

**Kiss János – Vörösmarty Gyöngyi**  
**Beszerezés az innováció támogatásában \***

TM 88. 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.

## Tartalomjegyzék

<b>ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>4</b>
<b>1. AZ INNOVÁCIÓ MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS GYAKORLATA.....</b>	<b>4</b>
1.1. Innováció a hazai vállalatok gyakorlatában .....	4
1.2. Az innováció módszerei .....	7
<b>2. BESZERZÉS IRODALOM AZ INNOVÁCIÓRÓL.....</b>	<b>8</b>
2.1. A motivációs háttér.....	8
2.2. A beszerzés lehetséges szerepe az innovációs folyamatban .....	9
2.3. A beszállító szerepének modelljei .....	11
<b>3. KUTATÁSI MODELL.....</b>	<b>12</b>
3.1. A beszerzés innovációban játszott szerepét meghatározó belső tényezők.....	12
3.2. A beszerzés innovációban játszott szerepét meghatározó külső tényezők.....	13
3.3. A kutatás modellje.....	13
<b>4. INTERJÚK TAPASZTALATAI.....</b>	<b>15</b>
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>18</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>20</b>

## Összegzés

Számos hazai kutatás foglalkozik az innováció alacsony szintjével a hazai vállalatoknál. Az innováció nemzetközi szakirodalma a fejlődés egyik fő tendenciájaként emeli ki a nyitott innováció (open innovation), a korai bevonás (early involvement) és a párhuzamos fejlesztés gyakorlatát. Ezek a megoldások (kutatásunk szempontjából közelítve a beszerzés és a beszállító bevonása az innováció korai szakaszába) hatékonyabbá teheti az innovációs folyamatot, mivel erőforrásokat vonhat be feloldva az innováció előtti akadályokat. Tanulmányunk a beszerzés szerepét elemzi az innovációban, igyekszik feltárni azokat a motivációs illetve gátló tényezőket, amelyek ezt a szerepet erősíthetik vagy gátolhatják. Vizsgálatunk kiterjed a vállalaton belüli és a beszállítói környezetre is. Vizsgáljuk azt az eszközrendszert is, amellyel a beszerzés az innováció támogatni, elősegíteni tudja.

**Kulcsszavak:** innováció, beszerzés, nyitott innováció

## Involving purchasing in innovation management

### Abstract

Literature on innovation management highlight the role of early supplier involvement, open innovation and parallel model of innovation. Collaboration within the company and with suppliers is a common part of these concepts which makes innovation process more effective. This paper aims to investigate those factors that promotes and hinders the involvement of purchasing and suppliers into the innovations process. Based on literature review and interviews this paper aims to structure the supporting factors and applicable tools.

**Key words:** Innovation, purchasing and supply management, open innovation

## **Bevezetés**

A hagyományos vállalati innovációs tevékenység a szakirodalom tükrében egyre inkább átalakul (pl. Chesbrough, 2003) s mindez hatalmas mennyiségű kutatást és publikációt indukált. Ezen belül is a beszállító innovációs folyamatban, új termékfejlesztésben játszott szerepével kiterjedt irodalom foglalkozik. Kutatásunk a beszerzés és a beszállítói kapcsolatok innovációban való szerepét vizsgálva ezeket az eredményeket szintetizálja, interjúkon keresztül vizsgálva azt. Gondolatmenetünk kiindulópontját az innovációs kutatások eredményei képezik. Ezeket a gondolatokat egészítjük ki a beszerzés és a beszállítók innovációs motiváltságát vizsgáló szakirodalom eredményeivel. Az így kiépített kutatási modellt beszerzési vezetőkkel lefolytatott interjúk segítségével fejlesztjük tovább. Ezek az interjúk alapot jelenthetnek arra, hogy modellünket egy kiterjedtebb vizsgálat keretében igazoljuk.

### **1. Az innováció megközelítései és gyakorlata**

Az innovációt a versenyképesség egyik fő meghatározójaként tartjuk számon. A téma hatalmas mennyiségű kutatást indukált a módszertani oldalról is. Itt röviden a hazai vállalati gyakorlatra vonatkozó eredményeket illetve a szakirodalom szerint fejlettnak számító módszerekről szólunk röviden.

#### **1.1. Innováció a hazai vállalatok gyakorlatában**

Nemzetközi összehasonlításban a hazai vállalatok innovációs tevékenysége általában alacsony szintet mutat. A következő táblázat a Versenyképesség Kutatás kérdőíves adatbázisának eredményeit mutatja idősorosan. A 2009-es adatok szinte minden tényező vonatkozásában romlást vagy stagnálást mutatnak. Ennek okai között a minta korábbiakhoz képest KKV-k felé húzó jellege mellett valószínűleg a válságtól való félelemben is keresendőek.

1. táblázat Az innovációt jellemző adatok 1996-2009 között, a vállalatok százalékos aránya szerint

Innovációs tevékenységek	1996	1999	2004	2009
Kutatás-fejlesztés	17	15	18	18
Innovációhoz kapcsolódó gépek, szoftverek vásárlása	-	-	43	38
Próbaüzem, felszerszámzás	23	25	32	18
Licenc, szabadalom, know-how vásárlás	17	14	15	8
Bevezetéshez kapcsolódó marketing tevékenységek	-	-	33	28
Innovációhoz kapcsolódó oktatás, képzés	36	36	40	25
<b>Innovációs mutatók</b>				
K+F részleggel rendelkezik	18	16	20	11
Innovációs együttműködési megállapodás	26	27	23	18
Bevezetett új termék/szolgáltatást	61	52	51	27
Bevezetett új eljárást, gyártási technológiát	56	50	38	32

Forrás: Versenyképesség kutatás kérdőíves kutatásának adatbázisa alapján Kiss (2012)

Az innovációval kapcsolatos kutatások fontos kérdése, hogy mi gátolja az innovációt. Az ezzel kapcsolatos idősoros adatokat a második táblázat tartalmazza. Látható, hogy a válaszadók rendszerint a finanszírozási tényezőket emelik ki, de a legutolsó felmérésben magasabb szerepet kapott az adóztatás és a törvények és előírások is. Azaz a válaszadók elsősorban a működésüket befolyásoló külső tényezőket emelik ki (közepesen magas a vevők új termék iránti igényének hiánya is) ugyanakkor saját belső képességeik (úgy mint műszaki információk hiánya, innovációs menedzsmentgyengesége) a lista legkevésbé gátat jelentő tényezői közé kerültek.

