

Tátrai Tünde

**A KÖZBESZERZÉS MINT SAJÁTOS BESZERZÉSI
TEVÉKENYSÉG ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI
MAGYARORSZÁGON**

Vállalatgazdaságtan Intézet
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

Témavezető: Dr. Chikán Attila

Copyright © 2006 Tátrai Tünde

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

**A KÖZBESZERZÉS MINT SAJÁTOS BESZERZÉSI
TEVÉKENYSÉG ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI
MAGYARORSZÁGON**

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Tátrai Tünde

Budapest, 2006

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	9
1. A kutatás előzményei, lefolytatása, kérdésfeltevések	12
2. A téma aktualitása.....	23
I. RÉSZ ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS KONCEPCIONÁLIS KERETEK.....	25
1. Nemzetközi és hazai gyakorlat és elmélet.....	26
1.1 Nemzetközi kutatások	26
1.2 A közbeszerzési szakirodalom és szakma fejlődése Magyarországon	33
2. A közbeszerzési piac értelmezése, érintettjei	36
3. A közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység	43
3.1 Beszerzés.....	44
3.2 A beszerzési stratégia.....	48
3.3 Beszerzési koordináció.....	51
3.4 A szervezeti beszerzések specifikumai	53
3.5 Beszerzési marketing.....	56
3.6 Marketingsajátosságok	59
3.7 Új trend a beszerzés területén.....	61
II. RÉSZ A KUTATÁS MÓDSZERTANA, HIPOTÉZISEI, EREDMÉNYEI	69
1. A kutatás célja	69
2. A kutatás módszere	70
3. A kutatás hipotézisei	73
3.1 Közbeszerzési kultúra, projektszemlélet és hatékonyság	73
3.2 Beszerzésorientált közbeszerzés.....	75
3.3 Közbeszerzési intézményrendszer	76
3.4 Elektronikus közbeszerzés	77
4. A kutatás eredményei.....	80
4.1 A kérdőíves felmérés eredményei	83
4.1.1 Összefoglalás a felvetett kérdéskörök relevanciájáról.....	91
4.1.2 Közbeszerzési kultúra, projektszemlélet és hatékonyság	93
4.1.3 Beszerzésorientált közbeszerzés.....	110
4.1.4 Közbeszerzési intézményrendszer.....	112
4.1.5 Elektronikus közbeszerzés	117
4.2 A „Versenyben a világgal” kutatás adatbáziselemzésének eredményei	126
4.2.1 Kérdésfeltevések	127
4.2.2 Elemzés a versenyképesség kutatás adatai alapján.....	129
4.2.3 A versenyképesség kutatás adatelemzésének összefoglalása	148
4.3 A dolgozat eredményeinek összefoglalása a hipotézisek alapján.....	152
5. A kutatás összefoglalása, továbblépési lehetőségek megfogalmazása	156

MELLÉKLET	160
1. számú melléklet: A közbeszerzés múltja Magyarországon.....	160
2. számú melléklet A Közbeszerzések Tanácsa hivatalos adatbázisának elemzése.....	166
3. számú melléklet: A kutatás saját kérdőíve és alapadatai.....	172
4. számú melléklet Az elektronikus beszerzési gyakorlához kapcsolódó alternatív felmérések.....	233
5. számú melléklet A „Versenyben a világgal” kutatási program adatbáziselemzésének statisztikai táblái	240
 IRODALOMJEGYZÉK.....	 278
 PUBLIKÁCIÓS LISTA.....	 287
 FÜGGELÉK.....	 289
1. Szabályozási háttér	289
2. Jogi fogalomtár	292

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik e dolgozat elkészítéséhez hozzájárultak. A Vállalatgazdaságtan Intézet munkatársainak, s köztük elsősorban Dr. Chikán Attilának és Dr. Czakó Erzsébetnek, akik támogatták munkámat, és hozzájárultak ahhoz, hogy tapasztalatot tudjak szerezni a közbeszerzések piacán mind elméleti mind gyakorlati szempontból. Köszönöm Dr. Demeter Krisztinának, Dr. Berács Józsefnek, Dr. Balaton Károlynak, Dr. Majoros Pálnak, Dr. Bayer Józsefnek, Dr. Horváth Annamáriának, Dr. Wimmer Ágnesnek, Gelei Andreának, Dr. Vörösmarty Gyöngyinek illetve azon kollégáknak a közreműködését, akik a tervezet és a dolgozat munkahelyi vitái során kritikájukkal nagy mértékben hozzájárultak dolgozatom elkészítéséhez.

A statisztikai háttérelvezésekhez nyújtott segítségét és a közös munkát ezúton is szeretném megköszönni Dr. Juhász Péternek és Füleki Dánielnek.

Köszönöm továbbá a támogatást a Miniszterelnöki Hivatalban, valamint az Európai Unió IDABC munkacsoportjában végzett munkámhoz, valamint disszertációm megírásához Dr. Baja Ferencnek, G. Kocsis Mariannak és Dr. Dedinszky Ferencnek.

Szeretném továbbá megköszönni a bátorítást és segítséget Dr. András Krisztinának, Dr. Dörfler Viktornak, Dr. Urbán Ágnesnek, Dr. Balásházy Máriának, Dr. Verebics Jánosnak, Szittner Károlynak és Kerekes Pálnak, aki nagyon hiányzik nekem és akinek a segítsége nélkül nem születhetett volna meg a dolgozat.

Köszönöm a közbeszerzési piac szereplőinek munkáját, akik kérdőívemre válaszoltak, s türelmesen megadtak minden információt ahhoz, hogy a hazánkban ebben a témában az első kérdőíves felmérés megszülethessen. Különösen hálás vagyok Dr. Lukács Andreának, Dr. Németh Anitának és Kétszeri Lászlónak.

Külön köszönöm Kőhegyi Anita és a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaságban dolgozó kollégák segítségét és támogatását ahhoz, hogy minél több nemzetközi és hazai tapasztalatra tehessek szert kutatási témámban.

Az International Researc Study of Public Procurement nemzetközi kutatásban részt vett kollégáknak pedig köszönöm, hogy a közbeszerzés-kutatásban közgazdasági szempontból új utakat mutattak számomra, s ezzel orientálták elképzeléseimet.

Köszönöm Schillingné Horváth Ágota és Mányi Diána munkáját, hogy a Budapesti Corvinus Egyetemen olyan képzést indíthettunk el, mely e dolgozat szellemében oktathatja a közbeszerzés témáját.

Pálfi Idikó és a Vállalatgazdaságtan Intézet titkárságának pedig a segítséget köszönöm, hogy az adminisztratív kötelezettségek teljesítéséhez hozzájárultak.

Végül és nem utolsó sorban köszönöm szépen családom támogatását és türelmét.

Bevezetés

Az európai és hazai szabályozási környezet változásával és fejlődésével rendkívüli mértékben megnőtt a közbeszerzés jelentősége. Annak a közbeszerzésnek, mely a hazai GDP több mint 5%-ának elköltésén túl olyan szabályozott tevékenységet jelent, melynek kezelése világszerte problémát okoz jogalkotóknak, jogalkalmazóknak egyaránt. E szigorúan szabályozott tevékenység a közpénzek minél hatékonyabb, átláthatóbb és etikusabb elköltését célozza, mely megoldásait tekintve az egyes államok közbeszerzési hagyományaitól függően meglehetősen eltérő megoldásokat eredményez. Az európai gyakorlat, az említett sajátos tagállami megoldások mellett is az egységesülés irányába halad. Ez a folyamat, a problémák megvitatása, kutatások lefolytatása nagy segítséget jelent a hazai közbeszerzéssel foglalkozó kutatók számára, hogy látva más országok példáit, nehézségeit, kitörési irányokat tudjanak meghatározni a hazai közbeszerzés intézményrendszere, szabályozása, gyakorlata számára – gondolok itt például arra, hogyan lehet a profiorientált szférában jól bevált megoldásokat, meghonosítani a hazai közbeszerzésben.¹

A disszertáció azt a célt hivatott elősegíteni, hogy figyelemmel az Európai Unió 2005-ben hatályba lépett új direktíváira, azonosítsa a közbeszerzési piac előtt álló fejlődési irányokat, lehetőségeket.

Coase 1988-ban megjelent „A vállalat, a piac és a jog” c. könyvében így fogalmaz:

„ A legnagyobb szabású feladatok a „jog és a közgazdaságtan” új területén találhatóak. A kölcsönös kapcsolatok a jogrendszer és a gazdasági rendszer között rendkívül összetettek, és még mindig nem ismerjük jó részét annak, hogy a jogrend változásai miképpen hatnak a gazdasági rendszer működésére. „²

A disszertáció egy olyan tudományos határterülettel foglalkozik, melynek közgazdasági megközelítése hazánkban új kutatási területnek számít. Véleményem szerint mint önálló közbeszerzési múlttal, intézményrendszerrel rendelkező tagállama az Európai Uniónak, saját hazai tapasztalataink és nyitottságunk által kell feltárnunk a témát. A kutatás

¹ Erről ír például Reed, T. S. – Bowman, D. E. – Knipper M. E. (2005)

² Coase (1988) pp. 50-51.

eredményeként fejlődhet a hazai közbeszerzés, s pozicionálhatjuk e témát a közgazdasági és jogi megközelítések sűrűjében.

Erre vállalkozom disszertációmban, melyet a koncepcionális elméleti háttér, nemzetközi kutatási eredmények bemutatásával kezdek s folytatok a fejlődési irányok meghatározásával, hipotézisek megfogalmazásával, s azok vizsgálatával saját kérdőíves kutatás és a „Versenyben a világgal” kutatás adatbázisának alapul vételével, az eredmények összefoglalásával, véleményem kifejtésével.

A kutatás elméleti háttere a gazdálkodástanhoz köthető. Egyik legfontosabb feladata a közbeszerzési piac azonosítása, elemzése, melynek során választ kaphatunk arra a kérdésre, milyen területen van változtatási lehetőségünk, figyelemmel a szabályozási környezetre, s a szereplők mit tekintenek problematikus területnek, mit éreznek a rendszer gyengeségének. A kutatási cél megvalósítása érdekében fel kell tárni a piacot, egyértelmű definíciókat kell meghatározni, fel kell tárni a változtatási lehetőségek korlátait, valamint meg kell vizsgálni, hogy az azonos szabályozási környezetben tevékenykedő kutatók milyen következtetésekre jutottak a közbeszerzés nem jogi aspektusból való kutatása során. A beszerzés, mint sajátos beszerzési tevékenység elemzése az elméleti háttér kiteljesítését szolgálja, s szorosan kapcsolódik a közölt nemzetközi kutatások következtetéseire, mely a közbeszerzés kevésbé beszerzés-orientált felfogását bírálja. Erre kerül sor a nemzetközi és hazai szakirodalmi háttér bemutatását követően a dolgozat I. részében.

A következő lépés a dolgozat II. részében a 3. számú mellékletben található kérdőív alapján a hazai közbeszerzési piac felsorolt szereplőinek megkérdezése, mely egyrészt választ ad arra, hogy vajon megfelelően sikerült-e felmérni a hazai közbeszerzési piac jelenlegi állapotát. Másrészt megtudhatjuk, milyen reakciókat vált ki várhatóan az ún. „Versenyben a világgal” kutatás adatai és az interjúkra adott válaszok alapján a direktívák adta leglényegesebb módosulás, az eljárások elektronikus támogatása és az elektronikus beszerzési technikák irányába való elmozdulás – megelőzendő, hogy az e-közbeszerzés túlzott várakozásokat gerjesszen a közbeszerzések piacán.

A kutatás egyrészt feltáró, leíró, másrészt magyarázó jellegű (Babbie, [1996]). Egyrészt a hazai közbeszerzési piac helyzetének feltárását, a jelenlegi gyakorlat és lehetőségek

azonosítását, a hazai fejlődési lehetőségek meghatározásával, a korlátok érzettetésével pedig e terület magyarázatát tűzöm ki célul.

Hipotéziseimet a dolgozatban a beszerzéseméleti és gazdálkodástani alapok ismertetését követően négy kérdéskörbe csoportosítom és tárgyalom a saját kérdőív illetve a „Versenyben a világgal” kutatás kérdőíves lekédezésének adatbáziselemzése és interjúk alapján.

Hipotézisem, melyek részben vagy egészben elfogadásra kerültek, a következők:

Kérdéskörök	Hipotézisek
I. Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság	H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőkézségének.
	H2. A közbeszerzés kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.
	H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva, közelítheti azt.
	H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.
	H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.
II. Beszerzésorientált közbeszerzés	H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevesbé beszerzés-központú felfogás volt.
III. Intézményrendszer	H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.
IV. E-közbeszerzés	H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.

1. táblázat

Kérdéskörök és hipotézisek kapcsolata

Fenti hipotézisek megfogalmazásakor és elemzésem elkészítésekor ügyeltem arra, hogy a tisztelt olvasó gyakorlati példákkal alátámasztva, valamint az interjúk illetve írásos válaszok alapján adott életszerű problémák segítségével átlássa és élvezhetőbb, olvasmányosabb formában érzékelje ezen izgalmas és folyamatosan változó, fejlődő piac és tevékenység sajátosságait, specifikumait.

1. A kutatás előzményei, lefolytatása, kérdéshelvések

A közbeszerzéssel Ph.D-hallgatóként 1998-ban kezdtem foglalkozni. Közgazdászként és jogászként a Miniszterelnöki Hivatalban 2000. óta tartozik feladataim közé az e-közbeszerzés kodifikáció, az Európai Unió IDABC E-közbeszerzés munkacsoportjának vagyok tagja, továbbá közbeszerzési tanácsadóként dolgozom, folyamatosan publikálok, s keresem azokat a lehetőségeket, ahol a hazai közbeszerzésről kutatóként kifejthetem véleményemet.

A disszertáció elkészítését megelőző kutatómunka és gyakorlati tapasztalatszerzés során egyértelművé vált, hogy a hazai közgazdasági szakirodalom kevésbé foglalkozik a közbeszerzés-fejlesztés kérdéseivel. Számomra is nemzetközi elemzések mutatták meg, hogy e jogi természetű kérdéskör kezelése milyen távolra vezethet, s milyen sokrétű, izgalmas terület ez egy kutató számára. A nemzetközi közbeszerzéskutatásban például az alábbi ábrán szereplő témakörök jelentek meg az elmúlt évtizedben.



1. ábra

Kutatási irányzatok XXI.

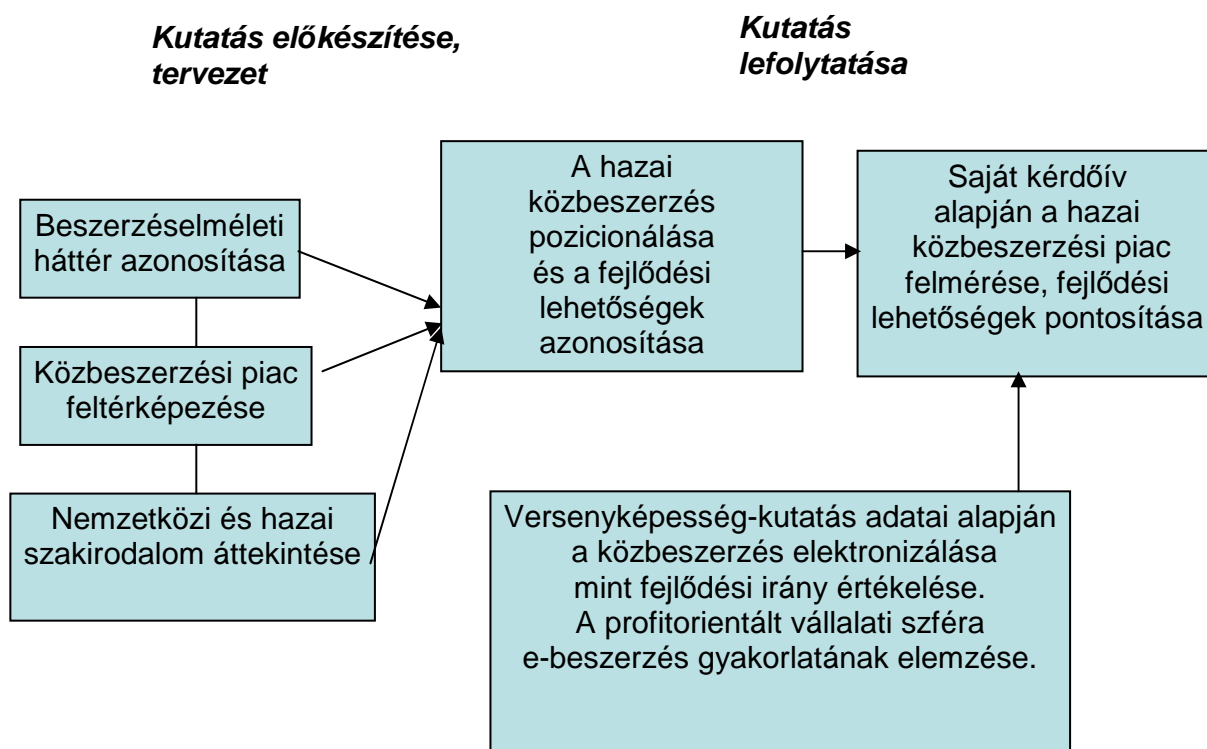
A fentiekben közölt kutatási irányzatok közül a közbeszerzés és innováció kapcsolata, a közbeszerzési döntések elmélete, illetőleg a mélyebb, iparágspecifikus vizsgálatok még újak a hazai közbeszerzés-kutatásban. Elsősorban információhiányból következően, rendkívül nehezen tudjuk megismerni a közbeszerzési piac szereplőinek tevékenységét.

Tekintettel arra, hogy a hazai ún. központi beszerző szervezeti szerep megerősödőben van, ezért a közös beszerzés intézményrendszeri sajátosságaival feltétlenül érdemes foglalkozni. Az elektronikus közbeszerzés, különösen a kitörési irányok meghatározásánál kaphat kulcsszerepet, melyet a kutatás menetében is kiemelt kérdésként kezeltek.

A disszertáció azt a célt hivatott elősegíteni, hogy figyelemmel az Európai Unió 2005-ben hatályba lépett új direktíváira, azonosítsa a hazai közbeszerzési piac előtt álló fejlődési irányokat, lehetőségeket.

A fel nem sorolt kutatási irányok közül a kelet-európai modellek azonosításával még teljes mértékben adós a szakirodalom, bár 2005-től több olyan konferencia is szervezésre került, mely kifejezetten Európa e tájára fókuszál. Bízom abban, hogy a hazai specifikumok, fejlődési lehetőségek azonosítását követően tágítani lehet a fókuszot, s a felhasznált elméleti alapok kiterjesztésével további kutatási irányként azonosíthatom e területet.

A következőkben ismertetem a kutatás menetét, és részletezem a kutatás előzményeit.



2. ábra

A kutatás menete

A disszertáció I. része

A disszertáció első részében sor kerül az elméleti háttér bevezetésére, a témával kapcsolatos nemzetközi kitekintésre, majd a közbeszerzési piac gazdálkodástani szempontból kerül kutatásom középpontjába. A közbeszerzés fejlődésének, a szakma, a szakirodalom alakulásának bemutatását, majd a szereplők és érintettek ismertetését követően beszerzési szempontból azonosítom azon specifikumokat, melyek alapján egyértelművé válik, hogy: valójában sajátos beszerzési tevékenységről beszélünk, melynek kutatása is legalább olyan sokrétű lehet, mint hazánkban még fel nem tárt, kifejezetten beszerzés-elméleti háttere.

Az egyik legfontosabb, a kutatás témájához kapcsolódó nemzetközi kutatás, melynek a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság révén a BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék³ is részese lehetett, az International Research Study of Public Procurement, mely (pl. a konzorciális beszerzések, vagy az innováció és a

³ Jelenleg Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

közbeszerzés kapcsolatát vizsgálva), egészen új irányokat mutat a téma későbbi kutatási területeinek azonosítása során. Egyik leglényegesebb kérdés azon elemek azonosítása, amelyek a közbeszerzés hatékonyságát próbálják megfoghatóbbá tenni, s segítenek a hazai gyakorlat finomításában.⁴

A megfogalmazható fejlődési irányok azonban korlátok között tudnak csak érvényesülni, tekintettel a direktívák szabta szigorúan szabályozott, bürokratikus környezetre. Ezért van arra szükség, hogy más környezetben fejlődő régiók, nemzetek tapasztalatait óvatosan, fenntartásokkal kezeljem. Nagy segítséget jelent természetesen a nem azonos direktívák, s lehetőségek között működő, ezért lényegesen szabadabb piaci környezetben mozgó szakemberek véleménye, de a felhasznált szakirodalom értékelése során sokkal nagyobb körültekintéssel kell eljárni. A mozgásteret tehát le kell, hogy szűkítse a közös szabályozási környezet, amely területileg az Európai Unióra határoz meg irányelveket, valamint meghatározza az a szűk kutatói környezet, mely e területtel kifejezetten nem jogi szempontból foglalkozik. Ahhoz azonban, hogy az előttünk, s egyben az Európai Unió közbeszerzési piaca előtt álló lehetőségeket vizsgálni tudjuk, olyan kutatási modellt kell alapul venni, mely széles körben elfogadott, s a szakma által magas színvonalon kutatott kérdéseket elemez. Erre a későbbiekben ismertetésre kerülő IRSPP kutatási anyagok adnak lehetőséget, melyet az európai s egyben hazai viszonyokra vetítve alakíthatók ki a továbblépés irányai.

Nehézséget jelent ugyanakkor, hogy a téma hazánkban rendkívül frissnek tekinthető, mert mindössze tíz éve, 1995 óta rendelkezünk részletes, a közbeszerzést először definiáló szabályozással, valamint a felhasználható adatbázisok⁵, hazai piaci elemzések is hiányoznak.

Magyarországon a közbeszerzés mint kutatási terület elsősorban jogi aspektusból került feldolgozásra, amely megközelítésen túlmutat a nemzetközi szakirodalom. Az **IRSPP⁶ kutatás**, vagy az **IDABC⁷** közbeszerzéssel kapcsolatos fejlesztő tevékenysége kifejezetten a közbeszerzés beszerzési oldaláról közelít a témához, s vázol fel

⁴ IRSPP kutatásról részletesebben Lásd. Bevezető fejezet

⁵ Hivatalos adatbázis elemzését Lásd. 2. számú melléklet

⁶ International Research Study of Public Procurement

⁷ European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, European eGovernment services Az Interchange of Data between Administrations programme (IDA) eProcurement projekt

szervezeti, felelősségi, technológiai stb. értelemben továbblépési lehetőségeket. A **hazai tananyagfejlesztő tevékenységek** mellett elsősorban a **Journal of Public Procurement** kutatógárdája olyan, hazánkban is elérhető szakirodalmat közöl, mely például elektronikus aspektusból közelít a témához, s hasznos információkat nyújt más országok gyakorlatának megismeréséhez, tendenciák felismeréséhez.

A fenti felsorolás nem teljes, azonban a témához kapcsolódó és hazánkban elérhető információk és lehetőségek területén e négy főbb csoport kiemelésére nyílik lehetőség. Az alábbiakban e négy csoport fejlesztő munkájáról szólok röviden.

IRSP

Az International Research of Public Procurement (továbbiakban: IRSP) nemzetközi kutatás elméleti és gyakorlati szakemberek részvételével zajlik 2003 óta. A Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS), a Dutch Interdepartmental Professional Procurement and Tendering Project (PIA), Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) és az International Federation of Purchasing and Materials Management (IFPMM) támogatásával és szervezésében megvalósuló kutatás eredményei ezidáig két workshopon kerültek bemutatásra, valamint az első workshop esettanulmányai és a második workshop kérdőíves felmérése alapján igen sok publikáció, tanulmány született.⁸

Az egyes tanulmányok

- egyrészt speciális regionális, egy-egy országra vonatkozó tapasztalatokat ismertetnek

Pl.:Challender G.-Schapper P.: Public Procurement Refom in Australia: a Federal-State Evaluation;

Baeyens B.- Martel M.: Budget and Organization reform: Impact on Public Procurement in Belgium;

Read J. J. D.: How to Improve Procurement Services to Clients: Presented by Public Works and Government Services Canada;

Drabkin D.-Thai K. H.: U.S. Federal Government procurement: structure, process and current issues;

Van de Gronden J., Bloch K., Ramm N., Harland C., Walker H.: Procurement in the United Nations System,

⁸ A tanulmányok felsorolását Lásd. Irodalomjegyzék

- reformelképzelések eredményeit tárgyalják

Pl.:Seth Jones D.: Features and recent reforms of government procurement in Singapore;

Van Vuuren K. – Badenhorst-Weiss J. A.: South African Provincial Government Reform: using a shared services model to transform ,Back-Office' support,

- kérdéseket vetnek fel

Pl.:McCure C. P., Buffington K. W., Howell A. D. The Fraud/Red Tape Dilemma in Public Procurement: a study of U.S. State and Local Governments,

- példaértékű megoldásokat sürgetnek

Pl.: Kivisto T.- Virolainen V-M.: Consortia purchasing and logistics in Kuopio area – lessons learned from a four-year project, Finland;

Aylesworth M.: Constoria Purchasing for Higher Education in Canada, US, UK and Australia;

Dooley K.-Tonkin C.: The development of procurement education in Australia,

- iparágsspecifikus vizsgálatot ismertetnek

Pl.: Essig M. – Schafer B.: A purchasing Co-operative for Energy Sourcing in Germany; Harland C., Rudd A., Knight L., Forrest S.: Procurement in the English National Health Service;

Van Vliet H. – Telgen J.: Purchasing consequences of Dutch health care organisation and financing, ill.

- összehasonlító elemzést adnak közre

Pl.: Tonkin C.: e-Procurement: a cross jurisdictional comparison.

E sokrétű vizsgálat és az esettanulmányok feldolgozása alapján levont következtetések⁹ részét képezik kutatásomnak.

Az IRSPP vizsgálat által kialakított modell valamint a tanulmányok alapján kikristályosodó fejlődési irányok egyfajta előképei a későbbiekben levonandó következtetéseknek. Ebből a szempontból tehát az IRSPP kutatás eredményeit (elsősorban az I. workshop kapcsolódó anyagait) használtam fel a hazai adottságokra, helyzetre vonatkozóan, s alakítottam ki hipotéziseimet.

⁹ I.workshop: Government reform and public procurement (2004)
Report on the first workshop
Executive report of the first workshop
II. workshop: Survey findings of the second workshop (2005)

IDABC

A European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, European eGovernment services továbbiakban IDABC jelentései, munkaanyagai¹⁰ olyan, a közbeszerzés folyamatának gyorsítását és egységesítését célzó felmérések eredményeit közlik, melyek alapul szolgálhatnak – a hasonló szabályozási környezet miatt különösen – a fejlődési irányok meghatározásához.

Az IDABC eProcurement munkacsoportja 2003 óta tartja folyamatosan üléseit, melyek során lehetőségem volt részt venni az egyes tagállamok problémáinak megvitatásán, figyelemmel kíséreni a döntéshozatali folyamat nehézségeit, az egységes európai közbeszerzés megteremtésének akadályait. A kodifikációs munka a Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Kormánybiztossága, majd az Elektronikus kormányzat-központ keretein belül lehetőséget nyújtott az IDA E-procurement Munkacsoportjában való részvételre, megismerve a tagállamok e-közbeszerzés gyakorlatát, valamint a hazai közbeszerzés szabályozásának változását.

E tapasztalatok, valamint a beszámoló folyamatos készítése lehetővé tette hogy az elmúlt közel három év történéseiből vonhassan le következtetéseimet.

Hazai fejlesztő tevékenység

Jelen kutatást megelőzte olyan háttéranyagok kifejlesztése, melyek a beszerzés és közbeszerzés kapcsolatát, az elektronikus beszerzés bevezetési lehetőségeit mutatták be a „Hivatalos közbeszerzés tanácsadó” képzések kötelező anyagaként (Közbeszerzések Tanácsa önkormányzati képzése, BKÁE Államigazgatási Kar - DFT Hungária, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Magyar Logisztikai, Készletezési és Beszerzési Társaság), valamint a Budapesti Corvinus Egyetemen 2006-ban meghirdetésre kerülő „Közbeszerzés” választható tárgy és Közbeszerzési referens OKJ-s képzés anyagának kifejlesztése.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Ellátási Lánc Menedzsment és Logisztika Tanszékén folytatott oktatói munka további fontos elméleti háttérét jelenti a disszertációnak. A téma évről-évre megjelenik a hallgatói tudományos munkák körében. Minden évben meghirdetésre kerül a Vállalatgazdaságtan tanulmányi

¹⁰ Pl.: Study on Monitoring of Public Procurement in the European Union using Panel Data – Final Report (2003)

versenyen, a TDK-n illetve az MLBKT versenyein belül egy-egy, a közbeszerzéssel kapcsolatos téma.

Az irodalomjegyzékben a témában megjelent publikációk egyrészt a közbeszerzést érintő új trendek irányába mozdultak, másrészt európai példák alapján próbálták tárgyalni, milyen lehetőségek állnak a hazai közbeszerzés fejlődése előtt, s mit várhatunk a változó szabályozástól.

Ahhoz, hogy eldöntsük, hogyan tudjuk a közbeszerzést hatékonyabbá, átláthatóbbá, a közpénzek elkötését gazdaságosabbá tenni, s milyen fejlődési irányokat tudunk mutatni, kifejezetten a beszerzés elméleti alapjait felhasználva azonosítani kell, mit is értünk e kifejezések alatt. Hogyan is tudjuk hazánkban definiálni a közbeszerzési piacot, meghatározni a piaci szereplőket, érintetteket, bemutatni az intézményrendszert valamint rövid közbeszerzés-történelmünket.

Ennek egyfajta előfutára a dolgozat II. részében közölt saját kérdőíves felmérésem, melyet 2006 szeptemberében követni fog a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara több ezer fős kérdőíves felmérése. Ennek koordinálása és a kérdőív kialakítása, értékelése lesz feladatom, melyre jelen disszertáció eredményeit és tapasztalatait felhasználva készülök. Ilyen mértékű kérdőíves kutatás még nem történt hazánkban, ezért a szakma nagy várakozással tekint, különös tekintettel a legaktívabb közszolgáltatói és ajánlattevői csoportokra.

Ezen információk mind szükségesek ahhoz, hogy közbeszerzésünk jelenlegi gyermekbetegségeit felmérve, kritikus szemmel lehessen megfogalmazni a változtatási javaslatokat. Sokszor szükség van olyan, egészen távoli témák tárgyalásához is, mint az elektronikus beszerzési technikák iránti nyitottság vizsgálata, hogy egyben eloszlassunk olyan tévhiteket, melyek egyes megoldásokat kiemelten kezelnek, annak ellenére, hogy ennek feltételei nem csak a közbeszerzési piac gyengeségei miatt nem teremtődtek meg ezidáig. A disszertáció az elektronikus beszerzés területét kiemelve, Moon, M. J. (2005) a *Journal of Public Procurement* egyik szerzőjének elképzelése nyomán próbál rávilágítani arra, hogy gyengeségeink hátterében nem feltétlenül a technológiai hiányosságok állnak.

Érdemes tehát röviden rátérni a Journal of Public Procurement sokrétű szerzőgárdájának munkásságára.

A közbeszerzés kutatását méltán alapozzák meg azon tanulmányok, melyek a közbeszerzés szerepéről szólnak és kiemelik növekvő fontosságát a közpénzek elköltése tekintetében (Caldwell, N. – Walker, H. – Harland, C. – Knight, L. – Zheng, J. [2005]). A Journal of Public Procurement előbbieken említett szerzőinek nagy része az IRSPP kutatás résztvevői, szervezői közé tartozik.

Azon elképzelések, melyek az iparági legjobb gyakorlatot próbálják meghonosítani a közbeszerzésben, szintén egyfajta beszerzésorientált megközelítésben fogalmazzák meg gondolataikat (Ree, T. S. – Bowman, D. E. - Knipper M.E [2005]). Jó kiindulópontot jelent például a Thai, K.V. (2005) a közbeszerzés kihívásairól szóló cikke, mely az IRSPP kutatáshoz kapcsolódva témájában, több oldalról közelíti mind gazdasági, társadalmi, informatikai, szabályozási, korrupciós, menedzsment, követelmény oldalról. A gyakorlati tanácsokat nyújtó cikkek sem hiányoznak a portfólióból. A stratégiai beszerzés (Matthews, D. [2005]) vagy a beszerzési kártya alkalmazásának tapasztalatai (Colaianni, M. A. [2005]) érdekes területekre kalauzolják az érdeklődőt.

A legtöbbet a Journal of Public Procurement ad teret az elektronikus közbeszerzéssel kapcsolatos tanulmányoknak. Gondolok itt Moon, M. J. (2005), Ancarani, A. (2005), Croom, S. R. - Brandon-Jones A. (2005) vagy Clark, M. – Moutray, C. (2004) cikkeire. Utóbbi például egy egészen új területre, a piacterek világába kalauzol, míg általában az implementációval, vagy menedzsment-problémákkal kapcsolatban osztják meg nézeteiket a kutatók az olvasókkal ebben a témában. A cikkek kisvállalkozások lehetőségeitől egy piactéren (Clark, M. – Moutray, C. [2004]) egészen a fordított aukció alkalmazhatóságáig az EU szabályok szempontjából (Soundry, O. [2004]), vagy a Web site-ok elérhetőségéről (Bruno, G – Esposito, E. – Mastroiannai, M. – Vellutino D. [2005]) meglehetősen széles spektrumban foglalkoznak az e-beszerzéssel, de egyik cikk sem fogalmazza meg egyértelműen, hogy az elektronikus támogatás bevezetése zökkenőmentesen zajlott volna. Érdemes tehát figyelni véleményüket, s tanulni tapasztalataikból akár e-közbeszerzés, akár beszerzés-centralizáció, vagy

intézményrendszer-átalakítás, PPP (Lawther, W.C. - Martin L. L. [2005] vagy Batran, A. - Essig, M. – Schaeher, B. [2005]) kapcsán.

A disszertáció II. része

A disszertáció második felében a kutatás részletes bemutatására kerül sor, a tézistervezetben korábbiakban elfogadottaknak megfelelően. A kutatási cél és módszer bemutatását követően a tervezetben is megfogalmazott hipotézisek ismertetése következik, majd a hipotézisek vizsgálata a saját kérdőívre kapott válaszok elemzése, valamint a későbbiekben részletesen ismertetésre kerülő „Versenyben a világgal” c. kutatáshoz kapcsolódó adatbázis-elemzés során levonható következtetések adnak választ a megfogalmazott hipotézisek helyességét illetően.

A saját kérdőív kiküldését elektronikus úton, a Közbeszerzési Kultúráért Alapítvány tagjainak segítségével szerveztem meg, alakítottam ki azt a célcsoportot, mely várhatóan rendelkezik annyi információval a piacról, hogy ki tudjon tölteni egy, a hagyományos kérdőívektől eltérő, több részletes szöveges választ igénylő felmérést.¹¹ A saját kérdőív része egy olyan feladat volt, ahol a válaszadónak SWOT elemzést kell készíteni, mely alkalmas volt arra, hogy a piac általános érdeklődési körét felmérjem. Az elektronikus közbeszerzés tekintetében beigazolódott az a feltételezésem, hogy e területről igen keveset tudnak a piac szereplői, s egyben lehetőség nyílt arra, hogy az e-megoldások iránti nyitottságot tesztelni tudjam egy olyan alternatív adatbázison, melynek célcsoportja kevésbé a közbeszerzési piac szereplői közül került ki. A vevőszállító kapcsolatok legaktívabb, profitorientált vállalkozásainak e-beszerzéshez való hozzáállása egyben jól mutatja, mennyiben kell e hazánkban túlzott várakozásokat gerjesztő területet valós kitörési pontként értékelni.

Az alternatív adatbázis alapja a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék 1995-97 között lebonyolított „Versenyben a világgal” kutatási program keretében azonos logikában végzett és 1999-ben, majd 2004-ben megismételt felmérés. A felmérés fő célja az volt, hogy képet adjon a hazai vállalati szféra versenyképességéről az EU-hoz való csatlakozás pillanatában. A felmérés során 301 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. A kutatási program adatbázisa biztosítja

számomra, hogy a közbeszerzés hazai fejlődési lehetőségeit latolgatva képet kapjak arról, vajon a beszerzés erőteljes informatikai támogatása mennyiben jellemző a hazai vállalatokra, tekintettel arra, hogy a kérdőívek tartalmaznak erre vonatkozó kérdéseket.¹²

A kutatás tehát lehetőséget ad arra, hogy a piac ajánlattevői oldalának reakcióit, elképzeléseit megismerve, hosszabb távú következtetéseket vonhassak le a közbeszerzési piacot illetően.

¹¹ Lásd. 3. számú melléklet

¹² Lásd. 4. számú melléklet

2. A téma aktualitása

Magyarország, az Európai Megállapodásban rögzített kötelezettségeire tekintettel, kiemelt figyelmet fordított az Európai Közösségek irányelveiben foglaltakra. Mivel az Európai Közösségek egyik lefontosabb célkitűzése az volt, hogy a belső határok megszüntetésével, a kereskedelmi akadályok lebontásával kiteljesítse a belső piacot, s egyúttal erősítse az ezen a piacon működő vállalatok jelenlétét. Ugyan a Római Szerződésben és későbbi módosításaiban még nem került nevesítésre a közbeszerzés, a későbbi közösségi szintű egységes szabályozás elkerülhetetlenné vált. Az egységes belső piac megteremtésének lényeges elemeként az első közbeszerzési tárgyú irányelveket a 70-es években alkották meg. A valódi áttörést az 1987-es Egységes Európai Okmány alapján kiadott Fehér Könyv hozta, mely egyértelmű célként határozta meg az egységes közbeszerzési piac létrehozását.

A 90-es évek elejére kialakult, a közbeszerzések valamennyi területét lefedő irányelvrendszer azonban nem került megfelelő módon beépítésre az egyes tagállamok szabályozásába, s gyakorlatába. Erre tekintettel szükséges lett 1996. novemberében a közbeszerzési piacon jelentkező problémák feltárása és megoldása. Ennek érdekében tette közzé az Európai Bizottság a Zöld Könyvet, melyben összefoglalták a közbeszerzési politika, piac és szabályozás összefüggéseit, illetőleg működésük tapasztalatait, valamint az ezekből adódó feladatokat. A vitaindító irat gyakorlatilag azt célozta, hogy áttekinve a piac helyzetét, egyértelművé váljanak gyenge pontjai, nyilvános vita induljon a jogalkalmazók tapasztalatairól.

Mindezt a Bizottság 1998. évi Közleménye zárta le. Sor került a jogi keretek egyszerűsítésére, valamint az új irányelvek előkészítésére, melyek végül 2004-ben léptek hatályba. Ennek megfelelően alakult a hazai szabályozás, mely az elviekben egyszerűsített uniós szabályokat részletezte, s képezte le a hazai viszonyokra.¹³

A teljes mértékben megújított közbeszerzési szabályozásunk¹⁴ olyan új piacokat „vont be” a közbeszerzés hatókörébe, mint a közszolgáltatók¹⁵, s olyan új eljárásrendet,

¹³ Berényi et al (2004)

ellenőrzési metodikát kíván meghonosítani hazánkban, melyhez még nem szoktak hozzá a piac szereplői. Azért tűnik különösen aktuálisnak a téma, mert közbeszerzés-történelmünk ahhoz a fordulóponthoz érkezett, amikor már más tagállamokban kipróbált megoldások (központi beszerző szervezetek, elektronikus hirdetmény-közzététel, e-árlejtés, információs bázisok építése az EU tagállamainak többségében) bevezetése mellett gyakorlatilag a többi tagállammal együtt alakíthatjuk közbeszerzési gyakorlatunkat.¹⁶

Hazánkban kevés olyan közbeszerzés-kutatás folyt, mely a közbeszerzést gazdálkodástani irányból közelítette (Zsarnay, Gerenday, Kaszás [1999]), s ennek megfelelően nem azonosítottak olyan alapvető dolgokat, mint például a közbeszerzési piac vagy a piaci érintettek. Nem készültek továbbá összehasonlító elemzések, tanulmányok, melyek akár más, újonnan csatlakozó tagállam közbeszerzési fejlődését mérték volna a hazai folyamatokhoz, valamint olyan, hivatalos és elfogadható színvonalú statisztikák, melyek alapul szolgálhatnak a hazai közbeszerzés elmúlt 10 évének elemzéséhez.¹⁷

Ezért különösen fontos, hogy egészen távolról közelítsünk a témához, s mutassuk be, a közbeszerzés nem csupán a szerződéskötési folyamat egy része, hanem egy speciális beszerzési tevékenység, a maga beszerzésközpontú szakirodalmával. Lényeges hogy alapvető definíciókat megfogalmazva segítsük a hazai közbeszerzési szóhasználat egységesülését, azonosítva a piacot és szereplőit. Elengedhetetlen továbbá, hogy a legfrissebb nemzetközi kutatást alapul véve azonosítsuk a fejlődési irányokat, valamint a hazai lehetőségeket felmérve fogalmazzuk meg a potenciális, képességeinknek és adottságainknak megfelelő kiutakat a közbeszerzés jelenlegi helyzetéből.

Ez képezi tehát a következő rész tartalmát.

¹⁴ A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. tv. újította meg teljes mértékben a közbeszerzésekről szóló 1995. évi XL. törvényt.

¹⁵ Az új törvény az alanyi hatályt kiterjesztette a közszolgáltatókra, mely újdonság a hazai gyakorlatban. Így pl. a törvény hatálya alá került a Mol Rt. is releváns tevékenységei tekintetében.

¹⁶ A hazai közbeszerzés történelméről az 1. számú melléklet közöl rövid összefoglalót.

¹⁷ Alapstatisztikákat lásd 2. számú melléklet

I. rész Elméleti háttér és koncepcionális keretek

A megközelítés legfontosabb jellemzője, hogy eddig hazánkban kevésbé alkalmazott módon, beszerzési oldalról közelít a témához, melynek során gazdálkodástani ismeretek és összefüggések kerülnek alkalmazásra.

A téma megközelítése az elméleti háttér ismertetése során erősen kitágul. Nem törekedhetünk a teljességre, de a közbeszerzés helyének megtalálása, és a szakirodalmi háttér azonosítása során elengedhetetlen olyan gondolkodók véleményének ismertetése, mint Friedman (1998), Stiglitz (2000) vagy Kotler (2004). A fejlődési lehetőségek ismertetésében az elméleti keretet az IRSPP kutatás eredményei fogalmazzák meg, amely egyben továbblépési lehetőségeinket is azonosítja.

Ezt követően azonban olyan korlátok beépítésére van szükség, amely a direktívák szabta keretek között valós javaslatokat tud megfogalmazni. Ehhez olyan megoldásokat tudunk figyelembe venni, mely elképzelések hasonló környezetben valósultak meg, ezért különösen hasznosak az IRSPP kutatás, illetve a Journal of Public Procurement EU tagállamokra vonatkozó esettanulmányai. Problémát jelent, hogy a közbeszerzés hazánkban meglehetősen új kutatási terület, a közbeszerzési piacról kevés információ áll rendelkezésünkre, s azon fejlődési szakaszban, melyben most vagyunk, még nem teljesíthetők egy az egyben azok a célok, melyeket a nálunk megalapozottabb közbeszerzési múlttal és kultúrával rendelkező tagállamok, régiók képesek maguk elé kitűzni (hatékonysági kritériumok, konzorciális beszerzések stb.). A realitásokat figyelembe véve mégis ezek a keretek tűnnek a legelfogadhatóbbnak e speciális piacon, melynek szereplői egyre nyitottabbak a hasonló, újító jellegű elgondolások, felfogások iránt.

1. Nemzetközi és hazai gyakorlat és elmélet

A nemzetközi és hazai kitekintés egyrészt a disszertációban is hivatkozott, hazánkban elérhető nemzetközi kutatásokra, másrészt a hazai szakirodalom és szakma fejlődésére, érdeklődési körének fokozatos változására hívja fel a figyelmet.

1.1 Nemzetközi kutatások

Nemzetközi kutatási háttérként elsősorban az International Research Study of Public Procurement 2003. és 2004. évi tanulmányai¹⁸ és a Journal of Public Procurement összehasonlító elemzései szolgálnak, melyről a Bevezető részben részletesen szóltam. A következő, elméleti háttér felépítése e kutatás folyamán alakult ki. Az IRSPP kutatás elsősorban a fejlődési irányok meghatározásában jut kiemelkedő szerephez. Különös tekintettel az I. workshop eredményére, amelyben az alábbi megállapításokkal keresem a hazai kapcsolódási pontokat. Ez a tanulmány felderítő jellegű, amely a közbeszerzés összehasonlító jellegű vizsgálatát célozza. Elmondható, hogy a nemzetközi kutatás a maga nemében hiánypótló volt, amely segít elhelyezni a magyar közbeszerzést a világ közbeszerzési rendszerei, megoldásai között.

Az alábbiakban röviden ismertetem a modellt és a legfontosabb aspektusokkal kapcsolatban hozom a hazai problémákat, sajátosságokat. A kutatás eredményként előálló modell viszonyítási pontjai tehát a következők¹⁹:

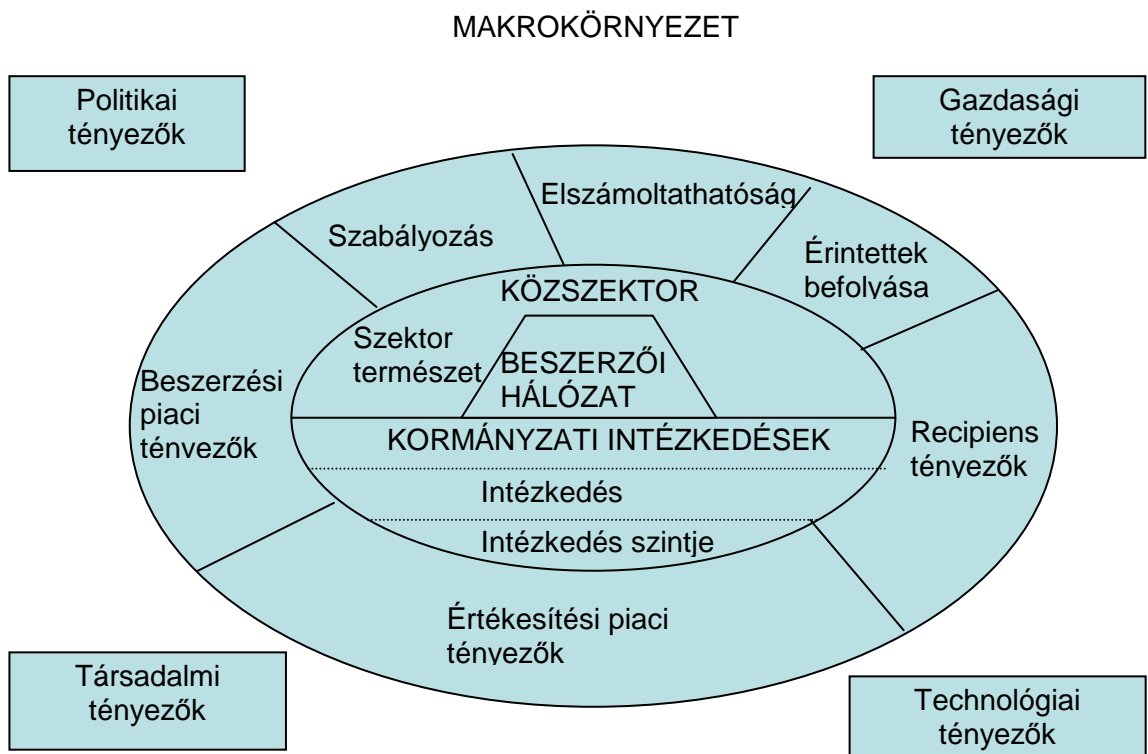
¹⁸ I. workshop: Government reform and public procurement (2004)

Report on the first workshop

Executive report of the first workshop

II. workshop: Survey findings of the second workshop (2005)

¹⁹ Executive report of the first workshop



3. ábra

IRSPP modell

A modell középpontjában a kormányzati tevékenység áll. Itt történik a döntéshozatal, mely a döntéshozatal adott szintjeit is meghatározza (központi kormányzat, kormány, egyedi kormányszerv, egy csoport által a közszektorban vagy egy személy által a közszektorban). Ennek középpontjában hazánkban közvetlenül az Országgyűlés áll, mivel az intézményrendszer lefontosabb szereplője és felelőse, a Közbeszerzések Tanácsa, közvetlenül az Országgyűlésnek jelent évente.

A tevékenység típusa politikai, stratégiai, vezetői vagy operatív lehet, melyhez szorosan kapcsolódik, hogy a döntéshozatal mely szintje szükséges ehhez. A helyes kormányzati tevékenység a releváns tényezők megfontolásán alapuló döntés, mely tényezők a beszerzési piachoz tartoznak (termék/szolgáltatás összetevők, kockázat, érték), a vevők piaca (kritikusság, szabványosítás, pontosság), a környezet (politika, gazdasági, társadalmi, technológiai tényezők), a rendelkezésre álló, beszerezhető technika (beszerzési kártya, e-bevásárlóközpont) és a domináns kényszer (kapacitás, adottság) a modell értelmében. Az egyes hipotéziseket a későbbiekben ezen szempontok, valamint

az alábbiakban kiemelt különbségek, és releváns problémák figyelembe vételével alakítottam ki.

A szektor természetéből adódóan lényeges különbségek az alábbi szempontok alapján ragadhatók meg:

- a közszektor beszerzésére jellemző tulajdonságok,²⁰,
- kapcsolatok komplexitása,
- történelmi események, melyek befolyásolják a közszektorot,
- különböző feszültségek a központi és helyi érdekek között az állami szektorban,
- több jogrendszerben három vagy négy földrajzi szintje létezik a kormányzatnak (nemzeti/szövetségi, tagállami, megye, helyhatóság) és ennek következtében az állami szervek igen nagy száma foglalkozik beszerzéssel,²¹
- néhány esetben sajátosság a speciális közbeszerzési szervezet pl.: Anglia NHS Purchasing and Supply Agency és a Gema Aerospace Center.²²

A ún. kormányzati intézkedések típusa, szintjei hazánk szempontjából nem olyan lényegesek, hiszen központilag, nemzeti szinten történik a szabályozás, a hirdetményközzététel, a jogorvoslat, a hazai közbeszerzési-érdekérvényesítés. A szabályozás, ugyan nem áll vizsgálatunk középpontjában, azonos alapokon nyugszik, mint a többi EU tagállamnak, így a hazai közbeszerzést nem ezen aspektus alapján célszerű pozícionálni.

Az elszámoltathatóság szintén nem áll kutatásom középpontjában, de a jogorvoslati eljárások arányát tekintve az elszámoltatás, felelősségre vonás lehetősége meglehetősen széleskörű hazánkban. A leginkább problematikus e témához kapcsolódó kérdés az európai trendnek megfelelő folyamatorientált eljárás-ellenőrzés hiánya. E téma azonban lényegesen tovább vezet, mint a felelősség kérdéskörének tisztázása. Az elszámoltathatóság gyengeségei szoros kapcsolatban állnak a hazai intézményrendszer fejletlenségével, s az elektronikus közbeszerzés áttekinthetőségéből adódó elutasításával, az érintettek érdekellentéteivel.

²⁰ A dolgozat elméleti háttérét elsősorban erre alapozom az I. rész 3. fejezetében

²¹ Hazánkban ez a szempont kevésbé érdekes, tekintettel az egyszintű szabályozásra.

²² Erre történik utalás a dolgozatban a központosított közbeszerzés hazai rendszere kapcsán.

Az értékesítési, beszerzési és egyéb, recipiens tényezők és az érintettek befolyása a kontingenciaelméleti alapokat figyelembe véve, kevésbé különböznek a többi újonnan csatlakozó tagállamétól. Az erős verseny, a szereplők kevés gyakorlata még alapvető hiányosságokat vet fel, például a bürokratikus kötelezettségek teljesítése területén.

A különbözőség az egyes esettanulmányok²³ esetében szociológiai, demográfiai, technológiai, jogi gazdasági értelemben egyértelmű volt, de a legjobb megoldások megtalálását nem célozták. A kutatás egyik kihívása ugyanakkor azt volt, hogyan a nemzeti sajátosságoknak megfelelően, hogyan lehet fejleszteni a nemzeti beszerzési politikákat és stratégiákat.

Az alábbiakban röviden ismertetem az eredményeket, azonosítva a hazai viszonylatban releváns problémákat:

- Általános probléma, hogy az adekvát menedzsment információk hiányoznak, és mindez a nemzetek többségénél meggátolja a hatékony döntéshozást. Ennek következménye, hogy kevésbé a tervezett fejlesztés dominál, mintsem inkább a nyomásra bekövetkező reakciók. A hazai szabályozás változása részben a tervezett fejlesztésnek, tapasztalatok hasznosításának, de inkább a botrányokra, visszásságokra adott gyors válaszreakcióként értékelhető. Jó példa erre hazánkban a „Székely ügy”, azaz a Parlament Közbeszerzési Bizottsága elnökének korrupciós botránya, melynek eredményeképpen a törvény váratlan szigorítására került sor.

- Mint azt a hazai kutatások is jelzik (pl. Berács [1987]; Chikán et al [2004]; Ötvös [2002]) a beszerzés presztízse a vállalati gyakorlatban nem túl magas, működésben játszott szerepének megítélése elmarad attól, amit a szakirodalom példaként bemutat vagy a fejlett vállalati gyakorlatban tapasztalhatunk. A színvonal növelését hazánkban a „hivatalos közbeszerzési tanácsadó” rendszerrel próbálja megteremteni a jogalkotó. A szakma színvonalának hiányossága azonban a bonyolult bürokratikus rend bevezetésével várhatóan megmarad. Más európai országokban a kutatói szakértői együttműködés a közbeszerzés résztvevőivel sokkal intenzívebb és eredményesebb. Talán a legkiemelkedőbb példa erre Anglia, ahol hosszú évek óta kifejezetten bevonják

²³ Lásd: Bevezetés

a legkiválóbb beszerzési szakembereket az NHS rendszerének fejlesztésébe. (pl. Harland et al [2003])

- Mialatt egyes nemzeteknél evidens az értéket a pénzért (value for money) alapú elképzelés, más nemzetek esetében alkalmazása továbbra is problematikus. A hazai gyakorlat elsősorban a minél alacsonyabb áron való beszerzést preferálja. Az értékelési szempontrendszerben a nehezen parametrizálható részszerzőpontok (pl. egy honlap felépítésének, dizájnjának meghatározása) engedélyezése is ebbe az irányba hat. A szabályozás változása azonban nem változtat a szűkös erőforrások adta, elsősorban ár-alapú megoldások elterjedt alkalmazásán hazánkban.

- A közbeszerzés környezete, megítélése mindenhol változik, elsősorban egyfajta politikai szerep irányába mozdul, és kevésbé fókuszál a tranzakciókkal kapcsolatos beszerzési kérdésekre. Ez lehetővé teszi, hogy a beszerzési politika a kormányzati politikához igazodjék, gyakorlatilag a beszerzést a szociális reform részévé teszi (pl. Dél Afrika – az apartheid után). Hazánkban mindez a kis- és középvállalkozások előnyben részesítése során érhető tetten. A szabályozással kapcsolatos könnyítések folyamatosan napirenden vannak a politika színterén, de a direktívák adta korlátok nem engedik érvényesülni őket. Nincs lehetőség tehát (a régi szabályozás engedte) a hazai ajánlattevő előnyben részesítésére, a protekcionista megoldás megtartására.

- Olyan államokban, ahol a szabályközpontú megközelítés, azaz a jogi jellegű közbeszerzési megközelítés erős, nehéz ezt a helyzetet megváltoztatni a stratégiai irányba. Hasonlóan az előző pontban foglaltakhoz, a mozgástér szűk, s ez egyrészt gátja a politikai nyomás érvényesülésének, másrészt sajnálatos módon a hosszú távú, stratégiai elképzelések érvényre juttatásának. Erre jó példa az elektronikus közbeszerzés hazai kudarca, melynek megvalósulása a szabályozási környezet változásának és a stratégiai elképzelések választási ciklusonkénti változásának esett áldozatul.

- Az esettanulmányok alapján a közbeszerzés felfogásának három „típusa” különböztethető meg:

1. *Közbeszerzés csak egy adminisztratív funkció, mely együttműködik a szabályozással.*
2. *A közbeszerzés az értéket a pénzért elven működik, társadalmi és gazdasági céloknak eleget téve.*
3. *A közbeszerzés az értéket a pénzért elven működik, a kormányzó-képesség része.*

Egyetlen egy esetben sem találtak olyan példát a kutatók, hogy a tanulmányban íróik arról számoltak volna be, hogy sikerült volna elérni a harmadik kategóriát, mint egy egységes, egyenletes irányvonal részét. Ez egyben azt is jelenti, hogy az egyes típusok fejlődési szakaszokat azonosítanak. Több szempontból például az Egyesült Államok, és Dél Afrika Gauteng tartományának példája demonstrál egyfajta integráltabb szerepet a kormányzattal. A hazai tapasztalatok alapján a hazai gyakorlat az első típusba sorolható.

- Az információ a közbeszerzés kulcsa. A beszerző teljesítményét nehézkes összehasonlítani az eredeti stratégiai szándékkal háttérinformációk nélkül. E tekintetben, adatbázisok hiányában nehéz hazai példát hozni. A közbeszerzéssel kapcsolatos információink a hivatalos adatbázisok gyengesége miatt korlátozottak, melynek eredményeként nem tudjuk mérni a közbeszerzési piac teljesítményének, hatékonyságának változását.²⁴

- A beszerző szervezetek együttműködése (konzorciális modell) divatban van, a regionális és kormányközi kötődés erősíti a nemzeti és helyi döntéshozatalt. A közbeszerzés információ-beszerzése révén képes a kiadások megfelelő aggregálására. A konzorciális beszerzések hazánkban elsősorban az önkormányzati társulások közös beszerzéseiben érhetőek tetten. A közös ajánlattétel lehetőségének 2005-ben történő megnyílása nem hozott áttörést a hazai piacon. Egyenlőre erre a megoldásra kevésbé gondolnak a hazai piac szereplői. E tekintetben Kivisto, T., Virolainen, V. and Tella, E. (2003) megközelítésére támaszkodom.

²⁴ A hazai hivatalos közbeszerzési adatok gyengeségéről közlök rövid elemzés a 2. számú mellékletben.

A teljes IRSPP tanulmányanyag közlésétől eltekintve a nemzetközi kutatás alapján szükség van a hazai közbeszerzés modellben történő elhelyezésére, mely egyrészt tartalmazza a szektor természetének azonosítását (pl. nincs regionális, föderális szint), az egyes közbeszerzés-típusokba való beillesztését, az új gazdaság irányába történő elmozdulás képességét, a protekcionizmus lehetőségét, s a tanulmány általános megállapításának relevanciáját Magyarország tekintetében. Ezt követően korlátok közé kerülnek a megállapítások, s az új direktíváknak, illetve az „E-europe 2005 akciótervnek” megfelelően tudjuk meghatározni továbblépési lehetőségeinket.

A releváns szakirodalom tekintetében hivatkozom Tonkin (2004) és Moon (2005) elképzeléseire, valamint a Journal of Public Procurement kutatói, írói megközelítésére, különös tekintettel Thai ([2005] in Thai et al. [2005]) és Reed-Bowman-Knipper [2005] a közbeszerzés kihívásaival kapcsolatos véleményére.

Thai által azonosított hatféle kihívás, a közbeszerzés kilengései, a gazdasági, társadalmi és más célok elérése a közbeszerzés által, a hiány és korrupció lehetősége, a regionális és nemzetközi lehetőségek, menedzsment elvárások és a technológiai fejlődés más aspektusból közelít a kérdéshez, de a fejlődési lehetőségek megfogalmazása során szerepet kell, hogy kapjon.²⁵

A kutatás keretein túlmutat, azonban említésre méltó az a kezdeményezés, melynek keretein belül a 2005-ben Szófiában sor kerülhetett (National Public Procurement Conference Sofia, 2005.14.14-15.²⁶) arra a nemzetközi közbeszerzési konferenciára, ahol mód nyílt a kelet-európai, kelet-középeurópai megoldások részletes vizsgálatára. Jelzésértékű ugyanakkor, hogy a kelet-európai, kelet-középeurópai megoldások iránt az érintett gyakorlati szakemberek érdeklődése megnőtt. Sajnálatos módon azonban értékelhető kutatási anyag nem készült az EU-hoz később csatlakozó országok tekintetében.

A Bevezetőben részletezett IDABC munkaanyagok elsősorban az elektronikus közbeszerzési megoldások tekintetében kerülnek felhasználásra, kiegészítve egyéb Pl.:Bellresearch és GKI-net felmérésekkel²⁷, melyek elsősorban az elektronikus

²⁵ Az IRSPP kutatás további eredményei iparágspecifikusak, mely jelen kutatásban nem, de a hazai részletesebb statisztikai adatok függvényében a későbbiekben felhasználásra kerülnek.

²⁶ A konferencián elhangzott előadások témái Lásd: Irodalomjegyzék

²⁷ Lásd. 1. számú melléklet

megoldások beszerzésben történő alkalmazására fókuszálnak, kiegészítve a „Versenymben a világgal” kutatás adatbázisa alapján készülő elemzést, saját kutatásom során.

Az I. részben továbbiakban bemutatásra kerülő beszerzési háttérelmézés tágabb viszonyban határozza meg az elméleti kereteket, melynek során Kotler, Majoros, Baily-Farmer, Berács, Ford, Wilkinson-Young, Chikán-Demeter írásaira hivatkozom. A továbblépési lehetőségek meghatározásában pedig elsősorban a *Journal of Public Procurement* és az IRSPP kutatói gárdájának tapasztalataira, írásaira, tanulmányaira²⁸ támaszkodom.

1.2 A közbeszerzési szakirodalom és szakma fejlődése Magyarországon

A hazai közbeszerzési irodalom és gyakorlat együttes fejlődése következtében, tekintettel a változó jogi környezetre, leginkább jogi problémákra összpontosult a figyelem.

A hazai közbeszerzés kevés kutatása között kiemelkedő Zsarnay, Gerenday, Kaszás (1999) a közbeszerzési törvény értelmezése mellett a hazai ipar fejlesztésére, a szállítások növelésére fókuszáló műve, mely akár a kevésbé jogász megközelítésmód előfutáraként is értékelhető. Erre az időszakra vonatkozóan rendkívül kevés információ áll rendelkezésünkre, ezért a mű hiánypótló, hiszen az első három évet, a tanulási időszakot foglalja magában, amikor a piac szereplői még tanulták a közbeszerzés fogalmát. A szakmai szervezetek ebben az időszakban azt is eredményként könyvelték el, hogy a piac többsége hallott már a közbeszerzésről.

Mezei-Horváth (1997), Fazekas-Kovács-Székely (1998), Dessewffy-Várday (1999), Berényi et al. (2004), Hubai (2004), Patay (2004) jogi oldalról közelít a kérdéshez, s elsősorban az időközben módosuló szabályozás magyarázatára, gyakorlati tapasztalatok megfogalmazására (különösen Patay-Fenyér (1998), Patay (2004)) szorítkozik.

A nemzetközi tapasztalatokat Kerekes-Varga-Várhelyi (1998) ismertette elsőként az érdeklődő hazai közönséggel, valamint a direktívák és támogatások adta lehetőségeket

²⁸ Tanulmányok jegyzéke lásd irodalomjegyzék.

Kerekes-Tátrai-Várdai-Csákváry-Fischer (2003), Kerekes-Tátrai-Várdai-Csákváry-Fischer-Kerekes Pálné (2003) mutatta be összefoglalóan.

A várható trendeket, továbblépési lehetőségeket Tátrai (2005) ismertette. A hazai sajtó folyamatos figyelme azonban nem terjed túl egyes közbeszerzési eljárások eredményének latolgatásán, ezért a szakmaiság fejlődése elsősorban a jogi elemző tevékenység, a közbeszerzési referensképzések folyamatos megújulása, valamint a felsőoktatásban csírájában fellelhető kutatások (Budapesti Corvinus Egyetem – Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem²⁹, Magyar Közigazgatási Intézet³⁰) nyomán érhető tetten.

Megjelent a Tátrai (2005) Közbeszerzés a gyakorlatban kézikönyv, mely olyan szakcikkek megjelenését segíti elő, mint a közbeszerzési és a közigazgatási hatósági eljárások kapcsolata, vagy jogorvoslati tapasztalatok bemutatása.

A közelmúltban került kiadásra az első hazai E-közbeszerzés kézikönyv (Gregóczki. E. [2006]) a BCE Államigazgatási Kar szervezésében, mely a piac által legkevésbé ismert témakört próbál közérthetővé tenni, s melyben először írhattam le gondolataimat az elektronikus árlejtés hazai megvalósításának gyakorlati problémáiról. Előkészületben a Nemzeti Fejlesztési Hivatal által támogatott, az EU támogatások és a közbeszerzés kapcsolatáról szóló könyv (Szerk. Heil-Tátrai), mely a támogatások elköltésének sajátosságairól segít képet kapni az érintetteknek közbeszerzési környezetben.

A hivatalos közbeszerzési tanácsadók tevékenysége, a közbeszerzési piac pezsgése, a kötelező tananyag alakulása jelenleg nehezen feltérképezhető. Vélhetően a 2006-ban bekövetkező törvénymódosítás lezár egy olyan folyamatot, mely folyamatos jogbizonytalanságot eredményezett az állandó szabályozási háttér változtatás okán, s a piac figyelmét elsősorban a tisztázatlan jogi kérdések megvitatása, adminisztratív kötelezettségek egységesítése, a jogorvoslati gyakorlat és bírságok, törvényi kivételek latolgatása stb. irányába fordította.

²⁹ Gelléri, Csáki döntéseméleti megközelítése (Tátrai 2005)

³⁰ Regionális Operatív Program (2005)

Várhatóan a letisztult viszonyok a szakma figyelmét fokozatosan e disszertáció által is központi kérdésként kezelt beszerzési tevékenység irányába mozdítják, felkeltve az érintettek érdeklődését e jelenleg parciálisan kezelt téma iránt³¹.

³¹ Jelenleg a közbeszerzési referensképzés követelményrendszerének nem része a beszerzés elméleti háttérének megismerése, s az új követelményrendszerben már nem része az elektronikus közbeszerzés sem

2. A közbeszerzési piac értelmezése, érintettjei

Az alábbiakban azon definíciók, fogalmak értelmezése történik, amelyeket a továbbiakban használok. A szakirodalomban sokszor kevert jelentések egyértelművé tétele elengedhetetlen a téma egységes kezelése szempontjából³².

A tevékenységet azonosítva a közbeszerzés definíciója az alábbiakban ragadható meg. Közbeszerzés: a közpénzek ésszerű felhasználásának, átláthatóságának, széleskörű ellenőrizhetőségének és a verseny tisztaságának biztosítása érdekében, törvény által szabályozott sajátos beszerzéstípus.³³

A kutatásban tehát a közbeszerzés mint beszerzéstípus jelenik meg, eltérve a téma mint szerződéskötést megalapozó eljárástípusok összessége vagy szerződésteljesítési előzményként történő kezelésétől. A közpénzek felhasználása a GDP átlagosan 5%-ára vonatkozik, mely várhatóan a közeljövőben növekedni fog. Különös tekintettel arra, hogy az EU támogatások nagy része is közbeszerzés által költődik el, azaz a támogatások elköltése is ebbe a csoportba tartozik, ahol ugyanolyan szigorúan ellenőrzik az átláthatóság, esélyegyenlőség fennállását, mint a többi eljárásban.

A Kbt. által meghatározott közbeszerzési eljárás az előkészítéssel kezdődik és a szerződéskötés folyamatát követően a szerződés esetleges módosításán túl a teljesítéssel ér véget. Ugyan nem egyértelmű, de a gyakorlat a szerződés teljesítését az ajánlatkérő fél teljesítéseként, azaz az ellenszolgáltatás megfizetéseként értelmezi. Ennél bonyolultabb az előkészítő szakasz elhatárolása, tekintettel arra, hogy a jelenlegi szabályozás értelmében „az előkészítésbe beletartozik az adott közbeszerzési eljárás megkezdéséhez szükséges cselekmények elvégzése, így különösen az adott közbeszerzéssel kapcsolatos helyzet-, illetőleg piacfelmérés, a közbeszerzés becsült értékének felmérése, az eljárást megindító (meghirdető) hirdetmény, felhívás és dokumentáció előkészítése”.³⁴ A későbbiekben részletesen vázolt probléma ott érhető tetten, hogy a szabályozás az előkészítő szakaszban történő részvételt bünteti, azaz

³² A kutatás szabályozási háttérét a fogalomtárban pontosított törvények, rendeletek, irányelvek alkotják.

³³ A törvény alapján kialakított saját fogalmi meghatározás.

³⁴ Kbt. 4. § 14. pont.

összeférhetetlenség okán az előkészítésben aktívan résztvevőt kizárja az eljárásban történő ajánlattételből³⁵. Ezért lényeges az előkészítő szakaszt külön kiemelni, s fontosságát hangsúlyozni, jelenleg kialakult háttérszerepét újradefiniálni.

A közbeszerzési piac definíciója tág értelemben került megfogalmazásra, tekintettel arra, hogy közvetetten minden adózó állampolgár, közvetlenül pedig a teljes közszféra és közszolgáltatók érintettjei a rendszernek.

Közbeszerzési piac: az a piac, melyen a törvény által meghatározott ajánlatkérők a közpénzek elköltése érdekében, a hatályos szabályozásnak megfelelően közbeszerzési eljárásokat folytatnak le, melyek eredményeképpen szerződéseket kötnek.

