



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT

ÓE-KGK
2023

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

Krizsán György
T008250/FI12904/G



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Krizsán György

Szaktervezési szám: SZD2309060901517228

Törzskönyvi szám: T008250/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Projektmenedzser specializáció
Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Beszerzési folyamatok és ellátási lánc menedzsment egy konkrét vállalkozás műszaki projektjében

A dolgozat címe angolul: Procurement processes and supply chain management in a technical project of a specific company

A feladat részletezése:

1. Összegezze az alapvető beszerzési folyamatokkal és ellátási lánc menedzsmenttel kapcsolatos szakirodalmat!
2. Ismertesse a beszerzési és készletkezelési stratégia sikerének kulcsfontosságú tényezőit!
3. Vizsgálja meg a vállalat beszerzési stratégiájának hatását a vállalat teljesítményére és versenyképességére nézve!
4. Készítsen fejlesztési javaslatot a beszerzési pontosság javítására!

Intézményi konzulens neve: Gombaszögi Ildikó

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szaktervezési: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Gombaszögi Ildikó

belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Krizsán György (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.12.12.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	8
2.	AZ ELLÁTÁSI LÁNC ÉS A BESZERZÉS JELENTŐSÉGE	10
2.1.	Kapcsolat a vállalat stratégiájával	11
2.2.	A szervezet ereje	13
2.3.	A beszerzés területei	14
2.4.	Modern irányzatok	16
2.4.1.	Lean menedzsment	16
2.4.2.	Informatikai rendszerek	18
3.	A BESZERZÉS STRATÉGIÁI	22
3.1.	Beszállítók kiválasztása	22
3.1.1.	Kiválasztási modellek	23
3.1.2.	Beszállítómenedzsment	26
3.2.	Beszállítói piacok elemzése	28
3.3.	Beszállító értékelése	29
3.4.	Árképzés és árelemzés	31
4.	PRIMER KUTATÁS	34
4.1.	Kutatás célja és menete	34
4.2.	Beszerzési folyamat és stratégia elemzése	35
4.3.	Belső kommunikáció elemzése	42
4.4.	Beszállítói kapcsolatok elemzése	46

4.5. Minősítés és értékelés elemzése	50
5. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	58
6. JAVASLATOK	60
7. ÖSSZEFOGLALÁS	62
IRODALOMJEGYZÉK	63
TARTALMI KIVONAT.....	I
SUMMARY	I

ÁBRAJEGYZÉK

2.1. ábra: Beszerzési területek csoportosítása (Vörösmarty & Tátrai, 2010)	15
2.2. ábra: A kanban kártyák útja (Kosztolányi, 2023)	17
2.3. ábra: Az SAP főbb moduljai (Duke Training Centre, 2023)	19
2.4. ábra: Az EDI folyamatok (EDITEL Hungary Kft., 2023)	20
3.1. ábra: Az Incoterms 2010 típusai (Montezuma, 2023)	28
4.1. ábra: A beszerzési szervezet centralizáltsága (Forrás: Saját szerkesztés)	35
4.2. ábra: Beszerzői attitűd változatossága (Forrás: Saját szerkesztés)	37
4.3. ábra: Operatív és stratégiai attitűdök (Forrás: Saját szerkesztés)	39
4.4. ábra: Információs rendszer megfelelősége (Forrás: Saját szerkesztés)	41
4.5. ábra: Belső kommunikáció fontossága (Forrás: Saját szerkesztés)	42
4.6. ábra: Belső információáramlás (Forrás: Saját szerkesztés)	43
4.7. ábra: Belső információs rendszer hatékonysága (Forrás: Saját szerkesztés)	45
4.8. ábra: Beszállítói kapcsolatok fontossága (Forrás: Saját szerkesztés)	46
4.9. ábra: Kétpólusú stratégia értékelése (Forrás: Saját szerkesztés)	48
4.10. ábra: Beszállítói információs rendszer hatékonysága (Forrás: Saját szerkesztés)	49
4.11. ábra: Szállítóminősítés (Forrás: Saját szerkesztés)	51
4.12. ábra: Szállítóértékelés (Forrás: Saját szerkesztés)	54
4.13. ábra: Szállítóértékelési szempontok (Forrás: Saját szerkesztés)	56

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

3.1. táblázat: Beszállítókat meghatározó tényezők (Horváth, 2021)	26
---	----

1. BEVEZETÉS

A vállalati környezet dinamizmusában és a piaci verseny folyamatos növekedésében a hatékony, hosszú távon fenntartható beszerzési folyamatok és az ellátási lánc menedzsment kiemelkedő szerepet játszanak a vállalatok sikere szempontjából. Ezen területek teljesítménye közvetlen hatással van a vállalat eredményességére és versenyképességre. Ezért egyre inkább kritikus szükség van a beszerzés és az ellátási lánc menedzsment mélyebb vizsgálatára, különösen olyan kulcstémák mentén, mint a beszerzési folyamatok szerepe és hatékonysága.