2. táblázat Az innováció akadályozó tényezői 1996-2009 között

Az innováció akadályozó tényezői	1996	1999	2004	2009
Adóztatás, törvények, előírások			2,90	
Adóztatás	2,88	2,63		3,33
Törvények, előírások	2,22	2,36		3,26
Finanszírozási források hiánya	3,77	3,50	3,38	
Külső finanszírozási források hiánya				3,12
Saját finanszírozási források hiánya				2,99
Hiányzik a vevők új termékek iránti igénye	2,34	2,30	2,38	2,85
Nehezen kézben tartható innovációs költségek	2,40	2,31	2,25	2,71
Piaci információk hiánya	2,40	2,28	2,18	2,60
Nehéz kooperációs partnert találni	1,86	2,02	2,06	2,56
Szakképzett munkaerő hiánya	2,27	2,38	2,38	2,41
Korábbi innováció feleslegessé teszi az újabbat	1,77	1,85	1,80	2,37
Műszaki információk hiánya	2,04	2,11	2,07	2,36
Innovációs menedzsment gyengesége	2,36	2,40	2,26	2,33

(1= elhanyagolható 5= döntő mértékben)

Forrás: Versenyképesség kutatás kérdőíves kutatásának adatbázisa alapján Kiss (2012)

A következőkben bemutatunk néhány kutatást, amelyek szintén a hazai innováció akadályozó tényezőit vizsgálták. Inzelt (2001) a szolgáltatási szektor innovációs tevékenységét vizsgálta a harmonizált kérdőív felhasználásával. Ő is azt találta, hogy az innovációk elhúzódásában és késésében

a pénzügyi források hiánya a legfontosabb tényező, emellett a magas innovációs költségek és a vállalat alacsony innovációs potenciálja játszott meghatározó szerepet. Azokban az esetekben, amikor el sem kezdték az innovációt szintén a pénzügyi források hiánya, és a magas innovációs költségek voltak a meghatározóak.

Szintén a szolgáltató szektor innovációs teljesítményét mérték fel pár évvel később Mosoniné és társai (2004). A kérdőíves felmérés mellett interjúkat is készítettek. Ők az eddigiektől eltérően nem a finanszírozási források hiányát látták döntő tényezőnek. Mint írják: „Vizsgálatunk túlságosan kis kört fogott át ahhoz, hogy sorrendet tudjunk felállítani a nehézséget okozó tényezők között. Ráadásul a vizsgált cégek többsége kivételes helyzetben van, amikor azt mondja, hogy nem a pénzügyi akadályok jelentik az első számú korlátot. Különösen a nemzetközi standardokra épülő új szolgáltatások körében, úgy tűnik, hogy amennyiben a lehetséges felhasználói kör elég nagy, akkor a szolgáltatásfejlesztők nem a költségeket, hanem a várható hasznot mérlegelik első helyen. A legnagyobb akadályt az jelenti, ha kevés a felhasználó, és csak lassú bővülés várható.” (57.o.) A két leggyakrabban említett akadály a lehetséges felhasználó infrastrukturális hiányossága és a „kulturális szakadék” a fejlettebb országokhoz képest, illetve az eltérő életminőségű társadalmi csoportok között. Többen említették belső akadályként a megfelelő szakembergárda hiányát. Nem a jelentkezők számát, hanem az igazán kreatív munkaerő mennyiségét keveslik. Törvényi, szabályozási problémákat csak néhányan soroltak fel akadályként. Azt is csak egy cég sérelmezte, hogy nem látják megoldottnak a szellemi tulajdon védelmét. Innovációs akadályt jelent az is, ha a kockázat nem mérhető fel kellő biztonsággal. A szolgáltatások esetén még bizonytalan haszon reményében is elindítják a fejlesztés, valamilyen fázisig eljuttatják, tesztelik és veszteség esetén inkább leállítják, mintsem, hogy bevezetés hiányában eleve kiessenek a versenyből.

A GKI 2002 őszi felmérésére hivatkozva tárgyalja az innováció akadályait a Magyar Innovációs Szövetség kiadványa (Pakucs – Papanek 2002). Megállapítja, hogy cégeink, különösen a kicsik, igen elégedetlenek az innovációk gazdasági környezetével. A kkv-szférában az innovációk megtérülésének különösen fontos gátja a túladóztatás is, a tisztességtelen verseny is (pl. szellemi tulajdonhoz fűződő jogok érvényesítési nehézségei). E szférában súlyos és ezen belül a közepes cégek körében különösen gond a saját fejlesztési források hiánya.

Nem kevésbé ítélik cégeink problematikusnak a gazdaságunkban kialakult általános vállalkozási feltételeket sem. Papanek (2003) szintén e felmérés alapján egy cikkében megállapítja, hogy a vállalatvezetők szerint az innovációk szükségességére utaló kereslethiány jelenti fejlődésük legfőbb gátját. Ezentúl az elégtelen tőkeellátottság is nehezíti a vállalatok előrehaladását. Főként a kis cégek számára (kb. harmaduk) jelentenek nagy problémát – a korlátozott tőkefelhalmozási lehetőségek, valamint a tőkepiac fejletlensége (az üzleti angyalok és a kockázati tőke gyengesége) miatt – a

szükséges fejlesztések finanszírozása. Az innováció jelentős akadályai között említi, hogy a know-how-hoz, szabadalmakhoz, márkákhoz fűződő jogok érvényesítési lehetőségei korlátozottak, a fejlesztési adókedvezmények ma is szerényebbek a nemzetközi versenytársak körében megszokottnál. Probléma, hogy az ún. „európai paradoxon” Magyarországon is érvényesül: a jó kutatói teljesítmények csak ritkán hatnak a vállalati gyakorlatra. Az egyetemek, K+F intézmények elsősorban tanulmány és publikáció orientáltak. A spin-off-ok létrehozását döntően fékezi, hogy a szabályozás nem teszi lehetővé az egyetemek szellemi tulajdonának vállalatokba apportálását. Hasonló gond a szabadalmaztatás elmaradása. A szellemi tulajdonjogok a hazai K+F szféra számos intézményénél nincsenek pontosan tisztázva. Az állam szerepével kapcsolatban megemlíti, hogy a kis- és középvállalatok nem kapnak elegendő információs segítségnyújtást az innovációkhoz. Nem megfelelő az uniós támogatásokkal kapcsolatos tájékoztatás sem.

Egy másik cikkben Papanek és szerzőtársai (2007) az előzőekben említett problémák közül ismét megemlíti az „európai paradoxont”, azt, hogy az akadémiai szféra az elmúlt évtizedekben alapkutatás orientációt alakított ki, s hogy a magyar kutatók elsősorban az eredmények publikálását tekintik célnak, nem pedig az üzleti hasznosítást (18.o). Továbbá hangsúlyozzák, hogy a tőkepiac fejletlensége is gátja az innovációk hazai terjedésének. Az üzleti angyalok ritkák, a kockázati tőke kevés, a tőkepiaci likviditás (forgalom/GDP) igen alacsony (28.o).