Állam	Ajánlatkérő - klasszikus Közbeszerzések Tanácsa Jogalkotó intézmények Központi beszerző szervezet
Piaci szereplők	Ajánlatkérő – közszolgáltató Közbeszerzési szakértő, tanácsadó Ajánlattevő

2. táblázat

A közbeszerzési piac főbb érintettjei^{36, 37}

A fenti táblázatban az egyes érintettek állami, vagy piaci szereplőként történő meghatározása a domináns szerepük szerint történt. Az ajánlatkérők, amennyiben közszolgáltatók, lehetnek önkormányzati gazdasági társaságok, de szabályozásuk a piachoz közelebb állásukat honorálja azzal, hogy szabadabb mozgásteret enged az eljárások lebonyolításában, kivételek kihasználásában. Ezért inkább piaci, mint állami szereplőnek tekinthetők. Hasonlóan az ajánlattevőkhöz, akik versenyhelyzetben méretik meg magukat, annak ellenére, hogy állami vállalatok is lehetnek köztük, azonos piacon, azonos feltételekkel versenyezve.

³⁵ Ez a szabály 2006-ban részben módosításra került, de továbbra is akadályát képezi az eljárásnak, különös tekintettel a tervezésben való részvétel összeférhetetlensége új elemének megállapítására.

³⁶ Freeman (1884) nyomán

³⁷ Az egyes érintettek definícióit lásd. Függelék

A későbbiekben a kutatás saját kérdőíves eredményei alapján különös figyelemmel az egyes érintett-csoportok válaszaira fogalmazom meg következtetéseimet, s egyben próbálom felhívni a figyelmet a vélemények és megközelítések közötti különbségre az érintett-elmélet segítségével.

A beszerzés tárgyai, melyekre a szabályozás vonatkozik, az alábbiak szerint kerülnek megkülönböztetésre:

Beszerzési tárgy: áru, szolgáltatás, építési beruházás, szolgáltatási koncesszió és építési koncesszió.

A koncessziós megoldások³⁸ Kbt.-ből történő levezetése olyan megoldást eredményez, melyet jelenleg nem aknáznak ki a piac szereplői, azonban elvileg alkalmasak lennének arra, hogy például támogatás megpályázása esetén a beruházás megvalósítójával előfinanszíroztassák magát a beruházást, cserébe a későbbi használati, szolgáltatási jog átadása fejében az ajánlatkérők. E megkülönböztetés, csírájában tartalmazza a beszerzési tárgyak beszerzésközeli, a gyakorlatban is meghonosodni képes, kombinált formáját.

A piac és az érintettek lehatárolását követően egy igen kényes, ugyanakkor kevésbé tárgyalt kérdéskör, a hatékonyság mérésének problémája merül fel. Hiszen a fejlődési lehetőségek meghatározása annak érdekében kell, hogy történjen, hogy a közpénzek elköltése minél hatékonyabb módon valósuljon meg. A kutatás célja tehát e tekintetben értékelhető, melynek nyomán kerülnek meghatározásra a továbblépés irányai.

A közbeszerzési hatékonyság rendkívül nehezen parametrizálható fogalom. A későbbiekben az elméleti háttér bemutatásakor olyan kutatókra történik az alábbiakban hivatkozás, mint Friedman (1998), vagy Stiglitz (2000), érzékeltetve, hogy áttételesen az e témához közvetetten kapcsolódó szakirodalom is segítséget ad e téma körüljárásához.

A hatékonyság mérésekor induljunk abból, hogy a profitorientált vállalat szféra és a közszféra hogyan méri beszerzési tevékenységének hatékonyságát. Az alapvető különbség ott merül fel, amikor a termelő vagy szolgáltató vállalat eredményességét,

működésének hatékonyságát, profitabilitását vizsgálva létezik egyértelmű output, realizált bevétel, van jól parametrizálható alapja a beszerzési tevékenység sikeressége vizsgálatának. A közbeszerzés esetén azonban nem egyértelmű, mit tekinthetünk outputnak, a szükségletek könnyebben megkérdőjelezhetőek, de akár könnyebben is megideologizálhatók. Gondoljunk csak a központi közigazgatás számítógépekkel való felszerelésére, mely nem pótolja az olykor hiányos számítástechnikai jártasságot, azonban státuszszimbólumként minden irodai asztalon megtalálható: fejlesztések esetén pedig a legkevesbé sem számít az asztalnál ülő alkalmazott informatikai ismerete, melyhez az egyszerűbb megoldás is tökéletesen megfelelne.

Összességében elmondható, hogy rendkívül kevés olyan tanulmány született, amely az állami és a magánszektor szereplőinek teljesítményét vizsgálja hatékonysági szempontból. Példaként érdemes említést tenni az alábbiakról, mely eredményeket, ahogy Stiglitz (2000) fogalmaz „bizonyos óvatossággal kell értelmezni”:

- Az állami lakásépítési programok általában 20 %-kal magasabb költségekkel járnak, mint a magánszektor hasonló programjai.
- A közszolgálati szemétygyűjtés 50 %-kal kerül többbe, mint a magánúton szervezett szeméttakarítás.

Léteznek ugyanakkor ellentétes példák is. Kanadában két nagy vasúti rendszer van, egy magánkézben, egy állami kézben, és a számítások szerint nincs lényeges eltérés a két rendszer hatékonysága között. Ám az állami és a magánkórházak működésének hatékonyságát ellentétes eredménnyel vizsgáló tanulmányok is születtek, melyek rávilágítanak ezen vizsgálatok következtetéseinek megkérdőjelezhetőségére. Fontos, témánk szempontjából alapvető problémára hívja fel ugyanakkor figyelmünket Stiglitz: „A közvélemény figyelme nagyon nagymértékben ráirányul a közszolgálati szektorban tapasztalható inkompetenciákra, a magánszektor szereplőinek inkompetenciája korántsem kelt akkora feltűnést.” (Stiglitz [2000]).

A kérdés általánosságban úgy vethető fel, hogy vajon jó alappal állítható-e, hogy a kormányzati szektorban jelentkező hatékonysági veszteségek meghaladják a magánszektor ilyen veszteségeit.

³⁸ A koncessziós megoldásokról részletesebben lásd. Jogi fogalomtár

Ebben a kérdésben olyan gondolkodókhoz is bátran fordulhatunk, mint Friedman, aki aszerint osztályozza a kiadásokat, hogy ki a pénzköltő illetve kinek a pénzét költi.(Friedman M.-Friedman R.[1988]).

<i>Kiét költi</i>	<i>Kire költi</i>	
	<i>magára</i>	<i>másvalakire</i>
<i>A magáét</i>	<i>I</i>	<i>II</i>
<i>Másvalakiét</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>

3. számú táblázat

*Kiadások osztályozása*³⁹

Az I. kategória esetében a saját pénz saját magára költése erős indítékot jelent a takarékoskodásra.

A II: kategória a saját pénz másvalakire költése hasonlóan erős ösztönzés a takarékoskodásra, de nem olyan erős, hogy pénzének a teljes ellenértékét megkapja.

A III. kategória arra vonatkozik, amikor valaki más pénzét költi saját magára, pl. a reprezentációs keret terhére ebédel. A költség leszorítására nincs olyan erős indíttatás, azonban a pénz értékét szeretné a költő megkapni saját érdekében.

A IV. kategória vonatkozik általában a közpénzek bürokraták általi elköltésére, amikor valaki más pénzét másra költjük. Kevés az indíték a takarékosagra.

Friedman szerint, ebben az esetben csak az emberi jóindulat, nem pedig az önérdek sokkal erősebb ösztökélése hat arra, hogy a pénzt a lehető leghasznosabb módon költsék el. Ebből eredeztethető tehát a pazarlás és ezáltal a hatékonyság hiánya a közkiadások általunk említett esetében. Ez az okfejtés nem ad egyértelmű választ kérdésünkre, hiszen egyértelműen nem bizonyítható a közbeszerzés kevésbé hatékony volna, amire pozitív példáink is rávilágítanak. Azonban a „friedmani elmélet” elgondolkodtató, és talán várakozásainkat a közbeszerzések hatékonysága tekintetében visszafogja.

Friedman is a döntéshozókat, illetve a közbeszerzőt tekinti kulcsszereplőknek, mint a pénz leghasznosabb módon való elköltéséhez legközelebb lévő személyeket, akik

³⁹ Friedman M. – Friedman R. (1998)

megfelelő hozzáállása lehet az egyetlen eszköz a hatékony pénzköltésre. Ezt azonban a közbeszerző csak minél szélesebb eszköztár alkalmazásával tudja megtenni, amennyiben a döntéshozók is ennek érdekében tevékenykednek.⁴⁰

Visszatérve a közbeszerzési hatékonyság mérésére, az egyes elemeket az alábbiak szerint csoportosítom:

1. A jól parametrizálható elemek:

- elért ellenszolgáltatás,
- eljárás hossza,
- eljárás költsége – szakértő alkalmazása, hirdetmények közzétételi díja, belső humán erőforrás költségek.

-

2. Nehezen számszerűsíthető elemek:

- minőség,
- elsüllyedt költségek – szabályozási bizonytalanságból adódó felesleges próbálkozások, eljárásindítás, előkészítés, majd az eljárás elhalasztása, érdektelenné válása,
- egyéb költségek – szakértő alkalmazása amennyiben nem kötelező, de nincs hozzértő a szervezetben, hibás hirdetmények eljárási hibák révén keletkező többletköltség,
- közbeszerzési kultúra gyengeségéből adódó költségek – jogorvoslati divat azaz magas jogorvoslati arány, gyenge projektmenedzsment.

-

3. Nem számszerűsíthető elemek:

- szabályozás egyoldalúsága – beszerzési marketing büntetése, nem speciális beszerzési formaként történő kezelése
- szabályozási környezet bizonytalansága
- információs bázisok gyengesége, információs társadalmi gyengeségek, e-kormányzati fejlettség
- visszafogott nyitottság pl. EU hirdetmények irányába, kevés önbizalom az ajánlattevők részéről.

⁴⁰ Erről a 2. fejezetben részletesebben lesz szó.

A fentiekben meghatározott hatékonyságelemek növelési lehetőségeit értelmezi e kutatás fejlődési lehetőségek meghatározásaként azonosítva, hogy mely elemhez, elemcsoporthoz kapcsolhatók a továbblépés lehetőségei.

A fejlődési irányok azonosítását megelőzően azonban a korábban már említett néhány gondolkodó és társaik közbeszerzéshez kapcsolható elképzeléseit mutattam be abból a célból, hogy a közbeszerzés, mint speciális beszerzési tevékenység elméleti háttere megalapozásával a saját kérdőíves kutatás kérdései és felfogása egyértelművé váljon.

3. A közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység

Az alábbiakban⁴¹ a beszerzés gazdálkodástudományi elméleti kérdéseit vizsgálva próbálom a közbeszerzést mint az állami beszerzések szigorúan szabályozott fajtáját bemutatni, a hazai gyakorlat és felfogás tükrében. Nem titkolt célja a dolgozatnak, hogy enyhítse a meglehetősen egyoldalú, törvényközpontú felfogást, s rávilágítson olyan, kifejezetten gazdasági, informatikai kérdésekre, melyek tárgyalása során kitágul a problémakör, és a figyelmes olvasó számára a közbeszerzés mint speciális beszerzéstípus, illetve mint közbeszerzési ellátási lánc jelenik meg a maga logisztikai és változásmenedzsment problémáival.

Nem lehet célja minden, a beszerzéssel kapcsolatos elméleti megközelítés ismertetése, hanem a közbeszerzés tapasztalataival, gyakorlati problémáival szembesítve az olvasót próbálja felhívni a figyelmet a témával kapcsolatos, szakcikkekben is gyakran fellelhető sztereotípiák, előítéletek, leegyszerűsítések tarthatatlanságára, és bátorítja az érintetteket a közbeszerzés világának szabadabb, elméletben egyre gyakrabban tárgyalt megismerésére.

Funkcióját tekintve a hagyományos szemlélet értelmében a beszerzés feladata az igényelt anyagok, félkész termékek, késztermékek, szolgáltatások és az ezekhez kapcsolódó információ „készenlétbe helyezése”. A beszerzést sokáig csupán technikai funkciónak tekintették a piacgazdaságokban, szerepe csak az 1970-es évek olajválságai, s a nyomukban járó további kényszerítő körülmények hatására nőtt meg. A vevői igények valamint a piaci verseny növekedése, s az infláció hatására növekedő költségek eredményeként, a beszerzés hatékonyságának növelése a vállalatok elemi érdekévé vált.

Ugyan az 1980-as évek közepére csökkent az infláció, a piac megnövekedett kereslete egyre érzékelhetőbbé vált. Ezzel egyidőben kezdtek a kormányzatok versenyt támogató politikát folytatni az állami szektorban is. Ennek eredményeképpen ott is egyre gyakrabban alkalmazták a "versenyképes árajánlat", „tenderkultúra”, „pályázati stratégia” kifejezéseket. Magyarországon az utóbbi években hasonló tendencia figyelhető meg mind a versenyt támogató állami politika, mind a beszerzés előtérbe kerülése tekintetében.

Elsősorban neves elméleti közgazdászok⁴² és gyakorlati szakemberek állami beszerzésekhez kapcsolódó elemzéseit alapul véve történik azon fogódzók keresése, melyek segítenek bennünket a közbeszerzés elméleti háttérének kiépítésében. Az elméleti háttér bemutatását időközönként a hazai és EU közbeszerzési gyakorlat bemutatásával, egyben összekapcsolásával kívánjuk érthetőbbé tenni.

Az alábbiakban beszerzési oldalról közelíték a témához, melynek során a gondolatmenet logikai zártsága megköveteli az alapvető definíciók „közbeszerzés-elméletbe” való átültetését.

3.1 Beszerzés

A szakirodalom szerint, szűkebb értelemben a beszerzés feladata a szükséges anyagok, segédanyagok, stb. megvásárlása. A tágabb értelmezés szerint a tevékenységek elvégzéséhez szükséges valamennyi erőforrás megszerzését takarja. Utóbbi szerint lényegében minden pénzkidás beszerzésnek minősül az adó és munkaerővel kapcsolatos kiadásoktól eltekintve.

A közbeszerzés beszerzés-értelmezése, az előbbieik alapján, közelebb áll a tágabb értelmezéshez. Ez alapján a beszerzés célja is sokrétűbb, azaz a meghatározás kibővül:

- *a megfelelő minőségű anyag, termék, szolgáltatás beszerzése,*
- *a megfelelő időben,*
- *a megfelelő mennyiségben,*
- *a megfelelő forrásból,*
- *a megfelelő áron. (Baily-Farmer [1994])*

A megfelelő szó jelentése esetenként más és más. Az állami szektor igényeit tekintve az utóbbi, tehát az ár dominanciája figyelhető meg, bár törvényi szabályozásunk lehetővé teszi az „összességében legelőnyösebb ajánlat” elfogadását. A szűkös anyagi források,

⁴¹ Tátrai (2003) cikke alapján készült fejezet

⁴² Pl. Stiglitz, Friedman, Kotler

az igények nagyvonalú, hibás felmérése, illetve egy építési beruházás során a megfelelő minőségű anyag beszerzése rendkívül komoly bizonytalanságot hordoz, melyet a nem államilag szabályozott szféra rugalmasságánál fogva könnyen kezel. Azonban törvényi szabályozásunk igényli a megfelelő minőség, termék, szolgáltatás, időzítés, mennyiség, forrás olyan pontos meghatározását, hogy az ajánlatok összehasonlítása esetén a rendelkezésre álló információk parametrizálhatók, így könnyen pontozhatók, objektíven összehasonlíthatók legyenek.

A gyakorlatban ez igen nehezen megvalósítható, hiszen egy tanácsadói szolgáltatás minőségét nehéz számszerűsíteni. Például a referenciák száma nehezen értékelhető azonosan, amennyiben egy cég a legnagyobb multinacionális cégek közül rendelkezik referenciával, míg a másik kétszer annyi, azonban ismeretlen kisvállalkozást tud csak felsorolni. A hatékony, rugalmas megoldás érdekében feltétlenül szükség van olyan szubjektív körülmények, minőségi kritériumok figyelembe vételére, minőségbiztosítási tanúsítvány meglétére mely segít különbséget tenni termék és termék között. Erre az új Kbt. már lehetőséget ad, ellenben kevés gyakorlati példát ismerünk, a piac szereplői érzékelhetően nehezen alkalmazzák a Döntőbizottság⁴³ előtt még „kipróbálatlan”, vagy kockázatos újdonságokat.

A célkitűzések tág meghatározása szerint pl. a beszerzésnek:

- a, Biztosítani kell az ellátás folyamatoságát, gondoskodni a szükséges anyagokról, szolgáltatásokról.*
- b, Hatékonyan és bölcsen kell vásárolni, és etikus módon megszerezni a legjobb minőséget minden kiadott forintért.*
- c, A készletet úgy kell szabályozni, hogy a felhasználónak a legalacsonyabb költséggel a legjobb szolgáltatást nyújtsuk.*
- d, Folyamatosan együtt kell működni más osztályokkal, szükség szerint információt és tanácsot adni, figyelemmel a szervezet egészének eredményes működésére.*
- e, Az előbbieket megvalósítása érdekében fejleszteni kell a személyzeti állományt, az irányelveket, az eljárásokat és a szervezetet. (Majoros [1999] nyomán)*

A fenti célkitűzéseknek csupán egy része értelmezhető közbeszerzés gyakorlatunkban, azonban nem „közbeszerzés-képtelensége”, hanem közbeszerzés-gyakorlatunk

„beszerzés-képtelensége” miatt. A szükséges anyagokról, szolgáltatásokról való gondoskodás a közbeszerzési tervezési gyakorlatlanságok (melyek sokszor nem az ajánlatkérő hibájából, hanem a későn rendelkezésre álló költségvetési sarokszámok ismeretéből eredeztethetők), szinte elfogadottá teszik az ad hoc módon előterjesztett beszerzési javaslatokat, melyek beszerzése eleve törvénysértéssel, vagy legalábbis a szabályok rugalmas kezelésével kell, hogy járjon.

A hatékony beszerzés lehetősége egy ilyen túlbürokratizált piacon nehezen megvalósítható, de a későbbiekben tárgyalt, a piacorientált szférától eltanult beszerzési technikák⁴⁴, sokat segíthetnek a problémán, s közelíthetik a beszerzés rugalmasságát, gyorsaságát a piacon elvárthoz. Az etikus közbeszerzésért a jogalkotók olyan szigorú szabályrendszert alkottak, mely ugyan a korrupciót megszüntetni nem képes, azonban egyfajta közbeszerzési ISO megteremtődését segíti, gondolok itt elsősorban a szigorú dokumentálási rendre illetve a Közbeszerzések Tanácsával való kötelező kommunikációra, közbeszerzési tervek készítésére. Felmerül a kérdés, hogy vajon a kogens szabályrendszer nem akadályozza-e meg a törvény azon célkitűzését, mely szerint minél hatékonyabb közpénzelköltség érdekében tudjanak tevékenykedni a közbeszerzési szakemberek.

A fenti felsorolásból a készletszabályozás kényes terület, hiszen az eljárások bonyolultságából adódóan a racionális közbeszerző inkább nagyobb mennyiséget gyorsan beszerz, mintsem több alkalommal kelljen lebonyolítania ugyanazt az eljárást. Ez természetesen a szerződéses feltételek kialakítása során finomítható, de az igények pontos ismerete, azaz a belső igényfelmérés kialakulatlansága sokszor vezet túlzott mértékű beszerzésekre, ami jól mutatja, hogy a készletezési problémákat egyrészt kevésbé tekintik költségtényezőnek a beszerzők, másrészt az igények előre jelezhetetlenségéből kifolyólag a legkisebb rossz, azaz a túrendelés eszközéhez nyúlnak, elkerülve az esetleges hiányt. A központosított költségvetés mérsékelt sikerének okai többek között ebben keresendők, hiszen az intézményi igények aggregációja nehezen valósítható meg színvonalas és pontos intézményi igénytervezés nélkül, melynek eredményeként a központi beszerző szervezet keretmegállapodásos eljáráson alapuló gyakorlatát nem képes rugalmasan alakítani. Ebben jelent megújulást

⁴³ A közbeszerzési intézményrendszer hazai jogorvoslati fóruma.

⁴⁴ Úgymint elektronikus árlejtés, elektronikus katalógus alkalmazása.

a Kbt. által is lehetővé tett keretmegállapodásos eljárás⁴⁵, mely a fejezet elektronikus megoldásokkal foglalkozó részében a dinamikus beszerzés megvalósításához, illetve az elektronikus árlejtés beszerzési technikájának alkalmazásához kapcsolja ezt a lehetőséget. Tapasztalataim szerint a keretmegállapodásos megoldás mint speciális eljárástípus lényege, hogy a keretmegállapodást követő első szakasz kiszűri az alkalmasak szűk táborát, akik tovább versenyezhetnek az időközönként megjelenő, előre nehezen tervezhető igényekért. Az eljárás a maga rugalmasságával, ugyanakkor törvényi korlátaival bizonytalanságot gerjeszt a piacon, s így nem tudja beteljesíteni áldásos hatását, azaz az első szakasz lezárását követően akár kis mennyiségekre is hirdetmény közzététel nélküli tárgyalásos eljárás kiírását, színvonalasabb készletezési stratégia kialakítását és tervezhetőbb, hatékonyabb közbeszerzést lehetővé téve.

A más osztályokkal való együttműködés az előbbi problémához szorosan kapcsolódik, nevezetesen az igények felmérése, az esetleges hiányhelyzetek, vagy túlzott rendelésekkel kapcsolatos visszacsatolás nem működhet az egyes szervezeti egységek állandó kommunikációja nélkül. Jól érzékelhető, hogy hiába a beszerzési célkitűzésekről beszélni, amennyiben a szervezeti kultúra, a hagyományok, nem alakítják ki az együttműködést, mely a szervezet értékteremtő képességéhez hozzájárulna. Ugyan outputról nehezen tudunk ebben az esetben beszélni, azonban a szervezet rugalmasságához, kommunikációs képességeihez szorosan hozzátartozik, hogy rendelkezésre állnak-e a megfelelő szoftverek, nyomtatványok. A tevékenység pedig a profitorientált szférában, mind az értékteremtés szolgálatában történik, mely lassan elvezet bennünket az ellátási lánc menedzsmenthez, melyről később esik szó.

A célkitűzések személyzeti állományfejlesztéssel, szervezetfejlesztéssel kapcsolatos része (Bailey-Farmer [1994]) az új Kbt. hatályba lépése óta ezidáig nem várt méreteket öltött. A hivatalos közbeszerzési tanácsadói kötelezettség szabályozásának hatása viszont nem kérdőjelezhető meg, melynek eredményeképpen hiszem, ki fog alakulni egy olyan színvonalas, egységes közbeszerző szakma, melynek jelentése a jövőben nem pejoratív értelemben fog megjelenni, s nem a korrupcióval, alacsony hatékonysággal, hanem a szakmaisággal fog összefüggni.

⁴⁵ Lásd . Jogi fogalomtár

Célját tekintve tehát az együttműködő, kompetens, gyakorlati szakemberekre alapozott, az igényeknek megfelelő, hatékony és etikus vásárlói magatartás szabályozásának eredménye az alapelveknek (nyilvánosság, egyenlő elbánás) való megfelelés mellett a döntéshozatal lassítását, az eljárás költségeinek aránytalanságát eredményezik, melyek egyenes úton vezetnek a közbeszerzés alacsony hatékonyságához, s egyben jól kritizálható beszerzési területnek való minősítéséhez. A fejlődés mindazonáltal tetten érhető a hazai közpénzzel való gazdálkodásban, szabályozásban is⁴⁶.

Az alábbi fejezet a beszerzési stratégia fontosságát hangsúlyozva azért kapott helyet, mivel a közbeszerzési törvényben is szabályozott előrelátás és tervezés egyben kikényszeríti, másrészt megtanítja a szervezeteket hosszú távra előre gondolkodni, stratégaként viselkedni.

3.2 A beszerzési stratégia

A beszerzés 1970-es években kezdődött fokozatos átalakulása vezetett a beszerzési stratégiák átalakításához. A beszerzési stratégia fő tényezőivé például a következők váltak:

- *a szállítóval szemben támasztott követelmények az ár mellett ma már a minőségre, a szállítási időre, a szállítást kísérő szolgáltatásokra is vonatkoznak;*
- *a beszerzési forrás megválasztása: a megfelelő minőségű beszerzők közötti választás, valamint a sürgős rendelések kielégítési lehetőségeinek előzetes feltárása;*
- *a beszerzési információs rendszer, amelynek a szervezeten belüli információkat kell tartalmaznia illetve feldolgoznia (pl. minőségi elvárások, helyettesíthetőségi lehetőségek, stb.), másrészt az egyes szállítókra, az elérhető árakra, minőségre vonatkozó külső információkkal kell rendelkeznie. (Baily-Farmer [1994])*

⁴⁶Gondolok itt a keretmegállapodásos eljárás vagy a szolgáltatási és építési koncesszió mint speciális beszerzési tárgy bevezetésére.

Fenti átalakuláshoz kapcsolódik a vevő-szállítók kapcsolatok átalakulása, a partneri kapcsolat előtérbe kerülése (iparágfüggő).⁴⁷ Ez a hagyományos megközelítéstől való távolodást jelenti.

A hagyományos modell szerint a vállalatok számára célszerűbb a beszerzések szállítók közötti megosztása, s alkupozíció teremtése, vagy amikor a vevő van hatalmi helyzetben, használja ki pozícióelőnyét, ami jelentheti például a beszerzések szétterítését, alternatív források beépítésének lehetőségét.

	Versenyeztető modell	Együttműködési modell
Kapcsolat jellege	- ellenfél - bizalomhiány	- barát, partner - bizalmi kapcsolat
Szállítókiválasztás	versenyeztetés, tenderezés	tárgyalások
Tárgyalási stratégia	győztes-vesztes	mindkét fél győztes
Tárgyalás fő kérdése	ár	teljes költségstruktúra
Szállítók száma	sok	egy vagy kevés
Szerződés	egyszeri vagy rövid távú	közép és hosszú távú
Szerződéses kapcsolat	formális, merev, rideg	informális, rugalmas
Kapcsolattartás a szállítóval	- vitázó, ritka - idegenkedés az információcserétől	- nyitott, folyamatos információcsere
Közös tevékenység	nincs vagy néhány	lényeges, intenzív
Minőség	szigorú ellenőrzés	folyamatos javításra törekvés
Rendelési gyakorlat	rendszeretlen, közepes, nagy mennyiségek	JIT, kis mennyiségek
Rendelési rendszer	egyedi, manuális	elektronizált
Termelés	elkülönült	integrált, szinkronizált

4. táblázat

*Versenyeztető vs. együttműködési modell a vevő és szállító kapcsolatokban*⁴⁸

⁴⁷ Szintén a témához kapcsolódik Lewitt (1983), aki a házastársak közötti kapcsolat egyes szakaszaihoz hasonlítja a vállalatok között kialakuló kapcsolatokat. Wilkinson-Young (1996) in Ford (1997) pp. 90. a Vállalkozói Kapcsolatok Kutatási Programjában több, mint 1000 interjúra támaszkodó átfogó vizsgálat eredményeként a szerzőpáros mellett érvel, hogy egy kapcsolatos belül a kooperatív és a versenyző aspektus egyszerre is létezhet. (Bauer-Berács [1999])

⁴⁸ Saunders, Erridge, Zenz alapján Majoros (1999) pp. 80

Az együttműködési megközelítés az ellátás biztonságát és folyamatosságát hivatott szavatolni egy vagy kevés számú szállító alkalmazásával, melynek során hatékonyabb logisztikai rendszer alakítható ki. A megoldás természetesen rendkívül iparág- és termékfüggő. Gondolunk itt például az irodai papírbeszerzésekre, ahol felesleges hosszú távú partnerkapcsolatokat kiépíteni, hiszen a papír kevésbé tekinthető stratégiai terméknek, a piacon igen éles verseny van, ahol a cél elsősorban a legalacsonyabb ár elérése, melyre a már említett hagyományos modell alkalmas. Az együttműködési vagy ellátási lánc típusú megközelítés fő célja a versenyképesség javítása, a hosszú távú együttműködés és mindegyik fél számára előnyös közvetlenebb információcsere elősegítése, a bizalom növelése. (Majoros [1999])

Utóbbi, azaz az együttműködési modell hosszú távú gondolkodást és biztonságra törekvést, kockázatminimalizálást feltételez. Ebben az esetben azonban nehezen indokolható közbeszerzési törvényünkben a nyílt eljárások egyértelmű prioritizálása, mely szigorúan a versenyzetető, a vevő-szállító kapcsolatokat kevésbé szorosra fogó modellre épül. Felmerül a kérdés, vajon szükség van-e a közvetlen kapcsolat kizárására vagy annak főszabályként való elfogadására (nyílt eljárás elsődlegessége), amennyiben minél inkább el kívánjuk kerülni a korrupciós helyzeteket, de érzékeljük ennek tarthatatlanságát.

A válasz nehezen elfogadható, de közgazdaságilag indokolható. A korrupció nem a közbeszerzés által való, azonban nem tagadható, fellelhető folyamataiban. Ám a korrupciós helyzetek elkerülése problémájának megoldása során e szélsőséges, a vevő-szállító partneri kapcsolatokat és egyben trendet figyelembe nem vevő modell középpontba állítása során a fenti beszerzési stratégiák fő tényezői deformált módon érvényesülnek.

Az együttműködésre épülő tárgyalásos eljárás (a meghívásos eljárás alkalmazása hazánkban nem számottevő) feltételrendszere 1995, azaz a hazai közbeszerzési törvény hatályba lépése óta egyre szigorúbb, tehát háttérbe szorítása egyenes arányban van a közbeszerzés hatékonyságának csökkenésével.

A beszerzési stratégia fő tényezői közül az utolsó, a beszerzésért felelős személy megfelelő információhoz juttatása feltétele a megfelelő jogosítványok megléte a beszerzés során felmerülő koordináció lebonyolításához.

3.3 Beszerzési koordináció

Mivel a beszerzéshez szükséges információk gyakran elszórtan helyezkednek el a szervezeten belül, fontos, hogy az összes érintett egység időszerű, releváns, pontos, információkkal lássa el a beszerzésért felelős személyt, szervezetet. (Szegedi-Prezenszki [2003])

Technikailag a beszerzési igények például a következő megoldások valamelyikével kezelhetők. (Chikán-Demeter Szerk. [1999])

- *Centralizált beszerzés: a beszerzéssel kapcsolatos összes tevékenységet egyetlen szervezeti egység látja el.*
- *Decentralizált beszerzés: nincsen külön beszerzési egység, a beszerzési feladatok elvégzését több szervezeti egység párhuzamosan végzi.*
- *Beszerzésgazda rendszerek: az egyes cikkeket az a szervezeti egység szerzi be, amely annak a legjellemzőbb felhasználója, ismerője.*

A hazánkban kialakult közbeszerzési környezet a közbeszerzési törvényen kívül kormányrendeleti szinten kerül szabályozásra. Az intézményrendszer jelenleg sajátos, részben centralizált, részben decentralizált beszerzésre épül. Centralizált, mivel a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság hivatott a központosított közbeszerzés keretein belül a 167/2004. (V. 25.) a központosított közbeszerzési rendszerről, valamint a központi beszerző szervezet feladat- és hatásköréről szóló Korm. rendeletben rögzített, ún. kiemelt termékkörbe tartozó termékek beszerzésére a kormány irányítása alá tartozó szervezetek számára azaz egy központilag meghatározott termékkör tekintetében a közpénzeket költő intézmények nagy része csak a központi beszerző szervezeten keresztül szerezhet be.

Decentralizált pedig olyan formán, hogy amely termékek illetve szervezetek,

intézmények nem tartoznak az előbbi csoportba, ezen csoport tagjai a törvény alapján szerezhettek be, de a kiemelt termékkör tekintetében csatlakozhatnak a központosított rendszerhez, ha úgy érzik az olcsóbb, egyszerűbb.

A centralizált megoldásnak, szép beszerzés-logisztikai példák mutatják, az üzleti életben is hagyományai vannak, ennek becsempészése a közbeszerzésbe tehát önmagában nem volt elvetendő ötlet. Az új irányelvek igen részletesen foglalkoznak a központi beszerző szervezettel, felhívva figyelmünket létük fontosságára és az EU-ban való elfogadottságára.

E rendszer hazánkban ezidáig rendkívül rugalmatlanul működött, monopolhelyzetek kialakulásához vezetett, az érintett intézményeket gyakran törvényszegésre kényszerítette, ugyanakkor biztosítani volt hivatott, hogy kevésbé kerüljön sor olyan döntések meghozatalára, melynek következtében az egyes beszerzők, olcsó, utánpótlás nélküli „noname” termékeket vásárolnak a kis büdzséjükből. Lényege, hogy a kiemelt termékkörbe tartozó termékeket a kormány irányítása alá tartozó szervezetek csak olyan cégektől vásárolhatnak, melyekkel a központi beszerző szervezet (jelenleg a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság) versenyeztetés után keretmegállapodást (régén keretszerződést) köt.

Az egyik legnagyobb gyengéje a rendszernek, hogy feltételezi, a kormány irányítása alá tartozó szervezetek pontosan tisztában vannak beszerzési igényeikkel. Ennek feltétele azonban, hogy az egyes érintett intézmények költségvetési kereteikkel időben tisztában legyenek, beruházási projektjeiket pontosan megtervezzék stb., azaz olyan projektszemlélettel, előrelátással és biztos pénzügyi háttérrel rendelkezzenek, mely lehetőséget ad a tervezett igények aggregálása révén arra, hogy a központi beszerző szervezet színvonalas tevékenységet végezzen.

Az előbbiekhöz kapcsolódva nehezen kritizálható, pl. egyes közintézmények sajátos, gyakran törvénykerülő beszerzési politikája, melynek problémái elsősorban pénztelenségből, tervezhetetlenségből, a körülmények tarthatatlanságából adódnak. Ez nem azt jelenti, hogy a közbeszerzést, mint szükséges rosszat valamiféle BPR-nak, a folyamatok teljes újjászervezésének kellene alávetni, és a teljes beszerzési környezetet megváltoztatni volna érdemes. A hazai közbeszerzési piacnak arra a stabilitásra van

szüksége, melyet az állandó jogi környezet, a fokozatosan kialakuló tenderkultúra és kiszámítható állami közbeszerzés-politika jelent.

Az alábbiakban kis kitérőt téve arra kívánunk választ adni, hogy a kifejezetten szervezeti beszerzésekre szűkített vizsgálat milyen sajátosságokra tér ki, melyeket esetleg a közbeszerzési piac sajátosságainak feleltethetünk meg.

3.4 A szervezeti beszerzések specifikumai

A közbeszerzés, tekintettel a Kbt. által meghatározott alanyi körére, szervezetek által bonyolódik, mely magában foglalja az állami támogatást igénylő kisvállalkozást, bármely minisztériumot és a hatálya alá tartozó releváns közszolgáltató tevékenységet folytató, versenyző piacon működő vállalatokat is.

A szervezeti piacok és a vevők magatartásának elemzésekor Kotler (2004) megkülönbözteti *az intézményi, valamint a kormányzati piacokat*. A szakirodalom több piactípus-felosztást ismer, témánk szempontjából mégis ez az egyik legérdekesebb, hiszen egyértelművé teszi a közbeszerzés iránt érdeklődők számára, hogy a kormányzati piacokon működő formális szervezetek beszerző tevékenységei sajátosságaik, jellegük miatt megkülönböztetendők.

Érdeklődési körünkbe elsősorban az intézményi és kormányzati piacok esnek, azonban az alábbiakban részletezett, szervezeti piacokra általánosan meghatározható specifikumok mindegyik piactípusra jellemzők.

A szervezeti vásárlás *"olyan döntéshozatali folyamat, melynek során a formális szervezetek megteremtik az igényt a megvásárolt termékekre és szolgáltatásokra, azonosítják és értékelik a lehetséges árukat és szállítókat, majd választanak közülük."*

A szervezeti beszerzésekhez különböző célok kapcsolódnak: profitszerzés, költségcsökkentés, az alkalmazottak igényeinek kielégítése, társadalmi és jogi kötelezettségeik teljesítése érdekében.

A szervezet beszerzési döntéseit több személy hozza, mint a fogyasztóit, különösen nagyobb érték, nagyobb tételek esetében. A szervezeti vásárló tehát olyan piaci szereplő, aki egy formális szervezet részére végez beszerzési tevékenységet.

A döntésben részt vevőknek különböző szervezeti kötelezettségeik vannak, így a beszerzésről eltérő feltételek szerint döntenek. Szem előtt kell tartaniuk a szervezetük által kialakított beszerzés-politikát, megszorításokat, követelményeket (Kotler [2004]).

A szervezeti vásárlói magatartás döntési folyamat, mely számos elkülöníthető lépésből áll. Hogy a szervezeti vásárlók milyen módon döntenek, nagymértékben függ a vásárlási helyzet újdonságától, azaz attól, hogy az adott vásárló milyen mértékben szembesült a konkrét termék beszerzésével a korábbiakban.

Három esetet különböztetünk meg:

- *a közvetlen újravásárlás*
- *a módosított újravásárlás, valamint*
- *az új feladat, a teljesen új vásárlás esetét.* (Kotler [2004])

Előbbiek közül a legérdekesebb és egyben legkreatívabb feladat a beszerző részére az utolsó, az új vásárlás esete, amikor a vevő számára teljesen ismeretlen helyzetbe kerül. Ebben az esetben a termék műszaki paramétereinek a definiálásától kezdve a rendelési specifikáció elkészítéséig számtalan új feladatot kell megoldania, amelyhez az első két esettel ellentétben a korábbi tapasztalatokat nem lehet felhasználni. A vásárlások osztályozásának ez a hármas csoportosítása széleskörűen alkalmazott a szervezeti vásárlások elemzésénél illetve az elektronikus megoldások használhatósága tekintetében.

Mindez csak kiindulópontként szolgálhat a továbbiakban felmerülő kérdések megválaszolására során. Az egyik alapvető kérdés, hogy anyag-, állóeszköz-, vagy szolgáltatás beszerzésről, ill. beruházásról van-e szó. Logikailag feltételezhetjük, hogy inkább a gépek, berendezések vásárlása, építési beruházások, informatikai beruházások teremtenek újszerű beszerzési helyzetet, mint az anyagok, egyszerűbb szolgáltatások beszerzése. Ebben az esetben ugyanolyan értékű, volumenű beruházási jószág beszerzése nagyobb információgyűjtési feladattal jár, mint amire az anyagok vásárlásánál kényszerülünk. Az eltérés a szervezetektől függően alakul. Az átmeneti

gazdasági állapot, s a gazdasági környezet változása, a beszerzési piacok átrendeződése folytán nem határozható meg állandó arány a három vásárlási helyzet között a szervezeti beszerzések esetében.

A beszerzési helyzetek megkülönböztetésének három jellemzője: a probléma újdonsága, az információigény és az új alternatívák mérlegelése alapján az alábbiak szerint alakul.

<i>Beszerzési helyzet</i>	A probléma újdonsága	Információigény	Új alternatívák mérlegelése
<i>Új vásárlás</i>	Nagy	Jelentős	Fontos
<i>Módosított újvásárlás</i>	Közepes	Mérsékelt	Korlátozott
<i>Egyszerű (rutin) újvásárlás</i>	Kicsi	Minimális	Szükségtelen

5. táblázat

Beszerzési helyzetek a probléma újdonsága, az információigény és az új alternatívák mérlegelése alapján⁴⁹

Fentiek arra világítanak rá, hogy a közbeszerzések során sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a beszerzési helyzetek elemzésére. Nem elegendő megkülönböztetni a piacot, a beszerzési helyzetet azonosítva tudunk cizelláltabb következtetéseket levonni. Gondolunk itt például arra, hogy azon szervezeteknél, ahol jól bevált, állandó újratenderezések folynak, hiába alakul ki a közbeszerzési tudásbázis, a teljesen új vásárlás, pl. egy építési beruházás előkészítése során olyan információigény merül fel, illetve olyan sok új alternatíva között kell választani, amelyhez a jól strukturált problémákhoz szokott közbeszerző nem elegendő. Ennek megfelelően fejlődik a hazai közbeszerzési piac, alakulnak kifejezetten közbeszerzési tanácsadással, tenderkészítéssel, tenderfigyeléssel foglalkozó cégek, jelennek meg akkreditált közbeszerzési tanácsadó képzések. A hazai beszerzőknek fel kell tehát ismerniük, hogy amennyiben nem rendelkeznek a megfelelő tudásbázissal, vagy egyszerűen hatékonyabbnak és olcsóbbnak tartják e tevékenység egy részének tevékenység-kihelyezését (outsourcing), nem habozhatnak azt megtenni. Sok közbeszerzés azért

⁴⁹ Robinson, Faris, Wind (1967)

bonyolódik külső cég segítségével, mert így a döntéshozó az eljárás lefolytatásának kockázatát átháríthatja a bonyolító cégre, megosztva ezzel felelősségét, s egyben növelve ezzel a sikeres befejezés lehetőségét, hiszen a pályázni tudás gyenge pontja a közbeszerzési gyakorlattal kapcsolatos információhiány, a kiskapuk ismerete a sikeres tenderezés alapja.

Erre talán az egyik legjobb példa a tenderfigyelő szolgálatok működése, mely ugyan a hazai, az EU tenderekre pályázó cégek részére nyújt felvilágosítást, mégis, tapasztalataik a beszerzők számára sem érdektelenek. Azon a közbeszerzési piacon, ahol naponta közel 1000 tender jelenik meg és ahol csatlakozásunkat követően az EU értékhatárt elérő hazai tendereket is meg kell hirdetnünk, hasonló információhiánnyal és problémákkal rendelkező beszerző szervezetek írják ki tendereiket, melyek dokumentációi, sajátos protekcionista megoldásaik példaértékűek lehetnek.

A fenti példára azért érdemes figyelni, mert a közbeszerzőnek ma már nem elegendő kiírni a pályázatot és várni, vajon sikerült-e pontosan meghatározni a szükséges termék tulajdonságait, vajon a zárt ajtók mögött folytatott rövid brainstorming elegendő volt-e a potenciális beszerzési források azonosítására. Valójában a közbeszerzőnek egyfajta marketinget kell folytatnia, figyelve a közbeszerzési piacon mozgó hasonló közbeszerzők gyakorlatát (lásd előző példa), valamint felméri a piacot, ahonnan vásárolni szeretne mind a szereplők, mind a termékek, szolgáltatások tekintetében, s a beszerzendő termékek tekintetében megfelelő beszerzési stratégiát kialakítani⁵⁰. Hozzá tartozik továbbá a dokumentációk, részszerzőpontok kialakítása során olyan szimuláció elvégzése, mely nem értékkel túl egyes szempontokat, s valóban azon elemek érvényesülését engedi az ajánlatban, melyeket a előkészítés során az igénylők kifejeztek.

3.5 Beszerzési marketing

A szervezeti beszerzés kapcsán megfigyelhető a tágran értelmezett racionalitásra való törekvés. Ennek háttérében a beszerzési funkció - mint értékképző - fokozatos felértékelődése áll, ezért kaphatott a beszerzés is stratégiai szerepkört, s vált általánossá

a beszerzési marketing is. E szerint a szervezeti beszerzők is használják a marketingkonceptiót és a marketing eszköztárát. A beszerzőnek nem elegendő várni az eladó ajánlatára, hanem mintegy megelőzve őt, "fordított marketinget", azaz beszerzési marketinget kell folytatnia.

A hatékony beszerzési politika részét kell, hogy képezze a döntést befolyásoló tényezők megismerése. Ez csakis aktív beszerzési politikával érhető el, mely feltételezi a beszállítói piac lehetőségeinek folyamatos keresését és elemzését.

A beszerzési piackutatás a beszerzési piacokról, a beszállító partnerekről szóló szisztematikus információgyűjtés és feldolgozás eszköze.

Célja:

- *a beszerzési piacok áttekinthetőségének biztosítása, javítása,*
- *a beszerzési zavarok elkerülése és a zavartalan működés biztosítása,*
- *más egységek ellátása információkkal,*
- *optimális beszerzési döntések lehetővé tétele,*
- *új beszerzési források megtalálása és értékelése,*
- *egyres termékek helyettesítési lehetőségeinek kiértékelése,*
- *technikai fejlődés nyomon követése. (Kotler [2004])*

Az egyes célok prioritizálása nagy mértékben függ az adott intézmény tevékenységi körétől. A Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus-kormányzat Központja például a kormányzati gerinchálózattal kapcsolatos beszerzéseinek tekintetében kulcsfontosságú a technikai fejlődés nyomon követése, míg az Országos Vérellátó Központban a beszerzési zavarok elkerülése és a zavartalan működés biztosítása az elsődleges cél.

A már említett intézményi piacok esetén (ide tartoznak az iskolák, kórházak, szociális otthonok, börtönök), amelyeknek a felügyeletük alatt álló embereket termékekkel és szolgáltatásokkal kell ellátniuk, nyomon követhető e célok érvényesülése.

Sok ilyen intézményre a szűkös költségvetés és a visszatérő ügyfelek jellemzők. Egy kórház beszerzési ügynökének meg kell határoznia a betegeknek adandó ételek minőségét. A beszerzés célja ez esetben nem a profitszerzés, mert a betegeknek adott étel a teljes szolgáltatáscsomag része.

⁵⁰ Lásd Kraljic-mátrix in Kraljic (1983) pp. 109-117.

Nem lehet alapvető cél a költségek minimumra szorítása sem, hiszen ha a beteg rossz ételt kap, panaszkodik, rontja a gyógyulási esélyeket, s rontja a kórház hírnevét. A kórházi beszerzési ügynököknek olyan, intézményeket ellátó szállítókat kell találnia, akik termékeik minőségével elérnek vagy meghaladnak egy bizonyos minimális szintet, és alacsony árakat kínálnak. A speciális igények és jellemzők miatt már sok élelmiszerszállító az intézményi vevők kiszolgálására külön egységet hoz létre.

A kormányzati piacok esetében a döntéskor az elsődleges szempont a költségeknek, (áttételesen az adófizetők költségeinek) minimálisra csökkentése. A kormányzati vásárlók általában azokat a legalacsonyabb árat ajánló eladókat részesítik előnyben, akik eleget tudnak tenni a meghatározott specifikációknak. (Kotler [2004])

A kormányzati szervezetek és a költségvetési, illetve közpénzekből gazdálkodó intézmények esetében a kormány egyre inkább megköveteli, hogy reálértékben kevesebb pénzzel gazdálkodjanak, ami azt eredményezi, hogy a költségek csökkentésére az eredményesebb beszerzés megvalósításával tesznek hatékony erőfeszítéseket. Az előbbi szervezetek felelős vezetőinek az a feladata, hogy a költségvetés szűkebb keretei között feleljenek meg azoknak az igényeknek, amelyek kielégítésére szolgáltatásukat létrehozták.

A beszerzési piackutatásra több okból is sor kerülhet. A leggyakoribb ok egy új, eddig még nem ismert, vagy nem használt anyagnak a beszerzése. Esetenként azonban fontos lehet, hogy sor kerüljön rá rutin ill. módosított újra vásárlások esetén is. Ez utóbbinak elsődleges oka például a költségszerkezet megváltozása, új források megjelenése lehet. (Bauer-Berács [1998])

A marketing eszköztárának használata nem merül ki a beszerzési marketingben.

Az alábbiakban olyan marketingsajátosságokra világítunk rá, melyek a vevő döntési mechanizmusára lehetnek hatással, s melyről ezidáig a szervezeti beszerzések esetében még nem ejtettük szót.

3.6 Marketingsajátosságok

Egy-egy konkrét esetben számos sajátos körülmény lehet hatással a vevő döntési folyamatára és a döntési mechanizmus funkcionálására.

Léteznek olyan tényezők, amelyek valamilyen formában befolyásolják magát a döntési mechanizmust:

- *A vevő célja,*
- *A vevő környezetére és a vevőre jellemző technológiai kultúra,*
- *A vevőre jellemző szervezeti struktúra és szervezeti kultúra,*
- *Társadalmi, kulturális és viselkedési szokások.* (Kotler [2004])

3.5.1 A vevő célja

A költségvetési pénzekből gazdálkodó vevő, azaz a költségvetési vevő végső célja valamilyen közösségi igény kielégítése, ahol eltérő környezeti tényezők dominálnak, mint az ipari piacok esetében.

Például egy önkormányzati beruházás végső célja lehet a biztonság növelése érdekében a közterületek erősebb fényű lámpákkal való ellátása. A végső cél kialakításában a domináns környezeti tényező ebben az esetben a közösség ezirányú elvárása, de a kielégíthetőség mértékének a meghatározásában nyilvánvalóan piaci tényezők is szerepet játszanak.

A beruházói célok elemzésekor lényeges szempont, hogy szétválik-e a beruházói, az üzemeltetői és a felhasználói funkció. Ha ezek a funkciók elkülönülnek egymástól, akkor természetesen nem csak a beruházónak, hanem az üzemeltetőnek és a felhasználónak is vannak elvárásai a létesítménnyel kapcsolatban.

"Ezért a létesítményi folyamat közreműködőinek ebbe a folyamatba ágyazott marketingmunkával a létesítmény mögé kell tekinteni, és fel kell tárnunk azokat a vevői-beruházói célokat, amelyekre alapozva ajánlatával a közreműködő a maga számára kedvező irányba terelheti a beruházó döntését."(Kotler [2004])

3.5.2 A vevő környezetére és a vevőre jellemző technológiai kultúra

Számos olyan eset ismert, amikor egy vállalkozó ajánlatát annak ellenére nem fogadta el a beruházó, hogy az a legkorszerűbb technológiai megoldást tartalmazta. Ez a probléma olyan esetben szokott felvetődni, amikor a vevő és környezete termelési és technológiai kultúrája fejletlenebb, mint az ajánlattevőé. Ha az üzemeltetéshez szükséges szakmai kultúra megszerzése hosszabb távon sem biztosítható, akkor a vevő természetesen hajlik a számára biztonságosan üzemeltethető technológiai megoldás elfogadására.

A korszerű technológia azonban az esetek többségében egyben munkaerőt megtakarító technológia is, s így a technológiai korszerűség összefügghet a beruházó végső céljával. Ha azonban célja ezzel ellentételes, például éppen a munkahelyteremtés, akkor szintén a kevésbé korszerű, de a több munkahelyet biztosító műszaki megoldást fogja választani. Az előbbiek alapján a termelési kultúra és a technológiai színvonal elemzése a vállalkozói marketingtevékenység fontos területévé kell, hogy váljon, mivel jelentősen elősegítheti a vállalkozó számára kedvező beruházói döntés meghozatalát.

Az Egységes Kormányzati Gerinchálózathoz kapcsolódó, az e-kormányzat építését célzó beszerzésekhez nem elegendő az E-kormányzat 2005 program ismerete. Ahhoz azonban, hogy egy informatikai szállító, szolgáltató informatikai rendszereket, megoldásokat tudjon eladni, pontos információkkal kell rendelkeznie. Nem léphetnek fel kompatibilitási problémák, kész megoldásokat kell kínálni. Ez egyben feltételezi, hogy ha valamely szállító alapvető, publikus, ugyanakkor a szakma számára evidens ismeretekkel nem rendelkezik, kiesik a versenyből.

3.5.3 A vevőre jellemző szervezeti struktúra és szervezeti kultúra

Mind a létesítmény, mind a szervezeti sajátosságaiból adódik, hogy a vevő döntése egy időben elhúzódó, többszereplős döntési folyamat eredménye. A folyamat résztvevői különböző szerepkörben vesznek részt a döntés kialakításában, ahol sok esetben egyéni érdekeiket is figyelembe véve járulnak hozzá a döntéshez.

Hogy a megszülető döntés mennyiben lesz elfogadható az érdekeltek számára, jelentős mértékben függ a vevő szervezetének centralizált, vagy decentralizált jellegétől, illetve a szereplők közötti formális és informális kapcsolatok jellegétől.

Előbbiek rámutatnak, hogy a marketingmunka tervezhetősége érdekében minél pontosabban fel kell térképezni a döntési folyamatban részt vevők magatartását, formális és informális hatáskörét, kapcsolatait.

3.5.4 Társadalmi, kulturális és viselkedési szokások

E kérdés akkor kerül előtérbe, amikor a vevő és az ajánlattevő tradicionálisan eltérő kultúrkörben működik. Ezek a tényezők elsősorban nem a döntési folyamatot és a döntési mechanizmust befolyásolják, hanem sokkal inkább magát a döntést, ezért hatásukkal mindenképpen számolnia kell a beszerzőnek.

E ponthoz szorosan kapcsolódik a cikk elején már említett „tenderkultúra” kifejezés, melynek fokozatos meghonosodása kiküszöböli az elkerülhető hibákat, a feleslegesen lefolytatott, majd eredménytelenné nyilvánított eljárásokat, a morálisan nehezen elfogadható szükségtelen jogorvoslati eljárásokat.

3.7 Új trend a beszerzés területén

A közbeszerzés hatékonyságáról, az elérhető célokról gyakran esik szó hazánkban anélkül, hogy bármilyen számítás alátámasztaná, kutatás megvilágítaná, vajon miért olyan nehézkes „felnőni” a profitorientált vállalat gyakorlatához, illetve annak megoldásait, alkalmazva technikáit.

Az elektronikus árlejtés, az elektronikus katalógus mind-mind a vállalati szféra gyakorlatából szüremkedett át az európai közbeszerzési gyakorlatba. Az elektronikus megoldások meghonosítása során azonban nem szakadhatunk el az EU irányelvektől, például attól az igénytől, hogy a közpénzek elköltése minél nyilvánosabb legyen. A bonyolult, gyakran túlbürokratizált szabályrendszer gátolja a rugalmas, hatékony rendszer kiépítését, azonban például az elektronikus beszerzési technikák alkalmazásával javítható a közpénzelkötés színvonala hazánkban is.

„Az e-kereskedelem térhódítása átalakítja a beszerzés világát.... A vállalkozások a tranzakciók segítségével automatizálják és korszerűsítik a szükségletek felméréséhez, jóváhagyásához, teljesítéséhez és kifizetéséhez kapcsolódó munkafolyamatokat.,, (Kalakota-Robinson [2001])

Az elektronikus beszerzés olyan lehetőség, melyet a beszerzési trendeket ismerők egyre inkább e tevékenység folytatása elengedhetetlen feltételeként aposztrofálnak. A profitorientált vállalatok egyre jobban igénylik a hatékonyságnövelő, az átláthatóságot jobban megteremtő elektronikus megoldások bevezetését, alkalmassá téve információs rendszereiket, illetve egyre jobban kiterjesztve az elektronikusan beszerzendő termékek körét.

A közbeszerzésnek is ezzel az új kihívással kell szembenéznie hazánkban, melyet felerősít az Európai Unióban végbemenő „elektronizálási hullám”, már egészen attól az időszaktól, amikor még az elektronikus közbeszerzési irányelvek nem kerültek elfogadásra.

Hazánkban az új közbeszerzési törvény az elektronikus megoldás csíráit teremti csupán meg, a részletes szabályozás lehetőségét kormányrendeleti szintre utalja⁵¹. Nem ad azonban lehetőséget a hatályos irányelvek szerinti elektronikus technikák érvényesítésére anélkül, hogy részletesen mindez a hazai szabályozásban meg ne jelenne. Ez a kodifikációs kényszer várhatóan egy túlszabályozott elektronikus „kormányrendelet-halmazt” hoz létre, mely nem biztos, hogy a leghatékonyabb megoldás, főleg az e-megoldások tekintetében.

Annak, hogy mind szervezeti, gazdasági, mind jogi alapjait tekintve létező rendszert a jogalkotó alkalmassá tegye elektronikus eljárások lebonyolítására, számottevő korlátai vannak Magyarországon, amiről az alábbiakban részletesen lesz szó.

Cél az elektronikus támogatás elkülönült (vagy elkülöníthető) piaci szolgáltatási területei szerint az elmélet és az egyes EU tagországokban eltérő mértékben, de már egyértelműen kialakuló, meglehetősen heterogén gyakorlat bemutatása.

Ennek ismertetése előtt nem érdektelen ismertetni egy, az Európai Bizottság által közzétett tanulmány SWOT analízisének összefoglalóját. E tanulmány 20 kísérleti

⁵¹ Lásd Kbt. 404. § e) pont

projekt tapasztalataira támaszkodva végezte el az elektronikus közbeszerzési rendszerek elemzését, technológiai, jogi és szervezeti szempontok szerint vizsgálva a rendszerek erősségeit, gyengeségeit, a lehetőségeket és félelmeket nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt.

<p>Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Résztevők számára elérhető többlet haszon ➤ A verseny és a piaci átláthatóság növekedése ➤ Adminisztrációs költségek csökkenése ➤ A közbeszerzési eljárások hatékonyságának növekedése ➤ A résztvevők közötti kommunikáció hatékonyságának növekedése 	<p>Lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A közös európai piac nyíltabbá válása ➤ A határokat átlépő kereskedelem és a közbeszerzési pályázatadás növekedése ➤ A versenyképességre és közintézmények költségvetésére gyakorolt hatás
<p>Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Technológiai hiányosságok (pl. szűk keresztmetszet) ➤ Jogi és biztonsági kérdések ➤ Szabványok hiánya ➤ A regionális fejlettségi különbségek okozta felzárkózási problémák 	<p>Fenyegetések</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Regionális ill. nemzeti ellenállás ➤ Megfelelő szakképzettség ill. oktatás hiánya ➤ Az egymás közötti együttműködés ill. kapcsolatrendszer hiánya

6. számú táblázat

Az elektronikus közbeszerzés SWOT analízise az Európai Unió tagállamaiban⁵²

A fenti felmérés jól rávilágít azokra a problémákra, mint például a technológiai hiányosságok, a regionális ellenállás, vagy akár a jogi és biztonsági kérdések. Hazánkban is problémát jelent a megfelelő szakképzettség hiánya, melyből adódik az informatikai támogatás elutasítása, az új szoftverektől való idegenkedés, az e-világban elérhető elektronikus adatbázisok gyatra látogatottsága. Az Európai Unió Hivatalos Lapja a mai napig kevésbé látogatott a hazai ajánlattevők által, de még az ajánlatkérőknek is elenyésző hányada tekintette meg ezidáig saját hirdetését a site-on, ahol a kereső funkció lényegesen modernebb, mint a közbeszerzések hivatalos honlapján (www.kozbeszerzes.hu).

⁵² Lásd Európai Bizottság felmérés (2001)
http://europa.eu.int/comm/dgs/informatics/publications/index_en.htm
 Letöltés 2003. január 23

Ehhez a kérdéshez kapcsolódnak a jogi és biztonsági problémák, hiszen egy ügyetlenül elküldött ajánlat, a nem megfelelő formátum, a rossz közbeszerzési szabályzat mind-mind a jogorvoslatok számának emelkedésével jár, különösen olyan régiókban, ahol a jogorvoslati hajlandóság messze meghaladja az európai átlagot.

A hazai közbeszerzési rendszer kialakításához fontos annak ismerete, hogy az egyes EU-tagországok milyen konkrét problémákat, lehetőségeket tudnak megfogalmazni e-közbeszerzés projektjeik kapcsán. Nem tudunk ugyanis olyan „best practice”-t, legjobb megoldást alapul venni, melyet lemásolva sajátos hazai közbeszerzési rendszerünk elektronizálására használhatnánk, de jó megoldásokat ismerünk. Az IRSPP kutatás például rávilágított a konzorciális modellek előnyeire, melyek elektronikus támogatással még sikeresebben aknázhatók ki.

Az elektronikus közbeszerzés magyarországi meghonosításával kapcsolatos aggályokra sok tekintetben választ ad ez a felmérés. A rendszer használatának előnyei közé a hagyományos közbeszerzéssel szemben az átláthatóbb, gyorsabb, hatékonyabb kommunikáció és a beszerzési és adminisztrációs költségek csökkenése tartozik. Hozzá kell tenni, hogy a gyakorlat költségnövekedést mutat a beszerzések elektronikus lebonyolítása esetén, mely ebben az értelemben nem feltétlenül vezet a teljes közbeszerzési rendszer „olcsóbbá” válásához. Ahhoz, hogy a rendszer hatékonyan működhessen, a szereplőknek le kell küzdeniük az új technológiáktól való félelmüket, igyekezniük kell integrálódni az elektronikus folyamatokba, mely további komoly beruházásokat igényelhet. Ennek feltétele a tanulmányban is kiemelt olyan jogi, oktatási, szabványosító tevékenység az Európai Bizottság részéről, ami az egységes gyakorlat kialakulásának keretfeltételeit jelenti. Szükség van továbbá nemzeti szinten az egyes kormányok támogatására is.

A fentiek alapján érzékelhető, hogy az akadályok leküzdése, a keretfeltételek megteremtése nem csupán Magyarországon jelent problémát.

Hazánk esetében fontos figyelembe venni azon szűk keresztmetszeteket, melyek például a Közbeszerzési Értesítő kiemelt szerepéből, azonban gyenge e-felkészültségéből adódnak, valamint az alacsony Internet-penetrációt és a Kbt. alanyi hatálya alapján érintett szervezetek gyakran gyenge infrastrukturális ellátottságát. Látható tehát, hogy

nem egyszerűen az e-közbeszerzésről, hanem annál sokkal távolabb mutató, az e-kultúra, az információs társadalom,

és ha tovább gondolkodunk a tenderkultúra fejlesztésében is úttörő szerepet játszó e-közbeszerzési rendszerről beszélhetünk, melynek kialakítása komoly hatást gyakorolhat az említett területekre.

Az alábbiakban a közbeszerzési eljárások folyamata elméleti alapjainak ismertetésére kerül sor. E részletesebb elektronikus közbeszerzési kitérővel fel kívánjuk hívni a figyelmet a hazai Elektronikus Közbeszerzési Rendszer-történelem során már egy alkalommal elkövetett hibára⁵³, hogy nem feltétlenül a teljes folyamat elektronizálása az azonnali cél egy rendszer kialakításakor. A teljes folyamat tevékenységekre bontása teremti meg a fokozatosság feltételeit.

A közbeszerzési eljárások folyamatát az elektronikus közbeszerzés folyamatának azonosíthatósága végett az alábbi tevékenységekre célszerű bontani.

3.7.1 E-Advertising. Kommunikáció, hirdetések közzététele

A közösségi eljárásrend (a magyarországi Közbeszerzési Értesítő gyakorlatának megfelelően) szerinti feltételeknek megfelelő, az előírt adattartalommal történő közzététel az eljárás indítására, részeredményére és eredményére vonatkozóan. A kötelezően az EU valamelyik hivatalos nyelvén is zajló kommunikáció jellemzően elektronikus. A beszerzési tárgyak meghatározásánál a közbeszerzési definíció szótár (CPV: common procurement directory) kötelező.

3.7.2 E-tendering. Elektronikus ajánlattétel

Elektronikus ajánlattételi eljárásnak a közbeszerzési portálokon kitölthető, ajánlati templatek biztonságos elkészítése, elektronikus aláírása, lezárása (elektronikus bélyeg), tárolása, integritásának az ajánlattevő adott határidőig tartó, módosítás céljából történő hozzáférése minősül az adatbiztonság és adatintegritás megőrzése mellett, időbélyeg adott időpontban történő feltörésének lehetőségével. Az eljárás kiegészülhet az ajánlatok elektronikus értékelésével és a döntéstámogató eszközök alkalmazásával.

Újdonság, hogy az e-tendering funkcióban az Európai Unió Hivatalos Lapjának Kiadóhivatala e-közzétételi tevékenységét ki kívánja egészíteni egy, inkább az e-tendering-be tartozó funkcióval, szolgáltatással. Nevezetesen, hogy a hirdetményeket megnyitva a dokumentáció is automatikusan elérhetővé válik. Ennek a hazai gyakorlatban korlátja lehet a dokumentációk ellenszolgáltatás ellenében történő eljuttatása, vagy átadása az ajánlattevőnek, mely a szabad elektronikus hozzáférhetőség gátja.

3.7.3 E-Ordering. Elektronikus megrendelések

A közbeszerzési eljárást lezáró szerződést követően (jellemzően termékek ismétlődő beszerzése esetén) az eseti megrendelések adminisztrációja jelentős költségekkel jár mind megrendelői, mind szállítói oldalon (a közzétett adatok alapján ez 400-1000 euro között változik). Ennek a folyamatnak az elektronikus támogatása a folyamat ezen szakaszában keletkező költségek csökkentésén túl a jellemzően intézményeken és vállalatokon belüli munkafolyamatok elektronikus támogatottságának növekvő mértéke miatt is elkerülhetetlen.

Az elektronikus megrendeléseket és visszaigazolásokat a számlával kísért áru fizikai megjelenése és átvétele követi. A folyamat elektronikus támogatásának elterjedése előrehaladott. Az emelt szintű biztonsági elemek alkalmazása nem jellemző. A nagy beszerző szervezetek az ismétlődő megrendelések kiszolgálására jellemzően katalógusrendszert működtetnek. A fejlett többdimenziós katalógusrendszerek lehetővé teszik mind a szállítók, mind a vevők részére a különböző "nézetek" kialakítását saját menedzselésükben, speciális termékek, valamint speciális árkonstrukciók testre szabott létrehozását. A létező katalógus-alkalmazások jellemzően Oracle, SAP, Commerce 1, Ariba stb. termékeken alapulnak.

Ezt hivatott többek között megalapozni a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság⁵⁴, a központosított közbeszerzés felelős intézménye által működtetett katalógus, mely keretszerződéssel végződő eljárásait, valamint keretmegállapodásos eljárásait követően a nyertes termékeket, szolgáltatásokat katalógusában teszi elérhetővé az ajánlatkérők

⁵³ Lásd: Magyar Posta Elektronikus Közbeszerzési Rendszer projekt

⁵⁴ Központi beszerző szervezet Magyarországon

számára. A központosított közbeszerzésről szóló kormányrendelet⁵⁵ alanyi hatálya alá tartozó ajánlatkérők hazánkban csak a Központi Szolgáltatási Főigazgatóságon keresztül vásárolhatnak az ún. kiemelt termékkörből, melyet a végrehajtási rendelet 1. számú mellékletében találunk. Ezen termékek kerülhetnek tehát a központosított közbeszerzés katalógusába. Ez a megoldás jól mutatja, hogy a központi beszerző szervezet méretgazdaságos beszerzéséből kifolyólag, rentábilisan képes működtetni saját katalógust. Az európai gyakorlat és egyben az irányelvek azonban nem az ilyen „kötelező jellegű” központosítást helyezik előtérbe, hanem a természetes úton kialakuló központi beszerző szervezeteket, ahol fokozatosan terjed a saját katalógusok építése.

3.7.4 E-Invoicing. Elektronikus számlázás

A teljesítésekhez kapcsolódó számlakibocsátás az EU-tagországokban jellemzően nem megoldott. A közbeszerzési folyamat ezen szakaszának elektronikus támogatása az elektronikus aláírás és a megfelelő biztonságú hitelesítés-szolgáltatás szabályozottsága ellenére sem működik a gyakorlatban. Hazánkban, hasonlóan a többi EU tagállamhoz, a szabályozási háttér kialakult, s hasonló egységesítési törekvések jellemzik az e-számlázást, mint az elektronikus katalógusok kiépítését az IDABC E-közbeszerzés munkacsoportjainak tevékenysége során.

Az előbbieken felsorolt tevékenységtípusokat kiegészítendő új eljárástípusok kialakításáról is szót ejtettünk. A közbeszerzési eljárások elektronikus támogatásának igénybevételéhez szükséges szabályozási anomáliák feloldására, az ismétlődő termékbeszerzésekre két új beszerzéstípus bevezetését és alkalmazását bevezető irányelv említhető, amely tartalmazza a keretmegállapodáson alapuló beszerzést, valamint az ún. dinamikus beszerzést.

A keretmegállapodáson alapuló beszerzés lényege a több megfelelőnek minősített szállítóval kialakított beszerzési konstrukció, amelynek maximális ajánlott időtartama 4 év. A teljesítésekre egyéb szempontok elemzése alapján (gazdasági, pénzügyi stb.) alkalmasnak minősített szállítókkal aláírt keretmegállapodások az eseti teljesítések odaítélésének eljárásrendjét, a kiválasztás és értékelés szempontrendszerét továbbá a szerződés meghatározó elemeit tartalmazzák. Az eljárástípus az — akár hagyományos

⁵⁵ a központosított közbeszerzési rendszerről, valamint a központi beszerző szervezet feladat- és hatásköréről szóló 168/2004. (V. 25.) Korm. rendelet

papíralapon lebonyolított — első eljárást követő második eljárás elektronikus támogatása (e-ordering, e-árlejtés stb.) mellett alkalmazható.

Az ún. dinamikus beszerzés jellemezően a kereskedelemben kapható, “polcra levehető” áruházi beszerzések esetén alkalmazható eljárás. Az eljárásra jelentkező ajánlattevők közül alkalmasnak ítélt potenciális szállítók részvételével zajló egyszerű eseti – jellemzően kevés értékelési paramétert tartalmazó – elektronikus aukciókon kerül kiválasztásra az eseti szállítás jogát megszerző szállító. A dinamikus beszerzés a keretmegállapodás továbbfejlesztéseként is értékelhető, tekintettel arra, hogy teljes mértékben elektronizált, ugyanakkor a hosszabb távú együttműködést előtérbe helyező megoldásról van szó. Részletes szabályai várhatóan 2006 végére kerülnek kialakításra az EU gyakorlat megismerése függvényében.

Mindkét eljárás kötelező eleme az állandó és teljes körű tájékoztatás, közzététel, amely tartalmazza az egyes szállítások nyerteseinek és szállítási kondícióknak is a nyilvánosságra hozatalát.⁵⁶

Összefoglalva megállapítható, hogy a közbeszerzések elektronikus támogatása a nem nagy biztonságú folyamatok kiszolgálásában nyert teret és megfelelő gyakorlatot. Ezek a hirdetmények közzététele és ismétlődő beszerzések esetén a szerződéskötések utáni megrendelések és teljesítések nyilvántartását szolgáló rendszerek.

