A mikro, kis- és középvállalkozások
felkészülése és részvétele
a közbeszerzésekben

Készítette: Lange Péter
Gazdálkodás és menedzsment szak
Kisvállalkozás szakirány
2016

Szakszemínárium vezető neve: Matolay Réka
Nyilatkozat

Én, Lange Péter teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a jelen szakdolgozatban szereplő minden szövegrész, ábra és táblázat – az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével – eredeti és kizárólag a saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.

Lange Péter
# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .................................................................................................................. 5
2. Elméleti felvezetés .................................................................................................. 7
   2.1. Történeti áttekintés ....................................................................................... 7
   2.2. Jogi szabályozás ......................................................................................... 8
   2.3. Makrogazdasági mutatók ........................................................................... 9
   2.4. Szervezeti, pénzügyi jellemzők ................................................................. 11
      2.4.1. Szervezeti jellemzők ......................................................................... 11
      2.4.2. Pénzügyi jellemzők .......................................................................... 12
      2.4.3. Fekete- és szürke gazdaság ................................................................. 12
      2.4.4. Távolmaradási kockázatok .................................................................. 13
   2.5. Projektmenedzsment szemlélet .................................................................. 14
      2.5.1. A projekt folyamata ......................................................................... 14
      2.5.2. Érdekcsoportok, érintettek ................................................................ 14
      2.5.3. Projektlépések tervezése ................................................................... 15
      2.5.4. Kockázatkezelés .............................................................................. 15
      2.5.5. Projekt szervezet .............................................................................. 16
3. Módszertani felvezetés ......................................................................................... 17
   3.1. Az elemzés tárgya ....................................................................................... 17
   3.2. Elemzési módszertan ................................................................................. 18
      3.2.1. Saját tapasztalatok ........................................................................... 18
      3.2.2. Interjúk ............................................................................................ 18
   3.3. Elemzési struktúra ....................................................................................... 19
      3.3.1. Dimenziók ......................................................................................... 19
      3.3.2. Elemek sorrendje ............................................................................... 20
      3.3.3. Belső összefüggések ........................................................................ 20
4. A szervezet felkészítése közbeszerzésekre ................................................... 22
   4.1. Szakmai felkészülés ..................................................................................... 22
   4.2. Pénzügyi felkészülés .................................................................................. 23
      4.2.1. Projekt finanszírozás ....................................................................... 23
      4.2.2. Biztosítékok nyújtása ....................................................................... 24
      4.2.3. Pénzügyi beszámolók ....................................................................... 25
   4.3. Adminisztratív felkészülés ........................................................................ 26
   4.4. Humán felkészülés, szervezetfejlesztés .................................................... 27
5. Részvétel közbeszerzéseken ............................................................................ 28
   5.1. Eljárastípusok ........................................................................................... 28
   5.2. Lehetőségek, pályázatok figyelése ........................................................... 28
   5.3. Műszaki-kereskedelmi árajánlat készítés ................................................ 30
   5.4. Más szervezetek bevonása ....................................................................... 31
   5.5. Árazás ....................................................................................................... 31
   5.6. Részvétel a közbeszerzési eljárásban ....................................................... 33
6. Teljesítés ............................................................................................................... 34
   6.1. Teljesítés előkészítése .............................................................................. 34
6.2. Pótmunkák, túlmunkák és egyéb módosítások ................................................................. 35
6.3. Kötbér és egyéb garanciális feltételek, szerződésszegés ................................................ 35
6.4. A teljesítés igazolása, számlázás .................................................................................. 36
6.5. Jótállási időszak ........................................................................................................... 36
6.6. Projekt zárás ................................................................................................................ 36
7. Összegzés ......................................................................................................................... 37
Bibliográfia .......................................................................................................................... 40
1. Bevezetés

Gazdaságunk egyik fő mozgatórugói a kis- és középvállalkozások (mind foglalkoztatás, mind árbevétel szempontjából), ezért kiemelt társadalmi cél, hogy a mikro, kis- és középvállalkozásokat (továbbiakban: KKV) szektor szintén is támogassuk, hogy a lehető legnagyobb mértékben részesülhessenek az állami/európai uniós beszerzések lehetőségeiből. Dolgozatom kiindulópontja az a kérdés, hogy a gazdasági szereplők mennyire vesznek részt, milyen nehézségekkel és kockázatokkal kell szembenézniük a közbeszerzésekben.

Ehhez első lépésben megismerkedem a KKV szektorral, majd azonosítom azokat a (közbeszerzési szempontból lényeges) különbségeket, amelyekben eltér a nagyvállalatoktól, majd felállítom azt a módszertant, amivel feltérképezhető, hogy hogyan készülnek fel, majd vesznek részt a vállalkozások az állami beszerzésekben.

Tervem szerint az elemzés segít átláthatóvá tenni ezeket a folyamatokat és csökkenteni a kockázatokat. Mind a felkészülés, mind a részvétel összetett folyamatok, melyekben a lépések között számtalan belső összefüggést érdemes feltárni, mert így a megfelelő helyen és időben hozhatók meg a megfelelő döntések.

Dolgozatomnak van személyes motivációja is: jelenlegi munkahelyem középvállalat (IT fejlesztés szektorban) és bevételeinek jelentős részét közbeszerzésekből szerzi, ezért a feltárt összefüggések a mindennapi munkában is csökkenthetik a kockázatait. Mivel munkáltatóm már rutinos résztvevőnek számít és több főállású közbeszerzési szakembert is foglalkoztat, saját szűkebb területemen (vállalati pénzügyek) és leányvállalatainknál (akik között vannak e téren kezdők is) láthatjuk ennek gyakorlati hasznát.

A témakör feldolgozásához az alábbi lépéseket határoztam meg:

1. Körülíhatórolni a KKV szektor, megismerni a rájuk vonatkozó speciális szabályokat és jellemzőket.
2. Áttekinteni azt az elméleti tudást, amelyekkel a tanulmányaimban találkoztam és e tárgykörhöz illeszthetőnek találók.
3. Meghatározni azokat a módszereket, amelyekkel a tárgyat vizsgálhatjuk. A témaválasztásból kiindulva kvalitatív módszerű interjúkat, a szakirodalom és más publikációk feltárását, továbbá nagyobb adathalmazok elemzését tervezem.

4. Elemzéseket végezni a felkészülési és részvételi szakaszok gyakorlati támogatása terén, speciális logikai sorrendben.

5. Következtetéseket levonni az elemzésekből.
2. Elméleti felvezetés

Jelen fejezet célja definiálni a KKV szektort és azokat a speciális jogi, makrogazdasági, pénzügyi és szervezeti sajátosságokat, amelyek megkülönböztetik a nagyobb vállalatoktól, és amelyek relevánsak a közbeszerzési részvétel szempontjából. Ezt követően összegyűjtöm azokat az elméleti ismereteket, amelyek a projekt menedzsment elméletekből a tárgykörben hasznosíthatók.

2.1. Történeti áttekintés

Magyarországon a jelenleg aktív kisvállalkozások története az 1989-es rendszerváltásig, illetve az azt megelőző évekre nyúlik vissza; 1989-ben a vállalkozások száma 360 ezer volt, ebből 320 ezer egyéni vállalkozás¹. Az állami tulajdon egyeduralma mellett az 1980-as években egyre több (gyakran féllegális) vállalkozás (gmk, gebin, stb.) jött létre. Ezekben jellemzően a dolgozók a saját munkaerejüket és az állami vállalat vagyontárgyait ügyesen kombinálva próbáltak némi többletjövedelemre szert tenni, minimális tőkebefektetéssel és szervezési-gazdálkodási ismeretekkel.² A rendszerváltást követően a foglalkoztatás néhány év alatt drámaian átalakult: állami vállalatok ezre, és azokban munkahelyek százszázezre szűntek meg néhány év alatt³, ettől kezdve a korábbi „fusizás” sokaknak már az nem extra profitot, hanem létfenntartó szükségletet jelentette.

A II. világháború után a rendszerváltásig tartó évtizedek a munkavállalók általánosan jellemző munkamoráljára is negatívan hatottak. 1989-ig a kötelező teljes foglalkoztatás és az alacsony bérek miatt a munkahoz való minőségi hozzáállás csökkent, a motivációs eszközök eltűntek. A rendszerváltást követően az idősebb generáció a munkahelyének elvesztése miatt rettegett, a fiatalabbak egy része külföldön próbált szerencsét, megmaradt az alultőkésítés és az

¹ Belyó Pál, 211.
² Kollega Tarsoly István szerk. 1997, 673-674. oldal
³ Kollega Tarsoly István szerk. 1997, 683-689. oldal
alulszervezettség, és mindez együttvéve jelentősen gyengíti a KKV szektor teljesítményének hatékonyságát.

2.2. Jogi szabályozás

Az állam és az Európai Unió, átlátva a KKV szektor fontosságát és sajátos problémáit, 2004. óta jogszabályi keretek között támogatja az érintetteket; ahogy a törvény bevezetőjében fogalmaznak: a magyar gazdaság döntő részét kitevő, a foglalkoztatottak nagy részének munkát adó, az adó és járulékok nagyobb hányadát befizető vállalkozások verseny- és foglalkoztatási képességük növelését tűzi céljául.4 Bár a jogalkotó támogatja, hogy a KKV vállalkozások részt vehessenek közbeszerzésekben, de azt nem szabályozza, hogy a ajánlatkérőknek a KKV-k esetleges előnyben részesítése miatt keletkező többletköltségeit ki és hogyan finanszírozza. Jelen dolgozat keretein túlmutatna azt vizsgálni, hogy akár a beszerzési árkban vagy más, közvetett költségekben pontosan mennyivel kerül többe egy KKV-val együttműködni, mint egy nagyvállalattal.

