



Műhelytanulmányok

Vállalatgazdaságtan Tanszék



Vállalatgazdaságtan Tanszék

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489  
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)

## **Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában**

Vörösmarty Gyöngyi

**18. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2002. június**

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# **Beszerezés a hazai vállalatok gyakorlatában**

**Vörösmarty Gyöngyi**  
**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**  
**Veres Pálné u. 36.**  
**H – 1053 Budapest**  
**Hungary**

## **Összefoglalás**

A műhelytanulmány a beszerzés szakirodalmának a beszerzés fejlődésével kapcsolatos elemzéseiről szóló összefoglaló után két kutatás kérdőíves felmérésének eredményeit ismerteti. Ezek a hazai vállalatok beszerzését, annak megítélését, szerepét, céljait elemzik. A kutatási eredmények főbb következtetése, hogy összességben a vállalatok nem a szakirodalomban felvázolt korszerű beszerzési megközelítést valósítják meg. Ez a felismerés is alátámasztja, hogy az üzleti oktatásban sokkal nagyobb súllyal kellene szerepelnie a beszerzés tudományos igényességű oktatásának is.

Kulcsszavak: hazai vállalatok beszerzése, a beszerzés oktatása

## **Abstract**

This study provides an overview of the literature on the developments in purchasing management. Based on the findings of the literature the results of two surveys will be discussed. The results are related to the perception of purchasing in management, the role of it in the organisation and to its objectives. The most important conclusion is that there is a gap between the role of purchasing described by the literature and that of in the practice. This finding underpins the importance of the topic of purchasing management in business curriculums.

Keywords: development in purchasing management, purchasing management in business curriculums

# Beszerezés a hazai vállalatok gyakorlatában

A beszerzés egyike azon vállalati feladatoknak, amelyek elvégzésére mindig is szükség volt: hiszen biztosítani kellett az ahhoz szükséges vásárlásokat, hogy mindig minden a megfelelő időben, mennyiségben, minőségben, helyen jelen legyen. A fejlett országok vállalatainak gyakorlatában az elmúlt egy-két évtizedben jelentős figyelem hárult erre a területre, olyannyira hogy sokan közülük stratégiai szerepet is juttattak neki. Ez a tanulmány a nemzetközi szakirodalom tükrében a hazai vállalatok gyakorlatát vizsgálja. Egy elméleti áttekintés után két hazai felmérés eredményeire támaszkodva mutatja be a beszerzés helyzetét a hazai vállalatoknál.

## *1. Beszerzés a menedzsment irodalomban*

A modern iparvállalatok kialakulásával a beszerzési szervezetek létrehozása is szükségessé vált, s a menedzsment irodalom is lényegében azóta foglalkozik vele. (Farmer, 1995) Ugyanakkor a hetvenes évekig leginkább csak adminisztratív szerepet betöltő funkció (Baily, Tavernier, 1970) az azóta eltelt idő alatt jelentős változásokon ment keresztül. Az elmélet és a gyakorlat a beszerzésnek először a vállalati költségek csökkentésében játszott szerepét ismerte fel (Farmer 1997, Westing, Fine, Zenz 1976), azonban mára ez a tevékenység stratégiai fontosságúvá nőtte ki magát, az ellátási láncok (és ezzel együtt a vevő-szállító kapcsolatok) felé jelentős figyelmet fordítanak, illetve a középpontba kerül az értékteremtésben betöltött szerep.

### *1.1. A beszerzés stratégiai szerepe*

A beszerzés szerepével foglalkozó tanulmányok nagy száma elemzi a *beszerzés stratégiai jelentőségüvé válásának* tényét. (Gadde, Hakansson, 1994, Cox, Lamming 1997, Fearon 1989). Ez azt jelenti, hogy a beszerzés komoly hatással van a vállalati teljesítményre, ezért fontos szerep kell, hogy jusson számára a vállalati stratégiában. Carter és Narasimhan (1996) európai és észak-amerikai cégek körében végzett felmérést abból a célból, hogy feltárja a beszerzéssel kapcsolatos trendeket. A kutatási projekt legfontosabb következtetéseként fogalmazták meg a beszerzés stratégiai jelentőségének növekedését és azt, hogy az a vállalati stratégia elemévé lép elő. Pearson és Gritzmacher (1990) tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy a beszerzés akkor tud stratégiai szerepet betölteni, ha maga is átalakul. Az átalakulásnak hét tényezőjét nevezik meg: a szervezeti struktúrát, a beszerzés szervezeten belüli megítélését (perception), az információhoz való hozzáférést, az alkalmazott informatikai eszközöket, a döntési mechanizmusokat, a beszállítói kapcsolatokat és a stratégiai menedzsmentet.

### *1.2. Ellátási lánc szemlélet*

A beszerzés szerepének változását taglaló tanulmányok egy másik központi kérdése az *ellátási lánc menedzsment*. Ellátási lánc menedzsmenten a tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozatát értjük, amelyben minden a végső célt, a fogyasztói igények kielégítését szolgálja (Chikán, 1997). Christopher (1992) szerint ellátási láncok versenyeznek ellátási láncokkal. A vezető vállalatok ezt a jelenséget felismerve igyekeznek beszállítói hálózatuk teljesítményét fejleszteni. Az irodalom azonban gyakran nem ellátási láncokról,

hanem ellátási hálókról beszél, hiszen a valóságos vállalati kapcsolatrendszerek sokkal inkább hálókhoz semmint láncokhoz hasonlítanak. (Lamming et al., 2000)

A kutatók illetve szakértők jelentős számú csoportja foglalkozik azzal, hogy a beszerzés fejlődését ebben a kontextusban vizsgálja. Az ellátási lánc szemlélet hatása, hogy a beszerzés többé nem befelé orientált (Fung 1999). Smith (1995) az új szerep kifelé orientáltságát a beszerzési munkakör átalakulásán keresztül mutatja be. A beszerzés régi, befelé orientált szerepénél a beszerző munkaidejét kitevő feladatok a megváltozott kifelé orientált szerepben mindösszesen a munkaidő 30%-át jelentik. Az új feladatok között a költségtervezés és csökkentés, a beszállítói teljesítmények mérése és javítása, a beszállítói stratégiák valamint az innovációs folyamat elősegítése szerepelnek.

Az ellátási lánc menedzsment hatása, hogy a beszerzésben a szállítói kapcsolatok szorosabbra vonása, elemzése illetve a szállító teljesítményének a fejlesztése kerül a középpontba.

A szorosabb kapcsolat rendszerint a beszállítók számának csökkenését jelenti. Keah Chon Tan et al. (1998) a beszerzés megváltozott feladatát úgy határozza meg, hogy mintegy virtuális szervezetet kell létrehozni a beszállítókkal, amelyben a célok és a hatékonysági kritériumok közösek. A beszállítóval való partneri együttműködés előnyei között említhető az innovativitás, a minőség javulása, illetve a költségek csökkenése (Ellram, 1995)<sup>1</sup>.