Az e-kereskedelmi megoldások előretörésének, valamint az EU-tagországok bővülő gazdasági és monetáris integrációjának hatására elektronikus irányba történő fejlődés is érzékelhető, amelyet a kis nemzeti jövedelmű és az angolszász országok nyomása erősít. Ez a tendencia érvényesül az elektronikus megoldások, támogatások területén történő rugalmasabb szabályozási modell kialakításában is, amelyet az új irányelvek is céloznak. (Tátrai [2005])

⁵⁶ Tátrai (2005) alapján

II. rész A kutatás módszertana, hipotézisei, eredményei

Az alábbiakban a kutatás céljának, módszertanának és a hipotézisek (a tézistervezetben már közölt) megfogalmazása, majd vizsgálata kerül ismertetésre.

A dolgozat végén a saját kérdőíves kutatás és a „Versenyben a világgal” kutatás e témakörhöz kapcsolódó eredményeinek összefoglalása következik. Ennek továbbgondolása úgy vélem e dolgozat kereteibe beleillik, ezért az utolsó részben a tisztelt olvasó elé tárom saját véleményemet és következtetéseimet a kutatás eredményeit illetően.

1. A kutatás célja

A dolgozat bevezetőjében megfogalmazottaknak megfelelően, a kutatás célja, azonosítani a hazai közbeszerzés területén azokat a pontokat, szűk keresztmetszeteket, gyengeségeket, erősségeket, fenyegetéseket, lehetőségeket, melyek alkalmasak arra, hogy a továbblépési lehetőségeket megfogalmazzuk.

Célom továbbá, hogy a közbeszerzési környezet bemutatásával, SWOT analízis elkészítésével, s a kontingenciaelmélet felhasználásával rávilágítsak, hogy nem csak a közbeszerzési piac szereplői felelősek a piaci kultúra lassú fejlődéséért. Közrejátszik ebben az általános tájékoztatatlanság, a projektben gondolkodás hiánya, a túlszabályozás, az információs társadalom általános fejletlensége, az intézményrendszer lassúsága és rugalmatlansága. Kutatásom ebbe az irányba szeretné mozdítani a szakma érdeklődését, s felkelteni kíváncsiságát olyan kapcsolódó területek iránt, mint például az elektronikus beszerzési technikák alkalmazása, mely az európai trendeknek megfelelően egyre nagyobb fontossággal fog bírni a közbeszerzési piacán.

2. A kutatás módszere

A kutatás elméleti háttere a gazdálkodástanhoz köthető. Egyik legfontosabb feladata a közbeszerzési piac azonosítása, elemzése, melynek során választ kaphatunk arra a kérdésre, milyen területen van változtatási lehetőségünk, figyelemmel a szabályozási környezetre, s a szereplők mit tekintenek problémás területnek, mit éreznek a rendszer gyengeségének. A kutatási cél megvalósítása érdekében fel kell tárni a piacot, egyértelmű definíciókat kell meghatározni, fel kell tárni a változtatási lehetőségek korlátait, valamint meg kell vizsgálni, hogy az azonos szabályozási környezetben tevékenykedő kutatók milyen következtetésekre jutottak a közbeszerzés nem jogi aspektusból való kutatása során.

A következő lépés ezek után a 3. számú mellékletben található kérdőív alapján, a hazai közbeszerzési piac felsorolt szereplőinek megkérdezése, mely egyrészt választ ad arra, vajon megfelelően sikerült -e felmérni a hazai közbeszerzési piac jelenlegi állapotát, másrészt megtudhatjuk, milyen reakciókat vált ki várhatóan a „Versenyben a világgal” kutatás adatai és az interjúkra adott válaszok alapján a direktívák adta leglényegesebb módosulás, az eljárások elektronikus támogatása és az elektronikus beszerzési technikák irányába való elmozdulás, megelőzendő, hogy az e-közbeszerzés túlzott várakozásokat gerjesszen, visszavetve ezzel érvényesülési lehetőségét.

Az adatelemzés során elsősorban kvantitatív módszereket használok, kvalitatív technikákat az elemzés kiegészítésére kívánok alkalmazni.

Kvantitatív módszerekkel a saját kérdőíves felmérés valamint a Versenyben a világgal kutatás adatainak statisztikai eszközökkel történő elemzését végzem. A saját kérdőív egyszerűbb statisztikai módszerei mellett a „Versenyben a világgal” kutatás adatbázisát sokváltozós elemzési módszerrel (pl. faktoranalízis) vizsgálom.

Kvalitatív elemzés eszközeit annak szellemében használok, hogy a saját kérdőív mennyiben segít a fejlődési irányok meghatározásában. Tekintettel arra, hogy a szakirodalom meglehetősen kevés támpontot ad a választott témakör vizsgálatához, a hazai specifikumok azonosítása, értelmezése miatt szükséges a saját kérdőívekben megfogalmazott írásos vélemények pontosítása.

A kutatás egyrészt feltáró, leíró, másrészt magyarázó jellegű (Babbie, [1996]). Egyrészt a hazai közbeszerzési piac helyzetének feltárását, a jelenlegi gyakorlat és lehetőségek azonosítását, a hazai fejlődési lehetőségek meghatározásával, a korlátok érzéttetésével pedig e terület magyarázatát tűzöm ki célul. Az előrejelzés (Malhotra, [2001]) oly tekintetben érhető tetten a kutatás típusának meghatározása során, hogy a fejlődési lehetőségek meghatározása önmagában egyfajta előrejelzést jelent, ami azonban nem lehet teljeskörű, elsősorban a hazai közbeszerzési piac feltáratlansága okán.

2.1 Adatbáziselemzések

Az adatbázis-elemzés két szempontból kerül alkalmazásra:

- egyrészt a saját kérdőív alapján létrejövő adatbázis elemzése,
- másrészt az egyik legfontosabb európai trend, továbblépési lehetőség, az elektronikus közbeszerzés hazai megvalósítása korlátainak bemutatása céljából.

Gyakorlatilag két különböző dimenzió mentén próbálom megragadni a közbeszerzési sajátosságait és azonosítani fejlődési lehetőségeit. A saját kérdőív a piac közvetlen reakcióit tárja fel, s alapját képezi egy következő kutatásnak, mely a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával 2006. szeptemberében indul a 3. számú mellékletben található saját kérdőív átdolgozásával, várhatóan legalább 1000 beérkezett kérdőívvel számolva.

Az elektronikus beszerzés sajátosságainak felmérése, a második dimenzió arra ad lehetőséget, hogy az érintettek számára az egyik legtöbb lehetőséggel kecsegtető fejlődési utat beszerzési piaci környezetben vizsgáljam, s fogalmazzam meg aggályaimat, azonosítva a közbeszerzés elektronizálásának problémáit az annál lényegesen rugalmasabb profitorientált szféra problémáival.

Az adatbázis-elemzés nehézségeit Magyarországon a Közbeszerzések Tanácsa által éves Országgyűlési jelentésében közölt hivatalos adatok mutatják⁵⁷, tekintettel arra, hogy a használható információk gyakorlatilag néhány viszonyszám kialakítására alkalmasak, de komolyabb elemzésre nem. Ezért kerül sor saját kérdőív megszerkesztésére. A magánadatbázisok ugyan tartalmaznak beszerzési tárgy szerinti bontást SZJ számok segítségével, azonban egyrészt nem kutathatók, másrészt rendkívül sok hibával terheltek, melyek az adatbázisok kezelhetetlensége mellett kutatási

⁵⁷ Az ez alapján készült rövid elemzést, kimutatást Lásd. 2. számú melléklet

szempontból nem minősülnek „kutatható színvonalú” adatoknak. A Közbeszerzési Értesítő elektronikus úton elérhető adatbázisa strukturálatlan módon tartalmazza az 1995 óta meghirdetett közbeszerzések adatait, melyek csak pdf formátumban tölthetők le, s a keresési funkció gyakorlatilag alkalmatlan egynemű adatok kinyerésére.

A 2. számú mellékletben a jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján készült adatbázis-elemzés kerül bemutatásra, melynek általános volta és egyszerű eredményei mutatják, mennyire nehezen kutathatók a jelenleg rendelkezésre álló, hivatalos adatok. Ez egyben mutatja a hagyományos elemzés nyújtotta korlátolt lehetőségeket, ami azonban nem jelenti azt, hogy eltekintenek az adatbázis-elemzés nyújtotta lehetőségtől. Ezért készült a 3. számú mellékletben található kérdőív.

A kérdőíves lekérdezés segítségével a fejlődési lehetőségek megfogalmazása, a közbeszerzési piac jelenlegi helyzetével, a hiányosságokkal, lehetőségekkel kapcsolatos problémák összegyűjtése és kiértékelése történik. Az interjúkérdések vegyesen kérdeznak rá a piac jelenlegi állapotára, az interjúalany által megfogalmazandó változtatási lehetőségre, illetve próbálják felmérni, milyen típusú képesség, tudás hiányzik, melynek ismeretét nem nélkülözheti a közbeszerzési szakma. Nem titkolt célja a kérdéseknek, hogy rávilágítsanak az európai illetve világtendenciákra, tesztelve ezzel, valóban tisztában vagyunk-e lehetőségeinkkel, vagy adottságként kezeljük-e, egyébként javítható versenyhelyzetünket.

A hazai piac e-beszerzési gyakorlatát, az elektronikus beszerzés adta lehetőségek kihasználásának képességét a közbeszerzés szemszögéből még nem vizsgálták Magyarországon. Ez nem azonos azokkal GKInet, Bellresearch kutatásokkal, melyek az információs társadalom jelenlegi állapotát vizsgálják.⁵⁸ Ennek megfelelően a Versenyképesség Kutatás keretein belül lehetőség van e kérdés vizsgálatára az alábbiak szerint, ahol azonosítom az érintett kérdőív-kérdéseket, és elemzem a hazai vállalatok e-beszerzés gyakorlatát, keresve a vállalati működés mélyebb összefüggéseit a témában.⁵⁹

⁵⁸ Erről rövid összesítés és elemzést Lásd. 4. sz. melléklet. A melléklet összeállítása azt célozza, hogy bemutassam, a rendelkezésre álló kutatási adatok nem alkalmasak arra, hogy a hazai vállalati szféra elektronikus beszerzési megoldás iránti nyitottságát teszteljék. Ezért van szükség a „Versenyben a világgal” kutatás adatbázisának elemzésére e kutatás keretein belül.

⁵⁹ Lásd. 1. számú melléklet.

Többváltozós statisztikai elemzés segítségével illetve egyéb kutatási adatok alapján kívánok rávilágítani arra, hogy az elektronikus megoldásokhoz hogyan viszonyulnak a piaci szereplők. Esetünkben a kulcsprobléma, hogy a beszállítói oldal hogyan áll a kérdéshez, hiszen az ajánlatkérői oldal technológiai háttere, oktatása az e-közbeszerzés fejlesztési stratégia része.

Azonban a másik oldal, az ajánlattevői hajlandóság a siker kulcsa, hiszen ez az oldal tesz e-árlejtésen elektronikusan ajánlatot, tartja karban adatait online módon, használ nem kormányzati elektronikus aláírást. Azaz elektronikus tekintetben az ajánlattevői oldal mint olyan szűk keresztmetszet kerül górcső alá, melyre közvetlen hatása a kormánzatnak kevésbé van, mint saját intézményeire, illetve a Kbt. hatálya alá eső szervezetek többségére.

3. A kutatás hipotézisei

Az alábbiakban a kutatás hipotéziseit négy részre bontva ismertetem, rövid magyarázattal alátámasztva. E négy irány egyfajta fejlődési lehetőség-elképzelés alapján rendeződött, melyet a tézistervezetet előkészítő interjúk során vázoltam.

A megfogalmazás során támaszkodtam kutatásom elméleti hátterére, melyet dolgozatom I. részében ismertettem. A nemzetközi és hazai kutatások, a közbeszerzési piac sajátosságainak, érintettjeinek bemutatása, valamint a közbeszerzés mint speciális beszerzési tevékenység elméleti megalapozása vezetett gyakorlati tapasztalataim mellett hipotéziseim megfogalmazásához..

3.1 Közbeszerzési kultúra, projektszemlélet és hatékonyság

A közbeszerzés lehetőségei és hatékonysága nehezen azonosíthatók a profitorientált szféráéval, azonban megoldásai, tapasztalatai hasznosíthatók. Gondolok itt a tervezés és előkészítés fázisának kiemelkedő szerepére, vagy a konzorciális beszerzésekre.

A tervezés és előkészítés a korábbiakban taglalt, összeférhetlenséget keletkeztető, tehát büntető megoldása nem beszerzésbarát. Amennyiben projektszemléletben tekintünk a közbeszerzésre, úgy a beszerzés előkészítése ugyanolyan lényeges fázisa a beszerzésnek, mint a hirdetményközzététel, vagy a tárgyalási folyamat. A jelenlegi közbeszerzési rendszerben gyakorlatilag az ajánlatkérők folyamatos törvénysértést

követnek el, mert a beszerzés logikájának megfelelően onnan szereznek információt, ahonnan a legbiztosabb választ kapják: maguktól a potenciális ajánlattevőktől.

A törvény alakításában kevésbé a tervezett fejlesztés dominál, mintsem inkább a hirtelen nyomásra, kezdeményezésre bekövetkező gyors, általában a törvény szigorítása irányába ható reakciók. A tervezhetőség feltétele a megfelelő törvény-előkészítés lenne. Véleményem szerint e jogbizonytalanság az oka a piaci szereplők gyengébb kezdeményezőkézségének. Ezt a jogbizonytalanságot erősíti a hazai jogorvoslati hajlandóság magas volta, tekintettel arra, hogy minden 4. közbeszerzési eljárás várhatóan jogorvoslati eljárással végződik, mely a hatékonyság ellen hat.

A közbeszerzés adminisztratív terhei, közzétételi kötelezettségei, díjai rendkívüli súlyként nehezeden a piac szereplőire, mely egyrészt növeli költségeiket, másrészt foglalja erőforrásaikat. A kizáró okok közjegyző által történő hitelesítése, a szerződés teljesítésének közzététele egyszerű eljárás esetén, a kötelező hirdetményellenőrzés olyan megoldások, melyek kevésbé ismertek Európában, de egyértelműen a felesleges adminisztratív teendők közé sorolandók. A minősített ajánlattevői rendszer, a maga korlátaival ugyan, de mérsékelt sikeren tekinthető, mely azonban kevésbé csökkenti az adminisztrációs terheket.

1995. óta alakuló közbeszerzési kultúránk ellenére a hazai szakma imázsa, hasonlóan az európai tapasztalatokhoz, meglehetősen alacsonynak tekinthető. Ennek oka a közbeszerzési szakma lassú kialakulása, illetve a szakmai etika problémák állandó negatív sajtóvisszhangja.

A jelenleg hatályos törvény előkészítése során hazánkban azonban olyan, versenyképességünket is érintő tapasztalatra tettünk szert⁶⁰, melynek értelmében az újonnan csatlakozó tagállamok tekintetében szigorúbban kell, hogy érvényesüljenek a direktívák, mint más tagállam országok esetében. Ez a szigor a közbeszerzés, s egyben közpénzünk elköltése hatékonysága tekintetében versenyhátrányt jelent hazánk számára. A közös fellépés és a közbeszerzési piac versenyképességének javítása is fejlettebb közbeszerzési kultúra létét igényli. A közbeszerzési kultúra része ugyanakkor a hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta, mely egyértelműen eltér az európai

⁶⁰ Az újonnan csatlakozó tagállamok esetében szigorúbb elbánásban részesültek, részesülnek, mint a már korábban csatlakozók, versenyhátrányt okozva ezzel hazánknak is.

tendenciáktól. Amennyiben nem tudjuk visszaszorítani, úgy versenyhátrányunk folyamatosan megmarad más EU tagállamokkal szemben.

Az e kérdéskörhöz kapcsolódó hipotézisek:

H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőkézségének.

H2. A közbeszerzés kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.

H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva közelítheti azt.

H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.

H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.

3.2 Beszerzésorientált közbeszerzés

A jogi aspektusból való megközelítés, a rendkívül bonyolult szabályozási környezet, a súlyos adminisztrációs kötelezettségek mind elvonják a figyelmet a valódi beszerzési problémákról.

Ezért nem tudunk továbblépni az „értéket a pénzért” elvű közbeszerzés, azaz a fejlettebb típus⁶¹ irányába. Az árdominanciát erősítik azok a belső szabályozások, melyek például legalább 50%-ban az árat teszik kötelezővé a részszerzőpontok súlyszámában megjeleníteni, valamint pl. a keretmegállapodásos eljárás⁶² első szakaszának árközpontúvá tétele, mely torzítja a későbbi versenyt.

A új beszerzési tárgyak, koncessziós megoldások⁶³ értelmes, kifejezetten beszerzésbarát megoldások, azonban eredményességük használható szabályozásán múlik. A jelenlegi rendben nem egyértelmű, milyen esetekben valósíthatók meg, itt a jogértelmezésre nagymértékben szükség van, hogy a gyakorlati szakemberek is lehetőségként értelmezzék.

⁶¹ Lásd IRSPP kutatás

⁶² Lásd Jogi Függelék

⁶³ Új szabályozásunk két koncessziós beszerzési tárgyat vezet be, a szolgáltatási és az építési koncessziót. Az új beszerzési tárgyak lényege, hogy vegyes megoldást alkalmaz és lehetővé teszi tőke bevonását, külső szolgáltató igénybevételét a beszerzés megvalósításához és későbbi üzemeltetéséhez. Részletesen a Függelékben.

A nyílt eljárás priorizálása és a hirdetmény nélküli tárgyalásokkal kapcsolatos kiemelt figyelem és egyben magas, sokszor megalapozatlan bírság ugyan a minél nyilvánosabb közbeszerzés célját próbálja érvényesíteni, azonban a nyílt eljárás felé mozdulás kizárja a szereplők közti kommunikáció lehetőségét. Beszerzési szempontból nincs tehát értelme a tárgyalásos eljárás kivételként történő kezelésének, s a nyílt eljárások magas arányát eredményként értékelni. Előbbi példák jól mutatják, hogy egyes beszerzés-barát próbálkozások félresikerültek, míg az általános felfogás nem változott az elmúlt években pl. a szereplők közötti kommunikáció minimálisra szorítása tárgyában.

Az e részhez kapcsolódó hipotézis:

H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevésbé beszerzés-központú felfogás volt.

3.3 Közbeszerzési intézményrendszer

A Közbeszerzések Tanácsa⁶⁴ jelenlegi szerepének újradefiniálására lenne szükség, tekintettel a hivatalos statisztikák gazdasági elemzésre való alkalmatlanságára⁶⁵, közbeszerzési kultúra fejlesztésének szükségességére, a joggyakorlat folyamatos alakítására, az oktatás egységesítésére, az európai trendeknek megfelelő kihívások azonosítására. A hirdetményellenőrzés és a jogorvoslati tevékenység az egyéb tevékenységek mellett oly mértékben leköti a szervezetet, hogy nem jut energiája az érintettek érdekeinek képviseletére, az elektronikus közbeszerzés feltételeinek megteremtésére.⁶⁶ A projektszemlélethez is szorosan köthető például az a hiányosság, mely a közbeszerzési eljárások ellenőrzését jellemzi. A folyamatszemplélet teljes hiányában csak az egyes hirdetmények megfelelőségének ellenőrzése történik, azonban az eljárás megindításának és lezárásának összekötése, a nyilvánvaló törvénytelenések kiszűrése hiányzik a rendszerből. Az egyes hirdetményi pontatlanságokra fókuszálás nem ad lehetőséget a teljes eljárás jogszerűségének áttekintésére, ami elsősorban az ellenőrzés célja lenne.

⁶⁴ Az Országgyűlés felügyelete alatt álló intézmény, mely többek között figyelemmel kíséri a törvény szabályainak érvényesülését, kezdeményezi jogszabályok megalkotását, módosítását, gondoskodik a hirdetmények közzétételéről, felügyeli a közbeszerzési eljárásban résztvevők oktatását és továbbképzését.

⁶⁵ Lásd. 2. számú melléklet a hivatalos statisztikák rövid elemzéséről.

A központi beszerző szervezet kötelező voltának megszüntetése természetes velejárója a központi beszerző szervezeti lét újradefiniálásának hazánkban. A kötelezés ugyanakkor, sajátos módon lehetőséget nyújt hazánkban az elektronikus közbeszerzés központosított meghonosítására, azonban akadályozza a központosított közbeszerzésről szóló 168/2004. (V. 25.) Kormányrendelet alanyi hatálya alá tartozó szervezetek szabad mozgását, s túlzott lehetőséget teremt a lobbitevékenységre a közbeszerzésben. A felsőoktatási intézmények példája mutatja, amennyiben előnyösnek látják, a központosított rendszer hatálya alóli kikerülésüket követően is önkéntes csatlakozóként jelen vannak a rendszerben.

A hazai közbeszerzési kodifikáció hatásköre, akárcsak szabályozása, atomizált. Egyrészt történelmi okokból az Igazságügyi Minisztériumhoz tartozik a téma, míg az egyik legkockázatosabb s egyben legbonyolultabb továbblépési lehetőség, a közbeszerzés elektronikus megoldásaiért az Informatikai és Hírközlési Minisztérium és a Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus-kormányzat-központja is felelős. Ennek megfelelően, mivel a minisztériumi státútumok szétszabdalták a felelősségi köröket, a kérdés évek óta megoldatlan, melynek eredményeként lassan egyedül maradunk az Európai Unióban, ahol még nem adták meg az érintetteknek az elektronikus árlejtés lehetőségét.

Az e részhez kapcsolódó hipotézis:

H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.

3.4 Elektronikus közbeszerzés

A hazai elektronikus közbeszerzés kialakításának hosszadalmissága sok tekintetben magyarázható a kialakulatlan és ezért példát sem igen nyújtó közösségi gyakorlattal. Ahhoz tehát, hogy Magyarországon is — a már említett példáknak megfelelően — működőképes, ám fokozatosan kiépítendő rendszer működhessen, mind az üzleti, mind a szervezeti és az informatikai modell kialakítására szükség van. Ennek alapja a két

⁶⁶ Lásd elektronikus hirdetmény-közzététel nehézségei a hazai közbeszerzésben 3.8 fejezetben.

leginkább érintett tárca, a Miniszterelnöki Hivatal és az Informatikai és Hírközlési Minisztérium együttműködése, mivel statútumaikban kötelezettségük van az e-közbeszerzési rendszer kialakítására. A siker feltétele tehát szorosan kapcsolódik az intézményrendszer korábban jelzett átalakításához.

A Közbeszerzési Értesítő szerepe, a már említett e-advertising funkció tekintetében kikerülhetetlen, azaz informatikai háttérének fejlesztése, a hazai közbeszerzés elektronizálásának kulcsa, s jelenleg egyben korlátja is.

A fokozatos kialakítás során a jelenleg kiemelt termékkörrel foglalkozó Központi Szolgáltatási Főigazgatóság⁶⁷ tevékenységének elektronikus támogatása fogja jelenteni az egyik leglényegesebb lépést, amely együtt jár az elektronikus eljárási cselekményekről szóló 167/2004. (V. 25.) Kormányrendelet, illetve ezzel párhuzamosan a központosított közbeszerzésről szóló 168/2004. (V. 25.) Kormányrendelet módosításával. A központosított rendszer valamint az elektronikus eljárási cselekmények párhuzamos szabályozása és együttkezelése lehet az elektronikus megoldások meghonosításának első lépése amellet, hogy lehetőséget kell adni, a központosított rendszertől függetlenül a beszerzési technikák használatára, pl. elektronikus árlejtés (e-aukció) alkalmazására a hagyományos, papíralapú eljárásokban is.

A hazai elektronikus támogatás közbeszerzésre való kiterjesztése tekintetében célszerű az EU-ban kialakuló gyakorlat ütemében haladni, elkerülendő az esetlegesen látványos, de későbbiekben nem EU-konformnak minősülő megoldások utólagos, menetközben történő újraszabásának költségeit.

A téma fontosságát kiemelendő, az Európai Bizottság interaktív felmérést készített 2005-ben az e-kormányzati szolgáltatásokról. Ennek keretében a 20 legfontosabb közszolgálati elektronikus szolgáltatásra vonatkozó teljesítményértékelési folyamat zajlott le, melyek között olyan fajsúlyos tevékenységeket találunk, mint az egészségügyi szolgáltatásokat, a szociális biztonsággal kapcsolatos szolgáltatásokat, a vámügyek és végül, de nem utolsó sorban, a közbeszerzést.

A hazai közbeszerzés rövid történelmének talán legjelentősebb pillanatában, lehetőségünk van e területen az Európai Unió tagországaival és a csatlakozó

⁶⁷ Központi beszerző szervezet Magyarországon

országokkal együtt fejlődni, melynek feltétele az e-közbeszerzés mellett elkötelezett kormányzati akarat, stratégia megléte, s ennek eredményként állami beruházás keretében kiépíthető és fejleszthető, s hatékonyabbá tehető a hazai e-közbeszerzési rendszer. Ehhez azonban a „Versenyben a világgal” kutatás alapján információra van szükségünk a piaci szereplő e-beszerzés iránti nyitottságát illetően. Az előbbieken részletezett feltételezéssel élve, a fogalmazható meg az alábbi hipotézis.

H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.

A hipotézisek tehát az előbbi négy kérdéskör alapján így összegezhetők:

Kérdéskörök	Hipotézisek
I. Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság	H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőkézségének.
	H2. A közbeszerzés kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.
	H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva, közelítheti azt.
	H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.
	H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.
II. Beszerzésorientált közbeszerzés	H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevesbé beszerzés-központú felfogás volt.
III. Intézményrendszer	H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.
IV. E-közbeszerzés	H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.

7. táblázat

Kérdéskörök és hipotézisek kapcsolata

A következőkben a kutatás eredményeit vizsgálom a saját kérdőívre adott válaszok és a „Versenyben a világgal” kutatás adatbázisának elemzése alapján.

4. A kutatás eredményei

Az alábbiakban a saját kérdőív alapján beérkezett eredmények elemzése következik. A saját kérdőív, mely a 3. számú mellékletben az alábbi négy kérdéskör:

- I. Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság
- II. Beszerzésorientált közbeszerzés
- III. Intézményrendszer
- IV. E-közbeszerzés

tekintetében tartalmaz kérdéseket. A 1-5 – ig adható pontszámok mellett a kérdések többségében írásos magyarázatot is kértem a kitöltőktől. Ezzel egyrészt mérni tudom, mire gondoltak például a közbeszerzési kultúra esetében a válaszadók, másrészt a félreértéseket a kérdőívek kitöltése után lehetőségem volt tisztázni. A 46-os elemszám nem tekinthető magasnak, de tekintettel arra, hogy hazánkban ezidáig hasonló kutatás nem készült, így a piac hasonló tesztelésének első lépéseként tekintem a felmérést.

A feltett 20 kérdés mind a közbeszerzési kultúra, hatékonyság, az intézményrendszer szempontjából készült, s célja elsősorban a válaszadók felfogásának, legfontosabb problémáiknak, a piaccal kapcsolatos véleményüknek a feltérképezése volt.

A legutolsó kérdés egy önálló SWOT analízis elkészítésére ösztönözte a kitöltőket, melyet, vélhetően az előtte megválaszoltak hatására is, egészen sokrétűen értelmeztek.

A kérdőíveket öt csoportra osztottam. Tekintettel a közszolgáltató ajánlatkérőkre (AKKÖZ), mint új szereplőire a közbeszerzési piacnak más jellegű igényekkel, elvárásokkal és felkészültséggel, különválasztottam a klasszikus ajánlatkérőktől (AKÁLT). Az ajánlattevők (AT) csoportját azonban nem volt érdemes számosságát tekintve így szétválasztani, illetve szerepüket tekintve sincs számottevő különbség abban a tekintetben, hogy kinek adnak ajánlatot. Az oktatók és tanácsadók csoportját - (TANOKT), mivel mind az ajánlattevői mind az ajánlatkérői szereplőkkel kapcsolatban állnak, és tapasztalataikat tekintve sokrétűbb hozzáállás jellemző rájuk, szintén különválasztottam. A jogalkotók (JOGA) már említett csoportját, akik „kívülállóként”, tehát kifejezetten nem gyakorló beszerzői szerepkörben folytatják munkájukat, egy kisebb csoportba különítettem.

Az előzetesen kialakított kérdéskörök és hipotézisek relevanciájának vizsgálatára, illetőleg az elemzés bevezetésére a SWOT analízis ismertetésével kezdem elemzésemet. Az erősségek, gyengeségek, fenyegetések, lehetőségek ismertetése során megvizsgálom, hogy a felvetett hipotézisek mely kérdéskörökhöz kapcsolódnak, milyen területeket nem érintett az eredeti elképzelés, azaz elsősorban a hipotézisek hiányosságainak meghatározására, illetve a megfogalmazott hipotézisek relevanciájának vizsgálatára kerül sor.

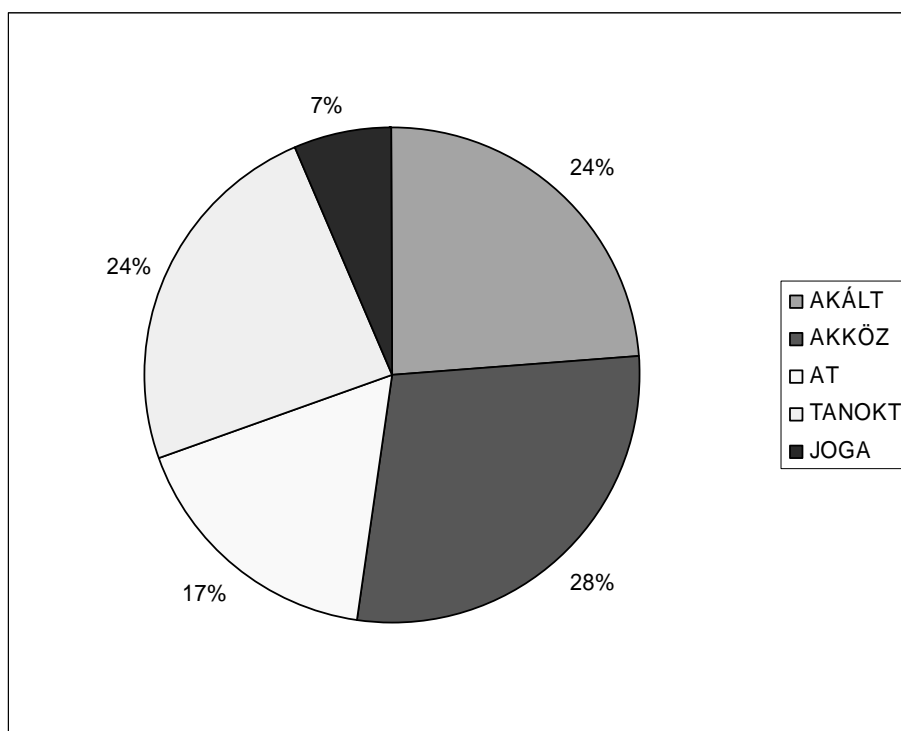
Az egyes, korábbiakban elkülönített kérdéskörök alapján elemzem a válaszokat. Ezt követi az egyes kérdőívkérdések hipotézisekhez kapcsolása, a számszerűsíthető értékelések bemutatása illetve a szöveges vélemények beépítése az elemzésbe.

A kérdőívek elemzésének végén az egyes hipotézisek végső értékelésére, elfogadására, részleges elfogadására illetve elvetésére kerül sor. Ezen továbblépve pedig olyan új következtetésekre jutok, melyek felé a hipotézisek kialakításakor nem fordult figyelmem.

Az elemzés során, az egyes válaszadó-csoportok specifikumaira próbálok hangsúlyt helyezni, azonban a viszonylag kis csoportelem-számokból adódóan ezeket fenntartással kell kezelni.

Az összes kitöltött és feldolgozható kérdőív száma (46 db) az eredeti célértéknek (50 db) megfelel. Kibővült ugyanakkor a célcsoport, nagyobb érdeklődés mutatkozott a kérdőív iránt a közszolgáltatók részéről. Kevesebb volt azonban az az értékelhető, jogalkotók által kitöltött kérdőívszám, melyet eredetileg terveztem. A kiküldött 200 kérdőívből, mely alapjául saját adatbázisom szolgált, személyre szóló elektronikus levél útján majd 25%-os visszaérkezett válaszarányt sikerült elérni.

A válaszokat egyenként dolgoztam fel, és pontosítottam konzultáció formájában a válaszadóval telefonon illetve személyesen.



4. ábra

A válaszadók megoszlása a saját kérdőívre választ adók között

A kérdőívek elemzésénél törekedtem az egyes válaszadó-ajánlattevő-csoportok jellegzetes véleményének bemutatására, azonban például a jogalkotók esetében az igen alacsony elemszám miatt, ahogy a fenti táblázatban látható, statisztikailag nem lenne azonos értékű véleményük összevetése a lényeges nagyobb elemszámú ajánlatkérői csoportokkal (AKÁLT, AKKÖZ).

Jelen saját kérdőíves kutatás nem alkalmas tehát előrejelzésre, konkrét problémák, az érintettek által felvetett erősségek, gyengeségek, fenyegetések, lehetőségek, valamint zárt és nyílt kérdésekre adott válaszaik alapján a piac jelenlegi megítélésének első tesztelésére hivatott. Felderíti, mivel érdemes foglalkozni, milyen kérdéseket érdemes tárgyalni a hazai közbeszerzés mint speciális beszerzési tevékenység tekintetében, kapcsolódva nemzetközi kutatásokhoz, s egyben elindítva hazai kutatásokat a kérdésben. Újabb felmérés szükséges a megfelelő kvantitatív kutatás elvégzéséhez, ahol nagyobb elemszámmal egyértelműbb összefüggésekre tudok fényt deríteni. Esetünkben az 5%-os szignifikancia szintet tűztem ki, mely esetenként, elsősorban mérési problémából, alacsony esetszámból kifolyólag nem érte el a kívánt szintet.

Fontos tehát, színvonalasabb statisztikai módszerek alkalmazása, melyre ebben a helyzetben az e-közbeszerzéshez kapcsolódva a „Versenyben a világgal” adatbázisa

elemzésével nyílt lehetőség. Ez azonban nem helyettesíti jelen saját kérdőíves kutatás kiterjesztését, és a tapasztalatok alapján történő megismétlését, nagy elemszám elérésével.

4.1 A kérdőíves felmérés eredményei

Az erősségek, gyengeségek, fenyegetések és lehetőségek a kérdőív 20. kérdéséhez kapcsolódtak, ahol a válaszadóknak saját maguknak kellett SWOT analízist készíteniük a hazai közbeszerzés helyzetéről.

A válaszokban érzékelhető volt, hogy a kérdőívben korábban megválaszolt kérdések és érzékeltetett problémák hatással voltak saját analízisükre.

Erősségek

Az erősségekről a megkérdezettek visszafogottan nyilatkoztak. A közös nevező a törvényi háttér, azaz az EU-konform szabályozás, a jogorvoslati és hirdetményellenőrzési rendszer, ellenőrzött, átlátható közpénzelköltés, sokszereplős, működőképes piac, tapasztalt szereplők, fejlődő kultúra, oktatás voltak.

Az egyes csoportokból az érintettek előszeretettel dicsérik saját magukat, de általánosságban az intézményrendszerrel kapcsolatban és az ehhez kapcsolódó jogalkotási, ellenőrzési feladatokkal kapcsolatban fogalmazznak meg jó véleményt, csakúgy mint az EU-s színvonalú szabályozásról. A piaccal, közpénzelköltéssel kapcsolatos megjegyzések kifejezetten gazdasági szempontból közelítenek.

Az erősségek tehát elsősorban az I. kérdéskört érintő kultúrához, hatékonysághoz, valamint a III. kérdéskört érintő intézményrendszerhez kapcsolódnak.

Klasszikus ajánlatkérő	bürokrácia
	szakmai háttér a központosított közbeszerzésnél
	jó szabályozási alap, átláthatóság, ésszerű gazdálkodás
	tisztuló gyakorlat, fejlődő kultúra
	adaptálás az EU rendszerében
	szakember-gárda kialakulása (tanácsadók)
Közszolgáltató ajánlatkérő	jogorvoslati rendszer, Közbeszerzések Tanácsa ajánlásai
	üzleti kockázatot csökkenteni
	publicitás
	ellenőrzött közpénz-elköltség
	nincs
	törvényi háttér, átlátható piac
Ajánlattevő	jogorvoslati fórum
	intézményrendszer
	nyitottság
	EU-színvonalú törvény
	működőképesség
	sokszereplős piac
Jogalkotó	szakember-képzés
	hatékony intézményrendszer
	hatékony képzési rendszer
	szabályozott, EU-konform
	működőképes piac
	nyitottság
Tanácsadó, oktató	korrekt szabályozás
	Közbeszerzési Értesítő lektorátusa
	közpénzek hatékony elköltése
	jogorvoslati rendszer, Közbeszerzések Tanácsa ajánlásai
	eljárások utólagos ellenőrzése
	tapasztalat
	tanácsadók, szakértelem

8. táblázat

A leggyakoribb erősségek a saját kérdőív alapján

Fenyegetések

A közbeszerzést érő fenyegetések között minden érintett elsősorban a korrupciót emeli ki. A fenyegetések között megtalálhatók azok az érvek is, melyek az erősségek között is említésre kerültek. Gondolok itt a bürokráciára, a szabályozásra, melyet esetünkben túlzottan konzervatív, bürokratikus szemléletnek, túlszabályozott, bonyolult, a jogi megközelítésre hangsúlyt helyező fenyegetettségnek is érzékelnek a válaszadók. Nehéz tehát megtalálni az egyensúlyt a megfelelően bürokratikus eljárásrend, szabályozás és az ezt már nehézségként megjelenítő válasz között. Vélhetően, a büszkeség a hazai eljárásrend megvalósulásával, EU-konformitásával kapcsolatban erősségként jelenik meg, azonban ennek túlhajtott, rugalmatlan volta már a későbbi fejlődési lehetőségek gátjaként érzékelhető.

Megjelenik a jogorvoslat mint fenyegetettségi elem a közszolgáltatóknál, illetve a jogorvoslat elhúzódnása a klasszikus ajánlatkérőknél, mely az ellenőrző funkció nem hatékony működését sugallja.

A versenyben való lemaradás az európai közbeszerzési piacon való versenyképtelen, túlzott kötelezettségeket keletkeztető szabályozásból adódik, mely egyben a versenyt dinamizáló külföldi ajánlattevők elmaradását is eredményezheti. Meg kell azonban jegyezni, hogy a külföldi ajánlattevők érdeklődése, helyzete, véleménye kevésbé kutatott terület hazánkban, ezért erről kevesebb információval rendelkezünk.

A tudatlanság, illetőleg a lassú információáramlás egyben az információs bázisok gyengeségét is jelzi, ebből azonban messzemenő következtetés még nem vonható le.

Az erősségek érintik mind etikai, mind hatékonysági szempontból az I. kérdéskört (Kultúra, projektszemlélet és hatékonyság), ajánlattevői oldalról a túlzottan jogi megközelítésből adódóan a II. kérdéskört (Beszerzésorientált közbeszerzés), és a jogorvoslati kérdéseket tekintve a III. kérdéskört (Intézményrendszer).

Klasszikus ajánlatkérő	kötelezettek el lehetetleníti
	jogi háttér változása
	közhangulat
	korruptió
	bürokratikus, kísérletek a kibúváásra
	jogorvoslatok elhúzódása
Közszolgáltató ajánlatkérő	merev, rugalmatlan eljárásrend, tv szigora, elszigetelődés
	korruptió
	tudatlanság, lassú információáramlás
	külföldi ajánlattevők
	bürokratikus
	jogorvoslati fenyegetettség
Ajánlattevő	túlszabályozás
	korruptió
	jogi megközelítés
	bürokrácia
	alulképzett résztvevők
Jogalkotó	Választások: patthelyzet
	formálissá válik
	korruptió
	lemaradás a versenyben
Tanácsadó, oktató	korruptió
	kóklerek
	konzervatív szemlélet, bonyolult eljárások
	EU támogatások elvesztése, lemaradás
	túlzott árverseny és mégis drágább
	etikátlan magatartás, kormányzati nyomás a szabályok könnyítésére

9. táblázat

A leggyakoribb fenyegetések a saját kérdőív alapján

Gyengeségek

Hasonlóképpen a fenyegetésekhez, a bürokratikus eljárásrend, a túlszabályozás illetve a korrupció a közbeszerzés gyengeségei között került felsorolásra. Markáns elem az információhiány, az alapvető információkhoz való hozzájutás nehézsége, a technikai fejletlenség, mely az intézményrendszer gyengeségéhez erősebben kapcsolható (III. kérdéskör), mint az e-közbeszerzéshez (IV. kérdéskör). A felkészületlenség, tudatlanság azonban csak áttételesen kapcsolható a kérdéshez, hiszen az elérhető információkra sem eléggé figyelnek a piac szereplői gondolok itt a jogorvoslatokra, hirdetményekre.

Gondot okoz ugyanakkor a jogorvoslati rendszer túlterheltsége illetve, az egységes gyakorlat teljes hiánya, mellyel szembesülve a piac szereplői bizonytalan helyzetbe kerülnek, nem tudják, valójában milyen szabályok, keretek között tevékenykedhetnek, ha értelmezésük folyamatosan változik. A bevett európai megoldások, gyakorlatok átvételének problémája állandó, bár a válaszadók sokszor nem tudják, valójában mit is szeretnének átvenni és mely tagállamtól. Az eredmények ismeretében ugyanis a válaszadók 6,5 %-a tudott egyértelmű választ adni a kérdőív azon kérdésére, hogy ismer-e olyan EU tagállami gyakorlatot, melyet „best practice”-ként alkalmazva színvonalasabb lenne a hazai közbeszerzés.

Az alapvetően jogi megközelítés, a projektszemlélet hiánya és a gazdaságtalan megoldások az I. (Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság) és II. (Beszerzésorientált közbeszerzés) kérdéskörhöz kapcsolhatók.

A III. kérdéskört (Intézményrendszer) érintő intézményrendszer szintén a gyengeségek között szerepel, mely mind az alapvető információk hiányához, mind az oktatás gyengeségéhez (mely a Közbeszerzések Tanácsa felelőssége), mind az egységes joggyakorlat hiányához szorosan kapcsolódik.

Klasszikus ajánlatkérő	bürokratikus
	jogorvoslatok túlzott száma
	Intézményrendszer
	kevésbé tájékozott szereplők
	gazdaságtalan
	túlszabályozás
Közszolgáltató ajánlatkérő	alapvetően jogi megközelítés
	korruptió
	tudatlanság, felkészületlenség
	túlbonyolított szabályozás
	bevált gyakorlat átvételének hiánya
	Információhiány
Ajánlattevő	nincs egységes gyakorlat
	etikátlan magatartás
	túlbonyolított szabályozás
	bürokratikus
	kulturális problémák
	nem innovatív
Jogalkotó	politikai érdekek befolyása
	túlszabályozás
	bürokratikus
	projektszemlélet hiánya, alkalmazott módszerek, technikák
	kulturális problémák
	oktatás
Tanácsadó, oktató	információhiány, elektronikus hozzáférés, technikai fejlettség
	oktatás
	túlszabályozás
	felkészületlenség
	korruptió
	jogbizonytalanság

10. táblázat

A leggyakoribb gyengeségek a saját kérdőív alapján

Lehetőségek

A lehetőségek között egyértelműen a IV. kérdéskör (elektronikus közbeszerzés) iránt a legnagyobb a várakozás.

A tudásmegosztás, gyakorlati tapasztalatok beépítése a szabályozásba, s egyben átgondoltabb szabályozás kialakítása a gyakori jogszabáymódosítások értelmébe vetett hitet erősíti, mely a a gyengességként említett jogbizonytalanság ellenpárja.

A közbeszerzési kultúra fejlődését, projektmenedzsment szemléletet a közbeszerzésben, a korrupció visszaszorítását az I. kérdéskörbe (Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság) tartozó kiemelt lehetőségként említik a válaszadók.

A Közbeszerzések Tanácsa reformja, következetes jogorvoslati gyakorlat elérése az intézményrendszer átalakítását célzó lehetőség, mely a III. kérdéskörhöz (Intézményrendszer) kapcsolható.

A közszolgáltatók által felvetett, zöld közbeszerzés egyedi, előremutató lehetőségként merült fel.

A nem gazdasági elvárások leválasztása pedig a II. kérdéskör beszerzésorientált látásmódját erősíti. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez egyben a jelenleg a szabályozás egyéb céljai között felmerülő feketemunka elleni küzdelem, hátrányos helyzetűek segítése, környezetvédelmi aspektusainak leválasztását is jelentheti, mely rendkívül sok adminisztratív problémát okoz a jogalkalmazóknak.

Klasszikus ajánlatkérő	megszüntetése
	e-közbeszerzés
	tudásmegosztás, gyakorlati tapasztalatok beépítése
	erősebb centralizáció
	átgondolt szabályozás
	kultúra fejlődése
Közszolgáltató ajánlatkérő	rugalmasabb szabályozás
	e-közbeszerzés, információs központok
	kultúra fejlődése
	külföldiek szerepvállalása, külföldi gyakorlat, tapasztalat
	intézményrendszer reformja, következetes jogorvoslati gyakorlat
	zöld közbeszerzés
Ajánlattevő	külföldi gyakorlat átvétele
	bürokrácia csökkentése
	projektkultúra fejlődése
	e-közbeszerzés
	korruptió visszaszorítása
	szolgáltatás szemléletmód ajánlatkérői oldalon, motiváció rendszer kialakítása ajánlatkérői oldalon
Jogalkotó	KKV-k részvételének növelése
	kultúra fejlődése
	e-közbeszerzés
	információs adatbázisok
	intézményrendszer reformja
	magyar vállalatok lehetőségei külföldön
Tanácsadó, oktató	nem gazdasági elvárások leválasztása
	felsőoktatási képzés
	magyar vállalatok lehetőségei külföldön
	e-közbeszerzés
	közösségi szemlélet és gyakorlat
	kultúra fejlődése

11. táblázat

A leggyakoribb lehetőségek a saját kérdőív alapján

4.1.1 Összefoglalás a felvetett kérdéskörök relevanciájáról

Fentiek alapján látható, hogy vegyes az érintettek felfogása. Az egyes kérdéskörök közül egyértelműen pozitív megítélése, lehetőségként való megélése a IV. Elektronikus közbeszerzésnek volt.

A beszerzésorientált megközelítést nem érintették olyan mélyen a válaszadók, azonban a túlszabályozottsággal, bürokráciával kapcsolatos állandó probléma úgy tűnik, elfedi a valódi, megközelítésbeli kérdést. Ebben a tekintetben a közösségi szemlélet hazai másolása mint lehetőség csak részben jelenti mindezt, hiszen ahogy az IRSPP kutatásban látható volt, hasonló problémát jelent mindez a világ más tájain is.

- Értelmet nyert tehát az elméleti háttér, melyben a közbeszerzés mint beszerzési kérdés került megalapozásra, s egyben mint továbblépési lehetőség fogalmazódott meg.
- Elfogadható az elektronikus közbeszerzés mint fejlődési lehetőség megfogalmazása, hiszen ezt emelték ki egyértelműen a legtöbben a válaszadók közül.
- Az intézményrendszer modernizálásával kapcsolatos kérdések is megjelentek az SWOT analízis minden egyes eleménél. Jól érzékelhető, hogy az intézményrendszer megújulása igény, de egyben jelenlegi helyzet, léte, biztonságot nyújt a szereplők egy részének.
- Az etikus magatartás, a korrupció visszaszorítása, a kultúra fejlődése, a projektszemlélet meghonosítása olyan igény, melynek hiánya egyrészt problémaként, lehetősége reményként jelenik meg, melynek alapján az ezzel kapcsolatos kérdéskör szintén relevánsnak, ugyanakkor nehezen értelmezhetőnek tűnik, hiszen a szereplők mást és mást értenek alatta. Az ajánlatkérők kevesebb és kulturált jogorvoslati eljárást, az ajánlattevők korrektebb ajánlatkérői hozzáállást értenek alatta.

Az előbbi kérdéskörök helyesen kerültek meghatározásra, az alábbiakban az egyes kérdőívkérdések négy fő kérdéskörhöz rendelése történik meg, s arra kapok választ, hogy az egyes kérdéskörökön belül megfogalmazott hipotézisek elfogadhatók-e.

Már most látszik, hogy mint fejlődési lehetőség, nem került megfogalmazásra olyan hipotézis, mely a zöld közbeszerzéssel foglalkozik, azonban a válaszokban fellelhető az igény arra vonatkozóan, hogy le kell választani a szabályozásban azon célokat, melyek más egyéb célok érdekében szeretnék a közbeszerzést felhasználni, s egyben a

hatékonysági kérdéseket (újabb igazolások beszerzése) érintik. Tekintettel arra, hogy a közbeszerzési kultúra kérdéskörébe sorolható a kérdés, amennyiben megfelelő alkalmassági kritériumok kialakítása tekintetében kerül megfogalmazásra, illetőleg szabályozási kérdés, mely nem jelen felmérés kutatási körébe tartozik.

Az egyes kérdéskörökön belül a korábbiakban megfogalmazott hipotézisekhez tehát az alábbi kérdések kapcsolódnak:

Kérdéskörök	Hipotézisek	Saját kérdőív hipotézishez kapcsolódó kérdése⁶⁸
I. Kultúra, projektszemlélet, hatékonyság	H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőképességének.	_5
	H2. A közbeszerzés kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.	14, 18
	H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva, közelítheti azt.	1b, 16, 19
	H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.	15
	H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.	5, 6, 13
II. Beszerzésorientált közbeszerzés	H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevésbé beszerzés-központú felfogás volt.	2
III. Intézményrendszer	H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.	7, 13, _8, _1a4
IV. E-közbeszerzés	H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.	3, 11a, 12, 19a8, _9

12. táblázat

Az egyes kérdéskörökhöz kapcsolódó hipotézisek és a saját kérdőív erre vonatkozó kérdései⁶⁹

Az elemzés további részében a fenti hipotéziseket elemzem a saját kérdőív a fenti táblázatban jelölt kérdései alapján. A továbblépésre azért van lehetőség, mert a SWOT

⁶⁸ Saját kérdőív Lásd. 3. számú melléklet

⁶⁹ Az „_” –sal jelzett kérdés áttételesen kapcsolódik az adott hipotézishez.

analízis is bizonyította, hogy a beszerzésorientált felfogás, az intézményrendszer hiányosságai, illetőleg általános hatékonysági problémák nagy mértékben foglalkoztatják az érintetteket, azaz az egyes kérdéskörök körülhatárolása elfogadhatónak tűnik.

4.1.2 Közbeszerzési kultúra, projektszemlélet és hatékonyság

Először az I. kérdéskörhöz kapcsolódó három fő-, és két alhipotézis vizsgálatára kerül sor.

H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőképességének.

A hipotézissel kapcsolatban nem volt a kérdőívben egyértelmű kérdés, erre a következtetésre azonban nem jutottak a szereplők. A gyengébb kezdeményezőképességet jól mutatja az 5. kérdésre adott válasz, melynek értelmében a közepesnél kevésbé keresik a racionális megoldásokat a piac szereplői, azaz inkább a kevésbé bürokratikus, kockázatmentes megoldás irányába mozdulnak. Leginkább ez a véleményük az ajánlattevőknek, akik egyben az ajánlatkérőkről is véleményt nyilvánítanak.⁷⁰

Az írásos vélemények alapján úgy tűnik, bizonytalan szabályozási háttérrel nehézkes védhető és biztonságos eljárásokat lefolytatni, ami a szakmaiság ellen hat.

Általános vélemény, hogy az ajánlatkérők a legkevésbé bürokratikus megoldást keresik alapvetően azért, mert a racionális, de bonyolultabb beszerzéstechnikát igénylő megoldások sok esetben találkoznak a jogorvoslati fórum rosszallásával. Emiatt az egyszerűbb és jogilag kevésbé támadható beszerzési megoldásokra helyeződik a hangsúly, ami nem feltétlenül a legracionálisabb döntéseket eredményezi. Megjegyzik ugyanakkor a válaszadók, hogy saját maga ellensége, aki nem a racionalitást helyezi előtérbe, hiszen nem is hatékony a bürokratikus, bonyolult megoldás. Ugyanakkor ez a viselkedés gyakran szemben áll a szabályozási környezet irracionális helyzetével. Különösen a speciális beszerzések megvalósítása ütközik a standard szabályozás lehetőségeivel. Az ajánlatkérő igyekszik racionális döntéseket hozni akkor is, amikor egyértelmű gazdasági, társadalmi, egészségügyi stb. hátrányokat okoz a közbeszerzést

⁷⁰ Saját kérdőív 5a. kérdés alapján.

szabályozó jogszabályok betű szerinti alkalmazásával. Ennélfogva nem az egyes érintetti csoportokban, hanem az egyes részpiacokon, más-más beszerzési tárgyak esetében kell, hogy másként merüljenek fel a kérdések.

A jogalkotói oldal felhívja a figyelmet az egészen egyszerű kérdések túlbonyolítására, és a bürokratikus megoldások védőpajzsként való alkalmazására. Hiszen, ezzel gyakorlatilag védeni tudja magát a bizonytalan, kevésbé tájékozott piaci szereplő. Ennek ellentmond, jóllehet az egyszerűbb megoldások alkalmazását magyarázza, miszerint az egyszerűbb megoldások sok esetben a jogorvoslattól való félelem jegyében születnek. Azaz inkább nyílt eljárás választ például az ajánlatkérő, hogy minél kevesebb kommunikációra kényszerüljön, s így kevesebb okot adjon saját magának hibás eljárás lefolytatására.

Az általánosabb vélemény azt támasztja alá, hogy a jogszabályi háttér bonyolultsága és esetenkénti ellentmondásossága, valamint a jogorvoslat veszélye miatt a szereplők jellemzően biztonsági játékra törekednek, sokszor akár a racionális megoldás elvetésével.

A szervezetméretre is gondolnunk kell akkor, amikor a válaszadók jelzik, hogy kis méretű szervezetekre inkább jellemző az egyszerű megoldások irányába haladás, de a nagy szervezetek egyre inkább a racionálisabb megoldásokat fogják keresni, összességében tehát hosszabb távon az utóbbiak súlya fog növekedni, hiszen az újonnan bevezetett eljárások gyakorlata idővel kialakul, s egyre kevesebb esély lesz a szabályozás félreértelmezésére. Ennek feltétele az egységes jogorvoslati rendszer megteremtése.

A széles körű jogorvoslati lehetőség és az esetleges adminisztratív hibák előfordulása következtében nő a beszerzés megghiúsulásának esélye és a bírságkiszabás lehetősége, s ez a kevesebb hibalehetőséget tartalmazó megoldásokat teszi kedvezőbbé. Az adminisztratív személyzet csökkentése sok helyütt nem teszi lehetővé a jelentős munkaerőt lekötő bonyolult megoldásokat, helyette az egyszerűbb jogi lehetőségek alkalmazásával racionalizál az ajánlatkérő.

A tanácsadók véleménye alapján az ajánlatkérők sorrendben a kockázat-minimalizálás, a gyors lebonyolítás, ill. műszaki és gazdasági racionalitási szempontok alapján

döntenek az eljárás stratégia tekintetében. Az ajánlatérők döntését nagyban befolyásolja, hogy a jogszabály nem egyértelmű a bonyolultabb, ugyanakkor a beszerzési igényeket jobban kielégíteni tudó eljárási fajtáknál, mint például a versenypárbeszéd.⁷¹ Döntésüknél szerepet játszik, hogy az egyszerűbb eljárási fajták tekintetében, a Kbt.-vel kapcsolatosan felmerülő kérdéseikre inkább kapnak választ, mint a bonyolultabb, alulszabályozott eljárási fajták kapcsán.⁷²

Fentiek alapján érzékelhető, hogy vegyes a kevésbé racionális megoldások alkalmazásának magyarázata, ami többek között az adott részpiac jellegéből, a beszerzési tárgyból, az ajánlatkérő felkészültségéből, a bonyolultabb megoldások alulszabályozásából és általában a jogi háttér bizonytalanságából, a jogorvoslati igény növekedéséből valamint az ajánlatkérő szervezetének méretéből, kockázatminimalizáló magatartásából és nem utolsósorban az időhiányból ered. A hipotézis részben tehát elfogadható és további, a fentiekben megfogalmazott elemekkel bővítendő.

H2. A közbeszerzési kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.

A hipotézissel kapcsolatban két kérdést illesztettem a kérdőívbe. A kérdés a hazai közbeszerzési kultúráról kérdezte a válaszadók véleményét, illetve a piaci szereplők viselkedéséről.

A hazai közbeszerzési kultúráról a szereplőknek inkább rosszabb a véleményük. A kultúrát legkevésbé fejlettnak a klasszikus ajánlatkérők és a jogalkotók tartják, akik egyben a legnagyobb hatást képesek gyakorolni a törvényi szabályozásra. Ez egyben abba az irányba is mutat, hogy a jogalkotó miért nem engedi jobban érvényesülni a piaci folyamatokat a közbeszerzésben, gondolok itt például a hirdetményellenőrzés opcionálissá tételére, azaz a jelenlegi kötelező rendszerről való áttérésre. A relatíve legjobb osztályzatot, mely közepesnek értékelte a hazai piac közbeszerzési kultúráját, a közszolgáltatók adták. Érdekes, hiszen a piaci folyamatokhoz legközelebb álló ajánlatkérői kör valószínűleg tapasztalatait összehasonlítja más piacokon szerzett

⁷¹ Értelmezése Lásd. Jogi fogalomtár

⁷² Saját kérdőív 5b. kérdés alapján.

ismereteivel. Az ajánlattevők ugyanakkor szintén inkább negatív, mint pozitív értékelést adtak, kissé az átlag alatt maradva.⁷³

E szerteágazó, ám általánosan inkább rosszabb véleményt mindazonáltal ki kell hogy egészítse a válaszadók indokolása, hiszen a közbeszerzési kultúrát minden szereplő másként érti. A kérdésben utalás történik az önérdekre, a megfelelő viselkedésre, illetve a 18. kérdésben a szereplők etikus viselkedésére. Az alábbi táblázatból látható, hogy az ajánlattevői oldal megítélése némileg rosszabb, mint az ajánlatkérői oldalé, ez azonban az elemszámok alapján nem megalapozott eredmény.

		18.kérdés - ajánlattevői oldal					Össz.
		1	2	3	4	5	
18.kérdés ajánlatkérői oldal	1 sorátlag	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	50,0%	11,8%	,0%	,0%	,0%	6,5%
	2 sorátlag	10,0%	90,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	50,0%	52,9%	,0%	,0%	,0%	21,7%
	3 sorátlag	,0%	23,8%	71,4%	4,8%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	29,4%	78,9%	16,7%	,0%	45,7%
	4 sorátlag	,0%	10,0%	40,0%	50,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	5,9%	21,1%	83,3%	,0%	21,7%
	5 sorátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	100%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	100%	4,3%
Össz.	sorátlag	4,3%	37,0%	41,3%	13,0%	4,3%	100,0%
	oszlopátlag	100,0%	100%	100%	100%	100%	100,0%

χ^2 próba=0,000

13. táblázat

*A saját kérdőív 18. kérdése a közbeszerzési piac szereplőinek etikus viselkedéséről
(Ajánlatkérői és ajánlattevői oldalról)*

Az etikus viselkedés tekintetében az ajánlatkérői oldal az ajánlatkérőit, az ajánlattevői oldal az ajánlattevőit látja etikusabbnak. Nem titkolt célja volt a kérdésfeltevésnek e két oldal megkülönböztetése. Az egyik csoportba sem tartozók közül a tanácsadók az ajánlatkérői oldalt etikusabbnak látják, melyhez hozzá kell azonban tenni, hogy hatályos szabályozásunk értelmében közösségi értékhatár felett hivatalos közbeszerzési tanácsadó alkalmazása kötelező, tehát a tanácsadók ajánlatkérői oldalon gyakrabban tevékenykednek, mely alapul szolgálhat véleményükhöz.

⁷³ Saját kérdőív 14. kérdés alapján.

		18.kérdés					Össz.
		1	2	3	4	5	
14.kérdés	1 sorátlag	27,3%	45,5%	27,3%	,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	100%	50,0%	15,0%	,0%	,0%	24,4%
	2 sorátlag	,0%	26,7%	53,3%	20,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	40,0%	40,0%	30,0%	,0%	33,3%
	3 sorátlag	,0%	6,7%	60,0%	26,7%	6,7%	100,0%
oszlopátlag	,0%	10,0%	45,0%	40,0%	50,0%	33,3%	
4 sorátlag	,0%	,0%	,0%	100%	,0%	100,0%	
oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	30,0%	,0%	6,7%	
5 sorátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	100%	100,0%	
oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	2,2%	
Össz.	sorátlag	6,7%	22,2%	44,4%	22,2%	4,4%	100,0%
	oszlopátlag	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%

χ^2 próba=0,000

14. táblázat

A saját kérdőív 18. kérdése az ajánlatkérők etikus viselkedéséről és a 14. kérdés a közbeszerzési kultúráról

		18.kérdés					Össz.
		1	2	3	4	5	
14.kérdés	1 sorátlag	18,2%	63,6%	18,2%	,0%	,0%	100%
	oszlopátlag	100,0%	41,2%	11,1%	,0%	,0%	24,4%
	2 sorátlag	,0%	46,7%	46,7%	6,7%	,0%	100%
	oszlopátlag	,0%	41,2%	38,9%	16,7%	,0%	33,3%
	3 sorátlag	,0%	20,0%	60,0%	13,3%	6,7%	100%
oszlopátlag	,0%	17,6%	50,0%	33,3%	50,0%	33,3%	
4 sorátlag	,0%	,0%	,0%	100%	,0%	100%	
oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	6,7%	
5 sorátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	100%	100%	
oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	2,2%	
Össz.	sorátlag	4,4%	37,8%	40,0%	13,3%	4,4%	100%
	oszlopátlag	100,0%	100,0%	100%	100%	100%	100%

χ^2 próba=0,000

15. táblázat

A saját kérdőív 18. kérdése az ajánlattevők etikus viselkedéséről és a 14. kérdés a közbeszerzési kultúráról

A fenti két táblázat a 14. a hazai közbeszerzési kultúra és a 18. a szereplők etikus viselkedésére vonatkozó kérdést kapcsolta össze ajánlatkérői és ajánlattevői oldalról.

A két csoport megkülönböztetését túllépve az értékek közepes, kevésbé etikus magatartást jeleznek, kissé magasabb értékekkel, mint a közbeszerzési kultúra esetében.⁷⁴

Visszatérve a kulturális kérdésekre, az indokolások az alábbi képet mutatták.

A válaszok jellege az elkeseredett és reménytelentől a bizakodóig terjed. A legtöbbet említett probléma a jogorvoslatok magas aránya, melyet a szereplők többsége a közbeszerzési kultúra kérdésköréhez kapcsol. A válaszok egy része kiemeli az elmúlt tíz év fejlődését, azonban nem titkolja, hogy még viszonylag sok a tartalék a rendszerben. A SWOT analízisben gyakran említett, gyengeségként és fenyegetettségként is megjelenő korrupció egyértelműen a közbeszerzési kultúra alacsony szintje meghatározásának egyik legfontosabb oka. Felhívják azonban maguk az érintettek a figyelmet arra, hogy a média sokszor túloz, s lényegesen negatívabb képet fest a közbeszerzési piacról, mint amilyen az valójában.

A kérdésben, nem véletlenül, utalás történik az önérdekre, a közös érdekre is. Ennek értelmezésére is kíváncsi voltam, melyre többféle válasz érkezett. A közszolgáltatói oldalról volt gyakoribb az önérdek elfogadása, s értelmezése olyan szempontból, hogy az üzlet megszerzése motiválja elsősorban az ajánlattevőket, s ennek érdekében a lehető legtöbbet meg is tesznek. Az ajánlatkérői oldalról közelítve pedig az, hogy egy adott beszerzést meg kell valósítani a saját üzleti céljai érdekében, ezért kénytelen a közbeszerzést „végigjátszani”, bár ezen a szűrőn átjutó ajánlattevőkkel biztonságosabb, kevésbé kockázatos a beszerzés megvalósítása. Elsősorban az önös érdek vezérli mindegyik felet, azaz a legjobb kondíciókkal szeretnék megkötni az üzletet. Esetünkben az önérdek követése tehát a kevésbé kulturált, ám célravezető eszköz. Ebben a helyzetben az önérdek erőteljesebb, mint a sikeres beszerzés iránti elkötelezettség. Nem partnernek tekintik egymást a felek, hanem ellenségnek, melynek eredményeként alapvetően az önérdek vezérel mindenkit. Az ajánlatkérőt az, hogy

⁷⁴ Saját kérdőív 18. kérdés alapján.

gyorsan és előnyösen fejezze be az eljárást, az ajánlattevőt pedig természetesen az, hogy az eljárás nyertese legyen.

A kulturális hiányosság mindkét oldalt jellemzi, véli az egyik válaszadó, mely nem feltétlen közbeszerzés-specifikus, általános piaci és közállapotaink egyik tükré. Ezt általában a kultúrával kapcsolatban többen érzékeltetik, azonban a közbeszerzést mintha speciális korrupciós területként értelmeznék, amely lényegesen fertőzöttebb a hazai átlagnál.

„Magyarország olyan közbeszerzési tv-t érdemel, amilyen a közbeszerzési kultúrája”, summázza egy tanácsadó. Ha csökken a törvény által megkövetelt figyelem és szabályok kontrollja, az a közbeszerzési alapelvek sérüléséhez vezet. Ebben az esetben a kultúra megteremtője tehát a megfelelő szabályrendszer, vagy legalábbis a jelenlegi kulturáltsági szint fenntartója.

Összességében mindegyik oldal elégedetlen. A válaszok esetenként versenyjogi szabályokat sértő háttér-megállapodásokra, monopol helyzet megteremtésére való törekvésre mindkét oldalon, ajánlatkérők által preferált ajánlattevőknek jogsértő előnyök juttatására, jogorvoslati eljárások rosszhiszemű megindítására, illetve ajánlatkérők közbeszerzés mellőzésére vonatkozó gyakorlatára utalnak. A közbeszerzési kultúrára vonatkozó vélemények tehát lesújtók, de a szám adatok mégis a közepes érték felé tendálnak. Az ajánlatkérők azonban nem csak az ajánlattevőket teszik felelőssé és fordítva, hanem a beszerzési piac általános problémáira utalnak, nem tagadva saját felelősségüket a kérdésben.

A hipotézist tehát el lehet fogadni, megjegyzendő azonban, hogy a közbeszerzési kultúra kérdésében lényegesen árnyaltabb a kép, melyet sem egyedül a korrupcióhoz, vagy az etikus hozzáálláshoz kapcsolni nem lehet, azonban elvonatkoztatni sem lehet a beszerzés jellegétől, a piaci verseny és a túlszabályozás, kockázatminimalizálás okozta sajátos viselkedési formáktól.

H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva, közelítheti azt.

E feltevés szorosan kapcsolódik a beszerzésorientált felfogáshoz, de a különválasztást az indokolta, hogy a hatékonyság része ugyan egy beszerzésközpontú megközelítésnek, de feltételeztem, hogy általában az eljárások hatékonyabb lefolytatását értik alatta az érintettek. Így egy modernebb megközelítés része lett, mely egy kulturáltabb, a beszerzési tevékenységet projektként kezelő, az eljárások hatékonyságával törődő kérdéskörre utal. Ezen a megközelítésen mutat túl és lép tovább a beszerzésorientált felfogás, melyet külön hipotézisbe foglaltam (H4).

A H3. hipotézishez kapcsolódik két olyan alhipotézis, mely a hatékonyság növelésével kapcsolatos, s melynek relevanciájára a SWOT elemzésben világítottak rá a piac szereplői.

H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.

H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.

Azt a lehetőséget, hogy a hazai közbeszerzés hatékonysága elérheti-e a profitorientált beszerzés hatékonyságát, az értelmezhető választ adók 31%-a tartotta elképzelhetőnek, az alábbi táblázat alapján. A többség tehát nem tartja reálisnak, azaz nem látja a közbeszerzést ennyire fejlődőképesnek.

						Össz.
	Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.	Tanácsad., oktatók	
0 sorátlag oszlopátlag	29,0%	16,1%	22,6%	6,5%	25,8%	100,0%
1 sorátlag oszlopátlag	20,0%	11,1%	15,6%	4,4%	17,8%	68,9%
Össz. sorátlag oszlopátlag	14,3%	57,1%	7,1%	,0%	21,4%	100,0%
	4,4%	17,8%	2,2%	,0%	6,7%	31,1%
	24,4%	28,9%	17,8%	4,4%	24,4%	100,0%
	24,4%	28,9%	17,8%	4,4%	24,4%	100,0%

Person-féle $\chi^2 = 0,068$

16. táblázat

A saját kérdőív1/b. kérdése mely arra kérdez rá, hogy a hazai közbeszerzés hatékonysága elérheti-e a profitorientált szféra hatékonyságát

A szöveges válaszok nagy része a szabályozással kapcsolatban fogalmazta meg véleményét. Ennek értelmében a jogi szabályozás a piacinál bürokratikusabb, nehezebben alkalmazható megoldásokat tartalmaz, nem gyakorlatorientált, rengeteg többleterőforrást igényel a piaci megoldásokhoz képest. Az adminisztrációs, humán-erőforrás szükségletek túlterhelik a beszerzést, hosszú eljárási határidők, bizonytalanság a jogorvoslatok kezelésének módja miatt, a közbeszerzésnek nem a hatékonyság a célja, hanem a szabályosság. "A tervezett gazdálkodás teljes hiánya jellemző", véli egy ajánlatkérő.

A hatékonyság növelésének egyik legmegfoghatóbb lehetőségét, ahogy az alábbi táblázat mutatja, a korrupció visszaszorításában látják az érintettek.