A beszerzés fontossága folyamatosan nő, szerepe pedig folyamatosan változik a gazdasági és az egyéb környezet változásai miatt. Mára már sokkal nagyobb jelentőséggel bír a kapcsolatok stratégiai építése és az együttműködések kialakítása a beszerzés során. A változáshoz való alkalmazkodásban az elektronikus technológiák játszanak kiemelkedő szerepet, ugyanis lehetőséget nyújtanak a beszerzőknek arra, hogy hatékonyabban és pontosabban végezzék el a beszerzési tevékenységeket és dokumentálásukat. Az online platformokon keresztül könnyen összehasonlíthatók az árak és a termékek, valamint gyorsan lebonyolíthatók a tranzakciók is. Az információ rendkívül fontos szerepet játszik a beszerzési folyamatban, éppen ezért egy informatikai vállalatirányítási rendszer segítségével sokkal hatékonyabban lehet kezelni a beszerzési tevékenységeket, optimalizálni a vállalat belső folyamatait és támogatni a vevő-szállító kapcsolatokat, mint ahogy azt korábban ezek nélkül lehetett.

A dolgozatom célja egy meg nem nevezett vállalatban belüli beszerzés környezetének, a beszerzési folyamatai hatékonyságának, az ellátási láncban betöltött szerepének és fontosságának, a részegységek közötti információáramlás hatékonyságának, valamint az előbbiek egymásra történő hatásainak alapos vizsgálata. Az elemzés középpontjában a beszerzés stratégiai jelentősége és annak ellátási láncsal való kapcsolata áll. A kutatásom továbbá részletesen elemzi, hogyan járulhat hozzá egy hatékony beszerzési szervezet a vállalat versenyképességéhez, fókuszálva a beszerzési folyamatok kihívásaira és azoknak az ellátási láncra gyakorolt hatásaira.

A beszerzési folyamatok hatékonyságát érintő számos kihívás és probléma merülhet fel a gyakorlatban, melyek közül néhányat a dolgozatomban részletesebben is megvizsgállok.

Az egyik ilyen probléma a kommunikáció kihívásai a beszerzési folyamatok során, ahol a hatékony információáramlás kulcsfontosságú szerepet játszik a különböző részlegek és szereplők között. Emellett a beszerzési irányvonal egységesítése is kiemelt téma, hiszen egy koherens és átlátható stratégiai keretrendszer nélkül nehéz a hatékony beszerzési gyakorlatokat kialakítani és fenntartani. A harmadik problémakör pedig az értékelési szempontrendszer kialakításával kapcsolatos, amely meghatározza, hogy hogyan történjen egy beszállító potenciáljának minősítése és teljesítményének értékelése.

A kutatás során számos aspektust veszek figyelembe, beleértve a beszerzési folyamatok strukturális és operatív elemeit, a jelenlegi technológiai megoldásokat, valamint a különböző menedzsment módszerek szerepét a hatékony beszerzési gyakorlatok tekintetében. Ugyanakkor fontos kiemelni azt is, hogy a dolgozat egyes szempontokkal nem foglalkozik, mint például a piaci változások előrejelzése vagy a politikai szabályozások, környezeti jelenségek ellátási láncra való hatása. Ezek a területek bár fontosak lehetnek, nem tartoznak közvetlenül a dolgozat céljába, így nem képezik részét az elemzésnek.

Annak érdekében, hogy részletesebben megvizsgálhassam a vállalatot, kérdőíves kutatást végzek a beszerzési szervezet dolgozóinak körében, illetve a dolgozat további fejezeteiben részletesen kitérek majd az egyes problémák és témakörök szélesebb körű elemzésére.