A szállítóval való kapcsolat menedzselésének alapvető eszköze a beszállító teljesítményének mérése valamint elemzése. Ennek számos módszerét alakította ki az elmélet és a vállalati gyakorlat. Szállítóértékelési technikák alkalmazása történhet a lehető legmegfelelőbb beszállító kiválasztásának az érdekében, szolgálhatja a beszállító teljesítményének a javítását, vagy a beszállító illetve a vele való kapcsolat irányításának megszerzését. (Stannack, Osborn, 1996)

Az ellátási lánc szemlélet felhívja a figyelmet arra, hogy a beszállító teljesítménye beépül a vevő teljesítményébe. A beszállítói problémák kezelésének hagyományos módja, a tevékenység házon belül való elvégzése, vagy az új beszállító keresése helyett azonban sokkal hatásosabb eszköz lehet a beszállító teljesítményének a fejlesztése (Krause et al, 2000). Az ellátási lánc szemlélet keretében kialakított partnerkapcsolatokban az előbb említett, hagyományos megoldások nehézkesen alkalmazhatóak, a beszerzés feladata tehát nem pusztán a jó képességekkel bíró beszállítói kör kiválasztása kell hogy legyen, hanem annak folyamatos fejlesztése a feladat. (Mikkelsen, Johansen 1999) Ennek fontosságát kiemeli, hogy a technológia fejlődése, a rövidülő életciklusok fokozott piaci nyomást jelentenek a vállalatok működésére, a beszállítók bevonása ebbe az innovációs folyamatba jelentős versenyelőnyvel szolgálhat. (Handfield et al, 1999)

Az ellátási lánc menedzsment szemlélet hatására átalakul a beszerzés kapcsolata a saját vállalatán belüli más területekkel. Egyik oldalról a felsővezetés támogatása elengedhetetlen, másik oldalról a team munka fontos eszközzé válik. (Giunipero, Brand, 1996)

### **1.3. Értékteremtés**

A beszerzés változásait elemző cikkek egy harmadik csoportja az *értékek fogalmát helyezi középpontba*. Ezeknek a cikkeknek a kiindulási alapját Porter (1993) értéklánc modellje képezi. Dumond (1994) három olyan szervezeti tényezőt fogalmaz meg, amely segíthet abban, hogy a beszerzés megfelelően tölthesse be a szerepét az értékteremtésben. A teljesítménymérés feladata, hogy rögzítve a célokat a helyes döntéseket mozdítsa elő. A kommunikációs folyamatok információt adnak a vállalat összes többi területének. A külső információkhoz való hozzáférés lehetővé teszi, hogy a belső felhasználók igényeit és a külső

---

<sup>1</sup> Az előnyök azonban nem maguktól értetődően jelentkeznek. A partneri kapcsolatok kialakításából fakadó veszélyekre hívja fel a figyelmet pl. Ramsey (1996)

környezeti lehetőségeket összhangba hozza. Egy későbbi cikkében (Dumond, 1996) ezeket a tényezőket még a humán erőforrások kezelésével egészíti ki.

#### ***1.4. A beszerzés fejlődésének további megközelítései***

A beszerzés fejlődését az előbbi fő irányzatokon kívül számos szerző igyekezett bemutatni. Stannack és Jones (1996) tanulmányukban a beszerzés fejlődésének négy fázisát különböztetik meg. Az első szakaszban a beszerzés "termékközpontú", szegényes módszertannal dolgozik. A fejlődés második szakaszában a folyamatok kerülnek a középpontba. Ekkor fejlődésnek indulnak a folyamatok értékelésére irányuló módszerek (improved assessment methods), ugyanakkor az egyéb menedzsment technikákat még elvétve alkalmazzák. A harmadik szakaszban a kapcsolatokra (relationships) helyeződik nagy hangsúly. Végül pedig a teljesítmények (outcomes) válnak meghatározóvá.

A beszerzés vállalatok szervezetén belül játszott szerepét vizsgálva van Weele (1999) a beszerzés tradicionális szerepeként az anyagok illetve szolgáltatások iránti kereslet előrejelzését és kielégítését jelöli meg. A fejlődés során a beszerzés fő problémájává a beszerzési tevékenységhez kapcsolódó külső és belső folyamatok hatékony megszervezése és működtetése válik. A fejlődés következő, harmadik lépcsőjében az információs infrastruktúra menedzselése kerül a középpontba. A cél, hogy erre alapozva hatékonyan lehessen gazdálkodni az erőforrásokkal.

#### ***1.5. A beszerzés megújult szerepe***

A gazdasági tendenciákat valamint a beszerzés fejlődését elemző szakirodalmi leírások összefoglalásaként négy tényezőt kell kiemelnünk:

##### ***A beszerzés aktívvá válása***

A beszerzés a fejlett menedzsment technikákat alkalmazó vállalatoknál nem pusztán kiszolgáló jellegű, hanem támogató szerepet vállal. Magyarán szólva nem csak az a feladata, hogy a vállalati stratégiát végrehajtsa, hanem az, hogy folyamatosan keresse a lehetőségeket a vállalat teljesítményének a javítására és a külső piaci lehetőségeket a vállalat érdekesítési piacain jelentkező igényeknek megfelelően alakítsa. Ez csakis a beszállítói kapcsolatokat aktív menedzselésével, a beszerzési piacok folyamatos figyelemmel kísérésével valósítható meg.

##### ***A beszerzés feladatainak kiterjesztése***

Fontos tendencia, hogy a vállalatok annak érdekében, hogy versenyképességüket javítsák, igyekeznek alapvető képességeikre koncentrálni és ezen törekvésük kapcsán egyre több tevékenységet kihelyezni külső szolgáltatókhoz. Ez új beszerzési feladatot jelent (például a szolgáltatások beszerzésének jelentősége és száma növekszik) és mivel itt jelentős értékekről van szó megnövekedik a beszerzések (értékbeni és teljesítménybeni) fontossága is. A beszerzési döntések lényegesen komplexebbé válnak, ugyanakkor egy-egy döntés versenyképességre gyakorolt (esetleg hosszú távú) hatása jelentős lehet.

##### ***A beszállító, mint lehetséges erőforrás***

A beszállítók is segítséget nyújthatnak abban, hogy a vállalat a fogyasztónak minél nagyobb értéket tudjon nyújtani, éppen ezért a beszállítóval való kapcsolatnak nagy jelentősége van. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés nem csak azért lehet nagy hatással a vállalat nyereségességére, mert a beszerzési érték egyre nagyobb az értékesítéshez képest, hanem azért is, mert a vevői igényekhez való alkalmazkodás nem lehetséges a beszállítói bázis (beszállítói piacok) képességeinek kiaknázása nélkül.