						Össz.
	Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.	Tanácsad., oktatók	
1 sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%
2 sorátlag	60,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%	100,0%
oszlopátlag	6,5%	,0%	,0%	2,2%	2,2%	10,9%
3 sorátlag	25,0%	37,5%	,0%	12,5%	25,0%	100,0%
oszlopátlag	4,3%	6,5%	,0%	2,2%	4,3%	17,4%
4 sorátlag	12,5%	37,5%	6,3%	6,3%	37,5%	100,0%
oszlopátlag	4,3%	13,0%	2,2%	2,2%	13,0%	34,8%
5 sorátlag	18,8%	25,0%	43,8%	,0%	12,5%	100,0%
oszlopátlag	6,5%	8,7%	15,2%	,0%	4,3%	34,8%
Össz. sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%
oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%

Person-féle $\chi^2 = 0,090$

17. táblázat

A saját kérdőív 19. kérdése a hazai közbeszerzés hatékonyságának növeléséről a korrupció visszaszorítása tekintetében

Érdekes látni az alábbiakban, hogy hiába fogalmaztak meg pozitívumokat a SWOT-analízisben az e-közbeszerzéssel kapcsolatban, hatékonyságnövelő hatását mégis mérsékeltebbnek látják a válaszadók.

						Össz.	
		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.		Tanácsad., oktatók
2 sorátlag oszlopátlag		66,7%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100%
		4,5%	,0%	2,3%	,0%	,0%	6,8%
3 sorátlag oszlopátlag		6,7%	33,3%	33,3%	6,7%	20,0%	100%
		2,3%	11,4%	11,4%	2,3%	6,8%	34,1%
4 sorátlag oszlopátlag		25,0%	18,8%	6,3%	6,3%	43,8%	100%
		9,1%	6,8%	2,3%	2,3%	15,9%	36,4%
5 sorátlag oszlopátlag		40,0%	50,0%	,0%	,0%	10,0%	100%
		9,1%	11,4%	,0%	,0%	2,3%	22,7%
Össz. sorátlag oszlopátlag		25,0%	29,5%	15,9%	4,5%	25,0%	100%
		25,0%	29,5%	15,9%	4,5%	25,0%	100%

Person-féle $\chi^2=0,092$

18. táblázat

A saját kérdőív 19. kérdése a hazai közbeszerzés hatékonyságának növeléséről az elektronikus megoldások, beszerzési technikák bevezetése tekintetében

“A közbeszerzés nem arról szól, hogyan lehet a leghatékonyabban beszerezni, hanem arról, hogyan lehet ledokumentálni a költségvetési források, előirányzatok elköltését. Éppen ezért olyan mértékű adminisztrációs bürokratikus rendszert alkottak, mely a hatékonysággal nem összevethető kategória” olvasható egy ajánlattevőtől.

A szélsőségesebb meglátás szerint a közbeszerzés szabályai nem alkalmasak arra, hogy a profitorientált piac hatékonyságának megfelelően történjenek a beszerzések. A törvény alapján lassú és korlátok közé szorított a vásárlás, melyhez hozzájárul, hogy a közbeszerzési alanyok többsége sem profitorientált.

Olyan javaslatok is megfogalmazásra kerülnek, melyek túllépnek a kérdés szabta kereteken, s megfelelő ösztönző rendszer kialakítását szorgalmazzák, hogy érdekeltté váljon a beszerző a tevékenységében.

A színvonalasabb működés eléréséhez azonban újra felvetik az érintettek az oktatás minőségének problémáját, melyet egységesebbé és színvonalasabbá kell tenni, illetőleg szükség lenne a jogalkotók és a gyakorlati szakemberek közötti látható kommunikációra.

Egy tanácsadó válaszában pedig a H6. hipotézisben említett elektronikus közbeszerzésre utal, melynek lehetővé tételéig nem látja elképzelhetőnek a közeledést hatékonyság tekintetében a profitorientált szférához.

Szintén tanácsadó kötötte a kérdést a magyarországi közbeszerzési kultúra fejlődéséhez, s jelezte, az EU-s normáknak megfelelő közbeszerzési törvényünkkel megfelelően látja az utat a profitorientált szféra szerzési hatékonyságainak az eléréséhez. Ezt a kijelentést nem szabad feltételek nélkül kezelni, azonban a hatékonyság kulturális kérdéshez kapcsolása egyfajta modernebb felfogást sugall, tekintettel arra, hogy szabályozásunk az EU normáknak már megfelel, azonban az irányelvi keretek kihasználását minden tagállam más módon oldja meg.

A kérdés a projektkultúrára vonatkozik, mely a közbeszerzési kultúrához kapcsolódva egyfajta együttműködést kér számon a szereplőktől. Összesen egy válaszban lelhető fel a felek közti kommunikáció, az összejánlatkérői és ajánlattevői siker érdekében történő közös munka iránti vágy. A projektkultúra kérdésében a válaszadók annak közepes érvényesüléséről adnak számot, ami egyben a közbeszerzési kultúra fejlődése irányába hat. Másfelől a sikeresebb, hatékonyabb eljárások érdekében jobban előkészítik, tervezik tevékenységüket az érintettek, amely szerzés-központúbb felfogás irányába hathat. Ennek fontosságát nem szabad túlértékelni, azonban eredményét a következő, 19. kérdésben fogom elemezni, mely arra utal, hogy a közbeszerzés hatékonysága növelésének lehetőségét miben látják a szereplők.⁷⁵

A kérdésre adott válaszokban az érintettek a legfontosabbnak a projektkultúra meghonosítását és a közbeszerzési kultúra fejlesztését emelték ki, melyet a korrupció visszaszorítása, majd az elektronikus megoldások és más tagállamok gyakorlatának megismerése követ. Nem konzekvensek tehát a válaszadók, mivel véleményükben a jogorvoslati problémákat és az adminisztratív terhek csökkentését emelték ki, de amint

⁷⁵ Saját kérdőív 16. kérdés alapján.

felsorolásból kellett kiválasztani, a magasabb rendű célokat, a projektkultúra meghonosítását, közbeszerzési kultúra fejlesztését tartották fontosabbnak.

Az ellentmondást, a válaszokat látva úgy lehet feloldani, hogy a projektszemléletet a közbeszerzési kultúrához kapcsolódó kérdésként értelmezzük a válaszokban, ahol egyfajta kulturális szintet jelképez a projektszemlélet érvényesülése. Ezért a későbbiekben a projektszemlélet kérdését mind a közbeszerzési kultúrához mind a hatékonyság növeléséhez szorosan kapcsolhatjuk, mely a későbbiekben a beszerzésorientáltabb felfogáshoz vezethet.

Más EU tagállamok gyakorlatának megismerését és bevezetését azért nem szabad elfogadnunk, mivel az ezt vizsgáló 9. kérdésben egyértelművé vált, a válaszadók nem ismerik az EU tagállamok gyakorlatát, s csupán 6,5 %-uk tudott meghatározni olyan gyakorlati példát, melyet benchmark-ként javasolna alkalmazni hazánkban.⁷⁶

A H3. hipotézist tehát el lehet fogadni, mellyel kapcsolatban a jogorvoslati problémát és az adminisztratív terheket emelték ki az érintettek elsősorban. Kiegészíthető mindez a válaszok alapján az oktatás egységesítésével (H5), illetőleg a beszerző tevékenységének motiválásával (H4), valamint az e-közbeszerzéssel (H6) és a közbeszerzési kultúrával (H2). Mindegyik kérdés a mellette jelzett, megfogalmazott hipotézishez kapcsolható, ezért az alhipotézisek kiegészítésére nincs szükség.

Az alábbiakban tehát az alhipotézisekkel kapcsolatban tekintem át a kapcsolódó kérdésekre adott válaszokat.

H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.

A hazai jogorvoslati hajlandóság a válaszadók véleménye szerint túlzott mértékű. Az ajánlattevők véleménye tér el az átlagtól nagy mértékben, akik közepes mértékűnek értékelték a hazai gyakorlatot

A következményekkel kapcsolatos kérdést, illetve a jelenlegi gyakorlat megváltoztatásának módját meglehetősen sokszínűen látják az érintettek.

A legtöbben az egységes jogorvoslati rendszert hiányolják, sőt, egy válaszadó közvetlenül rendes bíróság elé utalná a Döntőbizottság helyett a jogorvoslatokat. Az indokolatlan és nagyszámú jogorvoslati kérelmek mennyiségében az ajánlattevők kivételével egyetértés van. Az érintettek a kifejezetten indokolatlan jogorvoslati kérelmek szankcionálását, és a díj felemelését indítványozzák. Az első megoldással kapcsolatban a 2006. január 15-én hatályba lépett törvénymódosítás vitái során többször felmerült a kérdés, de a jogalkotó ellenkezését váltotta ki, elsősorban a jogorvoslati való jog korlátozása okán. A díj felemelése ugyan megtörtént, de ennek úgy tűnik, nem lett megfelelő eredménye, mivel a jogorvoslatok aránya továbbra is magas maradt.⁷⁷

A döntőbiztosok szakmai felkészültségét, gyakorlati tapasztalatának és egységes állásfoglalásainak hiányát több válaszadó problémaként fogalmazta meg. Az eljárások jogtalan megakasztása (hivatalból indított eljárások nagy száma), s az ebből adódó hatékonyságvesztés okán nem csak a jogorvoslati fórum, hanem a Közbeszerzések Tanácsa felelősségét is felvetik az érintettek.

Az intézményrendszer gyengeségei mellett a jogorvoslati kezdeményezések nagy számából az érintettek többféle következtetést vonnak le. Ez eredeztethető egyrészt a jogorvoslati intézményrendszerbe vetett bizalomból, az ajánlatkérői oldalról a szakszerűtlen és jogsértő kiírások nagy számából, valamint az ajánlattevői oldalról alaptalan kérelmek nagy számából ítélve a közbeszerzési kultúra alacsony színvonalából. A jelenlegi gyakorlaton az ajánlatkérők és ajánlattevők felkészültségének erősítésével (képzések, oktatások) jogkövető magatartásra kényszerítésével, ill. a közbeszerzési kultúra színvonalának emelésével lehet változtatni vélik a válaszadók.

Ajánlattevői oldalról a jogszerűtlen jogorvoslat-indításokkal ellentétes vélemény kerül megfogalmazásra, nevezetesen, hogy az ajánlatkérők önkorlátozást tanúsítanak, s nem minden esetben élnek vele. Az ajánlatkérők magatartását ugyanakkor gyakrabban látják jogszerűtlennek.

Egy jogalkotó válaszadó szerint a statisztikák azt mutatják, hogy az esetek egy részében megalapozott a jogorvoslat, és az elutasított ügyek egy jó része sem rosszhiszemű

⁷⁶ Saját kérdőív 19. kérdés alapján.

⁷⁷ Jelenleg még nem ismerjük a jogorvoslati kezdeményezések arányának változását a 2005 és a 2006 évre vonatkozóan. Az információ a Magyar Közbeszerzési Társaság 2006 évi I. és II konferenciáján hangzott el.

fellépésből származik. Erre vonatkozóan nem rendelkezünk megfelelő statisztikai adatokkal⁷⁸, ezért ennek elfogadhatóságát nem lehet felmérni jelen kutatás keretei között.⁷⁹

Összefoglalva, a jogorvoslathoz természetesen az ajánlattevői oldal támogatásban áll, mint az ajánlatkérői, de a jogorvoslatok rendkívül magas aránya, hatékonyságcsökkentő hatása, s ennek gyengeségként illetve fenyegetésként való felvetése a hipotézis megfogalmazásának relevanciáját tükrözi. A válaszadók azonban ennél továbbmentek, s az intézményrendszer (H5) egyes elemeinek tevékenységét kritizálták, valamint a közbeszerzési kultúra és színvonalas képzési rendszer (H2) fejlesztéséért emeltek szót.

Az alhipotézis tehát elfogadásra került.

H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.

Az alhipotézishez kapcsolódó 5. kérdés már a H1. hipotézisnél elemzésre került.

A kérdés arra vonatkozott, hogy az adminisztratív kötelezettségek milyen mértékben megterhelőek a piac ajánlatkérői illetve, ajánlattevői oldaláról nézve. Az érintettek nagy mértékben megterhelőnek tartják a közbeszerzés adminisztratív kötelezettségeit és úgy érzik, az újabb és újabb kötelezettségek következményeit nem mérik fel a jogalkotók, módosítást kezdeményezők. Mindez a közbeszerzés valódi céljának elerodálásához vezet.

Az érintettek mind az ajánlatkérői mind az ajánlattevői oldal szempontjából nagy mértékben a beszerzés gátjának érezték a közbeszerzési eljárás adminisztratív terheit. Szöveges válaszaikban a közjegyző által hitelesített nyilatkozatokat, az eredeti APEH, VPOP és egyéb igazolásokat, hivatalos fordítást, a kötelező hirdetményellenőrzést, a hosszú határidőket, a mérleg teljes bekérését, hirdetmény megjelentetését a szerződés teljesítéséről és módosításáról, a hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárás esetében az automatikus jogorvoslati eljárás indítását jelezték, mint felesleges, vagy módosításra érdemes területeket.

⁷⁸ Hivatalos statisztikai adatok elemzése Lásd. 2. számú melléklet

⁷⁹ Saját kérdőív 15. kérdés alapján.

Megjegyzendő azonban, hogy az előzetes összesített tájékoztató kötelező közzétételének változása, a tárgyalási jegyzőkönyv azonnali aláíratási és átadási kényszere, valamint az igen alacsony értékhatárok szabályainak 2006. január 15-től történő módosulása mutatja, hogy a jogalkotó beépítette az igények egy részét a hatályos törvénybe.

Az általános probléma azonban messze túlmutat a közbeszerzésen. Az adminisztrációs terhet elfogadnák a szereplők, amennyiben annak mértéke nem lenne túlzott. Nem segíti tevékenységüket, hogy kevés olyan adatbázis létezik, ahol az ajánlatkérő nézhetne utána adatainak, s e tekintetben szükség lenne az illetékes állami szervek együttműködésére. (pl. az ajánlattevő adatainak, adótarozásának, vámtarozásának közvetlen lekérése az illetékes hatóságtól).

Tovább növeli az elégedetlenséget a külföldi ajánlattevők negatív reakciója, s ebben a tekintetben hazánk példaértékű EU-konform szabályozásával egyben elrettentő példaként szolgál. A külföldi ajánlattevők, melyet a közszolgáltató ajánlatkérők jeleztek, számos esetben nem adnak ajánlatot, mert komolytalannak tartják a hazai ajánlatkérők által kért nyilatkozatok és kötelező elemek nagy számát és egyben bizalmatlanságot feltételeznek a potenciális szerződéses partner részéről. Tény, hogy a közszolgáltatók közbeszerzési piacon való megjelenésével egy gyakorlottabb, komoly beszerzési gyakorlattal rendelkező ajánlatkérői réteg jelent meg, mely réteg igényei magasabbak és rugalmasabban alkalmazkodnak a környezet változásához.⁸⁰

Nem az a cél, hogy a közszolgáltatókat kényszerpályára állítsuk, s egyes esetekben, amennyiben mindkét ajánlatkérői kör tagjai (pl. állami tulajdonban álló közszolgáltatók), úgy 5 törvényes eljárásrendet kényszerítsünk rájuk, mert ebben az esetben gyakorlatilag ellehetetlenítjük profittermelő tevékenységüket a piacon. A cél, a beszerzés szakmai kérdéseit előtérbe helyező, s ezzel párhuzamosan az adminisztratív terheket csökkentő szabályozás lenne.

Jó példa erre a hirdetményközzététel hazai problémás helyzete, illetőleg az a költségvonzat, mely a hirdetményellenőrzés miatt rakódik a beszerzésekre. Ez a teher az Európai Unióban egyik tagállam beszerzéseit sem terheli, ami jelzésértékű már amennyiben versenyképessé szeretnénk tenni közbeszerzési piacunkat, hiszen a

közpénzek elköltésének hatékonysága, gyakorlatilag a tagállami közbeszerzési szabályozás beszerzés-barát hozzáállásától is függ, melyhez hozzájárul a korábban már említett közbeszerzési piac fejlettsége, a tagállami közbeszerzési kultúra szintje is.

						Össz.	
		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.		Tanácsad., oktatók
1 sorátlag oszlopátlag		60,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	100%
		6,7%	,0%	4,4%	,0%	,0%	11,1%
2 sorátlag oszlopátlag		40,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	100%
		4,4%	2,2%	2,2%	,0%	2,2%	11,1%
3 sorátlag oszlopátlag		16,7%	,0%	16,7%	33,3%	33,3%	100%
		2,2%	,0%	2,2%	4,4%	4,4%	13,3%
4 sorátlag oszlopátlag		18,2%	18,2%	27,3%	9,1%	27,3%	100%
		4,4%	4,4%	6,7%	2,2%	6,7%	24,4%
5 sorátlag oszlopátlag		16,7%	50,0%	5,6%	,0%	27,8%	100%
		6,7%	20,0%	2,2%	,0%	11,1%	40,0%
Össz. sorátlag oszlopátlag		24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100%
		24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100%

Person-féle $\chi^2= 0,084$

19. táblázat

A saját kérdőív 13. kérdése a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer szükségességéről

A fenti táblázatban bemutatott 13. kérdés a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer szükségességéről szólt, mely a válaszadók szerint inkább szükségesnek tekinthető. Érdekes, hiszen a tanácsadó rendszer létrehozatalakor, valamint a 2005-ös törvénymódosítási vitákon kötelező jellegének eltörléséről volt szó, ugyanakkor megmaradt a kötelezés EU értékhatár felett.

A válaszok azonban igen szélsőségesek. Tény, hogy a hivatalos közbeszerzési tanácsadó nem érthet mindenhez, azaz nem tud tanácsot adni egy szennyvíztisztító építésénél, valamint gyógyszerbeszerzésnél egyaránt. Segíthet a támogatások igénybevételekor, azonban kötelezővé tétele drágítja a rendszert.

⁸⁰ Saját kérdőív 6. kérdés alapján.

Az írásos vélemények alapján cizelláltabb a kép. A szereplők nagy része a kötelező rendszert nem támogatja, viszont a színvonalasabb közbeszerzési gyakorlat kialakulása érdekében hasznosnak tartja a modell megtartását. A képzési hiányosságok és a tanácsadói válás laza feltételei sajnálatos módon felhígították ezt a piacot is, melynek további menedzselését, az egyszerű listavezetésen túl szükségesnek látják a szereplők. E rendszert részben adminisztratív kötelezettségként élik meg az érintettek, jóllehet inkább a pozitívumait látják.⁸¹

A H3/b hipotézis tehát elfogadásra került, ahol az adminisztratív terheket a válaszadók nevesítették, és ahol a kötelező hirdetményellenőrzés és adminisztratív kötelezettségek nehézségként, a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer, pedig inkább lehetőségként jelent meg.

4.1.3 Beszerzésorientált közbeszerzés

A II. kérdéskör kapcsolódik a legerősebben az elméleti háttérhez, illetőleg teszi lehetővé a közbeszerzési hatékonysággal, intézményrendszeri-szervezeti sajátosságokkal, illetve a profitorientált szférából ellesett elektronikus megoldásokkal kapcsolatos vizsgálatot. A beszerzési specifikumok, sajátosságok mutatják meg számunkra, milyen sokrétűen lehet a beszerzés problémájához közelíteni. Ehhez meg kellett ismernem a piac hozzáállását a beszerzésközpontú felfogáshoz, melyet a teljes disszertáció elméleti megközelítése is megalapoz.

H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevésbé beszerzés-központú felfogás volt.

A korábbiakban többször esett szó a közbeszerzési kultúra és projektszemlélet szempontjából a beszerzésorientált közbeszerzésről. Elsősorban a SWOT analízis, a H3 és H3/a alhipotézishez kapcsolódó kérdésekre adott válasz alapján a beszerzési idegen, túlszabályozott és bürokratikus közbeszerzés a legkevésbé sem tekinthető beszerzés-barátnak. A hipotézis a korábbiak alapján elfogadásra került tehát, múlt idejű

megfogalmazása azonban kérdéseket vet fel. A kérdések a továbbiakban a jelenlegi felfogást mérik fel.

A 2. kérdés arra vonatkozott, hogy a közbeszerzést a válaszadó milyen mértékben tartja jogi, gazdasági, műszaki, beszerzési, informatikai vagy egyéb kérdésnek. Az összátlag tekintetében a közbeszerzést elsősorban beszerzési kérdésnek tartják az érintettek. Ezt követi a gazdasági, majd jogi, műszaki és végül informatikai jelleg. Az egyes válaszadó-csoportok közül a közszolgáltató ajánlatkérők és a tanácsadók tartják elsősorban beszerzési kérdésnek, míg a klasszikus ajánlatkérők, az ajánlattevők és a jogalkotók inkább jogi kérdésnek tartják, ami annyit jelent, hogy a beszerzési kérdést előnyben részesítők nagyobb mértékben tartják beszerzési, mint jogi jellegét erősítő kérdésnek. Mindkét elkülöníthető csoport a második helyen a gazdasági jelleget jelölte meg.

Rendkívül fontos kérdés, hiszen a jogalkotásra és ezzel a közbeszerzési piacra legnagyobb hatás gyakorló jogalkotók és klasszikus ajánlatkérők véleménye dominál a jövőben is, ezért e felfogás orientálása érdekében az oktatásban a kutatókra fontos szerep hárul.⁸²

Érdekesség, hogy pl. a közösen lebonyolított, méretgazdaságosabb konzorciális beszerzésekkel kapcsolatban direkt kérdés nem volt a kérdőívben, erre vonatkozólag az együttműködési hajlandóság, a beszerzésorientált látásmód, a projekszemlélet szolgált iránymutatóul. A direkt kérdés célzott módon nem szerepelt a kérdőívben, hiszen az együttműködésre, közös beszerzésekre a megjelent hirdetések és a központi, nem kötelezően központosított közbeszerzés hiányából lehet következtetni. Jelzésértékű volt, hogy csak a támogatások igénybevétele esetében érkeztek visszajelzések a közös, méretgazdaságos beszerzési megoldásokra, mely természetesen eredhet a közös támogatás-igénybevételből. Ez ugyan egyfajta kényszerű elem, ugyanakkor ettől függetlenül szerencsés módon befolyásolja a hazai közbeszerzési gyakorlat alakulását.

Nem jellemző a hasonló tevékenységet folytató független intézmények közös beszerzési gyakorlata. Gondolok itt például az egyetemek beszerzésére, mely például Finnországban (Kivisto-Virolainen-Tella [2003]) széles körben elterjedt. A HEFOP 3.2

⁸¹ Saját kérdőív 13. kérdés alapján.

⁸² Saját kérdőív 2. kérdés alapján.

projektben a Budapesti Corvinus Egyetem is részt vett, melynek tapasztalatai alapján állítható, nincs ilyen jellegű együttműködés egyetemeink között. Az intézmények közbeszerzési folyamataikat egymástól függetlenül oldják meg, s egymás tevékenységének, gyakorlatának ismerete sem jellemzi az érintetteket.

A központosított közbeszerzés és az ehhez történő önkéntes csatlakozás valójában nem az együttműködés, hanem a kockázatminimalizálás, egyszerűbb, gyorsabb megoldások irányába hat, ezért a központosított közbeszerzés iránti igény növekedését esetünkben nem sorolhatjuk a konzorciális modellek sikerei közé. Összességében tehát állítható, hogy a konzorciális modellek irányába a szereplők kevésbé nyitottak, amely a beszerzésközpontú megközelítés egyik részletkérdése, de jól mutatja az érintettek hozzáállását.

4.1.4 Közbeszerzési intézményrendszer

Az alábbiakban az intézményrendszerre térek rá, melyre vonatkozóan egy hipotézist fogalmaztam meg. Tekintettel arra, hogy az intézményrendszer hazánkban gyakorlatilag 10 éve érintetlen, tevékenysége alig változott, felvetődhet, hogy a felhalmozódott tapasztalatok és piaci visszajelzések alapján átalakításra kerüljön a piac ezen szegmense. Nem a változtatás erőltetése volt a feltett kérdések célja, hanem annak felmérése, mennyiben gátolják, akadályozzák vagy éppen segítik az intézményrendszer egyes szereplői a piac működését.

H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.

Az intézményrendszer fejlettségét közepesnek értékelték az érintettek.⁸³

		1.kérdés					Össz.
		1	2	3	4	5	
7.kérdés	0 sorátlag	10,0%	10,0%	,0%	70,0%	10,0%	100%
	oszlopátlag	33,3%	12,5%	,0%	50,0%	50,0%	22,2%
	1 sorátlag	5,7%	20,0%	51,4%	20,0%	2,9%	100%
	oszlopátlag	66,7%	87,5%	100%	50,0%	50,0%	77,8%
Össz.	0 sorátlag	6,7%	17,8%	40,0%	31,1%	4,4%	100%
	oszlopátlag	100,0%	100%	100%	100%	100%	100%

χ^2 próba=0,12

20. táblázat

A saját kérdőív 1/a. kérdése a haza közbeszerzési piac fejlettségéről az intézményrendszer tekintetében szempontjából és a 7. kérdés a közbeszerzés intézményrendszere átalakításának szükségességéről

Az intézményrendszer átalakításának szükségességére a kérdésre válaszolva az érintettek több, mint háromnegyede igennel válaszolt. A jogalkotók kétharmada, míg a közszolgáltató ajánlatkérők majd 100%-a hasonlóképpen változtatást tart szükségesnek. A változtatást a válaszadók nem megszüntetésként, vagy értelmetlen működésként definiálják, hanem jobbító szándékkal változtatnának a működésen.

Az intézményrendszer legtöbbet említett központi szereplői a Közbeszerzések Tanácsa, külön a Hirdetményellenőrzés és a Közbeszerzési Értesítő, valamint a Közbeszerzési Döntőbizottság.

Az alapvetően hivatalként működő intézményrendszeri szereplőkkel kapcsolatban többen megjegyzik, hogy nem kommunikálnak a piaci szereplőkkel és nem nyitottak a gyakorlati problémák megértése iránt.

Az ellenőrzési rendszer tekintetében a válaszadók hiányosságot jeleztek a belső ellenőrzésnél, valamint az általános ellenőrzési rendszer működésénél. Továbbá a rendkívül nagy látencia és az egységes jogorvoslat hiányát érzékelték. Több olyan jelzés is érkezett, melynek értelmében, nem lenne akadálya „jogegységi” döntések

⁸³ Saját kérdőív 1a. kérdés alapján.

meghozatalának és nem egyszerű tájékoztatókban⁸⁴ kellene magyarázni csak a szabályokat. A gyakorlatot segítő döntések hiányát, érthető módon nem értik a megkérdezettek.

Olyan vélemény is megjelent, mely szerint a jelenlegi „különbírósi” rendszert meg kell szüntetni, s vagy közigazgatási eljárásként vagy egyszerű bírósági eljárásként kell átalakítani.

Megjelentek ellentétes nézetek is. Egyik vélemény szerint meg kell szüntetni a Tanács jogértelmezési lehetőségét, míg más vélemény a hatékonyabb és életszerűbb jogértelmezést hiányolja.

A Szerkesztőbizottság minden felelősségvállalás nélküli tevékenységével kapcsolatban határozott, a változtatást jelző vélemények jelennek meg. Az opcionális ellenőrzési tevékenység lehetővé tétele már a 2005-ös módosítás során is felmerült, azonban a Gazdasági Bizottság végül elvetette lehetőségét. A Közbeszerzések Tanácsa ajánlatkérők általi finanszírozása felháborodást kelt, tekintettel arra, hogy a jogorvoslati fórum előtt nincs lehetőség a hirdetményellenőrzésre hivatkozni. Mivel a hirdetményellenőrzés díja kötelezően terheli a közbeszerzési eljárásokat egyedülálló módon Európában, így az érintettek hiába az EU konform szabályozás felesleges kötelezettségként tekintenek az intézményre.

⁸⁴ A tájékoztatókat a Közbeszerzések Tanácsa, vagy a Közbeszerzések Tanácsa Elnöke bocsátja ki, melyek nem bírnak jogi kötelező erővel

						Össz.	
		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.		Tanácsad., oktatók
1 sorátlag oszlopátlag		50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100%
		2,4%	,0%	,0%	2,4%	,0%	4,8%
2 sorátlag oszlopátlag		,0%	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	100%
		,0%	7,1%	2,4%	2,4%	2,4%	14,3%
3 sorátlag oszlopátlag		,0%	66,7%	22,2%	,0%	11,1%	100%
		,0%	14,3%	4,8%	,0%	2,4%	21,4%
4 sorátlag oszlopátlag		35,7%	7,1%	28,6%	7,1%	21,4%	100%
		11,9%	2,4%	9,5%	2,4%	7,1%	33,3%
5 sorátlag oszlopátlag		45,5%	9,1%	9,1%	,0%	36,4%	100%
		11,9%	2,4%	2,4%	,0%	9,5%	26,2%
Össz. sorátlag oszlopátlag		26,2%	26,2%	19,0%	7,1%	21,4%	100%
		26,2%	26,2%	19,0%	7,1%	21,4%	100%

Person-féle $\chi^2= 0,031$

21. táblázat

A saját kérdőív 8. kérdése a haza közbeszerzés leggyengébb pontjairól a jogorvoslat szempontjából

Fontos megjegyezni, hogy a később megtárgyalásra kerülő 8. kérdésben a válaszadók nem a hirdetményellenőrzést tekintették a leggyengébb pontnak. A fenti táblázat mutatja, hogy a jogorvoslat kapott igen magas, azaz rosszabb pontszámot.

A két kérdés összekapcsolása releváns, hiszen tény, hogy az amúgy is magas jogorvoslati arányra rossz hatással lenne a központi hirdetményellenőrzés megszüntetése, azonban érintetlenül hagyni az eljárások lebonyolításának egyik lassító tényezőjét a rendszer finanszírozása céljából, nem szerencsés megoldás. Erre utal egy tanácsadó, mikor jelzi, olyan szervezeti és/vagy intézményrendszer kialakítása szükséges, amely ezt a területet nem jogi, hanem gazdálkodási szempontból felügyeli, irányítja.

A Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlési Jelentésével sem elégedett több válaszadó. Jelzik, hogy lényegesen több információra tartanának igényt a hazai közbeszerzési

piacról és a Tanács tevékenységéről. (A rendelkezésre álló adatokra vonatkozóan a 2. számú mellékletben közlök rövid összeállítást.)

Az érintettek felhívták a figyelmet az információs bázisok hiányosságainak kiküszöbölésére, mely sokat segítene az intézményrendszer megítélésén, továbbá a témához kapcsolták az új elektronikus megoldások térnyerésének lehetővé tételét, melyről a későbbiekben lesz szó.⁸⁵

A leggyengébb pontnak, szűk keresztmetszetnek a hazai közbeszerzésben az érintettek a jogorvoslatot tekintik. A második legszűkebb keresztmetszet, az eljárások lebonyolítása, majd a hirdetésekkel kapcsolatos gondok, a hirdetés készítés, ellenőrzés és feladás követi.

		8.kérdés					Össz.
		1	2	3	4	5	
7.kérdés	0 sorátlag	55,6%	33,3%	11,1%	,0%	,0%	100%
	oszlopátlag	71,4%	33,3%	5,6%	,0%	,0%	20,9%
1	1 sorátlag	5,9%	17,6%	50,0%	17,6%	8,8%	100%
	oszlopátlag	28,6%	66,7%	94,4%	100%	100%	79,1%
Össz.	0 sorátlag	16,3%	20,9%	41,9%	14,0%	7,0%	100%
	oszlopátlag	100%	100%	100%	100%	100%	100%

χ^2 próba=0,002

22. táblázat

A saját kérdőív 8. kérdése a haza közbeszerzés leggyengébb pontjairól a jogorvoslat szempontjából és a 7. kérdés a közbeszerzés intézményrendszere átalakításhoz szükségeségéről

A válaszok elsősorban a jogorvoslati fórum egyetlen gyakorlatára utalnak, amikor három csoport, köztük a klasszikus ajánlatkérők, az ajánlattevők és a tanácsadók is ezt a területet tartották a legszűkebb keresztmetszetnek. A jogalkotók az utolsók közé sorolták a problémát.

⁸⁵ Saját kérdőív 7. kérdés alapján.

A hirdetményfeladás és ellenőrzés intézményrendszerhez kapcsolódó kérdéskörét a kevésbé gyenge pontok közé sorolták, ami közepesen gyenge eredményt mutat. A terület tehát nem felel meg az érintettek igényeinek.⁸⁶

A korábbiakban már arra a következtetésre jutottam, hogy a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer átalakítását, de nem megszüntetését igénylik a szereplők.

Az ellenőrzési rendszer gyengeségeivel kapcsolatban egyértelműen megjelentek azon vélemények, melyek szerint sem a hirdetmények ellenőrzése, sem a (nem egységes) jogorvoslati gyakorlat nem folyamatszempléletben történik.

A hirdetmények ellenőrzése informatikai támogatás nélkül, papírlapon történik, a hivatalos adatok papíralapú akták feldolgozása révén kerülnek kialakításra, így az eljárások valós ellenőrzése nem történik meg, hanem csak az egyes hirdetmények független ellenőrzése. A folyamatszemplélet része, hogy a változó szabályozást, gyakorlatot, problémákat az intézményrendszer szereplői folyamatosan figyelemmel kísérik és időben reagálnak arra. A késői reakció a közbeszerzési piac számára számszerűsíthető károkat okoz, gondoljuk a 650 szavas problémára⁸⁷, vagy az új kizáró⁸⁸ okokkal kapcsolatos nyilatkozatokkal kapcsolatos kései reakcióra.⁸⁹

A hipotézist el lehet fogadni, azonban fontos megjegyezni, hogy a válaszadók jobbító szándékkal álltak a kérdéshez, s csak a Döntőbizottság esetében merült fel más szervezeti keretek között jogorvoslati rendszer működtetése.

4.1.5 Elektronikus közbeszerzés

⁸⁶ Saját kérdőív 8. kérdés alapján.

⁸⁷ A korábbiakban már említett 650 szavas probléma arra utal, hogy hazai gyakorlatunk, mely hirdetményeink faxon történő eljuttatásán alapult a 2005-ös évben arra a döntésre kényszerítette az Európai Unió Hivatalos Lapjának Kiadó Hivatalát, hogy a 650 szónál hosszabb hirdetményeket elektronikus úton fogadja be. Ezzel egy hatályos, ám nem alkalmazott szabályt vett elő, s lehetetlenítette el a hazai hirdetményközzétételt, mely egyáltalán nem volt felkészülve a hirdetmények elektronikus úton való megküldésére.

⁸⁸ A kizáró okokkal kapcsolatos probléma a Kbt. 60. § (1) bekezdés g) pontjával kapcsolatban merült fel, mely pont hatályba lépésekor az illetékes szervezeteknek nem volt tudomásul arról, hogy milyen igazolást kell nyújtaniuk az igénylőknek és milyen időtartamra vonatkozik mindez. Ez a bizonytalanság, tekintettel arra, hogy kötelező kizáró okról van szó, hónapokig tartó bizonytalanságok és jogorvoslati eljárásokat eredményezett a piacon, elsősorban előkészítetlensége okán

⁸⁹ Saját kérdőív 13. kérdés alapján.

Az utolsó kérdéskör, kapcsolódva az elméleti megalapozásban tárgyalt új trendekhez, arra próbál rávilágítani, mit várnak a szereplők az elektronikus megoldásoktól, egyáltalán mennyire ismerik azokat. A SWOT analízis alapján kijelenthető, a piaci szereplők együttesen az egyik legfontosabb előrelépési lehetőségként értékelik az elektronikus közbeszerzést.

H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.

A SWOT analízis elemzésekor is egyértelmű volt, hogy az elektronikus közbeszerzéstől várják a legtöbben a közbeszerzés fejlődését. Olyan lehetőségként értelmezik, mely mind a hatékonyság mind az átláthatóság növelésében komoly szerepet kell, hogy játsszon a hazai közbeszerzésben.

		3.kérdés					Össz.
		1	2	3	4	5	
11.kérdés	1 sorátlag	57,1%	14,3%	14,3%	,0%	14,3%	100,0%
	oszlopátlag	80,0%	16,7%	20,0%	,0%	8,3%	18,9%
	2 sorátlag	,0%	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	33,3%	20,0%	33,3%	8,3%	18,9%
	3 sorátlag	7,1%	21,4%	,0%	28,6%	42,9%	100,0%
	oszlopátlag	20,0%	50,0%	,0%	44,4%	50,0%	37,8%
	4 sorátlag	,0%	,0%	42,9%	14,3%	42,9%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	,0%	60,0%	11,1%	25,0%	18,9%
	5 sorátlag	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	11,1%	8,3%	5,4%
Össz.	oszlopátlag	100,0%	100%	100%	100%	100%	100,0%

χ^2 próba=0,37

23. táblázat

A saját kérdőív 3. kérdése arról, hogy az e-közbeszerzés kiemelt e-kormányzati szolgáltatásnak számít-e hazánkban, illetve a 11. kérdés a jogalkotók informáltságáról

Arra a kérdésre, hogy kiemelt e-kormányzati szolgáltatások közé sorolható-e az e-közbeszerzés kiépítése hazánkban a válaszok azt mutatták, hogy az érintettek lényeges elemnek tartják az e-kormányzati szolgáltatások terén. Egyedül a jogalkotók jelezték, kevésbé gondolják, hogy a kiemelt e-kormányzati szolgáltatások közé tartozna

Magyarországon. Szöveges válaszaikban pedig a hiányos közbeszerzési kultúra terjesztésének feltételeként említették. A klasszikus ajánlatkérők szerint az e-közbeszerzésben nem is annyira a jellemzően sokat emlegetett funkcionalitások önmaguk a fontosak, hanem az, hogy a megvalósuló funkciók nagy összetett tudást hordozhatnak, amit az e-közbeszerzésben terjesztése kapcsán elengedhetetlenül szükséges oktatásban át lehet adni a beszerzőknek. Az elektronikus közbeszerzés a szemléletformálásban nyújthat tehát további segítséget.

Az adminisztratív terhek csökkenése, a hivatalok és a vállalkozások közötti (A2B) kapcsolat minőségének javítása, a folyamatok egyszerűsítése a válaszok szerint az idézett legfontosabb, jelenleg a rendszer gyengeségeként aposztrofált tulajdonságokon tudna javítani.

A félelmek között ugyanakkor megjelent, hogy az e-közbeszerzés a jelenlegi túlbonyolított gyakorlat leképezését jelentené, tehát egyfajta továbbélését a felesleges adminisztrációnak. Felvetették továbbá a szereplők a megfelelő munkaerő rendelkezésre állását, mint jelenleg meg nem lévő feltételt, kilépve ezzel a szűken vett közbeszerzési eljáráshoz kapcsolódó véleményükön.

Az elektronikus megoldások bevezetésekor várt határidő-gyorsítás, az átláthatóság növelése, s valódi ellenőrző funkció megalapozása a hatékonyság növelése, a korrupció csökkenése és az EU gyakorlathoz való alkalmazkodásunk letéteményesévé tette az e-közbeszerzést. A félelem a meg nem valósításával kapcsolatban pedig egyenesen arra a következtetésre juttatta az egyik érintettet, hogy feltételezte, a rendszer az átláthatatlan jelenlegi helyzet fenntartásában érdekelt, és abban, hogy minél kevésbé kontrollálható legyen a közbeszerzési gyakorlat.

Létezik az a félelem is, mely az “egy koncessziós szolgáltatói” elképzelés továbbélését valószínűsíti, s ez egyben mutatja, mennyiben nem tekinthető megfelelő e-kormányzati szolgáltatásnak az, amivel kapcsolatos kormányzati elképzelést az érintettek egyáltalán nem ismernek. Ennél ugyanakkor szomorúbb a helyzet, tekintettel arra, hogy évekig nem létezett semmiféle kormányzati elképzelés a témában.

Az európai trendeknek megfelelően a közbeszerzés alá tartozó szervezeteknek előnyösebb, ha több e-közbeszerzésben tevékenykedő szolgáltató működhet a piacon, fenntartva ezzel a versenyt, azonban nem megoldva a nem profitabilis szolgáltatások állami finanszírozását.

Összességében csak szlogenekben vélte az érintettek egy része felfedezni ezt a szolgáltatást, amelyhez döntések, költségvetés, szabályzás kevésbé kapcsolódott. Jelenleg a gyakorlatban kizárólag a hirdetményeket lehet elektronikusan feladni és a rendszerre általában nem jellemző a szolgáltatás jelleg, az információhoz jutás is nehézkes, azaz alapvető hiányosságok vannak, melyek jelenleg nem kiemelt szolgáltatásként pozicionálják a hazai e-közbeszerzést.⁹⁰

Az elektronikus közbeszerzéssel kapcsolatos korábbi kérdésre adott válaszokban is felmerült a megfelelő információs bázisok szükségessége, melyet több válaszadó előbbre valónak tart, mint pl. az e-aukció lehetővé tételét. Érdekes módon az alapvető információhoz jutás is része lett az előző kérdésnek, melyhez szorosan kapcsolódik a 10. kérdés, mely a hazai adatforrásokkal kapcsolatban kéri ki az érintettek véleményét.

⁹⁰ Saját kérdőív 3. kérdés alapján.

		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.	Tanácsad., oktatók	Össz.
1	sorátlag	16,7%	25,0%	8,3%	16,7%	33,3%	100%
	oszlopát lag	4,8%	7,1%	2,4%	4,8%	9,5%	28,6%
2	sorátlag	45,5%	9,1%	9,1%	,0%	36,4%	100%
	oszlopát lag	11,9%	2,4%	2,4%	,0%	9,5%	26,2%
3	sorátlag	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100%
	oszlopát lag	,0%	2,4%	,0%	,0%	2,4%	4,8%
4	sorátlag	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100%
	oszlopát lag	7,1%	7,1%	,0%	,0%	,0%	14,3%
5	sorátlag	,0%	27,3%	54,5%	9,1%	9,1%	100%
	oszlopát lag	,0%	7,1%	14,3%	2,4%	2,4%	26,2%
Össz.	sorátlag	23,8%	26,2%	19,0%	7,1%	23,8%	100%
	oszlopát lag	23,8%	26,2%	19,0%	7,1%	23,8%	100%

Person-féle $\chi^2 = 0,037$

24. táblázat

A saját kérdőív 10. kérdése arról, hogy a válaszadó a hazai közbeszerzéssel kapcsolatban a Közbeszerzési Értesítő nyomtatott formájára támaszkodik-e

A legtöbben, a Közbeszerzések Tanácsa honlapját használják, a nyomtatott formát egyre kevesebben ami jelzésértékű - a harmadik pedig a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság honlapja, mely elsősorban a központosított közbeszerzésben vásárlókat és beszállítókat érinti.

A Közbeszerzések Tanácsa honlapjáról lesújtóak a vélemények. Gyakorlatilag a nyomtatott forma elektronikus változatának látják, ahol nem használható a kereső funkció, rosszul strukturált, nem naprakész és nem tartalmazza használható formában a legfontosabb információkat. Színvonaltalannak és idejét múltak tartják a szereplők. A Központi Szolgáltatási Főigazgatóság honlapját inkább pozitívan értékelték az érintett válaszadók. A keresési funkció gyengeségét érzékeltették, és külön kiemelték, hogy működik az elektronikus információ-csere, ellentétben a Közbeszerzések Tanácsa hivatalos honlapjával. A szöveges válaszokban többen a TED-hez hasonlították a

Közbeszerzések Tanácsa honlapját és mint benchmarkot javasolták megvalósítani a TED funkcióit a hazai honlapon.

Össességében tehát a legfontosabb hivatalos honlappal nincsenek megelégedve a szereplők, ami jelzi, a felelős piaci szereplők a hazai e-közbeszerzés fejlesztésében még a legalapvetőbb információhoz jutást sem biztosítják teljeskörűen az érintetteknek.⁹¹

		19.kérdés				Össz.
		2	3	4	5	
11.kérdés	1 sorátlag	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	7,7%	12,5%	,0%	7,1%
	2 sorátlag	,0%	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	7,7%	25,0%	,0%	11,9%
	3 sorátlag	25,0%	41,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	oszlopátlag	100%	38,5%	12,5%	20,0%	28,6%
	4 sorátlag	,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	46,2%	37,5%	30,0%	35,7%
	5 sorátlag	,0%	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
	oszlopátlag	,0%	,0%	12,5%	50,0%	16,7%
Össz.	sorátlag	7,1%	31,0%	38,1%	23,8%	100,0%
	oszlopátlag	100%	100%	100%	100%	100,0%

χ^2 próba=0,19

25. táblázat

A saját kérdőív 19. kérdése arról, hogy elektronikus megoldásokkal mennyiben lehetne növelni a hazai közbeszerzés hatékonyságát, illetve a 11. kérdés arról, hogy az ajánlattevők mennyire nyitottak az elektronikus közbeszerzésre hazánkban

Arra a kérdésre, hogy a piac szereplői mennyire nyitottak, vegyes kép alakult ki. A klasszikus ajánlatkérők és a jogalkotók kevésbé, míg a piaci tapasztalattal rendelkező, s beszerzéseik egy részét gyakrabban elektronikus támogatással bonyolító közszolgáltató ajánlatkérők a leginkább nyitottak. Jól mutatja, hogy a kevésbé nyitott réteg az, amely a legközvetlenebb hatással van a szabályozás kialakítására és az elektronikus közbeszerzés mint kormányzati stratégiai cél megvalósítására.

⁹¹ Saját kérdőív 10. kérdés alapján.

		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.	Tanácsad., oktatók	Össz.
1 sorátlag oszlopátlag		33,3%	50,0%	,0%	,0%	16,7%	100%
		4,4%	6,7%	,0%	,0%	2,2%	13,3%
2 sorátlag oszlopátlag		23,5%	17,6%	17,6%	5,9%	35,3%	100%
		8,9%	6,7%	6,7%	2,2%	13,3%	37,8%
3 sorátlag oszlopátlag		14,3%	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	100%
		4,4%	13,3%	4,4%	4,4%	4,4%	31,1%
4 sorátlag oszlopátlag		60,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%	100%
		6,7%	2,2%	,0%	,0%	2,2%	11,1%
5 sorátlag oszlopátlag		,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100%
		,0%	,0%	6,7%	,0%	,0%	6,7%
Össz. sorátlag oszlopátlag		24,4%	28,9%	17,8%	6,7%	22,2%	100%
		24,4%	28,9%	17,8%	6,7%	22,2%	100%

Person-féle $\chi^2= 0,057$

26. táblázat

A saját kérdőív 11. kérdése arról, hogy mennyire informáltak nyitottak az ajánlattevők

		Klasszikus ajánlatk.	Közszolg. ajánlatk.	Ajánlattevők	Jogalk.	Tanácsad., oktatók	Össz.
2 sorátlag oszlopátlag		,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100%
		,0%	,0%	,0%	2,5%	,0%	2,5%
3 sorátlag oszlopátlag		25,0%	25,0%	,0%	,0%	50,0%	100%
		2,5%	2,5%	,0%	,0%	5,0%	10,0%
4 sorátlag oszlopátlag		38,9%	27,8%	16,7%	,0%	16,7%	100%
		17,5%	12,5%	7,5%	,0%	7,5%	45,0%
5 sorátlag oszlopátlag		17,6%	29,4%	17,6%	5,9%	29,4%	100%
		7,5%	12,5%	7,5%	2,5%	12,5%	42,5%
Össz. sorátlag oszlopátlag		27,5%	27,5%	15,0%	5,0%	25,0%	100%
		27,5%	27,5%	15,0%	5,0%	25,0%	100%

Person-féle $\chi^2= 0,021$

27. táblázat

A saját kérdőív 11. kérdése arról, hogy milyen mértékben informáltak a jogalkotók

Azon kérdés tekintetében, mely arra vonatkozott, hogy a közbeszerzés szereplői milyen mértékben informáltak pl. a szabályozás módosulásáról, a Közbeszerzések Tanácsa ajánlásairól, az európai trendekről, egyértelműen a jogalkotók illetve a tanácsadók tekinthetők majd hogyan teljes mértékben informáltak. A közszolgáltatókat a klasszikus ajánlatkérők, majd a közepesen kevésbé informált ajánlattevők követik.⁹² Feltehetően a központi adatbázis gyengeségéből adódóan, az ajánlatkérők, ajánlattevők a közepesen, vagy annál kevésbé informált réteget erősítik. A tanácsadók ugyanakkor, feladatukból adódóan többet megtesznek az információhoz jutás érdekében, s mind a szakirodalmat, mind például az EU adatbázisát gyakrabban használják.⁹³

A következő kérdésben az elektronikus aukción való részvételre, valamint a hazai közbeszerzési piac alkalmasságára adtak választ az érintettek elektronikus beszerzési technikák bevezetése (e-aukció, e-katalógus, dinamikus beszerzési rendszer) tekintetében.

A válaszadók 37%-a volt már éles vagy már korábban lefolytatott aukció bemutatásán, azaz látott már legalább egy informatikailag teljes mértékben támogatott beszerzési technikát. Az érintettek mégis közepesen bár, de alkalmasnak tartják a hazai piacot az új beszerzési technikák bevezetésére, melyre 2006-ban várhatóan sor fog kerülni.

A nyitottság és az érdeklődés érzékelhető a válaszokban, azonban vélhetően viszonylag kevesen néztek utána, hogy valójában a kérdés mire is vonatkozik, hiszen elektronikus katalógus működik a Központi Szolgáltatási Főigazgatóságnál⁹⁴ is.

A közszolgáltatók viszonylag magas átlagos válaszártéke mutatja, hogy más beszerzési folyamataikból adódóan több tapasztalattal rendelkeznek a téren. Összességében azonban a legegyszerűbb beszerzési technikát a válaszadók kicsit több, mint egyharmada látta ezidáig „közelről”.⁹⁵

A válaszok azt mutatják, hogy sok a félreértés, s valójában egyfajta csodavárás jellemzi az érintetteket, akik legkevésbé sem fogalmazzák meg előítéleteiket, fenntartásaikat az elektronikus közbeszerzéssel kapcsolatban. A hatékonyság növelésében egyértelműen a jó megoldások között tartják számon a 19. kérdésre adott válaszok alapján.

⁹² Lásd 26., 27. táblázat

⁹³ Saját kérdőív 11. kérdés alapján.

⁹⁴ A központosított közbeszerzésért felelős szerv.

⁹⁵ Saját kérdőív 12. kérdés alapján.

A hipotézis tehát elfogadható, de alátámasztására ki kell lépünk a közbeszerzési környezetből és az eredeti elképzeléseknek megfelelően a profitorientált szféra tapasztalatait felhasználva, mélyebb összefüggéseket kell feltárni, s egyértelművé tenni az elektronikus megoldás meghonosításának következményeit, problémáit a közbeszerzési piaci szereplők számára.

A következőkben kifejezetten e-beszerzés szempontból közelíték a témához, és vonom le következtetéseimet a közbeszerzési piac szempontjából a „Versenyben a világgal” kutatás adatbázisának többváltozós statisztikai elemzéssel történő vizsgálata során.

4.2 A „Versenyben a világgal” kutatás adatbáziselemzésének eredményei

A „Versenyben a világgal” kutatás saját kérdőívén utolsó hipotéziséhez kapcsolódik. Már tézistervezetemben feltételeztem, hogy az elektronikus közbeszerzés valós lehetőségeinek felmérésére nem elegendő a saját kérdőív, ezért jelen kutatásomat kiegészítettem egy, a profitorientált szféra körében végzett felmérés adatbázisának vizsgálatával. Valóssá vált a hipotézisek vizsgálata során az a veszély, hogy a piaci szereplők túlértékelik az e-közbeszerzést, illetőleg olyan kevés információval rendelkeznek, hogy a legegyszerűbb megoldásnak, az abban való feltétlen hitet tartják, hogy az elektronikus megoldások alkalmazásával csak jobb lehet a helyzet, mint jelenleg.

A „Versenyben a világgal” kutatás azon vállalatok körében végezte kutatását, mely kis átfedésben van ugyan a közbeszerzési piac szereplőivel, azonban elektronikus beszerzés tekintetében a legaktívabb csoportot, a profitorientált vállalati szférát érinti. Amennyiben ennek a szférának az e-beszerzés iránti nyitottsága többletinformációt jelent számomra, ezen következtetéseket fel tudom használni a közbeszerzési piacon is, felhívva a figyelmet az e-beszerzés korlátaira s ennek kapcsán visszafogottabb eredményeire.

A Versenyképesség Kutató Központ 2004-ben a „Versenyben a világgal 1995-97.” kutatási program és az 1999-es vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés hagyományait folytatva, valamint azok tapasztalataira építve egy hároméves kutatási programot kezdett el „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” címmel.

A program, továbbá egyéb felmérések (BellResearch, GKInet) alapján lehetőség nyílik a jelenlegi hazai „e-beszerzés helyzet” feltérképezésére, valamint a versenyképesség kutatás kérdőívére adott válaszok alapján a fejlődés várható irányának feltárására.

A kutatás kifejezetten eltér a hagyományos megoldásoktól, azaz nem kívánja vizsgálni a hazai vállalati honlapok elterjedtségét, az interneten keresztül vásárló cégek vagy az ERP rendszert használó vállalatok arányát. Ezen, egyéb felmérésekkel alátámasztott

eredményeket kívánja a kutatás továbbgondolni, többváltozós statisztikai elemzés készítésével és a mélyebb összefüggések feltárásával. A cél a belső vállalati folyamatok, a vevő-szállító kapcsolatok, az informatikai háttér elektronikus beszerzéssel való kapcsolatának felismerése és a következtetések levonása.

Jelen kutatás megkezdésekor lehetőség nyílt a hazai, e-beszerzéssel kapcsolatban található felmérések, elemzések áttekintésére. A kérdésfeltevések összefoglalóját követően az alternatív elemzések és eredmények bemutatása történik, érzékeltetve, hogy milyen sok megválaszolatlan kérdést, milyen sok feltáratlan összefüggést rejthet e, hazánkban viszonylag kevésbé tárgyalt terület.

Ezt követően azon eredmények ismertetése következik, amelyek továbbvezetnek a belső vállalati folyamatok, vevő-szállító kapcsolatok, az informatikai háttér elektronikus beszerzéssel való kapcsolatának felismerése és a következtetések levonása irányába.⁹⁶

4.2.1 Kérdésfeltevések

A kutatás megkezdésekor, a versenyképesség kutatás kérdéseinek alapul vételével kerültek meghatározásra azon feltételezések, melyek bizonyítása jelen fejezetben történik.

A kérdések a versenyképesség-kutatás „versenyképesség” definíciójának szellemében íródtak. E definíció értelmében

„vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli

⁹⁶ Az adatbáziselemzés Juhász, P.- Tátrai, T. – Csáki, A. (2006): A Magyar vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan intézet, c. Műhelytanulmányán alapul.

változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”⁹⁷

Az elemzés abból indul ki, hogy az elektronikus beszerzés iránti elmozdulás a versenyképességet, a kínált és vásárolt termékek és szolgáltatások színvonalát növelő megoldások alkalmazását segíti elő. Nem foglalkozik az e-beszerzés integrált megoldásaival, az elektronikus aukciók hatékonyságnövelő lehetőségeivel. Foglalkozik ugyanakkor a vizsgált vállalatok csoportokba sorolásával, mélyebb összefüggések feltárásával, nem érintve az integrált beszerzés iránti elmozdulás igényét, s ennek informatikai támogatását.

A többváltozós statisztikai elemzés kérdésfeltevések két csoportja került kialakításra:

1. Általános feltételezések

A vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerzés irányába, mely a jövőben várhatóan kedvező irányba változik.

A tulajdonosi háttér mérvadó a nyitottság tekintetében.

2. Mélyebb összefüggéseket sejtető feltételezések

A pénzügyi mutatók egyértelmű összefüggést mutatnak az e-beszerzés iránti nyitottsággal.

A hosszú távú partnerkapcsolatra törekvők esetében az e-beszerzés iránti nyitottsággal való összefüggés egyértelmű.

A beszerzési és értékesítési piacok szerkezete összefüggésben van azzal, hogy pl. a beszerzéseik nagyobb részét külföldön lebonyolító vállalatok nyitottabbak az e-beszerzés iránt.

Ahol az informatikai beruházás magasabb, ott az e-beszerzésre is többet költenek.

A beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottsága a fejlettebb e-beszerzőkre jellemző.

Az emberi erőforrás-menedzsment kapcsolata az e-beszerzéssel tetten érhető.⁹⁸

Azon felmérések, melyek a hazai vállalatok általános ICT⁹⁹ fejlettségéről szóltak, az

⁹⁷ Chikán-Czakó (2005)

⁹⁸ A feltételezések nem csak a közbeszerzési piac tekintetében kerültek megfogalmazásra, hanem a kérdőívek ismeretében általánosan, a beszerzési piacra vonatkozóan.

internet-penetrációra, webhely-ellátottságra, ICT költsékre vonatkoznak. Esetünkben elsősorban a beszerzéshez kapcsolódó információk a vállalatirányítási rendszerek használata, az elektronikus kereskedelemhez kapcsolódó tevékenységek szempontjából érdekesek számunkra.¹⁰⁰

4.2.2. Elemzés a versenyképesség kutatás adatai alapján

Az áttekintett és a 4. számú mellékletben ismertetett alternatív kutatási eredmények nem adtak adekvát választ kérdéseimre, hiszen nem próbálkoznak mélyebb összefüggések feltárásával, ezért a saját adatbáziselemzésre kell összpontosítani.

4.2.2.1. A minta jellemzése

Az elemzett vállalati minta a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség kutatása keretei között lekérdezett 1300-as vállalati lista alapján állt össze. A minta Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat tartalmazott. A korábban ismertetett alternatív kutatási adatok a hazai e-beszerzés helyzetre vonatkozóan vállalatmérethez viszonyították adataikat. Tekintettel arra, hogy esetünkben lényegesen mélyebb adatelemzésre nyílik lehetőség, így az elemzés nem az alternatív forrásokkal való összevetést célozza, hanem rendelkezésre álló tanulmányok alapján kívánom érzékeltetni, milyen nagy szükség van olyan kutatás lefolytatására, amely az e-beszerzés elhanyagolásában vagy éppen kiemelésében szerepet játszik a hazai vállalati életben. Ehhez olyan lekérdezést kellett alapul venni, ahol a vállalat több szakembere (vállalatonként négy vezető) által kitöltött, terület-specifikus kérdőíveket tudunk elemezni. Ezért nem okoz gondot a vállalkozások foglalkoztatottak számához kapcsolódó limitje. Ez a korlát természetesen érvényesülni fog a közölt adatokban, azonban jól jellemzi majd azt a szférát, melytől a legtöbbet várunk az e-beszerzés tekintetében.

⁹⁹ ICT: Information and communication technology, magyarul információs és kommunikációs technológia

¹⁰⁰ A Versenyben a világgal kutatás időpontjában lefolytatott, alternatív kutatások ismertetése Lásd. 4. számú melléklet

A cégek kiválasztásánál a létszám és területi reprezentativitás játszott szerepet. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis reprezentativitását vizsgálta a tanulmány néhány fontos jellemző mentén.¹⁰¹

4.2.2.2. Eredmények részletes bemutatása¹⁰²

A vizsgálat lefolytatása SPSS adatbáziselemző programmal készült. A vizsgálatok során a szignifikancia szint egységesen 5 százalék volt. Az alábbiakban közlöm a kutatás eredményeit.

Alapváltozók

A beszerzés elektronikus lebonyolítására való hajlandóságra több helyen is rákérdez a kérdőív. A célnak leginkább megfelelőnek az Extranet/EDI rendszerekkel való ellátottság, illetve azokhoz való kapcsolódási képesség, valamint a beszerzés hatékonyságának javítására végzett informatikai beruházások szintje mutatkozott a legalkalmasabbnak.

¹⁰¹ Létszám szerint a mintában szereplő vállalatok 5,1 százaléka tartozik a kisvállalati, 57,2 százaléka a közép-, és 37,7 százaléka a nagyvállalati kategóriába. Mivel az 50 fő alatti szervezeteket eredetileg nem célozta a kutatás, a kisvállalati csoport a populációhoz viszonyítva jelentősen alulreprezentáltak tekinthető. Amennyiben az 50 fő feletti szervezetek szolgálnak az összehasonlítás alapjául, akkor a nagyvállalatok aránya magasabb sokaságbeli részesedésüknél (a sokaságban 17,9 %), a középvállalatoké pedig alacsonyabb (a sokaságban 82,1%).

Árbevétel és eszközérték szerint a vállalatok mintabeli részaránya kiegyenlítettebbnek tekinthető, a kis- közép- és nagyvállalati érték kategóriák szerinti csoportokban közel egyenlő arányban találhatók elemek. A létszám szerinti kategóriákba sorolt szervezetek egy főre eső árbevétele alapján az adatbázisban szereplő kis- és középvállalatok összességében kisebb, a nagyvállalatok pedig nagyobb hatékonysággal működtek mint a hasonló hazai vállalatok összessége.

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör több, mint fele a feldolgozóiparban működik.

Ami a vállalatok tulajdonosi szerkezetét illeti, a közösségi tulajdonú cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a sokaságban, a hazai magántulajdonban lévők pedig alulreprezentáltak tekinthetők 53%-os mintabeli arányuk ellenére, mind elemszámukat mind tőkeértéküket tekintve. A 64, nagyrészt külföldi tulajdonú cég az esetek 21,3 százalékát teszi ki és 52,4 százalékkal részesedik a minta vállalatainak saját tőkéjéből, míg a sokaságban ezek az arányok 10,5 és 37,4 százalékra adódnak. (A sokasági arányokat a jegyzett tőke alapján számították).

Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba (24,3% szemben a sokaságbeli 53,2%-kal), a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, főként az alföldi vállalatok mutattak nagyobb válaszadási hajlandóságot. A minta jellemzése Lesi (2005) műhelytanulmánya alapján készült

¹⁰² További kiegészítő adatok az 5. számú mellékletben találhatóak.

Az első kérdésnél az Extranet/EDI rendszerekbe való beruházás mértékére kérdezett rá a kérdőív a vállalatnál, illetve beszállítóinál (1-kevés – 5-sok), míg a második esetben az informatika jelentőségét firtatta a beszerzés hatékonysága szempontjából (1-nem lényeges – 5-nagyon fontos) a jelenben, illetve a jövőben.

Ezek alapján a sokasági mutatók a következők:

	N	Min.	Max.	Átlag	Szórás	Ferdeség	Csúcsosság
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	201	1	5	1,62	1,06	1,753	2,323
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	217	1	5	1,64	1,11	1,669	1,686
Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	279	1	5	3,20	1,11	-0,174	-0,498
Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	279	1	5	3,79	1,08	-0,840	0,273
Összesen érvényes	197						

28. táblázat

Leíró statisztikák

Mindegyik szélső értékre minden kérdésnél volt példa. A sokaságra jellemző, hogy eddig mind a cég, mind beszállítói egyformán kevés figyelmet fordítottak az Extranet/EDI rendszerek kiépítésére, s az informatika jelentőségét a jelenben átlagosnak ítélik. Ugyanakkor tipikusan a jövőre a számítástechnika szerepének erősödését várják. Az első két kérdésnél az erős pozitív ferdeség az eloszlás elnyúló jobb részére utal, ami érthető, hiszen az átlag skála minimumától csak kevéssel tér el. A nagy abszolút értékű csúcsosság (normál eloszlásnál vékonyabb eloszlási részek) alapján érzékelhető, hogy ritka még az ilyen célra komoly összeget beruházó cég.

A második két kérdésnél a ferdeség negatív, azaz a normál eloszláshoz képest a cégek nagyobb része van a bemutatott átlag alatt, ugyanakkor a csúcsosság szerény abszolút értéke alapján az átlagtól való távolságuk közel azonos a normál eloszlásnál várhatóéval.

Csoportképzés

A beszerzési informatikára való nyitottság alapján csoportokba kívántam osztani a cégeket. Ehhez megfelelő, egymástól független szempontokat kellett találni.

Mivel a kérdések közt igen erős összefüggés sejthető (az Extranet/EDI rendszerek akkor hatékonyak, ha mindkét oldalon fejlesztik azokat, illetve tipikusan az informatikát fontosnak tartók fejlesztenek ilyen rendszereket) korrelációs számítással történt a változók közti kapcsolat szorosságának ellenőrzése.

		Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	Extranet rendszereket vásárolt vállalata	Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése
Kendall féle tau_b					
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	Korrel.	1,000			
	Szig.*	,			
	N	201			
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	Korrel.	,664	1,000		
	Szig.*	,000	,		
	N	199	217		
Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	Korrel.	,109	,162	1,000	
	Szig.*	,076	,006	,	
	N	200	216	279	
Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	Korrel.	,148	,224	,602	1,000
	Szig.*	,017	,000	,000	,
	N	200	216	278	279

29. táblázat
Korrelációs számítás¹⁰³¹⁰⁴

A sejtést a korrelációk vizsgálata igazolta: az Extranet/EDI rendszerekre vonatkozó, illetve az informatika jelentőségéről szóló két-két kérdés között közepesen szoros, a párok közt keresztben pedig gyenge, de minden esetben szignifikánsan pozitív a

¹⁰³ A legalább 5 százalékos szignifikanciaszintű adat jelzése félkövér betűvel történt; *-gal jelzett (kétoldali próba)

¹⁰⁴ Nem arányskáláról van szó, így az ordinális skálákhoz használható korrelációs mutatók kerültek felhasználásra

kapcsolat. Azaz aki már beruházott beszerzési informatikába az azt fontosabbnak is ítéli és a jövőben is nagyobb jelentőséget jósol neki.

Ezek alapján a kérdések közvetlenül csoportképzésre nem használhatók, mert köztük a kapcsolat igen szoros.

A korrelációk vizsgálati eredménye miatt a négy kérdéskből főkomponens elemzéssel egymásra merőleges faktorokat képzése történt. A rotáláshoz a varimax módszerre került sor.

	Kezdeti	Végső
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	1,000	0,865
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	1,000	0,859
Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	1,000	0,850
Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	1,000	0,841

30. táblázat
Kommunalitások

Komponens	Kezdeti sajátérték			Alap faktorok			Rotált faktorok		
	Össz.	Variancia %-a	Kummulált %	Össz.	Variancia %-a	Kummulált %	Össz.	Variancia %-a	Kummulált %
1	2,061	51,522	51,522	2,061	51,522	51,522	1,727	43,165	43,165
2	1,354	33,845	85,368	1,354	33,845	85,368	1,688	42,202	85,368
3	,311	7,766	93,134						
4	,275	6,866	100,000						

31. táblázat
Magyarozott összes variancia

	Komponensek	
	1	2
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	,928	,061
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	,918	,132
Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	,048	,920
Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	,145	,905

32. táblázat
Rotált komponens mátrix

A faktorelemzés két fő faktort azonosított. Az első az Extranet/EDI fejlesztések szintjét, a második a beszerzési informatika fontosságát tükrözi.

Mivel ezen faktorok korrelációja kiszámításukból adódóan nulla, kiválóan alkalmasak a vállalati csoportok elkülönítésére.

A célszerűen szétválasztandó csoportok számának meghatározásához hierarchikus klaszterezés és dendrogram került alkalmazásra. Az ábra alapján 3 nagyobb, vagy 5 kisebb klasztert érdemes elkülöníteni. A sajátosságok jobb azonosítása érdekében ez utóbbi mellett született döntés.¹⁰⁵

Így az SPSS-ben 5 klaszterközéppont optimális meghatározása volt a cél, melynek eredménye a következő.

Klaszterek:	1	2	3	4	5
1. faktor	-0,64354	-0,18951	-0,49965	0,84719	2,64144
2. faktor	0,90941	-1,95613	-0,36461	0,32458	0,14615

33. táblázat

Végző klaszterközéppontok

	N	Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	Extranet rendszereket vásárolt vállalata	Eddig a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése
1-Fejlesztők	58	1,10	1,05	4,12	4,64
2-Lemaradók	23	1,35	1,13	1,39	1,78
3-Derékhad	62	1,06	1,11	2,81	3,45
4-Követők	39	2,38	2,69	3,62	4,28
5-Vezetők	15	4,33	4,33	3,47	4,47
Össz.	197	1,62	1,65	3,24	3,85

Az átlagnál nagyobb értékeket félkövér betűvel jelöltük.

34. táblázat

Klaszterátlagok

¹⁰⁵ A továbbiakban a táblázatokban az alábbi jelzést alkalmazzuk: 1. Fejlesztők, 2. Lemaradók, 3. Derékhad, 4. Követők, 5. Vezetők

A 295 rendelkezésre álló elemből 197-et tudunk klaszterekbe sorolni, mivel 98 esetben a négy kérdés közül legalább egyre nem érkezett érvényes válasz.

Az egyes klaszter középpontok alapján közgazdaságilag is értelmezhető megnevezéseket kerestünk a csoportokhoz. A legrosszabb teljesítményt mutató Lemaradók nem csak eddig tettek keveset, de úgy látják, az informatika a jövőben sem játszik majd kulcsszerepet beszerzései folyamataikban.

A legnépesebb klasztert adó Derékhad eddig keveset tett, de elkezdtek informatikai fejlesztéseiket, és a jövőben még nagyobb súlyt fektetnek majd erre a területre. (De még akkor sem annyit, mint a legjobbak már most.)

Az első és második kérdés alapján a Vezetők járnak az élen, míg a Követők csak a 3. ismérvnél jeleskednek. A számokból az olvasható ki, hogy a Vezetők kiegyensúlyozott, tudatos fejlesztést végeznek: beszállítóiknál és a cégnél lényegében egyforma ütemű az Extranet fejlesztés, s a jövőben is komoly fejlesztéseket terveznek. A Követők azonban némileg disszonánsak: mivel a Vezetőknél van, ezek a vállalatok is kiépítettek Extranet rendszert, de beszállítóik fogadóképessége elmarad az övéktől, vagyis alighanem csak félgőzzel működhet a drága rendszer. Eddigi fejlesztéseikben nagy gondot fordítottak az informatikára, de mivel érzik, hogy máris túlnőttek gazdasági partnereiken, a jövőben lassabb ütemre kapcsolnának, mint a Vezetők.

Sajátos csoport a Fejlesztőké: ezek a cégek járnak az élen a harmadik és negyedik kérdésnél, náluk az informatika kulcsfontosságú, ám semmi szükségük extranet vagy EDI rendszerekre. Ennek magyarázata alighanem az lehet, hogy beszerzéseik hatékonyságának javításához belső fejlesztésekre volt és lesz szükség, mivel partnerkapcsolataik nem tartósak, vagy a beszerzéseikben a standardizált termékek dominálnak.