A jogszabály az alábbi feltételek mentén határozza meg az érintettek körét:

<table>
<thead>
<tr>
<th>létszám és éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KKV &lt; 250 fő &lt; 50 000 000 EUR &lt; 43 000 000 EUR</td>
</tr>
<tr>
<td>kisvállalkozás &lt; 50 fő &lt; 10 000 000 EUR &lt; 10 000 000 EUR</td>
</tr>
<tr>
<td>mikrovállalkozás &lt; 10 fő &lt; 2 000 000 EUR &lt; 2 000 000 EUR</td>
</tr>
</tbody>
</table>


A közbeszerzésekről szóló törvény5 (továbbiakban: Kbt.) több ponton beemeli az eljárási szabályok közé a KKV szektor támogatását (113. és 115. paragrafusok). Előírja, hogy a felhívás összeállításánál és a meghívottak kiválasztásánál az „egyenlő bánásmód elvének megfelelően és a lehetőség szerint a mikor-, kis- vagy középvállalkozások részvételét biztosítva kell eljárni”. Ezen felül a közbeszerzéseket koordináló Hatóság részére előírja, hogy az éves beszámolóban legyen megállapításokat a kis- és középvállalkozások helyzetére vonatkozóan, továbbá a

4 Törvény, 2014.
5 Kbt., 2015.
közbeszerzésekért felelős miniszternek háromévente kell az Európai Bizottság részére készülő monitoring jelentésben feltüntetni a KKV-k közbeszerzéseken részvételének mértékét.

A Kbt. nem rendelkezik arról, hogy az eljárásokat megindító felhívások összeállításában és a meghívottak kiválasztásánál az ajánlatkérők milyen módon vegyék figyelembe az egyenlő bánásmód elvét és hogyan támogassák a KKV szektort, és mivel a dolgozat keretein túlmutatna ezt vizsgálni, csak reménykedhetek benne, hogy az állami intézmények közbeszerzési szabályzataiban ezt részletesen kidolgozták.

2.3. Makrogazdasági mutatók

A Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb statisztikai adatai szerint a regisztrált vállalkozásokban foglalkoztatottak létszáma az alábbiak szerint alakult 2015. decemberében:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0–1 fő és ismeretlen létszámú</th>
<th>1–9 fő</th>
<th>10–19 fő</th>
<th>20–49 fő</th>
<th>50–249 fő</th>
<th>250 fő és több</th>
<th>Összesen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>társas vállalkozás</td>
<td>198 300</td>
<td>328 796</td>
<td>18 688</td>
<td>9 811</td>
<td>4 380</td>
<td>878</td>
<td>560 853</td>
</tr>
<tr>
<td>nem társas váll.</td>
<td>341 632</td>
<td>786 987</td>
<td>1 148</td>
<td>223</td>
<td>35</td>
<td>0</td>
<td>1 130 025</td>
</tr>
<tr>
<td>összes vállalkozás</td>
<td>539 932</td>
<td>1 115 783</td>
<td>19 836</td>
<td>10 034</td>
<td>4 415</td>
<td>878</td>
<td>1 690 878</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. sz. táblázat

A vállalkozások jelentős része, 1 655 715 vállalkozás (97,9 %) méretét tekintve mikrovállalkozás, ahol a létszám korlátból adódóan kicsi az esélye, hogy rendszeresen sikerrel vegyen részt közbeszerzésekben, a fennmaradó 35 163 társaságnak viszont a nagy része, 97,5 %-a megfelel a 2.1. fejezetben leírt KKV definícióknak (34 284 db). Ebből feltételezhetjük, hogy a legnagyobb igény a közbeszerzésekben való megfelelésre a KKV szektornban, azon belül is a kis- és középvállalkozásokban várható. Tátrai Tünde tanulmányában a kérdőív kutatásra válaszolók 99,4 %-a létszámuk alapján KKV besorolást kaphatna.

6 KSH, 2014a
7 KSH, 2014b
8 Tátrai Tünde, 2016
A 2014-es SBA jelentés adatai a vállalkozások számáról, alkalmazottak számáról és a hozzáadott értékéről némiképp mást mutat és további információkkal is szolgál:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vállalkozások száma</th>
<th>Alkalmazottak száma</th>
<th>Hozzáadott érték</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Magyarország</td>
<td>EU-28</td>
<td>Magyarország</td>
</tr>
<tr>
<td>Mennyiség</td>
<td>Részadás</td>
<td>Mennyiség</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikrovállalkozás</td>
<td>487 947</td>
<td>64,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kiskávállalkozás</td>
<td>23 508</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Középvállalkozások</td>
<td>4 064</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>KKV</td>
<td>56 197</td>
<td>99,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nagyvállalkozások</td>
<td>629</td>
<td>0,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Összesen</td>
<td>526 746</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>


A táblázatból látható, hogy a KKV szektor jelentős mértékben hozzájárul az ország foglalkoztatásához és a hozzáadott értékhez, annak ellenére is, hogy a méretgazdaságosság a nagyvállalkozásokhoz képest sokkal kevésbé hatékony.

A Közbeszerzések Tanácsának honlapján fellelhető legfrissebb, teljes évet feldolgozó statisztikai jelentés a 2014. évre vonatkozik, ezek alapján összesen 14 197 db eljárást folytattak le 2 135,9 MRD Ft összértékben. Ebből a KKV szektor az eljárások 84 %-át (11 925 db), az összértéknek pedig 40,7 %-át (869,3 MRD Ft) nyerték el. Mindebből az következik, hogy a fennmaradó 2272 db eljárásban elköltött 1266,6 MRD Ft-ot a nem KKV vállalkozások (maximum 878 db a KSH létszám statisztikája alapján) és egyéb nem vállalkozó intézményeknél költöttek el az állami, illetve uniós forrásokkal gazdálkodók. Tátrai Tünde kutatásából látható, hogy a szerződéses értékek az esetek 56 %-ában 125 000 EUR (jelen árfolyamon kb. 39 millió forint) alattak, tehát a KKV szektor főként a kisebb összegű ügyletekből vesz részt:

What is the average EUR amount for a typical contract you have had with a contracting authority in public procurement? – 1. sz. ábra – forrás: Tátrai, 2016.

9 SBA jelentés, 2014.
10 Anonymus, 2015.
Mindezekből megállapítható
a) a KKV vállalkozásoknak csak kisebb része nyer közbeszerzéseken (feltételezve, de meg nem engedve, hogy mind a 11 925 db eljárást más nyer meg, az arány 34,8 % lenne, a valós ennél bizonyosan alacsonyabb);
b) a KKV-ra jutó összérték arányaiban jelentősen elmarad a nem KKV vállalkozások számához és a KKV-k nemzetgazdaságban betöltött helyéhez képest.

2.4. Szervezeti, pénzügyi jellemzők

A KKV szektor legmarkánsabban a pénzügyi és szervezeti területeken tér el a nagyvállalatoktól, egész más a tőkeellátottsága és a pénzkezelési módszerei, szervezeti kultúra és a szürgezadasághoz fűződő viszony tekintetében is jelentősek a különbségek, és ezek erős hatást gyakorolnak a közbeszerzési részvételre is. A jelenleg működő KKV vállalkozások Magyarországon egyszerre küzdenek az alultőkésítéssel és az alulszervezettséggel, ugyanakkor sok iparágban a méretgazdaságosság, a közvetlen irányítás hatékonysága és a rugalmasság behozhatatlan versenyelőnyt jelent a nagyvállalatokkal szemben.

2.4.1. Szervezeti jellemzők

A rugalmasságra makrogazdasági (pl. politikai, technológiai fejlődési) és mikrogazdasági (pl. versenytársak megjelenése, változó vevői igények) okokból egyaránt szükség van, a közvetlen irányítással pedig a tulajdonosi a saját motivációját könnyen – akár ösztönösen is – képes a munkavállalókra „ragasztani”, így bonyolult és költséges szervezetfejlesztési eszközök nélkül is, családias légkörben erős csapat kovácsolható.  

A szervezeti kultúrának ritkán része a projekt menedzsment szemlélet, azaz egy-egy nagyobb feladat szisztematikus végigvitele az alapítástól a lezárásig, dedikált csapattal – pedig ennek kiemelt jelentősége van a közbeszerzési hatékonyság terén.

12 Vecsenyi János, 2011, 303-315. oldal
2.4.2. Pénzügyi jellemzők

Az alacsony tőkehelyzet egyes (alacsony belépési küszöbű) iparágakban széles tömegeknek teszi elérhetővé vállalkozás indítását (legjellemzőbb erre a szolgáltató szektor, ahol kezdetben néhány kisebb eszköz és a tulajdonos saját munkaereje és szaktudása is elegendő). A vállalkozás pénzügyi irányítása jellemzően abból az alapfeltevésből indul ki, hogy „ha van pénz a bankszámlán, akkor sikeres vagyok”, esetleg „ha a bankszámlámon lévő pénz a várható bevételekkel együtt a tervezett költségek fedezete rendelkezésre áll, akkor sikeres vagyok”. Az óvatosabb vállalkozó kizárólag a teljesen szabadon felhasználható készpénz állományból hajt végre beruházásokat és nem gondolkodik hitelfelvételben sem (sok kisvállalkozás hitelképessége is erősen korlátozott, továbbá a jövőbeli szabad cash-flow-val kapcsolatos várrakozások erősen pesszimisták). 13

A családiasság, a pozitív cash-flow alapú pénzügyi fegyelem és az ösztönös irányítás kizárólag addig a mérethatárig működőképes, amíg a tulajdonos(ok) képesek azt átlátni és nincs szükség nagyobb beruházásokra és nagy létszámra, az e határon túlnövekedett vállalkozások viszont sokkal sérülékenyebbek az átlagnál. Ahhoz, hogy egy vállalat beléphessen a közbeszerzési piacra, gyakran létszámában és szervezettségében növekednie, illetve beruháznia kell – a következő fejezetekben ennek a költségeit és kockázatait fogjuk vizsgálni.