2. AZ ELLÁTÁSI LÁNC ÉS A BESZERZÉS JELENTŐSÉGE

A logisztikai folyamatok ma már elengedhetetlen részét képezik a vállalatok ellátási láncának. Az elmúlt években a vállalat növekedésével együtt ezek a folyamatok egyre összetettebbé és strukturáltabbá váltak. A következő fejezetben a szakirodalom és néhány gondolat segítségével tisztázni szeretném azokat a fogalmakat, amelyek szorosan kapcsolódnak a szakdolgozatom témájához, hiszen ezek a vizsgált vállalaton belül mind megtalálhatóak.

Az ellátási lánc definíciója a szakirodalomban már számos különböző verzióban megjelent. Bár a megfogalmazások eltérőek és a különböző országokon belül más-más jelentéssel bírnak, egy dologban mégis egyetértenek, hogy egy összetett folyamatról van szó. Chikán Attila megfogalmazásában az értékteremtő folyamatok olyan együttműködő szervezeteken átívelő tevékenységek sorozata, amelyek a termelés és logisztika területén működnek. Céljuk, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat hozzanak létre, amelyek kielégítik a fogyasztói igényeket. (Chikán, 2008) Szegedi Zoltán és Prezenszki József egy tágabb értelmezése szerint az ellátási lánc része minden olyan tevékenység, ami a termék *előállításával* és *kiszállításával* kapcsolatos, a sokadik szintű beszállítótól kezdve a végső fogyasztóig bezárólag. Az ellátási láncot meghatározza a *tervezés*, a *beszerzés*, a *gyártás* és a *kiszállítás*, mint alapvető fő folyamatok, tehát tartalmazza a kereslet-kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártást, az összeszerelést, a készletezést, a rendelés feldolgozását, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítást. (Szegedi & Prezenszki, 2008)

A definíciókból is jól látható, hogy az ellátási lánc minden részegysége kölcsönösen hatással van egymásra és függenek is egymástól. Ha nem fordítunk kellő figyelmet az egyik tényezőre, az hatással lehet az ellátási lánc összes tagjára. Ezért jött létre az ellátási lánc menedzsment, aminek a célja a vállalaton belüli és vállalatok közötti akadályok kezelése, amik gátolják az anyagáramlást. Ehhez átfogó koordinációra van szükség, ami átfogó képet biztosít az egész folyamatra. Az ellátási lánc menedzsment hatékony alkalmazása segít a vállalatnak javítani a piaci pozícióját, versenyelőnyhöz juttatni és nagyobb profitot elérni.

A termelő vállalatok, mint amilyen a jelenleg szóban forgó multinacionális vállalat is, általában központi szerepet töltenek be az ellátási láncban belül. A méretük miatt őket tekinthetjük a láncolati folyamatok fő mozgatórugójának, ugyanis pozíciójukból kifolyólag az a jellemző rájuk, hogy saját stratégiájukat képesek a beszállítóikra is ráerőltetni.

Az ellátási lánc egyik kutatásom szempontjából releváns területe a beszerzés, amelynek jelentősége és tevékenységi köre jelentősen bővült az elmúlt egy-két évtizedben. Korábban a beszerzés főként a *termeléssel* volt szorosan összekapcsolva és elsősorban a *vállalati igények* kielégítésében játszott szerepet. A tevékenységi körét nagyrészt az *egyedi tranzakciók* jelentették, a mai szerepkörével ellentétben nem tartalmazta a piaci kapcsolatok struktúrájának elemzését, a *beszállítói kapcsolatok* fejlesztését és a hosszú távú piaci lehetőségek feltárását sem. A beszerzési szerepkör azonban napjainkban már sokkal nagyobb fontossággal bír és szerteágazóbb, mint korábban volt. Célja, hogy hozzájáruljon a *költségek csökkentéséhez* és a vállalattal szembeni *vevői elvárások* kielégítéséhez. Ennek érdekében a beszerzők új beszállítókat keresnek, ellenőrzik és fejlesztésre sarkallják a meglévőket, a tárgyalásokon igyekeznek a lehető legkedvezőbb árakat elérni. Emellett elemzik és értékelik a beszállítók teljesítményét, ami alapján képesek lesznek növelni a beszerzés hatékonyságát. A beszerzési csapat folyamatosan kapcsolatban áll a beszállítókkal, illetve biztosítja az ellátási lánc folyamatosságát és eredményességét. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