##### ***Az informatika és az elektronikus kereskedelem rohamos léptékű fejlődése***

A negyedik kiemelendő tendencia az informatika ugrásszerű fejlődése illetve ehhez kapcsolódóan az elektronikus kereskedelem szerepének és jelentőségének hatalmas ütemű növekedése. Ezek forradalmasították mind a vállalaton belüli, mind a vállalatok közötti információáramlás lehetőségeit.

## ***2. A hazai gyakorlatról***

Ebben a pontban azt a témát járom körül, hogy milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai vállalatok működésében, hogy milyen tényezők befolyásolják a beszerzés fontosságának, vállalati működésben játszott szerepének megítélését illetve hogy milyen célokat követ.

### ***2.1. Versenyképesség kutatás***

Először a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében lebonyolított felmérés adatbázisát fogom elemezni. A kérdőíves felmérésre 319 vállalat válaszolt. Az adatbázis alapján először a beszerzés fontosságának megítélését, majd a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezőket elemzem.

#### ***2.1.1. Fontos-e a beszerzés?***

A Versenyképesség kutatás kérdőíve négy részből állt: a felsővezető, a pénzügyi-, a kereskedelmi és a termelési vezetők töltötték ki egy-egy saját szakterületükhöz kapcsolódó kérdőívet. Mind a négy kérdőívhez kapcsolódott egy olyan kérdéssorozat, amely azonos kérdéseket tett fel. Ezek között volt egy, amely azt kérte a vállalatvezetőktől, hogy jelöljék meg egy 1-5 skálán (1 nem jelentős, 5 meghatározó), hogy a vállalatnál a beszerzésnek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából. A következő táblázat azt mutatja, hogy a beszerzés és a többi kérdőívben szereplő vállalati terület milyen értékeket kapott az egyes vezetőktől.

**2.1. tábla A vállalati funkciók fontossága**

	Felsővezető		Termelés		Keresked.		Pénzügy	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	Átlag	szórás
Felső vezetés	4,75	0,57	4,66	0,61	4,72	0,55	4,77	0,52
Kereskedelem	4,04	1,05	3,88	1,03	3,97	1,04	4,03	1,02
Kontrolling	3,31	1,09	3,18	1,06	3,18	1,07	3,28	1,10
Termelés	4,26	0,94	4,24	0,71	4,28	0,95	4,24	1,02
Értékesítés	4,33	0,91	4,18	1,01	4,26	0,94	4,41	0,85
<b>Beszerezés</b>	<b>3,62</b>	<b>0,98</b>	<b>3,66</b>	<b>1,01</b>	<b>3,72</b>	<b>1,02</b>	<b>3,82</b>	<b>1,05</b>
Logisztika	3,05	1,11	2,98	1,09	3,09	1,12	3,07	1,15
Készletgazd.	3,33	1,08	3,42	1,06	3,42	1,16	3,40	1,10
Költséggazd.	4,18	0,88	4,18	0,83	4,14	0,89	4,21	0,86
Emberi erőforrás men.	3,60	1,03	3,51	1,00	3,59	1,02	3,70	1,08
Számvitel	3,46	0,91	3,43	0,94	3,41	1,02	3,78	0,91
Pénzügy	3,91	0,91	3,70	0,93	3,77	0,99	4,09	0,83
Minőségbiztosítás	3,87	0,97	3,87	1,10	3,89	1,07	3,93	1,10
Információmen.	3,20	1,10	3,15	1,07	3,25	1,15	3,37	1,16

Ezeket az adatokat áttekintve csak annyit állapíthatunk meg, hogy a beszerzés szerepét általában nem túl magas értékekkel (3,62 és 3,82 közötti értékek) jelölték a vállalatvezetők. Az egyes vezetői véleményekre végzett F próba eredménye is az egyezésre utal. A funkciók között a logisztika, készletgazdálkodás és a számvitel kapott alacsonyabb értékeket. Jelentősek viszont a válaszok szórásai. (Ez alól szinte csak a felső vezetés szerepének megítélése kivétel.)

### **2.1.2. Beszerzés szerepét befolyásoló tényezők**

A továbbiakban azokat az okokat keressük, amelyek az előbb jelzett véleménybeli különbözőségnek (a vélemények nagy szórásának) az okai lehetnek. Négy tényező szerepét fogom megvizsgálni a beszerzés megítélésének alakulásában.

#### ***A vállalat tulajdonosának hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

A beszerzés megítélését befolyásoló tényezők közül elsőként a tulajdonos hatását vizsgáltam. A statisztikák elkészítésénél három csoportot különböztettem meg a vállalat többségi tulajdonosa szerint:

- állami tulajdonban levő vállalat,
- külföldi tulajdonban levő vállalat,
- belföldi magántulajdonban levő vállalat.

A kapott eredmények a következők.

**2.2. tábla A beszerzés fontosságának megítélése tulajdonosi bontásban**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag<sup>2</sup></b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
szórás	1,06	1,01	1,01	0,97
<b>Állami vállalatok</b>	<b>3,61</b>	<b>3,48</b>	<b>3,45</b>	<b>3,35</b>
szórás	1,13	1,10	1,05	0,81
<b>Külföldi vállalatok</b>	<b>3,73</b>	<b>3,74</b>	<b>3,96</b>	<b>3,65</b>
szórás	1,11	0,88	0,88	0,99
<b>Belföldi magán vállalatok</b>	<b>4,03</b>	<b>3,78</b>	<b>3,79</b>	<b>3,68</b>
szórás	0,97	1,02	1,02	1,03
F próba: Állami és külföldi	1,03	1,58**	1,42	0,67**
F próba: Állami és belföldi magán	1,37	1,16	1,05	0,61*
Fpróba: Külföldi és belföldi magán	1,11	0,75	0,76	1,04

\*\* 10 százalékos szinten szignifikáns

\* 5 százalékos szinten szignifikáns

A tábla eredményei azt mutatják, hogy a kapott válaszok között felfedezhetőek különbségek, azonban ezek nem túlságosan jelentősek. Az állami vállalatok vezetői a kapott válaszok szerint kevésbé tartják a beszerzést fontos vállalati területnek, mint a döntően magántulajdonban levő vállalatok. A különbség a belföldi magán vállalatok válaszaival összevetve a legnagyobb. Az F-próba eredményei is hasonlóak.

***A vállalat iparági hovatartozásának hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

A feldolgozó ipar és a minta többi elemének különbségeit vizsgáltam. Ez az elemzés azért érdekes, mert a beszerzés termelésellátásban betöltött szerepe miatt a szakirodalom gyakran a feldolgozó iparhoz, vagy annak valamely ágazatához (pl. autógyártás, elektronika) kapcsolódik. Joggal adódik tehát a feltételezés, hogy a feldolgozóiparban a beszerzés a fontos működési területek közé sorolható.