Inzelt (2004) a Közösségi Innovációs Felmérésekkel kompatibilis négy kísérleti kis mintás felvétel alapján megállapítja, hogy kevés üzleti vállalkozás használja az egyetemeket az innováció megvalósításának forrásaiként. „A hazai gazdálkodó szervezetek azért vonakodnak közvetlen kapcsolatot kialakítani a tudásteremtő intézményekkel, mert szűkösek az innovációs kapacitásaik, gyengék vagy hiányoznak az új tudás megszerzésére és alkalmazására való képességeik, de az egyetemek kínálata sem felel meg a vállalkozások keresletének, az egyetemek nem produkálnak a gazdaság számára közvetlenül hasznosítható tudást, ráadásul az egyetemi szellemi tulajdonjogok tisztázatlanok. A kis- és mikrovállalkozások általában a technológiai támogató szervezetek hiányában veszik igénybe fejlesztési (és nem kutatási) problémáik megoldásához az egyetemeket (887.o).”

## **1.2. Az innováció módszerei**

Az innováció menedzsmentjének irodalma számos olyan eszközt fogalmaz meg, amelyek ma már a legtöbb innováció-menedzsment tankönyv ismertet. Ilyenek a korai bevonás (pl. Bessant, 2003), a párhuzamos fejlesztés (pl. Clark, K. B.–Chew, W. B.–Fujimoto, T.), nyitott innováció (Chesbrough, 2003). Ezek a megközelítések bár eltérő koncepciókat takarnak lényegében hasonló alapokon

nyugszanak. Lényegük, hogy az innováció eredményessége, gyorsasága javítható, ha nem egy elszigetelt fejlesztési egység viszi végig a fejlesztési folyamatot, hanem az értékesítési szempontokon túl építenek mások (vállalat más szervezeti egységeinek, külső szereplőknek, pl. beszállítóknak a) képességeire, hozzájárulására.

## **2. Beszerzés irodalom az innovációról**

A témánk irodalmi háttérének fontos részét képezik a beszerzéssel kapcsolatos kutatások publikációi. A szakirodalom által legtöbbet vizsgált kérdésekről, így a beszállító innovációhoz való hozzájárulásáról, a beszállító bevonásának előnyeiről, a beszállító fontos képességeiről egy korábbi tanulmányunk igyekezett átfogó képet nyújtani. (Vörösmarty, Kiss, 2012). A beszerzés innovációban játszott szerepét vizsgálva azonban a sokkal kevésbé vizsgált motivációs háttérrel kapcsolatos irodalmi eredmények áttekintése ennek az alfejezetnek a célja. S bár a motivációval (vagy a gátló tényezőkkel) közvetlenül viszonylag keveset foglalkozik a szakirodalom, ugyanakkor ezek jó alapot adnak annak megfogalmazásához, hogy az innováció irodalmának fontos alapvetései hogyan közelíthetők a beszerzés szerepének azonosításához szempontjából. A főbb pontok, amelyek az irodalom alapján számunkra fontosak a következők: hogyan épül be a beszerzés a vállalati stratégiába, versenyképességbe, a beszerzés valamint a beszállító lehetséges szerepe a folyamatban.

### **2.1. A motivációs háttér**

A szakirodalom számos eredményt fogalmaz meg arról, hogy mért érdemes bevonni a beszállítókat az innovációs folyamatba. Az előnyök között szerepel a fejlesztési idő lerövidülése (Sanchez, Perez, 2003), a minőségben jelentkező előnyök (Bonaccorsi és Lipparini, 1997, Ragatz et al., 2002), költségek csökkenése és egyéb szempontok pl. környezeti tényezők (Geffen, Rothenberg, 2000). Ezen előnyök biztosítása nyilvánvalóan elősegíti illetve igazolja a beszállító bevonását, azonban önmagukban nem adnak választ arra, hogy a beszerzést mért (illetve mért nem) vonják be a vállalatok az innovációs folyamatba. A beszerzés vállalati teljesítményhez való hozzájárulását számos cikk elemzi (pl. Pearson, Gritzmacher, 1990), melyek többsége a beszerzés innovációhoz való hozzájárulását is fontos szerepként ismerteti (pl. McGinnis et al. 1999). Ezen írások azonban inkább csak az innovációs szerep tényét emelik ki, keveset tudunk meg arról, hogy mit is jelent ez pontosan. A beszerzés szerepe a kapcsolat kialakításában, a teljesítmények összemérésében, motiválásában és nyomon követésében lehetne jelentős. A kutatások azonban keveset foglalkoznak azzal, hogy a beszerzés jelenléte hogyan



és milyen feltételekkel képes támogatni az előzőekben bemutatott előnyök elérését, holott ez a beszerzés stratégiai szerepének értelemszerű részét képezhetné. A beszerzés céljai között is szerepelnek költség, minőség célok, de keveset ismerhetünk meg arról, hogy mikor tudja ezt a beszerzés az innovációs célokkal összhangban elérni.

## **2.2. A beszerzés lehetséges szerepe az innovációs folyamatban**

A beszerzés lehetséges szerepének értelmezéséhez, hanem is bőséges, de hasznos eredményeket mutat fel a szakirodalom.

Wynstra et al. (2003) írása fogalmazza meg legstrukturáltabban a beszerzési szerepek innováció kapcsán való megjelenésének formáit. A tanulmány a beszerzésnek termékfejlesztéshez kötődően három szerepét fogalmazza meg:

a/ A racionalizálási szerep lényege a termelési, logisztikai és input költségek minimalizálása. b/ A strukturális szerep lényege a beszállítói hálózat menedzsmentje, a függőségek kezelése.

c/ A fejlesztési szerep lényege pedig a vállalat fejlődő képességeivel összhangban tartani a beszállítói hálózatot.

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

Az innováció lehetséges forrásait foglalja össze Schiele (2006). Az innovációkat forrásuk szerint alapvetően belső és külső innovációra osztja. A külső forrásból származó innováció jelentheti az innováció lemásolását, az innovációt végző vállalat felvásárlást, az innováció megvételét vagy közös fejlesztést. A beszerzés szerepe mindegyik csoportnál érdekes lehet, ugyanakkor kiemelt szerepet kap a beszállító bevonása a fejlesztésbe.

A beszerzés szerepe azonban nyilvánvalóan a saját innovációs tevékenységnél is erős lehet, a párhuzamos fejlesztés koncepciójának épp az a lényege, hogy a már a korai szakaszban bekapcsolódik. Párhuzamos fejlesztés esetén egyidejűleg, egymással átfedésben végzik a termékfejlesztés egyes tevékenységeit a résztvevő részlegek. Ennek előfeltétele az, hogy minél hamarabb hozzájussanak a fejlesztéssel kapcsolatos információkhoz a folyamat menetében később következő fázisok szakemberei. Az egyes tevékenységek időtartama ugyan hosszabb, de mivel lényegében egyidejűleg végzik őket – legalábbis jelentős átfedésekkel –, az egész fejlesztési ciklus lerövidül. Például az ötletgyűjtés lezárása

előtt elkezdődhet az addig felmerült ötletek kiértékelése, s a nyilvánvalóan megvalósíthatatlanok elvetésre kerülhetnek. Továbbá az ötletszűréssel párhuzamosan folyhat bizonyos alkatrészek tervezése, amelyekre egyértelműen szükség lesz a termékhez. A próbagyártás, esetleg a terméktervezés is folyamatban lehet még, amikor már elkezdődik a marketing mix kialakítása, vagy a hosszú átfutási idejű anyagok, alkatrészek beszerzési forrásainak a felkutatása és a rendeléssel való feladat.