2.1. Kapcsolat a vállalat stratégiájával

Az ellátási lánc és a beszerzés, valamint a vállalati stratégia között fontos a megfelelő összhang. A területek szorosan összekapcsolódnak, mivel a beszerzési döntések, a logisztika készletezési politikája, a termelés hatékonysága együttesen jelentős hatással vannak a vállalat teljesítményére és versenyképességére. A vállalati stratégia célja rendszerint az, hogy vevői és egyben tulajdonosi elégedettséget egyaránt érjen el a vállalat. (Kozma, 2017) Ebből kifolyólag következik a beszerzés célja is, hogy a vállalat hosszú távú terveihez igazodóan alakítsa ki a beszerzési politikáját. Ennek megfelelően határozza meg a beszerzési stratégia az anyagok, szolgáltatások és beszállítók kiválasztását, az árak és minőség szempontjait, valamint a kockázatkezelést. Ezek a fő

lépések nagyban befolyásolják a piaci pozíciót és a versenyelőnyt. (Balogh, Kozma, & Lajos, 2020)

Az ellátási lánc menedzsment (ELM) a vállalatok által alkalmazott stratégiai megközelítés az ellátási folyamatok optimalizálására, amelyben egyaránt részt vesznek beszállító és elosztó vállalatok is. Az ELM célja, hogy a vállalatok hatékonyan kezeljék az áruk és szolgáltatások láncszerű mozgását a beszállítóktól a végfelhasználókig. (Van der Vorst, 2004) Az ellátás tervezésében fontos elem az értéklánc modellje, amely az anyagáramlás során jelentkező tevékenységeket és áramlásokat mutatja be a termelési folyamat elejétől a végéig. Az értékláncban a beszerzés az egyik alapvető tevékenység, amely hozzáadott értéket teremt. Fontosságát a költségminimalizálás, a vevő által elvárt minőség biztosítása, az időben történő beszállítás, a kockázatsökkentés és az innováció keresése adja. (Vörösmarty & Tátrai, 2010) Továbbá az ELM nem hagyhatja figyelmen kívül a piaci igények gyors változását, az igények változó megjelenését és a piac adta különböző megfelelési kényszereket, valamint az ellátási láncban rejlő potenciális előnyöket, amik elengedhetetlen értéket képviselnek a versenyképesség szempontjából. Ezek az előnyök csak akkor valósulhatnak meg, ha az ellátási láncban résztvevő szereplők között jó kapcsolatok és együttműködési formák alakulnak ki. (Morvai & Szegedi, 2015)

Általánosságban a beszerzés folyamata áll egy előkészítő (igények összegyűjtése, beszerzési források felkutatása, beszállító kiválasztása), egy megrendelő (megrendelés készítése, megrendelés küldése), és egy utánkövető (áru ellenőrzése, számla igazolása, beszállító kifizetése) lépésből, amelyben a beszerzőkön kívül a vállalat számos más szervezeti egysége is részt vesz. (Németh, 2023) Mivel a beszerzés szinte mindenre kiterjedő befolyással rendelkezik, a teljesítményének mérése kulcsfontosságú a hatékony folyamatok biztosítása és a stratégiai tervezés szempontjából. A teljesítmény méréséhez különböző mutatószámokat lehet használni, például a költségmegtakarítást, a minőséget és a szállítási pontosságot. A vállalatok gyakran alkalmaznak beszállítói értékelést és elégedettségmérést is, hogy felmérjék a beszállítók teljesítményét, amely segít az eredményes kapcsolatok kiépítésében és a hosszú távú stratégiai együttműködésben.

2.2. A szervezet ereje

A beszerzési szervezetnek fontos szerepe van a vállalat működésében, hiszen felelős a szükséges anyagok és szolgáltatások beszerzéséért. Feladatai közé tartozik a beszállítók kiválasztása és kapcsolattartás velük, árajánlatok kérése és összehasonlítása, valamint a megfelelő minőségű és mennyiségű termékek biztosítása a vállalat számára. Továbbá felelős az áruk és szolgáltatások megrendeléséért, a szerződések előkészítéséért és aláírásáért, valamint az anyagi források hatékony kezeléséért is. Emellett figyelemmel kell kísérnie az árakat és piaci trendeket, valamint időben észlelnie kell a beszerzési problémákat és azokra megoldást találnia. (van Weele, 2018)