2.4.3. Fekete- és szürkegazdaság

Ma Magyarországon a KKV szektor jelentős része alkalmaz olyan módszereket, amelyekkel akár adójogi, akár versenyjogi vagy munkajogi szempontból kiskapukat keresnek. A közbeszerzésekben történő részvétel (különösen, ha az EU-s finanszírozású), megöntöli annak kockázatát, hogy a NAV mellett más hatóságok (pl. Gazdasági Versenyhivatal, ÁSZ, EUTAF) is vizsgálódat az ügyletek tisztaságáról és ezzel megnövekszik a lebukás veszélye (ami kihat hat nem csak az adott ügyletre, hanem a teljes cégműködésre is).

Tovább bonyolítja a helyzetet az, hogy maga a közbeszerzés is több ponton fertőzőtt (pl. korrupció, kartell), tehát a versenyszférában már bejáratott „kreatív” módszerek újabb lehetőségekkel bővülnek, és sokszor a vállalkozó nem is lát más lehetőséget a sikeres

13 Béza-Csapó-Farkas-Filep-Szerb, 2007, 27-34. oldal
közbeszerzési részvételre, mint ezeket a háttér-megállapodásokat. Mivel a jelenség a jogalkotók előtt is ismert, több hazai és EU-s szervezet folyamatosan monitorozza és elemzi a közbeszerzések korrupciós helyzetét\textsuperscript{14}. Az Állami Számvevőszék például az alábbi korrupciós technikákat különbözteti meg\textsuperscript{15}:

- kartellezés
- „helyzetbe hozás”
- bennfentes információ
- a közbeszerzési eljárás kikerülése
- alvállalkozói megállapodás
- költségezés (pótmunkák)
- műszaki tartalom utólagos módosítása
- színlelt megbízás elvállalása

\textbf{2.4.4. Távolmaradási kockázatok}

Mielőtt a vállalkozás vezetője sok szempontot mérlegelve elkezdi a felkészülést a közbeszerzési piac meghódítására, érdemes azt is végiggondolni, hogy mit veszít azzal, ha ettől a lehetőségtől távol marad. A legfontosabb szempont a piaci részesedés: az állami megrendelésekkel jelentős lehet növelni a piaci részarányt, ami a szállítói alkupozícióban hasznos, továbbá az új referenciaakkal akár a versenyszférában is könnyebb üzletet kötni. A növekedés közvetetten növeli az új versenytársak belépési küszöbét, ezzel a leendő konkurencs távol tarthatók.

A megnövelt szervezet, a beruházások és a rendelkezésre álló szakemberek más munkákhoz könnyen igénybe vehetők, ami növelheti a jövedelmezőséget. A keletkezett extra jövedelem pedig a tulajdonos szándékától függően visszaforgatható a vállalkozásba vagy osztalékként elvihető. A szervezeti tudásvagy is egyértelműen növekszik, az állami megrendeléseknél szerzett tapasztalatok, kapcsolati tőke, a fejlettebb szervezeti struktúra is értékes vagyonemekké válnak.

\textsuperscript{14} SBA jelentés, 2014
\textsuperscript{15} Deloitte Zrt szakértői, 2012, 25-28. oldal
2.5. Projekt menedzsment szemlélet

A mai korszerű KKV vállalkozás sikereiben döntő fontosságú, hogy a szervezet és a munkavállalók képesek-e projektben gondolkodni, a vezetőik projektet irányítani: „A projektvezetés [...] összekapcsolja a vezetés stratégiai és operatív dimenzióit, miközben a stratégiai célok realizálását valósítja meg.”

Akár a szervezet közbeszerzésekre felkészítése, akár az egyes közbeszerzési eljárásokban való részvétel tulajdonképpen projekt, ezért fontos, hogy ezt a nézőpontot elsajátítsák és használják.

2.5.1. A projekt folyamata

Egy projektciklus négy fő tevékenységre bontható17:
- projektalakítás – projektváltozatok kialakítása és értékelése
- odaítélés – teljesítési stratégia, versenyeztetés, szerződéseknél létrehozása
- teljesítés – tevékenységek teljesítése, projektkontrol, változáskezelés
- utóelemzés – a projekt sikerességének és a projektvezetésnek az értékelése

E mérföldkövek mindegyikének a végén döntési pontot találunk, azaz meg kell ítélnünk, hogy sikeresen lezártunk-e minden, az adott fázisban eltervezett feladatot. A vállalkozás vezetőjének személyisége, a személyzeti politika és néhány külső kényszer határozza meg, hogy ki fogja a közbeszerzésekre felkészítő projektet vinni, kik lesznek a projekt tagjai és mennyi ideig fog tartani. Ha (megalapozottan) feltételezzük, hogy a mindenre kiterjedő felkészülési idő években mértető (a KKV szektorban ennél jellemzően kisebb időtávokban gondolkodnak), továbbá minden munkatárs munkaideje maximálisan kihasznált, akkor várhatóan már a projektalapítás is komoly nehézségekbe ütközik.

2.5.2. Érdekcsoportok, érintettek

Fontos tisztán látni, hogy egy projekt működése és eredményei milyen érdekcsoportokat milyen érdekek mentén érint18. Érdekcsoportok között megkülönböztetünk belső és külső érdekcsoportokat, az érdekeik a gazdasági, a törvényben szabályozott jog, a küldetés, a

---

16 Görög Mihály, 2013, 6. oldal
17 Görög Mihály, 2013, 86. oldal
18 Görög Mihály, 2013, 124-139. oldal
biztonság, az életminőség, az előnyszerzés, a fennmaradás és a munkabiztonság kategóriái mentén csoportosíthatók. Az érintettek beazonosításakor két dimenzióban kell gondolkodnunk:

a) mekkora ereje van hatni a projekt kimenetelése (befolyásolási potenciál)
b) hogyan viszonyul a projekthez (támogató vagy elutasító)

A feltérképezést követően döntést kell hozni arról, hogy hogyan kezeljük az érintetteket és véleményüket. A kezelési mód lehet a projektbe bevonás (és akár a projekt megváltoztatását is eredményezheti), konzultáció, kompenzáció vagy kommunikáció.

2.5.3. Projektlépések tervezése

A projekttervezés leghangsúlyosabb eleme az egyes tevékenységek meghatározása, és az azok közötti logikai és időbeli összefüggések felállítása.19 Mindezek ábrázolására többfajta technika áll a rendelkezésre, a tevékenységstruktúra, a precedencia-táblázat, a tevékenység-erőforrás mátrix, a Gantt-diagram vagy hálódiagram. A választásnál figyelembe kell venni a projekt sajátosságait (összetettség, résztvevők száma, időtáv), mert míg a közbeszerzésekre felkészítő projekt esetleg évekig tart és akár több tucat közvetlen érintettje is lehet, addig egy közbeszerzési eljárás csak néhány hét és pár ember fog dolgozni rajta.

2.5.4. Kockázatkezelés

Dolgozatom egyik fő céljának a közbeszerzési eljárásokban való részvétellel kapcsolatos kockázatokat feltárjam és ezeket minimalizáljam, mivel a siker és a kudarc közti keskeny választóvonalon valószínűleg az fog dönteni, hogy a vállalkozó képes volt-e felismerni és kezelni minden releváns kockázatot. A kockázatkezelés legelső lépése az fontosság (relevancia) mérlegelése: a végtelel lehetséges probléma közül ki kell választani a tényleg fontos és tényleg valószínűsíthető eseményeket, és ezekre fókuszálva kell elemezni és kezelni.

A projektkockázatok kezelésének alaptípusai20:

- kockázatok elkerülése
- kockázatok csökkentése

---

19 Görög Mihály, 2013, 145-161. oldal
20 Görög Mihály, 2013, 201-203. oldal
- kockázatok áthárítása
- kockázatok megosztása
- a megmaradó kockázat elfogadása

2.5.5. Projekt szervezet

A közbeszerzési projektek szervezési felépítését a KKV szektorban meghatározza az, hogy a vállalat tevékenysége alapvetően projekt-alapú (pl. informatikai fejlesztő cég) vagy működési alapú (pl. vegyi áru gyártó vállalkozás). A „hagyományos”, lineáris-funkcionális szervezeti felépítésben a projektvezetőnek a hierarchia számos pontján dolgozó munkatársakat kell bevonni, míg egy projekt-orientált struktúrában a projektvezető a projekt időtartamára tényleges beosztottakat kap a megvalósításhoz.

Nem kizárt, hogy éppen a közbeszerzésekre felkészülés lesz a KKV vállalkozás első igazán jelentős projektje, ezért annak vezetőjének nagy kihívás a projekt-kultúra elterjesztése, a megszokott szervezeti struktúrán belüli mozgás és az érintettek motiválása, bevonása. Bár ennek elméleti szakirodalma széles, a valódi sikerhez az eszközök határozott és intuitív használatára van szükség.