Ide kapcsolódik Burt, Soukup (1986) írása, akik a beszerzés innovációs folyamat különböző szegmenseiben játszott szerepét írják le. Írásukban arra törekedtek, hogy az egyes fázisokban jelentkező feladatokat összefoglalják.

Ezen szerepek háttérben álló tényezőket (mért az egyik vagy a másik szerepet tölti be a beszerzés az adott vállalatban belül) az áttekintett irodalomból két forrás vizsgálja. Az egyik a beszerzés érettségét, a másik a technológiai összetettséget és a kockázatot emeli ki.

Hartmann et al (2012) tanulmánya a beszerzés bevonásának háttérének egy fontos aspektusát fogalmazza meg. Az írás a beszerzés vállalatban belüli érettségének és a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának összefüggését vizsgálta. Az eredményeik kapcsolatot mutattak ki a beszerzés érettsége és a költség, minőség és innovációs teljesítmény között. Az innovációs teljesítmény vonatkozásában három aspektust emelnek ki: a beszerzés integrálása az innovációs folyamatokba, új, innovatív termékek és képességek beazonosítása a beszállítói piacon, valamint a tranzakcionális munka helyett az innovatív feladatokra való fókuszálás.

A technológiai összetettség és kockázat esetén a beszerzés hangsúlyos szerepét hangsúlyozza hét esettanulmány feldolgozásával Luzzini és Ronchi (2011) kiemelve, hogy ezeknél nagy szükség van a fejlett beszerzési tudásra, míg az egyszerűbb esetek nem kívánnak ilyet, így a beszerzés alacsonyabb szerepvállalása mellett is megoldhatóak. Az esettanulmány, bár közvetlenül nem adja meg, de valószínűleg elsősorban a direkt beszerzésekkel foglalkozik.

A szervezeti és humán tényezők szerepét emeli ki Nijssen et al. (2002), felmérésükben a felsővezetés támogatása és a beszerzési vezető végzettsége (egyetemi szintű) és a tapasztalata (években mérve) is kapcsolatban állnak azzal, hogy a beszerzést milyen mértékben vonják be az új termékek kifejlesztésébe. Hasonló tényezők kapnak szerepet Atuahene-Gima (1995) tanulmányában is. A beszerzés újtermék kifejlesztésébe való bevonása a szerző eredményei alapján valószínűsíthetőek akkor, ha a beszerző magasan képzett, nagy kockázattűréssel rendelkezik, más szervezeti egységek úgy érzékelik, hogy képesek értéket adni a folyamatokban, jó kapcsolata van a beszállítóval jó és tartalmas kapcsolata van a más szervezeti egységekkel, a céljai között alacsony szerepe van a költségcsökkentésnek. Ezzel szemben gátló tényezőként jelent meg az, ha a felsővezetés a

termékfejlesztést elsősorban műszaki és marketing feladatnak tartja, hiányzik a műszaki tudás, a szervezet alacsonynak ítéli meg a beszerzés szakmai képességeit és megbízhatóságát, gyenge a kommunikáció a beszerzés és a többi szervezet között, a beszerzést sem a vezetés, sem maga a beszerzés nem értékeli stratégiai funkcióknak.

### **2.3. A beszállító szerepének modelljei**

A szakirodalom bővelkedik olyan anyagokban, melyek a beszállító lehetséges szerepét, a korai bevonás feltételeit taglalják. Számos ilyen modellt lehet említeni. (pl. Li et al, 2009.) Ezek ugyan nem érintik a beszerzés szerepét, de az általuk megfogalmazottaknak a témánk szempontjából is lehet értelme, hiszen a beszállító megjelenése valószínűsíti a beszerző bevonását is illetve a kiemelt kutatások jelentős részét beszerzési vezetők megkérdezésével végezték. A beszerzés innovációs szerepének vizsgálatához a szakirodalom eredményeit foglaljuk össze.

A fejlesztésben játszott szerepük alapján elsősorban az autóipar gyakorlatából kiindulva a beszállítókat különböző típusokba szokták sorolni. Vannak olyan beszállítók, akik saját maguk fejlesztik ki, tervezik meg az adott komponenst. Például egy magyar cég saját tervezésű autó kartámaszait saját márkanév alatt kínálja a különböző autógyáraknak. Elsősorban a végtermék fő komponenseinek gyártói számára sokszor csak a legfontosabb paramétereket adja meg a vevő (például teherjárművek hátsó futóművének mekkora terhelést kell kibírnia), a konkrét fejlesztési és terméktervezési (design) munkát rábízva a gyártóra. A következő fokozat, amikor részletes specifikációkat adnak meg, ilyenkor legfeljebb a termelés konkrét kialakításában van szabadsága a beszállítónak. Végül pedig a bedolgozó cégek katalógus alapján gyártanak standardizált alkatrészeket.

A beszállító bevonásának modelljét fogalmazza meg Handfield et al. (1999). A modell a beszállító bevonásának öt fázisát a beszállító fejlesztés hagyományos modelljének megfelelően jelöli meg: az ötletgenerálása, üzleti/műszaki elemzés, koncepció kidolgozás, tervezés, prototípus fejlesztés. A korai bevonás a komplexebb termékek beszállítói esetében, az alrendszer beszállítóinál, a kritikus technológiáknál, a stratégiai partner beszállítóknál és a „feketedoboz beszállítóknál” (azon beszállítók, ahol nagy a beszállítói sajátfejlesztés aránya). A késői bevonás az egyszerű termékeknél, az egyetlen komponenst beszállítóknál, a nem kritikus termékek és technológiák esetében, a nem szövetséges beszállítóknál és a „fehérdoboz beszállítóknál” (a beszerzés részletes műszaki specifikáció alapján történik). A modell kialakításában jellemzően olyan szervezetek vettek részt, ahol a beszerzés is részt vett a beszállító kiválasztási folyamatban, így ez támpontot adhat a beszerzés bevonására is: a beszerzést alapvetően komplexebb, összetettebb projektek esetében vonják be a innováció

támogatásába, azaz azoknál a projekteknél, ahol fontos támaszkodni a beszállító innovációs képességére.