A beszerzési szervezet általában a vállalati hierarchia középszintjén található. Ez azt jelenti, hogy közvetlenül az operatív szint és a vezetőség között helyezkedik el. Ennek az elhelyezkedésnek köszönhetően effektíven koordinálhatóak a beszerzési tevékenységek és hatékonyabb kommunikáció folyhat mind az operatív, mind a stratégiai döntéshozókkal. A beszerzési szervezetnek szoros kapcsolata van más funkciókkal, mint például a termelés, az értékesítés és a pénzügy. A termelési osztály információkat szolgáltat a beszerzési osztálynak a termelési igényekről, míg az értékesítési osztály tájékoztathatja a beszerzést a vevői igényekről. A pénzügyi osztály pedig segíthet a költségvetések elkészítésében és a pénzügyi tervezésben. (Szegedi & Prezenszki, 2008) Összetettsége miatt a csoportmunka kiemelkedően fontos szerepet játszik a beszerzési folyamatokban, szükség van a különböző szervezeti egységekben dolgozó szakemberek együttműködésére és közös munkájára. Egy ilyen csoportba tartozhat egyaránt kereskedelmi, jogi, pénzügyi és logisztikai szakember is, hogy együttműködésük révén a csoportok hatékonyan kezeljék a beszállítók kiválasztását, az árak tárgyalását és az anyagok megrendelését. (Vörösmarty, 2017) A csoportmunka előnye, hogy a különböző szakemberek különféle szempontokat tudnak figyelembe venni, ami hozzájárul az optimális döntések meghozatalához. Emellett a csoportmunka segíti a tudásmegosztást és az innovációt is.

A beszerzési tevékenységek centralizálása, vagy éppen decentralizálása döntő hatással lehet a folyamatokra és az eredményekre. A beszerzési tevékenységek centralizálása azt jelenti, hogy a beszerzési döntések és feladatok egy központi szervezetben hozódnak meg. Ez lehetőséget ad arra, hogy a vállalat egységesítse a beszerzési folyamatokat,

optimalizálja a költségeket és növelje az átláthatóságot. A centralizált beszerzés előnyei közé tartozik az egységesített folyamatok, a költségoptimalizálás és az átláthatóság növelése. Ezzel együtt azonban hátrányok is lehetnek, például a lassabb döntéshozatal és az alkalmazkodási képesség csökkenése. A decentralizált beszerzési tevékenységek esetén a döntéshozatal és a feladatok elosztása több különböző részleg között történik. Ez lehetőséget ad arra, hogy az egyes részlegek alkalmazkodjanak a saját specifikus igényeikhez és prioritásaikhoz. A decentralizált beszerzés előnyei közé tartozik a gyorsabb döntéshozatal és az egyedi igényekhez történő alkalmazkodás lehetősége. Ugyanakkor hátrányok is vannak, mint például a folyamatok összehangolásának hiánya és a költségek növekedése. Minden vállalat saját döntése, hogy melyik formát preferálja és alkalmazza. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005)

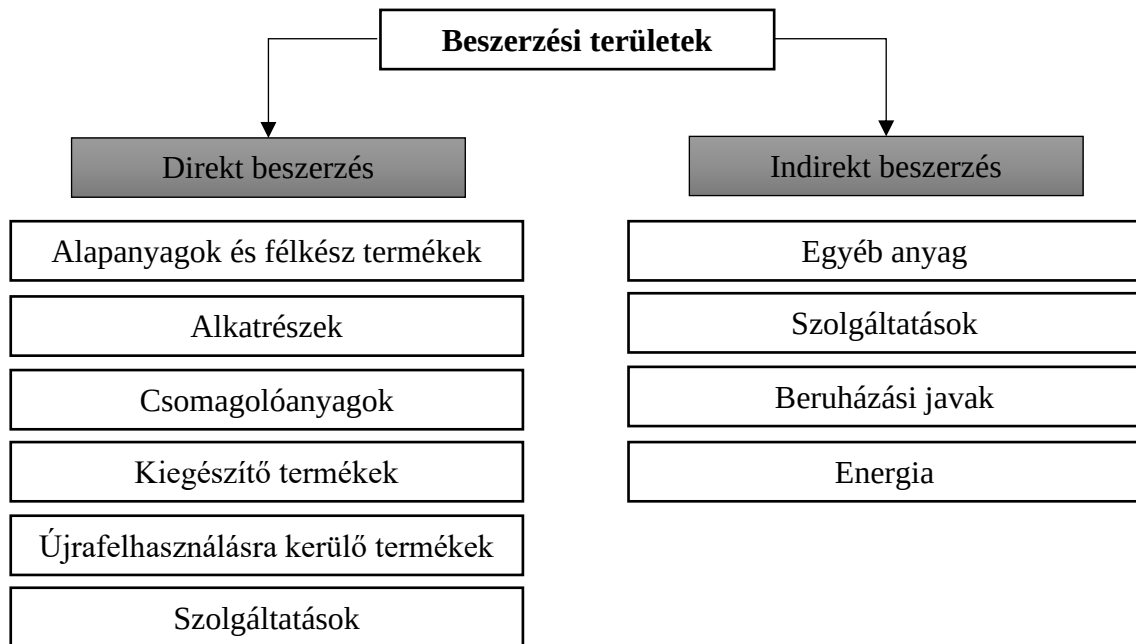
A beszerzési tevékenységek centralizálására két fő szervezeti megoldás létezik: a központi beszerzési osztály és a központi beszerzési csoport. A központi beszerzési osztály egy önálló részleg, amely felelős a vállalat teljes beszerzési tevékenységéért. A központi beszerzési csoport pedig egy olyan csapat, amely a különböző részlegekkel együttműködve végzi a beszerzési feladatokat. A decentralizált beszerzési tevékenységek esetén a döntéshozatal és a feladatok elosztása a különböző részlegek között történik. Például, minden részlegnek lehet saját beszerzési osztálya vagy csapata, amely felelős a saját igényeiknek megfelelő beszerzésekért. (Szegedi & Prezenszki, 2008)