**2.3. tábla Beszerzés fontosságának megítélése iparági hovatartozás szerint**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
szórás	1,05	1,02	1,02	0,99
<b>Feldolgozó ipar</b>	<b>3,89</b>	<b>3,73</b>	<b>3,72</b>	<b>3,69</b>
szórás	1,07	1,06	1,05	1,02
<b>Nem feldolgozó ipar</b>	<b>3,67</b>	<b>3,52</b>	<b>3,72</b>	<b>3,46</b>
szórás	1,02	0,90	0,98	0,88
F-próba	1,04	1,18	1,07	1,16

<sup>2</sup> A mintaátlag a 319 vállalatra vonatkozik. Nem minden vállalatot lehetett (pl. hiányzó adat) egyértelműen besorolni. Ezért a táblázatokban szereplő mintaátlagok különböznek a csoportok súlyozott átlagaitól.



A táblázatban bemutatott számokat tanulmányozva sajnos nem sok érdekes tapasztalattal lehetünk gazdagabbak: a beszerzés megítélése önmagában nem függ attól, hogy egy adott cég a feldolgozóiparhoz tartozik-e vagy sem.

#### ***A vállalat értékesítési piacainak hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

Egy további lehetséges szempontként vetődött fel, hogy a vállalatok értékesítési piacait vegyük figyelembe. Bár számos iparágban a hazai piacokon is meglehetősen kemény verseny folyik, azt feltételezhetjük, hogy általában a külföldi piacokra történő értékesítés jelenti az igazi kihívást. Éppen ezért az ott értékesíteni kívánó vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a hatékonyságuk növelésére és így talán felismerik a beszerzésben rejlő lehetőségeket.

Ennek a szempontnak a vizsgálatokor két csoportra bontottam a vállalatokat: a döntően (értékesítés több mint ötven százaléka) külföldre illetve a döntő mértékben belföldre értékesítő cégekre.<sup>3</sup> A beszerzés megítéléséről így kapott eredményeket az 2.4. táblázat tartalmazza.

**2.4. tábla A beszerzés fontosságának a megítélése értékesítési irány szerint**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
<b>Belföldre értékesítő cégek</b>	<b>3,88</b>	<b>3,64</b>	<b>3,71</b>	<b>3,61</b>
szórás	0,94	1,00	0,96	0,96
<b>Külföldre értékesítő cégek</b>	<b>3,81</b>	<b>3,78</b>	<b>3,78</b>	<b>3,69</b>
szórás	1,22	1,07	1,11	1,09
F-próba	0,77	0,94	0,87	0,88

Sajnos ez a lehetséges magyarázó szempont sem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, a kapott értékek -csakúgy, mint az előzőekben- nem utalnak szignifikáns eltérésre.

#### ***A vállalat méretének hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

Negyedik elemzési szempontként a vállalati méret hatásának vizsgálatába fogtam bele. A vállalatok méretét sok oldalról meg lehet ragadni, többek között szokták mérni az eszközértékkel vagy az éves nettó árbevétel volumenével. Ehhez az elemzéshez a vállalatok alkalmazotti létszámát vettem figyelembe. Választásom azért esett erre a szempontra, mert úgy véltem, hogy az alkalmazotti létszám növekedése hatással van a vállalati szervezetre is. A kis cégeknél nincs elkülönült beszerzési funkció, a beszerzési feladatokat sok minden más mellett egy ügyintéző illetve a cég vezetője végzi. Ezzel szemben a nagyobbaknál várhatóan van beszerzéssel foglalkozó szervezeti egység, amelytől így joggal várható el a szakszerű működés. Ezért a vállalat alkalmazottainak a száma véleményem szerint olyan szempont lehet, amely a beszerzés jelentőségének megítélését befolyásolhatja egyes vállalati vezetők szemében.

A vállalatokat három csoportba osztottam: a kettőszáz főnél kevesebbet foglalkoztató cégeket neveztem el kisvállalatoknak, a kettőszáz és az ezer fő közötti alkalmazottal rendelkezőket közepes vállalatoknak, az ezer főnél többet alkalmazókat pedig nagy vállalatnak soroltam be.

<sup>3</sup> Elvileg lehetett volna egy köztes csoportot is létrehozni, de a mintában szereplő vállalatok döntő többsége egyértelműen besorolható volt valamelyik kategóriába.

## 2.5. A beszerzés megítélése vállalati méret szerinti bontásban

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Mintaátlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
szórás	1,06	1,02	1,02	0,99
<b>Kis vállalatok</b>	<b>3,84</b>	<b>3,69</b>	<b>3,69</b>	<b>3,62</b>
szórás	1,05	1,03	1,01	1,06
<b>Közepes vállalatok</b>	<b>3,83</b>	<b>3,64</b>	<b>3,74</b>	<b>3,61</b>
szórás	1,04	0,98	1,02	0,86
<b>Nagy vállalatok</b>	<b>3,73</b>	<b>3,56</b>	<b>3,78</b>	<b>3,52</b>
szórás	1,23	1,11	1,09	0,90
F-próba: Kis és közepes cégek	1,02	1,11	0,97	1,52*
F-próba: Kis és nagy cégek	0,89	0,86	0,87	1,39
Közepes és nagy vállalatok	0,65	0,78	0,89	0,91

\* szignifikáns 5 százalékos szinten

Az eredmények közül az átlagok újfent nem mutatnak nagy különbséget. Ugyanakkor az F-próba a kis illetve a közepes vállalatok vezetőinek véleményét tekintve statisztikailag szignifikánsnak nevezhető különbséget jelez. Azaz bár a részminták átlagában azonosan ítélik meg a helyzetet, a kis vállalatok (tehát az a vállalati csoport, ahol nincs elkülönült beszerzési funkció) vezetőinek vélekedése nagyobb mértékben különbözik egymástól, mint a közepes szervezeteké.

A vizsgált négy elemzési szempont (amelyeket az irodalom alapján befolyásolónak tarthattunk) tehát nem sok magyarázatot adott arra, hogy mi befolyásolja a beszerzés szerepének megítélését.

