	0,722	0,0431
3	0,71	0,722	-0,01
Piac			
1	0,69	0,722	-0,028
2	0,75	0,722	0,0319
3	0,77	0,722	0,0452

2. melléklet

**B1\_méret \* A Beszerzés felelős vezetője: Crosstabulation**

Count

	A Beszerzés felelős vezetője:							Total
	Vezér-igazgató	Vezérigazgató helyettes	Ügyvezető igazgató	Főosztály-vezető	Osztály-vezető	Csoport-vezető	Egyéb, éspedig	
B1_ kisvállalat	2	7	17	21	17	9	12	85
mér közép vállalat	1	3	5	7	12	2	2	32
et nagyvállalat	0	1	1	5	8	1	1	17
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>134</b>

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915