A beszerzési szervezet személyi kérdései közé tartozik a megfelelő szakemberek alkalmazása és fejlesztése, hiszen ma már nem csupán csak adminisztratív jellegű feladatokat végeznek. A beszerzési szakembereknek rendelkezniük kell a beszerzési folyamatok ismeretével, az árubeszerzési technikákkal, pénzügyi és készletgazdálkodási ismeretekkel, problémamegoldó készséggel, tárgyalási képességekkel és még lehetne tovább is sorolni. (Vörösmarty & Tátrai, 2010) Ebből adódóan a vállalatnak kiemelten gondoskodnia kell a szakemberek képzéséről és fejlesztéséről, hogy biztosítsa a hatékony működést és a versenyképességet.

2.3. A beszerzés területei

Beszerzési területek széles skálája létezik a vállalatok számára, amelyeket általában két fő kategóriába sorolhatunk: direkt és indirekt beszerzés. Mindkét terület fontos a

beszerzési célok és feladatok szempontjából, azonban mindegyik területnek megvannak a sajátos, rájuk jellemző kihívásai.



2.1. ábra: Beszerzési területek csoportosítása (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

A direkt beszerzés jellemzően a vállalatok alapanyagok és alkatrészek közvetlen beszerzését jelenti a gyártási folyamatokhoz, azonban ide tartoznak a kiegészítő termékek, csomagolóanyagok és a közvetlen szolgáltatások is. A szeparáció és a szervezeti strukturáltság azért fontos, mert a minőségi alapanyagok és termékek biztosítása létfontosságú a termelési folyamatok hatékonysága és minősége szempontjából, ezáltal nem kerül más tevékenység a fókuszba és a kommunikáció is hatékonyabb ezáltal. Operatív téren jellemzően a rutinszerű, standard felhasználású különféle alkatrészek, alapanyagok, félig megmunkált termékek beszerzése jelenti a legnagyobb volument, melyeknek megfelelő időben, mennyiségben és minőségben szükséges biztosítani a rendelkezésre állását. (Peredy, Vörös, & Péli, 2022) A rendelendő anyagok tulajdonságai ismertek és nem igényelnek eltérő rendelési vagy jóváhagyási folyamatot, illetve ezeket a termékeket rendszeresen újra rendelik és felhasználják, ezért a folyamat jelentősen automatizált. Másrésztől stratégiai téren a felmerülő igények különfélébbek, mind mennyiségét, mind differenciáltságot tekintve, melyek beszerzését ma már rendszerint bemintázások, gyárthatósági- és költségtervek előznek meg.