---

21 Görög Mihály, 2013, 207-1219. oldal
3. Módszertani felvezetés

Az elméleti felvezetésből kiderült számomra, hogy a KKV szektor megerősödéséhez rendkívül jó eszköz lehet az, ha képesek sikerrel részt venni közbeszerzésekben, ezzel a teljesítményük, versenyképességük és a hosszú távú túlélési esélyeik javulnak. A forrásadatokkal ismerkedés közben beláttam, hogy jelen dolgozat keretében (sajnálatomra, mivel e téren sok éves gyakorlati tapasztalattal rendelkezem) nagy adattömegek adatbányászati jellegű elemzésére nem lesz alkalmam, az adatok hozzáférhetetlensége miatt. Ezek alapján a módszertani megalapozást két alap kérdés, a „MIT” (azaz az elemzés tárgya) és a „HOGYAN” (azaz az elemzési módszertan) kérdések köré csoportosítottam, majd megkíséreltem felállítani egy olyan struktúrát, amely látványosan végigvezet az elemzés fázisain.

3.1. Az elemzés tárgya

Az elemzés fókuszában a teljesítmény és a versenyképesség javítása áll, ezért azt szeretném feltáírni, hogy milyen döntések, események és tudásbázis segítheti egy KKV vállalkozást mindebben. Arra ezen a ponton nem térek ki, hogy a versenyképesség valószínűleg más konkurens KKV vállalat rovására javulhat, fenntartva annak lehetőségét, hogy egy pozitív spirál minden, egyre hatékonyabbá váló KKV vállalat számára megteremti a jelenleg nagyvállalati közbeszerzéseken való sikeres részvétel lehetőségét is.

A KKV szektoron belül maradva is látható, hogy a vállalkozások egy elég széles csoportja elindul közbeszerzéseken, ezen csoport egy része meg is nyer bizonyos eljárássokat, és ezek egy része sikeresen végig is viszi a szerződést a teljesítésig, míg vannak olyanok, akik vagy el sem indulnak, vagy valahol menet közben elbuknak. Az elemzés azokat a döntéseket és tudásvagyont keresi, amelyek sikerrel képesek felkészíteni, pályázni és teljesíteni a vállalkozásokat.

Azt feltételezem, hogy az eredményességhez a nagy horderegő stratégiai döntések és az aprólékos, nüansznyinak tűnő részletek kettőssége, és e két véglet közti balanszírozás
3.2. Elemzési módszertan

Az adatgyűjtésnek három fő irányát határoztam meg:

a) saját empirikus tapasztalatok
b) interjúk KKV szektorban tevékenykedő vállalkozókkal
b) szakirodalomban és publikus adatbázisokban fellelhető adatok gyűjtése

3.2.1. Saját tapasztalatok

Saját tapasztalatokra azért volt lehetőségem támaszkodni, mert előző és jelenlegi munkahelyemen különböző pénzügyi vezetői pozíciókban több mint hat éve folyamatosan találkozom közbeszerzésekkel. Az első munkám egy kulturális közalapítvány, és azon belül egy EU-s támogatású kulturális-turisztikai célú projekt pénzügyeinek a kezelése volt. Ebben a munkakörben nekünk kellett közbeszerzési eljárásokat indítani marketing szolgáltatások és építési beruházási témakörökben, így alkalmam volt megismerni az ajánlatkérői oldalt és a pályázókat, akik kivétel nélkül a KKV szektorból kerültek ki.

Második, és jelenlegi munkahelyem egy informatikai vállalkozás, mely méretét tekintve középvállalkozás, és fő profilja olyan nyílt forráskódú, nagy teherbírású adatbáziskezelő szoftverek fejlesztése, amelyeknek elsődleges piaca az államigazgatás és a pénzügyi szektor. Ebből adódóan a vevői szerződések jelentős részét közbeszerzési eljárások keretében kötıük meg, így az elmúlt öt éven pénzügyi vezetőként több tucat közbeszerzési eljárásban vettem részt ajánlattevői oldalon.

3.2.2. Interjúk

Mivel az ismeretségi körömön több olyan ember is van, aki gyakorlati oldalról érintett közbeszerzésekben és a KKV szektorban, hasznosnak gondoltam interjúk keretében megkérdezni a tapasztalataikat és véleményüket. Mivel néhány emberről és összetett témáról
van szó, nem készültem előre kidolgozott kérdőívvel, hanem egy rövid tematikus vázlat mentén beszélgettem a válaszadókkal, félig strukturált interjú keretében.

Interjúalanyaim jellemzői név nélkül:

<table>
<thead>
<tr>
<th>iparág</th>
<th>pozíció</th>
<th>szaktudás, tapasztalat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Személy1 tisztítószer kereskedelem</td>
<td>ügyvezető-tulajdonos</td>
<td>autodidakta vállalkozó</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy2 takarítás szolgáltatás</td>
<td>ügyvezető-tulajdonos</td>
<td>autodidakta vállalkozó</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy3 szoftver fejlesztés</td>
<td>üzletág vezető</td>
<td>mérnök-programozó</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy5 IT tanácsadás</td>
<td>senior tanácsadó</td>
<td>kölgazdász</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy6 IT rendszerintegráció</td>
<td>projektvezető</td>
<td>mérnök</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy7 közbeszerzési tanácsadás</td>
<td>szakértő</td>
<td>felsőfokú szakirányú</td>
</tr>
<tr>
<td>Személy8 hardver kereskedelem</td>
<td>KEF szakértő</td>
<td>közbeszerzési ügyintéző</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.3. Elemzési struktúra

Ahhoz, hogy a fent felsorolt elemzési célokat a lehető leghatékonyabban tagoljam, fel kellett állítanom egy olyan szerkezeti vázat, amelyre felfűzhetők az egyes elemzési eredmények. A struktúra két dimenziós: egyik dimenzió az időrend, a másik a funkcionalitás.

3.3.1. Dimenziók

Abból indultam ki, hogy a legpraktikusabb időrendben előre haladni, és kiindulópontnak azt tekinteni, amikor a vállalkozás vezetőjében először fogalmazódik meg az az ötlet, hogy termékeit/szolgáltatásait állami intézményeknek, közbeszerzéseken keresztül is érdemes lenne értékesíteni, záró pontnak pedig azt tartom, amikor a közbeszerzés keretében megkötött szerződés sikeresen teljesül.

Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a vállalkozónak nincsen időkényszerű, azaz az első ötlet és az első benyújtott közbeszerzési ajánlat között a szükséges időmennyiség rendelkezésre áll (a valóságban ez ritkán van így).
Az így felállított időrendben a következő mérföldkövek azonosíthatók:

1. szervezet felkészítése arra, hogy elindulhasson közbeszerzéseken
2. közbeszerzési eljárásokban részvétel
3. megnyert beszerzések teljesítésének előkészítése
4. teljesítés.

Az egyes mérföldköveken belül funkcionális rétegekben vizsgáltam a vállalkozóra háruló feladatokat és kockázatokat:
- műszaki
- pénzügyi
- jogi
- adminisztratív

3.3.2. Elemek sorrendje
A fenti alapok mentén felállítható egy egymásra épülő folyamatsor, melynek ábrázolására a piramis formát találtam a legmegfelelőbbnek, mivel ez szemlélteti a legjobban azt a szándékomat, hogy az egyes lépések egymásra épülését hangsúlyozzam.

Az alsó piramis csúcsától fölfelé kezetet veszi egy új struktúra, az aláírt szerződés teljesítése. Ebben a szakaszban az egyes fázisok üzleti jelentősége és sorrendisége szerint állítottam össze a lépéseket.

3.3.3. Belső összefüggések
Néhány lépés esetében magától értetődő, hogy az árazás csak azt követően következhet, amikor már megtörtént az egyeztetés azokkal a partnerekkel, akiket szeretnénk bevonni, mivel az ő áraik is be fogják épülni az eladási árakba. Más összefüggések azonban nem ennyire kézenfekvők. A szakmai felkészülés azért a legfontosabb és legnagyobb pillér, mert anélkül sem pénzügyi, adminisztratív felkészülésnek, sem ajánlattételnek nincs értelme.

A megvalósítás menetében természetesen vannak átfedések, mivel sok lépés iteratív és más szakembereket igényel, viszont az egyes fázisok lezárása csak egymásra épülve tud sikeresen megtörténni.
A lépéssor legtetején a sikeres megvalósítást követő projekt zárás található, mivel úgy gondolom, hogy a projekt üzleti célja ezen a ponton válik teljessé, a műszaki sikereket, a referencia megszerzését, az árbevétel befolyását és a költségek kifizetését, majd egy tervszerűen megvalósult garanciális időszakot követően lehet áttekinteni a projekt valódi eredményeit.
4. A szervezet felkészítése közbeszerzésekre

Ahhoz, hogy egy KKV szervezet képes legyen sikeresen pályázni és teljesíteni közbeszerzéseken, lényeges, hogy a vállalkozás vezetője előzetesen felkészítse a szervezetet a speciális körülményekre.

4.1. Szakmai felkészülés

Feltételezve, hogy a vállalkozás ugyanazon a szakterületen szeretne közbeszerzéseken indulni, az első pályázat benyújtását megelőzően érdemes végignézni, hogy a szaktudás kellő módon igazolható lesz-e a pályázatban, a rendelkezésre álló szakemberek, illetve a felmutatható referenciai várhatóan elegendőek-e (ehhez érdemes korábbi hasonló eljárások iratait átolvasni).