### 2.1.3. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok sajátosságai

Az igazi magyarázatot akkor találhatjuk meg, amikor fordítva tesszük fel a kérdést: mi a közös azokban a vállalatokban, amelyek fontosnak tartják a beszerzést. Ehhez először mérhető formában meg kellett határozni azon vállalatok körét, amelyek a beszerzés szerepét nagyra értékelik vállalatuk működésében. Ehhez az eddig vizsgált kérdéson kívül két másik kérdésre adott válaszokat is figyelembe vettem. Az egyik a beszerzés felelős vezetőjének szervezeten belüli hovatartozását vizsgálja. A másik pedig arra kérdez rá, hogy a vállalat mennyire tartja a szállítóit fontos erőforrásnak. A két kérdés bevonására azért volt szükség, hogy további bizonyítékokat nyerjünk arra vonatkozóan, hogy a beszerzés valóban fontos az adott vállalat életében. Így a beszerzés szerepét fontosnak ítéelő vállalatnak neveztük azokat a cégeket, amelyeknél:

- mind a négy vezető legalább négyessel jelölte meg a beszerzés fontosságát (azaz egyetértés van vállalati szinten a beszerzés szerepében),
- a beszerzés felelős vezetője osztályvezető, vagy annál magasabb vállalati pozíciót tölt be (tehát a beszerzés kellően magas szinten képviselteti magát a vállalati hierarchiában),
- a beszállítók jelentőségét egytől ötig skálán legalább négyesnek értékelték (azaz fontosnak tartják őket a vállalat működése szempontjából).

Így a 319-es mintából egy 65 tagú csoportot sikerült válogathatunk le. Ennek a csoportnak a közös jellemzőinek a megismerése céljából végeztem el néhány további elemzést.

**2.6. tábla A beszerzést fontosnak ítézők megoszlása**

	Beszerzés fontos	Beszerzés nem fontos	Különbség
<b>Tulajdonos</b>			
Állami	18%	30%	-12%
Külföldi	21%	24%	-3%
Belföldi magán	61%	46%	25%
<b>Iparág</b>			
Feldolgozó ipar	83 %	72 %	11%
Egyéb szektor	17 %	28 %	-11%
<b>Értékesítési irány</b>			
Külföldre értékesít	35 %	32 %	3 %
Belföldre értékesít	65 %	68 %	-3 %
<b>Vállalat méret</b>			
Átlagos foglalkoztatott	663	780	- 117
Kis vállalat	60 %	62 %	- 2
Közepes vállalat	25 %	29 %	-4
Nagy vállalat	15 %	9 %	6

Az eredmények most már sokkal érdekesebben alakultak, a négy csoportosítási szempont közül három esetében találunk elemezhető különbséget.

A **tulajdonosi kört** tekintve láthatjuk, hogy a beszerzés szerepét fontosnak ítéző cégek között lényegesen nagyobb a belföldi magántulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a másik csoportban. Ugyanakkor az állami tulajdonban levő cégek aránya éppen fordított képet mutat.

Az **iparági bontást** tekintve beigazolódott az előbbi várakozásunk: a beszerzés vállalati működésben játszott szerepét fontosnak ítéző vállalatok között nagyobb a feldolgozóipari vállalatok aránya, mint a beszerzésnek nem nagy jelentőséget tulajdonító csoportban.

A **vállalati méret** szerinti megoszlás első pillanatra kissé ellentmondó eredményeket mutat. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok által átlagosan foglalkoztatott létszám 117 fővel kevesebb a beszerzést kevésbé fontosnak tartó cégekhez képest. Ugyanakkor a nagyvállalatok aránya nagyobb ugyanebben a vállalatcsoportban, mint a másikban. Ez úgy lehetséges, hogy az igazán nagy vállalatok (tízezer fő feletti alkalmazotti létszám) a beszerzést nem kiemelt területként kezelő cégek közé tartoznak. Azaz a közepesen nagy (ezer fő körüli illetve néhány ezer alkalmazott körül foglalkoztató) vállalatok aránya mutat igazából eltérést a válaszok alapján.

Továbbra sem mutat azonban különbséget az értékesítési piacok szerinti bontás. Ennek oka valószínűleg abban keresendő, hogy a logisztika lenne az a funkció, amely az értékesítési oldallal a kapcsolatot megteremthetné. Ugyanakkor, mint azt az 2.1 táblázatból láthattuk

ennek a funkciónak az elismertsége nem volt túl jelentős a mintában szereplő válaszadók között.

A külső környezet befolyásoló hatására azonban található bizonyíték. A vezetői kérdőívekben fellelhető V1 illetve V3 kérdés a külső környezeti tényezők hatását illetve a vállalati működés néhány aspektusát értékeli. Ennek eredményei láthatóak a 2.7 illetve a 2.8 táblázatban.

**2.7. tábla Vállalati működést meghatározó tényezők**

	<b>Minta átlag</b>	<b>Beszerezés fontos átlag</b>	<b>Beszerezés nem fontos átlag</b>	<b>Átlagok különbsége</b>
Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg	2,95	3,25	2,90	0,34
Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg	3,38	3,70	3,25	0,46
Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg	2,10	2,77	1,93	<b>0,84</b>
Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg	3,19	3,65	3,05	<b>0,60</b>

A vállalati működést meghatározó tényezők közül tehát a beszerzési lehetőségek és a pénzügyi források szerepe jelentős.

**2.8. tábla A vállalati működést befolyásoló külső tényezők**

	<b>Minta átlag</b>	<b>Beszerezés fontos átlag</b>	<b>Beszerezés nem fontos átlag</b>	<b>Átlagok különbsége</b>
<b>A múltban</b>				
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,62	2,84	2,56	0,28
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,52	3,56	3,50	0,06
Tőke és pénzügyi változások	2,92	3,45	2,79	<b>0,66</b>
Külföldi szállítók	2,04	2,31	1,99	0,31
Belföldi szállítók	2,69	3,10	2,55	<b>0,55</b>
Műszaki technikai fejlődés	2,78	2,85	2,72	0,14
Jogi szabályozás	3,09	2,98	3,11	-0,12

	Minta átlag	Beszermzés fontos átlag	Beszermzés nem fontos átlag	Átlagok különb- sége
<b>A jelenben</b>				
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,92	3,02	2,91	0,11
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,68	3,77	3,62	0,15
Tőke és pénzpiaci változások	3,05	3,59	2,88	<b>0,71</b>
Külföldi szállítók	2,07	2,26	2,02	0,24
Belföldi szállítók	2,59	3,03	2,45	<b>0,58</b>
Műszaki technikai fejlődés	2,98	3,08	2,91	0,17
Jogi szabályozás	3,16	2,98	3,18	-0,20

A V1 és a V3 kérdésre adott válaszok teljesen egybevágóak. A beszerzés fontosságát eltérően megítélő két vállalatcsoport ugyanis kettő tekintetben is konzekvens eltérést mutat:

- a) A működésben a pénzügyi kérdések szerepét lényegesen magasabb értékkel jelölték meg a beszerzés szerepét fontosnak tartó vállalatok. (A pénzügyi lehetőségek a működés jelentősebb akadályát képezik, ugyanakkor a tőke és pénzpiaci környezet változása is nagyobb problémát jelent, mint a másik csoport esetében.)
- b) A beszerzési lehetőségek működésben játszott szerepe nagyobb a beszerzést fontosabbnak jelölő vállalatvezetők válaszaik szerint. Ugyanakkor a külső környezet változásai között is nagyobb bizonytalanságot rejtegető tényezők egyike a beszállítói kör.