Ezzel ellentétben az indirekt beszerzés olyan tevékenységekre vonatkozik, amelyek nem közvetlenül kapcsolódnak a gyártási folyamatokhoz, hanem a vállalat működéséhez és támogatásához szükségesek. Különböző típusú anyagok (működtetéshez, javításhoz, karbantartáshoz), beruházási javak (berendezések, gépek, eszközök, járművek), energiaforrások (elektromos, fosszilis), és szolgáltatások (pénzügyi, IT, HR, logisztikai) beszerzését foglalja magában. Ezek a beszerzési területek szerteágzóbbak, mint a közvetlenül kapcsolódó kategóriák esetében, azonban a minőség béli kockázatuk magasabb. (Peredy, Vörös, & Péli, 2022)

Összességében a beszerzési területeknek kiemelt szerepük van a vállalatok és az ellátási lánc hatékony működésében és versenyképességében. A beszerzők rendszerint a felmerülő igények alapján rendelik meg a szükséges termékeket és a tervekhez igazítják a rendeléseket, törekednek a minőségre, a beszerzési árak és a költségek csökkentésére. Ha valamilyen okból adódóan a rendelt áru nem érkezik meg az adott időpontra, akkor hiány alakulhat ki, ami közvetlen hatással lehet a gépek kihasználtságára és a teljes termelésre. A direkt és indirekt beszerzés egyaránt fontos részegység, mivel biztosítják az alapanyagok, termékek, szolgáltatások és energiaforrások megbízható rendelkezésre állását.

2.4. Modern irányzatok

A vevői igények növekedésével együtt a logisztikai tevékenységekkel, és azon belül is a beszerzéssel szemben is növekvő elvárásokat tapasztalhatunk a piacon. A megnövekedett igények ösztönözték az ellátási láncok fejlődését, új és modernebb *technológiákat* és *szervezési elveket* követeltek meg. (Szegedi & Prezenszki, 2008) A következőkben néhány forradalmi megközelítést és rendszert vizsgálunk, amelyek gyakran eltérnek a korábban alkalmazott módszerektől.

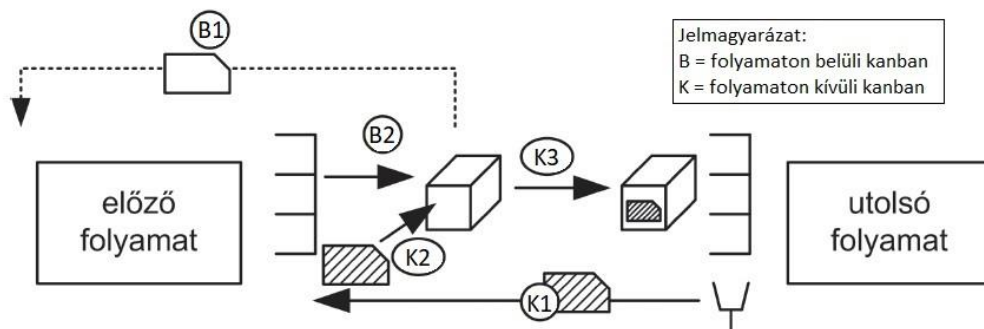
2.4.1. Lean menedzsment

Személy szerint az egyik legfontosabbnak tartom a TQM (teljeskörű minőségmenedzsment) keretein belül a *lean menedzsment* mindenre kiterjedő alkalmazását, ami egy olyan vállalatirányítási filozófia, amelynek célja szintén a hatékonyság és a versenyképesség növelése. A lean alapelve, hogy minden olyan

tevékenységet, amely nem járul hozzá az érték létrehozásához, ki kell szűrni vagy minimalizálni, ezáltal a vállalat képes optimalizálni a folyamatokat és csökkenteni a veszteségeket. Ezeket másnéven pazarló tevékenységeknek is nevezik, amik a beszerzés keretén belül a készlethalmazásban, a várakozásban, a szállításban, a felesleges folyamatokban és a hibás termékekben jelentkezhetnek valamilyen formában. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

A lean elvek szerint a felesleges készletek csökkentése és a folyamatok optimalizálása kiemelt fontosságú. Ennek megvalósulásához a vevői igények szerinti, húzó elven működő *Just-in-time* alkalmazása teszi lehetővé a költséghatékony és készletoptimális ellátási láncot, illetve ezáltal a beszerzést is, amelyben az Ishikawa-diagramra támaszkodva az 5M (man, machine, materials, methods, measurement) menedzsmenti módszer nyújtja a folyamatok folyamatos felülvizsgálatához a támpontot. (Eisner, 2023)

A beszerzési folyamat során a lean megköveteli a pontos vevői igények meghatározását - amely az egész rendszernek a húzóerejét adja - és az ezekhez kapcsolódó információk áramlásának javítását. Ennek támogatására alkalmazzák a kanban (jelkártya) rendszert is, amely a felhasználás közvetlen helyéről szolgáltat információt az ellátási láncban előtte résztvevő szereplőknek. Például, hogy a beszerzők mikorra és mennyi gyártáshoz szükséges alapanyagot rendeljenek be. (Szegedi & Prezenszki, 2008)