Saját tapasztalataim és interjúalanyaim elmondása szerint a szakemberek hiányában gyakran előfordul három speciális ok is:

a) ugyan van szakember, de az le van kötve a meglévő munkákra: azt kell megvizsgálni, hogy jobb szervezéssel be lehet-e vonni újabb szakembereket, hogy a régiek „szenior”-ként, mentorként felügyelik a frissen felvett „junior” kollégákat.

b) ugyan van szakember, aki a cégben már évek óta bizonyít, de a végzettsége/onéletrajz nem megfelelő: amennyiben van bőven felkészülési idő, akár a beiskolázás is járható út lehet, sürgősebb helyzetekben azonban nem lehet megkerülni azt, hogy megfelelő papírokkal rendelkező szakembereket is alkalmazzanak.

c) ugyan van szakember, de adóoptimalizálási okokból nem főállású alkalmazottként, hanem kényszervállalkozóként: ki kell kiszámolni, hogy a munkavállalóként foglalkoztatásnak mekkorák a többletköltségei és a közbeszerzésekből tervezett árrés képes-e rövid-közép távon fedezni ezt.
Fontos, hogy rendelkezésre álljon olyan szakember is, aki képes megfelelő színvonalú szakmai ajánlatot összeállítani és az árképzésben az összes üzleti, szakmai és pénzügyi szempontot figyelembe venni. Ez általában összetettebb és feszítettebb tempójú munka, mint a versenyszférában megszokott ajánlatadás.

A felmutatható referenciákat kezdetben a versenyszférából kell összeszedni. Mivel az ajánlatkérők az utolsó 2-3 év referenciáira lesznek kíváncsiak, kellő odafigyeléssel már az első közbeszerzési eljárás előtt évekkel el lehet kezdeni referencia leveleket gyűjteni. Számítani kell arra, hogy néhány vevő megtiltja, hogy referenciaként tüntessék fel, továbbá türelmesen kell arra, hogy az iparágban jellemző közbeszerzési volumenekben (vagy azt meghaladóan) dolgozzunk a versenyszférában (akár azt is mérlegelve, hogy egy kisebb árrés egy nagyobb munkánál referencia szempontjából megtérülő befektetés lehet). Tanulságos e téren Tátrai Tünde kutatásának 8. sz. ábrája 22, amely a közbeszerzéseken történő kudarcok második legfontosabb okaként (28,85 %) az előírt referencia hiányát jelöli meg.

A felkészülésnek része azon lehetséges partnerek (alvállalkozók, beszállítók) felkutatása is, akikkel később várhatoan be kíván vonni a vállalkozás egy-egy eljárásba. Ha lehetséges, érdemes a kapcsolatot felvenni és előzetesen bizonyos feltételekben megállapodni (pl. árlista, árképzési szabályok, szállítási feltételek), mert később az ajánlat készítést ezek az információk jelentősen fel tudják gyorsítni.

4.2. Pénzügyi felkészülés

4.2.1. Projekt finanszírozás

Gyakori, hogy az állami vevő csak a projekt teljes befejezését követően fizet, viszont egyes alapanyagokat és a munkabéreket ennél jóval hamarabb ki kell fizetni, így a projekt cash-flowja kezdetben akár annyira is negatívvá válhat, ami a cég működőképességét veszélyezteti. A projekt finanszírozására a legegyszerűbb megoldás a szállítói finanszírozás, azaz a beszállítók és alvállalkozók meggyőzése arról, hogy csak akkor fognak fizetni, amikor ő is kapott pénzt a vevőtől (kérdés, hogy az emiatt megnövekedett árakat képes-e az ajánlattevő érvényesíteni

---

22 Tátrai 2016.
az eladási árakban). Nagy segítséget jelentenek azok a (főként EU-s finanszírozású) beszerzések, ahol van mód előleg igénylésére, de ez nem általános és ennek is költsége van.

A munkaerőt és a beruházásokat szinte mindig előre kell finanszírozni (és sokszor nem csak a megvalósítás tényleges ráfordítását, hanem azok egész éves rendelkezésre állását), amihez szabadon felhasználható készpénz állományra van szükség. Több bank is kínál projekt, beruházási illetve működési hitelkonstrukciókat, de ehhez a vállalkozásnak hitelképesnek kell lenni (a hitelképesség növelésének témaköre messze túlmutat jelen dolgozat keretein).

Bár népszerű finanszírozási forma a faktorálás (azaz a még le nem járt kimenő számlák megelőlegezése hitelintézet által), ezekkel jellemzően nem a közbeszerzésekben résztvevők, hanem a lánccban alatta lévők (áruszállítók, alvállalkozók) tudnak élni, egyrészt mert sok vevői szerződés eleve tiltja a faktorálást, másrészt az állam viszonylag pontosan 30 napra fizet a teljesítést követően, ugyanakkor a beszállítóknak sokszor sok hónappal korábban befejezik a munkát, mint a vevői teljesítés napja.

4.2.2. Biztosítékok nyújtása
A legtöbb közbeszerzési eljárásban előírnak biztosítékokat a pályázók számára:
- ajánlati biztosíték\(^\text{25}\): a nyertes ajánlattevő szerződéseltetés kötelezettségét támasztja alá
- teljesítési biztosíték\(^\text{26}\): a szerződő fél hibátlan és késedelemmentes teljesítését támasztja alá
- jóltelejesítési biztosíték: a szerződő fél garanciális és jótállási kötelezettségeinek teljesítését támasztja alá
- előleg visszafizetési biztosíték: a kapott előleggel való elszámlolás tisztaságát támasztja alá (a vételár maximum 30 %-a lehet az előleg, viszont ennek csak a harmada biztosítékmentes, a maradék két harmad rész teljes összegére biztosítéket kell nyújtani).

Ezen biztosítékok teljesítésére a Kbt. négyfajta lehetőséget kínál, melyek közül pályázó választhat:

\(^{23}\) Béza-Csávó-Farkas-Filep-Szerb, 2007, 117-123. oldal
\(^{24}\) Béza-Csávó-Farkas-Filep-Szerb, 2007, 220-225. oldal
\(^{25}\) Kbt. 2015. 54. §
\(^{26}\) Kbt. 2015. 134. §
- bankszámlára történő befizetés: a legegyszerűbb módszer, viszont általában ebből van a legnagyobb szűkösség (előleg visszafizetési biztosítéknál gyakorlatilag nem használható)
- készfizető kezesség: az ügyintézés elég összetettebb, szükséges hozzá olyan vagyontárgy(ak) megléte, amelyekről szabadon rendelkezhet a vállalkozó
- bankgarancia: hitelképesség szükséges hozzá, továbbá olyan pénzügyi szakember, aki a hitelképességet és a konkrét garancia ügyleteket le tudja bonyolítani; gyakori a keresztfinszírozás (pl. 50 % készpénz letétet kér a bank)
- biztosítói garancia vagy kötelezvény: hitelképesség szükséges hozzá, továbbá olyan pénzügyi szakember, aki a hitelképességet és a konkrét garancia ügyleteket le tudja bonyolítani; gyakori a keresztfinszírozás (pl. 20 % készpénz letétet kér a biztosító)

Mérlegelni kell, hogy melyik lehetőség áll a vállalkozáshoz a legközelebb és a választott konstrukció költségeit képes-e beépíteni az eladási egységárba.

4.2.3. Pénzügyi beszámolók
Tapasztalatom szerint a legtöbb kisvállalkozás úgy tekint a könyvelésre és az éves Beszámolóra, mint valamilyen „szükséges rossz”, jogszabályi kötelezettség, és valójában független a cég valós anyagi-vagyoni helyzetétől (de legalábbis az üzleti döntéseket nem ezen adatok alapján hozzák). Egy nyertes pályázathoz viszont meg kell felelni olyan pénzügyi feltételeknek, amelyek ezekből az adatsorokból olvashatók ki, tehát a felkészülésnek fontos része az is, hogy a publikus pénzügyi mutatók rendben legyenek.

A legjellemzőbb pénzügyi alkalmassági feltétel az előző évek pozitív eredménye, az árbevételi minimum, a köztartozás-mentesség, de előírhatnának szakmai felelősségbiztosítást is, továbbá az előző fejezetekben említett banki hitelképességi megfeleléshez is, oda kell figyelni ezekre az iratokra. Mivel ezek jellemzően évente egyszer keletkeznek, egy-egy rosszul sikerült év akár az egész következő év közbeszerzési esélyeit ronthatja.
4.3. Adminisztratív felkészülés

A versenyszférához képest a közbeszerzési pályázat precíz összeállítása az átlagosnál nagyobb adminisztratív fegyelmet igénylő, összetett adminisztratív munka, melyre kisvállalkozásokban nem mindig áll rendelkezésre szabad kapacitás. A pályázatok iratanyágában a cégiratok, az előző évek beszámolói, a szakemberek önálló években, nyilatkozatok, a kereskedelmi ajánlat, a felolvasólap összegyűjtése, illetve kitöltése nem rutinfeladat és a hibáknak csak egy része orvosolható hiánypótlással (a súlyosabb hibák következménye a kizárás az eljárásból).

Mivel az iratanyagok egy része állandó (referenciák, pénzügyi beszámolók), olyan adatbázist, tudástárat kell létrehozni, ahonnan ezek könnyen és készen hozzáférhetők, így egy-egy pályázatnál már csak a szakmai és kereskedelmi szempontokra kell összpontosítani.