A többi környezeti változás esetén nem alakult ki lényeges különbség. Érdekes rámutatni azonban arra, hogy a külső változásokat rendre magasabb értékkel (átlagban) jelölték meg a beszerzés szerepét fontosnak ítéelő vállalatok.

#### **2.1.4. A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők**

A beszerzés fontossága mellett a beszerzés szerepének általános megítélésében egy fontos elemzési szempont, hogy mi az, amit ettől a funkciótól elvárnak. A kérdőív T28-as kérdése ezt vizsgálja: azt kellett a válaszadóknak 1-5 skálán megjelölniük, hogy milyen a felsorolt tényezők fontossága a beszerzés hatékonysága szempontjából. (1-jelentéktelen, 5 nagyon fontos) Az 2.12 tábla a kapott válaszokat tartalmazza abban a sorrendben, ahogyan a minta egészénél az átlagok alakultak.

**2.9. tábla A beszerzés hatékonyságát meghatározó szempontok**

	Minta átlag	Beszerzés fontos átlag	Beszerzés nem fontos átlag	Minta szórás	F próba	Átlagok külön- sége
a/ Költségcsökkentés	4,13	4,40	4,06	0,75	0,86	0,34
b/ Minőség-növelés	4,03	4,14	3,99	0,82	0,88	0,15
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	3,90	4,05	3,86	0,82	0,96	0,19
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállít.	3,78	3,90	3,75	0,82	0,97	0,15
f/ Szállítók minősítése	3,52	3,81	3,45	1,04	1,20	0,37
g/ Szállítókkal a kapcsolat menedzsmentje	3,17	3,47	3,09	0,96	1,02	0,37
k/ Cégen belüli koordináció fejlesztése	3,03	3,14	3,03	1,11	1,08	0,11
l/ Környezetvédelem	3,01	3,23	2,96	1,13	1,22	0,27
i/ A beszerzés információs hátterének fejlesztése	2,90	3,14	2,82	1,02	1,08	0,31
e/ Beszállítók számának csökkentése	2,88	3,05	2,81	1,21	1,10	0,24
j/ A beszerzés módszertanának fejl.	2,69	2,88	2,64	1,12	1,13	0,24
h/ Beszerzési szakemberek képzése	2,39	2,76	2,32	1,11	1,09	0,44

A táblázatból kiolvasható, hogy a fontossági sorrendben a költség szempontok kerültek az első helyre. Ezzel szemben a módszertani kérdések némiképpen háttérbe szorultak.

Fontos azonban, hogy a beszerzést fontosnak tartó illetve annak szerepét kevésbé lényegesnek vélelő csoport válaszai között alig van eltérés, az F-próba sem mutat a csoportok szórása közötti lényeges különbséget. Érdekes viszont, hogy a legnagyobb eltérés a szakemberek képzésének megítélésében jelentkezett. A beszerzést fontosnak tartó csoport némiképpen magasabb értékkel jelölte meg ezt a szempontot. Valamivel magasabb értéket kaptak a szállítók menedzsmentjével kapcsolatos szempontok is.

Az egyes tényezők közötti korrelációs kapcsolatot vizsgálva laza lineáris kapcsolat fedezhető fel. Szorosabb kapcsolat a szakemberek képzése, az információs kapcsolat fejlesztése illetve a módszertan fejlesztése között található. Ez biztató jelként értékelhető a kutatás központi kérdéskörét illetően.

A T28-as kérdésben felsorolt 12 tényezőre végzett faktorelemzés is érdekes összefüggést adott. A számítások eredményeként 3 faktor adódott, amelyek együttesen 61,4 százalékot magyaráznak. A rotáció elvégzése után a három független faktor a következőképpen alakult.

**2.10. tábla A beszerzés hatékonyságának faktorai**

	<b>1. faktor</b>	<b>2. faktor</b>	<b>3. faktor</b>
a/ Költségcsökkentés	0,07	0,11	<b>0,77</b>
b/ Minőségnyövelés	0,27	0,04	<b>0,77</b>
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	0,06	0,49	<b>0,66</b>
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal	0,12	<b>0,63</b>	0,41
e/ A beszállítók számának csökkentése	0,13	<b>0,79</b>	0,07
f/ A szállítók minősítése	0,36	<b>0,65</b>	0,21
g/ Szállítókkal a kapcsolat menedzsmntje	0,44	<b>0,59</b>	0,03
h/ A beszerzési szakemberek képzése	<b>0,74</b>	0,31	0,04
i/ A beszerzés információs háttérének fejl.	<b>0,80</b>	0,15	0,11
j/ A beszerzés módszertanának fejlesztése	<b>0,79</b>	0,19	0,25
k/ Cégen belüli koordináció fejlesztése	<b>0,76</b>	0,11	0,11
l/ Környezetvédelem	<b>0,62</b>	0,14	0,18

Az első faktorba a hagyományos operatív jellegű célok tartoznak. A második faktor már egy kifelé orientált szemléletet tükröz: a szállítókkal való kapcsolat menedzselése áll a középpontban. A harmadik csoportba azon szempontok kerültek, amelyek a beszerzés tudatos menedzsmntjének módszertanát jelentik. Ezen utóbbi szempontok alapvetők a beszerzés stratégiai menedzsmntjében.

Ezen faktorok megléte biztató alapot jelent arra, hogy létezik egy olyan csoport, amelyről feltételezhető a beszerzés tudatos irányítása és amelynek gyakorlata a stratégiai szemlélet irányába mutat.

## **2.2. Az MLBKT kérdőív**

A Versenyképesség kutatás tapasztalatai alapján láthattuk, hogy a beszerzés fontos szerepe és stratégiai szerepe nem ugyanazt jelenti. Éppen ezért a 2001 tavaszán végrehajtott felmérés<sup>4</sup> segítségével azt próbáltam meg vizsgálni, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek a beszerzés szerepét stratégiaiának ítélik meg illetve, hogy ezeknél a cégeknél mit tartanak a hatékonyság szempontjából fontos kritériumnak.