A csoportokra bontást követően megvizsgáltuk, hogy a csoportképző ismérveken túl milyen karakterisztikus eltéréseket azonosíthatunk a csoportok közt, azaz milyen okokat és következményeket kapcsolhatunk az elektronikus beszerzésre való nyitottság eltérő mértékéhez.

Tulajdonosi szerkezet

Elsőként a vállalat tulajdonosi szerkezetének vizsgálata történt annak ellenőrzésével, hogy a nyitottság mértékre hatással van-e az állami, hazai vagy külföldi többségi tulajdon, a többségi tulajdonos létének hiánya, a pénzügyi vagy szakmai tulajdonos többségi jelenléte vagy az állami jogelőd léte. Mindezek közül kizárólag a külföldi tulajdon mértéke mutatott szignifikáns különbséget a csoportok között.

	Klaszter	N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Átlag 95% konf. interv.		Min	Max
						Alsó	Felső		
Külföldi tulajdon mértéke	1	57	21,4211	37,5181	4,9694	11,4662	31,3759	,00	100,00
	2	22	28,3636	43,8032	9,3389	8,9424	47,7849	,00	100,00
	3	61	11,4262	30,7590	3,9383	3,5485	19,3040	,00	100,00
	4	38	24,1842	41,6925	6,7634	10,4802	37,8882	,00	100,00
	5	15	49,8667	49,9298	12,8918	22,2165	77,5168	,00	100,00
	Össz.	193	21,8083	39,1748	2,8199	16,2464	27,3702	,00	100,00

35. táblázat

A külföldi tulajdon átlagos mértéke az egyes csoportokban

Bár minden csoportban van tisztán külföldi és tisztán hazai tulajdonban lévő vállalkozás is, a Vezetőknél közel 50 százalékos a külföldi tulajdonrész, míg a Derékhadnál ez alig 11 százalék.

Érdekes, hogy a Lemaradók és a Követők közt szintén az átlagnál magasabb külföldi tulajdoni arány mutatkozik, ám a 95 százalékos konfidencia intervallumot tekintve már lényegében mindkét csoportnál el kell vetni ezt a feltevést.

Figyelembe véve, hogy a Vezetők főként az Extranet és EDI fejlesztésben tűnnek ki, alighanem arról lehet szó, hogy az ilyen jellegű fejlesztések külföldön igen elterjedtek, a gazdasági kultúra részei, így azokat a nem magyar tulajdonos honi érdekeltségéinél is megkövetelte, például annak érdekében, hogy az anyavállalat központi rendszerével (amely sokszor egyben az egyik legnagyobb partner is) stabil lehessen a kapcsolattartás. Ezt támasztja alá az is, hogy a szakmai tulajdonlás aránya ebben a csoportban a legnagyobb, 79,4 százalékos szemben a teljes sokaság 62,7 százalékos átlagával.

Pénzügyi stratégia és mutatók

Ezt követően a vállalatok pénzügyi stratégiájának és mutatóinak összevetése történt. Hiába került sor a különféle mérleg szerkezeti és teljesítménymutatók vizsgálatára (saját és befektetett tőke alapú megtérülés, export- és üzemi eredményhányad, eszköz-, illetve készletforgás), azokban szignifikáns különbséget nem mutatott a elektronikus beszerzésre való nyitottság alapján készített klaszterekkel. A csoportok közt nem volt különbség aszerint sem, hogy terveznek-e uniós pályázaton való részvételt, s annak feltételeiről mennyire tájékozottak.

Érdemi különbség mutatkozott azonban az egy alkalmazottra jutó árbevétel tömeget, vagyis a munkaerő-felhasználási hatékonyságot vizsgálva:

		Négyzet- összeg	df	Átlagos n. hiba	F	Szig.
Egy alkalmazottra jutó árbevétel	Csoportok között	1,96E+10	4	4,89E+09	2,43523	0,049069
	Csoporton belül	3,51E+11	175	2,01E+09		
	Összesen	3,71E+11	179			

36. táblázat

ANOVA tábla

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Átlag 95% konf. interv.		Min	Max
						Alsó	Felső		
Árbevétel/alkalmazottak száma	1	52	16201,78	23991,99	3327,09	9522,372	22881,19	414,8565	149183,6
	2	21	13783,67	14267,36	3113,394	7289,248	20278,1	1577,176	63239,92
	3	57	14951,45	32773,05	4340,897	6255,589	23647,31	6,142857	237270,8
	4	35	14770,92	11780,32	1991,237	10724,24	18817,60	3257,350	45400,0
	5	15	52769,55	134433,2	34710,51	-21677,10	127216,2	1552,239	533498
	Össz	180	18292,82	45517,55	3392,678	11598,03	24987,61	6,142857	533498

37. táblázat

Leíró statisztikák

A Vezetők jó teljesítményére két magyarázat képzelhető el: vagy sokkal hatékonyabban használják ki a rendelkezésre álló munkaerőt, vagy az átlagnál tőkeintenzívebb termelést folytatnak. Miután az üzemi eredmény/alkalmazott mutató tekintetében nem volt 5 százalékos szinten szignifikáns szétválás (bár a Vezetők itt is az átlagos 1027 ezer

forint több mint háromszorosát, 3267 ezer forintot érték el), azt kell kijelenteni, hogy mindkét tényező hatással lehet erre, bár az előbbi szerepe nagyságrendekkel nagyobb.

Az elektronikus beszerzésre való nyitottságban tehát inkább a külföldi tulajdonban lévő cégek járnak az élen, amelyek a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használják ki, mint az átlag, mindez azonban nem indokolná a csoportok közti látványos különbségeket. Ezért volt szükség a vállalatok hosszú távú beszerzései arányának, illetve a beszerzéshez legközelebb álló tevékenységeinek, a termelés és a kereskedelem sajátosságainak vizsgálatára.

Partnerkapcsolatok

Komoly, szignifikáns eltérést tapasztaltunk abban, hogy a csoportok átlagosan beszerzéseik mekkora hányadát bonyolítják le hosszú távú szerződések alapján. Eszerint átlag felett teljesítenek a Vezetők, a Követők és a Fejlesztők is. Ugyanakkor mindez magyarázza a Derékhad és a Lemaradók távolmaradását is az Extranettől: minek fejleszteni egy költséges kapcsolatot, ha a partnerek gyakran változnak? A kérdés, melyre a válaszok érkeztek, a hosszú távú szerződések alapján történő beszerzések százalékos arányára vonatkozott az összes beszerzéshez viszonyítva.

	Négyzetösszeg	df	Átlagos n. hiba	F	Szig.
Csoportok között	28.597	4	7.149	3.280	.013
Csoporton belül	392.354	180	2.180		
Összesen	420.951	184			

38. táblázat

ANOVA tábla

Klaszter	N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Átlag 95% konf. interv.		Min	Max
					Alsó	Felső		
1	52	2,63	1,57	,22	2,20	3,07	1	5
2	22	1,95	1,43	,30	1,32	2,59	1	5
3	61	2,36	1,43	,18	2,00	2,73	1	5
4	35	2,89	1,37	,23	2,42	3,36	1	5
5	15	3,53	1,64	,42	2,62	4,44	1	5
Total	185	2,58	1,51	,11	2,36	2,80	1	5

39. táblázat

Leíró statisztika

Termelés és szolgáltatás

A termelési és szolgáltatási teljesítmény időbeli változása szerint több szempontból is elkülönülnek az azonosított csoportok. A legfontosabb ezzel kapcsolatos megállapítások a következők.

A mintavételt megelőző 3-4 évben a Fejlesztőknél, a Követőknél és a Vezetőknél egyaránt az átlagnál jobban javult a készletforgás, a rendelésteljesítési idő, a teljesítés pontossága, a garanciális költségek szintje, a vevői reklamációk kezelési ideje és a gyártási egységköltség.

A minőséget átlag felett csak a Követők és a Vezetők tudták javítani. A gépatállítási időt viszont csak a Vezetők és a Fejlesztők tudták az átlagnál jobban megkurtítani.

Mindezekből úgy tűnik, hogy a garanciális költségek csökkentéséhez és a gépatállítási idő rövidítéséhez elsősorban belső informatikai fejlesztésekre volt szükség, míg az extranet inkább a készletforgás, a rendelésteljesítési idő, a teljesítés pontosság, a minőség és a gyártási költség lefaragásában segített.

A különféle mutatószámok mérésére adott válaszokból az látszik, hogy az informatikára nyitottabb cégek jól előrébb járnak a nem pénzügyi teljesítménymutatók nyomon követésében.

Programok

A következő vizsgálandó kérdés az volt, hogy a cégek különféle programokban milyen arányban és mértékben vesznek részt. Az alkalmazás tényén túl a programok gazdaságosságára és a jövőbeli befektetési tervekre is rákérdezt a kérdőív. Az eredményeket a 40. számú táblázat mutatja.

		Használják	Kifizetődő	Befektetnek
Információs technológiák	1	35,09%	3,32	2,86
	2	38,10%	3,30	2,93
	3	31,67%	3,00	2,42
	4	50,00%	3,76	3,23
	5	71,43%	3,90	3,58
	Total	39,89%	3,40	2,86
e-business	1	15,79%	3,07	2,33
	2	0,00%	2,00	2,08
	3	13,33%	2,53	2,11
	4	16,67%	3,33	2,96
	5	46,15%	3,86	3,50
	Total	15,43%	2,98	2,44
Ellátási portfólió szervezése	1	28,57%	3,50	3,08
	2	13,64%	2,60	2,38
	3	16,67%	2,94	2,42
	4	22,86%	3,44	3,16
	5	71,43%	4,40	3,42
	Total	25,13%	3,40	2,83
koncentráció az alaptevékenységekre	1	54,39%		3,25
	2	31,82%		3,07
	3	44,26%		2,68
	4	75,00%		3,50
	5	85,71%		3,69
	Total	54,74%		3,13
minőségjavítási programok (TQM)	1		3,48	3,34
	2		3,22	2,69
	3		3,47	2,90
	4		4,00	3,54
	5		4,20	3,62
	Total		3,64	3,18

		Használják	Kifizetődő	Befektetnek
gyártási folyamatok átstrukturálása	1	22,81%		
	2	18,18%		
	3	21,31%		
	4	37,14%		
	5	64,29%		
	Total	27,51%		
a munkaerő tudásszintjének növelése	1	47,37%	3,54	3,31
	2	22,73%	2,80	2,64
	3	42,62%	3,19	2,74
	4	57,14%	3,82	3,41
	5	92,86%	4,23	3,64
	Total	48,15%	3,55	3,11
környezetvédelmi programok	1		3,43	
	2		3,22	
	3		3,39	
	4		3,76	
	5		4,20	
	Total		3,54	
gyártóberendezések modernizálása	1			3,97
	2			3,82
	3			3,29
	4			4,04
	5			4,15
	Total			3,77
sorozatgyártás bevezetésére	1	20,00%	3,38	2,79
	2	25,00%	2,25	1,50
	3	21,43%	2,92	2,18
	4	37,50%	3,87	3,18
	5	61,54%	4,14	3,45
	Total	28,78%	3,42	2,64
gépek termelékenység fokozására	1	22,50%		2,60
	2	8,33%		1,71
	3	28,57%		2,61
	4	37,50%		3,36
	5	76,92%		3,55
	Total	31,65%		2,83
termékfejlesztés gyorsítása	1			2,71
	2			1,67
	3			2,58
	4			3,04
	5			3,83
	Total			2,81

40. táblázat

Részvétel az egyes programokban¹⁰⁶

¹⁰⁶ Csak szignifikánsan eltérő értékek kerültek kiemelésre.

Az információs és kommunikációs technológiák és az ERP használatában a Vezetők és a Követők emelkednek ki, ami csak azért meglepő, mert a Fejlesztők ezek szerint nem csak az extranet területén, de itt is hátrébb tartanak. Felmerül akkor a kérdés, hogy a nagy arányú informatikai fejlesztéseiket pontosan milyen területen kamatoztatják. Mindenesetre látható, hogy csupán a módszereket elterjedten használó két klaszter látja a megtérülést biztosítottnak, s tervez újabb érdemi beruházást e területen.

Az e-businessnél is hasonló a helyzet, bár ebben már a Fejlesztők is aktívabban vesznek részt. Ugyanakkor ezen projektek jóval szerényebb megtérülést mutattak eddig, így azok fejlesztésébe is jóval kevesebb pénzt ölnek majd a cégek.

Az ellátási stratégia újragondolása már célszerűbbnek mutatkozik, bár érdekesség, hogy ezt a Követők mintha inkább csak jól hangzó szlogennek tekintenék: keveset használják, miközben úgy vélik, megtérül, s a jövőben is sokat kell majd erre a célra áldozni.

Az alaptevékenységre koncentráció mindhárom informatikára nyitott klaszter számára célszerűnek tűnik, ám a TQM rendszerek és a gyártási folyamatok újrászervezése, a munkaerő tudásszintjének fejlesztése vagy a környezetvédelmi programok, a termelékenység növelése és a termékfejlesztés gyorsítása már a Fejlesztők számára a keveset mondanak: úgy tűnik ezen cégek csak a pusztán informatikai alkalmazások bevezetésében járnak élen, ám azok komplex integrálása elmarad.

A gyártóberendezések modernizálását nem csak a három élen járó klaszter tervezi, hanem a Lemaradók is helyesen ismerték fel, hogy enélkül végképp kiszorulnak a piaci versenyből.

A sorozatgyártás (húzásos termelés) bevezetésére is csak a Vezetők és a Követők költöttek eddig, de úgy tűnik a Fejlesztők is kezdik felismerni e programok fontosságát.

Beszerezési és értékesítési piacok

A beszerzési és értékesítési piacok szerkezetét vizsgálva kiderült:

A Vezetők a fontosabb alapanyagok beszerzését jóval gyakrabban (26,7%) végzik egy beszállítótól, mint a minta átlaga (4,6%). A Derékhad, a Fejlesztők és a Követők

jellemzően több, mint 3 partnertől vásárolnak, míg a Lemaradók 2-3 forrásból vásárolnak inkább.

Miközben a Vezetők beszerzéseik alig 28 százalékát bonyolítják le belföldön, a Lemaradóknál ez közel 72 százalék, míg a másik 3 klaszter az átlagos 60 százalék körül értéket mutatja.

A Vezetők a regionális piacról fedezik beszerzéseik több, mint 61 százalékát, miközben ez az arány a Követőknél nem éri el a 31 százalékot, a többi csoportban pedig ennél is alacsonyabb.

Hasonló a helyzet az értékesítésnél is: a vezetők forgalmuk 43,7 százalékát a régióval bonyolítják le, miközben a követőknél ez csak 36,7 százalék. Érdekeség, hogy ebből a szempontból a Lemaradók jól teljesítenek: náluk az arány közel 30 százalék, azaz bár beszerzések jó részét itthon végzik, eladásaikban komoly szerepet jelent az export.

Beszállítóval való kapcsolathoz kötődő befektetés

A legfontosabb szállítóval való kapcsolathoz kötődő befektetéseken is komoly eltérések mutatkoznak.

A Vezetők legfontosabb szállítójukhoz sokkal szorosabb kapcsolatot építenek ki, mint a többi cég. Ezt az is nagyban magyarázhatja, hogy a legfontosabb szállító sok esetben a fő tulajdonos valamely érdekeltsége. A Vezetők az Extranetes rendszerek kiépítésében, a kapcsolat kiszolgálására szakosodott munkaerő, berendezés és raktár üzemeltetésében egyaránt élen jár, de az átlagnál jobb eredményt mutatnak a Követők is.

Jól látható, hogy míg a Vezetőknél minden szempontból az a gyakoribb, amikor a szállítók alkalmazkodtak a céghez, a Követőknél ez fordított, azaz a válaszadó társaság többször hajtott végre kapcsolatspecifikus beruházást, mint legfontosabb szállítója.

Amennyiben a vevői kapcsolatokat vizsgáljuk, ismét csak a Vezetők és a Követők állnak az élen, de itt már mindkét csoportra igaz, hogy gyakrabban idomulnak ők vevőikhez, mint fordítva.

A beszállítói kapcsolat értékelésekor a különféle szempontok igencsak eltérő súlyt kapnak a különféle klaszterekben.

Az eladó hírnevének és a beszállító folyamatos termékfejlesztésének a Vezetők, Követők és Fejlesztők egyaránt nagy fontosságot tulajdonítanak, ám a speciális szaktudást inkább csak a Vezetők értékelik, míg az őszinteség a Vezetőknek, Fejlesztőknek és Lemaradóknak fontos. Egy beszállítói kapcsolatot saját megítélésének javítása érdekében inkább csak a Fejlesztők tartanak fenn.

A különféle tényezők beszerzésben játszott szerepe is eltér az alábbiak szerint:

A minőség javítására, a megfelelő beszállító megtartására és hosszú távú kapcsolat kialakítására, illetve a szállítók minősítésére és a kapcsolat menedzsmentjére a szállítóknál eddig főként a Fejlesztők és a Követők törekedtek, míg a jövőben a Vezetők is csatlakoznának hozzájuk.

A beszállítók fejlesztését eddig is csak a Követők és a Fejlesztők vállalták igazán fel, s ebben nem is számíthatunk érdemi változásra.

A saját vállalati beszerzők képzésére eddig főként a három vezető klaszter fordított gondot, s a jövőben még többet kívánnak törődni a területtel.

A beszerzési infrastruktúra fejlesztésében a Fejlesztők jártak eddig messze az élen, de hozzájuk látványos lendülettel a Vezetők és a Követők is felzárkóznának a jövőben.

A beszerzés centralizálását a Fejlesztők és a Követők tartották eddig fontosnak. Bár ennek jelentősége a Vezetőknél is nőni fog, a másik két klaszter jóval nagyobb ütemben központosítana, mint azt az élenjárók tennék.

		Eddig	Jövő			Eddig	Jövő
minőség-növelés	1	4.396552	4.793103	beszállítók fejlesztése	1	3.517241	3.724138
	2	3.782609	4.304348		2	2.521739	2.826087
	3	3.951613	4.354839		3	2.903226	3.274194
	4	4.461538	4.666667		4	3.351351	3.756757
	5	4	4.8		5	3.066667	3.466667
	Total	4.167513	4.573604		Total	3.138462	3.461538
A megfelelő beszállító megtalálása	1	4.206897	4.586207	Beszerzési szakemberek képzése	1	3.431034	3.896552
	2	3.521739	3.869565		2	1.521739	1.956522
	3	3.693548	4.064516		3	2.596774	3.064516
	4	4.179487	4.487179		4	3.25641	3.871795
	5	3.785714	4.333333		5	3.266667	3.933333
	Total	3.928571	4.299492		Total	2.898477	3.406091
hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal	1	4	4.362069	Beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	1	4.12069	4.637931
	2	3.434783	3.608696		2	1.391304	1.782609
	3	3.645161	3.887097		3	2.806452	3.451613
	4	4	4.307692		4	3.615385	4.282051
	5	3.866667	4.466667		5	3.466667	4.466667
	Total	3.812183	4.121827		Total	3.238579	3.847716
szállítók minősítése	1	3.965517	4.310345	beszerzés centralizálása	1	3.672414	3.964912
	2	3.26087	3.73913		2	2.217391	2.347826
	3	3.403226	3.83871		3	2.854839	3.177419
	4	3.923077	4.333333		4	3.552632	3.973684
	5	3.533333	4.266667		5	3	3.666667
	Total	3.664975	4.096447		Total	3.168367	3.502564
meglévő szállítókkal való kapcsolat vezetése	1	3.754386	4.087719				
	2	3.173913	3.26087				
	3	3.16129	3.612903				
	4	3.871795	4.076923				
	5	3.533333	4.133333				
	Total	3.505102	3.841837				

41. táblázat
A beszerzés centralizációja

Informatikai rendszerek, informatikai stratégia

A vállalati informatikai rendszerek hardverösszetételében nem volt tapasztalható szignifikáns eltérés a csoportok közt, a beruházások relatív nagyságánál és tervek területén azonban igen.

Az informatikai beruházások a Vezetőknél 2001 és 2003 között átlagosan a 2002-es árbevétel 1,7 százaléka volt, miközben a sokasági átlag a 0,65 százalékot sem érte el. Érdekes, hogy a Követők még a Derékhadnál is gyengébb eredményt produkáltak.

A folyó informatikai kiadások aránya is a Vezetőknél a legmagasabb, 0,33 százalék. Figyelemre méltó, hogy ezen fenntartási költségeknél nem látszik a beruházásoknál tapasztalt lényeges különbség a Fejlesztők és a Követők között. Úgy tűnik, a Követők lényegesen kevesebb eszközt tartanak fenn ugyanakkora költségaránnyal, ami az informatika gyengébb hatékonyságára utal.

		Elemszám	Arány
Inf. beruházások/ árbevétel	1	42	0.773%
	2	14	0.370%
	3	48	0.477%
	4	29	0.389%
	5	13	1.713%
	Össz.	146	0.645%
Egyéb informatikai kiadások/ árbevétel	1	36	0.070%
	2	11	0.054%
	3	45	0.058%
	4	25	0.071%
	5	13	0.328%
	Össz.	130	0.091%

42. táblázat

Informatikai kiadások aránya az árbevételhez viszonyítva

Óriási az eltérés az informatikai stratégiák tartalmában is. Miközben a vezetők 100 százaléka tárgyalja itt az üzleti (megtérülési, versenyelőny) szempontokat, a többi klaszterben ez csupán 25-30 százalék.

		Elemszám	Arány
Informatikai stratégia területe: az üzleti vonatkozásokat tárgyalja	1	23	26.09%
	2	8	25.00%
	3	16	25.00%
	4	20	30.00%
	5	6	100.00%
	Össz.	73	32.88%

43. táblázat

Informatikai stratégia

A beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottságát vizsgálva kiderül: ebben is a Vezetők járnak élen, s a Követők és Fejlesztők némileg lemaradva, egy szinten állva követik.

Az elektronikus piacterek alkalmazása elsősorban a Vezetőkre jellemző, s honlapon is jellemzően csak ezen cégeknél adható fel megrendelés, de ennek kezdeményei már a Követőknel is megjelentek.

Egyes tevékenységek fontossága

Azzal a kérdéssel kapcsolatban, hogy a cégek mekkora jelentőséget tulajdonítanak egyes vállalati tevékenységeknek működésük sikere szempontjából, illetve mennyire elégedettek az adott tevékenység aktuális szintjével, több lényeges eltérés is érzékelhető.

A kontrollingot, a szervezetfejlesztést, a logisztikát, az emberi erőforrás menedzsmentet, az információ menedzsmentet és a stratégiai tervezést a Vezetők, a Követők és a Fejlesztők is fontosabbnak ítélték az átlagnál. A legtöbb esetben a vezetők álltak az élen, de a kontrollingban a Követők hittek a leginkább, míg az emberi erőforrás menedzsmentben elsősorban a Fejlesztők bíztak.

A jobb gazdálkodás érdekében a beszerzést és a költséggazdálkodást főként a Vezetők és a Követők kívánták átszervezni, a logisztikánál a Fejlesztők is felsorakoztak melléjük.

A vállalati információs rendszer színvonalát is eltérően értékelték a cégek. Általában a Vezetők a legelégedettebbek, mögöttük szorosan állnak a Követők és a Fejlesztők.

Az üzleti partnerekkel való együttműködésben a Követők állnak a legjobban, noha ennek korábbi eredményeink több szempontból is ellentmondanak.

Bár a Fejlesztők az emberi erőforrás menedzsmentet igen fontosnak ítélték, informatikai rendszereik a munkatársak értékelésében még a Derékhadnál is rosszabbul teljesítenek saját megítélésük szerint. Ezt magasabb elvárásaik is magyarázhatják.

Megfigyelhető, hogy a vevőitől jobban függő Követők elégedettebbek a leginkább a vevői elégedettség mérésére szolgáló eszközeikkel.

Informatikai rendszereikkel minden szempontból a Lemaradók a legelégedetlenebbek, miközben éppen ezek a cégek tesznek a legkevesebbet a technológia fejlesztéséért.

4.2.3 A versenyképesség kutatás adatelemzésének összefoglalása

A kutatás eredményei az előzetesen megfogalmazott feltevések tekintetében az alábbiakban azonosíthatók:

Az általános feltételezések közül az első szerint, a vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerezés irányába, mely a jövőben várhatóan kedvező irányba változik.

E feltételezést erősíti a felmérés eredménye, melynek értelmében még ritka az Extranet/EDI rendszerekbe beruházó cég, de a jövőben az informatika jelentőségének növekedését várják az érintettek.

A faktorelemzés két fő faktort azonosított, az első az Extranet/EDI fejlesztések szintjét, a második a beszerzési informatika fontosságát tükrözte. A hierarchikus klaszterezést követően több kérdésünkre kaptam választ. Az azonosított csoportok jellemzői a következők voltak:

- A legrosszabb teljesítményt nyújtó a **Lemaradók**, melyek nem csak eddig tettek keveset, de úgy látják, az informatika a jövőben sem játszik majd kulcsszerepet beszerzési folyamataikban.
- A **Derékhad** a legnépesebb klaszter, mely ugyan ezidáig keveset tett, de jövőben nagyobb hangsúlyt fektet beszerzési informatikája fejlesztésére.
- A **Vezetők**, azaz az élenjárók kiegyensúlyozott, tudatos fejlesztést végeznek, erre beszállítóiknál is komoly hangsúlyt helyeznek, illetőleg a jövőben is lényeges fejlesztéseket terveznek.
- A **Követők**, hasonlóan a Vezetőkhöz komoly fejlesztéseket végeztek, de beszállítóik fogadóképessége és saját bizonytalanságaik okán nem hozta meg a várt eredményt a fejlesztés, ezért várhatóan a jövőben visszafogják hasonló beruházásaikat.
- A **Fejlesztők** esetében az informatika kulcsfontosságú, de nem Extranet/EDI-ben gondolkodnak, vélhetően beszerzésük hatékonyságának javításához nem elsősorban az informatikai fejlesztésen keresztül vezet az út.

A második vizsgált általános kérdésre vonatkozólag, melynek értelmében *A tulajdonosi háttér mérvadó az e-beszerzés iránti nyitottság tekintetében*, kizárólag a külföldi tulajdon mértéke mutatott szignifikáns különbséget a csoportok között.

A mélyebb összefüggéseket sejtető feltételezések közül az első, azaz, hogy a *pénzügyi mutatók egyértelmű összefüggést mutatnak az e-beszerzés iránti nyitottsággal*, kevesebb mondanivalóval szolgált. A mérlegszerkezeti és teljesítménymutatók vizsgálata során nem érzékeltünk szignifikáns különbséget, azonban az egy alkalmazottra jutó árbevétel tömeg (munkaerő-felhasználási hatékonyság) esetében érdemi különbség mutatkozott. Összekapcsolva a tulajdonosra vonatkozó előző kérdéssel elmondható, hogy az elektronikus beszerzésre való nyitottságban inkább a külföldi tulajdonban lévő cégek járnak az élen, amelyek a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használják ki, mint az átlag.

A hosszú távú partnerkapcsolatra törekvők esetében feltételeztük, hogy az e-beszerzés iránti nyitottsággal való összefüggés egyértelmű, melyet a kutatás igazolt, hiszen mind a Vezetők, a Követők és Fejlesztők is átlag felett teljesítenek. Érdekes további következtetés, hogy ugyanezen kör esetében az átlagnál jobban javult a készletforgás, a rendelésteljesítési idő, a teljesítés pontossága, a garanciális költségek szintje, a vevői

reklamációk kezelési ideje és a gyártási egységköltség is. Az alaptevékenységre koncentráció mindhárom informatikára nyitott klaszter számára célszerűnek tűnik, ám a TQM rendszerek és a gyártási folyamatok újraszervezése, a munkaerő tudásszintjének fejlesztése vagy a környezetvédelmi programok, a termelékenység növelése és a termékfejlesztés gyorsítása már a Fejlesztők számára keveset mondanak. Úgy tűnik, ezen cégek csak a pusztán informatikai alkalmazások bevezetésében járnak élen. A gyártóberendezések modernizálását nem csak a három élen járó klaszter tervezi, hanem a Lemaradók is helyesen ismerték fel, hogy enélkül végképp kiszorulnak a piaci versenyből. Előbbiek jól mutatják, hogy nem feltételeztem a termelésfejlesztéshez kapcsolódó összefüggések feltárását, melyre végül jelen kutatás alkalmasnak bizonyult.

Annak vizsgálata, hogy *a beszerzési és értékesítési piacok szerkezete összefüggésben van azzal, hogy pl. a beszerzéseik nagyobb részét külföldön lebonyolító vállalatok nyitottabbak az e-beszerzés iránt*, bizonyítást nyert. A kérdés azonban cizelláltabb, mivel a legfontosabb szállítóval való kapcsolathoz kötődő befektetésekben is komoly eltérések mutatkoznak. A Vezetők legfontosabb szállítójukhoz sokkal szorosabb kapcsolatot építenek ki, mint a többi cég. Ezt az is nagyban magyarázhatja, hogy a legfontosabb szállító sok esetben a fő tulajdonos valamely érdekeltsége. A Vezetők az Extranetes rendszerek kiépítésében, a kapcsolat kiszolgálására szakosodott munkaerő, berendezés és raktár üzemeltetésében egyaránt élen járnak, de az átlagnál jobb eredményt mutatnak a Követők is.

Míg a Vezetőknél minden szempontból az a gyakoribb, amikor a szállító alkalmazkodtak a céghez, a Követőknél ez fordított, azaz a válaszadó társaság többször hajtott végre kapcsolatspecifikus beruházást, mint legfontosabb szállítója. Amennyiben a vevői kapcsolatokat vizsgáljuk, ismét csak a Vezetők és a Követők állnak az élen, de itt már mindkét csoportra igaz, hogy gyakrabban idomulnak ők vevőikhez, mint fordítva.

A különféle tényezők beszerzésben játszott szerepe is eltér: a minőség javítására, a megfelelő szállító megtartására és hosszú távú kapcsolat kialakítására, illetve a szállító minősítésére és a kapcsolat menedzmentjére a szállítóknál eddig főként a Fejlesztők és a Követők törekedtek, míg a jövőben a Vezetők is csatlakoznának hozzájuk. A beszerzési infrastruktúra fejlesztésében a Fejlesztők jártak eddig messze az

élen, de hozzájuk látványos lendülettel a Vezetők és a Követők is felzárkóznának a jövőben.

A következő feltevés szerint: *Ahol az informatikai beruházás magasabb, ott az e-beszerezésre is többet költenek*, bizonyítást nyert. Az információs és kommunikációs technológiák és az ERP használatában a Vezetők és a Követők emelkednek ki, ami csak azért meglepő, mert a Fejlesztők ezek szerint nem csak az Extranet területén, de itt is hátrébb tartanak. Felmerül a kérdés, hogy a nagy arányú informatikai fejlesztéseiket pontosan milyen területen kamatoztatják. Mindenesetre látható, hogy csupán a módszereket elterjedten használó két klaszter látja a megtérülést biztosítottnak, s tervez újabb érdemi beruházást e területen. Az e-businessnél is hasonló a helyzet, bár ebben már a Fejlesztők is aktívabban vesznek részt. Ugyanakkor ezen projektek jóval szerényebb megtérülést mutattak eddig, így azok fejlesztésébe is jóval kevesebb pénzt ölnek majd a cégek.

A következő feltevés, hogy a *beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottsága a fejlettebb e-beszerezőkre jellemző, szintén pozitív eredménnyel járt*. Esetünkben a Vezetők járnak az élen, akik például az elektronikus piactereken is gyakrabban jelennek meg.

Az utolsó feltevés, azaz hogy *az emberi erőforrás-menedzsment kapcsolata az e-beszerezéssel tetten érhető*, nem járt egyértelmű eredménnyel. Bár a Fejlesztők az emberi erőforrás menedzsmentet igen fontosnak ítélték, informatikai rendszereik a munkatársak értékelésében még a Derékhadnál is rosszabbul teljesítenek saját megítélésük szerint. Ezt magasabb elvárásaik is magyarázhatják.

Összességében elmondható, hogy a klaszteranalízis a vártnál sokrétűbb összefüggések feltárásához vezetett.

A következőkben tehát lehetőség nyílik a két kutatási fázis összefoglalására és a saját kérdőíves, valamint a „Versenyben a világgal” kutatás eredményeinek összekapcsolására a disszertációt érintő témában.

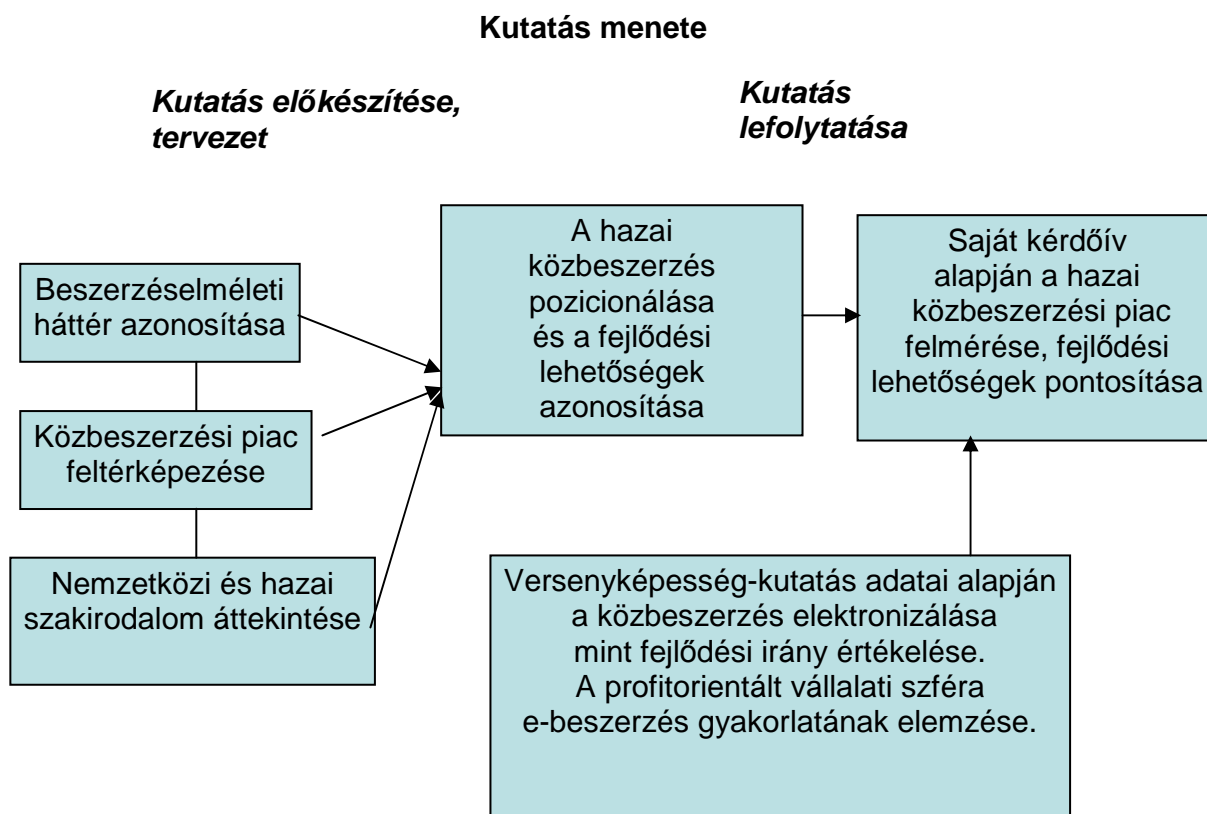
4.3 A dolgozat eredményeinek összefoglalása a hipotézisek alapján

Jelen disszertáció a tervezetnek megfelelően, mely változtatás nélkül került elfogadásra, a nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintésével indul, majd a közbeszerzési piac feltérképezését követően a közbeszerzés kérdésköre beszerzéseméleti háttérének azonosításával folytatódik.

Az IRSPP kutatás és interjúk segítségével történt a fejlődési lehetőség azonosítása, mely négy nagy kérdéskört különböztetett meg:

- I. Kultúra, projektszemlélet és hatékonyság
- II. Beszerzésorientált közbeszerzés
- III. Intézményrendszer
- IV. E-közbeszerzés

A saját kérdőív alapján a válaszadók által készített SWOT analízis szintén azonosította ezeket a területeket.



5. ábra

A kutatás menete

A kérdőívre adott válaszok alapján a hipotézisek az alábbiak szerint kerültek elfogadásra, részben elfogadásra, vagy elvetésre:

<i>H1. A szabályozási háttér változása az oka a szereplők bizonytalanságának, gyengébb kezdeményezőkézségének.</i>
Részben elfogadható
Vegyes a kevésbé racionális megoldások alkalmazásának magyarázata, mely ered többek között az adott részpiac jellegéből, a beszerzési tárgyból, az ajánlatkérő felkészültségéből, a bonyolultabb megoldások alulszabályozásából és általában a jogi háttér bizonytalanságából, a jogorvoslati igény növekedéséből valamint az ajánlatkérő szervezetének méretéből, kockázatminimalizáló magatartásából és nem utolsó sorban az időhiányból.
<i>H2. A közbeszerzés kultúra szintje hazánkban alacsonynak tekinthető.</i>
Elfogadható
A hipotézist el lehet fogadni, megjegyzendő azonban, hogy a közbeszerzési kultúra kérdésében lényegesen árnyaltabb a kép, melyet sem egyedül a korrupcióhoz, vagy az etikaritáshoz kötni nem lehet, azonban elvonatkoztatni sem lehet a beszerzés jellegétől, a piaci verseny és a túlszabályozás, kockázatminimalizálás okozta sajátos viselkedési formáktól.
<i>H3. A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát, de tapasztalatait felhasználva, közelítheti azt.</i>
Elfogadható
A hipotézist el lehet fogadni, mellyel kapcsolatban a jogorvoslati problémát és az adminisztratív terheket emelték ki az érintettek elsősorban, tehát az alhipotézisek kiegészítésére nem volt szükség.
<i>H3/a. A hazai jogorvoslati hajlandóság rendkívül magas volta eltér az európai tendenciáktól, s a hatékonyabb közbeszerzés gátját képezi.</i>
Elfogadható
A jogorvoslatokhoz természetesen az ajánlattevői oldal támogatóbban áll, mint az ajánlatkérői, de a jogorvoslatok rendkívül magas aránya, hatékonyságcsökkentő hatása, s ennek gyengéségeként illetve fenyegetésként való felvetése a hipotézis megfogalmazásának relevanciáját tükrözi.
<i>H3/b. A hatékonyságnövelés egyik legfontosabb gátja az adminisztratív terhek aránytalanul magas volta.</i>
Elfogadható
A hipotézis elfogadásra, került, ahol az adminisztratív terheket a válaszadók nevesítették és ahol a kötelező hirdetményellenőrzés és a nyilatkozatok benyújtása nehézségként, a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer pedig inkább lehetőségként jelent meg.
<i>H4. A közbeszerzés hazai gyakorlata torzult, melynek oka elsősorban az egyoldalú, gazdasági kérdéseket perifériális kérdéskörként kezelő, legkevésbé beszerzés-központú felfogás volt.</i>
Elfogadható
<i>H5. A közbeszerzés intézményrendszere idejétmúltnak tekinthető, átalakítására van szükség.</i>

Elfogadható
A hipotézist el lehet fogadni, azonban fontos megjegyezni, hogy a válaszadók jobbító szándékkal álltak a kérdéshez, s csak a Döntőbizottság esetében merült fel más szervezeti keretek között jogorvoslati rendszer működtetése.
<i>H6. Az elektronikus beszerzés hazai megvalósításának feltétele a piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállása.¹⁰⁷</i>
Részben elfogadható
Részben elfogadható, a „Versenyben a világgal” kutatás adatelemzése a kérdéshez szorosan kapcsolódó kiegészítésével az alábbiak szerint.



1. Általános feltételezések
<i>A vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerzés irányába, mely a jövőben várhatóan kedvező irányba változik.</i>
Elfogadható
<i>A tulajdonosi háttér mérvadó a nyitottság tekintetében.</i>
A következő feltételezéssel együtt értelmezhető
2. Mélyebb összefüggéseket sejtető feltételezések
<i>A pénzügyi mutatók kapcsolata egyértelmű összefüggést mutat az e-beszerzés iránti nyitottsággal.</i>
Részben elfogadható
Ugyanakkor a tulajdonosra vonatkozó előző kérdéssel együtt kijelenthető, hogy az elektronikus beszerzésre való nyitottságban inkább a külföldi tulajdonban lévő cégek járnak az élen, amelyek a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használják ki, mint az átlag.
<i>A hosszú távú partnerkapcsolatra törekvők esetében az e-beszerzés iránti nyitottsággal való összefüggés egyértelmű.</i>
Elfogadható
<i>A beszerzési és értékesítési piacok szerkezete összefüggésben van azzal, hogy pl. a beszerzéseik nagyobb részét külföldön lebonyolító vállalatok nyitottabbak az e-beszerzés iránt.</i>
Elfogadható
A kérdés azonban cizelláltabb, mivel a legfontosabb beszállítóval való kapcsolathoz kötődő befektetésekben is komoly eltérések mutatkoznak.
<i>Ahol az informatikai beruházás magasabb, ott az e-beszerzésre is többet költenek.</i>
Elfogadható

¹⁰⁷ Fenti hipotézisek vizsgálata érdekében került kialakításra a 3. számú mellékletben található saját kérdőív.

Kifejezetten a közbeszerzési környezetben értelmezhető meglátásaim fentiek alapján a következők:

A vállalatok várhatóan egyre nyitottabbak az elektronikus beszerzések iránt, melyben a külföldi tulajdonú cégek járnak az élen. A közszolgáltatók, illetőleg a külföldi tulajdonú ajánlatkérők nagy valószínűséggel fognak elektronikus beszerzési technikákat alkalmazni, ugyanakkor a legigényesebbek és legtürelmetlenebbek is e tekintetben.

A hosszú távú kapcsolatra törekvő beszerzők esetében az összefüggés egyértelmű, azonban a szabályozás túlbonyolítja a beszerzésbarátabb eljárásokat, így a legegyszerűbb elektronikus megoldások beillesztésére (elektronikus árlejtés) lesz várhatóan lehetőség.

Ahol amúgy is jobban figyelnek az informatikai fejlesztésre, nagyobb a valószínűsége, hogy az e-beszerzéssel is foglalkoznak. Azon ajánlatkérők, akik az e-kormányzati szolgáltatások nyújtása tekintetében élen járnak, vagy ajánlattevőként informatikai termékekkel foglalkoznak, lényegesen aktívabbak az e-beszerzés megoldások terén. Gondolhatunk itt például a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság elektronikus katalógusának kialakítására, beszállítók általi feltöltésére, karbantartására.

Látható, hogy a profitorientált vállalati szféra nyitottsága sem általános és igen sok összetevője van az elektronikus megoldások alkalmazása iránti elkötelezettségnek a nem közbeszerzési piacon is. Ebben a helyzetben tehát egyértelmű lehetőségként el lehet fogadni és a közbeszerzési piaci szereplők aktívabb és rugalmasabb hozzáállásához kötni az e-közbeszerzés hazai megvalósítását. Ebben a piaci környezetben a kormányzati fejlesztés, stratégia kialakítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a közbeszerzési piac szereplői arról informálódhassanak, milyen fejlődési lehetőségekhez kell megteremteniük a technológiai feltételeket, s milyen típusú ismeretekkel rendelkező szakembereket kell foglalkoztatniuk, hogy aktivitásuk és rugalmas hozzáállásuk eredményt hozzon, s közbeszerzési eljárásaik hatékonyságán javítani tudjon.

5. A kutatás összefoglalása, továbblépési lehetőségek megfogalmazása

A hipotézisek eredményeinek továbbgondolása során az alábbi javaslatokat szeretném megfogalmazni. Nem titkolt célom, hogy segítsen kutatásom eredményeinek hasznosulását, kimondjam azon gondolatokat, melyeket a piacon még, megfelelő kutatási háttér hiányában, nem kerültek megfogalmazásra.

A szabályozási háttér változása túlzott mértékben terheli a közbeszerzési piac szereplőit. A tapasztalatok hasznosítása, a régi és új irányelvek által beépített új beszerzési tárgyak és eljárások a hazai túlszabályozott környezetben csak további szabályozás-módosítással járhatnak. Ezzel a realitással számolva csak az a megoldás elképzelhető, hogy a szabályozási háttér módosítása során a jogalkotó nyitottabb szemmel legyen a gyakorlatban felmerült problémák iránt, s az ad hoc módosítások ne előkészítetlenül legyenek kötelezők a piaci szereplők számára.

A közbeszerzési kultúra alacsony szintjével kapcsolatos vélekedés nem meglepő, a sajtóhírek azonban a legkevésbé sem szakmailag támasztják alá a közvélekedést, s nem definiálják a kérdést. A piaci szereplők mind az etikus hozzáállás, a korrupció szintjéhez, a túlszabályozáshoz, minél egyszerűbb eljárási megoldások alkalmazásához, kockázatminimalizáláshoz is kapcsolják a kérdést. Nem csak az ajánlatkérők és ajánlattevők közti viszony elmérgesedését és az aránytalanul magas jogorvoslati eljárásszámot, hanem a kevésbé közbeszerzési piacbarát szabályozási környezetet is a közbeszerzési kultúra részeként tekintik a szereplők.

A helyzet javítása érdekében egyrészt a szabályozási háttér kiegyensúlyozására, másrészt olyan általános viselkedési formák megváltoztatására van szükség, melyeknek csak hosszú távon látom realitását. A színvonalatlan sajtómegnyilvánulások oly mértékben ártanak a piacnak, hogy az etikus szereplők is egy korrump piac részének tekintik magukat és az általános vélekedést erősítik. A piac egyértelműen alulértékeli önmagát.

A közbeszerzés hatékonysága nem érheti el a profitorientált szféra hatékonyságát, vélte a válaszadók többsége. A nehezítő tényezők közül azonban a legkevésbé sem a

közbeszerzés létét okolták, hanem az átgondolatlan, vagy idejét múlt, felesleges adminisztratív terhek folyamatosan növekvő számát illetőleg a jogorvoslatok magas arányát. A jogorvoslatok problémája azonban nem csak az etikátlan ajánlatkérői vagy ajánlattevői magatartásból adódik, melyen nehézkes lenne változtani, hanem a jogorvoslati fórum változó álláspontjára is utal. A hatékonyságra adott válaszok tehát a szabályozás háttér állandó változására és az intézményrendszer elemeinek 10 év alatt keveset változó gyakorlatára is utalnak.

Az egyoldalúan szabályozás-központú felfogás nem okozott meglepetést, de egyben felhívja a figyelmet arra a hiányosságra, hogy a közbeszerzési piac szereplőinek problémái, mivel jogilag kerülnek megfogalmazásra és leképezésre, a legkevésbé sem piacbarátak, hiszen nem a piaci folyamatokról szólnak. Erre próbál rávilágítani a kérdés, s segítenek a problémát továbbgondolni a kapott válaszok.

Az intézményrendszer átalakításával kapcsolatban igen szélsőséges vélemények is megfogalmazásra kerültek. A jogorvoslati rendszer tevékenységének jelenlegi keretei, és a Döntőbizottság független jogorvoslati fórumként való megtartása is megoldás lehet, azonban az új szabályozás, ennek lassú elsajátítása a jogorvoslati fórummal együtt, a bizonytalan szabályozási környezet mellett, automatikusan a jogorvoslattal kapcsolatos negatív véleményt eredményez. A jogorvoslati fórum heterogén és változó megoldása azonos jogi problémákra, s az első és másodfok változó válasza gyakorlatilag mind a Döntőbizottságon csapódik le. Azaz egyben elszenvedője, másrészt okozója a problémának.

A felháborodás oly mértékű, hogy a hirdetményellenőrzés hazánkban nehezen tartható kötelező jellege mellett a legnagyobb felháborodást szüli. Ebben a tekintetben szükséges az intézményrendszer jelenlegi helyzetének, struktúrájának felülvizsgálata, hiszen az Országgyűlési jelentések éves elkészítésén túl nem történik ellenőrzés a Közbeszerzések Tanácsa tevékenységét illetően. Erre, 10 év elteltével, lehetőség nyílhat.

Az elektronikus beszerzéssel kapcsolatban, ahogy feltételeztem, fokozott elvárásokat támaszt a piac. Sem a nemzetközi példák ismerete, sem a legegyszerűbb elektronikus megoldásokkal kapcsolatos tapasztalatok nem eredményezhetik az optimista válaszokat, hiszen a tesztkérdések alapján a piaci szereplő többsége egyáltalán nem ismeri az

európai gyakorlatot és soha nem látott még elektronikus aukciót. Az alternatív adatbázis elemzése rávilágított, hogy a piaci szereplők kevésbé nyitottak az elektronikus megoldások iránt, azaz a közbeszerzési piac kevésbé rugalmas szereplőtől még kevesebbet várhatunk.

A közbeszerzés hatékonyságát nem elegendő az elektronikus megoldások lehetővé tételével növelni. Erre csak az intézményrendszer, a szabályozási háttérre hatást gyakorlók felfogásának változása, a piaci szereplők saját magukról alkotott véleményének megváltozása, igényesebbé válása, s mindemellett az elektronikus támogatás fokozatos engedélyezése során nyílik mód. Minden mindennel összefügg, hiszen az intézményrendszer adatai a legkevésbé használhatók, tehát a legkevesebbet az informatikailag alig támogatott hivatalos adatbázisból tudjuk, s tevékenységüket az intézményrendszer szereplői informatikailag a legkevésbé sem támogatják.

Ahhoz, hogy felzárkózzunk az európai nemzetekhez, mind magunkról alkotott véleményünk, mind közbeszerzéssel kapcsolatos felfogásunk, mind intézményrendszerünk felülvizsgálatára és változtatására van szükség.

Remélem, a kutatás következő fázisában, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara közbeszerzés-felmérésében, mely jelen dolgozatban közölt saját kérdőív továbbfejlesztett változata felhasználásával készül, hozzá tudok mindehhez járulni.

A következő lépés, ahogy a dolgozat elején is jeleztem a főbb kutatási irányzatokat felvetve, messzebbre vezet.

A XXI. század kutatási irányai között hiányzik egy kelet-európai közbeszerzési modell azonosítása. A kérdés, hogy vajon létezik-e egyáltalán ilyen modell, s hagyományaink, az EU gyakorlathoz, szabályozáshoz való alkalmazkodás, azonosulás, vajon milyen kilengéseket és hasonló megoldásokat eredményezett. Fontos ennek megismerése, hiszen hasonló kelet-európai megoldásaink, önképünk, választ adhat saját problémáinkra is Magyarországon.

Ezért van szükség a fókusz kitérítésére, s azonosságok, különbségek keresésére Kelet-Európában. A szakirodalom áttekintése során általában országspecifikus, vagy Eu-specifikus felméréseket gyűjtöttem össze. Gondolok itt például Kivistö-Virolainen (2004, 2004) finn esettanulmányaira, vagy Gözel (2005) törökországi reformot

bemutató tanulmányára, de felhozhatók példaként az IRSPP kutatás, vagy a Journal of Public Procurement korábban már említett esettanulmányai is.

Egyrészt tehát érdekes lehet a hazai gyakorlat bemutatása, s beillesztése nemzetközi esettanulmányok közé, megjelentetése nemzetközi fórumokon, másrészt kedvet kaphatunk mi, a közbeszerzés iránt érdeklődők, saját kelet-európai modellünk azonosítására és megalkotására.

Melléklet

1. számú melléklet: A közbeszerzés múltja Magyarországon

Az állam, az államháztartás alrendszerei, a városok, községek és ezek különböző intézményei az adózók által befizetett pénzekből évente hatalmas összegben rendeltek és rendelnek meg árut, munkálatokat, s vásárlásaikkal meghatározó mértékű pénzt juttatnak vissza a gazdaság vérkeringésébe. Jelenleg hazánkban mindez a GDP több, mint 5%-át teszi ki, mely kb. 800 Mrd. Ft-nak felel meg. Fokozott érdeklődés kíséri a közszállításokat, és régóta szükségesnek tartották a közpénzek elköltésének, a közszállítások körüli eljárásoknak törvénnyel, rendelettel, dekrétummal történő szabályozását.

Az igény korábban is olyan erőteljes volt, hogy már a múlt században államformától függetlenül köztársaságokban, királyságokban, császárságokban is egymás után születtek meg a különböző szintű, az adott ország fejlettségének és a jogszokásoknak megfelelő jogforrások. E sorba illeszthető az Osztrák-Magyar Monarchia keretében önálló Magyar Királyságban megalkotott a hazai iparfejlesztésről szóló 1907. évi III. törvénycikk. Az akkori időben indokolt gazdasági célokat is szolgálta, tehát a gyáripar meghonosításának és fejlesztésének érdekét érvényesítő szabályozás volt.

A törvény és a felhatalmazása alapján kiadott végrehajtási rendeletek sok szempontból ma is korszerűnek tekinthetők. Lényegi elemei – a közszállítás (ma közbeszerzés) kapcsolata a nyilvánossággal, személyi, tárgyi hatálya, a választható eljárások, a különböző garanciális elemek, a nyertes ajánlattevő kiválasztásának elvei, ezen belül annak felismerése, hogy a legalacsonyabb ár önmagában nem lehet az egyetlen döntő argumentum – nagyon hasonlatosak a maiakhoz.

A törvény és a hozzá kapcsolódó szabályzás az akkori politikai, gazdasági környezetben elérte célját, hiszen lényegében ezeknek köszönhetően jött létre az a magyar nagyipar, amely még a közelmúltban is gerincét alkotta a gazdaságnak. A szabályozás megfelelőségét, előremutató voltát mi sem jellemzi jobban mint az, hogy 1931-ig módosítás nélkül hatályban maradhatott.

Az első világháború után, a jelentősen megváltozott körülmények, a háború

következmenyei és a gazdasági fejlődés új preferenciákat követeltek, így előtérbe került a kisipar, sőt esetenként a háziipar fejlesztésének igénye is. Az iparfejlesztésről szóló 1931. évi XXI. törvénycikk és az ahhoz kapcsolódó szabályozás az új célokat megjelenítette, az elavult, vagy hézagos szabályokat módosította. Erősítette a szerződések odaítélésénél a realitás érvényesítésének lehetőségét, hatáskört adott az érdekképviselőknek a véleményezésben, és a döntésben résztvevőkkel kapcsolatos összeférhetlenséget is tárgyalta.

A közszállítások rendszerének fontosságát az a tény is alátámasztja, hogy a szabályozás 1944-ben a háborús viszonyok között is hatályban volt, és alkalmazták. 1950-re tehető az az időpont, amikor az új szocialista gazdálkodási rendszerrel összeférhetlenné váltak a piacgazdasági szabályok és hatályon kívül helyezték többek között ezt a törvényt is.

Az új gazdasági mechanizmus 1968. évi elhatározását követően 1970-ben született miniszter tanácsi rendelet – illeszkedve a kezdődő piacosításhoz – már újra alkalmazásba vette (bár igen szűk körben) a közszállítások előkészítésének lényeges módszerét: a versenyeztetést.

A gazdasági rendszer fejlesztése keretében fokozatosan – elsősorban a beruházások területén – kerültek kiadásra különböző céllal, eltérő szintű és tartalmú rendelkezések. A piaci típusú gazdálkodás, a vállalati önállóság megfogalmazása és jogszabályi alapjainak megteremtése e területen is jelentős fejlődést eredményezett, amelynek következtében kiadták a versenytárgyalásról szóló 1987. évi 19. törvényerejű rendelet. Ez már közvetlen előzménye, sok elemében megfelelője a (közszállítások) közbeszerzések mai értelmű szabályozásának¹⁰⁸.

E folyamat és az államháztartás újradefiniálása elvezetett Magyarországi Tásulási Megállapodásának aláírását követően a közbeszerzésekről szóló 1995. évi XL. törvényhez, melyet Európai Unió „régí direktíváihoz” való alkalmazkodási kötelezettségünkönél kifolyólag felváltott a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (továbbiakban Kbt.). Az új törvény egyrészt új, rugalmasabb eljárásokat vezetett be (keretmegállapodásos eljárás), másrészt, az intézményrendszer változatlanul

¹⁰⁸ Az 1987. évi 19. törvényerejű rendelet célként a versenytárgyalás szabályainak megállapítását, a megalapozott szerződések létrejöttét és a verseny tisztaságának védelmét tűzte ki céljául. Megjelenik csírájában az előminősítéses eljárás, az ajánlattevők egyenlő esélyét szolgálni hivatott felhívás (Kbt. ajánlati felhívás), a versenytárgyalási biztosíték (Kbt. ajánlati biztosíték), a versenytárgyalási ajánlat (Kbt. ajánlat), és az ajánlatok elbírálásának szabályai.

hagyva, túlzottan szigorú adminisztratív kötelezettségekkel terhelte meg a piac szereplőit (kötelező előzetes összesített tájékoztató, közokiratba foglalás stb.). Jelenleg e törvény felülvizsgálata folyik.

Az „új direktívák”¹⁰⁹-nak új törvényünk 2006. január 31-ig kell, hogy megfeleljen, tehát a szabályozási környezet folyamatosan módosul, bizonytalanságot teremtve ezzel a közbeszerzések piacán. Lényeges ugyanakkor kiemelni, hogy az Európai Unió tagállamai általában késve és részlegesen tettek eleget a direktívák állította követelményeknek, s protekcionizmusukat nemzetközi nyomásra is csak fokozatosan enyhítik a mai napig.

A szabályozási környezet fokozatos megismerése, változásának nyomon követése, s a közvélemény figyelme okán a sajtó figyelme egyre erőteljesebben a közbeszerzés irányába terelődött.

A sajtóhírek¹¹⁰ jól mutatták a közbeszerzési piac nyilvánossága nyomán piedesztára került ügyek jellegét, azaz az egyszerű korrupciós kérdésektől, a bonyolult, résszemponthoz elemző, latolgató, a közvéleményt folyamatosan fenntartó kérdésekig. A „Székely ügytől” a „Máv motorvonat” tenderig¹¹¹, summázhatnánk a hazai közbeszerzés-történelmet. A közös a legismertebb ügyekben a beszerzésekkel kapcsolatos információk nyilvánossága, s az érintettek egyre erőteljesebb lobbitevékenysége. Az alábbiakban felidézek néhány ismertebb ügyet, mely a hazai közbeszerzés-történelem mérföldkövévé vált. A történetet 1995-tel indíthatjuk, ugyanakkor a bizonytalan viszonyok, az intézményrendszer kialakulása több évet vett igénybe.

1999 júniusában a törvény módosítása miatt felszínre került probléma volt az ún. DCS 1800-as mobiltávközlési tender érintettjeinek vitája. A már szolgáltatást nyújtó társaságok, illetve a nekik beszállítók vitatták, hogy a leendő új mobiltársaságnak közbeszerzési pályázattal kell-e kiválasztania üzleti partnereit. Összességében a mobiltársaságok vitája jól mutatta, a törvény hatálya alá tartozás elutasítása, jelentős lobbierő kifejtése az érintettek félelmeit a közbeszerzéstől. A nem piaci viszonyok,

¹⁰⁹ Lásd függelék

¹¹⁰ A sajtóhírek a Figyelő és a HVG adatbázisán alapulnak. Letöltés ideje: 2005 szeptember 1. 1995-2005.

¹¹¹ Két, meglehetősen nagy sajtófigyelmet kiváltott ügy. A „Székely ügy” mint az egyik legismertebb korrupciós ügy, a „Máv motorvonat-tender ügy” pedig az egyik leghosszabb ideig elhúzódó közbeszerzési eljárás került tárgyalásra a hazai sajtóban.

hanem közbeszerzési korlátok és nyilvánosság mellett lefolytatott beszerzések, az érintettek értelmezésében, versenyhátrányba hozták volna a mobilszolgáltatókat.

A leghírhedtebb „Székely ügy”, azaz a Parlament Közbeszerzési Bizottságának Elnöke korrupciós ügye bejárta a világsajtót. A téma olyan tekintetben érdekes, hogy nemzetközi felmérések (pl. Transparency International éves jelentése) a közbeszerzést, mint különálló korrupciós bázist értékelik, s számszerűsítik az e piacon elköltött csúszópénzt. Többek között -e botrány következménye a közbeszerzés korrupció melegágyaként való kezelése, függetlenül attól, hogy összehasonlítva pl. a koncessziós pályázatok vagy a támogatások terén rendelkezésünkre álló információkkal, lényegesen többet tudunk a közbeszerzésről. S ezen információgazdagság egyben lehetővé teszi a közbeszerzési korrupciós latolgatások folyamatos sajtókínálatát, rossz híret keltve a piacnak. Az új törvény ezért próbálta a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszerrel növelni a szakma presztízsét, mely, az IRSPP kutatás eredményeiből is látható, állandó EU tagállami probléma.

A következő mérföldkő az Informatikai Kormánybiztosság, majd a Magyar Posta által felkarolt Elektronikus Közbeszerzési Rendszer kiépítésének terve volt. A 2000-tól 2002-ig folyamatosan napirenden lévő fejlesztés kb. 3,5 Mrd forintot emésztett fel, azonban a Magyar Posta által továbbfejlesztett Oracle rendszert a kormányzat ugyan működőképesnek, de kormányzati felhasználásra alkalmatlannak minősítette. A politikai vihart kavart fejlesztés jól példázza az érintettek alkupozíciója változásának hatását a közbeszerzési stratégiára.

A rendszer - a teljes közbeszerzés elektronizálását célzó - komplex megoldása messze megelőzte korát és a hazai szabályozást, ugyanakkor úttörő lett volna a maga nemében. A gazdaságossági számításokkal kevéssé alátámasztott, ugyanakkor a Magyar Postának egyfajta kitörési pontot jelentő beruházás a közbeszerzés számára nem hasznosult. Kudarca azonban a mai napig érződik, tekintve hogy nem működik hazánkban Elektronikus Közbeszerzési Rendszer.

2001-ben az autópálya-építések közbeszerzés nélküli lebonyolítása volt a legfőbb vitatéma a közbeszerzési piacon, mely egyben rávilágított arra a tényre, hogy a mobiltávközlési cégek gyakorlatához hasonlóan, a kormányzat sem támogatja teljes

egészeben a közbeszerzés alkalmazását, sőt, amennyiben lehet, úgy „megkönnyíti” a megoldást, s nem alkalmazza azt.

A közbeszerzés nyomásra történő alkalmazása, azaz a közvéleménye ereje más oldalról világít rá a kérdésre. A szabályozási környezet teremtett akkora bizalmat, hogy a közvélemény a közbeszerzés során való beszerzést még mindig inkább előnyben részesíti, mint az a nélkül történő sajátos tendereztetési gyakorlatot.

Erősítette mindezt a 2001-es nagy port felvert fővárosi közbeszerzési pályázat a hannoveri villamosok beszerzésére, mely kommunikációját tekintve negatív emlékként maradt meg a közvéleményben. A Millenáris Produkciós Kulturális Szolgáltató majd egymilliárdos állami megrendelése hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárással szintén a közbeszerzésben kikapukat kereső és találó szereplőkkel kapcsolatos rossz véleményt erősítette.

2004-ben a Gazdasági Versenyhivatal kartellcsoportja megalapozottnak találta a gyanút, hogy az M7-es autópálya Balatonszárszó és Ordacsehi között, mintegy 20 kilométeres szakaszán tenderén induló három pályázó előre megállapodott, ezzel jelentősen megemelve az árakat. Az autópálya-tender tehát tovább gyűrűzött, jól mutatva, hogy a közbeszerzés elkerülését követő szabályozásváltozás a közhangulat megnyugtatója érdekében nem volt elegendő. A pályáztatás nem garancia hatékonyabb beszerzés megvalósítására. Az építési projekt azonban több hónapos késedelmet szenvedett. Ehhez kapcsolható a 2005-ös év régen elkezdődött, és jelenleg még nem lezárult, Máv motorvonat beszerzésére vonatkozó tendere. A rendkívül szakmaiatlan sajtócikkek egyértelművé tették, a legolcsóbb beszerzés nimbusza lengi körül a közbeszerzést, s az intézményrendszer nem tud mit kezdeni a közérdeklődés középpontjába került eljárással.

A sorozatos szakmai hibák az ajánlatkérő részéről mindennaposak a közbeszerzés területén, mely elsősorban a gyakorlatlanságból, előkészítetlenségből, s a rendkívül bürokratikus szabályozásból adódik. A beszerzés nagyságrendje ugyan előrevetítette az ajánlattevők lobbitevékenységének növekedését, de jelenlegi helyzetben a közvélemény elsősorban a közbeszerzést teszi felelőssé egy több éve húzódó, s a sajtó szerint drága beszerzés kapcsán. A részszempontok rugalmas meghatározására, az irreális

kötelezettségvállalással kapcsolatos fékek beépítésére a törvény lehetőséget ad, mellyel az ajánlatkérő nem élt. A jogorvoslati fórum döntésképtelensége, lassúsága, bizonytalansága e rendkívüli nagyságrend okán, szintén árt a közbeszerzés megítélésének.

A 2005 év valódi mélypontja azonban a hirdetésmélyközvetítés elektronikus megoldásának csődje volt, melyről keveset olvashattunk. Tekintettel arra, hogy hazánk évek alatt nem teremtette meg a közbeszerzés első fázisának alapjait, sokként érte a rendszert az Európai Unió Hivatalos Lapja Kiadóhivatalának retorziója, melynek értelmében a 650 szónál hosszabb hirdetményeket csak elektronikus úton lehet elküldeni közösségi értékhatár felett. A rendkívül egyszerű adatcseremegoldás nem volt alkalmazható, a Közbeszerzések Tanácsa nem készült fel megfelelően.

Ennek következtében hazánk azon eljárásait sem tudta időben megindítani, melyek az EU-támogatások elköltését célozták volna. Ez a kockázatos időszak mutatta meg a rendszer szereplőinek, hogy amennyiben nem vagyunk képesek haladni az európai trenddel, s elektronikus támogatást adni a közbeszerzésnek, versenyhátrányt szenvedünk. A fejlődési lehetőség azonosításánál ezért helyezek nagyobb súlyt az elektronikus megoldás alkalmazása lehetőségeinek felmérésére.

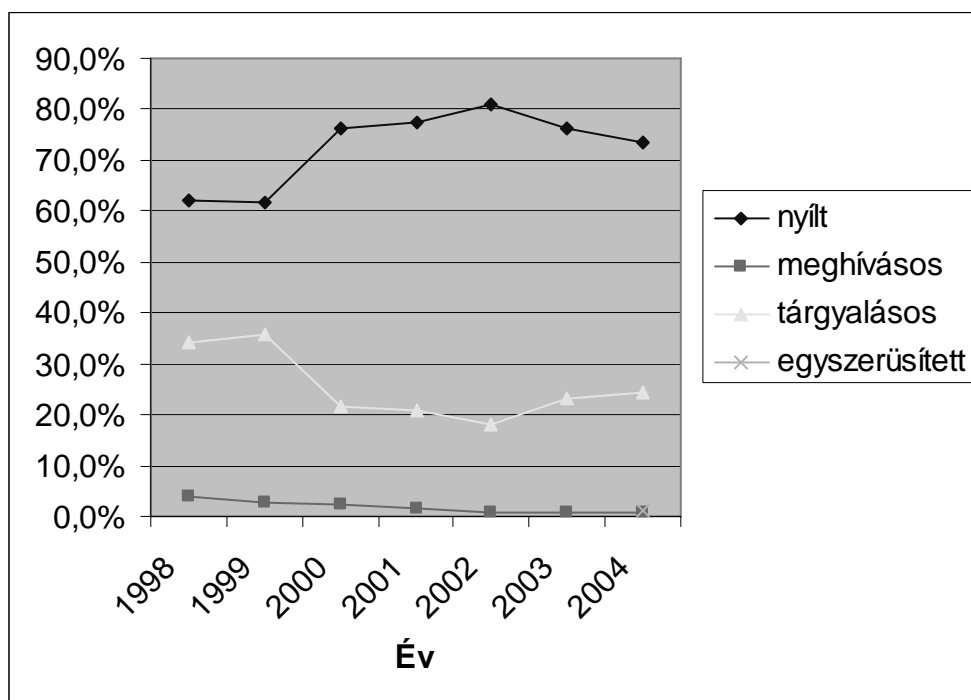
A központosított közbeszerzés, nagyságrendjéből adódóan létezése óta állandóan a figyelem középpontjában volt. Az első időszakban monopolhelyzetet eredményező keretszerződéses gyakorlat fokozatosan megváltozott, azonban az igényfelmérés bizonytalanságai a rugalmatlan állami normatíva-rendszeren alapuló hosszadalmas eljárásokat még kevésbé hatékonyá tették. A negatív megítélés annak ellenére folyamatosan tetten érhető, hogy kommunikációját, elektronikus adatszolgáltatását, megjelenését tekintve a központosított közbeszerzés lényegesen jobban alkalmazkodott a piac igényeihez, olyan, az intézményrendszer más fajsúlyos szereplőjéhez képest, mint a Közbeszerzések Tanácsa.

2. számú melléklet A Közbeszerzések Tanácsa hivatalos adatbázisának elemzése

Az alábbiakban a közbeszerzés múltját a szabályozás és a sajtó szemszögéből történő bemutatását követően a számok tükrében teszem meg. Ennek oka elsősorban a hazai hivatalos adatbázis gyenge kutathatóságának, valamint egy-egy gyakorlati probléma kiemelésének lehetősége.

Az egyes eljárások darabszámának alakulása jól mutatja a tárgyalásos eljárások fokozatos visszaszorulását, majd részbeni megerősödését. Az eljárások értékének változásán mindez nem látszik, de a tapasztalatok szerint a nyílt eljárás irányába való szabályozási kötelezés nem feltétlenül támogatandó megoldás, különösen azon esetekben, amikor a felek kommunikációjára lenne szükség, melyet a nyílt eljárás nem enged.