A beszállítók korai bevonásának egy modelljét adja Bidault et al. (1998). A beszállító korai bevonásának három olyan tényezőjét adja meg, amelyek a beszállító korai bevonását motiválják: a/ a környezeti nyomás azaz az átfutási idő csökkentésére irányuló nyomás, a technológia, a termelési komplexitás, az iparági sajátosságok, b/ A társadalmi és iparági normák azaz a földrajzi származás, a verseny terjedelme c/ szervezeti megoldások azaz az integráció szintje, a beszerzési hányad, a beszállítói bázis felé tett kezdeményezések, beszállító tevékenysége.

A beszállító innovációs kompetenciáinak és a viselkedési előzményeknek (mely általában tükröződik a preferált beszállítói státuszban) kapcsolatát vizsgálja Schiele et al. (2011) kiemelve, hogy eredményeink alapján a két tényező nagy szerepet játszik a beszállítói innovációban, különösen a kapcsolati előéletnek (azaz a preferált beszállítói státusznak) van nagy szerepe.

A beszerzés innovációban játszott szerepénél a belső és külső tényezők általában összekapcsolódnak (Hillebrand, Biemans, 2004).

### **3. Kutatási modell**

Az irodalomösszefoglalóban leírtak jelzik, hogy a beszerzés innovációban játszott szerepe a szakirodalomban viszonylag keveset vizsgált terület annak ellenére, hogy az innovációs készség a vállalati versenyképesség fontos eleme. Az innováció menedzsment irodalma már hosszú ideje azon megoldások hatékonyságát emeli ki, amelyek szervezeten belüli együttműködésen illetve külső partnerek bevonását alapulnak. Az alacsony vállalati innovációs szint javításában a beszerzésnek is fontos feladatok juthatnak, hiszen az említett innovációs koncepciókban szerepe lehet, mind az innováció korai szakaszában való becsatlakozással, mind a beszállító bekapcsolásában nyújtott segítséggel. A következőekben felvázolandó kutatási modell, melyet a kutatásunk jelen fázisában vállalati beszerzőkkel lefolytatott interjúkkal kívánunk továbbfejleszteni, ebből a két aspektusból igyekszik összefoglalni azokat a tényezőket, amelyek a beszerzésnek egy adott szervezet innovációs gyakorlatában jellemző szerepét meghatározzák.

#### **3.1. A beszerzés innovációban játszott szerepét meghatározó belső tényezők**

A beszerzés innovációhoz való hozzájárulását modellünkben alapvetően meghatározza a vállalati környezet. Ennek két aspektusát tartjuk fontosnak az előzőekben bemutatott irodalmi eredmények (főként Bidault et al., 1998 és Schiele, 2006) és a korábbi beszerzési és innovációs témájú kutatásaink (Vörösmarty, Kiss, 2012, Kiss, 2012) alapján:

a/ A vállalat a versenyképességének biztosítására milyen innovációs stratégiáját alakít ki, milyen eszközöket, megközelítéseket alkalmaz. Nyilvánvalóan ennek háttérében egy komplex rendszer áll (kialakítását befolyásolják pl. iparági, társadalmi normák, a verseny erőssége, környezeti nyomás, mi az innováció forrása). Kutatásunk szempontjából (a beszerzési szerepeket vizsgálva) ezen tényezőket adottságnak tekintjük, tehát abból az aspektusból érdekesek, hogy hogyan hatnak a beszerzés szerepére. Fontos tényezőnek tartjuk (bár a szakirodalom nem emeli igazán ki), hogy az innovációs stratégiának mik a jellemzői: mennyire alkalmazza a vállalat a modernnek tekintett innovációs megoldásokat, mennyire jellemző az innováció-orientáltság, hogyan fordítja le beszerzési célokká az innovációs célokat. A szakirodalom ide vonatkozóan meghatározó tényezőként említi a technológiai összetettséget és kockázatot (Luzzini és Ronchi, 2011) illetve a projektek komplexitását (Handfield et al, 1999), ezeket modellünkben kiegészítjük azzal, mennyire alkalmaz modern innovációs megoldásokat.

b/ A belső környezet másik aspektusa, hogy az innovációval kapcsolatos milyen szerepet szán a beszerzésnek az innováció megvalósításában. Az irodalom (Hartman et al, 2012) itt a beszerzés érettségét említi, mint befolyásoló tényezőt. Ide kapcsolódik a beszerzés szervezetén belüli hitelessége, elismertsége (Atuahene-Gima, 1995). Egy további fontos tényező csoport a beszerző személyes jellemzői: tapasztalata, végzettsége (Nijssen et al., 2002, Atuahene-Gima, 1995).

### **3.2. A beszerzés innovációban játszott szerepét meghatározó külső tényezők**

A beszerzés szerepét meghatározó külső tényezőként a beszállítók aktivitását fogalmazhatjuk meg. A beszállító az innováció lehetséges forrása, azonban akkor tudja ezt a szerepet betölteni, ha ehhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik. Ennek fontos elemei a megfelelő technológia, finanszírozás illetve a kommunikációs készség.

A beszerzés innovációban játszott szerepénél a belső és külső tényezők általában összekapcsolódnak (Hillebrand, Biemans, 2004).

### **3.3. A kutatás modellje**

Az előbbiek alapján kirajzolódó képet a beszerzés innovációba való bekapcsolódását meghatározó tényezőkről a következőképpen foglaljuk össze.

I. A vállalat innovációs gyakorlatának jellemzői (belső tényezők):

A/ Innovációs stratégiája:

- Innováció-orientáltság
- Innovációs nyomás
- Nyitottság az új módszerekre

B/ Innováció háttere:

- Technológia összetettsége
- Fejlesztés kockázata
- Projektek komplexitása

C/ A beszerzési gyakorlat:

- a beszerzési célok, elvárások a beszerzés felé,
- a beszerzés elismertsége,
- a beszerző tapasztaltsága,
- a beszerző végzettsége.

II. Külső tényezők

A beszállító kompetenciái:

- technológia háttér és ismeret,
- finanszírozási lehetőségek,
- kommunikációs készség,
- a beszállító előélete.

## 4. Interjúk tapasztalatai

Az elméleti irodalom és korábbi kutatási tapasztalatok összegzésével összeállított kép finomítására beszerzési vezetőkkel interjúkat készítettünk. Az interjúk célja elsősorban az elméleti alapokon elkészített motivációs modellünk továbbfejlesztése, pontosítása volt. Az interjúk száma (5 interjú) miatt a kapcsolatok visszaigazolására, a hazai gyakorlat értékelésére az eredmények csak jelzés értékűen hasznosíthatók. A továbbiakban tervezzük az interjúk számának növelését, illetve a hazai szakemberek szélesebb körének kérdőíves megkérdezését. Ezek már szélesebb bázison nyugodva megalapozottabban támaszthatják alá modellünkben szereplő kapcsolatok létezését.