Hasznos, ha a közbeszerzési csapatnak részesei a közbeszerzési joghoz, illetve polgári joghoz értő szakemberek (jellemzően külsőségi). Az ajánlati felhívás a legtöbb eljárástípusban tartalmaz szerződés tervet, melyre az eljárás bizonyos szakaszaiban lehetőség van reagálni (pl. kiegészítő tájékoztatás kérése, tárgyalásos eljárásban szerződés feltételeiről egyeztetés). A későbbi teljesítésben és a kockázatok minimalizálásában nagy segítséget tudnak nyújtani ezek a lehetőségek. Tátrai Tünde kutatásából (7. ábra) látható, hogy a közbeszerzéseken gyakorlott vállalkozások 82 %-a foglalkoztat egy vagy több szakembert (legalább részmunkaidőben).

Gyakran megnöveli az adminisztratív terheket a teljesítés igazolása és a számlázás is, összetett dokumentációkat kérhetnek a teljesítés alátámasztására, a számlának speciális formai követelményei vannak (pl. a központosított beszerzésű számlánknál a 1,5 %-os közbeszerzési díj feltüntetése termékenként külön-külön, rendkívül bonyolult és ellentmondásos kerekítési szabályokkal).

---

27 Tátrai 2016.
4.4. Humán felkészülés, szervezetfejlesztés

Ahhoz, hogy a szakmai, pénzügyi és adminisztratív felkészülés, majd a pályázat és a teljesítés sikeres legyen, speciális együttműködésre van szükség a belső érintettek között. A vállalat szervezeti felépítésében nem mindennel van önálló tender iroda és nem minden iparágban elterjedt a mátrix szervezet sem, ezért a felkészülésnek egyik alappillére az, hogy ez az együttműködés hatékony legyen, melyben fontos gyorsaság, a proaktivitás és az, hogy ne menjen a többi munka rovására.

A csoportmunkát humánpolitikai eszközökkel (pl. csapatépítés, személyes motiváció) és informatikai támogató megoldásokkal lehet támogatni. Fontos, hogy nem csak közvetlenül a közbeszerzési team, hanem a környezetükben dolgozó kollégáik is értsék és értékeljék mindennek a hasznosságát.

Gyakori, hogy egy kisvállalkozás méretében egy-egy elnyert közbeszerzés érdemben növeli a kibocsátását, így a termelő/szolgáltató és más háttértevékenységek is létszám- és szervezetfejlesztésre szorulnak. Akkor fog ez gördülékenyen menni, ha a szervezet kellőképpen rugalmas, azaz hajlandó változni és tanulni.
5. Részvétel közbeszerzésekben

Miután a vállalkozás felkészült arra, hogy részt vehessen közbeszerzési eljárásokban, meg kell találni a lehetőségeket és el kell készíteni, majd be kell adni a pályázatot. Ezeknek a lépéseknek nagy jelentősége van a siker szempontjából, a be nem adott, az elbukott és a megnyert, de veszteséges ajánlatok akár a vállalkozás jövőjét is veszélybe sodothatják.

5.1. Eljárástípusok

Az eljárástípusok között az ajánlatkérők választanak a beszerzés tárgya és a jogszabályi előírások alapján. Az ajánlattevőnek tiszában kell lennie azzal, hogy az egyes eljárástípusoknál egészen eltérő pályázatfigyelési és ajánlatadási folyamatok szükségesek, ezért a szóba jöhető típusok és módszerek mindegyikében felkészülnnek kell lenni.

Fontos megemlíteni még, hogy létezik a központosított közbeszerzés28 intézménye, melyben egyetlen központi beszerző szervezet, a Központi Ellátási Főigazgatóság (KEF) jogosult a költségvetési szervek nevében bizonyos tárgykörökben beszerzéseket lefolytatni, a lehetséges szállítókkal keretmegállapodásokat kötni, majd a szerződött partnerekkel bonyolítani az egyes beszerzéseket. Szerződött partnernek lenni egyfelől nagy lehetőség, de vállalni kell annak a felelősséget, hogy a termékeket/szolgáltatásokat a megfelelő volumenben és áron a keretszerződés hatálya alatt végig fenntartja.

5.2. Lehetőségek, pályázatok figyelése

Az eljárástípusok egy részében valamilyen kormányzati portálon teszik közzé a felhívásokat, ezekre kell időben rátalálni, míg az eljárások másik csoportjában az ajánlatkérő célzottan olyan szervezetnek küldi meg a felhívást, ahol joggal feltételezheti, hogy megfelel az alkalmassági követelményeknek. A felhívás széles körű közzététele esetén a konkurencék nagy számával és a megfelelő portálok monitorozásával kell megküzdeni (utóbbira több vállalkozás is nyújt

28 Kbt. 2015. 31-32. §
szolgáltatást). Amikor meghívásos eljárásra kerül sor, akkor pedig el kell érni, hogy bekerüljön a meghívottak közé, és ehhez igénybe kell venni a kapcsolati tőkét és a hagyományos marketing- és értékesítési technikákat is.

A tavaly óta hatályos Kbt. árubeszerezéseknél 18 M Ft-os értékhatár fölött előzetes tájékoztató közzétételért írja elő, az előzetesen jelentkező vállalkozások az eredetileg meghívni tervezett cégek mellett szintén megkaphatják az ajánlattételi dokumentációt.

Kifejezetten a KKV szektor támogatása érdekében az ajánlatkérők kötelessége, hogy amennyiben a beszerzés tárgya osztható, akkor azt több részvénnyel lehetősége nyerni. Mivel megfelelő szempontból, a KKV szektor támogatása érdekében az ajánlatkérők kötelessége, hogy amennyiben a részvétel osztható, akkor azt több részvénnyel lehetősége nyerni. Mivel megfelelő szempontból, a KKV szektor támogatása érdekében az ajánlatkérők kötelessége, hogy amennyiben a részvétel osztható, akkor azt több részvénnyel lehetősége nyerni.

Mivel behívás létezik, és a kapcsolatok és az értékelési technikák is szükségelnek, ezért valószínűleg inkább az oszthatatlan szolgáltatás mellett keressék érveket.

Miután eljutott a vállalkozóhoz a részvételi vagy ajánlati felhívás, dönteni kell arról, hogy belevágnak-e az ajánlat elkészítéséhez, azaz van-e arra esély, hogy részt vegyenek a pályázatban. Ezen a ponton nehéz megalapozott döntést hozni, mivel az ajánlat elkészítés (több fordulós eljárás esetén a részvételi szakasz is) értékes humán erőforrást köt le (a legtöbb KKV-ban ebből hiány van), viszont minél később áll el a szándékától (vagy veszít), annál több elveszett költséggel kell szembenéznie.

Vevő minősítése: az ajánlatkérő szervezet megismerése és minősítése fontos a kockázatok értékelésében. Kívülálló és nem kellően rutinos szemmel az államigazgatás és azok szervei homogénnek tűnnek, működésüket számtalan jogszabály szabályozza, jól szervezettek és hozzáértők ülnek a megfelelő pozíciókban. Ezzel szemben a valóság az, hogy egyes intézmények szervezetében és hozzáértőbbek az átlagnál, mások pedig alacsonyabb színvonalon működnek. Bár ezekre ezeket mutatók nincsenek, a műszaki leírás feldolgozásához hasznos tudni, hogy azt nagy tudású, a kiinduló helyzetet és a célokat pontosan ismerő szakemberek alkották, vagy esetleg egy korábbi sikertelen közbeszerzésre benyújtott ajánlatból ollózták ki (utóbbi saját tapasztalat). A fizetési fegyelmet tekintve is
változóak a trendek, vannak, akik időben fizetnek, vannak, akik már eleve kikötik, hogy csak havonta kétszer utalnak és vannak, akik minden értesítés nélkül hónapokat csúsznak.

5.3. Műszaki-kereskedelmi árajánlat készítés

Elsődlegesen az ajánlatkérő felelőssége, hogy a műszaki leírás alkalmas legyen ajánlatadásra és megvalósításra, ne korlátozza indokolatlanul a versenyt, illetve kerülje egyes gazdasági szereplők előnyös megkülönböztetését. A gyakorlatban előfordulhatnak nehézségek, interjúalanyaim számoltak be és saját munkámban tapasztaltam:

a) az ajánlatkérő nem tudja pontosan, hogy mit akar beszerezni, mert külső, ismeretlen tényezők befolyásolhatják a beszerzés pontos műszaki feltételeit

b) az ajánlatkérő nem tudja pontosan, hogy mit akar beszerezni, mert a hozzáértés hiányzik

c) az ajánlatkérő pontosan tudja, hogy mit akar és műszakilag az a megoldás indokolt is (pl. egy meglévő szoftver bővítését, módosítását még nyílt forráskódú rendszerek esetén is igazán csak a szoftver készítője képes ésszerű keretek között megvalósítani), de az esélyegyenlőség elve mentén kénytelen a beszerzés tárgyát általánosabban megfogalmazni

d) az ajánlatkérő pontosan tudja, hogy mit akar és kitől, ezért kényszerből csinál végig egy irányított közbeszerzést.

Mindeközben az ajánlatadás legnagyobb csapdája a szigorú ajánlati kötöttség, ami a teljesítés legvégéig köti az ajánlattevőt, ezért az ajánlatban és az árakban az összes bizonytalansági tényezőt kénytelen lenne rögzíteni, azonban egy ponton mérlegelnie kell a kizárás és túl magas ár kockázatát. A műszaki ajánlat készítésénél figyelembe kell venni azokat az értékelési szempontokat is (ha vannak), amelyek nem a kereskedelmi árakra, hanem az alkalmassági feltételekre vonatkoznak. Nehezítő körülmény a rövid rendelkezésre álló idő és a szigorú ajánlati határidő, egy-egy kiegészítő tájékoztatás sokszor a legutolsó pillanatban hoz hasznos és új információkat.