### **2.2.1. Stratégiai beszerzés**

A beszerzést stratégiai tényezőként kezelő vállalatokat két szempont alapján válogattam ki. A kérdőív rákérdez a válaszadó véleményére arról, hogy a beszerzés operatív vagy stratégiai szerepet tölt be, ez adja az egyik szempontot. (1-5 skálán kellett megjelölniük a vállalatvezetőknek: 1, ha operatív, 5, ha stratégiai szerepet tölt be a beszerzés.) A stratégiai beszerzési csoportba azokat válogattam le, akik az ötöst értéket jelölték be. Ezt a csoportot egészítettem ki azokkal, akik a beszerzés szerepét négyessel jelölték meg, de a beszerzés vezetője magas szinten van a szervezeti hierarchiában. (Tehát a szervezeti hierarchiában

<sup>4</sup> A felmérést a Magyar Logisztikai, Készletezési és Beszerzési Társaság segítségével készítettem el. A kérdőívre 83 vállalat beszerzési vezetője válaszolt. Az átlagos árbevétel 16,63 MrdFt, az átlagos foglalkoztatottak száma 660 fő. A mintában, csakúgy mint a versenyképesség kutatás adatbázisában a feldolgozóipar túlreprezentált.

betöltött hely adta a másodlagos szempontot.) Az így kialakult csoport tagjainak jellemzőt vizsgáltam a továbbiakban a beszerzés fontosságánál is használt kritériumok (tulajdonos, iparág, méret)<sup>5</sup> szerint.

***A vállalat tulajdonosának hatása a beszerzés stratégiai szerepére***

A vállalatok tulajdonosát vizsgálva lényeges különbséget találhatunk a két csoport között. Ezeket az eredményeket mutatja a következő tábla.

**2.11. tábla A tulajdonos szerinti megoszlás**

	Beszerzés operatív	Beszerzés stratégiai	Különbség
Belföldi	49,13%	33,33%	-15,8%
Külföldi	29,82%	62,50%	32,68%
Vegyes	21,05%	4,17%	-16,89%

Látható, hogy a beszerzésnek stratégiai szerepet adó vállalatok többsége külföldi tulajdonban van. A komplementer csoport vállalatainál pedig inkább a hazai tulajdonúak vannak többségben. Az eredmények tehát különböznek attól, amit a Versenyképesség kutatás elemzésénél tapasztalhattunk, hiszen ott a belföldi vállalatok jelezték nagyobb súllyal a beszerzés fontosságát.

***A vállalat iparágának hatása a beszerzés stratégiai szerepére***

Az iparág hatásának vizsgálatát -csakúgy, mint az előzőekben a Versenyképesség kutatás eredményeinek elemzésénél- a feldolgozóipar és az egyéb szektorok különbségének elemzésével végeztem el.

**2.12. tábla Az iparág szerinti megoszlás**

	Beszerzés operatív	Beszerzés stratégiai	Különbség
Feldolgozó ipar	30,19 %	30,77 %	0,58%
Egyéb szektor	69,81 %	69,23 %	-0,58%

A vizsgált csoportosítás szerint nem található különbség a beszerzést stratégiai illetve operatívnak tartó vállalatok között. Itt tehát ismét eltérés van a beszerzés fontosságán, illetve a stratégiai szerepen alapuló csoportosítás között. (Ott a feldolgozóipar súlya jelentősebb volt a beszerzést fontosnak tartó vállalatok körében.)

***A vállalat méretének hatása a beszerzés stratégiai szerepére***

A harmadik osztályozási szempontunk a vállalati mérethez kötődött. Ezt vizsgálja a következő táblázat.

<sup>5</sup> Az értékesítési irányt nem vizsgáltam, mivel az a Versenyképesség kutatás esetében teljesen érdektelen szempontnak bizonyult.



**2.13. tábla A vállalati méret szerinti megoszlás**

	<b>Beszerczés operatív</b>	<b>Beszerczés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Átlagosan foglalkoztatottak száma (fő)	408	1118	610
Beszerczésben dolgozók száma (fő)	4,5	14,2	9,7
1000 fő felett foglalkoztatók aránya	5%	28%	23%
200 fő alatt foglalkoztatók aránya	40%	28%	-12%

Látható, hogy a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok átlagosan lényegesen több alkalmazottat foglalkoztatnak, mint a komplementer csoportban szereplők. Nagyobb a beszerzésben átlagosan foglalkoztatottak száma is. Ugyanakkora a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok által foglalkoztatottak szórása jelentős<sup>6</sup>: tehát megtalálhatóak itt a nagy vállalatok mellett a kicsik is. Jellemző azonban, hogy a mintában szereplő nagy vállalatok aránya ebben a csoportban jelentősebb.

### **2.2.2. Stratégiai beszerzés hatékonysági tényezői**

A Versenyképesség kutatási kérdőív beszerzés hatékonyságára vonatkozó kérdését az MLBKT felmérésbe is beillesztettük, egy szemponttal, a beszerzés elektronizálásával kiegészítve azt. A kapott eredményeket a következő tábla tartalmazza.

---

<sup>6</sup> Az F próba értéke 0,07, ami 0,1 százalékon szignifikáns

**2.14 tábla A stratégiai beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők**

	Minta	Beszerzés operatív	Beszerzés stratégiai	Különbség
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	4,43	4,41	4,46	0,05
a/ Költségcsökkentés	4,40	4,28	4,65	<b>0,37</b>
k/ Beszállítói piac pontos ismerete	4,33	4,27	4,44	0,17
b/ Minőségnövelés	4,15	4,15	4,15	0,01
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállít.	3,89	3,89	3,88	0,00
j/ Vállalaton belüli koordináció fejl.	3,86	3,80	4,00	0,20
i/ A beszerzés információs háttérének fejlesztése	3,79	3,70	4,00	0,30
f/ A szállítók minősítése	3,78	3,76	3,81	0,05
g/ Szállítók teljesítményének a javítása	3,68	3,56	3,92	<b>0,37</b>
l/ Beszerzési folyamatok elektronizálása	3,46	3,36	3,66	0,30
h/ A beszerzési szakemberek képzése	3,18	2,98	3,68	<b>0,73</b>
e/ A beszállítók számának csökkentése	3,09	3,04	3,19	0,16

Látható tehát, hogy a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között ismét előkelő helyre került a költségcsökkentés. A beszerzést stratégiai tartó csoport azonban több szempont esetében is különböző véleményt mondott. Így valamivel magasabbra értékelték a költségcsökkentés, a beszállítók teljesítményének az értékelésének, valamint a beszerzés információs háttérének és elektronizálásának jelentőségét, mint a komplementer halmaz. A legnagyobb (és szignifikáns különbség) a beszerzési szakemberek képzésében jelentkezik. Ez azt jelenti, hogy a költségcsökkentés mellett azon tényezőket súlyozták jobban, amelyek a beszerzés információ kezeléséhez kapcsolódnak. Mindemellett azonban a fontosság szerint sorbarendezett adatokból látszik az, hogy a beszerzési szakemberek képzése itt is az utolsó között található.