A jelen kutatásban megkérdezett szakemberek kiválasztásában szakmai tapasztalatuk és kutatások iránti nyitottságuk játszott szerepet. Mindemellett igyekeztünk olyan beszerzési vezetőket bevonni, akik a szakirodalmi eredmények alapján egyes vonatkozásokban eltérő sajátosságokkal rendelkező vállalati környezetben dolgoznak. A többéves szakmai tapasztalaton és nyitottságon kívül közös bennük, hogy mindannyian tagjai a Beszerzési Vezetők Klubjának valamint, hogy nemzetközi tulajdonban lévő nagyvállalatnál dolgoznak. Az interjúk tapasztalatait az előzőekben bemutatott modell elemein végighaladva összegezzük.

### I. A vállalat innovációs gyakorlatának jellemzői (belső tényezők)

A belső tényezők közül a modell szerint haladva az innovációs stratégiával kapcsolatos szempontjainkhoz kötődő válaszokat a következőképpen összegezzük:

- A válság hatására ugyan különböző formában, de nagy innovációs nyomást éreznek. Az értékesítési célok elérése sokszor a termékek és a folyamatok fejlesztésével lehetséges.

- Mindennek fontos része a költségek csökkentése, az innovációs nyomás sokszor elsődlegesen a költségek csökkentésére irányuló elvárásokban jelentkezik.

- Ugyanakkor a multinacionális cégeknél számos esetben az innovációs célok meghatározása nem itt történik, a beszerzés elsősorban a hazai fejlesztésekhez tud csatlakozni. Amennyiben ez így van, akkor a fejlesztések jelentős részéről, annak helyéről illetve az irodalomban említett innováció vásárlásról (licenszek megvétele) sokszor nem itthon történik döntés, így a hazai beszerzési szervezetnek ezekre befolyása, vagy éppen rálátása sincsen.

- Az innováció modern eszközeiről (pl. ESI) ismeretek léteznek, próbálkozások indultak. Sikeres megvalósításról is találtunk példát.

A **belső tényezők** között az innováció háttereként megfogalmazott tényezőkkel kapcsolatos tapasztalatokat a következőképpen foglalhatjuk össze. Az interjúra felkért cégek ebben az aspektusban különböztek a legjobban. Mindhárom modellben szereplő tényező vonatkozásában megfogalmazhatunk különbségeket.

- Az összetett technológiai tudást igénylő fejlesztési tevékenységeket, amennyiben az az alapvető képességekhez tartozott jellemzően házon belül tartotta az adott vállalat, ezzel szemben a nem alapvető képességekhez tartozó innovációkban ilyen esetekben jutott szerep a beszállítóknak (pl. indirekt területen).

- A házon belüli innovációt motiválja fejlesztések nagy finanszírozása igénye és kockázata is.

- A K+F szervezet hosszú távra visszatekintő hagyománya erősíti ennek a funkciónak a vállalaton belüli helyét, ott ahol a beszerzés azonos korú nagyobb szerepe jut az innovációban illetve a beszállítók innovációba való bevonásában.

- Különösen az összetettebb technológiákra jellemző, hogy a műszakisok nehezen fordítják le a magasabb műszaki tartalom gazdasági jelentését.

- Fontos a vezetés támogatása is, a multinacionális környezet azonban árnyalja ezt a képet. A beszerzési vezetőknek ugyanis jellemzően legalább két felettese van (mátrix szervezet).

- Az ESI vagy a párhuzamos innováció ott tudott sikeres lenni, ahol a beszállító innovációs képessége, innovációs kapacitása az adott technológiában jellemzően nagyobb volt, mint a beszerző vállalaté.

A **beszerzési gyakorlathoz** kapcsolódó szempontokat a következőképpen összegezzük:

- A beszerzési célok között az innováció, annak támogatása kevésbé szerepel, a válság előtérbe helyezte a költségtakarékosságot. Ugyanakkor a megkérdezett beszerzési vezetők tisztában vannak azzal, hogy a költségek folyamatos csökkentése, vagy a költség elkerülés hosszabb távon csak az új megoldások keresésével érhető el. Ebben szükség van mind a beszerzési folyamatok fejlesztésére (pl. e-beszerzési eszközök alkalmazása), mind a beszállítói ötleteinek megjelenítésére.

- A beszerzés elismertségének szerepe a beszerzés innovációba való bevonásában többször is említésre került. Ennek két aspektusa merült fel. Az első egybevág a szakirodalomban leírtakkal: amennyiben a szervezet felismeri a beszerzés hozzáadott értékét, akkor az előmozdítja azt, hogy partnerként tekintsenek rá. Egy másik aspektus azonban a beszerzés korábban említett korához kötődik. A beszerzés relatív új szervezetként tradicionális folyamatokat kell, hogy átalakítson. Ez azt is jelenti, hogy a létrejövő beszerzési szervezet már a hagyományos beszerzési tevékenység átvételével



feladatokat von el az innovációtól, akinek ezzel a hatásköre csökken, esetleg az innovációs szervezetnél leépítést is eredményezve. Ez konfliktus helyzetet jelent, ami évek alatt sem feltétlen oldódik fel. Az innováció bevezetőben említett megvalósítási formái pedig további szerepcsökkenést vetíthetnek előre az innovációval foglalkozó K+F szervezet számára, ami fokozza ellenállásukat. Amennyiben nincs ilyen feladat elvonási konfliktus (pl. más, nem a fejlesztés meglévő kompetenciáját érintő technológia eléréséről van szó) a beszerzés szerepe is nagyobb lehet.

- Az interjúk során talákoztunk a szakirodalomban NIH (Not Invented Here) szindrómaként leírt jelenséghez hasonló megnyilvánulással is. A K+F részleg elégedett saját képességeivel, s a kívülről jött ötleteket elveti, esetünkben a beszállító bevonásában nem érdekelt, hiszen az esetleg annak bizonyítéka lenne, hogy ő nem képes hatékonyan végezni munkáját.

- A beszerzési vezetők (csak úgy mint a szervezetüknél dolgozó beszerzők) felsőfokú (jellemzően egyetemi) végzettséggel rendelkeznek. Ez tehát nem jelent különbséget, úgy ahogy a felmérésekben láthattuk. Könnyebbséget jelent viszont a kommunikációban, ha a beszerző rendelkezik hasonló végzettséggel, mint az innovációért felelős műszakiak vagy megtanulja beszélni a nyelvüket. Ugyanakkor ez nem mindig jelenti a beszerző elfogadottságát (pl. aki a pénzügyhöz tartozik, az mérnökként se szóljon bele műszaki kérdésekbe.)

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

**A beszerzés innovációs szerepét meghatározó tényezők** közül a beszállítók szerepét tartjuk kiemelten fontosnak:

- A beszállító kompetenciáival kapcsolatban a motiváltság került szóba. Elhangoztak pozitív példák is, ugyanakkor negatív példák is. A beszerzés szerepe sokszor a beszállító motiválása az ötletek megfogalmazására, kevésbé jellemző az, hogy a beszállító saját maga kezdeményez.