A közbeszerzési eljárások eljárástípusok szerint¹¹²



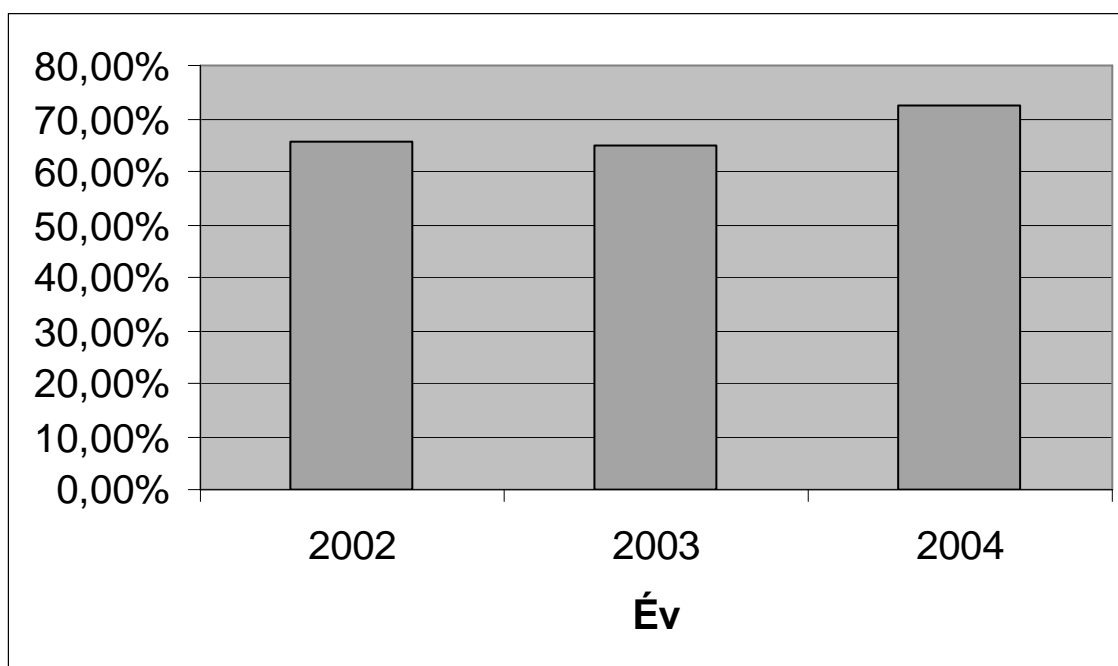
6. ábra

A közbeszerzési eljárások darabszámának alakulása az összes eljárásszámhoz viszonyítva főbb eljárástípusok szerint 1998-2004

¹¹² Forrás: Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlés jelentés 1996-2004

A kis és középvállalkozások eljárásokban való részvételének egészséges növekedése tapasztalható, azonban értéket tekintve visszaesés figyelhető meg, azaz ezen vállalkozások az elmúlt három év során piacot vesztek a közbeszerzésben érintett beszerzések területén hazánkban.

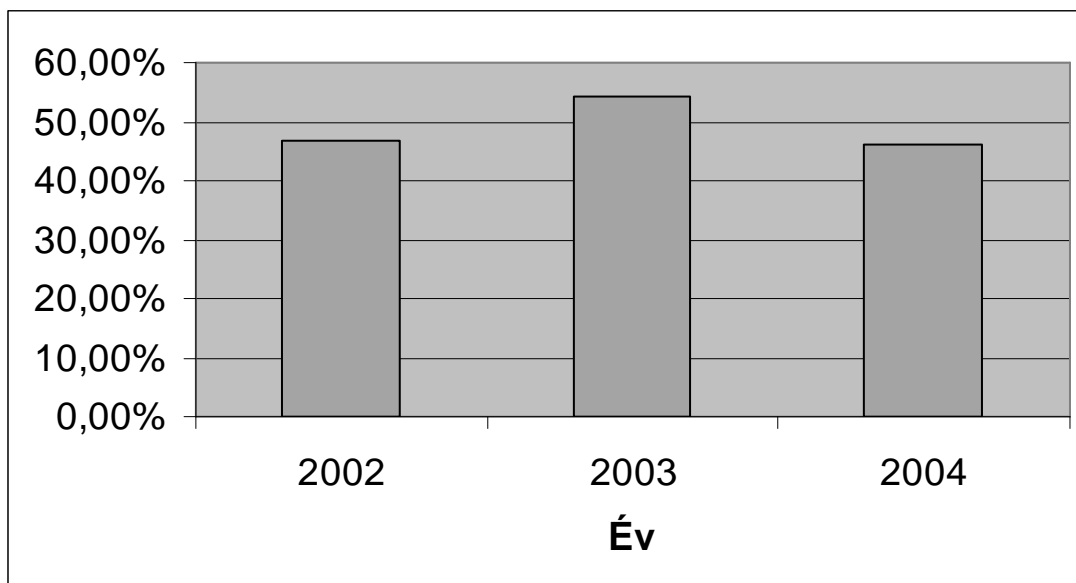
Kis és középvállalkozások részvétele a közbeszerzési eljárásokban¹¹³



7. ábra

A kis- és középvállalkozások részvétele a közbeszerzési eljárásokban az összes közbeszerzési eljárás darabszámához viszonyítva 2002-2004

¹¹³ Forrás: Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlés jelentés 1996-2004

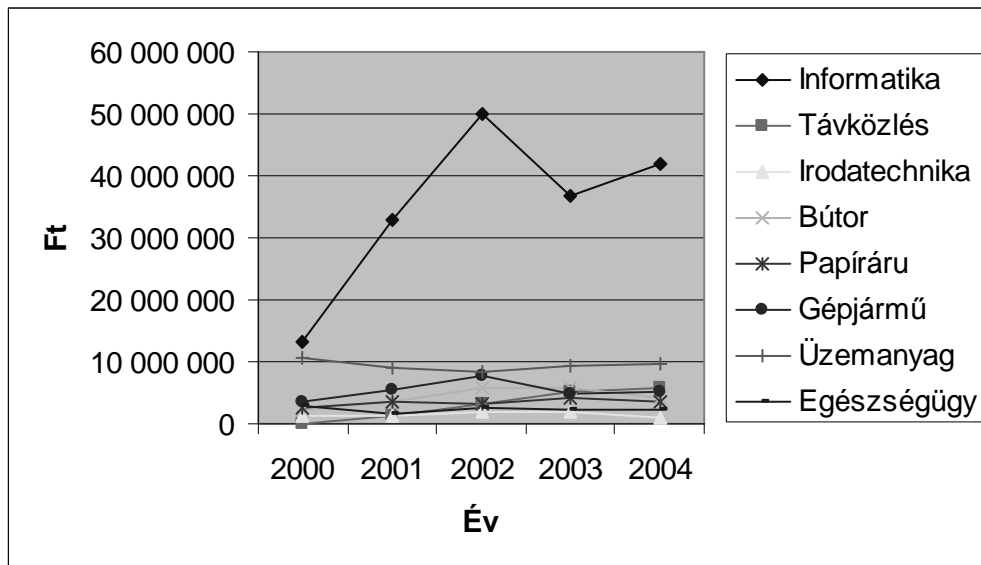


8. ábra

A kis- és középvállalkozások részvétele a közbeszerzési eljárásokban az összes közbeszerzési eljárás értékéhez viszonyítva 2002-2004

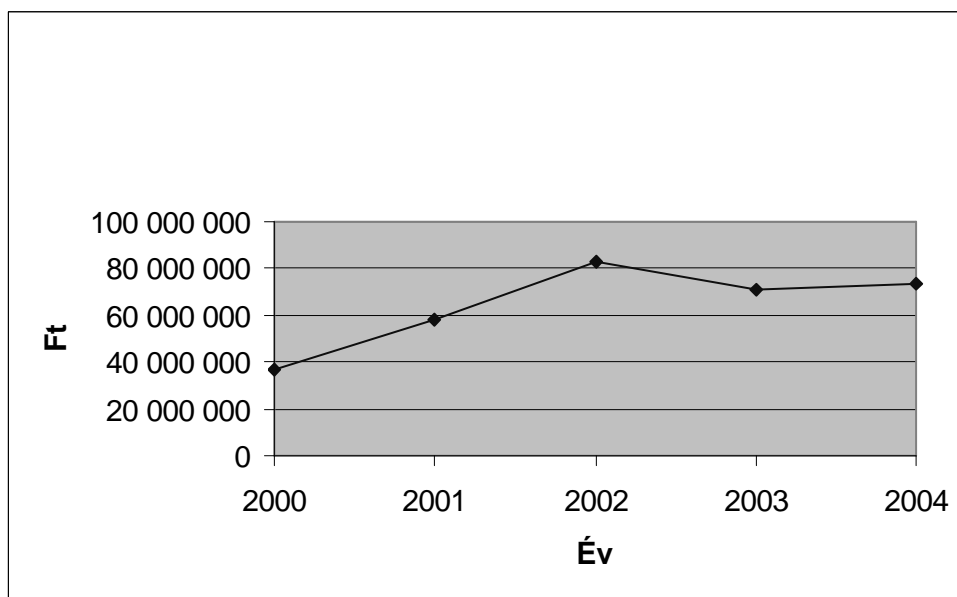
A központosított közbeszerzés súlyát tekintve egyre fontosabb szereplője lett a közbeszerzési piacnak. A kiemelt termékkör tekintetében azonban látható, hogy adatait jórészt az informatikai szektor változásához igazodnak. Az elektronikus megoldások, támogatások nem véletlenül a központosított piacon nyertek a legnagyobb teret hazánkban.

Központosított közbeszerzés¹¹⁴



9. ábra

A központosított közbeszerzés értékének változása tárgycsoportonként 2000-2004



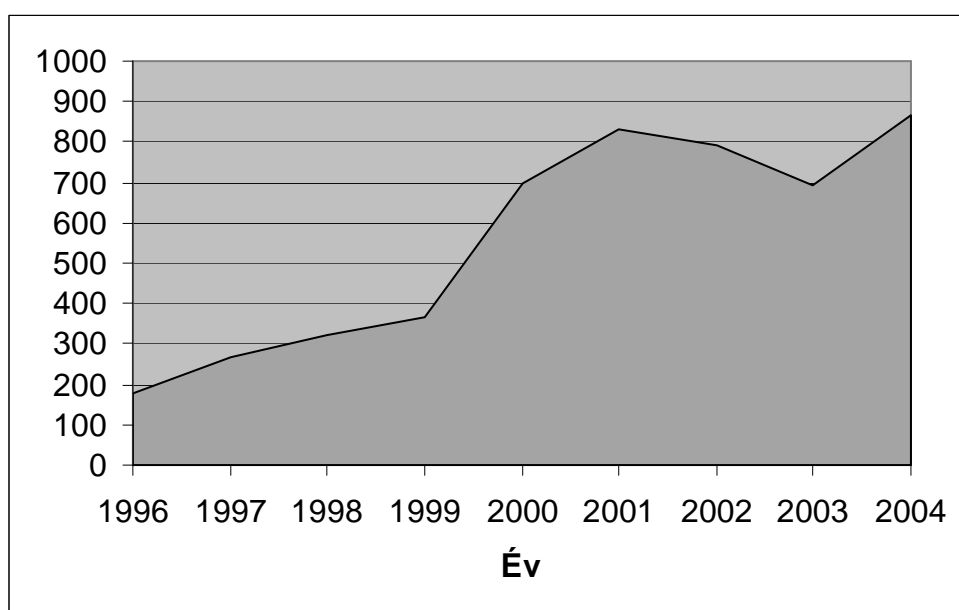
10. ábra

Az összes központosított közbeszerzés értékének változása 2000-2004

¹¹⁴ Forrás: Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlés jelentés 1996-2004

A hazai közbeszerzés hatékonyságának már korábban említett legnagyobb kerékkötője, a hazai jogorvoslati hajlandóság folyamatos növekedése. Az eljárások több, mint 20 %-ban jogorvoslati kezdeményezés megtétele egyedülálló Európában, s egyben az egyik legkomolyabb probléma is, hiszen visszaszorítását az érintettek szabadságjoguk csorbulásaként élnék meg. Márpedig, jelen helyzetben nem engedhető meg a jogtalan, értelmetlen jogorvoslatok tovább növekedése, stagnálása, hiszen ez rontja a hazai közbeszerzési piac versenyképességét.

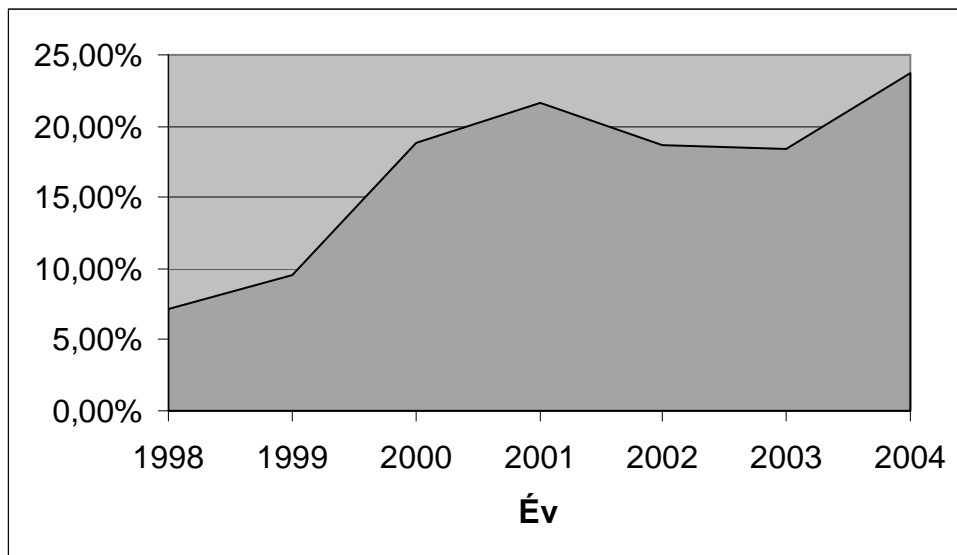
Jogorvoslati eljárások¹¹⁵



11. ábra

Jogorvoslati eljárások számának alakulása 1996-2004

¹¹⁵ Forrás: Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlési jelentés 1996-2004



12. ábra

Jogorvoslati eljárások aránya az összes eljárásszámhoz viszonyítva 1998-2004

3. számú melléklet: A kutatás saját kérdőíve és alapadatai

3/1. Saját kérdőív

<p>Név:</p> <p>Munkahely:</p> <p>Végzettség:</p> <p>A közbeszerzési piac mely területén szerzett tapasztalatokat? Kérem húzza alá a megfelelő választ!</p> <p>ajánlattevői</p> <p>ajánlatkérői</p> <p>jogalkotói</p> <p>oktatói</p> <p>egyéb, éspedig:</p>
--

Kérem, a kitöltött kérdőívet a tunde.tatrai@ekk.gov.hu mailcímre, vagy a 441-2482-es faxszámra továbbítsa!

1. a) Milyen a megítélése a hazai közbeszerzési piac fejlettségéről? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- rendkívül gyenge színvonalú; 5- világszínvonalú)

összességében a piac:	1	2	3	4	5
ajánlattevők tekintetében:	1	2	3	4	5
ajánlatkérők tekintetében:	1	2	3	4	5
intézményrendszer (Közbeszerzések Tanácsa) tekintetében:	1	2	3	4	5

b) Véleménye szerint a hazai közbeszerzés hatékonysága elérheti-e a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát? Válaszát kérem, indokolja!

Igen Nem

Indokolás:

2. A közbeszerzést milyen típusú kérdésnek tartja? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem lényeges szempont; 5 – rendkívül fontos szempont)

Jogi:	1	2	3	4	5
Gazdasági:	1	2	3	4	5
Műszaki:	1	2	3	4	5
Beszerzési:	1	2	3	4	5
Informatikai:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

3. *Véleménye szerint kiemelt e-kormányzati szolgáltatások közé sorolható-e az e-közbeszerzés kiépítése hazánkban? Válaszát pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1 – nem ; 5 – az egyik leglényegesebb e-kormányzati szolgáltatás) Válaszát kérem, indokolja!*

1 2 3 4 5

Indokolás:

4. *Ön szerint a piac szereplői milyen mértékben tekinthetők felkészültnek, azaz milyen mértékben ismerik lehetőségeiket, a szabályozási környezetet, a gyakorlatot? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1-kevésbé; 5- teljes mértékben felkészültek)*

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

5. *Az eljárástípusok, alkalmassági kritériumok és a részszempontok kialakítása során, véleménye szerint a döntés szempontjából a bonyolultabb, beszerzési szempontból racionálisabb megoldás (pl. keretmegállapodásos eljárás választása), vagy inkább a kevésbé bonyolult, kevésbé bürokratikus megoldás irányába (pl. hiánypótlás kizárása) mozdulnak a szereplők? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1 – egyértelműen a legkevésbé bürokratikus megoldást keresik; 5 – egyértelműen a racionális megoldást keresik, függetlenül a bürokratikus eljárásrendtől) Válaszát kérem, indokolja!*

1 2 3 4 5

Indokolás:

6. a) *Véleménye szerint az adminisztratív kötelezettségek milyen mértékben megterhelőek a piac szereplőire nézve? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevésbé; 5- teljes mértékben, a beszerzés gátja)*

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

b) Milyen adminisztratív kötelezettségeket tart feleslegesnek?

7. Véleménye szerint szükség van-e a közbeszerzés intézményrendszerének átalakítására? Válaszát kérem, indokolja és fogalmazza meg röviden javaslatait!!

Igen Nem

Indokolás és javaslatok:

8. Véleménye szerint, melyek a szűk keresztmetszetek, leggyengébb pontok a hazai közbeszerzésben? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem lényeges szempont; 5 – rendkívül gyenge pont)

Hirdetményellenőrzés:	1	2	3	4	5
Hirdetményfeladás:	1	2	3	4	5
Hirdetménykészítés:	1	2	3	4	5
Eljárások lebonyolítása:	1	2	3	4	5
Jogorvoslat:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

9. Ismer-e olyan EU tagállami gyakorlatot, melyet „best practice”-ként, azaz legjobb gyakorlatként alkalmazva színvonalasabb lenne a hazai közbeszerzés? Válaszát kérem indokolja!

10. a) Ön milyen adatokra támaszkodik, mikor a hazai közbeszerzéssel kapcsolatban informálódik? Milyen mértékben használja az alábbi adatforrásokat? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem használom; 5 – minden nap használom)

Közbeszerzések Tanácsa honlapja (www.kozbeszerzes.hu)	1	2	3	4	5
Közbeszerzési Értesítő nyomtatott formába	1	2	3	4	5
Központi Szolgáltatási Főigazgatóság honlapja (www.kozbeszerzes.gov.hu)	1	2	3	4	5
Egyéb adatforrás, éspedig:	1	2	3	4	5

b) *Mi a véleménye a rendelkezésünkre álló hivatalos adatbázisokról (www.kozbeszerzes.hu, www.kozbeszerzes.gov.hu)?*

11. a) Véleménye szerint az elektronikus közbeszerzésre mennyire nyitottak a piac szereplői? Szívesen alkalmaznának-e elektronikus aukciót, vagy elektronikus aláírást a közbeszerzési eljárásaikban? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevéssé; 5- teljes mértékben)

Klasszikus ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Közszolgáltató ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Ajánlattevők:	1	2	3	4	5
Tanácsadók:	1	2	3	4	5
Jogalkotók:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

b) Ön szerint a közbeszerzés szereplői milyen mértékben informáltak pl. a szabályozás módosulásáról, a KT ajánlásairól, az európai trendekről? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevéssé; 5- teljes mértékben)

Klasszikus ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Közszolgáltató ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Ajánlattevők:	1	2	3	4	5
Tanácsadók:	1	2	3	4	5
Jogalkotók:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

12. Ön részt vett e már elektronikus aukción? (A kérdés nem csak a közbeszerzési piacon lefolytatott elektronikus aukcióra vonatkozik, hanem általában.)

Igen Nem

Mi a véleménye, alkalmas-e a hazai közbeszerzési piac elektronikus beszerzési technika (e-aukció, e-katalógus, dinamikus beszerzési rendszer) alkalmazására? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevéssé; 5- teljes mértékben)

1 2 3 4 5

13. Véleménye szerint szükség van-e a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszerre hazánkban? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- szükségtelen; 5- feltétlenül szükség van rá) Válaszát kérem, indokolja!

1 2 3 4 5

Indokolás:

14. Mi a véleménye a hazai közbeszerzési kultúráról?Pl. Megfelelően viselkednek-e a piaci szereplők, az előkészítő szakasztól a bírálattig, az ajánlattételtől a jogorvoslatig? Elsősorban a közös érdek, a sikeres beszerzés vezérli-e a résztvevőket, vagy inkább az önérdék? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1-a kultúra gyenge; 5-a kultúra fejlett) Válaszát kérem, indokolja valamint sorolja fel, milyen hiányosságokat tapasztal?

1 2 3 4 5

Indokolás, hiányosságok:

15. a) Mi a véleménye a hazai jogorvoslati hajlandóságról? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem jellemző; 5- túlzott mértékben jellemző)

1 2 3 4 5

b) Milyen következményekkel jár ez Ön szerint? Hogyan lehetne változtatni a jelenlegi gyakorlaton?

16. Milyen mértékben érvényesül a projektszemlélet a közbeszerzésben, azaz projektként kezelik e az eljárás előkészítését, lebonyolítását, vagy az ajánlattétel elkészítését, ahol együttműködnek a különböző szakterületek képviselői, segítve és kiegészítve egymás munkáját? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- egyáltalán nem érvényesül; 5- teljes mértékben érvényesül)

1 2 3 4 5

17. Mennyire tekinthető közbeszerzésünk „zöldnek”, azaz pl. a résszemponatok kialakításánál Ön szerint mennyiben veszik figyelembe az ajánlatkérők a környezetvédelmi szempontokat? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- egyáltalán nem érvényesül; 5- teljes mértékben figyelembe veszik)

1 2 3 4 5

18. Mennyire tekinthető a közbeszerzési piac szereplőinek viselkedése etikusnak? Helyezze el a szereplőket etikalitás szempontjából és indokolja választát! Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- etikátlan; 5- teljes mértékben etikus)

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

19. Ön szerint, hogyan lehetne a hazai közbeszerzés hatékonyságát növelni? Kérem az egyes válaszokat 1-5-ig terjedő skálán súlyozza! (1 nem megfelelő megoldás, 5 tökéletes megoldás)

A törvény részletesebb szabályozásával: 1 2 3 4 5

A kötelező képzés bevezetésével 1 2 3 4 5

A törvény szigorításával 1 2 3 4 5

A törvényi szabályozás könnyítésével 1 2 3 4 5

A projektkultúra meghonosításával 1 2 3 4 5

A közbeszerzési kultúra fejlődésével 1 2 3 4 5

A korrupció visszaszorításával 1 2 3 4 5

Az elektronikus megoldások, beszerzési technikák bevezetésével

1 2 3 4 5

Más EU tagállamok gyakorlatának megismerésével, bevezetésével hazánkban

1 2 3 4 5

Egyéb, éspedig

20. Készítse el a közbeszerzés SWOT analízisét (erősségek, gyengeségek, fenyegetések, lehetőségek)! Milyen erősségek, gyengeségek jellemzők a hazai közbeszerzésre (pl. nem innovatív, túlszabályozott) és milyen fenyegetések, lehetőségek állnak előtte a külső környezet befolyása okán (pl. külföldi ajánlattevők sikeres szerepvállalása a hazai közbeszerzési piacon)? Kérem, legalább két-két megjegyzést írjon minden egyes rubrikába!

Erősségek	Fenyegetések
Gyengeségek	Lehetőségek

Együttműködését köszönöm!

Tátrai Tünde
Budapesti Corvinus Egyetem

3/2. Kérdőív alapadatai – összátlagok és részátlagok

Kérdés	1a1	1a2	1a3	1a4	1b	2a1	2a2	2a3	2a4	2a5	3			
Összátlag	2,96	2,99	2,98	3,09	0,31	3,87	4,01	3,38	4,12	2,50	3,33			
akáltatl	3,00	2,82	2,60	2,55	0,18	3,91	3,82	3,09	3,60	2,55	3,82			
akközátl	3,00	3,00	3,46	3,17	0,62	3,92	3,83	3,62	4,31	2,08	3,23			
atátlag	2,88	3,13	2,63	3,63	0,13	4,13	4,00	2,63	3,88	2,57	3,38			
jogalkátlag	3,00	2,83	2,67	3,33	0,00	4,33	4,17	3,83	4,17	3,00	2,67			
tanoktátlag	2,91	3,09	3,09	3,09	0,27	3,45	4,36	3,82	4,55	2,73	3,09			
Kérdés	4a1	4a2	5	6a1	6a2	7,0	8a1	8a2	8a3	8a4	8a5	10a1	10a2	10a3
Összátlag	3,15	2,84	2,52	3,49	3,64	0,77	2,86	2,75	3,25	3,60	3,62	3,50	2,83	2,34
akáltatl	2,91	3,00	3,09	4,09	4,00	0,86	2,64	3,27	3,64	3,27	4,18	2,82	2,40	2,91
akközátl	3,54	2,69	2,33	3,67	3,67	0,92	3,17	2,58	3,00	4,25	3,00	3,69	3,18	2,09
atátlag	3,00	3,00	1,88	2,88	3,75	0,50	2,63	2,50	2,88	3,57	3,63	3,50	4,13	2,25
jogalkátlag	2,67	2,83	3,00	3,00	3,33	0,67	3,00	2,33	3,33	3,67	2,33	4,33	2,33	3,00
tanoktátlag	3,18	2,73	2,50	3,27	3,27	0,73	2,90	2,70	3,40	3,20	4,11	3,73	2,00	1,91
Kérdés	11a1	11a2	11a3	11a4	11a5	11b1	11b2	11b3	11b4	11b5	12a	12b	13	14
Összátlag	2,76	3,63	3,44	3,48	2,73	2,93	3,30	2,60	4,05	4,28	0,37	3,07	3,71	2,29
akáltatl	3,00	3,64	3,64	2,82	2,20	2,91	2,91	2,55	3,82	4,18	0,27	2,64	3,00	1,91
akközátl	3,09	3,92	3,50	3,55	2,64	3,00	3,46	2,38	4,08	4,36	0,54	3,67	4,58	2,83
atátlag	2,57	2,86	3,31	3,57	3,33	3,29	3,86	3,38	4,43	4,50	0,25	2,86	3,00	2,13
jogalkátlag	2,00	3,33	3,00	3,33	2,00	2,33	2,67	2,67	3,67	3,50	0,67	3,33	3,33	2,00
tanoktátlag	2,50	3,90	3,40	4,10	3,25	2,80	3,30	2,30	4,10	4,30	0,27	2,90	4,09	2,27
Kérdés	15	16	17	18a1	18a2	19a1	19a2	19a3	19a4	19a5	19a6	19a7	19a8	19a9
Összátlag	3,90	3,20	2,16	2,96	2,76	2,00	3,09	2,16	2,98	4,18	4,40	3,89	3,75	3,31
akáltatl	4,40	3,09	1,82	2,73	2,18	2,18	3,36	2,36	3,36	3,73	4,00	3,27	3,91	3,09
akközátl	3,82	3,69	2,62	3,69	3,54	1,92	3,00	2,25	3,00	4,08	4,38	4,08	4,00	3,54
atátlag	3,00	3,38	2,25	2,25	2,50	2,00	3,00	2,25	2,63	4,50	4,75	4,88	3,00	3,25
jogalkátlag	4,00	2,33	2,00	3,00	3,00	1,33	3,00	1,33	2,00	4,00	4,33	3,00	3,50	2,33
tanoktátlag	4,09	2,82	1,89	2,82	2,55	2,09	3,00	2,00	3,09	4,55	4,55	3,82	3,82	3,60

3/3. Gyakorisági táblák

TÍPUS

		Gyakoriság	Százalék	Érvényes százalék	Kumulatív százalék
Érvényes válaszadó	AKÁLT	11	23,9	23,9	23,9
	AKKÖZ	13	28,3	28,3	52,2
	AT	8	17,4	17,4	69,6
	JOGALK	3	6,5	6,5	76,1
	TANOKT	11	23,9	23,9	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

1. kérdés a) Milyen a megítélése a hazai közbeszerzési piac fejlettségéről? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- rendkívül gyenge színvonalú; 5- világszínvonalú)

összességében a piac:	1	2	3	4	5
ajánlattevők tekintetében:	1	2	3	4	5
ajánlatkérők tekintetében:	1	2	3	4	5
intézményrendszer (Közbeszerzések Tanácsa) tekintetében:	1	2	3	4	5

K1A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	8	17,4	17,4	17,4
	3	33	71,7	71,7	89,1
	4	4	8,7	8,7	97,8
	5	1	2,2	2,2	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K1A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	9	19,6	19,6	19,6
	3	28	60,9	60,9	80,4
	4	9	19,6	19,6	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K1A3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	1	1	2,2	2,2	2,2
válasz	2	12	26,1	26,7	28,9
	3	19	41,3	42,2	71,1
	4	13	28,3	28,9	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

K1A4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	1	3	6,5	6,7	6,7
válasz	2	8	17,4	17,8	24,4
	3	18	39,1	40,0	64,4
	4	14	30,4	31,1	95,6
	5	2	4,3	4,4	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

1. kérdés b) Véleménye szerint a hazai közbeszerzés hatékonysága elérheti-e a profitorientált szféra beszerzési hatékonyságát?

Igen

Nem

K1B

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	0	31	67,4	68,9	68,9
válasz	1	14	30,4	31,1	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

2. kérdés A közbeszerzést milyen típusú kérdésnek tartja? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem lényeges szempont; 5 – rendkívül fontos szempont)

Jogi:	1	2	3	4	5
Gazdasági:	1	2	3	4	5
Műszaki:	1	2	3	4	5
Beszerzési:	1	2	3	4	5
Informatikai:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

K2A1

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,3
	2	3	6,5	10,9
	3	10	21,7	32,6
	4	15	32,6	65,2
	5	16	34,8	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

K2A2

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	1	2,2	2,2
	2	2	4,3	6,7
	3	10	21,7	28,9
	4	14	30,4	60,0
	5	18	39,1	100,0
Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat	1	2,2		
Össz.	46	100,0		

K2A3

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	6	13,0	13,0
	2	6	13,0	26,1
	3	9	19,6	45,7
	4	14	30,4	76,1
	5	11	23,9	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

K2A4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,4	4,4
	3	10	21,7	22,2	26,7
	4	11	23,9	24,4	51,1
	5	22	47,8	48,9	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

K2A5

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	10	21,7	22,7	22,7
	2	11	23,9	25,0	47,7
	3	15	32,6	34,1	81,8
	4	7	15,2	15,9	97,7
	5	1	2,2	2,3	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

3. kérdés Véleménye szerint kiemelt e-kormányzati szolgáltatások közé sorolható-e az e-közbeszerzés kiépítése hazánkban? Válaszát pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1 – nem ; 5 – az egyik leglényegesebb e-kormányzati szolgáltatás)

K3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	6	13,0	13,0	13,0
	2	10	21,7	21,7	34,8
	3	6	13,0	13,0	47,8
	4	11	23,9	23,9	71,7
	5	13	28,3	28,3	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

4. kérdés Ön szerint a piac szereplői milyen mértékben tekinthetők felkészültek, azaz milyen mértékben ismerik lehetőségeiket, a szabályozási környezetet, a gyakorlatot? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevésbé; 5- teljes mértékben felkészültek)

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

K4A1

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	7	15,2	15,2
	3	26	56,5	71,7
	4	12	26,1	97,8
	5	1	2,2	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

K4A2

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	0	1	2,2	2,2
	1	1	2,2	4,3
	2	14	30,4	34,8
	3	19	41,3	76,1
	4	10	21,7	97,8
	5	1	2,2	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

5. kérdés Az eljárástípusok, alkalmassági kritériumok és a részszerpontok kialakítása során, véleménye szerint a döntés szempontjából a bonyolultabb, beszerzési szempontból racionálisabb megoldás (pl. keretmegállapodásos eljárás választása), vagy inkább a kevésbé bonyolult, kevésbé bürokratikus megoldás irányába (pl. hiánypótlás kizárása) mozdulnak a szereplők? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1 – egyértelműen a legkevésbé bürokratikus megoldást keresik; 5 – egyértelműen a racionális megoldást keresik, függetlenül a bürokratikus eljárásrendtől)

K5

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	9	19,6	20,5
	2	12	26,1	47,7
	3	15	32,6	81,8
	4	7	15,2	97,7
	5	1	2,2	100,0
Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat	2	4,3		
Össz.	46	100,0		

6. kérdés a) Véleménye szerint az adminisztratív kötelezettségek milyen mértékben megterhelők a piac szereplőire nézve? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevésbé; 5- teljes mértékben, a beszerzés gátja)

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

K6A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	4	8,7	8,9	8,9
	2	6	13,0	13,3	22,2
	3	7	15,2	15,6	37,8
	4	20	43,5	44,4	82,2
	5	8	17,4	17,8	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
	Össz.	46	100,0		

K6A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,4	4,4
	2	5	10,9	11,1	15,6
	3	10	21,7	22,2	37,8
	4	18	39,1	40,0	77,8
	5	10	21,7	22,2	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
	Össz.	46	100,0		

7. kérdés Véleménye szerint szükség van-e a közbeszerzés intézményrendszerének átalakítására

Igen Nem

K7

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	0	10	21,7	22,2	22,2
	1	35	76,1	77,8	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
	Össz.	46	100,0		

8. kérdés Véleménye szerint, melyek a szűk keresztmetszetek, leggyengébb pontok a hazai közbeszerzésben? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem lényeges szempont; 5 – rendkívül gyenge pont)

Hirdetményellenőrzés:	1	2	3	4	5
Hirdetményfeladás:	1	2	3	4	5
Hirdetménykészítés:	1	2	3	4	5
Eljárások lebonyolítása:	1	2	3	4	5
Jogorvoslat:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

K8A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	5	10,9	11,4	11,4
	2	13	28,3	29,5	40,9
	3	13	28,3	29,5	70,5
	4	9	19,6	20,5	90,9
	5	4	8,7	9,1	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

K8A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	7	15,2	15,9	15,9
	2	9	19,6	20,5	36,4
	3	19	41,3	43,2	79,5
	4	6	13,0	13,6	93,2
	5	3	6,5	6,8	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

K8A3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,5	4,5
	2	10	21,7	22,7	27,3
	3	14	30,4	31,8	59,1
	4	11	23,9	25,0	84,1
	5	7	15,2	15,9	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

K8A4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	1	2,2	2,3	2,3
	2	3	6,5	7,0	9,3
	3	15	32,6	34,9	44,2
	4	17	37,0	39,5	83,7
	5	7	15,2	16,3	100,0
	Össz.	43	93,5	100,0	
Hiányzó adat		3	6,5		
Össz.		46	100,0		

K8A5

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,8	4,8
	2	6	13,0	14,3	19,0
	3	9	19,6	21,4	40,5
	4	14	30,4	33,3	73,8
	5	11	23,9	26,2	100,0
	Össz.	42	91,3	100,0	
Hiányzó adat		4	8,7		
Össz.		46	100,0		

10. kérdés a) Ön milyen adatokra támaszkodik, mikor a hazai közbeszerzéssel kapcsolatban informálódik? Milyen mértékben használja az alábbi adatforrásokat? Az egyes válaszlehetőségeket súlyozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- nem használom; 5 – minden nap használom)

Közbeszerzések Tanácsa honlapja (www.kozbeszerzes.hu)	1	2	3	4	5
Közbeszerzési Értesítő nyomtatott formába	1	2	3	4	5
Központi Szolgáltatási Főigazgatóság honlapja (www.kozbeszerzes.gov.hu)	1	2	3	4	5
Egyéb adatforrás, éspedig:	1	2	3	4	5

K10A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	4	8,7	8,7	8,7
	2	5	10,9	10,9	19,6
	3	10	21,7	21,7	41,3
	4	18	39,1	39,1	80,4
	5	9	19,6	19,6	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K10A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	12	26,1	28,6	28,6
	2	11	23,9	26,2	54,8
	3	2	4,3	4,8	59,5
	4	6	13,0	14,3	73,8
	5	11	23,9	26,2	100,0
	Össz.	42	91,3	100,0	
Hiányzó adat		4	8,7		
Össz.		46	100,0		

K10A3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	12	26,1	27,3	27,3
	2	14	30,4	31,8	59,1
	3	12	26,1	27,3	86,4
	4	3	6,5	6,8	93,2
	5	3	6,5	6,8	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

11. kérdés a) Véleménye szerint az elektronikus közbeszerzésre mennyire nyitottak a piac szereplői? Szívesen alkalmaznának-e elektronikus aukciót, vagy elektronikus aláírást a közbeszerzési eljárásaikban? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevéssé; 5- teljes mértékben)

Klasszikus ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Közszolgáltató ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Ajánlattevők:	1	2	3	4	5
Tanácsadók:	1	2	3	4	5
Jogalkotók:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

K11A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	4	8,7	9,8	9,8
	2	13	28,3	31,7	41,5
	3	14	30,4	34,1	75,6
	4	9	19,6	22,0	97,6
	5	1	2,2	2,4	100,0
	Össz.	41	89,1	100,0	
Hiányzó adat		5	10,9		
Össz.		46	100,0		

K11A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	5	10,9	11,6	11,6
	3	12	26,1	27,9	39,5
	4	20	43,5	46,5	86,0
	5	6	13,0	14,0	100,0
	Össz.	43	93,5	100,0	
Hiányzó adat		3	6,5		
Össz.		46	100,0		

K11A3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	3	6,5	6,8	6,8
	2	5	10,9	11,4	18,2
	3	12	26,1	27,3	45,5
	4	17	37,0	38,6	84,1
	5	7	15,2	15,9	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

K11A4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	3	6,5	7,1	7,1
	2	5	10,9	11,9	19,0
	3	11	23,9	26,2	45,2
	4	15	32,6	35,7	81,0
	5	8	17,4	19,0	100,0
	Össz.	42	91,3	100,0	
Hiányzó adat		4	8,7		
Össz.		46	100,0		

K11A5

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	7	15,2	18,9	18,9
	2	7	15,2	18,9	37,8
	3	14	30,4	37,8	75,7
	4	7	15,2	18,9	94,6
	5	2	4,3	5,4	100,0
	Össz.	37	80,4	100,0	
Hiányzó adat		9	19,6		
Össz.		46	100,0		

11. kérdés b) Ön szerint a közbeszerzés szereplői milyen mértékben informáltak pl. a szabályozás módosulásáról, a KT ajánlásairól, az európai trendekről? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevésbé; 5- teljes mértékben)

Klasszikus ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Közszolgáltató ajánlatkérők:	1	2	3	4	5
Ajánlattevők:	1	2	3	4	5
Tanácsadók:	1	2	3	4	5
Jogalkotók:	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig:	1	2	3	4	5

K11B1

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	4	8,7	9,1
	2	10	21,7	31,8
	3	16	34,8	68,2
	4	13	28,3	97,7
	5	1	2,2	100,0
Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat	2	4,3		
Össz.	46	100,0		

K11B2

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	1	2,2	2,3
	2	4	8,7	11,4
	3	21	45,7	59,1
	4	17	37,0	97,7
	5	1	2,2	100,0
Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat	2	4,3		
Össz.	46	100,0		

K11B3

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	6	13,0	13,3
	2	17	37,0	51,1
	3	14	30,4	82,2
	4	5	10,9	93,3
	5	3	6,5	100,0
Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat	1	2,2		
Össz.	46	100,0		

K11B4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	3	7	15,2	16,3	16,3
	4	27	58,7	62,8	79,1
	5	9	19,6	20,9	100,0
	Össz.	43	93,5	100,0	
Hiányzó adat		3	6,5		
Össz.		46	100,0		

K11B5

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	1	2,2	2,5	2,5
	3	4	8,7	10,0	12,5
	4	18	39,1	45,0	57,5
	5	17	37,0	42,5	100,0
	Össz.	40	87,0	100,0	
Hiányzó adat		6	13,0		
Össz.		46	100,0		

12. kérdés a) Ön részt vett e már elektronikus aukción? (A kérdés nem csak a közbeszerzési piacon lefolytatott elektronikus aukcióra vonatkozik, hanem általában.)

Igen

Nem

K12A

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	0	29	63,0	63,0	63,0
	1	17	37,0	37,0	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

12. kérdés b) Mi a véleménye, alkalmas-e a hazai közbeszerzési piac elektronikus beszerzési technika (e-aukció, e-katalógus, dinamikus beszerzési rendszer) alkalmazására? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- kevésbé; 5- teljes mértékben)

K12B

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	5	10,9	11,6	11,6
	2	10	21,7	23,3	34,9
	3	12	26,1	27,9	62,8
	4	9	19,6	20,9	83,7
	5	7	15,2	16,3	100,0
	Össz.	43	93,5	100,0	
Hiányzó adat		3	6,5		
Össz.		46	100,0		

13. kérdés Véleménye szerint szükség van-e a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszerre hazánkban? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- szükségtelen; 5- feltétlenül szükség van rá)

K13

		Frequency	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	5	10,9	11,1	11,1
	2	5	10,9	11,1	22,2
	3	6	13,0	13,3	35,6
	4	11	23,9	24,4	60,0
	5	18	39,1	40,0	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

14. kérdés *Mi a véleménye a hazai közbeszerzési kultúráról?Pl. Megfelelően viselkednek-e a piaci szereplők, az előkészítő szakasztól a bírálatig, az ajánlattételtől a jogorvoslatig? Elsősorban a közös érdek, a sikeres beszerzés vezérli-e a résztvevőket, vagy inkább az önérdek? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1-a kultúra gyenge; 5-a kultúra fejlett)*

K14

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	11	23,9	24,4	24,4
	2	15	32,6	33,3	57,8
	3	15	32,6	33,3	91,1
	4	3	6,5	6,7	97,8
	5	1	2,2	2,2	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
	Össz.	46	100,0		

15. kérdés a) *Mi a véleménye a hazai jogorvoslati hajlandóságról? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1-nem jellemző; 5- túlzott mértékben jellemző)*

K15

		Frequency	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	5	10,9	11,9	11,9
	3	6	13,0	14,3	26,2
	4	19	41,3	45,2	71,4
	5	12	26,1	28,6	100,0
	Össz.	42	91,3	100,0	
Hiányzó adat		4	8,7		
	Össz.	46	100,0		

16. kérdés *Milyen mértékben érvényesül a projektszemlélet a közbeszerzésben, azaz projektként kezelik e az eljárás előkészítését, lebonyolítását, vagy az ajánlattétel elkészítését, ahol együttműködnek a különböző szakterületek képviselői, segítve és kiegészítve egymás munkáját? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- egyáltalán nem érvényesül; 5- teljes mértékben érvényesül)*

K16

		Frequency	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	3	6,5	6,5	6,5
	2	10	21,7	21,7	28,3
	3	14	30,4	30,4	58,7
	4	13	28,3	28,3	87,0
	5	6	13,0	13,0	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

17. kérdés Mennyire tekinthető közbeszerzésünk „zöldnek”, azaz pl. a részzempontok kialakításánál Ön szerint mennyiben veszik figyelembe az ajánlatkérők a környezetvédelmi szempontokat? Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- egyáltalán nem érvényesül; 5- teljes mértékben figyelembe veszik)

K17

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	11	23,9	25,0	25,0
	2	21	45,7	47,7	72,7
	3	7	15,2	15,9	88,6
	4	4	8,7	9,1	97,7
	5	1	2,2	2,3	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
Össz.		46	100,0		

18. kérdés Mennyire tekinthető a közbeszerzési piac szereplőinek viselkedése etikusnak? Helyezze el a szereplőket etikalitás szempontjából és indokolja választát! Pontozza 1-5-ig terjedő skálán! (1- etikátlan; 5- teljes mértékben etikus)

Ajánlatkérői oldal: 1 2 3 4 5

Ajánlattevői oldal: 1 2 3 4 5

K18A1

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	3	6,5	6,5	6,5
	2	10	21,7	21,7	28,3
	3	21	45,7	45,7	73,9
	4	10	21,7	21,7	95,7
	5	2	4,3	4,3	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K18A2

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	17	37,0	37,0	41,3
	3	19	41,3	41,3	82,6
	4	6	13,0	13,0	95,7
	5	2	4,3	4,3	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

19. kérdés Ön szerint, hogyan lehetne a hazai közbeszerzés hatékonyságát növelni? Kérem az egyes válaszokat 1-5-ig terjedő skálán súlyozza! (1 nem megfelelő megoldás, 5 tökéletes megoldás)

A törvény részletesebb szabályozásával:	1	2	3	4	5
A kötelező képzés bevezetésével	1	2	3	4	5
A törvény szigorításával	1	2	3	4	5
A törvényi szabályozás könnyítésével	1	2	3	4	5
A projektkultúra meghonosításával	1	2	3	4	5
A közbeszerzési kultúra fejlődésével	1	2	3	4	5
A korrupció visszaszorításával	1	2	3	4	5
Az elektronikus megoldások, beszerzési technikák bevezetésével	1	2	3	4	5
Más EU tagállamok gyakorlatának megismerésével, bevezetésével hazánkban	1	2	3	4	5
Egyéb, éspedig					

K19A1

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	23	50,0	50,0
	2	11	23,9	73,9
	3	4	8,7	82,6
	4	5	10,9	93,5
	5	3	6,5	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

K19A2

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	7	15,2	15,2
	2	10	21,7	37,0
	3	11	23,9	60,9
	4	8	17,4	78,3
	5	10	21,7	100,0
Össz.	46	100,0	100,0	

K19A3

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	21	45,7	46,7	46,7
	2	10	21,7	22,2	68,9
	3	4	8,7	8,9	77,8
	4	6	13,0	13,3	91,1
	5	4	8,7	8,9	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

K19A4

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	7	15,2	15,2	15,2
	2	12	26,1	26,1	41,3
	3	9	19,6	19,6	60,9
	4	11	23,9	23,9	84,8
	5	7	15,2	15,2	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K19A5

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	1	2,2	2,2	2,2
	3	8	17,4	17,8	20,0
	4	18	39,1	40,0	60,0
	5	18	39,1	40,0	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

K19A6

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	1	2,2	2,2	2,2
	2	1	2,2	2,2	4,4
	3	1	2,2	2,2	6,7
	4	18	39,1	40,0	46,7
	5	24	52,2	53,3	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
Össz.		46	100,0		

K19A7

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	1	2,2	2,2	2,2
	2	5	10,9	10,9	13,0
	3	8	17,4	17,4	30,4
	4	16	34,8	34,8	65,2
	5	16	34,8	34,8	100,0
	Össz.	46	100,0	100,0	

K19A8

		Frequency	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	2	3	6,5	6,8	6,8
	3	15	32,6	34,1	40,9
	4	16	34,8	36,4	77,3
	5	10	21,7	22,7	100,0
	Össz.	44	95,7	100,0	
Hiányzó adat		2	4,3		
	Össz.	46	100,0		

K19A9

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes válasz	1	4	8,7	8,9	8,9
	2	5	10,9	11,1	20,0
	3	13	28,3	28,9	48,9
	4	19	41,3	42,2	91,1
	5	4	8,7	8,9	100,0
	Össz.	45	97,8	100,0	
Hiányzó adat		1	2,2		
	Össz.	46	100,0		

3/4. melléklet Keresztábrák

A keresztábrák a 3/3 melléklet kérdéseinek megfelelően kerülnek közlésre. Azon keresztábrák, melyek a főszövegben megtalálhatók a mellékletben nem ismétlődnek.

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K1A1	2	sorátlag	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	4,3%	4,3%	2,2%	2,2%	17,4%
	3	sorátlag	21,2%	30,3%	15,2%	3,0%	30,3%	100,0%
		oszlopátlag	15,2%	21,7%	10,9%	2,2%	21,7%	71,7%
	4	sorátlag	50,0%	,0%	25,0%	25,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	,0%	2,2%	2,2%	,0%	8,7%
	5	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	,0%	,0%	,0%	2,2%
Össz.		sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%
		oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K1A2	2	sorátlag	33,3%	22,2%	22,2%	11,1%	11,1%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	4,3%	4,3%	2,2%	2,2%	19,6%
	3	sorátlag	25,0%	32,1%	10,7%	3,6%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	15,2%	19,6%	6,5%	2,2%	17,4%	60,9%
	4	sorátlag	11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	22,2%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	4,3%	6,5%	2,2%	4,3%	19,6%
Össz.		sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%
		oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K1A3	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%
	2	sorátlag	25,0%	8,3%	33,3%	8,3%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	2,2%	8,9%	2,2%	6,7%	26,7%
	3	sorátlag	26,3%	26,3%	15,8%	10,5%	21,1%	100,0%
		oszlopátlag	11,1%	11,1%	6,7%	4,4%	8,9%	42,2%
	4	sorátlag	7,7%	53,8%	7,7%	,0%	30,8%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	15,6%	2,2%	,0%	8,9%	28,9%
Össz.	sorátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K1A4	1	sorátlag	66,7%	,0%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	,0%	,0%	,0%	2,2%	6,7%
	2	sorátlag	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	4,4%	2,2%	2,2%	2,2%	17,8%
	3	sorátlag	22,2%	38,9%	11,1%	,0%	27,8%	100,0%
		oszlopátlag	8,9%	15,6%	4,4%	,0%	11,1%	40,0%
	4	sorátlag	14,3%	14,3%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	4,4%	8,9%	4,4%	8,9%	31,1%
	5	sorátlag	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	2,2%	,0%	,0%	4,4%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K2A1	1	sorátlag	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	2,2%	,0%	,0%	4,3%
	2	sorátlag	33,3%	,0%	,0%	,0%	66,7%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	4,3%	6,5%
	3	sorátlag	,0%	50,0%	10,0%	,0%	40,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	10,9%	2,2%	,0%	8,7%	21,7%
	4	sorátlag	33,3%	26,7%	6,7%	13,3%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	10,9%	8,7%	2,2%	4,3%	6,5%	32,6%
	5	sorátlag	25,0%	25,0%	31,3%	6,3%	12,5%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	8,7%	10,9%	2,2%	4,3%	34,8%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K2A2	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%
	2	sorátlag	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	2,2%	,0%	,0%	4,4%
	3	sorátlag	20,0%	40,0%	10,0%	10,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	8,9%	2,2%	2,2%	4,4%	22,2%
	4	sorátlag	35,7%	21,4%	21,4%	,0%	21,4%	100,0%
		oszlopátlag	11,1%	6,7%	6,7%	,0%	6,7%	31,1%
	5	sorátlag	16,7%	22,2%	16,7%	11,1%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	8,9%	6,7%	4,4%	13,3%	40,0%
	Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%
		oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közzszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K2A3	1	sorátlag	16,7%	33,3%	16,7%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	4,3%	2,2%	,0%	4,3%	13,0%
	2	sorátlag	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	,0%	6,5%	,0%	,0%	13,0%
	3	sorátlag	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	8,7%	4,3%	2,2%	,0%	19,6%
	4	sorátlag	28,6%	14,3%	14,3%	7,1%	35,7%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	4,3%	4,3%	2,2%	10,9%	30,4%
	5	sorátlag	9,1%	45,5%	,0%	9,1%	36,4%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	10,9%	,0%	2,2%	8,7%	23,9%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közzszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K2A4	1	sorátlag	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	,0%	,0%	,0%	4,4%
	3	sorátlag	30,0%	20,0%	30,0%	,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	4,4%	6,7%	,0%	4,4%	22,2%
	4	sorátlag	36,4%	9,1%	27,3%	18,2%	9,1%	100,0%
		oszlopátlag	8,9%	2,2%	6,7%	4,4%	2,2%	24,4%
	5	sorátlag	9,1%	40,9%	9,1%	4,5%	36,4%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	20,0%	4,4%	2,2%	17,8%	48,9%
	Össz.	sorátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%
		oszlopátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K2A5	1	sorátlag	20,0%	50,0%	20,0%	,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	11,4%	4,5%	,0%	2,3%	22,7%
	2	sorátlag	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%	27,3%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	6,8%	2,3%	2,3%	6,8%	25,0%
	3	sorátlag	26,7%	13,3%	20,0%	6,7%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	9,1%	4,5%	6,8%	2,3%	11,4%	34,1%
	4	sorátlag	28,6%	28,6%	,0%	14,3%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	4,5%	,0%	2,3%	4,5%	15,9%
	5	sorátlag	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	2,3%	,0%	,0%	2,3%
Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	15,9%	6,8%	25,0%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	27,3%	15,9%	6,8%	25,0%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K3	1	sorátlag	16,7%	50,0%	,0%	16,7%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	6,5%	,0%	2,2%	2,2%	13,0%
	2	sorátlag	,0%	20,0%	30,0%	10,0%	40,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,3%	6,5%	2,2%	8,7%	21,7%
	3	sorátlag	33,3%	16,7%	33,3%	,0%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	2,2%	4,3%	,0%	2,2%	13,0%
	4	sorátlag	45,5%	27,3%	,0%	,0%	27,3%	100,0%
		oszlopátlag	10,9%	6,5%	,0%	,0%	6,5%	23,9%
	5	sorátlag	23,1%	30,8%	23,1%	7,7%	15,4%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	8,7%	6,5%	2,2%	4,3%	28,3%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

								Össz.
			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	
K5	1	sorátlag	,0%	44,4%	33,3%	,0%	22,2%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	9,1%	6,8%	,0%	4,5%	20,5%
	2	sorátlag	16,7%	25,0%	25,0%	8,3%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	6,8%	6,8%	2,3%	6,8%	27,3%
	3	sorátlag	40,0%	20,0%	13,3%	6,7%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	13,6%	6,8%	4,5%	2,3%	6,8%	34,1%
	4	sorátlag	42,9%	14,3%	,0%	14,3%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	2,3%	,0%	2,3%	4,5%	15,9%
	5	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,3%	,0%	,0%	,0%	2,3%
Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K6A1	1	sorátlag	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,4%	4,4%	,0%	,0%	8,9%
	2	sorátlag	16,7%	,0%	16,7%	16,7%	50,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	2,2%	2,2%	6,7%	13,3%
	3	sorátlag	14,3%	28,6%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	4,4%	2,2%	2,2%	4,4%	15,6%
	4	sorátlag	25,0%	20,0%	20,0%	5,0%	30,0%	100,0%
		oszlopátlag	11,1%	8,9%	8,9%	2,2%	13,3%	44,4%
	5	sorátlag	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	8,9%	8,9%	,0%	,0%	,0%	17,8%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K6A2	1	sorátlag	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	,0%	,0%	2,2%	4,4%
	2	sorátlag	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	11,1%
	3	sorátlag	10,0%	30,0%	20,0%	,0%	40,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	6,7%	4,4%	,0%	8,9%	22,2%
	4	sorátlag	33,3%	16,7%	16,7%	11,1%	22,2%	100,0%
		oszlopátlag	13,3%	6,7%	6,7%	4,4%	8,9%	40,0%
	5	sorátlag	30,0%	40,0%	20,0%	,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	8,9%	4,4%	,0%	2,2%	22,2%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K7	0	sorátlag	10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	30,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	8,9%	2,2%	6,7%	22,2%
	1	sorátlag	28,6%	31,4%	11,4%	5,7%	22,9%	100,0%
		oszlopátlag	22,2%	24,4%	8,9%	4,4%	17,8%	77,8%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K8A1	1	sorátlag	60,0%	20,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	2,3%	2,3%	,0%	,0%	11,4%
	2	sorátlag	15,4%	23,1%	15,4%	7,7%	38,5%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	6,8%	4,5%	2,3%	11,4%	29,5%
	3	sorátlag	23,1%	23,1%	30,8%	7,7%	15,4%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	6,8%	9,1%	2,3%	4,5%	29,5%
	4	sorátlag	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	22,2%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	6,8%	2,3%	2,3%	4,5%	20,5%
	5	sorátlag	25,0%	50,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	4,5%	,0%	,0%	2,3%	9,1%
Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K8A2	1	sorátlag	14,3%	28,6%	42,9%	,0%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	4,5%	6,8%	,0%	2,3%	15,9%
	2	sorátlag	22,2%	22,2%	11,1%	22,2%	22,2%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	4,5%	2,3%	4,5%	4,5%	20,5%
	3	sorátlag	15,8%	36,8%	10,5%	5,3%	31,6%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	15,9%	4,5%	2,3%	13,6%	43,2%
	4	sorátlag	50,0%	16,7%	16,7%	,0%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	2,3%	2,3%	,0%	2,3%	13,6%
	5	sorátlag	66,7%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	,0%	2,3%	,0%	,0%	6,8%
Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K8A3	1	sorátlag	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	,0%	2,3%	,0%	,0%	4,5%
	2	sorátlag	,0%	60,0%	10,0%	10,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	13,6%	2,3%	2,3%	4,5%	22,7%
	3	sorátlag	21,4%	14,3%	35,7%	7,1%	21,4%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	4,5%	11,4%	2,3%	6,8%	31,8%
	4	sorátlag	45,5%	18,2%	,0%	,0%	36,4%	100,0%
		oszlopátlag	11,4%	4,5%	,0%	,0%	9,1%	25,0%
	5	sorátlag	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	4,5%	2,3%	2,3%	2,3%	15,9%
	Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%
		oszlopátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K10A1	1	sorátlag	50,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	,0%	2,2%	,0%	2,2%	8,7%
	2	sorátlag	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	4,3%	2,2%	,0%	,0%	10,9%
	3	sorátlag	30,0%	40,0%	20,0%	,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	8,7%	4,3%	,0%	2,2%	21,7%
	4	sorátlag	22,2%	16,7%	5,6%	11,1%	44,4%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	6,5%	2,2%	4,3%	17,4%	39,1%
	5	sorátlag	,0%	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	8,7%	6,5%	2,2%	2,2%	19,6%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K10A3	1	sorátlag	8,3%	25,0%	25,0%	,0%	41,7%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	6,8%	6,8%	,0%	11,4%	27,3%
	2	sorátlag	28,6%	35,7%	14,3%	7,1%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	9,1%	11,4%	4,5%	2,3%	4,5%	31,8%
	3	sorátlag	25,0%	16,7%	16,7%	8,3%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	4,5%	4,5%	2,3%	9,1%	27,3%
	4	sorátlag	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	2,3%	,0%	2,3%	,0%	6,8%
	5	sorátlag	66,7%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	,0%	2,3%	,0%	,0%	6,8%
Össz.	sorátlag	25,0%	25,0%	18,2%	6,8%	25,0%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	25,0%	18,2%	6,8%	25,0%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11A1	1	sorátlag	50,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,9%	,0%	,0%	,0%	4,9%	9,8%
	2	sorátlag	15,4%	15,4%	30,8%	23,1%	15,4%	100,0%
		oszlopátlag	4,9%	4,9%	9,8%	7,3%	4,9%	31,7%
	3	sorátlag	7,1%	42,9%	14,3%	,0%	35,7%	100,0%
		oszlopátlag	2,4%	14,6%	4,9%	,0%	12,2%	34,1%
	4	sorátlag	44,4%	33,3%	11,1%	,0%	11,1%	100,0%
		oszlopátlag	9,8%	7,3%	2,4%	,0%	2,4%	22,0%
	5	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,4%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,8%	17,1%	7,3%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,8%	17,1%	7,3%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11A2	2	sorátlag	40,0%	,0%	40,0%	20,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	,0%	4,7%	2,3%	,0%	11,6%
	3	sorátlag	16,7%	33,3%	33,3%	,0%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	9,3%	9,3%	,0%	4,7%	27,9%
	4	sorátlag	25,0%	25,0%	5,0%	10,0%	35,0%	100,0%
		oszlopátlag	11,6%	11,6%	2,3%	4,7%	16,3%	46,5%
	5	sorátlag	33,3%	50,0%	,0%	,0%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	7,0%	,0%	,0%	2,3%	14,0%
	Össz.	sorátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%
		oszlopátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11A3	1	sorátlag	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	2,3%	2,3%	,0%	,0%	6,8%
	2	sorátlag	20,0%	,0%	,0%	20,0%	60,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	,0%	,0%	2,3%	6,8%	11,4%
	3	sorátlag	16,7%	41,7%	25,0%	8,3%	8,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	11,4%	6,8%	2,3%	2,3%	27,3%
	4	sorátlag	23,5%	23,5%	17,6%	5,9%	29,4%	100,0%
		oszlopátlag	9,1%	9,1%	6,8%	2,3%	11,4%	38,6%
	5	sorátlag	42,9%	28,6%	14,3%	,0%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	4,5%	2,3%	,0%	2,3%	15,9%
Össz.	sorátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	27,3%	18,2%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11A4	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	7,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	7,1%
	2	sorátlag	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,8%	2,4%	2,4%	2,4%	,0%	11,9%
	3	sorátlag	18,2%	36,4%	27,3%	,0%	18,2%	100,0%
		oszlopátlag	4,8%	9,5%	7,1%	,0%	4,8%	26,2%
	4	sorátlag	13,3%	33,3%	6,7%	13,3%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,8%	11,9%	2,4%	4,8%	11,9%	35,7%
	5	sorátlag	25,0%	12,5%	25,0%	,0%	37,5%	100,0%
		oszlopátlag	4,8%	2,4%	4,8%	,0%	7,1%	19,0%
Össz.	sorátlag	26,2%	26,2%	16,7%	7,1%	23,8%	100,0%	
	oszlopátlag	26,2%	26,2%	16,7%	7,1%	23,8%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11B1	1	sorátlag	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	2,3%	2,3%	,0%	2,3%	9,1%
	2	sorátlag	20,0%	20,0%	10,0%	20,0%	30,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	4,5%	2,3%	4,5%	6,8%	22,7%
	3	sorátlag	31,3%	37,5%	6,3%	6,3%	18,8%	100,0%
		oszlopátlag	11,4%	13,6%	2,3%	2,3%	6,8%	36,4%
	4	sorátlag	23,1%	30,8%	23,1%	,0%	23,1%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	9,1%	6,8%	,0%	6,8%	29,5%
	5	sorátlag	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	2,3%	,0%	,0%	2,3%
Össz.	sorátlag	25,0%	29,5%	15,9%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	29,5%	15,9%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11B2	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,3%
	2	sorátlag	50,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,5%	,0%	,0%	2,3%	2,3%	9,1%
	3	sorátlag	23,8%	33,3%	9,5%	9,5%	23,8%	100,0%
		oszlopátlag	11,4%	15,9%	4,5%	4,5%	11,4%	47,7%
	4	sorátlag	17,6%	35,3%	23,5%	,0%	23,5%	100,0%
		oszlopátlag	6,8%	13,6%	9,1%	,0%	9,1%	38,6%
	5	sorátlag	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	2,3%	,0%	,0%	2,3%
Össz.	sorátlag	25,0%	29,5%	15,9%	6,8%	22,7%	100,0%	
	oszlopátlag	25,0%	29,5%	15,9%	6,8%	22,7%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11B4	3	sorátlag	28,6%	28,6%	,0%	14,3%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	4,7%	,0%	2,3%	4,7%	16,3%
	4	sorátlag	33,3%	25,9%	14,8%	7,4%	18,5%	100,0%
		oszlopátlag	20,9%	16,3%	9,3%	4,7%	11,6%	62,8%
	5	sorátlag	,0%	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	7,0%	7,0%	,0%	7,0%	20,9%
Össz.	sorátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	
	oszlopátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K11A5	1	sorátlag	28,6%	42,9%	,0%	14,3%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	5,4%	8,1%	,0%	2,7%	2,7%	18,9%
	2	sorátlag	57,1%	28,6%	14,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	10,8%	5,4%	2,7%	,0%	,0%	18,9%
	3	sorátlag	28,6%	14,3%	21,4%	7,1%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	10,8%	5,4%	8,1%	2,7%	10,8%	37,8%
	4	sorátlag	,0%	57,1%	14,3%	,0%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	10,8%	2,7%	,0%	5,4%	18,9%
	5	sorátlag	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	2,7%	,0%	2,7%	5,4%
Össz.	sorátlag	27,0%	29,7%	16,2%	5,4%	21,6%	100,0%	
	oszlopátlag	27,0%	29,7%	16,2%	5,4%	21,6%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K12A	0	sorátlag	27,6%	20,7%	20,7%	3,4%	27,6%	100,0%
		oszlopátlag	17,4%	13,0%	13,0%	2,2%	17,4%	63,0%
	1	sorátlag	17,6%	41,2%	11,8%	11,8%	17,6%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	15,2%	4,3%	4,3%	6,5%	37,0%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K12B	1	sorátlag	80,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	9,3%	,0%	2,3%	,0%	,0%	11,6%
	2	sorátlag	10,0%	30,0%	20,0%	,0%	40,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	7,0%	4,7%	,0%	9,3%	23,3%
	3	sorátlag	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	9,3%	27,9%
	4	sorátlag	33,3%	33,3%	11,1%	11,1%	11,1%	100,0%
		oszlopátlag	7,0%	7,0%	2,3%	2,3%	2,3%	20,9%
	5	sorátlag	14,3%	57,1%	14,3%	,0%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	9,3%	2,3%	,0%	2,3%	16,3%
Össz.	sorátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	
	oszlopátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K8A4	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,3%
	2	sorátlag	,0%	,0%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	2,3%	,0%	4,7%	7,0%
	3	sorátlag	46,7%	6,7%	13,3%	6,7%	26,7%	100,0%
		oszlopátlag	16,3%	2,3%	4,7%	2,3%	9,3%	34,9%
	4	sorátlag	5,9%	41,2%	17,6%	11,8%	23,5%	100,0%
		oszlopátlag	2,3%	16,3%	7,0%	4,7%	9,3%	39,5%
	5	sorátlag	28,6%	57,1%	14,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,7%	9,3%	2,3%	,0%	,0%	16,3%
Össz.	sorátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	
	oszlopátlag	25,6%	27,9%	16,3%	7,0%	23,3%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K14	1	sorátlag	45,5%	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%	100,0%
		oszlopátlag	11,1%	4,4%	2,2%	2,2%	4,4%	24,4%
	2	sorátlag	13,3%	20,0%	33,3%	6,7%	26,7%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	6,7%	11,1%	2,2%	8,9%	33,3%
	3	sorátlag	26,7%	20,0%	13,3%	6,7%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	8,9%	6,7%	4,4%	2,2%	11,1%	33,3%
	4	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	6,7%	,0%	,0%	,0%	6,7%
	5	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	,0%	,0%	,0%	2,2%
Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K15	2	sorátlag	,0%	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,4%	7,1%	,0%	2,4%	11,9%
	3	sorátlag	16,7%	33,3%	33,3%	,0%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	2,4%	4,8%	4,8%	,0%	2,4%	14,3%
	4	sorátlag	21,1%	31,6%	5,3%	15,8%	26,3%	100,0%
		oszlopátlag	9,5%	14,3%	2,4%	7,1%	11,9%	45,2%
	5	sorátlag	41,7%	16,7%	8,3%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	11,9%	4,8%	2,4%	,0%	9,5%	28,6%
	Össz.	sorátlag	23,8%	26,2%	16,7%	7,1%	26,2%	100,0%
		oszlopátlag	23,8%	26,2%	16,7%	7,1%	26,2%	100,0%

								Össz.
			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	
K16	1	sorátlag	33,3%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	,0%	,0%	2,2%	6,5%
	2	sorátlag	20,0%	10,0%	20,0%	20,0%	30,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	2,2%	4,3%	4,3%	6,5%	21,7%
	3	sorátlag	28,6%	14,3%	21,4%	7,1%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	4,3%	6,5%	2,2%	8,7%	30,4%
	4	sorátlag	23,1%	46,2%	7,7%	,0%	23,1%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	13,0%	2,2%	,0%	6,5%	28,3%
	5	sorátlag	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	6,5%	4,3%	,0%	,0%	13,0%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K18A1	1	sorátlag	33,3%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	2,2%	,0%	2,2%	6,5%
	2	sorátlag	40,0%	10,0%	40,0%	,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	2,2%	8,7%	,0%	2,2%	21,7%
	3	sorátlag	14,3%	19,0%	14,3%	14,3%	38,1%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	8,7%	6,5%	6,5%	17,4%	45,7%
	4	sorátlag	30,0%	60,0%	,0%	,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	13,0%	,0%	,0%	2,2%	21,7%
	5	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K18A2	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	2	sorátlag	29,4%	11,8%	29,4%	,0%	29,4%	100,0%
		oszlopátlag	10,9%	4,3%	10,9%	,0%	10,9%	37,0%
	3	sorátlag	21,1%	21,1%	10,5%	15,8%	31,6%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	8,7%	4,3%	6,5%	13,0%	41,3%
	4	sorátlag	,0%	83,3%	16,7%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	10,9%	2,2%	,0%	,0%	13,0%
	5	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K19A1	1	sorátlag	26,1%	30,4%	17,4%	8,7%	17,4%	100,0%
		oszlopátlag	13,0%	15,2%	8,7%	4,3%	8,7%	50,0%
	2	sorátlag	9,1%	27,3%	18,2%	9,1%	36,4%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	6,5%	4,3%	2,2%	8,7%	23,9%
	3	sorátlag	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	2,2%	,0%	2,2%	8,7%
	4	sorátlag	40,0%	20,0%	,0%	,0%	40,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	2,2%	,0%	,0%	4,3%	10,9%
	5	sorátlag	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	2,2%	,0%	,0%	6,5%
Össz.	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Total
K19A2	1	sorátlag	14,3%	42,9%	14,3%	,0%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	6,5%	2,2%	,0%	4,3%	15,2%
	2	sorátlag	30,0%	20,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,5%	4,3%	6,5%	2,2%	2,2%	21,7%
	3	sorátlag	18,2%	18,2%	9,1%	9,1%	45,5%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	4,3%	2,2%	2,2%	10,9%	23,9%
	4	sorátlag	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	8,7%	2,2%	2,2%	2,2%	17,4%
	5	sorátlag	40,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	4,3%	4,3%	,0%	4,3%	21,7%
Total	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Total
K19A3	1	sorátlag	14,3%	33,3%	14,3%	9,5%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	15,6%	6,7%	4,4%	13,3%	46,7%
	2	sorátlag	40,0%	10,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		oszlopátlag	8,9%	2,2%	6,7%	2,2%	2,2%	22,2%
	3	sorátlag	25,0%	,0%	,0%	,0%	75,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	6,7%	8,9%
	4	sorátlag	50,0%	33,3%	16,7%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	4,4%	2,2%	,0%	,0%	13,3%
	5	sorátlag	,0%	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,4%	2,2%	,0%	2,2%	8,9%
Total	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Total
K19A4	1	sorátlag	14,3%	57,1%	,0%	14,3%	14,3%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	8,7%	,0%	2,2%	2,2%	15,2%
	2	sorátlag	16,7%	16,7%	25,0%	8,3%	33,3%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	4,3%	6,5%	2,2%	8,7%	26,1%
	3	sorátlag	22,2%	,0%	55,6%	11,1%	11,1%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	,0%	10,9%	2,2%	2,2%	19,6%
	4	sorátlag	36,4%	36,4%	,0%	,0%	27,3%	100,0%
		oszlopátlag	8,7%	8,7%	,0%	,0%	6,5%	23,9%
	5	sorátlag	28,6%	42,9%	,0%	,0%	28,6%	100,0%
		oszlopátlag	4,3%	6,5%	,0%	,0%	4,3%	15,2%
Total	sorátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	
	oszlopátlag	23,9%	28,3%	17,4%	6,5%	23,9%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K19A5	2	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%
	3	sorátlag	25,0%	50,0%	,0%	12,5%	12,5%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	8,9%	,0%	2,2%	2,2%	17,8%
	4	sorátlag	38,9%	16,7%	22,2%	5,6%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	15,6%	6,7%	8,9%	2,2%	6,7%	40,0%
	5	sorátlag	5,6%	27,8%	22,2%	5,6%	38,9%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	11,1%	8,9%	2,2%	15,6%	40,0%
	Össz.	sorátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%
		oszlopátlag	24,4%	26,7%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K19A6	1	sorátlag	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%
	2	sorátlag	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	2,2%	,0%	,0%	,0%	2,2%
	3	sorátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%	2,2%
	4	sorátlag	33,3%	27,8%	11,1%	11,1%	16,7%	100,0%
		oszlopátlag	13,3%	11,1%	4,4%	4,4%	6,7%	40,0%
	5	sorátlag	12,5%	29,2%	25,0%	4,2%	29,2%	100,0%
		oszlopátlag	6,7%	15,6%	13,3%	2,2%	15,6%	53,3%
Össz.	sorátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	
	oszlopátlag	22,2%	28,9%	17,8%	6,7%	24,4%	100,0%	

			Klasszikus ajánlatkérők	Közszolgáltató ajánlatkérők	Ajánlattevők	Jogalkotók	Tanácsadók, oktatók	Össz.
K19A9	1	sorátlag	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	2,2%	,0%	2,2%	,0%	8,9%
	2	sorátlag	20,0%	20,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
		oszlopátlag	2,2%	2,2%	4,4%	,0%	2,2%	11,1%
	3	sorátlag	15,4%	23,1%	23,1%	15,4%	23,1%	100,0%
		oszlopátlag	4,4%	6,7%	6,7%	4,4%	6,7%	28,9%
	4	sorátlag	31,6%	31,6%	10,5%	,0%	26,3%	100,0%
		oszlopátlag	13,3%	13,3%	4,4%	,0%	11,1%	42,2%
	5	sorátlag	,0%	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
		oszlopátlag	,0%	4,4%	2,2%	,0%	2,2%	8,9%
Össz.	sorátlag	24,4%	28,9%	17,8%	6,7%	22,2%	100,0%	
	oszlopátlag	24,4%	28,9%	17,8%	6,7%	22,2%	100,0%	

4. számú melléklet Az elektronikus beszerzési gyakorlához kapcsolódó alternatív felmérések

Az alábbiakban olyan eredményeket mutatok be, melyek egyrészt jelen kutatás időpontjában készültek, másrészt, amelyek vizsgálatával képet kaphatok arról, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján vajon a magyarországi vállalatok mennyire nyitottak az információs és kommunikációs technológiák használatára a beszerzésben.