29 Kbt. 2015. 117. § 7. bek.
5.4. Más szervezetek bevonása

Amennyiben az ajánlattevő nem képes saját erőforrásból megvalósítani a szerződést, mérlegelnie kell, hogy milyen mértékben vonjon be alvállalkozót és konkrétan mely vállalkozásokkal szeretne együtt dolgozni.

Az alvállalkozó bevonása a KKV méretben azért sem könnyű, mert a belső erőforrások szükössége, esetleg szakemberek hiánya miatt kényszer, viszont az alvállalkozók is leggyakrabban a KKV szektorból kerülnek ki, akiknek a szervezettsége és megbízhatósága kérdéses. Az egymásra utaltság egy-egy iparágon belül annyira erős is lehet, hogy a vállalkozó úgy dönt, hogy nem közvetlenül, hanem inkább egy fővállalkozó alatt vesz részt egy-egy ügyletben.

5.5. Árazás

Az árképzés a siker egyik legfontosabb alapja, mivel a pályázatok legtöbbjében a legkedvezőbb ár dönt, viszont általában áron alul sem jó elvállalni egy munkát. Tátrai Tünde kérdőívére válaszolók a kudarc legfontosabb tényezőjének 94 %-ban az árat jelölték meg. Az árképzésnél az alábbi tényezőket szükséges figyelembe venni (az alábbi fedezeeti struktúra a vállalkozás önköltség számítási alapelvei szerint változhat):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fedezeti szint</th>
<th>költségelem</th>
<th>megjegyzés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fedezet1</td>
<td>árubeszerzés</td>
<td>ELÁBÉ-n kívül fuvarozás és tárolás költségei is</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>alvállalkozók</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>jótállási, szavatossági költségek</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fedezet2</td>
<td>termelő munkaerő költségek</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>erőforrás alapú alvállalkozók</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

30 Tátrai Tünde, 9. sz. ábra
<table>
<thead>
<tr>
<th>projekt irányítás humán költségei</th>
<th>minőségbiztosítás is</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>közbeszerzési eljárás költségei</td>
<td>dokumentáció díja, szakértő díja</td>
</tr>
<tr>
<td>biztosítékok költségei</td>
<td>ajánlati, teljesítési, jölteljesítési, előleg visszafizetési biztosítékok</td>
</tr>
<tr>
<td>projekt finanszírozás költségei</td>
<td>szállítói finanszírozást kivéve (az beépül a szállítók áraiba)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| kockázati felárak | - árfolyam kockázat 
- egyéb makrogazdasági tényezők kockázata 
- műszaki kockázatok 
- vevő oldali kockázatok 
- szállító oldali kockázatok |
| árcsökkentő tényezők | - mennyiségi kedvezmény 
- piacszerzési célok 
- referencia gyűjtése 
- kihasználatlan kapacitás lekötésének előnye 
- árverseny |
| Fedezet3 projektre ráosztott általános vállalati költségek | - termelő munkaerőnek a passzív időszakai 
- nem termelő munkaerő bére 
- rezsiköltségek, pénzügyi általános költségek 
- tanúsítványok és minőségbiztosítási rendszerek 
- iparúzás adó 
- marketing, PR és reprezentáció 
- HR (toborzás, képzés) 
- beruházások 
- projektől független készletek |

5. sz. táblázat – saját szerkesztés

Az árképzés összetettségei miatt fontos, hogy az ajánlattevő már a pályázatírást megelőzően rendelkezzen önköltségszámítási alapelvekkel és a lehetőségekhez mértten legyenek rögzítve az egységárok, illetve élő kapcsolati hálózat segítse az árak gyors beszerzését. A felosztandó
általános vállalati költségek felmérése éves pénzügyi tervezés és vállalatirányítási adatbázis hiányában komoly kihívást jelenthet, ebben a menedzsment kontroll módszertan nyújthat segítséget31.

A KKV szektor legnagyobb dilemmája a kockázati felárak, árcsökkentő tényezők és a ráosztott általános költségek kiszámítása. A kockázati felárak becslését az időtényező is nehezíti, előfordul, hogy az ajánlattétel és a jótállási időszak vége között 3–4 év telik el, ilyen távon makrogazdasági mutatókat (pl. árfolyam, jegybanki alapkamat) jósolni még a nem KKV szervezeteknek is nehézséget okoz (ott is inkább a nagyobb volumenből adódó kiegyenlítődésre számíthatnak). Az árcsökkentő tényezők közül talán a legfontosabb a konkurensék áraihoz viszonyítás, mivel a legtöbb közbeszerzési eljárásban a legkedvezőbb ár az egyetlen értékelési szempont. Az általános vállalati költségek projektek közti felosztásában pedig az okoz nehézséget, hogy már év elején kénytelen megbecsülni a várható árbevételt és ha azt túlbecsüli, likviditási gondokat okozhat, ha pedig alulbecsüli, akkor nem lesznek versenyképesek az árai.

5.6. Részvétel a közbeszerzési eljárásban

A közbeszerzési eljárás az átláthatósági és az esélyegyenlőségi célok miatt szigorúan szabályozott, eljárás-típusonként változó, többlépéses folyamat. Kezdetben, vagy speciális esetekben érdemes közbeszerzési szakértő tanácsait igénybe venni, mert a jogszabályok erdején túl a jogalkalmazói gyakorlat, illetve annak ismerete is versenyelőnyt jelenthet. Fontos különbség, hogy a közbeszerzési referens ettől eltérő szaktudás, ő az ajánlat adminisztratív bonyolításában vesz részt, míg a szakértő az alapok lerakásában tud támogatást nyújtani.

6. Teljesítés

A sikeres közbeszerzési eljárást követően aláírásra kerül a szerződés, majd ezt követően meg lehet kezdeni a teljesítést. Fontos azonban felkészülni arra, hogy a szerződésszerű teljesítéshez gondoskodni kell jönéhány előkészítő lépésről, a teljesítés közben külön figyelemmel kell lenni a szerződésszegésekre és azok várható következményeire, továbbá tiszteletben kell tartani a vevő igényeit a teljesítés igazolásával, dokumentációval és számlázással kapcsolatban is.

6.1. Teljesítés előkészítése

A teljesítés megkezdése előtti teendők:

a) szakmai felkészülés: gyakran szükség van projekt alapító dokumentumra, mely tartalmazza a teljesítés során kitűzött célokat, alapelveket, a megvalósítás folyamatát, mérföldköveit és a felek közti kommunikáció menetét. Emellett gondoskodni kell a szükséges humán és fizikai erőforrások rendelkezésre állásáról, melyhez időnként beruházásokra, átszervezésekre is szükség lehet.

b) pénzügyi felkészülés: a projekt részletes cash-flow tervének elkészítését követően a finanszírozásához szükséges (elvileg korábban már megtervezett) szerződések, allokációk megvalósítása; a szerződésben vállalt biztosítékok (teljesítési, illetve előleg visszafizetési) nyújtása; előleg igénylése.

c) más szervezetek bevonása: az alvállalkozókkal és konzorciumi partnerekkel a szerződések megkötése, illetve kiegészítése a végleges vevői szerződés ismeretében. Kockázatkezelés szempontjából fontos tudni, hogy mely alvállalkozók milyen mértékig hajlandóak átvenni bizonyos felelősségeket (pl. kötbér), és hogyan lehet a fennmaradó felelősségi kockázatokat minimalizálni.

d) kapcsolatfelvétel a vevővel, projekt indítás: ebben a lépisben ismerjük meg a vevő képviselőit és a szerződés tárgyával kapcsolatos konkrét elképzeléseket. A későbbi siker szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy a bizalomépítés és a projekt körülválaszolása hogyan sikerül az első néhány találkozásokor.
6.2. Pótmunkák, túlmunkák és egyéb módosítások

A közbeszerzés keretében történő beszerzések egyik legnehezebb tervezési sajátossága, hogy az ajánlatkérőnek jóval (akár hónapokkal) a munkálatok megkezdése előtt (és akár évekkel a munka befejezése előtt) egészen pontosan meg kell mondani, hogy mit szeretne, viszont a technológiai fejlődés, a jogszabályok változása, a belső átszervezések, más beszerzések és fejlesztések sokszor állítják kényszerhelyzet elé mindkét felet. Vagy megcsinálják, amire szerződtek és az használhatatlan lesz, vagy változtatnak, de akkor egy sor rendkívül bonyolult és hosszadalmas procedúrán kell keresztülmenni (esetleg szóbeli háttér-megállapodások kötődnek). A vállalkozó helyzete e téren kiszolgáltatott: ha valamelyik szerződésben vállalt szolgáltatást nem teljesíti, egy későbbi utóellenőrzésnél hiába érvel azzal, hogy mit csinált meg helyette. Természetesen előfordulhat az az ideális helyzet, hogy a szerződés lehetőséget ad pótmunka vagy túlmunka elszámolására, sőt, informatikai fejlesztésnél találkoztam már agilis módszertan szerint rugalmasan (mérföldköről mérföldkőre) újratervezhető kiírással is.

6.3. Kötbér és egyéb garanciális feltételek, szerződésszegés

A versenyszférához képest az állami vevő rugalmassága nagyságrendekkel kisebb, mivel ő nem a saját, hanem az adófizetők pénzét költi. Ezért a szerződések az iparági átlagnál összetettebbek és szigorúbban szankcionálják az esetleges szerződésszegéseket is. Szinte mindig találkozhatunk kötbérekkel és biztosítékokkal, ezen felül a jótállási időszak is gyakran kiterjesztett.