- A beszállítói kezdeményezések esetében azonban nemegyszer kommunikációs problémával is állnak szemközt. A beszállító általában termékének innovativitását hangsúlyozza, de előfordul, hogy nem tud választ arra, hogy ez az innovativitás, a magas műszaki tartalom milyen értéket jelent a vevőjének (pl. hosszabb élettartam, kevesebb javítása igény, alacsonyabb energia felhasználás, könnyebb kezelhetőség, stb.).

- A beszállítói javaslatok másik problémája, hogy egy kialakított innovációt igyekeznek eladni. Ugyanakkor a folyamatfejlesztési javaslatokban (amelyek a vevő számára célzott értéket jelentenek) sokszor nem gondolkodnak.

- A beszerzési eszközrendszer figyelmet érdemel: a költségcsökkentésre való nyomás, ennek érdekében az állandó kemény versenyeztetés sem feltétlen támogatja az innovációt. Ehhez fontos lenne, hogy mindemellett a beszállítói kapcsolatok aktív kommunikációs kapcsolatok maradjanak. A kemény versenyeztetés pl. bizalmatlanságot eredményezhet, az azonos műszaki tartalom kialakítása utáni árverseny vagy a kollaboratív ajánlattétel óvatossá teheti a beszállítót, mert az ötleteit átadják másoknak is ez pedig már nem érdeke.

## 5. Összefoglalás

A hazai kutatási tapasztalatok évek óta az innováció alacsony szintjét fogalmazzák meg. Kutatásunk eredményei arra segíthetnek rávilágítani, hogy a szakirodalomban leginkább elemzett trendekkel szemben milyen gátló tényezők vannak a széles értelemben vett innováció hazai gyakorlatának.

Jelen kutatások eredményei előrevetítik, hogy ennek háttérében a sokszor kiemelt finanszírozási okok mellett/helyett számos olyan szervezeti ok áll, mely kifejezetten gátolja a modern innovációs módszerek elterjedését, melyek kifejezetten a szervezeten belüli és kívüli együttműködésre építenek. Kutatásunkban elkészített interjúk csak jelzés értékű eredményt adtak, ugyanakkor az említésre került gátló tényezők valószínűsíthetően komoly szerepet játszanak a vállalati szféra innovációs képességének alacsony voltában, mely a versenyképességükre is komoly kihatással van. A kérdőíves felmérésekben oly sokszor okolt finanszírozási problémák mellett ezek a szervezeti és humán jellegű korlátok sokkal kevésbé tudatosulnak. Külön felmérés tárgyát képezhetné, hogy ez a hazai KKV-kre, vagy a multi vállalatok hazai szervezeteire jellemzők inkább.

Tapasztalatainkat négy pontban összegeznénk, hangsúlyozva azt, hogy ezek alátámasztottsága a minta szám miatt viszonylag kicsi. Az innováció modern szemléletben való megjelenését és a beszerzés innovációban betölthető irodalomban megjelenített szerepének kialakulását a következő tényezők határozzák meg:

1. A beszerzésnek a tolmács szerepét kell felvállalnia, neki kell nemegyszer feladatot ellátni abban is, hogy a műszaki elvárásokat segítsen gazdasági nyelven megfogalmazni. A műszaki terület

számos esetben zárt. (Természetesen létezhetnek kivételek.) A vállalati vezetésnek, a vállalati kultúrának kell biztosítania a kapcsolódást.

2. A beszerzési elvárásrendszerben kettősség jelenik meg. A beszerzés a gazdasági (sőt gyakran a pénzügyi területhez tartozik). Ez azt jelenti, hogy ha a beszerzési szervezet kijelölt céljai pénzügyi jellegűek (jellemzően a megtakarításokhoz, tervszámok, költségvetési keretek betartásához kötődnek) ugyanakkor a műszaki terület elvárásai döntően minőségi jellegűek az konfliktushoz vezet, melyet a beszerzés jelentős munkával képes kezelni. Ahol a beszerzés céljaiban komplexebb elvárás jelenik meg, ott a beszerzés mozgásteret nagyobb.

3. A beszerzés innovációs szerepét gátló tényezők között nagy szerepe van a szakma hazai fiatalságának. Ez egyrészt megnyilvánul abban, hogy nincsenek akkora hagyományai, mint a műszaki területeknek. A másik, hogy gyakorta kapcsolódik szervezetenként a gazdasági területhez, ami általában a pénzügyi terület alá tartozást jelenti. Ez a beszerzés fejlődése szempontjából egyrészt előny, hiszen egy erős vezető támogatásával dolgozhat, de hátrány is, a műszaki területtel való együttműködés kevesebb hangsúlyt kaphat. A harmadik, hogy a jellemzően erős költségcélok eléréséhez komoly eszközrendszer szükséges, amit komoly szakmai tudással lehet megvalósítani. Feltételezhető, hogy a szélesebb vállalati gyakorlatban inkább az autodidaktaként kialakított beszerzési tudás sokszor akaratlanul is gátolja a vállalati innovációs folyamatokat.

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

Az innovációt a versenyképesség egyik fő meghatározójaként tartjuk számon. Tanulmányunk a „Versenyben a világgal 2009” kutatás alapján mutatja be a magyarországi vállalatok 2006–2008 közötti innovációs tevékenységét, valamint az innováció és a versenyképesség közötti kapcsolatot. Hazánk esetében, mint a legfejlettebb régiókon kívül eső ország egyelőre a viszonylagosan alacsonyabb termelési költségek miatt az innováció kevésbé meghatározó, de amint felfelé haladunk technológiai fejlődés lépcsőfokain egyre fontosabbá fog válni. Ennek ellenére óriási jelentősége van már ma is az innovációnak, nem mindegy hogyan áll hozzá az ország, a vállalatok, mert amennyiben nem hozzuk ki a mai lehetőségeinkből a legtöbbet, akkor ezzel a jövőbeli lehetőségeinket is szűkítjük. A tanulmány további részeiben először bemutatjuk a mintát és a változókat, a kutatás-fejlesztés és az innováció legfontosabb jellemzőit, majd ökonometriai elemzésekkel igyekszünk rámutatni további összefüggésekre, végül pedig összefoglaljuk a legfontosabb következtetéseket.