Azt feltételezem, hogy egy vállalat minél nyitottabb az egyszerűbb, "hétköznapi" megoldások - mint amilyen pl. a vállalati internet-kapcsolat, vállalati internetes honlap – használatára, annál nagyobb valószínűséggel fog használni szofisztikáltabb technológiákat is, például beszerzést elektronizáló megoldásokat. A beszerzési gyakorlat alapján tehát az elektronikus beszerzés iránti nyitottság is megismerhető.

Magyarország

Az alábbiakban ismertetek néhány, az e-beszerzés hazai feltérképezéséhez kapcsolódó kutatást, mely az internet-penetrációt, valamint a honlappal rendelkező cégek megoszlását mutatja vállalatméret szerint. Az ehhez kapcsolódó, interneten keresztül is vásárló cégek aránya jól mutatja, milyen különbség lelhető fel a passzív, egyoldalú információközlés és az aktív, internetes vásárlás között.

Internet-penetráció

„Ma már nagyjából minden második hazai cég rendelkezik Internet-hozzáféréssel, miután tavaly 46-ról 54 százalékra nőtt a legalább 1 főt foglalkoztató magyarországi cégek behálózottsága - állapítja meg a Bellresearch Magyar Infokommunikációs Jelentése”¹¹⁶.

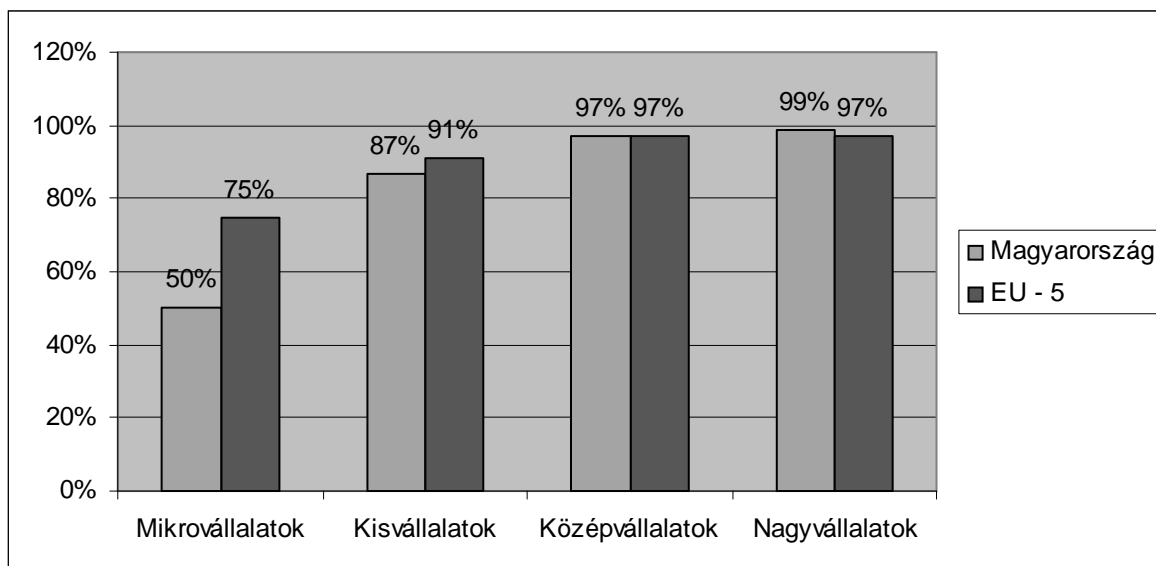
Az 50-250 fős középállalati szegmens (97%) egyre inkább felzárkózik a több éve gyakorlatilag teljes behálózottsággal rendelkező nagyvállalati körhöz (99%) – állapították meg a BellResearch kutatói. Szintén felzárkózóban van a 10-49 fős

¹¹⁶ Bellresearch (2004): „*Internet-kapcsolatok - felzárkózóban*”, <http://www.bellresearch.hu/content.php?content=162> 2005.03.27.-én

kisvállalati szegmens is, körülbelül 1 év alatt 12 százalékpontos növekedéssel 87%-ot ért el az Internet-penetráció.

A sort jelentősen leszakadva – bár dinamikusan fejlődve – a mikrovállalatok zárják, az összes hazai 1-10 fős vállalatnak csak körülbelül a fele - mintegy 97 ezer cég - kapcsolódik a világhálóra, a lemaradók egyelőre az alapvető informatikai infrastruktúrával sem rendelkeznek – mutattak rá a BellResearch szakemberei. Összességében tehát az elmúlt években mért, vállalatméret szerinti jelentős eltérések egyre kisebbek lesznek.

Ami a kapcsolatok minőségét illeti, biztató tendencia a szélessávú internet előretörése. A GKIE NET 2004. évi felmérése¹¹⁷ szerint a vállalatoknak már több, mint harmada rendelkezik DSL kapcsolattal. Ugyanakkor továbbra is meghatározó még az analóg modemes, ill. ISDN kapcsolat, e csatlakozási módok főleg a mikrovállalati szegmensben dominánsak. Egyedül a nagyvállalatoknál első számú a bérelt vonali megoldás”¹¹⁸.



13. ábra

*Internet-penetráció alakulása Magyarországon és az 5 legfejlettebb EU tagállamban*⁸²

¹¹⁷ GKIE NET (2004): „Jelentés az internet – gazdaságról”, <http://www.gkienet.hu/sajto/2004/i/vallalatok.html> 2005.03.27.-én

¹¹⁸ Bellresearch (2004): „Honlapok a cégeknél”, <http://www.bellresearch.hu/content.php?content=165> 2005.03.27.-én

Honlappal rendelkező cégek

„Az Internet-hozzáféréssel rendelkező, legalább 1 főt foglalkoztató hazai cégek 30 százaléka, összesen mintegy 38 ezer vállalat jelenik meg a világhálón saját honlappal”¹¹⁹ – jelentette a Bellresearch Magyar Infokommunikációs Jelentésének 2004-es kiadása. Ez az eredmény meglehetősen szerény, mindössze 1 százalékos előrelépés a megelőző évi értékhez képest.

„A hazai vállalati honlapok többsége statikus, brosúra jellegű cégismertető”¹²⁰, és kevés a terméktámogatást, dokumentációt, e-kereskedelmi megoldást, stb kínáló céges weboldal. A honlapok tartalmi fejlesztéséért tehát még sokat kell tenniük a magyarországi cégeknek.

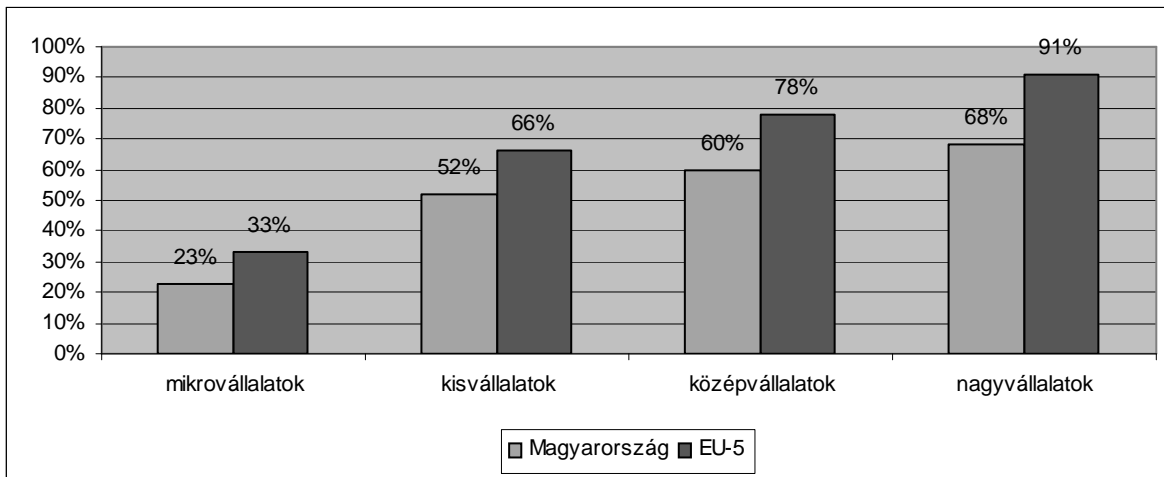
A Jelentés rámutatott a vállalatméret és a weblapok elterjedtsége közötti kapcsolatra. Ahogy az az ábrán is jól látszik, az elterjedtség a vállalatok méretével párhuzamosan nő: a mikrovállalatoknál még csak 23%, a nagyvállalatoknál már 68%¹²¹. Szembeötlő a mikrovállalati szegmensnek a többi szegmenstől való jelentős leszakadása.

A hazai adatokat 5 EU-tagállam 2004-es adataival¹²² összevetve látható, hogy a magyarországi vállalatok minden vállalatméret szerinti szegmensben számottevő lemaradásban vannak honlap-létesítés terén. Ez a lemaradás igen nehezen lesz ledolgozható az internetes honlappal rendelkező hazai cégek számának jelenlegi növekedési üteme mellett.

¹²⁰ Bellresearch (2004): „*Honlapok a cégeknél*”, <http://www.bellresearch.hu/content.php?content=165> 2005.03.27.-én

¹²¹ Bellresearch (2004): „*Honlapok a cégeknél*”, <http://www.bellresearch.hu/content.php?content=165> 2005.03.27.-én

¹²² E-business Market Watch (2004): *A Pocketbook of e-business indicators 2004 edition*, <http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/pocketbook-2004.pdf>, 2004.09.03.-án



14. ábra

Vállalati internetes honlapok elterjedtsége Magyarországon és az 5 legfejlettebb EU tagállamban⁸⁶

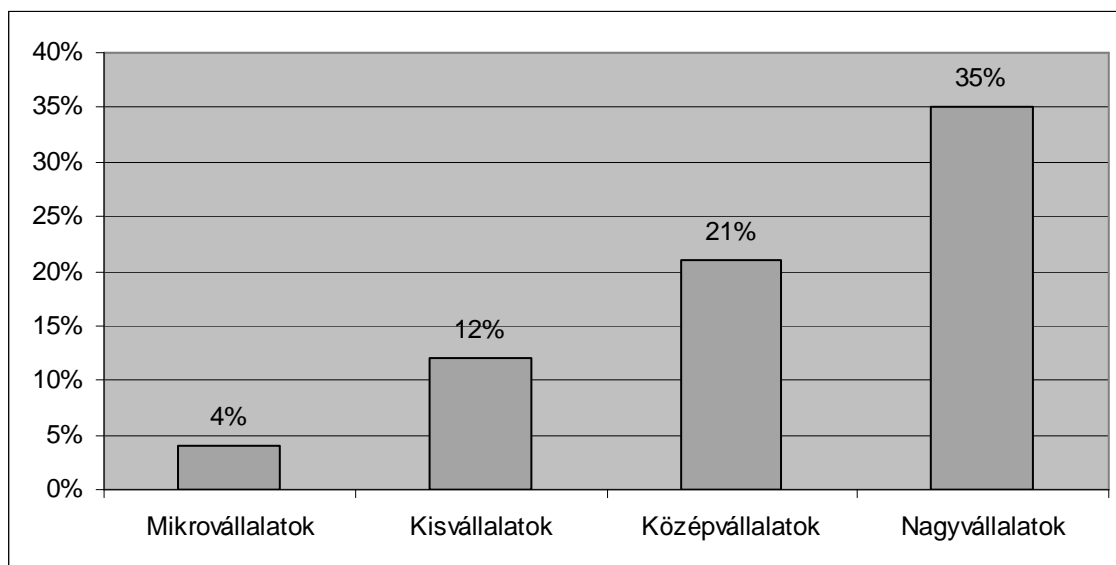
Kitekintés az Európai Unióra

Az alábbi, Európai Unióból származó adatok egyrészt kapcsolódnak a Versenyképesség-kutatás későbbi eredményeinek elemzéséhez, másrészt jól érzékeltetik, hogy komoly fejlődési potenciál lelhető fel ezen a területen.

Vállalatirányítási rendszerek használata

„Integrált vállalatirányítási rendszerrel a számítógépet használó, legalább 5 alkalmazottal rendelkező vállalkozások 6%-a rendelkezik. Az integrált vállalatirányítási rendszerek használatát illetően szignifikáns különbség van a különböző méretű cégek között. Az 5-19 fős vállalkozásoknak csak 3%-a használ ilyen rendszert, a 20-49 fős cégek körében 7%-os az arány. A választóvonalat az 50 fős foglalkoztatott létszám jelenti, mert az 50-249 főt foglalkoztató cégek közül már minden ötödik, a 250-nél nagyobb létszámmal működő vállalatok közül, pedig minden második cég rendelkezik integrált vállalatirányítási rendszerrel”¹²³.

¹²³ GKI Gazdaságkutató Rt (2004): „A vállalatirányítási rendszerek használata a hazai vállalatoknál”, <http://www.gki.hu/index.php?id=282&lang=hu> 2005.04.02.-án



15. ábra
ERP rendszerek használata az EU-ban¹²⁴

Az Unióban az e-beszerezés gyors fejlődést mutat az elmúlt években, folyamatosan és dinamikusán nőtt azon vállalatok száma, melyek felfedezték maguknak ezen új lehetőséget. Egy 2003 márciusi, 5 országra (Németország, Olaszország, Franciaország, Egyesült Királyság, Spanyolország) és 7 iparágra kiterjedő kutatás szerint ezen országokban minden harmadik vállalat részben online bonyolítja direkt és indirekt (MRO¹²⁵ anyagok) beszerzéseit (összehasonlításképpen Magyarországon ez az érték 14 %). A felmérés szerint a beszállítók weboldalai jelentik az elsődleges csatornát az online beszerzésekhez, ugyanakkor a B2B piacterek, extranet hálózatok, és az EDI alapú kapcsolatok is fontos szerepet játszanak¹²⁶. Figyelemre méltó, hogy ugyan a nagyvállalatokra a legjellemzőbb (50 % felett) az online beszerzés valamely formájának adaptációja, ugyanakkor a kisvállalatok (10-49 fő) körében a leggyakoribb, hogy a beszerzés legalább 5 %-a online realizálódik. A kutatók becslései szerint 2003-ban ezen 5 EU-tagországban a cégek beszerzéseinek mintegy 6 százaléka történt online (a

¹²⁴ E-business Market Watch (2004): *A Pocketbook of e-business indicators 2004 edition*, <http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/pocketbook-2004.pdf>, 2004.09.03.-án

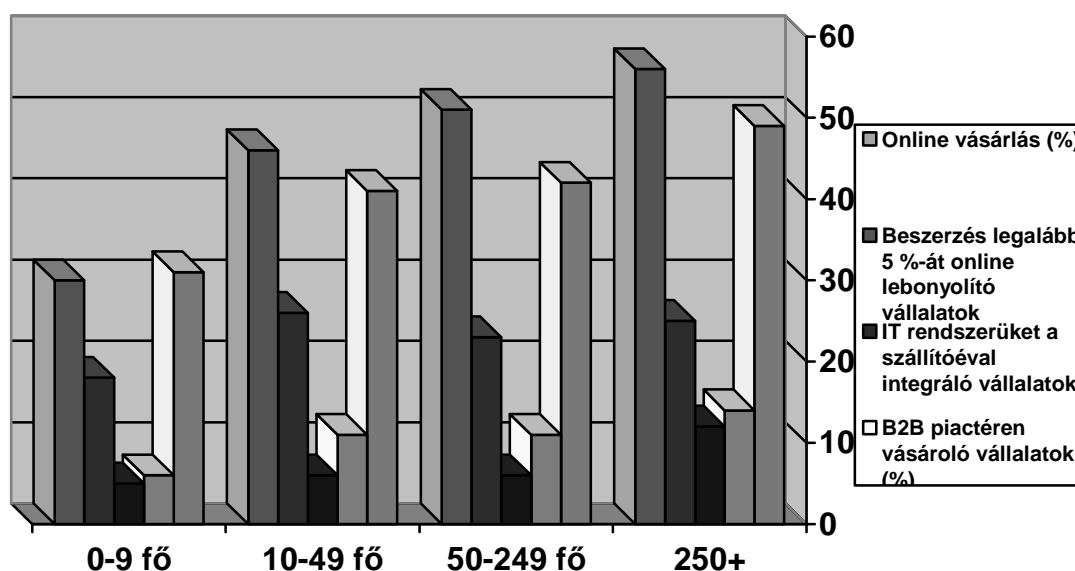
¹²⁵ MRO: Maintenance, Repair and Operating goods, azaz karbantartáshoz, javításhoz, tevékenységek elvégzéséhez szükséges anyagok

¹²⁶ E-business Market Watch (2003): *The European E-business Report 2003 edition*, <http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/E-Business-2003.pdf>, 2004.09.03.-án

magyarországi érték ennek a negyede-ötöde). A kutatás rámutat továbbá arra, hogy a vizsgált országokban a direkt beszerzések az indirekteknél ritkábban történnek online.

Az EU-n belül az e-beszerzés adoptációjában nagy különbség mutatkozik az egyes országok között. Ez nem csak a régi és új, hanem a 15 régi tagország között is megmutatkozik. Dánia, Németország, Írország, Finnország, Svédország és az Egyesült Királyság tekinthetők élenjáróknak, míg Spanyolország, Portugália, Olaszország inkább a lemaradók közé sorolhatók¹²⁷. A közép- és kelet-európai régióban Csehország és Észtország vezet, Magyarország a középmezőnyben foglal helyet¹²⁸.

Online beszerzés és IT integráció



16. ábra

Online beszerzés és szállító-vevő integrált kapcsolat¹²⁹

A European E-business Report továbblépett az online vásárlás vizsgálatán, s hasonlóan a öbbi felméréshez, kifejezetten vállalatmérethez viszonyítva próbálta felmérni az IT

¹²⁷ Eurostat (2003): *Information Society Statistics 1997-2002*, http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/KS-56-03-093-__-N-EN.pdf, 2004.09.03.-án

¹²⁸ E-business Market Watch (2004): *Chart Report: The e-business survey 2003*, http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/chartrep_2004.pdf, 2004.09.03.-án, illetve E-business Market Watch (2003): *The European E-business Report 2003 edition*, <http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/E-Business-2003.pdf>, 2004.09.03.-án

¹²⁹ E-business Market Watch (2004): *A Pocketbook of e-business indicators 2004 edition*, <http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/pocketbook-2004.pdf>, 2004.09.03.-án

rendszerüket (legyen az bármilyen) a szállítóéval integráló vállalatokat, illetve a B2B piacon vásároló vállalatokat, valamint az beszállítókkal való dokumentumcserét lebonyolító cégek arányát, a vizsgált vállalati kör százalékában.

Összességében elmondható, hogy a vállalat nagyságától függően növekszik az arány, de ennél mélyebb elemzésre a felmérés nem alkalmas. Lényeges ugyanakkor elmondani, hogy a vevő-szállító kapcsolatok vizsgálata továbblép a hagyományos kereteken, s a vállalati belső folyamatok, a beszállítókkal való stratégiaibb kapcsolatok elemzésének irányába hatnak. Saját felmérésem kifejezetten ebbe az irányba mozdul el a Versenyben a világgal kutatás adatbázisának vizsgálatakor.

5. számú melléklet A „Versenyben a világgal” kutatási program adatbáziselemzésének statisztikai táblái

5/1. számú melléklet - Dendrogramm



5/2. számú melléklet - A klaszterek leíró statisztikái

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Átlag 95% konf. interv.		Min	Max
						Alsó	Felső		
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	1	58	1,10	,31	0,04	1,02	1,18	1	2
	2	23	1,35	,78	0,16	1,01	1,68	1	4
	3	62	1,06	,31	0,04	,99	1,14	1	3
	4	39	2,38	,75	0,12	2,14	2,63	1	3
	5	15	4,33	,82	0,21	3,88	4,79	3	5
	Össz.	197	1,62	1,07	0,08	1,47	1,77	1	5
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	1	58	1,05	,22	0,03	,99	1,11	1	2
	2	23	1,13	,34	0,07	,98	1,28	1	2
	3	62	1,11	,41	0,05	1,01	1,22	1	3
	4	39	2,69	,98	0,16	2,38	3,01	1	5
	5	15	4,33	,62	0,16	3,99	4,68	3	5
	Össz.	197	1,65	1,14	0,08	1,50	1,81	1	5
Eddig a beszerz-ben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	1	58	4,12	,73	0,10	3,93	4,31	3	5
	2	23	1,39	,50	0,10	1,18	1,61	1	2
	3	62	2,81	,60	0,08	2,66	2,96	1	4
	4	39	3,62	,78	0,13	3,36	3,87	2	5
	5	15	3,47	,92	0,24	2,96	3,97	2	5
	Össz.	197	3,24	1,09	0,08	3,09	3,39	1	5
Jövőben a beszerz- ben:beszerzé si tevékenység informatikai fejlesztése	1	58	4,64	,52	0,07	4,50	4,77	3	5
	2	23	1,78	,80	0,17	1,44	2,13	1	3
	3	62	3,45	,53	0,07	3,32	3,59	2	4
	4	39	4,28	,65	0,10	4,07	4,49	3	5
	5	15	4,47	,74	0,19	4,06	4,88	3	5
	Össz.	197	3,85	1,08	0,08	3,70	4,00	1	5

Az összátlagnál nagyobb értékeket félkövér betűvel jelöltük.

5/3. számú melléklet

ANOVA

		Négyzetössze g	df	Átlagos négyzetes hiba	F	Szignifikancia
Többség	Csoportok között	.679	4	.170	.807	.524
	Csoporton belül	21.255	101	.210		
	Összesen	21.934	105			
Állam	Csoportok között	7656.755	4	1914.189	1.165	.328
	Csoporton belül	308990.290	188	1643.565		
	Összesen	316647.045	192			
Külföldi	Csoportok között	19552.559	4	4888.140	3.340	.011
	Csoporton belül	275103.348	188	1463.316		
	Összesen	294655.907	192			
Magyar	Csoportok között	5740.939	4	1435.235	.659	.621
	Csoporton belül	409551.236	188	2178.464		
	Összesen	415292.175	192			
Pénztulajdonos	Csoportok között	5191.627	4	1297.907	1.507	.202
	Csoporton belül	161888.746	188	861.110		
	Összesen	167080.373	192			
Szakmai	Csoportok között	5744.330	4	1436.083	.714	.584
	Csoporton belül	378278.851	188	2012.122		
	Összesen	384023.182	192			
Volt-e váll-nak állami jogelődje?	Csoportok között	.455	4	.114	.450	.772
	Csoporton belül	47.792	189	.253		
	Összesen	48.247	193			

5/4. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: készletforgás	Csoportok között	10.38738	4	2.596845	4.215396	0.3%
	Csoporton belül	112.735	183	0.616038		
	Összesen	123.1223	187			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: minőség	Between Groups	7.629694	4	1.907423	2.883895	2.4%
	Within Groups	123.6828	187	0.661405		
	Total	131.3125	191			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: rendelésteljesítési idő	Between Groups	13.93403	4	3.483509	4.791488	0.1%
	Within Groups	133.0447	183	0.72702		
	Total	146.9787	187			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: rendelésteljesítés pontossága	Between Groups	7.519297	4	1.879824	2.666442	3.4%
	Within Groups	129.7188	184	0.704993		
	Total	137.2381	188			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: garanciális költségek	Between Groups	14.63912	4	3.659779	5.601461	0.0%
	Within Groups	113.6849	174	0.653362		
	Total	128.324	178			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: vevőreklamáció kez.idő	Between Groups	20.04131	4	5.010327	6.053241	0.0%
	Within Groups	150.6432	182	0.82771		
	Total	170.6845	186			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: gyártási egységköltség	Between Groups	8.233455	4	2.058364	2.63439	3.7%
	Within Groups	103.9187	133	0.781344		
	Total	112.1522	137			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: gépátállítási idő	Between Groups	7.66129	4	1.915323	3.989765	0.4%
	Within Groups	60.9675	127	0.480059		
	Total	68.62879	131			
Mérik-e: készletnyilvántartás	Between Groups	2.565619	4	0.641405	3.339194	1.1%

pontossága	Within Groups	35.72757	186	0.192084		
	Total	38.29319	190			
Mérik-e: keresleti előrejelzés pontossága	Between Groups	5.08811	4	1.272027	5.879396	0.0%
	Within Groups	40.24173	186	0.216353		
	Total	45.32984	190			
Mérik-e: rendelésteljesítés időtartama	Between Groups	2.586292	4	0.646573	2.715015	3.1%
	Within Groups	44.5335	187	0.238147		
	Total	47.11979	191			
Mérik-e: minőségköltség	Between Groups	2.571881	4	0.64297	2.653359	3.5%
	Within Groups	45.0721	186	0.242323		
	Total	47.64398	190			
Mérik-e: vásárlói elégedettség	Between Groups	2.312709	4	0.578177	2.67927	3.3%
	Within Groups	40.35396	187	0.215797		
	Total	42.66667	191			
Mérik-e: vásárlói lojalitás	Between Groups	2.460379	4	0.615095	2.692969	3.2%
	Within Groups	42.25541	185	0.228408		
	Total	44.71579	189			
Mérik-e: készletszintek	Between Groups	1.829101	4	0.457275	2.655027	3.4%
	Within Groups	32.03477	186	0.17223		
	Total	33.86387	190			
Mérik-e: alkalmazottak elégedettsége	Between Groups	2.559827	4	0.639957	2.719812	3.1%
	Within Groups	43.76478	186	0.235295		
	Total	46.32461	190			
Mérik-e: vevői reklamációk száma	Between Groups	2.64596	4	0.66149	4.299877	0.2%
	Within Groups	28.30642	184	0.153839		
	Total	30.95238	188			
Mérik-e: reklamáció kezelés gyorsasága	Between Groups	3.447588	4	0.861897	3.738434	0.6%
	Within Groups	42.19071	183	0.23055		
	Total	45.6383	187			
Mérik-e: terméktervezési idő	Between Groups	5.031778	4	1.257944	5.683116	0.0%
	Within Groups	29.43924	133	0.221348		
	Total	34.47101	137			
Mérik-e: átállítási idők	Between Groups	2.570946	4	0.642736	2.815186	2.8%
	Within Groups	30.82191	135	0.22831		
	Total	33.39286	139			

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max	
					Lower Bound	Upper Bound			
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: készletforgás									
1	56	3.482143	0.831014	0.111049	3.259596	3.70469	1	5	
2	23	2.782609	0.850482	0.177338	2.414833	3.150385	1	4	
3	59	3.322034	0.729683	0.094997	3.131877	3.51219	2	5	
4	37	3.459459	0.767195	0.126126	3.203664	3.715255	2	5	
5	13	3.692308	0.751068	0.208309	3.238442	4.146173	3	5	
Total	188	3.356383	0.811424	0.059179	3.239638	3.473128	1	5	
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: minőség									
1	57	3.614035	0.750104	0.099354	3.415006	3.813065	2	5	
2	23	3.347826	0.982052	0.204772	2.923155	3.772497	1	5	
3	61	3.57377	0.762868	0.097675	3.378391	3.76915	2	5	
4	37	3.864865	0.88701	0.145824	3.569121	4.160609	2	5	
5	14	4.142857	0.770329	0.205879	3.698082	4.587632	3	5	
Total	192	3.65625	0.829156	0.059839	3.538219	3.774281	1	5	
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: rendelés teljesítési idő									
1	55	3.636364	0.84686	0.114191	3.407425	3.865302	2	5	
2	22	2.954545	1.252703	0.267077	2.399128	3.509963	1	5	
3	61	3.360656	0.753498	0.096476	3.167676	3.553636	2	5	
4	37	3.72973	0.732145	0.120364	3.48562	3.973839	2	5	
5	13	4	0.816497	0.226455	3.506596	4.493404	3	5	
Total	188	3.510638	0.886557	0.064659	3.383084	3.638193	1	5	
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: rendelésteljesítés pontossága									
1	55	3.618182	0.757455	0.102135	3.413413	3.82295	2	5	
2	23	3.130435	0.967863	0.201813	2.711899	3.54897	1	5	
3	61	3.377049	0.839919	0.107541	3.161936	3.592163	2	5	
4	37	3.675676	0.883618	0.145266	3.381063	3.970289	2	5	
5	13	3.846154	0.800641	0.222058	3.362331	4.329976	3	5	
Total	189	3.507937	0.854394	0.062148	3.385339	3.630534	1	5	
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: garanciális költségek									
1	51	3.294118	0.782154	0.109523	3.074133	3.514102	1	5	
2	22	2.409091	0.796366	0.169786	2.056002	2.76218	1	3	
3	58	2.948276	0.906553	0.119036	2.70991	3.186642	1	5	
4	37	3.27027	0.693167	0.113956	3.039157	3.501384	2	5	
5	11	3.181818	0.750757	0.226362	2.677453	3.686184	2	4	
Total	179	3.061453	0.849071	0.063463	2.936217	3.186688	1	5	
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: vevőreklamáció kez.idő									
1	56	3.589286	0.910081	0.121615	3.345565	3.833007	1	5	

	2	23	2.652174	1.027295	0.214206	2.207938	3.09641	1	4
	3	60	3.483333	0.833446	0.107597	3.268031	3.698635	1	5
	4	36	3.777778	0.897969	0.149662	3.473949	4.081607	2	5
	5	12	3.666667	1.073087	0.309773	2.98486	4.348473	1	5
	Total	187	3.481283	0.957945	0.070052	3.343085	3.619482	1	5
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: gyártási egységköltség									
	1	39	3.564103	0.820618	0.131404	3.298089	3.830116	2	5
	2	13	3.230769	0.83205	0.230769	2.727966	3.733572	2	5
	3	41	3.02439	0.821213	0.128252	2.765184	3.283597	1	5
	4	32	3.53125	0.949851	0.167912	3.188792	3.873708	2	5
	5	13	3.615385	1.120897	0.310881	2.938033	4.292736	2	5
	Total	138	3.369565	0.904781	0.07702	3.217263	3.521867	1	5
Elmúlt 3-4 év teljesítmény változás: gépátállítási idő									
	1	39	3.487179	0.683328	0.10942	3.26567	3.708689	2	5
	2	11	2.636364	0.6742	0.203279	2.18343	3.089297	1	3
	3	39	3.230769	0.583165	0.093381	3.041729	3.419809	2	5
	4	31	3.193548	0.703295	0.126315	2.935578	3.451519	2	5
	5	12	3.583333	0.996205	0.28758	2.950375	4.216292	2	5
	Total	132	3.280303	0.723798	0.062999	3.155677	3.404929	1	5
Mérik-e: készletnyilvántartás pontossága									
	1	57	0.807018	0.398147	0.052736	0.701375	0.91266	0	1
	2	22	0.636364	0.492366	0.104973	0.418061	0.854666	0	1
	3	62	0.580645	0.497482	0.06318	0.454308	0.706982	0	1
	4	36	0.861111	0.350736	0.058456	0.742439	0.979783	0	1
	5	14	0.785714	0.425815	0.113804	0.539856	1.031573	0	1
	Total	191	0.722513	0.448936	0.032484	0.658438	0.786588	0	1
Mérik-e: keresleti előrejelzés pontossága									
	1	57	0.45614	0.5025	0.066558	0.322809	0.589472	0	1
	2	22	0.5	0.511766	0.109109	0.273096	0.726904	0	1
	3	62	0.16129	0.370801	0.047092	0.067124	0.255456	0	1
	4	36	0.5	0.507093	0.084515	0.328425	0.671575	0	1
	5	14	0.642857	0.497245	0.132894	0.355756	0.929958	0	1
	Total	191	0.387435	0.488445	0.035343	0.31772	0.457149	0	1
Mérik-e: rendelésteljesítés időtartama									
	1	58	0.551724	0.501661	0.065871	0.419819	0.683629	0	1
	2	22	0.454545	0.509647	0.108657	0.228581	0.68051	0	1
	3	62	0.5	0.504082	0.064018	0.371987	0.628013	0	1
	4	36	0.638889	0.487136	0.081189	0.474066	0.803712	0	1
	5	14	0.928571	0.267261	0.071429	0.774259	1.082883	0	1
	Total	192	0.567708	0.49669	0.035845	0.497004	0.638412	0	1
Mérik-e: minőségköltség									
	1	57	0.421053	0.498117	0.065977	0.288884	0.553221	0	1
	2	22	0.318182	0.476731	0.101639	0.106811	0.529553	0	1
	3	62	0.435484	0.499868	0.063483	0.308541	0.562427	0	1
	4	36	0.638889	0.487136	0.081189	0.474066	0.803712	0	1
	5	14	0.714286	0.468807	0.125294	0.443604	0.984967	0	1
	Total	191	0.47644	0.500757	0.036234	0.404968	0.547911	0	1
Mérik-e: vásárlói elégedettség									
	1	58	0.62069	0.489453	0.064268	0.491994	0.749385	0	1

	2	22	0.454545	0.509647	0.108657	0.228581	0.68051	0	1
	3	62	0.66129	0.477134	0.060596	0.540121	0.78246	0	1
	4	36	0.833333	0.377964	0.062994	0.705449	0.961218	0	1
	5	14	0.785714	0.425815	0.113804	0.539856	1.031573	0	1
	Total	192	0.666667	0.472637	0.03411	0.599387	0.733947	0	1
Mérik-e: vásárlói lojalitás	1	57	0.403509	0.494962	0.065559	0.272178	0.53484	0	1
	2	22	0.454545	0.509647	0.108657	0.228581	0.68051	0	1
	3	62	0.225806	0.421526	0.053534	0.118759	0.332854	0	1
	4	35	0.514286	0.507093	0.085714	0.340093	0.688478	0	1
	5	14	0.5	0.518875	0.138675	0.200411	0.799589	0	1
	Total	190	0.378947	0.486407	0.035288	0.309339	0.448556	0	1
Mérik-e: készletszintek	1	57	0.77193	0.423318	0.05607	0.659608	0.884251	0	1
	2	22	0.681818	0.476731	0.101639	0.470447	0.893189	0	1
	3	62	0.677419	0.47128	0.059853	0.557737	0.797102	0	1
	4	36	0.916667	0.280306	0.046718	0.821825	1.011509	0	1
	5	14	0.928571	0.267261	0.071429	0.774259	1.082883	0	1
	Total	191	0.769634	0.422174	0.030547	0.709378	0.829889	0	1
Mérik-e: alkalmazottak elégedettsége	1	57	0.491228	0.504367	0.066805	0.357402	0.625055	0	1
	2	22	0.272727	0.455842	0.097186	0.070618	0.474836	0	1
	3	62	0.322581	0.47128	0.059853	0.202898	0.442263	0	1
	4	36	0.416667	0.5	0.083333	0.247491	0.585842	0	1
	5	14	0.714286	0.468807	0.125294	0.443604	0.984967	0	1
	Total	191	0.413613	0.493775	0.035728	0.343137	0.484088	0	1
Mérik-e: vevői reklamációk száma	1	57	0.824561	0.383723	0.050825	0.722746	0.926377	0	1
	2	22	0.545455	0.509647	0.108657	0.31949	0.771419	0	1
	3	62	0.741935	0.441142	0.056025	0.629906	0.853965	0	1
	4	34	0.911765	0.287902	0.049375	0.811311	1.012219	0	1
	5	14	1	0	0	1	1	1	1
	Total	189	0.793651	0.405759	0.029515	0.735428	0.851873	0	1
Mérik-e: reklamáció kezelés gyorsasága	1	57	0.614035	0.49115	0.065054	0.483716	0.744355	0	1
	2	22	0.318182	0.476731	0.101639	0.106811	0.529553	0	1
	3	62	0.516129	0.503819	0.063985	0.388183	0.644075	0	1
	4	34	0.764706	0.430562	0.073841	0.614476	0.914936	0	1
	5	13	0.769231	0.438529	0.121626	0.50423	1.034231	0	1
	Total	188	0.585106	0.494019	0.03603	0.514029	0.656184	0	1
Mérik-e: terméktervezési idő	1	39	0.564103	0.502356	0.080441	0.401258	0.726948	0	1
	2	13	0.153846	0.375534	0.104154	-0.07309	0.380779	0	1
	3	43	0.348837	0.482243	0.073541	0.200425	0.49725	0	1
	4	30	0.533333	0.507416	0.092641	0.343861	0.722806	0	1
	5	13	0.923077	0.27735	0.076923	0.755476	1.090678	0	1
	Total	138	0.485507	0.501611	0.0427	0.401071	0.569943	0	1
Mérik-e: átállítási idők	1	40	0.55	0.503831	0.079663	0.388867	0.711133	0	1
	2	13	0.384615	0.50637	0.140442	0.078619	0.690612	0	1
	3	44	0.545455	0.503686	0.075934	0.39232	0.698589	0	1
	4	30	0.833333	0.379049	0.069205	0.691794	0.974873	0	1
	5	13	0.692308	0.480384	0.133235	0.402014	0.982601	0	1
	Total	140	0.607143	0.490139	0.041424	0.52524	0.689046	0	1

5/5. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Használják-e:információs technológiák	Between Groups	2.304474	4	0.576118	2.464732	4.67%
	Within Groups	42.77531	183	0.233745		
	Total	45.07979	187			
Használják-e:e-business	Between Groups	1.783546	4	0.445886	3.587787	0.77%
	Within Groups	22.74305	183	0.124279		
	Total	24.5266	187			
Használják-e:ellátási portfólió szervezése	Between Groups	3.80578	4	0.951445	5.518017	0.03%
	Within Groups	31.38139	182	0.172425		
	Total	35.18717	186			
Használják-e:koncentráls az alaptevékenységekre	Between Groups	4.64714	4	1.161785	5.065938	0.07%
	Within Groups	42.42654	185	0.229333		
	Total	47.07368	189			
Használják-e:gyártási folyamatok átstrukturálása	Between Groups	2.770084	4	0.692521	3.648705	0.69%
	Within Groups	34.92304	184	0.189799		
	Total	37.69312	188			
Használják-e:a munkaerő szintjének növelése	Between Groups	4.69299	4	1.173247	5.080404	0.07%
	Within Groups	42.4922	184	0.230936		
	Total	47.18519	188			
Használják-e:sorozatgyártás bevezetésére	Between Groups	2.190857	4	0.547714	2.79081	2.89%
	Within Groups	26.29835	134	0.196256		
	Total	28.48921	138			
Használják-e:gépek termelékenység fokozására	Between Groups	3.801155	4	0.950289	4.847159	0.11%
	Within Groups	26.27079	134	0.196051		
	Total	30.07194	138			
Kifizetődó-e: információs technológiák	Between Groups	9.508718	4	2.377179	2.829603	2.95%
	Within Groups	72.24952	86	0.840111		
	Total	81.75824	90			
Kifizetődó-e: e-business	Between	14.29381	4	3.573452	4.101866	0.60%

	Groups					
	Within					
	Groups	42.68768	49	0.871177		
	Total	56.98148	53			
Kifizetődő-e: ellátási portfólió szervezése	Between					
	Groups	17.13746	4	4.284365	4.217568	0.44%
	Within					
	Groups	62.98194	62	1.015838		
	Total	80.1194	66			
Kifizetődő-e: minőségjavítási programok (TQM)	Between					
	Groups	9.044045	4	2.261011	2.534251	4.53%
	Within					
	Groups	83.86505	94	0.892181		
	Total	92.90909	98			
Kifizetődő-e: a munkaerő szintjének növelése	Between					
	Groups	14.36204	4	3.59051	4.549641	0.21%
	Within					
	Groups	74.18341	94	0.789185		
	Total	88.54545	98			
Kifizetődő-e: környezetvédelmi programok	Between					
	Groups	7.436556	4	1.859139	3.117974	1.82%
	Within					
	Groups	61.4153	103	0.596265		
	Total	68.85185	107			
Kifizetődő-e: sorozatgyártás bevezetésére	Between					
	Groups	15.35183	4	3.837958	3.810355	0.92%
	Within					
	Groups	47.34048	47	1.007244		
	Total	62.69231	51			
Befektet-e: információs technológiák	Between					
	Groups	19.95802	4	4.989506	3.865041	0.52%
	Within					
	Groups	182.0214	141	1.290932		
	Total	201.9795	145			
Befektet-e: e-business	Between					
	Groups	25.34731	4	6.336828	4.843401	0.11%
	Within					
	Groups	164.8512	126	1.308343		
	Total	190.1985	130			
Befektet-e: ellátási portfólió szervezése	Between					
	Groups	19.24521	4	4.811302	3.450459	1.03%
	Within					
	Groups	177.0881	127	1.394395		
	Total	196.3333	131			
Befektet-e: koncentráció az alaptevékenységekre	Between					
	Groups	19.03586	4	4.758964	3.714534	0.65%
	Within					
	Groups	188.3326	147	1.281174		
	Total	207.3684	151			
Befektet-e: minőségjavítási programok (TQM)	Between					
	Groups	14.8528	4	3.7132	2.878324	2.50%
	Within					
	Groups	183.188	142	1.290056		
	Total	198.0408	146			

Befektet-e: a munkaerő szintjének növelése	Between	18.22263	4	4.555659	3.279103	1.32%
	Groups					
	Within					
Befektet-e: gyártóberendezések modernizálása	Between	14.46955	4	3.617388	3.125044	1.75%
	Groups					
	Within					
Befektet-e: sorozatgyártás bevezetésére	Between	31.63258	4	7.908144	5.076762	0.10%
	Groups					
	Within					
Befektet-e: gépek termelékenység fokozására	Between	24.34398	4	6.085995	3.567001	0.93%
	Groups					
	Within					
Befektet-e: termékfejlesztés gyorsítása	Between	23.76089	4	5.940222	3.616921	0.86%
	Groups					
	Within					
	Total	200.0592	144	1.3893		
	Total	218.2819	148			
	Total	152.2177	123			
	Total	144.8674	93	1.557714		
	Total	176.5	97			
	Total	188.1386	100			
	Total	157.6649	96	1.642342		
	Total	181.4257	100			

Descriptives		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Használják- e:információs technológiák	1	57	0.350877	0.481487	0.063774	0.223122	0.478633	0	1
	2	21	0.380952	0.497613	0.108588	0.154441	0.607463	0	1
	3	60	0.316667	0.469102	0.060561	0.195485	0.437849	0	1
	4	36	0.5	0.507093	0.084515	0.328425	0.671575	0	1
	5	14	0.714286	0.468807	0.125294	0.443604	0.984967	0	1
	Total	188	0.398936	0.490987	0.035809	0.328295	0.469578	0	1
Használják-e: business	1	57	0.157895	0.367884	0.048727	0.060282	0.255507	0	1
	2	22	0	0	0	0	0	0	0
	3	60	0.133333	0.342803	0.044256	0.044778	0.221889	0	1
	4	36	0.166667	0.377964	0.062994	0.038782	0.294551	0	1
	5	13	0.461538	0.518875	0.14391	0.147986	0.775091	0	1
	Total	188	0.154255	0.362158	0.026413	0.102149	0.206361	0	1
Használják-e:ellátási portfólió szervezése	1	56	0.285714	0.455842	0.060914	0.163639	0.40779	0	1
	2	22	0.136364	0.35125	0.074887	-0.01937	0.292099	0	1
	3	60	0.166667	0.375823	0.048519	0.069581	0.263752	0	1
	4	35	0.228571	0.426043	0.072014	0.082221	0.374922	0	1
	5	14	0.714286	0.468807	0.125294	0.443604	0.984967	0	1
	Total	187	0.251337	0.434946	0.031806	0.188589	0.314085	0	1
Használják- e:koncentráció az alaptevékenységekre	1	57	0.54386	0.5025	0.066558	0.410528	0.677191	0	1
	2	22	0.318182	0.476731	0.101639	0.106811	0.529553	0	1
	3	61	0.442623	0.500819	0.064123	0.314357	0.570889	0	1
	4	36	0.75	0.439155	0.073193	0.601411	0.898589	0	1
	5	14	0.857143	0.363137	0.097052	0.647474	1.066812	0	1
	Total	190	0.547368	0.499066	0.036206	0.475949	0.618788	0	1
Használják-e:gyártási folyamatok átstrukturálása	1	57	0.22807	0.423318	0.05607	0.115749	0.340392	0	1
	2	22	0.181818	0.394771	0.084165	0.006787	0.35685	0	1
	3	61	0.213115	0.412907	0.052867	0.107364	0.318865	0	1
	4	35	0.371429	0.490241	0.082866	0.203025	0.539832	0	1
	5	14	0.642857	0.497245	0.132894	0.355756	0.929958	0	1
	Total	189	0.275132	0.447767	0.03257	0.210882	0.339382	0	1
Használják-e:a munkaerő szintjének növelése	1	57	0.473684	0.503745	0.066723	0.340023	0.607346	0	1
	2	22	0.227273	0.428932	0.091449	0.037095	0.417451	0	1
	3	61	0.42623	0.498632	0.063843	0.298524	0.553935	0	1
	4	35	0.571429	0.502096	0.08487	0.398952	0.743905	0	1
	5	14	0.928571	0.267261	0.071429	0.774259	1.082883	0	1
	Total	189	0.481481	0.500984	0.036441	0.409595	0.553368	0	1
Használják- e:sorozatgyártás bevezetésére	1	40	0.2	0.405096	0.064051	0.070444	0.329556	0	1
	2	12	0.25	0.452267	0.130558	-0.03736	0.537357	0	1
	3	42	0.214286	0.4153	0.064082	0.084869	0.343702	0	1

	4	32	0.375	0.491869	0.086951	0.197662	0.552338	0	1
	5	13	0.615385	0.50637	0.140442	0.309388	0.921381	0	1
	Total	139	0.28777	0.454361	0.038538	0.211568	0.363972	0	1
Használják-e: gépek termelékenység fokozására									
	1	40	0.225	0.422902	0.066867	0.089749	0.360251	0	1
	2	12	0.083333	0.288675	0.083333	-0.10008	0.266749	0	1
	3	42	0.285714	0.45723	0.070552	0.143231	0.428197	0	1
	4	32	0.375	0.491869	0.086951	0.197662	0.552338	0	1
	5	13	0.769231	0.438529	0.121626	0.50423	1.034231	0	1
	Total	139	0.316547	0.466811	0.039594	0.238257	0.394837	0	1
Kifizető-dő-e: információs technológiák									
	1	25	3.32	0.852447	0.170489	2.968127	3.671873	1	5
	2	10	3.3	1.159502	0.366667	2.470542	4.129458	1	5
	3	25	3	1.040833	0.208167	2.570365	3.429635	1	5
	4	21	3.761905	0.768424	0.167684	3.412122	4.111687	2	5
	5	10	3.9	0.737865	0.233333	3.372163	4.427837	3	5
	Total	91	3.395604	0.953113	0.099913	3.197109	3.5941	1	5
Kifizető-dő-e: e-business									
	1	14	3.071429	0.828742	0.221491	2.592927	3.54993	1	4
	2	4	2	0.816497	0.408248	0.700772	3.299228	1	3
	3	17	2.529412	1.124591	0.272753	1.9512	3.107623	1	5
	4	12	3.333333	0.651339	0.188025	2.919492	3.747174	2	4
	5	7	3.857143	1.069045	0.404061	2.868441	4.845845	2	5
	Total	54	2.981481	1.036881	0.141102	2.698467	3.264496	1	5
Kifizető-dő-e: ellátási portfólió szervezése									
	1	18	3.5	0.923548	0.217682	3.04073	3.95927	1	5
	2	5	2.6	0.894427	0.4	1.489422	3.710578	1	3
	3	18	2.944444	1.161754	0.273828	2.366718	3.522171	1	4
	4	16	3.4375	1.030776	0.257694	2.888238	3.986762	1	5
	5	10	4.4	0.843274	0.266667	3.796758	5.003242	3	5
	Total	67	3.402985	1.101785	0.134604	3.134239	3.671732	1	5
Kifizető-dő-e: minőségjavítási programok (TQM)									
	1	27	3.481481	1.087353	0.209261	3.051339	3.911624	1	5
	2	9	3.222222	0.666667	0.222222	2.709777	3.734668	2	4
	3	32	3.46875	0.949851	0.167912	3.126292	3.811208	1	5
	4	21	4	0.894427	0.19518	3.592862	4.407138	2	5
	5	10	4.2	0.788811	0.249444	3.635719	4.764281	3	5
	Total	99	3.636364	0.97368	0.097858	3.442167	3.830561	1	5
Kifizető-dő-e: a munkaerő szintjének növelése									
	1	28	3.535714	0.881167	0.166525	3.194033	3.877395	1	5
	2	5	2.8	1.30384	0.583095	1.181068	4.418932	1	4
	3	31	3.193548	0.909921	0.163427	2.859787	3.52731	1	5
	4	22	3.818182	0.732664	0.156204	3.493337	4.143027	3	5
	5	13	4.230769	0.926809	0.25705	3.670704	4.790834	2	5
	Total	99	3.545455	0.950539	0.095533	3.355873	3.735036	1	5
Kifizető-dő-e: környezetvédelmi programok									
	1	35	3.428571	0.698137	0.118007	3.188753	3.66839	2	5
	2	9	3.222222	0.666667	0.222222	2.709777	3.734668	2	4
	3	33	3.393939	0.899284	0.156545	3.075067	3.712812	1	5
	4	21	3.761905	0.768424	0.167684	3.412122	4.111687	2	5
	5	10	4.2	0.632456	0.2	3.747569	4.652431	3	5

	Total	108	3.537037	0.802169	0.077189	3.384019	3.690055	1	5
Kifizetődő- e:sorozatgyártás bevezetésére	1	13	3.384615	1.043908	0.289528	2.753788	4.015443	1	5
	2	4	2.25	0.957427	0.478714	0.72652	3.77348	1	3
	3	13	2.923077	1.320451	0.366227	2.125137	3.721017	1	5
	4	15	3.866667	0.743223	0.191899	3.455083	4.27825	2	5
	5	7	4.142857	0.690066	0.26082	3.504653	4.781061	3	5
	Total	52	3.423077	1.10872	0.153752	3.114407	3.731747	1	5
Befektet-e: információs technológiák	1	42	2.857143	1.240995	0.19149	2.470421	3.243864	1	5
	2	14	2.928571	0.997249	0.266526	2.352777	3.504366	1	5
	3	48	2.416667	1.107678	0.15988	2.095031	2.738303	1	5
	4	30	3.233333	1.006302	0.183725	2.857574	3.609093	1	5
	5	12	3.583333	1.311372	0.378561	2.750127	4.416539	1	5
	Total	146	2.856164	1.180238	0.097677	2.663109	3.049219	1	5
Befektet-e: e- business	1	36	2.333333	1.195229	0.199205	1.928926	2.737741	1	5
	2	13	2.076923	0.954074	0.264612	1.500382	2.653464	1	4
	3	47	2.106383	1.183841	0.172681	1.758794	2.453972	1	5
	4	25	2.96	0.978093	0.195619	2.556263	3.363737	1	4
	5	10	3.5	1.354006	0.428174	2.531402	4.468598	1	5
	Total	131	2.435115	1.209572	0.105681	2.226038	2.644191	1	5
Befektet-e: ellátási portfólió szervezése	1	37	3.081081	1.233297	0.202753	2.669879	3.492283	1	5
	2	13	2.384615	0.869718	0.241217	1.85905	2.910181	1	4
	3	45	2.422222	1.252069	0.186647	2.046059	2.798385	1	4
	4	25	3.16	1.106044	0.221209	2.703447	3.616553	1	5
	5	12	3.416667	1.1645	0.336162	2.676779	4.156555	1	5
	Total	132	2.833333	1.224225	0.106555	2.622542	3.044125	1	5
Befektet-e: koncentráció az alaptevékenységekre	1	44	3.25	1.296238	0.195415	2.855908	3.644092	1	5
	2	15	3.066667	1.162919	0.300264	2.422664	3.71067	1	5
	3	50	2.68	1.114652	0.157636	2.363219	2.996781	1	5
	4	30	3.5	0.776819	0.141827	3.209931	3.790069	2	5
	5	13	3.692308	1.250641	0.346865	2.936553	4.448062	1	5
	Total	152	3.131579	1.171879	0.095052	2.943775	3.319382	1	5
Befektet-e: minőségjavítási programok (TQM)	1	41	3.341463	1.237129	0.193207	2.950977	3.731949	1	5
	2	16	2.6875	0.873212	0.218303	2.222198	3.152802	1	4
	3	49	2.897959	1.103874	0.157696	2.58089	3.215029	1	5
	4	28	3.535714	1.137969	0.215056	3.094456	3.976973	1	5
	5	13	3.615385	1.192928	0.330859	2.894506	4.336264	1	5
	Total	147	3.183673	1.164665	0.09606	2.993826	3.373521	1	5
Befektet-e: a munkaerő szintjének növelése	1	42	3.309524	1.157965	0.178678	2.948677	3.670371	1	5
	2	14	2.642857	1.392681	0.37221	1.838747	3.446967	1	5
	3	50	2.74	1.19198	0.168571	2.401243	3.078757	1	5
	4	29	3.413793	1.118585	0.207716	2.988306	3.83928	1	5
	5	14	3.642857	1.081818	0.289128	3.018234	4.26748	1	5
	Total	149	3.107383	1.214445	0.099491	2.910776	3.303989	1	5
Befektet-	1	32	3.96875	0.966683	0.170887	3.620224	4.317276	1	5

e:gyártóberendezések
modernizálása

2	11	3.818182	0.750757	0.226362	3.313816	4.322547	3	5
3	41	3.292683	1.209213	0.188847	2.911008	3.674358	1	5
4	27	4.037037	1.055443	0.20312	3.619518	4.454556	1	5
5	13	4.153846	1.143544	0.317162	3.46281	4.844883	1	5
Total	124	3.766129	1.112449	0.099901	3.568381	3.963877	1	5

Befektet-
e:sorozatgyártás
bevezetésére

1	24	2.791667	1.473805	0.300839	2.169333	3.414	1	5
2	8	1.5	0.755929	0.267261	0.868028	2.131972	1	3
3	33	2.181818	1.210747	0.210764	1.752506	2.611131	1	5
4	22	3.181818	1.180652	0.251716	2.658346	3.70529	1	5
5	11	3.454545	1.21356	0.365902	2.639265	4.269826	1	5
Total	98	2.642857	1.348921	0.136262	2.372416	2.913299	1	5

Befektet-e:gépek
termelékenység
fokozására

1	25	2.6	1.322876	0.264575	2.053944	3.146056	1	5
2	7	1.714286	0.95119	0.359516	0.834582	2.593989	1	3
3	33	2.606061	1.412874	0.24595	2.105077	3.107044	1	5
4	25	3.36	1.287116	0.257423	2.828705	3.891295	1	5
5	11	3.545455	1.128152	0.340151	2.787552	4.303357	1	5
Total	101	2.831683	1.371636	0.136483	2.560905	3.102461	1	5

Befektet-
e:termékfejlesztés
gyorsítása

1	24	2.708333	1.301476	0.265663	2.158768	3.257899	1	4
2	6	1.666667	0.816497	0.333333	0.809806	2.523527	1	3
3	36	2.583333	1.338976	0.223163	2.130289	3.036378	1	5
4	23	3.043478	1.296087	0.270253	2.483008	3.603948	1	5
5	12	3.833333	1.193416	0.34451	3.075073	4.591594	1	5
Total	101	2.811881	1.346944	0.134026	2.545978	3.077785	1	5

5/6. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fontos anyagok beszerzése - 1 beszállítóval dolgozunk	Between Groups	0.850608	4	0.212652	5.250243	0.05%
	Within Groups	7.736126	191	0.040503		
	Total	8.586735	195			
Fontos anyagok beszerzése - 3-nál több szállítóval dolgozunk	Between Groups	2.192468	4	0.548117	2.58128	3.86%
	Within Groups	40.55753	191	0.212343		
	Total	42.75	195			
Helyi piacról származik a beszerzésünk %-a	Between Groups	17857.69	4	4464.423	4.037232	0.37%
	Within Groups	204575.4	185	1105.813		
	Total	222433.1	189			
Regionális piacról származik a beszerzésünk %-a	Between Groups	19323.03	4	4830.759	6.114987	0.01%
	Within Groups	140617.6	178	789.9867		
	Total	159940.7	182			
Regionális piacról származik az értékesítésünk %-a	Between Groups	10343.54	4	2585.886	2.437432	4.89%
	Within Groups	185658.5	175	1060.906		
	Total	196002.1	179			

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max	
					Lower Bound	Upper Bound			
Fontos anyagok beszerzése - 1 beszállítóval dolgozunk	1	58	0.051724	0.223404	0.029334	-0.70%	0.110465	0	1
	2	23	0	0	0	0.00%	0	0	0
	3	61	0.016393	0.128037	0.016393	-1.64%	0.049185	0	1
	4	39	0.025641	0.160128	0.025641	-2.63%	0.077549	0	1
	5	15	0.266667	0.457738	0.118187	1.32%	0.520153	0	1
	Total	196	0.045918	0.209844	0.014989	1.64%	0.075479	0	1
Fontos anyagok beszerzése - 3-nál több beszállítóval dolgozunk	1	58	0.724138	0.450851	0.0592	60.56%	0.842683	0	1
	2	23	0.608696	0.499011	0.104051	39.29%	0.824484	0	1
	3	61	0.721311	0.452075	0.057882	60.55%	0.837093	0	1
	4	39	0.717949	0.455881	0.072999	57.02%	0.865728	0	1
	5	15	0.333333	0.48795	0.125988	6.31%	0.603551	0	1
	Total	196	0.678571	0.468221	0.033444	61.26%	0.744531	0	1

Helyi piacról
származik a
beszerzésünk

%-a	1	56	60.46429	34.26048	4.578249	5128.93%	69.6393	0	100
	2	22	71.72727	28.7256	6.124319	5899.11%	84.46349	5	100
	3	60	64.08333	33.72938	4.354444	5537.01%	72.79656	5	100
	4	38	59.39474	31.85486	5.16754	4892.43%	69.86517	0	100
	5	14	28.57143	37.23256	9.950821	707.40%	50.06887	0	90
Total	190	60.34737	34.3059	2.488811	5543.80%	65.25679	0	100	

Regionális
piacról
származik a
beszerzésünk

%-a	1	54	26.18519	25.35043	3.449757	1926.58%	33.10452	0	90
	2	22	21.5	23.82426	5.079349	1093.69%	32.06308	0	80
	3	56	23.71429	27.00149	3.608226	1648.32%	30.94533	0	100
	4	36	30.72222	28.98533	4.830888	2091.50%	40.52945	0	100
	5	15	61.66667	42.37025	10.93995	3820.28%	85.13053	0	100
Total	183	28.66667	29.64447	2.191383	2434.29%	32.99045	0	100	

Regionális
piacról
származik az
értékesítésünk

%-a	1	53	24.54717	33.45696	4.595666	1532.53%	33.76905	0	99
	2	21	29.66667	33.58323	7.328462	1437.98%	44.95357	0	90
	3	55	20.30909	28.94111	3.902419	1248.52%	28.13297	0	95
	4	36	36.69444	32.16637	5.361062	2581.09%	47.57798	0	91
	5	15	43.66667	40.92793	10.56755	2100.15%	66.3318	0	100
Total	180	27.87222	33.09054	2.466423	2300.52%	32.73923	0	100	

5/7. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	Between Groups	169.5439608	4.00	42.3859902	148.2277599	0.00%
	Within Groups	54.9027397	192.00	0.285951769		
	Total	224.4467005	196.00			
Adott kapcsolathoz berend. vásárolt beszállítója	Between Groups	64.07624875	4.00	16.01906219	16.46500033	0.00%
	Within Groups	182.9082072	188.00	0.972915996		
	Total	246.984456	192.00			
Adott kapcsolathoz raktárt vásárolt beszállítója	Between Groups	63.64431133	4.00	15.91107783	14.75041637	0.00%
	Within Groups	206.0291581	191.00	1.078686691		
	Total	269.6734694	195.00			
Adott kapcsolathoz munkaerőt vásárolt beszállítója	Between Groups	30.56323455	4.00	7.640808637	8.535483434	0.00%
	Within Groups	169.1893428	189.00	0.895181708		
	Total	199.7525773	193.00			
Extranet rendszereket vásárolt vállalata	Between Groups	195.2236925	4.00	48.80592312	163.5261105	0.00%
	Within Groups	57.3042263	192.00	0.298459512		
	Total	252.5279188	196.00			
Adott kapcsolathoz berend. vásárolt vállalata	Between Groups	68.93230792	4.00	17.23307698	14.46691008	0.00%
	Within Groups	226.3292305	190.00	1.191206477		
	Total	295.2615385	194.00			
Adott kapcsolathoz raktárt vásárolt vállalata	Between Groups	76.88944012	4.00	19.22236003	16.54664831	0.00%
	Within Groups	221.8860701	191.00	1.161707173		
	Total	298.7755102	195.00			
Adott kapcsolathoz munkaerőt vásárolt vállalata	Between Groups	38.69989819	4.00	9.674974547	8.234064422	0.00%
	Within	223.2488198	190.00	1.174993788		

	Groups					
	Total	261.9487179	194.00			
Extranet rendszereket vásárolt vevője	Between					
	Groups	81.63334324	4.00	20.40833581	23.30489851	0.00%
	Within					
	Groups	160.2549546	183.00	0.875710135		
	Total	241.8882979	187.00			
Adott vevőhöz berendezést vásárolt vevője	Between					
	Groups	37.34540001	4.00	9.336350002	11.66049735	0.00%
	Within					
	Groups	145.7241187	182.00	0.800681971		
	Total	183.0695187	186.00			
Adott vevőhöz raktárt vásárolt vevője	Between					
	Groups	58.58144199	4.00	14.6453605	12.8132174	0.00%
	Within					
	Groups	206.8809236	181.00	1.142988528		
	Total	265.4623656	185.00			
Adott vevőhöz munkaerőt vásárolt vevője	Between					
	Groups	25.00262603	4.00	6.250656508	5.554950773	0.03%
	Within					
	Groups	202.5433199	180.00	1.125240666		
	Total	227.5459459	184.00			
Extranet rendszereket vásárolt vállalata vevői miatt	Between					
	Groups	144.2721081	4.00	36.06802701	53.30519504	0.00%
	Within					
	Groups	124.5003787	184.00	0.676632493		
	Total	268.7724868	188.00			
Adott vevőhöz berendezést vásárolt vállalata	Between					
	Groups	36.4453096	4.00	9.111327399	6.539133456	0.01%
	Within					
	Groups	257.7704799	185.00	1.393353945		
	Total	294.2157895	189.00			
Adott vevőhöz raktárt vásárolt vállalata	Between					
	Groups	44.75947631	4.00	11.18986908	7.261891789	0.00%
	Within					
	Groups	281.9852045	183.00	1.540902757		
	Total	326.7446809	187.00			
Adott vevőhöz munkaerőt vásárolt vállalata	Between					
	Groups	24.83444522	4.00	6.208611304	3.731844321	0.60%
	Within					
	Groups	306.1179357	184.00	1.663684433		
	Total	330.952381	188.00			
Az eladónak jó a hírneve - fontos a szállítói kapcsolatban	Between					
	Groups	15.75670771	4.00	3.939176926	3.829829878	0.51%
	Within					
	Groups	197.481871	192.00	1.028551411		
	Total	213.2385787	196.00			

A szállító folyamatos termékfejlesztést véges - fontos a kapcsolatban	Between					
	Groups	20.63777312	4.00	5.159443279	5.537641915	0.03%
	Within					
	Groups	177.0237653	190.00	0.931704028		
	Total	197.6615385	194.00			
Az iparágában a szállító szaktudásáról ismert - fontos a kapcsolatban	Between					
	Groups	11.71443396	4.00	2.928608489	2.862002722	2.46%
	Within					
	Groups	196.4683072	192.00	1.023272433		
	Total	208.1827411	196.00			
A szállítói információk megbízhatók - fontos a kapcsolatban	Between					
	Groups	6.947619602	4.00	1.7369049	2.542311834	4.11%
	Within					
	Groups	131.1742078	192.00	0.683198999		
	Total	138.1218274	196.00			
A szállító össze -fontos a kapcsolatban	Between					
	Groups	8.515235358	4.00	2.128808839	2.41812901	5.00%
	Within					
	Groups	169.0279119	192.00	0.880353708		
	Total	177.5431472	196.00			
Hozzájárul vállalati megítéléséhez a jó kapcsolat a szállítókkal	Between					
	Groups	12.03399876	4.00	3.008499689	2.842896869	2.54%
	Within					
	Groups	203.1842754	192.00	1.058251434		
	Total	215.2182741	196.00			
Eddig a beszerzésben: minőség-növelés	Between					
	Groups	13.13258099	4.00	3.283145248	5.152578574	0.06%
	Within					
	Groups	122.3395002	192.00	0.637184897		
	Total	135.4720812	196.00			
Eddig a beszerzésben:a megfelelő beszállító megtalálása	Between					
	Groups	14.46547623	4.00	3.616369058	4.098427281	0.33%
	Within					
	Groups	168.5345238	191.00	0.882379706		
	Total	183	195.00			
Eddig a beszerzésben: hosszú távú kapcsolat beszállítókkal	Between					
	Groups	8.471705788	4.00	2.117926447	2.755417265	2.92%
	Within					
	Groups	147.5790556	192.00	0.768640915		
	Total	156.0507614	196.00			

Eddig a beszerzésben: szállítók minősítése	Between					
	Groups	16.10058884	4.00	4.02514721	4.776803751	0.11%
	Within					
	Groups	161.787736	192.00	0.842644459		
	Total	177.8883249	196.00			
Eddig a beszerz- ben:meglévő szállítókkal való kapcsolat vezetése	Between					
	Groups	18.64974216	4.00	4.662435539	5.923205063	0.02%
	Within					
	Groups	150.3451558	191.00	0.787147413		
	Total	168.994898	195.00			
Eddig a beszerz- ben:beszállítók fejlesztése	Between					
	Groups	22.2545288	4.00	5.5636322	5.592861979	0.03%
	Within					
	Groups	189.0070097	190.00	0.994773735		
	Total	211.2615385	194.00			
Eddig a beszerz- ben:besz. szakemberek képzése	Between					
	Groups	72.71768917	4.00	18.17942229	20.86941937	0.00%
	Within					
	Groups	167.251854	192.00	0.871103406		
	Total	239.9695431	196.00			
Eddig a beszerz- ben:besz. tevék. inf. fejlesztése	Between					
	Groups	141.5118468	4.00	35.37796171	73.61226709	0.00%
	Within					
	Groups	92.2749552	192.00	0.480598725		
	Total	233.786802	196.00			
Eddig a beszerz- ben:beszerzés centralizálása	Between					
	Groups	47.66668677	4.00	11.91667169	10.17120773	0.00%
	Within					
	Groups	223.7771908	191.00	1.171608329		
	Total	271.4438776	195.00			
Jövőben a beszerzésben: minőség-növelés	Between					
	Groups	8.535719466	4.00	2.133929867	5.144128756	0.06%
	Within					
	Groups	79.64702165	192.00	0.414828238		
	Total	88.18274112	196.00			
Jövőben a beszerzésben:a megfelelő beszállító megtalálása	Between					
	Groups	13.83342951	4.00	3.458357377	4.563714772	0.15%
	Within					
	Groups	145.4965197	192.00	0.757794374		
	Total	159.3299492	196.00			
Jövőben a beszerzésben: hosszú távú kapcsolat beszállítókkal	Between					
	Groups	15.95062648	4.00	3.987656619	6.42708715	0.01%