### **2.3. Összefoglalás**

Ebben a tanulmányban a beszerzés vállalati működésben betöltött szerepét helyeztem a középpontba. Az irodalomban leírt beszerzési szerep vizsgálatára két adatbázis alapján két csoportosítást vizsgáltam: melyek azok a vállalatok, amelyek vezetői a beszerzést fontosnak tartják illetve melyek azok a vállalatok, amelyek beszerzési vezetőinek véleménye szerint a beszerzés stratégiai jelentőségű. Fontos megállapításnak a következőket tekinthetjük.

A beszerzésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak azon vállalatok vezetői, amelyek:

- pénzügyi gondokkal küzdenek vagy
- problémákkal szembesülnek a beszerzési piacokon.

Ezen vállalatok nagy valószínűséggel belföldi tulajdonban levő közepesen nagy vállalatok.

Azon csoport tagjainak jelentős része tehát, akik a beszerzés szerepét fontosnak ismerték el, a beszerzés szerepét egyfajta kényszerhelyzet miatt értékelik fontosnak, nem pedig azért, mert felismerték volna annak a szakirodalomban bemutatott jelentőségét illetve a vállalati versenyképességet is befolyásolni képes, stratégiai szerepét.

A beszerzés hatékonyságát biztosító tényezők között a költségcsökkentés szerepel előkelő helyen. A hatékonysági tényezők elemzése azt mutatja, hogy kialakítható egy olyan vállalati csoport, amely a beszállítói kapcsolatok menedzselésének illetve a módszertani kérdéseknek (tehát az irodalomban stratégiai beszerzésnek tekintett fogalmaknak) kellő jelentőséget tulajdonít. Valószínű ezeknél a szervezeteknél a beszerzés hatékonyan képes működni, ezért nem említik a cégvezetők a fontos vállalati területek között.

A másik csoportosítás szerint beszerzési vezetőket kérdeztünk meg arról, hogy stratégiai vagy operatív funkció-e vállalatuknál a beszerzés. A beszerzést stratégiai funkcióként kezelő vállalati kört vizsgálva megállapítottuk, hogy ezek a vállalatok jellemzően külföldi tulajdonban vannak. Bár a vállalati méret erősen szóródott, az átlagosan nagyobb, mint a többi vállalatnál, mert a nagy vállalatok jellemzően ebbe a körbe tartoznak. A stratégiai beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között nagy szerepe van a költségcsökkentésnek, ugyanakkor a képzés szerepe nagyobb, mint a többi vállalatnál.

A beszerzést fontosnak tartó illetve a beszerzést stratégiainak ítéelő csoport közötti hasonlóság tehát a következőképpen foglalható össze:

- a költségcsökkentési lehetőségekre való odafigyelés,
- a beszerzés hatékonyságának a megítélését elsősorban operatív szempontok határozzák meg,
- az oktatás szerepe (bár valamivel magasabb, mint a komplementer csoportok vállalatainál) nem jelentős.

Ez arra utalhat, hogy összességben egyik vállalatcsoport sem a szakirodalomban felvázolt korszerű beszerzési megközelítést valósítja meg.

## Hivatkozott irodalom

Baily, Peter, Tavenier, Gerard (1970): Designing purchasing systems and records, Gower Press

Carter, Joseph R., Narasimhan Ram (1996): Purchasing and supply management: Future directions and trends, Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32. No. 4. pp.2-12.

Chikán Attila (1997): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében, doktori értekezés

Cox, Andrew, Lamming, Richard, (1997): Managing supply in the firm of the future, in Advanced Supply Management, ed. Andrew Cox Peter Hines, Earlsgate Press

Crause, Daniel R., Handfield, Robert B., Scannel, Thomas V. Monczka, Robert M. (2000): Avoiding pitfalls in supplier development, Sloan Management Review Vo. 41. No. 2. pp. 37-49.

Dumond, Ellen J. (1994): Moving toward value based purchasing, International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 2 pp. 3-8

Dumond, Ellen J. (1996): Applying value based management to procurement, International Journal of Physical Distribution and Logistics, Vol. 26. No. 1. pp. 5-24.

Ellram, Lisa (1995): Partnering pitfalls and success factors, Journal of Purchasing and Materials Management No. 2, pp. 36-44

Farmer, David (1995): Purchasing Myopia – Touch of Mr. Magoo, 1st IFPMM Summerschool, Salzburg

Farmer, David (1997): Purchasing myopia – revisited, European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 3. No. 1. pp. 1-8.

- Fearon, Harold (1989): Historical evolution of the purchasing function, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring pp. 71-81
- Fung, Patrick (1999): Managing purchasing in supply chain context, *Logistics Informations Management*, Vol. 12. No. 5. pp 362-367.
- Gadde, Lars-Erik, Hakanson, Hakan (1994): The changing role of purchasing: Reconsidering three strategic issues, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1. No. 1. pp. 27-35
- Giunipero, Larry C., Brand, Richard A. (1996): Purchasing's role in supply chain management, *The International Journal of Logistics Management* Vol. 7. No. 1. pp. 29-38.
- Handfield, Robert, Ragatz Gary L., Petersen, Kenneth J., Monczka, Robert M. (1999): Involving suppliers in new product development, *California Management Review*, Vol. 42. No. 4. pp. 59-82.
- Keah Choon Tan, Kannan, Vijay R. Handfield, Robert B. (1998): Supply chain management: Supplier performance and firm performance, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, No. 3. pp. 2-9.
- Lamming, Richard, Johnsen, Thomas, Zheng, Jurong, Harland, Christine (2000): An initial classification supply networks, *International Journal of Operations and Production Management* Vol. 20. No. 6. pp 675-691.
- Pearson, John N., Gritzmacher, Karen J. (1990): Integrating purchasing into strategic management, *Long Range Planning*, Vol. 23., No. 3. pp 91-99.
- Porter, Michael E. (1993): *Versenystratégia*, Akadémiai Kiadó,
- Ramsay, John (1996): The case against purchasing partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, No. 4. pp. 13-19.
- Smith J. (1995): *Gower handbook of purchasing*, Gower
- Stannack, Peter, Jones, Michael (1996): The death of purchasing? In: *Heading of new frontiers in purchasing and supply management*, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven,
- Stannack, Peter, Osborn, Martin (1996): The politics of vendor assesment, in: *Emerging issues in purchasing and supply chain management*, ed. Chikan Attila, IFPMM publications Vol. 1.
- Van Weele, Arjan (1999): Purchasing in the information age: Towards a virtual purchasing organisation? In: *Business Briefing – European Purchasing and Logistic Strategies*, WMRC-IFPMM pp. 45-51.
- Vörösmarty Gyöngyi (2002): *Beszerzés információs kapcsolatai*, doktori értekezés
- Weting, J. H., Fine, I. V., Zenz, Gary J. (1976): *Purchasing management*, Wiley/Hamilton Publication, John Wiley and Sons Inc