Fontos, hogy már az ajánlatadásnál kalkuláljon az ajánlattevő kalkuláljon ezeknek a kockázatával és esetleges költségeivel, a teljesítés során pedig kövessen el mindent a szerződésszegések elkerülésére. A vevő oldali késlekedések és pontatlanságok csak nagyon jól dokumentálva, és erős alkupozícióval érvényesíthetők. Az erős alkupozíciót KKV méretben nem könnyű elérni, a méretbeli hiányokat magas szintű bizalomépítéssel és színvonalas munkavégzéssel lehet kompensálni.
6.4. A teljesítés igazolása, számlázás

A szolgáltatás nyújtását / áru szállítását követően nem ér véget a munka, a teljesítés igazolásához előírt dokumentációs és riportolási feladatok következnek, majd ezt követően kap a vállalkozó teljesítés igazolás, ami alapján számlázhat. A kis- és középvállalkozások számára különösen nagy kihívás ezekre a tevékenységekre további erőforrást allokálni, pedig ezek nélkül nem fog befolyani az árbevétel. Az egyes lezárási feladatokban a korábban bevont alvállalkozókkal és konzorciumi partnerekkel is együtt kell működni, mert pl. ÁFA szempontjából fontos, hogy a vevői és a szállítói számlák teljesítési hónapja egybeessen (vagy a szállítói megelőzze a vevőit). Pénzügyi szempontból az alábbi feladatokat kell elvégezni:
- számlázás, számla kiküldés
- teljesítési biztosíték lezárása (ha volt ilyen)
- előleg visszafizetési biztosíték lezárása (ha volt ilyen)
- jóltesítési biztosíték ügyintézése (ha van ilyen)

A projekt pénzügyi zárását követően érdemes referencia igazolást kérni, amely a jövőbeni közbeszerzésekben használható fel.

6.5. Jótállási időszak

A teljesítés igazolás készhevételét követően kezdődik a garanciális/jótállási időszak, melyben szintén fontos a szerződésszerű teljesítés (és az együttműködés a vevővel és az alvállalkozókkal).

6.6. Projekt zárás

A hosszú távú siker és a túlélési esélyek növekedése attól függ, hogy mennyire képes a vállalkozás a szakmai és pénzügyi eredményeket és tapasztalatokat pontosan és racionálisan számbavétele és beépíteni a következő projektekbe.32

**7. Összegzés**

Dolgozatom alapvető kérdése az volt, hogy a KKV szektor mennyire képes részt venni, milyen nehézségekkel és kockázatokkal kell szembenézni a közbeszerzésekben történő részvételnél, célon pedig az volt, hogy az elemzéssel átláthatóbbá és kevésbé kockázatossá váljon állami beszállítóvá válni.

Az elméleti felvezetésben megállapítottam, hogy az állam és az Európai Unió kiemelten támogatja a KKV szektort jogalkotói és egyéb (pl. elemzési, ismeretterjesztési) eszközökkel. Ebből következően a KKV vállalkozások aktivák a közbeszerzési eljárásokban (az eljárások 84 %-át KKV vállalat nyeri), viszont összértékben ez az arány már jóval alacsonyabb (40,7 %). A KKV szektor méretéből és történeti alapjaiból adódóan alultőkésítettek és alulszervezettek, továbbá sokszor hiányzik az a szaktudás, amivel összetettebb, hosszabb távú projekteket lehet sikerre vinni. Ezért lehet hasznos, ha a korszerű projekt menedzsment szemlélet a gyakorlatban bevezetésre kerül, a projektek tervezése, az egyes lépések közötti összefüggések feltárása, az érintettek azonosítása, a kockázatkezelés és a projekt szervezet felállítása fontos alapkőve a felkészülésnek és a részvételnek.

Kitértem a szürkegazdaság és a távolmaradás kockázataira, a korrupciós technikákra is. Tanulság, hogy ezeket a szempontokat és lehetőségeket is számításba kell venni, mielőtt a vállalkozás belevág a közbeszerzésekbe. Naivitás lenne részemről azt feltételezni, hogy a korrupciós kockázatoktól mindenki teljes mértékben távol tartja magát, ha ez így lenne, akkor nem foglalkozna több Hivatal és tanulmány ennek a különböző formáival. Természetesen tippek sem szeretnék senkinek adni és bátorítani sem szeretnék senkit arra, hogy éljen ezekkel az eszközökkel. A legnehezebb valószínűleg a versenyképességi vélt vagy valós csapdahelyzetet kezelni (ha a konkurensem is korrup, akkor nekem sincs más választásom).

Módszertani szempontból a felkészülés, a közbeszerzési eljárásokban részvétel és a teljesítés mérföldköveket határoztam meg, és ezeken belül a műszaki, a pénzügyi és a jogi/adminisztratív dimenziókat vizsgáltam. A mérföldköveken belül piramisszerűen strukturáltam az egymásra épülő folyamatokat, illetve célul tűztem ki a lépések közti belső
összefüggések feltárását is. Az adatgyűjtésben saját tapasztalatokra, kvalitatív interjúkra és a tárgyban fellelhető szakirodalomra és publikus kimutatásokra építettem.

A gyakorlati megvalósítást két fejezetre osztottam, mivel a felkészülési fázist hangsúlyosabbnak ítéltem a siker szempontjából, ezért annak elemeit részletesen vizsgáltam. Elsőként a szakmai felkészülés, majd a pénzügyi, és végül a jogi, adminisztratív és szervezeti felkészülés feladatait vizsgáltam meg. Legfontosabb tanulságnak azt tekintem, hogy vannak lépések, amelyeket már évekkel az első közbeszerzést megelőzően, esetleg már a cég megalakításakor el kell kezdeni megvalósítani (pl. referenciák gyűjtése, Beszámolók tartalma), majd tudatosan és türelemmel végig kell járni ezen az úton, ami a folyamatosan változó makrokörnyezetben egyáltalán nem könnyű feladat egy KKV számára. Természetesen az élet hozhat olyan meglepetéseket, amikor hirtelen jön egy lehetőség egy közbeszerzésre és nincs idő a felkészülésre, ilyenkor érdemes mérlegelni mindazokat a kockázatokat, amelyekre nem sikerült megoldást találni.

A közbeszerzési eljárásokban részvétel első lépése a pályázati kiírások figyelése és a kapcsolatépítés, majd az ajánlati felhívás alapján el kell készíteni az ajánlatot, benyújtani, részt venni az eljárásban, ezt követően az elnyert beszerzésekre le kell szerződni. Fontos, hogy a lehető legjobban megismerjük a leendő vevőt és az igényelt árut/szolgáltatást, majd – szükség esetén más szervezetek bevonásával – készítsük el a műszaki ajánlatot és alakítsuk ki az eladási árat. Az árképzés rendkívül összetett, ebben kiemelt jelentősége van a felkészülési időszakban a beszállítói piac feltérképezésének és bizonyos pontokon valós üzleti kockázatokat kell vállalni.

A teljesítési szakaszban kiemelném az előkészületek és a pótmunkák kezelésének jelentőségét. Az előkészületekben a vállalkozás saját termelési folyamataiba kell illesztene az új feladatot és meg kell állapodni az alvállalkozókkal. A pótmunkák és más, a műszaki tartalmat változtató kezdeményezéseknél súlyos hibákat és károkat tudnak a felek maguknak és egymásnak okozni, ha nem jól alkudnak és nem tartják be az összes szabályt. A teljesítés lezárásakor fontos, hogy szembenézzünk a projekt teljes eredményével és tapasztalataival, és ezeket beépítsük a következő eljárások tudásbázisába.
Összefoglalva a dolgozat megállapításait, úgy gondolom, hogy a felállított logikai sor alkalmas volt a téma bemutatására és alkalmas lehet arra, hogy egy, a közbeszerzésekben járatlan vállalkozás felkészülését és részvételét támogassa. Nem tartom kizártnak, hogy egyes megállapítások (akár részletesebben kibontva, gyakorlati példákkal kiegészítve) ismeretterjesztő jellegű gyakorlati útmutatóként is szolgálhatnak.

A dolgozat méretbeli keretei közé nem fért bele az egyes lépések belső összefüggéseinek grafikus ábrázolása, továbbá szívesen foglalkoznék a jövőben a téma korrupciós vonatkozásainak mélyebb feltárásával, ezen kívül érdemes lenne „felülnézetből”, azaz ajánlatkérői nézőpontból is megnézni a kezdő KKV pályázók és szerződő felek kialakult véleményeit.
Bibliográfia


Görög Mihály, 2013: Projektvezetés a szervezetekben, Panem Kiadó, Budapest

Kbt., 2015: 2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről, Magyar Közlöny, Budapest, 142. szám, 20044-20163. oldal (a dolgozat a 2016.04.30-ig hatályos változat alapján készült)

Kollega Tarsoly István szerk., 1997: Magyarország a XX. században II., Babits Kiadó, Budapest


Rober N. Anthony – Vijay Govindarajan, 2007: Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem Kiadó, Budapest


Tátraí Tünde, 2016: Hungarian Public Procurement in transition: towards a more SME-friendly policy, magyar nyelven megjelenés alatt

Törvény, 2004: 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról, Magyar Közlöny, Budapest, 61. szám 6399-6403. oldal (a dolgozat a 2016.04.30-ig hatályos változat alapján készült)

Vecsenyi János, 2011: Kisvállalkozások indítása és működtetése, 72h.com Kiadó, Budapest