	Within							
	Groups	119.1255157	192.00	0.620445394				
	Total	135.0761421	196.00					
Jövőben a beszerzésben: szállítók minősítése	Between							
	Groups	12.3318402	4.00	3.082960051	4.74166012	0.11%		
	Within							
	Groups	124.8356725	192.00	0.650185794				
	Total	137.1675127	196.00					
Jövőben a beszerzésben: meglévő szállítókkal való kapcsolat vezetői	Between							
	Groups	17.88851114	4.00	4.472127784	6.092190185	0.01%		
	Within							
	Groups	140.2084276	191.00	0.734075537				
	Total	158.0969388	195.00					
Jövőben a beszerz- ben:beszállítók fejlesztése	Between							
	Groups	18.68812992	4.00	4.672032479	4.313901283	0.23%		
	Within							
	Groups	205.7734085	190.00	1.08301794				
	Total	224.4615385	194.00					
Jövőben a beszerz- ben:besz. szakemberek képzése	Between							
	Groups	82.1426151	4.00	20.53565377	22.74236496	0.00%		
	Within							
	Groups	173.3700753	192.00	0.902969142				
	Total	255.5126904	196.00					
Jövőben a beszerzésben: beszerzési tevékenység informatikai fejlesztése	Between							
	Groups	157.1362689	4.00	39.28406723	107.2980882	0.00%		
	Within							
	Groups	70.29520314	192.00	0.36612085				
	Total	227.4314721	196.00					
Jövőben a beszerzésben: beszerzés centralizálása	Between							
	Groups	58.24609744	4.00	14.56152436	12.7790122	0.00%		
	Within							
	Groups	216.5026205	190.00	1.139487476				
	Total	274.7487179	194.00					

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Min	Max	
					Mean				
					Lower Bound	Upper Bound			
Extranet rendszereket vásárolt beszállítója	1	58	1.103448	0.307203	0.040338	1.022673	1.184223	1	2

2	23	1.347826	0.775107	0.161621	1.012645	1.683007	1	4
3	62	1.064516	0.306806	0.038964	0.986602	1.14243	1	3
4	39	2.384615	0.747465	0.11969	2.142315	2.626916	1	3
5	15	4.333333	0.816497	0.210819	3.881173	4.785494	3	5
Total	197	1.619289	1.07011	0.076242	1.468929	1.76965	1	5

Adott
kapcsolathoz
berendezést
vásárolt
beszállítója

1	56	1.803571	1.051746	0.140545	1.521912	2.085231	1	5
2	23	1.652174	1.070628	0.223241	1.189199	2.115148	1	4
3	62	1.725806	0.852563	0.108276	1.509296	1.942317	1	4
4	39	2.74359	0.99255	0.158935	2.421842	3.065337	1	5
5	13	3.615385	1.120897	0.310881	2.938033	4.292736	1	5
Total	193	2.072539	1.134186	0.08164	1.911511	2.233566	1	5

Adott
kapcsolathoz
raktárt vásárolt
beszállítója

1	58	1.775862	1.185336	0.155642	1.464194	2.08753	1	5
2	23	1.826087	1.072473	0.223626	1.362315	2.289859	1	5
3	62	1.645161	0.870213	0.110517	1.424168	1.866154	1	4
4	39	2.615385	1.114861	0.178521	2.253988	2.976781	1	4
5	14	3.642857	0.744946	0.199095	3.212738	4.072976	3	5
Total	196	2.040816	1.175985	0.083999	1.875153	2.206479	1	5

Adott
kapcsolathoz
munkaerőt
vásárolt
beszállítója

1	58	1.672414	1.049443	0.137799	1.396477	1.948351	1	5
2	23	1.478261	0.790257	0.16478	1.136528	1.819994	1	4
3	62	1.532258	0.762174	0.096796	1.338702	1.725814	1	3
4	38	2.210526	0.905177	0.146839	1.913002	2.508051	1	4
5	13	2.923077	1.497862	0.415432	2.017928	3.828226	1	5
Total	194	1.793814	1.017343	0.073041	1.649753	1.937875	1	5

Extranet
rendszereket
vásárolt vállalata

1	58	1.051724	0.223404	0.029334	0.992983	1.110465	1	2
2	23	1.130435	0.34435	0.071802	0.981527	1.279343	1	2
3	62	1.112903	0.409111	0.051957	1.009009	1.216798	1	3
4	39	2.692308	0.977479	0.156522	2.375446	3.00917	1	5
5	15	4.333333	0.617213	0.159364	3.991532	4.675135	3	5
Total	197	1.654822	1.135081	0.080871	1.495333	1.814312	1	5

Adott
kapcsolathoz
berend. vásárolt
vállalata

1	58	1.862069	1.262805	0.165814	1.530031	2.194107	1	5
2	23	1.478261	0.947224	0.19751	1.068651	1.887871	1	4
3	62	1.854839	1.068886	0.135749	1.583393	2.126285	1	5
4	39	2.923077	1.010071	0.161741	2.59565	3.250504	1	5
5	13	3.538462	0.77625	0.215293	3.069378	4.007545	2	5
Total	195	2.138462	1.23368	0.088346	1.96422	2.312703	1	5

Adott
kapcsolathoz
raktárt vásárolt
vállalata

1	58	1.87931	1.243616	0.163295	1.552318	2.206303	1	5
2	23	1.782609	1.085295	0.2263	1.313292	2.251926	1	5

	3	62	1.741935	0.957036	0.121544	1.498894	1.984977	1	4
	4	39	2.897436	1.071027	0.171502	2.550249	3.244623	1	4
	5	14	3.785714	0.801784	0.214286	3.322778	4.24865	3	5
	Total	196	2.163265	1.237813	0.088415	1.988892	2.337638	1	5
Adott kapcsolathoz munkaerőt vásárolt vállalata									
	1	58	1.706897	1.169925	0.153619	1.399281	2.014513	1	5
	2	23	1.434783	0.843482	0.175878	1.070033	1.799532	1	4
	3	62	1.66129	0.97415	0.123717	1.413902	1.908678	1	5
	4	39	2.461538	1.143544	0.183114	2.090844	2.832232	1	5
	5	13	3	1.354006	0.375534	2.181782	3.818218	1	5
	Total	195	1.897436	1.162003	0.083213	1.733318	2.061554	1	5
Extranet rendszereket vásárolt vevője									
	1	54	1.351852	0.804642	0.109498	1.132227	1.571477	1	4
	2	23	1.347826	0.775107	0.161621	1.012645	1.683007	1	4
	3	58	1.172414	0.625144	0.082085	1.008041	1.336787	1	4
	4	39	2.435897	1.187542	0.190159	2.050941	2.820854	1	4
	5	14	3.285714	1.683795	0.450013	2.31352	4.257908	1	5
	Total	188	1.664894	1.13733	0.082948	1.501259	1.828528	1	5
Adott vevőhöz berendezést vásárolt vevője									
	1	54	1.722222	1.017149	0.138416	1.444594	1.99985	1	5
	2	23	1.304348	0.76484	0.15948	0.973606	1.635089	1	4
	3	58	1.482759	0.681623	0.089501	1.303535	1.661982	1	4
	4	39	2.384615	0.935144	0.149743	2.081477	2.687754	1	4
	5	13	2.769231	1.235168	0.342574	2.022826	3.515636	1	5
	Total	187	1.807487	0.992091	0.072549	1.664362	1.950611	1	5
Adott vevőhöz raktárt vásárolt vevője									
	1	53	1.792453	1.261234	0.173244	1.444814	2.140092	1	5
	2	23	1.478261	0.845822	0.176366	1.1125	1.844022	1	3
	3	58	1.5	0.863489	0.113382	1.272957	1.727043	1	5
	4	38	2.684211	1.210434	0.196358	2.286351	3.08207	1	5
	5	14	3.142857	0.949262	0.253701	2.594769	3.690945	1	4
	Total	186	1.946237	1.197886	0.087833	1.772953	2.11952	1	5
Adott vevőhöz munkaerőt vásárolt vevője									
	1	53	1.584906	1.133985	0.155765	1.272341	1.897471	1	5
	2	22	1.5	0.963624	0.205445	1.072753	1.927247	1	4
	3	58	1.465517	0.959084	0.125934	1.213339	1.717696	1	5
	4	38	2.210526	1.043847	0.169334	1.867422	2.55363	1	4
	5	14	2.571429	1.34246	0.358787	1.796315	3.346542	1	4
	Total	185	1.740541	1.112053	0.08176	1.579233	1.901848	1	5
Extranet rendszereket vásárolt vállalata vevői miatt									
	1	55	1.254545	0.725672	0.09785	1.058369	1.450722	1	4
	2	22	1.272727	0.631085	0.134548	0.99292	1.552535	1	3
	3	59	1.152542	0.407412	0.053041	1.04637	1.258715	1	3
	4	39	2.794872	1.173826	0.187963	2.414361	3.175382	1	5
	5	14	3.857143	1.406422	0.375882	3.045099	4.669187	1	5
	Total	189	1.73545	1.195676	0.086973	1.563882	1.907017	1	5
Adott vevőhöz									
	1	55	2.218182	1.396966	0.188367	1.840529	2.595835	1	5

berendezést
vásárolt vállalata

2	23	1.521739	0.994053	0.207274	1.091878	1.9516	1	4
3	59	2.084746	1.13393	0.147625	1.789242	2.38025	1	5
4	39	2.794872	1.004712	0.160883	2.469182	3.120562	1	5
5	14	3.142857	1.167321	0.31198	2.468866	3.816848	1	5
Total	190	2.278947	1.247677	0.090516	2.100396	2.457499	1	5

Adott vevőhöz
raktárt vásárolt
vállalata

1	55	2.054545	1.432664	0.19318	1.667242	2.441849	1	5
2	22	1.772727	1.192509	0.254244	1.243998	2.301456	1	5
3	59	1.932203	1.096458	0.142747	1.646465	2.217942	1	5
4	38	2.868421	1.211902	0.196596	2.470079	3.266763	1	5
5	14	3.357143	1.150728	0.307545	2.692732	4.021554	1	5
Total	188	2.244681	1.321854	0.096406	2.054498	2.434864	1	5

Adott vevőhöz
munkaerőt
vásárolt vállalata

1	55	2	1.440165	0.194192	1.610669	2.389331	1	5
2	22	1.727273	1.162174	0.247776	1.211993	2.242552	1	4
3	59	1.898305	1.169953	0.152315	1.593414	2.203197	1	5
4	39	2.589744	1.250641	0.200263	2.184333	2.995154	1	5
5	14	2.928571	1.439246	0.384655	2.097576	3.759567	1	5
Total	189	2.126984	1.326795	0.09651	1.936602	2.317366	1	5

Az eladónak jó a
hírneve - fontos
a szállítói
kapcsolatban

1	58	3.655172	1.000907	0.131426	3.391997	3.918348	2	5
2	23	3.130435	1.289973	0.268978	2.572608	3.688261	1	5
3	62	3.193548	1.053312	0.133771	2.926057	3.46104	1	5
4	39	3.794872	0.731958	0.117207	3.557598	4.032145	2	5
5	15	3.866667	1.060099	0.273716	3.279604	4.45373	2	5
Total	197	3.492386	1.043049	0.074314	3.345828	3.638944	1	5

A szállító
folyamatos
termékfejlesztést
végez - fontos a
kapcsolatban

1	57	3.859649	1.025367	0.135813	3.587583	4.131716	1	5
2	23	3.304348	1.362977	0.2842	2.714952	3.893743	1	5
3	61	3.42623	0.884289	0.113222	3.199753	3.652706	1	5
4	39	4.205128	0.656124	0.105064	3.992437	4.417819	3	5
5	15	4	1	0.258199	3.446218	4.553782	2	5
Total	195	3.738462	1.009393	0.072284	3.595898	3.881025	1	5

Az iparágában a
szállító
szaktudásáról
ismert - fontos a
kapcsolatban

1	58	3.741379	1.018433	0.133727	3.473596	4.009163	1	5
2	23	3.217391	1.412815	0.294592	2.606444	3.828339	1	5
3	62	3.354839	0.925004	0.117476	3.119932	3.589746	1	5
4	39	3.692308	0.950176	0.15215	3.384296	4.000319	1	5
5	15	4.066667	0.703732	0.181703	3.676953	4.45638	3	5
Total	197	3.573604	1.03061	0.073428	3.428794	3.718414	1	5

A szállítói
információk
megbízhatók -
fontos a

1	58	4.327586	0.803238	0.10547	4.116386	4.538787	1	5
---	----	----------	----------	---------	----------	----------	---	---

kapcsolatban									
	2	23	4	1.087115	0.226679	3.529896	4.470104	1	5
	3	62	3.935484	0.80716	0.102509	3.730504	4.140464	1	5
	4	39	4.230769	0.776685	0.124369	3.978997	4.482541	2	5
	5	15	4.466667	0.63994	0.165232	4.112279	4.821054	3	5
	Total	197	4.15736	0.839466	0.059809	4.039408	4.275313	1	5
A szállító őszinte									
- fontos a									
kapcsolatban									
	1	58	4.310345	0.882717	0.115906	4.078246	4.542443	1	5
	2	23	4.217391	1.042572	0.217391	3.766549	4.668233	2	5
	3	62	3.870968	0.949268	0.120557	3.629899	4.112037	1	5
	4	39	4	0.973329	0.155857	3.684483	4.315517	2	5
	5	15	4.466667	0.833809	0.215289	4.004918	4.928415	3	5
	Total	197	4.111675	0.951752	0.06781	3.977945	4.245405	1	5
Hozzájárul a									
vállalati									
megítéléséhez a									
jó kapcsolat a									
szállítókkal									
	1	58	3.810345	0.926357	0.121637	3.566772	4.053918	1	5
	2	23	3.130435	1.140349	0.237779	2.637311	3.623559	1	5
	3	62	3.274194	1.027002	0.130429	3.013384	3.535003	1	5
	4	39	3.564103	1.020703	0.163443	3.233229	3.894976	1	5
	5	15	3.466667	1.245946	0.321702	2.776685	4.156648	1	5
	Total	197	3.48731	1.04788	0.074658	3.340073	3.634546	1	5
Eddig a									
beszerzésben:									
minőségnevelés									
	1	58	4.396552	0.699365	0.091831	4.212663	4.58044	2	5
	2	23	3.782609	1.126399	0.23487	3.295517	4.2697	1	5
	3	62	3.951613	0.777289	0.098716	3.754219	4.149007	2	5
	4	39	4.461538	0.682339	0.109262	4.24035	4.682727	3	5
	5	15	4	0.92582	0.239046	3.487298	4.512702	3	5
	Total	197	4.167513	0.831375	0.059233	4.050697	4.284329	1	5
Eddig a									
beszerzésben: a									
megfelellő									
beszállító									
megtalálása									
	1	58	4.206897	0.913037	0.119888	3.966826	4.446967	1	5
	2	23	3.521739	1.201119	0.250451	3.002336	4.041142	1	5
	3	62	3.693548	0.879432	0.111688	3.470215	3.916882	2	5
	4	39	4.179487	0.913979	0.146354	3.883209	4.475765	1	5
	5	14	3.785714	0.892582	0.238553	3.270353	4.301076	2	5
	Total	196	3.928571	0.968742	0.069196	3.792103	4.06504	1	5
Eddig a									
beszerzésben:									
hosszú távú									
kapcsolat									
beszállítókkal									
	1	58	4	0.936586	0.12298	3.753737	4.246263	1	5
	2	23	3.434783	1.03687	0.216202	2.986407	3.883159	2	5
	3	62	3.645161	0.811733	0.10309	3.43902	3.851303	1	5
	4	39	4	0.858395	0.137453	3.721741	4.278259	2	5
	5	15	3.866667	0.63994	0.165232	3.512279	4.221054	3	5
	Total	197	3.812183	0.892288	0.063573	3.686808	3.937557	1	5
Eddig a									
beszerzésben:									
szállítók									
minősítése									
	1	58	3.965517	0.93594	0.122895	3.719424	4.21161	1	5

2	23	3.26087	0.751809	0.156763	2.935763	3.585976	2	5
3	62	3.403226	0.913643	0.116033	3.171204	3.635248	1	5
4	39	3.923077	0.928627	0.148699	3.622051	4.224103	1	5
5	15	3.533333	1.060099	0.273716	2.94627	4.120396	2	5
Total	197	3.664975	0.952677	0.067875	3.531115	3.798835	1	5

Eddig a
beszerzésben:
meglévő
szállítókkal való
kapcsolat
vezetése

1	57	3.754386	0.987072	0.130741	3.492481	4.016291	1	5
2	23	3.173913	1.23038	0.256552	2.641857	3.705969	1	5
3	62	3.16129	0.77234	0.098087	2.965153	3.357428	1	4
4	39	3.871795	0.656124	0.105064	3.659104	4.084486	3	5
5	15	3.533333	0.833809	0.215289	3.071585	3.995082	2	5
Total	196	3.505102	0.930935	0.066495	3.37396	3.636244	1	5

Eddig a
beszerzésben:
beszállítók
fejlesztése

1	58	3.517241	1.079983	0.141809	3.233274	3.801209	1	5
2	23	2.521739	1.038774	0.216599	2.07254	2.970939	1	5
3	62	2.903226	0.824018	0.10465	2.693964	3.112487	1	5
4	37	3.351351	1.033232	0.169862	3.006855	3.695848	1	5
5	15	3.066667	1.162919	0.300264	2.422664	3.71067	1	5
Total	195	3.138462	1.043541	0.074729	2.991075	3.285848	1	5

Eddig a
beszerzésben:
beszerzési
szakemberek
képzése

1	58	3.431034	1.044821	0.137192	3.156313	3.705756	1	5
2	23	1.521739	0.845822	0.176366	1.155978	1.8875	1	4
3	62	2.596774	0.777969	0.098802	2.399207	2.794341	1	4
4	39	3.25641	0.99255	0.158935	2.934663	3.578158	1	5
5	15	3.266667	1.032796	0.266667	2.694724	3.83861	1	5
Total	197	2.898477	1.106496	0.078835	2.743004	3.05395	1	5

Eddig a
beszerzésben:
beszerzési
tevékenység
informatikai
fejlesztése

1	58	4.12069	0.72735	0.095506	3.929443	4.311937	3	5
2	23	1.391304	0.499011	0.104051	1.175516	1.607093	1	2
3	62	2.806452	0.596127	0.075708	2.655064	2.95784	1	4
4	39	3.615385	0.78188	0.125201	3.361929	3.868841	2	5
5	15	3.466667	0.915475	0.236375	2.959693	3.97364	2	5
Total	197	3.238579	1.092149	0.077812	3.085122	3.392036	1	5

Eddig a
beszerzésben:
beszerzés
centralizálása

1	58	3.672414	1.082361	0.142121	3.387821	3.957006	1	5
2	23	2.217391	1.312753	0.273728	1.649714	2.785068	1	5
3	62	2.854839	0.989233	0.125633	2.60362	3.106057	1	5
4	38	3.552632	1.107648	0.179684	3.188557	3.916707	1	5
5	15	3	1	0.258199	2.446218	3.553782	1	5
Total	196	3.168367	1.179839	0.084274	3.002161	3.334573	1	5

Jövőben a

1	58	4.793103	0.554365	0.072792	4.647341	4.938866	2	5
---	----	----------	----------	----------	----------	----------	---	---

beszerzésben:									
minőségnevelés									
	2	23	4.304348	0.926125	0.19311	3.903861	4.704834	1	5
	3	62	4.354839	0.703545	0.08935	4.176172	4.533506	2	5
	4	39	4.666667	0.529813	0.084838	4.494921	4.838412	3	5
	5	15	4.8	0.414039	0.106904	4.570713	5.029287	4	5
	Total	197	4.573604	0.670755	0.047789	4.479357	4.667851	1	5
Jövőben a									
beszerzésben:a									
megfelelő									
beszállító									
megtalálása									
	1	58	4.586207	0.750076	0.09849	4.388985	4.783429	1	5
	2	23	3.869565	1.254242	0.261527	3.32719	4.41194	1	5
	3	62	4.064516	0.786588	0.099897	3.86476	4.264272	2	5
	4	39	4.487179	0.823081	0.131798	4.220367	4.753992	1	5
	5	15	4.333333	1.046536	0.270214	3.753781	4.912886	2	5
	Total	197	4.299492	0.901614	0.064237	4.172807	4.426177	1	5
Jövőben a									
beszerzésben:									
hosszú távú									
kapcsolat									
beszállítókkal									
	1	58	4.362069	0.788031	0.103473	4.154867	4.569271	2	5
	2	23	3.608696	0.988071	0.206027	3.181422	4.03597	2	5
	3	62	3.887097	0.831842	0.105644	3.675848	4.098345	1	5
	4	39	4.307692	0.655095	0.104899	4.095335	4.52005	3	5
	5	15	4.466667	0.516398	0.133333	4.180695	4.752638	4	5
	Total	197	4.121827	0.830159	0.059146	4.005182	4.238472	1	5
Jövőben a									
beszerzésben:									
szállítók									
minősítése									
	1	58	4.310345	0.82093	0.107793	4.094492	4.526197	1	5
	2	23	3.73913	0.6887	0.143604	3.441314	4.036947	3	5
	3	62	3.83871	0.926717	0.117693	3.603368	4.074052	1	5
	4	39	4.333333	0.621261	0.099481	4.131944	4.534723	3	5
	5	15	4.266667	0.798809	0.206252	3.824301	4.709032	3	5
	Total	197	4.096447	0.836561	0.059603	3.978902	4.213991	1	5
Jövőben a									
beszerzésben:									
meglévő									
szállítókkal való									
kapcsolat vezetői									
	1	57	4.087719	0.871794	0.115472	3.856401	4.319037	1	5
	2	23	3.26087	1.286906	0.268338	2.70437	3.817369	1	5
	3	62	3.612903	0.816928	0.10375	3.405442	3.820364	1	5
	4	39	4.076923	0.623429	0.099829	3.874831	4.279015	3	5
	5	15	4.133333	0.63994	0.165232	3.778946	4.487721	3	5
	Total	196	3.841837	0.900419	0.064316	3.714993	3.96868	1	5
Jövőben a									
beszerzésben:bes									
zállítók									
fejlesztése									
	1	58	3.724138	1.088909	0.142981	3.437824	4.010452	1	5
	2	23	2.826087	1.23038	0.256552	2.294031	3.358143	1	5
	3	62	3.274194	0.908419	0.115369	3.043498	3.504889	1	5
	4	37	3.756757	0.925125	0.15209	3.448305	4.065209	1	5
	5	15	3.466667	1.302013	0.336178	2.745636	4.187697	1	5
	Total	195	3.461538	1.075648	0.077029	3.309617	3.61346	1	5
Jövőben a									
	1	58	3.896552	0.949416	0.124664	3.646915	4.146188	1	5

beszerzésben:
beszerzési
szakemberek
képzése

2	23	1.956522	1.065076	0.222084	1.495948	2.417095	1	4
3	62	3.064516	0.972928	0.123562	2.817439	3.311594	1	5
4	39	3.871795	0.767068	0.122829	3.62314	4.12045	2	5
5	15	3.933333	1.099784	0.283963	3.324294	4.542373	2	5
Total	197	3.406091	1.141769	0.081348	3.245662	3.56652	1	5

Jövőben a
beszerzésben:bes
zerzési
tevékenység
informatikai
fejlesztése

1	58	4.637931	0.519726	0.068243	4.501276	4.774586	3	5
2	23	1.782609	0.795243	0.16582	1.43872	2.126497	1	3
3	62	3.451613	0.533391	0.067741	3.316157	3.587069	2	4
4	39	4.282051	0.646803	0.103571	4.072382	4.49172	3	5
5	15	4.466667	0.743223	0.191899	4.055083	4.87825	3	5
Total	197	3.847716	1.077202	0.076747	3.696359	3.999073	1	5

Jövőben a
beszerz-
ben:beszerzés
centralizálása

1	57	3.964912	0.999373	0.13237	3.699743	4.230082	1	5
2	23	2.347826	1.265224	0.263817	1.800702	2.89495	1	5
3	62	3.177419	1.09431	0.138978	2.899517	3.455322	1	5
4	38	3.973684	0.914946	0.148424	3.672949	4.27442	1	5
5	15	3.666667	1.234427	0.318728	2.983064	4.350269	1	5
Total	195	3.502564	1.190055	0.085222	3.334484	3.670644	1	5

5/8. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Egyéb informatikai kiadások az elmúlt 3-évben(millió Ft)	Between Groups	2939.34	4	734.8349	3.569811	0.85%
	Within Groups	27171.8	132	205.847		
	Total	30111.14	136			
Informatika stratégiai területe:az üzleti vonatkozásokat tárgyalja	Between Groups	2.974806	4	0.743702	3.850213	0.70%
	Within Groups	13.13478	68	0.193159		
	Total	16.10959	72			
Informatikai rendszerintegráció:beszerzésre	Between Groups	37.49043	4	9.372607	5.310433	0.05%
	Within Groups	291.2155	165	1.764942		
	Total	328.7059	169			
Mással tart-e:elektronikus piactéren keresztüli kapcsolat	Between Groups	26.89958	4	6.724895	2.643803	3.59%
	Within Groups	379.003	149	2.543644		
	Total	405.9026	153			
Honlapon keresztül rendelés adható fel, de a fizetés vagy a készlet módosítás nem automatikus	Between Groups	1.471387	4	0.367847	5.242707	0.05%
	Within Groups	12.27861	175	0.070164		
	Total	13.75	179			

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	Upper Bound	Min	Max
Egyéb informatikai kiadások az elmúlt 3-évben(millió Ft)	1	40	7.80	19.59061785	3.097548659	153.46%	14.06538355	0	100
	2	11	2.68	5.950935755	1.794274641	-131.61%	6.679711221	0	20
	3	46	1.60	2.722425434	0.401399731	79.48%	2.411721429	0	10
	4	27	2.78	7.218210589	1.389145275	-7.77%	5.633206786	0	30
	5	13	17.12	29.09979514	8.070831036	-46.94%	34.70021482	0	100
Total	137	5.20	14.87969936	1.271258509	268.86%	7.716545709	0	100	
Informatika stratégiai területe:az üzleti vonatkozásokat tárgyalja	1	23	0.26	0.448977759	0.093618334	6.67%	0.455022107	0	1
	2	8	0.25	0.46291005	0.163663418	-13.70%	0.637002487	0	1

	3	16	0.25	0.447213595	0.111803399	1.17%	0.488303304	0	1
	4	20	0.30	0.470162346	0.105131497	8.00%	0.520042751	0	1
	5	6	1.00	0	0	100.00%	1	1	1
Total	73		0.33	0.473016165	0.055362355	21.84%	0.43912996	0	1
Informatikai rendszer integráció.:beszerzésre	1	49	2.59	1.383208338	0.197601191	219.45%	2.989140558	1	5
	2	16	3.56	1.459166429	0.364791607	278.50%	4.340034905	1	5
	3	54	3.24	1.413348562	0.192332378	285.50%	3.626510638	1	5
	4	38	2.58	1.15387898	0.187183888	219.97%	2.958217951	1	5
	5	13	1.77	1.012739367	0.280883363	115.72%	2.381223044	1	4
Total	170		2.82	1.39463444	0.106963579	261.24%	3.03468626	1	5
Mással tart-e:elektronikus piactéren keresztüli kapcsolat	1	47	0.23	0.982737215	0.143346955	-5.45%	0.522585009	0	6
	2	16	0.31	1.25	0.3125	-35.36%	0.978577983	0	5
	3	49	0.39	1.729840148	0.247120021	-10.91%	0.884623206	0	10
	4	31	0.06	0.359210604	0.064516129	-6.72%	0.196275642	0	2
	5	11	1.82	4.045199175	1.219673442	-89.94%	4.535783602	0	10
Total	154		0.37	1.628790396	0.13125167	11.08%	0.629429399	0	10
Honlapon keresztül rendelés adható fel, de a fizetés vagy készletmódsoítás nem automatikus	1	54	-	0	0	0.00%	0	0	0
	2	19	0.05	0.229415734	0.052631579	-5.79%	0.163206423	0	1
	3	57	0.09	0.285400831	0.037802263	1.20%	0.163446332	0	1
	4	36	0.11	0.318727629	0.053121272	0.33%	0.218953026	0	1
	5	14	0.36	0.497245158	0.132894358	7.00%	0.644243664	0	1
Total	180		0.08	0.27715635	0.020658015	4.26%	0.124097906	0	1

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Informatikai beruházás/árbevétel	Between Groups	1.98286E-09	4	4.95715E-10	7.563717359	0.00%
	Within Groups	9.24094E-09	141	6.55386E-11		

	Total	1.12238E-08	145				
Egyéb informatikai kiadás/árbevétel	Between Groups	8.1673E-11	4	2.04182E-11	5.511907014	0.04%	
	Within Groups	4.63048E-10	125	3.70439E-12			
	Total	5.44721E-10	129				

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Informatikai beruházás/árbevétel	1	42	7.73338E-06	9.03868E-06	1.3947E-06	4.91673E-06	1.055E-05	0	3.73371E-05
	2	14	3.70373E-06	6.31462E-06	1.68765E-06	5.77696E-08	7.34968E-06	0	2.31173E-05
	3	48	4.7729E-06	5.12242E-06	7.39358E-07	3.2855E-06	6.26029E-06	0	2.1875E-05
	4	29	3.89286E-06	4.85436E-06	9.01431E-07	2.04636E-06	5.73936E-06	0	2.17731E-05
	5	13	1.71323E-05	1.70292E-05	4.72304E-06	6.84171E-06	2.7423E-05	1.49954E-06	5.14913E-05
	Total	146	6.44771E-06	8.79804E-06	7.28131E-07	5.00859E-06	7.88683E-06	0	5.14913E-05
Egyéb informatikai kiadás/árbevétel	1	36	7.02063E-07	1.30893E-06	2.18156E-07	2.59184E-07	1.14494E-06	0	4.66714E-06
	2	11	5.43696E-07	9.06569E-07	2.73341E-07	-6.53449E-08	1.15274E-06	0	2.31173E-06
	3	45	5.81467E-07	1.01598E-06	1.51453E-07	2.76233E-07	8.86701E-07	0	5.86449E-06
	4	25	7.12225E-07	1.68055E-06	3.36111E-07	1.85268E-08	1.40592E-06	0	8.33333E-06
	5	13	3.27655E-06	4.84479E-06	1.3437E-06	3.48871E-07	6.20423E-06	0	1.54474E-05
	Total	130	9.06321E-07	2.05491E-06	1.80227E-07	5.49737E-07	1.26291E-06	0	1.54474E-05

5/9. számú melléklet

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kontrolling súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	22	4.00	5.428549127	4.481788499	0.18%
	Within Groups	224	18500.00%	1.211246164		
	Total	246	18900.00%			
Szervezete fejlesztés súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	35	400.00%	8.747750733	8.536296009	0.00%
	Within Groups	190	185.00	1.02477125		
	Total	225	189.00			
Beszerzés súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	12	4.00	2.986762841	3.039198338	1.86%
	Within Groups	181	184.00	0.982746932		
	Total	193	188.00			
Logisztika súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	31	4.00	7.6522286	7.006163531	0.00%
	Within Groups	200	183.00	1.092213815		
	Total	230	187.00			
Készletgazdálkodás súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	11	4.00	2.845063749	2.746048902	2.98%
	Within Groups	190	183.00	1.036057204		
	Total	201	187.00			
Emberi erőforrás menedzsment súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	17	4.00	4.272549398	4.61388658	0.14%
	Within Groups	172	186.00	0.926019599		
	Total	189	190.00			
Információmenedzsment súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	31	4.00	7.779141563	9.269409441	0.00%
	Within Groups	154	184.00	0.839227311		
	Total	186	188.00			
Stratégiai tervezés súlya a vállalat szempontjából	Between Groups	24	4.00	5.958332478	3.981571778	0.40%
	Within Groups	275	184.00	1.496477474		
	Total	299	188.00			
A jó gazdálkodáshoz a beszerzést át kellene alakítani	Between Groups	9.8	4.00	2.455556014	2.477563159	4.57%
	Within Groups	183	185.00	0.991117423		
	Total	193	189.00			
A jó gazdálkodáshoz a logisztikát át kellene alakítani	Between Groups	15	4.00	3.635996673	3.471945214	0.92%
	Within Groups	193	184.00	1.04725059		

	Total	207	188.00			
A jó gazdálkodáshoz a készletgazdálkodást át kellene alakítani	Between Groups	18	4.00	4.454734906	4.016669393	0.38%
	Within Groups	201	181.00	1.109061879		
	Total	219	185.00			
A jó gazdálkodáshoz a költséggazdálkodást át kellene alakítani	Between Groups	13	4.00	3.368152808	2.768893689	2.87%
	Within Groups	226	186.00	1.21642547		
	Total	240	190.00			
Az üzleti döntéseket támogatja az információs rendszer?	Between Groups	12	4.00	2.87750057	3.017857537	1.93%
	Within Groups	175	184.00	0.953491188		
	Total	187	188.00			
Az üzleti partnerek értékelését támogatja az információs rendszer?	Between Groups	21	4.00	5.367561581	4.525791942	0.16%
	Within Groups	218	184.00	1.185993888		
	Total	240	188.00			
A vevői elégedettség követését támogatja az információs rendszer?	Between Groups	16	4.00	4.098553201	2.560220257	4.01%
	Within Groups	295	184.00	1.600859609		
	Total	311	188.00			
A vállalati folyamatok fejlesztését támogatja az információs rendszer?	Between Groups	22	4.00	5.396819842	5.478737918	0.03%
	Within Groups	180	183.00	0.985048003		
	Total	202	187.00			
A partnerekkel való együttműködést támogatja az információs rendszer?	Between Groups	19	4.00	4.805816551	4.075907971	0.34%
	Within Groups	216	183.00	1.179078769		
	Total	235	187.00			

Descriptives

	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max	
					Lower Bound	Upper Bound			
Kontrolling súlya a vállalat szempontjából	1	57	3.578947	1.26699	0.167817	324.28%	3.915125	1	5
	2	21	2.952381	1.116969	0.243743	244.39%	3.460819	1	5
	3	59	3.050847	1.073565	0.139766	277.11%	3.33062	1	5
	4	38	3.842105	0.789331	0.128046	358.27%	4.101552	2	5
	5	15	3.666667	1.175139	0.30342	301.59%	4.317437	1	5
	Total	190	3.405263	1.140395	0.082733	324.21%	3.568462	1	5
Szervezetfejles ztés súlya a vállalat szempontjából	1	57	3.421053	1.051315	0.13925	314.21%	3.700004	1	5
	2	21	2.619048	1.321975	0.288479	201.73%	3.220804	1	5
	3	59	2.745763	0.939428	0.122303	250.09%	2.990579	1	5
	4	38	3.289474	0.9273	0.150428	298.47%	3.59427	1	5
	5	15	4.133333	0.833809	0.215289	367.16%	4.595082	3	5
	Total	190	3.152632	1.090055	0.079081	299.66%	3.308626	1	5
Beszerzés súlya a vállalat szempontjából	1	57	3.894737	0.859489	0.113842	366.67%	4.12279	1	5
	2	22	3.590909	1.259595	0.268547	303.24%	4.149382	1	5
	3	59	3.40678	0.984687	0.128195	315.02%	3.66339	1	5
	4	37	3.972973	0.927556	0.152489	366.37%	4.282236	2	5
	5	14	4.071429	1.206666	0.322495	337.47%	4.768137	1	5
	Total	189	3.73545	1.012613	0.073657	359.01%	3.88075	1	5
Logisztika súlya a vállalat szempontjából	1	56	3.535714	1.159377	0.154928	322.52%	3.846198	1	5
	2	21	2.666667	1.154701	0.251976	214.11%	3.19228	1	5
	3	59	2.949153	1.007279	0.131137	268.67%	3.211651	1	5
	4	37	3.648649	0.753371	0.123853	339.75%	3.899835	2	5
	5	15	4	1.195229	0.308607	333.81%	4.661896	1	5
	Total	188	3.31383	1.110196	0.080969	315.41%	3.473561	1	5
Készletgazdál kodás súlya a vállalat szempontjából	1	56	3.696429	1.094111	0.146207	340.34%	3.989433	1	5
	2	22	3.181818	1.332251	0.284037	259.11%	3.772505	1	5
	3	58	3.258621	0.947024	0.12435	300.96%	3.507628	1	5
	4	37	3.648649	0.856875	0.140869	336.30%	3.934345	2	5
	5	15	3.933333	0.798809	0.206252	349.10%	4.375699	3	5
	Total	188	3.510638	1.036703	0.075609	336.15%	3.659795	1	5
Emberi erőforrás menedzsment súlya a vállalat szempontjából	1	57	3.859649	1.025367	0.135813	358.76%	4.131716	1	5
	2	22	3.363636	1.135801	0.242154	286.01%	3.867222	1	5
	3	59	3.271186	0.826928	0.107657	305.57%	3.486685	1	5
	4	38	3.684211	0.903604	0.146584	338.72%	3.981218	1	5
	5	15	4.2	1.082326	0.279455	360.06%	4.799372	2	5
	Total	191	3.612565	0.998235	0.07223	347.01%	3.755041	1	5
Információme	1	56	3.517857	1.026753	0.137206	324.29%	3.792823	1	5

nedzsment								
súlya a vállalat								
szempontjából								
	2	21	2.666667	1.197219	0.261255	212.17%	3.211634	1 5
	3	59	3.016949	0.798523	0.103959	280.89%	3.225045	1 4
	4	38	3.842105	0.71759	0.116409	360.62%	4.077971	3 5
	5	15	3.866667	0.915475	0.236375	335.97%	4.37364	3 5
	Total	189	3.359788	0.993421	0.072261	321.72%	3.502334	1 5
Stratégiai								
tervezés súlya								
a vállalat								
szempontjából								
	1	56	3.660714	1.225142	0.163717	333.26%	3.98881	1 5
	2	21	2.761905	1.480026	0.322968	208.82%	3.435604	1 5
	3	59	3.338983	1.2813	0.166811	300.51%	3.672892	1 5
	4	38	3.736842	1.031509	0.167333	339.78%	4.075891	2 5
	5	15	4.2	1.014185	0.261861	363.84%	4.761637	2 5
	Total	189	3.518519	1.261511	0.091761	333.75%	3.699533	1 5
A jó								
gazdálkodásho								
z a beszerzést								
át kellene								
alakítani								
	1	57	2.649123	0.954149	0.12638	239.60%	2.902293	1 5
	2	22	2.454545	1.405	0.299547	183.16%	3.077488	1 5
	3	58	2.827586	0.797759	0.104751	261.78%	3.037346	2 5
	4	38	3.184211	0.896096	0.145366	288.97%	3.47875	1 5
	5	15	2.933333	1.334523	0.344572	219.43%	3.672368	1 5
	Total	190	2.810526	1.010995	0.073345	266.58%	2.955207	1 5
A jó								
gazdálkodásho								
z a logisztikát								
át kellene								
alakítani								
	1	57	3.017544	1.125853	0.149123	271.88%	3.316273	1 5
	2	22	2.318182	1.041353	0.222017	185.65%	2.779892	1 5
	3	58	2.827586	0.881345	0.115726	259.58%	3.059324	1 5
	4	37	3.297297	0.938819	0.154341	298.43%	3.610315	2 5
	5	15	3.066667	1.279881	0.330464	235.79%	3.775441	1 5
	Total	189	2.936508	1.049919	0.07637	278.59%	3.087161	1 5
A jó								
gazdálkodásho								
z a								
készletgazdálk								
odást át								
kellene								
alakítani								
	1	56	2.660714	1.0318	0.13788	238.44%	2.937032	1 5
	2	21	2	1.183216	0.258199	146.14%	2.538593	1 5
	3	57	2.754386	1.056962	0.139998	247.39%	3.034836	1 5
	4	37	3.054054	0.848068	0.139422	277.13%	3.336814	1 5
	5	15	3.133333	1.355764	0.350057	238.25%	3.88413	1 5
	Total	186	2.731183	1.086923	0.079697	257.40%	2.888415	1 5
A jó								
gazdálkodásho								
z a								
költésgazdálk								
odást át								
kellene								
alakítani								
	1	57	3	1.0177	0.134798	273.00%	3.270032	1 5
	2	22	2.636364	1.255292	0.267629	207.98%	3.192929	1 5
	3	59	3.118644	1.218885	0.158685	280.10%	3.436287	1 5

	4	38	3.447368	0.795167	0.128993	318.60%	3.708733	2	5
	5	15	3.6	1.352247	0.349149	285.12%	4.348849	1	5
	Total	191	3.13089	1.123265	0.081277	297.06%	3.29121	1	5
Az üzleti döntéseket támogatja az információs rendszer?	1	55	3.545455	0.919303	0.123959	329.69%	3.793977	1	5
	2	21	2.904762	1.220851	0.266411	234.90%	3.460486	1	5
	3	60	3.1	1.020136	0.131699	283.65%	3.363529	1	5
	4	38	3.421053	0.721544	0.11705	318.39%	3.658218	2	5
	5	15	3.666667	1.175139	0.30342	301.59%	4.317437	2	5
	Total	189	3.31746	0.99721	0.072536	317.44%	3.46055	1	5
Az üzleti partnerek értékelését támogatja az információs rendszer?	1	55	2.927273	1.230094	0.165866	259.47%	3.259814	1	5
	2	21	2.285714	1.146423	0.25017	176.39%	2.80756	1	5
	3	60	2.366667	0.956098	0.123432	211.97%	2.613653	1	4
	4	38	3.052632	1.012019	0.164171	272.00%	3.385274	1	5
	5	15	3.2	1.146423	0.296005	256.51%	3.834868	1	5
	Total	189	2.724868	1.129143	0.082133	256.28%	2.886889	1	5
A munkatársak értékelését támogatja az információs rendszer?	1	56	2.607143	1.154888	0.154328	229.79%	2.916424	1	5
	2	21	2.285714	1.101946	0.240464	178.41%	2.787314	1	5
	3	60	2.633333	1.134463	0.146459	234.03%	2.926396	1	5
	4	38	2.815789	1.086906	0.17632	245.85%	3.173047	1	5
	5	15	3	1.309307	0.338062	227.49%	3.72507	1	5
	Total	190	2.652632	1.143358	0.082948	248.90%	2.816254	1	5
A vevői elégedettség követését támogatja az információs rendszer?	1	55	2.654545	1.350147	0.182054	228.95%	3.019541	1	5
	2	21	2.095238	1.261141	0.275203	152.12%	2.669303	1	5
	3	60	2.5	1.157144	0.149387	220.11%	2.798922	1	5
	4	38	3.105263	1.247473	0.202367	269.52%	3.515297	1	5
	5	15	2.866667	1.407463	0.363405	208.72%	3.646094	1	5
	Total	189	2.650794	1.28608	0.093549	246.63%	2.835333	1	5
A vállalati folyamatok fejlesztését támogatja az információs rendszer?	1	54	2.944444	1.139624	0.155083	263.34%	3.255502	1	5
	2	21	2.047619	1.023533	0.223353	158.17%	2.513526	1	4
	3	60	2.683333	0.965361	0.124628	243.40%	2.932712	1	5
	4	38	3.052632	0.803619	0.130364	278.85%	3.316775	1	5
	5	15	3.4	0.910259	0.235028	289.59%	3.904085	2	5
	Total	188	2.819149	1.03895	0.075773	266.97%	2.968629	1	5
A partnerekkel	1	54	2.703704	1.159532	0.157792	238.72%	3.020195	1	5

való
 együttműködé
 st támogatja az
 információs
 rendszer?

2	21	1.904762	0.995227	0.217176	145.17%	2.357784	1	4
3	60	2.25	1.051633	0.135765	197.83%	2.521666	1	5
4	38	2.842105	1.000711	0.162337	251.32%	3.171031	1	5
5	15	2.8	1.264911	0.326599	209.95%	3.500484	1	5
Total	188	2.505319	1.121007	0.081758	234.40%	2.666605	1	5

Irodalomjegyzék

Ancarani, A. (2005): Symposium on E-procurement in Public Sector. *Journal of Public Procurement* Vol. 5. No. 3.

Aylesworth, M.M. (2003): Consortia Purchasing for Higher Education in Canada, US, UK and Australia. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 1-17.

Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó Budapest

Baeyens, B. and Martel, M. (2003). Budget and Organization reform: Impact on Public Procurement. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 18-47.

Baily, P. - Farmer, D. (1994): Beszerzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Bauer, A. - Berács, J. (1998): Marketing AULA Budapest

Berács, J. (1987): Beszerzés és marketing, Marketing, XXI. Évf. 3. szám. pp. 5-10.

Berényi, L. Etc. Dr. Fribiczter, G. Szerk.(2004): Közbeszerzés, KJK Kerszöv Budapest

Bruno, G – Esposito, E. – Mastroianni, M. – Vellutino D. (2005): Analysis of Public E-procurement Web Site Accessibility. *Journal of Public Procurement* Vol. 5. No. 3.

Budai, B.B. Szerk. (2002): E-government. AULA Budapest

Caldwell, N. – Walker, H. – Harland, C. – Knight, L. – Zheng, J.: Promoting competitive markets: the role of public procurement. in Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. –Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Callender, G. and Schapper, P. (2003). Public Procurement Reform in Australia: a Federal-State Evaluation. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 48-61.

Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-AULA Kiadó, Budapest

Chikán A. (1997) Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, október

Chikán A.- Czakó E. Szerk. (2004): Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, Kutatási tervtanulmány, 1. sz. műhelytanulmány, Budapest, június

Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltainé, P. Z. Szerk. (1999) A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői – Arccal a piac felé Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék Versenyképességi Kutatóközpont, október

Chikán A.- Czakó, E. – Zoltainé, P. Z. Szerk. (2004 szeptember) Fókuszban a verseny Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék Versenyképesség Kutató Központ

Chikán, A. – Demeter, K. Szerk. (1998): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, AULA Kiadó Budapest

Chikán, A. - Wimmer, Á. (2003): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó Budapest

Clark, M.- Mountray C. (2004): The future of small businesses in the U.S. Federal Government Marketplace. Journal of Public Procurement Vol. 4. No. 3.

Cleland, D. I.: Project Management. Strategic Design and Implementation, McGraw-Hill, New York, 1994. 2nd ed.

Coase, R. H. (2004): A vállalat, a piac és a jog, Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest

Cogburn, J. (2003): Exploring Differences in the American States – Procurement Practices, Journal of Public Procurement, 3. pp 3-28. Cullis, J. - Jones, P. (2003): Közpénzügyek és közösségi döntések AULA Budapest

Colaiani, M. A. (2005): Principles and practices of managing a Global Purchase Card Program. Journal of Public Procurement Vol. 5. No. 1.

Croom, S. R. – Brandon-Jones, A.(2005): Key issues in E-procurement: Procurement implementation and operation in the public sector. Journal of Public Procurement Vol. 5. No. 3.

Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltainé, P. Z. Szerk. (1999 október) A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői – Arccal a piac felé Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék Versenyképességi Kutatóközpont

Daly, J. L., Buehner, M. (2003): P-Card Utilization in Municipal Government: Advantage and Concerns, Journal of Public Procurement, 3. pp 75-94.

Dr. Dessewffy, A. – Dr. Várday Gy. (1999): A módosított közbeszerzési törvény gyakorlati alkalmazása. Századvég Kiadó, Budapest

Dooley, K. and Tonkin, C. (2003). The development of procurement education in Australia. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 62-90.

Drabkin, D. and Thai, K.V. (2003). U.S. Federal Government Procurement: structure, process and current issues. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 91-120.

Essig, M. and Schafer, B. (2003). Public Procurement in Germany: General Remarks and the Case of a Purchasing Cooperative for Energy Sourcing at the German Aerospace Center. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 121-131.

Fazekas, A.-Dr. Kovács, E. -Dr. Székely, P. (1998): Kézikönyv a közbeszerzésekhez. Perfekt Kiadó, Budapest

Ford, D. (1997): Understanding Business Markets, Second Edition, The Dryden Press pp. 578.

Freeman, R. R. (1984): Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in.: Freeman E. R. Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pisman, 1984., pp. 52-82.

Friedman, M. - and Friedman, R. (1998): Választhatasz szabadon, Akadémia Kiadó Budapest

Gadde, L. E. – Hakansson, H. (1995): The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues, European Purchasing Materials Management, 1995 March

Geroski, P. A. 1990. Procurement policy as a tool of industrial policy. *International Review of Applied Economics* 4 (2): 182-198.

Görög, M. (1993): Bevezetés a projektmenedzsmentbe AULA Budapest

Görög, M. (1996): Általános projektmenedzsment AULA Budapest

Harland, C.M., Rudd, A., Knight, L.A. and Forrest, S. (2003). Procurement in the English National Health Service. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 132-159.

Hegedűs, J. – Nyikos, L. (1996): Közbeszerzés értékelemzéssel Saldo Budapest

Hoós, J. (2002): A közösségi döntési rendszer AULA Budapest

Dr. Hubai, Á. (2004): Közérthető közbeszerzés Kézikönyv az új közbeszerzési törvényről DFT Hungária Budapest

Hubai, G (2000): Beszerzés és anyaggazdálkodás MLBKT-LFK Jegyzet
Budapest

Jones, D.S. (2003). The features and recent reforms of government procurement in Singapore. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 160-175.

Juhász, P.- Tátrai, T. – Csáki, A. (2006): A Magyar vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan intézet, Műhelytanulmány

Kalakota, R. – Robinson, M.M. (2004): E-üzlet, Typotex

Kerekes, P. - Varga, K. - Dr. Várhelyi, O. (1998): Közbeszerzés az Európai Unióban, Európa Füzetek sorozat ITDK Szerk: Dr. Gordos Árpád Grafit-Pencil Kft.

Kerekes, P. - Tátrai, T. - Várday, Gy. - Csákvári, Á. - Fischer, K. (2003): Eu pályázatok szakszerű értelmezése és kidolgozása, Közép-Európai Üzleti Tanácsadó Kft. Budapest

Kerekes, P. -Tátrai, T. -Várday, Gy. -Csákvári, Á. - Fischer, K. - Kerekes, Pálné.(2003) Az Európai Unió belső piaca, annak közbeszerzési pályázati lehetőségei, Közép-Európai Üzleti Tanácsadó Kft. Budapest

Kivisto, T. – Virolainen, V. (2005): Benchmarking municipal public procurement activities in Finland. In Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. –Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Kivisto, T., Virolainen, V. and Tella, E. (2003). Consortia purchasing and logistics in Kuopio area – lessons learned from a 4-year project. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 176-186.

Kornai, J.: Bürokratikus és piaci koordináció, Kögazdasági Szemle, 1986. 3. sz., pp. 1025-1037.

Kotler, P. (1991): Marketing management. Műszaki Kiadó, Budapest

Kotler, P. (2004): Marketing management. KJK Kerszöv, Budapest

Kovács, A. (2003): Enhancing procurement practices – Comprehensive Approach to Acquiring Complex Facilities and Projects, Kluwer Academic Publishers, London

Kraljic, P.: Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, 1983, September-October

Közbeszerzés az Európai Unióban, Európa Füzetek Sorozat, ITD Hungary, 1998.

Közbeszerzési tapasztalatok: átláthatóság, kisvállalati esélyek, korrupciós veszélyek Piacgazdaság Alapítvány 1998. május

Lawther, W. C. - Martin, L. L. (2005): Public Procurement Partnerships. In Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. – Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 2. sz. Műhelytanulmány, Budapest

Logisztikai Évkönyvek 1998-2005, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest

Logisztikai Híradó 2002, 2003, 2004, 2005. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest

MacManus, S. (2002): Understanding the Incremental Nature of E-Procurement Implementation at the State and Local Levels. *Journal of Public Procurement*, 2. pp 5-28.

Majoros, P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana. Műszaki Könyvkiadó Budapest

Malhotra, N. K. (2001): Marketingkutatás. Műszaki Könyvkiadó Budapest

Matthews, D. (2005): Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for financial and administrative policy. *Journal of Public Procurement* Vol. 5. No. 3.

McCue, C., Buffington, K.W. and Howell, A.D. (2003). The Fraud/Red Tape Dilemma in Public Procurement: A Study of U.S. State and Local Governments. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 187-210.

McCue, C., Gianakis, G. (2001): Public Purchasing: Who's Minding the Store?, *Journal of Public Procurement*, 1 . pp 71-95.

Dr. Mezei, I. – Horváth, J.: A közbeszerzési törvény alkalmazása, Saldo, Budapest, 1997.

Dr. Monory, B. (2004): Közérthető közbeszerzés uniós normák szerint Hírtőzsde Holding Rt. Budapest

Moon, M. J.: E-Procurement Management in State Governments: Diffusion of E-Procurement Practices and Its Determinants *Journal of Public Procurement*. No. 1. Vol. 5.

Nemeslaki, A. – Duma, L. – Szántai, T. (2005): E-business üzleti modellek. Adexom Rt. Budapest

Ötvös, K. (2002): A beszerzés stratégiai szerepe a hazai vállalatok hatékony működésében, *Marketing és Menedzsment*, No. 3.

Dr. Patay, G. – Fenyér, É. (1998): Közbiztosítási döntvények, tapasztalatok, Logod Bt, Budapest.

Dr. Patay, G. Szerk. (2004): A közbiztosítás joga HVG Orac. Budapest

Piga, G. – Zanza, M. (2005): An exploratory analysis of public procurement practices in Europe. in Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. –Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Porter, E. M. (1993): Versenysztratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest

Read, J.J.D. (2003). A New Era: How to Improve Procurement Services to Clients. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 211-222.

Reed, T. S. – Bowman, D. E. – Knipper M. E. (2005): The challenge of bringing industry best practices to public procurement: strategic sourcing and commodity councils. in Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. –Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1998): Economics, McGraw-Hill companies Inc., New York, magyarul: Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (2000): Közgazdaságtan, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Shapiro, C. – Varian, H. (2000): Az információ uralma Geomédia Szakkönyvek Budapest

Stiglitz, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Budapest

Szegedi, Z. - Prezenszki, J. (2003): Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest

Szilárd, I. Szerk. (1998) Közbiztosítási kézikönyv

Soundry, O. (2004): Promoting Economy: Electronic reverse auctions under the Ec directives on public procurement. *Journal of Public Procurement* Vol. 4. No. 3.

Tátrai, T. (2003) Közbeszerzés, mint speciális beszerzési tevékenység. Raabe Kiadó Budapest in *Beszerzési kézikönyv*

Tátrai, T. Szerk. (2005) Közbeszerzési kézikönyv H&Gy. Consulting

Telgen, J. and Van Vliet, H. (2003). Purchasing consequences of Dutch health care organisation and financing. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 223-229.

Thai, K. V. (2005): Challenges in public procurement in Thai, K.V.- Araujo, A.- Carte, R. Y.-Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. –Lloyd, E. E. – McCure, C. P.-Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press Florida

Tonkin, C. (2003). e-Procurement: a cross jurisdictional comparison. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 230-273.

Zoltayné Paprika, Z. (2003): Döntésmélet Alinea Kiadó

Van de Gronden, J., Bloch, K., Ramm, N., Harland, C.M. and Walker, H.L. (2003). Procurement in the United Nations System. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 274-295.

Van Vuuren, K. and Badenhorst-Weiss, J.A. (2003). South African Provincial Government Reform: using a shared services model to transform 'Back-Office' support. *Proceedings of the International Research Study of Public Procurement workshop*, Budapest, Hungary, 10-12 April pp 296-329.

Visegrády, A. (1997): A jog hatékonysága UNIÓ Kiadó Budapest

Vörösmarty, Gy. (1998): Beszerzés, Jegyzet BKÁE Budapest

Vörösmarty, Gy. (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, BKÁE Doktori értekezés, Budapest

Webster, F. E. Jr., Wind, Z. (1972): Organization Buying Behavior (Szervezeti beszerzési magatartás). Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall 1972. 2.old

Wilkinson, I. F.-Young, L. G. (1996): Business dansing – The nature and role of interfirm relations in business strategy, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2. No. 1. pp. 67-79. In: Ford (1997) pp. 82-97.

Wimmer Á. és Csesznák A. (2005) Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő

vállalatok jellemzése, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 3. sz. Műhelytanulmány,
Budapest

Zsarnay, J. -, Gerenday, Zs. - Kaszás, É. Szerk. (1999): A közbeszerzési
törvény végrehajtásának elemzése alapján javaslat a hazai ipar fejlesztésére, az
ipari szállítások növelésére, Tanulmány

További forrásanyagok, konferencia munkaanyagok:

IDA – E- procurement Working Group dokumentumai 2003-2005

- Action Plan előkészítő anyagai
- Munkacsoport emlékeztetők
- Magyarország hivatalos levelezése a munkacsoporttal

European Public Procurement Group éves beszámolóí, háttéranyagai

Közbeszerzések Tanácsa beszámolóí az 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 évi működés tapasztalatairól

National Public Procurement Conference Sofia, 2005.14.14-15.

Konferenciakötet – megjelenés alatt

Gorecki P-N.: Change of perspectives from candidacy to membership

Katarzyna E. A.: Functioning of the ex ante procurement control system in Poland

Niewiadomska E.: Public access to the public procurement information in Poland

Lang G.: Polish public procurement on the road to accession: developments and “pitfalls”?

Meizenis A.: Typical institutional framework and public procurement in practice – the case of the Republic of Lithuania

Jurgelevicienė S.: Support when implementing requirement off public procurement legislation – Lithuania

Páleník R.: Public Procurement – review system in teh Czech Republic

Annikve T.: Public procurement in Estonia

Milvere P.: Remedies system in the PPO and administrative court in Estonia

Bakirov A.: Supervision in Estonian Public Procurement System

Slovak Experiences in Transparency of teh PP System

Apostol C.: Romanian PP System

Jurcena L.: Public Procurement in Practice and Public-Private Partnership in Latvia

Konstante R.: The introduction of public procurement legislation in Latvia

Tátrai T.: Developing the legislative environment of public procurement in Hungary

Kétszeri L.:Centralised PP System in Hungary

Publikációs lista

A Ph.D tárgyában megjelent publikációk

Tátrai T. (1998). Beszerzés és közbeszerzés fejezet in. Szilárd Imre (Szerk.) (1998) Közbeszerzési kézikönyv BKE VKI Budapest 12-28. old.

Tátrai T. (2003) Közbeszerzés, mint speciális beszerzési tevékenység 28 old. In Beszerzési kézikönyv Raabe Kiadó Budapest Vol. 3-19.

Kerekes P., Tátrai T., Várday Gy., Csákvári Á., Fischer K. (2003): Eu pályázatok szakszerű értelmezése és kidolgozása, Közép-Európai Üzleti Tanácsadó Kft. Budapest. Első kiadás 26-32. old.

Kerekes P.-Tátrai T.-Várday Gy.-Csákvári Á.-Fischer K.-Kerekes P.(2003) Az Európai Unió belső piaca, annak közbeszerzési pályázati lehetőségei, Közép-Európai Üzleti Tanácsadó Kft. Budapest Második, bővített kiadás 27-31. old.

Tátrai, T., Neményi, M. (2004): Új trendek a közbeszerzésben Műhelytanulmány BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Budapest. 24 oldal

Tátrai T. (Szerk). (2005) Közbeszerzési kézikönyv H&Gy. Consulting III. rész 3.2. fejezet Tátrai.T: Beszerzés vs. Közbeszerzés – új trendek a közbeszerzésben pp. 163-183.

IV. rész 4.1. fejezet Kerekes, P.-Tátrai.T: Közzététel a közbeszerzésben – amiről keveset tudunk pp. 183-189.

Tátrai T. (2005): IV. fejezet A Kbt. általános előírásai 11 old. In: Fribiczter-Kothencz (Szerk) (2005) Közbeszerzés, Magyar Közigazgatási Intézet Budapest

Tátrai T.: Developing the legislative environment of public procurement in Hungary Nemzetközi konferenciaelőadás Szófia 2005. április 15. 15 old. Konferenciakötet

Tátrai T. (Szerk.) (2005, 2006): Közbeszerzés a gyakorlatban Raabe Kiadó Budapest
I. rész. 2.4 Tátrai T.(2005): Hirdetmény közzététele nélküli egyszerű közbeszerzési eljárás lebonyolítása 20 old.

Juhász, P.- Tátrai, T. – Csáki, A. (2006): A Magyar vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan intézet, Műhelytanulmány

Tátrai Tünde: Elektronikus közbeszerzés szabályai Magyarországon in. Gregóczki Etelka (Szerk..) (2006): Elektronikus közbeszerzés , E-government alapítvány Bp. pp. 112-146.

Rövidebb szakmai cikkek az alábbi kiadványokban:

Logisztikai Híradó 2002, 2003, 2004, 2005

Közbeszerzési Levelek Szerk. (2004, 2005, 2006) Hírtőzsde Holding Budapest

Közbeszerzési Évkönyv (2005, 2006) Szerk. Hírtőzsde Holding Budapest

Nem a Ph.D tárgyában megjelent publikációk

Chikán A., Tátrai T. (2003): Developments in global inventory investment, International Journal of Production Economics 81-82, pp. 13-26.

Chikán A., Kovács E., Tátrai T. (2005): Macroeconomic characteristics and inventory investment: a multi country study, International Journal of Production Economics 93-94 pp. 61-73.

Függelék

1. Szabályozási háttér

*EU direktívák, a témához kapcsolódó jogszabályok, végrehajtási rendeletek jegyzéke
2006. január 15-ét megelőzően hatályos törvényünk szabályozása alapjául szolgáló
irányelvek (régi irányelvek)*

- a Tanács 1971. július 26-i irányelve az építési beruházásra irányuló közbeszerzési szerződésekkel kapcsolatos, a szolgáltatásnyújtás szabadságára vonatkozó korlátozások megszüntetéséről és az építési beruházásra irányuló közbeszerzési szerződéseknek képviselőteken vagy fióktelepeken keresztül eljáró ajánlattevők számára történő odaítéléséről;
- a Tanács 92/50/EGK irányelve a szolgáltatás megrendelésére irányuló közbeszerzési eljárások összehangolásáról;
- a Tanács 93/36/EGK irányelve az árubeszerzésre irányuló közbeszerzési eljárások összehangolásáról;
- a Tanács 93/37/EGK irányelve az építési beruházásra irányuló közbeszerzési eljárások összehangolásáról;
- az Európai Parlament és a Tanács 97/52/EK irányelve a 92/50/EGK, a 93/36/EGK és a 93/37/EGK irányelv módosításáról;
- a Tanács 89/665/EGK irányelve az árubeszerzésre és építési beruházásra irányuló közbeszerzési eljárásokkal kapcsolatos jogorvoslati eljárások alkalmazását szabályozó törvények, rendeletek és közigazgatási rendelkezések összehangolásáról;
- a Tanács 93/38/EGK irányelve a vízügyi, az energia-, a közlekedési és a távközlési ágazatokban működő szervezetek közbeszerzési eljárásainak összehangolásáról;
- az Európai Parlament és a Tanács 98/4/EK irányelve a 93/38/EGK irányelv módosításáról;
- a Tanács 92/13/EGK irányelve a vízügyi, az energia-, a közlekedési és a távközlési ágazatokban működő szervezetek közbeszerzési eljárásaira vonatkozó közösségi szabályok alkalmazását szabályozó törvények, rendeletek és közigazgatási rendelkezések összehangolásáról.

2005. április 30-án kihirdetett új irányelvek, melyek beépítésének határideje jogrendünkbe 2006. január 15. volt

- az Európai Parlament és a Tanács 2004/17/EK irányelve (2004. március 31.) a vízügyi, az energia-, a közlekedési és a postai ágazatokban működő szervezetek közbeszerzési eljárásainak összehangolásáról;
- az Európai Parlament és a Tanács 2004/18/EK irányelve (2004. március 31.) az építési beruházásra, az árubeszerzésre és a szolgáltatás megrendelésére irányuló közbeszerzési eljárások összehangolásáról.

Közbeszerzési törvény (Kbt.): A jelenleg hatályban lévő, a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény

A Kbt. végrehajtási rendeletei:

1/2004. (I. 9.) FMM rendelet a közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódó, a munkavállalók védelmére és a munkafeltételekre vonatkozó tájékoztatási kötelezettség eljárási szabályairól és díjazásáról

34/2004. (III. 12.) Korm. rendelet a közbeszerzési és tervpályázati hirdetmények megküldésének és közzétételének részletes szabályairól, a hirdetmények ellenőrzésének rendjéről és díjáról, valamint a Közbeszerzési Értesítőben történő közzététel rendjéről és díjairól

1564/2005. (IX. 7.) EK rendelet a 2004/17/EK és a 2004/18/EK európai parlamenti és tanácsi irányelveknek megfelelő, közbeszerzési eljárások keretében megjelenő hirdetmények közzétételére használandó szabványos űrlapok létrehozásáról

2/2006. (I. 13.) IM rendelet a közbeszerzési tervpályázati hirdetmények, a bírálati összegzések és az éves statisztikai összegzések mintáiról

130/2004. (IV. 29.) Korm. rendelet a gyógyszerek és gyógyászati segédeszközök közbeszerzésének részletes és sajátos szabályairól

137/2004. (IV. 29.) Korm. rendelet a tervpályázati eljárások részletes szabályairól

143/2004. (IV. 29.) Korm. rendelet az államtitkot vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól

162/2004. (V. 21.) Korm. rendelet az építési beruházások közbeszerzésekkel kapcsolatos részletes szabályairól

167/2004. (V. 25.) Korm. rendelet a közbeszerzési eljárásokban elektronikusan gyakorolható eljárási cselekmények szabályairól és az Elektronikus Közbeszerzési Rendszerről

168/2004. (V. 25.) Korm. rendelet a központosított közbeszerzési rendszerről, valamint a központi beszerző szervezet feladat- és hatásköréről

228/2004. (VII. 30.) Korm. rendelet a védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról

29/2004. (IX. 8.) IM rendelet a hivatalos közbeszerzési tanácsadói tevékenység feltételét képező közbeszerzési gyakorlatra és annak igazolására vonatkozó szabályokról

30/2004. (IX. 8.) IM-PM együttes rendelet a hivatalos közbeszerzési tanácsadói tevékenység feltételét képező felelősségbiztosításra vonatkozó szabályokról

40/2005. (III. 10.) Korm. rendelet a NATO Biztonsági Beruházási Program keretében megvalósuló beszerzésekre vonatkozó részletes szabályokról

8001/2005. (X. 27.) KÜM-TNM-IM együttes tájékoztató a Magyar Köztársaságnak és az Európai Közösségnek a közbeszerzések terén fennálló nemzetközi kötelezettségeiről

1/2006. (I. 13.) PM rendelet a közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódó, az adózásra vonatkozó tájékoztatási kötelezettség teljesítésének eljárási szabályairól és díjazásáról.

2. Jogi fogalomtár

Ajánlatkérő: A Kbt. eljárásrendjeit két csoportra osztja az ajánlatkérők klasszikus ajánlatkérők és közszolgáltatói jellegének megfelelően.

Ajánlattevő: az a természetes személy, jogi személy, jogi személyiség nélküli gazdasági társaság vagy személyes joga szerint jogképes szervezet, aki, illetőleg amely a közbeszerzési eljárásban ajánlatot tesz; ajánlattevőnek minősül a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe is¹³⁰.

Építési koncesszió: olyan építési beruházás, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása az építményhasznosítási jogának meghatározott időre történő átengedése vagy e jog átengedése pénzbeli ellenszolgáltatással együtt.¹³¹

Jogalkotó intézmények: hazánkban az Igazságügyi Minisztérium a felelős, valamint rész kérdésekben, pl. az elektronikus közbeszerzés tekintetében a Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus-kormányzat Központja, valamint az Informatikai és Hírközlési Minisztérium

Keretmegállapodásos eljárás: Két részből álló speciális eljárástípus, melynek első részében a nyílt, meghívásos vagy tárgyalásos eljárást köteles alkalmazni az ajánlatkérő a keretmegállapodás megkötése céljából, majd a második szakaszban hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárás (ennek keretében később elektronikus árlejtést) alkalmazható a keretmegállapodás maximum négy év időtartamáig. A második szakasz többször lebonyolítható, tehát nincs szükség az első szakasz újbóli lefolytatására, azaz az adminisztrációs kötelezettségek csökkennek, míg a tervezhetőség javul az eljárás során.¹³²

Közbeszerzési szakértő, tanácsadó: a Kbt. a hivatalos közbeszerzési tanácsadó definícióját adja meg¹³³, azonban a kutatásban e csoport tágabb értelemben, nem csak a hivatalos listára felkerült szakértők tekintetében kerül meghatározásra.

Közbeszerzések Tanácsa: a Kbt.-ben meghatározott célok érvényesülésének biztosítás érdekében működő, az Országgyűlésnek alárendelt szerv.¹³⁴ Kbt. 374-400. §

¹³⁰ Kbt. 4. §

¹³¹ Kbt. 26. §

¹³² Lásd. Kbt. 232-237. §

¹³³ Kbt. 11. §

¹³⁴ Kbt. 374-400. §

Központi beszerző szervezet: a Kbt. 17. §-a jelenleg a központosított beszerzésben az ajánlatkérésre feljogosított szervezetet, a Központi Szolgáltatási Főigazgatóságot érti ezalatt

Szolgáltatási koncesszió: olyan szolgáltatásmegrendelés, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása a szolgáltatás nyújtásával összefüggő hasznosítási jog meghatározott időre történő átengedése vagy e jog átengedése pénzbeli ellenszolgáltatással együtt. ¹³⁵

¹³⁵ Kbt. 242. § (4) bekezdés