## Irodalomjegyzék

- Atuahene-Gima, Kwaku (1995) Involving Organisational Buyers in Product Development, *Industrial Marketing Management*, vol. 24., no. 1., pp. 215-226.
- Bessant, J. (2003): *High Involvement Innovation*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Bidault, Francis, Despres, Charles, Butler, Christina (1998): The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation, *Research Policy*, Vol. 26., No. 7-8., pp. 719-732.
- Bonaccorsi, Andrea, Lipparini, Andrea (1994): Strategic partnerships in new product development – An Italian case-study, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11., No. 2., pp. 134-145.
- Burt, David, Soukup, William R. (1985): Purchasing's role in new product development, *Harvard Business Review*; Vol. 63., No. 5., pp. 90-97.
- Chesbrough, Henry W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press
- Clark, K. B.–Chew, W. B.–Fujimoto, T.: *Product Development in the World Auto Industry*. Brookings Papers on Economic Activity, 1987, 729–771. old.
- Geffen, Charlette A., Rothenberg, Sandra (2000): Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20., No. 2., pp.166 – 186.
- McGinnis, Michael A., Vallopra, Rafeekh Mele (1999): Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success, Vol. 35., No. 3., pp. 4-15.
- Nijssen, Ed J.; Biemans, Wim. G.; de Kort, Joop.F. (2002): Involving purchasing in new product development.. *R&D Management*, Vol. 32., No. 4., pp. 281-289.
- Handfield, Robert B, Ragatz, Gary L, , Petersen, Kenneth J., Monczka Robert M. (1999): Involving Suppliers in New Product development, *California Management Review*, vol. 42., No. 1., pp. 59-82.
- Hartmann, Evi, Kerkfeld, Dieter, Henke, Michael (2012): Top and bottom line relevance of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18., No. 1., pp. 22–34.
- Hillebrand, Bas, Biemans, Wim G. (2004): Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An explanatory Study, *Journal of Product Innovations Management*, vol. 21., no. 1. pp. 110-122.
- Inzelt Annamária (2001): Kísérlet az innovációk mérésére a szolgáltatási ágazatokban. *Külgazdaság*. 11.sz.
- Inzelt Annamária (2004): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*. Szeptember
- Kiss János (2004): *A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében*, Ph.D Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Kiss János (2009): A hazai közép- és nagyvállalatok innovációs tevékenységének vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Vezetéstudomány*, Vol. 16., No. 9., pp. 64-69.

- Kiss János (2012): Vállalati versenyképesség és innováció, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Li, Suicheng, Gu, Shanshan, Wang Qiao (2009): An Empirical Study on the Influencing Factors of Supplier Involvement in New Product Development, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 4. no. 3. pp. 451-484.
- Luzzini, Davide, Ronchi, Stefano (2011): Organizing purchasing department for innovation, *Operations Management Research*, Vol. 4. , No. 1-2., pp. 14-27.
- Mosoniné Fried Judit – Tolnai Márton – Orisek Andrea: (2004): Kutatás-fejlesztés és innováció a szolgáltatási szektorban. NKTH, Budapest
- Papanek Gábor (2003): Az Európai Paradoxon a magyar K+F-ben. Fejlesztés és finanszírozás Vol 1. No. 4.
- Papanek Gábor – Borsi Balázs– Tompa Tamás (2007): A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezőkről. *Külgazdaság* 4sz
- Pakucs János – Papanek Gábor szerk. (2002): A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése. MISZ. Budapest
- Nijssen, Ed J., Biemans, Wim G., de Kort, Joop F. (2002): Involving purchasing in new product development, *R&D Management*, vol. 32., no. 4., pp. 281-289.
- Petersen, Kenneth J., Handfield, Robert B., Ragatz, Gary L. (2004): Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design, *Journal of Operations Management*, vol. 23., no. 1., pp. 371-388.
- Ragatz, Gary L, Handfield, Robert B, , Petersen, Kenneth J. (2002): Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty, *Journal of Business Research* Vol. 55., No. 5., pp. 389-400.
- Roy, Subroto, Sivakumar, K., Wilkinson, Ian F. (2004): Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science* vol. 32., no. 1., pp. 61-79.
- Sanchez, A. M., Perez, M. P. (2003). Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20., No. 1., pp.57-69.
- Schiele, Holger, Veldman, Jasper, Hüttinger, Lisa (2011): Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15., No. 1., pp. 1–27.
- Schiele, Holger (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as a new task for purchasing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35., No. 3., pp. 925-935.
- Sumo, Regien, van der Valk, Wendy, van Weele, Arjan (2012): Performance-based contracting as an enabler of innovation, *IPSERA 2012 Conference Proceedings*, WP67, p. 12.
- Vörösmarty Gyöngyi, Kiss János (2012): Beszállítók és beszerzés a vállalati innovációban, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány
- Wynstra, Finn, Weggeman, Mathieu, Weele, Arjan van (2003): Exploring purchasing integration in product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 1., pp. 69– 83.

1. Melléklet  
Az interjúk kérdőíve

## **Interjúvázlat** **Beszerezés és innováció**

### ***Mi az innováció kutatásunk értelmezésében?***

Az **innováció kutatásunk értelmezése szerint**: termék, szolgáltatás, folyamatok (gyártási, logisztikai folyamatok, stb.) megújítása a vállalati versenyképesség növelése érdekében. Az innováció lehet radikálisan új megoldás, vagy egy meglévő termék vagy folyamat kisebb léptékű továbbfejlesztése is.

### ***0. Foglalja röviden össze a beszerzési szervezetének feladatait, írja le szervezeti helyét, a beszerzéssel kapcsolatos főbb elvárásokat!***

#### ***1. Az innováció szerepe a vállalatban***

- a/ Milyen szerepet játszik az innováció vállalatának életében? Milyen termék és folyamat-innovációik voltak az elmúlt 3-4 évben? (3-4 példa említése)
- b/ Mi volt az elsődleges célja/oka ezeknek?
- c/ Mi volt jellemzően az innováció forrása? (Pl. külső fejlesztés megvásárlása, saját fejlesztés) Hogyan támogatta ezt a beszerzés?

#### ***2. Milyen eszközökkel, tevékenységekkel támogatja a beszerzés az innovációt?***

- a/ Az Ön cégénél a beszerzés hogyan támogatja az innovációs tevékenységet? Bevonják-e a beszerzést az innovációs folyamatba és ha igen, mely fázisba?
- b/ Mennyire van eltérő szerepe a beszerzésnek a direkt és az indirekt beszerzéseknél az innováció vonatkozásában?
- c/ Milyen fejlődési lehetőségeket lát?
- d/ Milyen best practice-t látott erre?
- e/ Mi motiválja és mi gátolja a beszerzés bevonását a szervezetben?

#### ***3. Beszállítói lehetőségek***

- a/ Hogyan látja a beszállítók innovációban játszott szerepét? Milyen a beszállítók felkészültsége ebben?
- b/ Van-e különbség a direkt és az indirekt területek között?
- c/ Milyen tényezők gátolják vagy támogatják a beszállítók szerepének növekedését az innovációban?

Milyen egyéb tényezőket említene, amelyek hozzájárulnak/hozzájárulhatnak a beszerzés innovációban játszott szerepének növekedéséhez?

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915