2.2. ábra: A kanban kártyák útja (Kosztolányi, 2023)

A beszerzés során emellett a beszállítókkal való szoros együttműködés és a minőségellenőrzés fontossága is egyaránt hangsúlyos, mivel így biztosítható a megfelelő minőségű termékek folyamatos áramlása. A lean szerint az együttműködés alapja a kölcsönös bizalom és az információáramlás állandó javítása. A beszállítókkal való közös

tervezés és fejlesztés lehetővé teszi az egyedi igényekre szabott termékek és szolgáltatások létrehozását is. (Szász & Demeter, 2017)

2.4.2. Informatikai rendszerek

A beszerzés fontossága folyamatosan nő, szerepe pedig folyamatosan változik a gazdasági környezet változásai miatt. Mára már sokkal nagyobb jelentőséggel bír a kapcsolatok stratégiai építése és az együttműködések kialakítása a beszerzés során. A változáshoz való alkalmazkodásban az elektronikus technológiák játszanak kiemelkedő szerepet, ugyanis lehetőséget nyújtanak a vállalatoknak arra, hogy hatékonyabban és pontosabban végezzék el a beszerzési tevékenységeket és dokumentálásukat. Az online platformokon keresztül könnyen összehasonlíthatók az árak és a termékek, valamint gyorsan lebonyolíthatók a tranzakciók is. Az információ rendkívül fontos szerepet játszik a beszerzési folyamatban, éppen ezért egy informatikai vállalatirányítási rendszer segítségével sokkal hatékonyabban lehet kezelni a beszerzési tevékenységeket, optimalizálni a vállalat belső folyamatait és támogatni a vevő-szállító kapcsolatokat, mint ahogy azt korábban ezek nélkül lehetett.

Az ellátási lánc irányítási rendszere azokat az eszközöket és eljárásokat foglalja magában, amelyek segítségével az adatok és az információ hatékonyan áramlik a végtermék elkészültéig lezajló folyamatok során. A beszerzésben szerzett tapasztalatom során láttam, hogy egy ilyen irányítási rendszer egyszerre képes kezelni a beszállítók, termékek, készletek és rendelések adatait is, amely hatalmas mennyiségű, strukturált adatkezelést igényel. A technológiai fejlődések során több tevékenység is automatizálódott, illetve már elektronikus formában történik a végzése. Az adatbázis a beszállítói törzsadatok, megrendelések, beszerzési árak és készletek információit egyaránt tartalmazza, amelynek segítségével könnyen nyomon követhetők az aktuális rendelések, a beszállítók teljesítménye és a készletek szintje, továbbá közvetlen adatelérést biztosít a vállalat más funkcionális területeihez is.

Az egyik ilyen legszélesebb körben használt rendszer az SAP, amely az ellátási láncon belüli anyagszükséglet, anyaggazdálkodás, termelésstervezés és -irányítás, elosztás, illetve értékesítés információit kapcsolja össze és rendszerezi. (Roehrs & Metzger, 2000) Ez alapvetően az operatív tevékenységeket segíti a különböző beépített automatizációs

folyamatoknak köszönhetően, azonban stratégiai szempontból is lehetővé teszi a hatékonyabb tervezést és döntéshozatalt a beszerzési tevékenységek során.



2.3. ábra: Az SAP főbb moduljai (Duke Training Centre, 2023)

Egy-egy informatikai támogatás bevezetése és alkalmazása nemcsak a vállalatok beszerzési folyamatainak hatékonyságát javítja, hanem csökkenti a hibalehetőségeket és a költségeket is. A vállalatok mérete és az elektronikus beszerzési rendszerek alkalmazása között pozitív korrelációs kapcsolat mutatható, hiszen a szélesebb termékkör, több alkalmazott, nagyobb szervezet, magasabb beszerzési volumen által nagyobb megtakarítás érhető el. (Batenburg, 2007)

A vállalatok közötti kommunikáció hatékonyságának a növelését szolgáló automatikus információcserét az úgynevezett Electronic Data Interchange (EDI) integrált technológia biztosítja. Egy olyan elektronikus adatcserére szolgáló rendszer, amely interneten keresztül lehetővé teszi az adatok hatékony és gyors átvitelét a vevő és a szállító között. Az EDI segítségével automatizálni lehet a rendelési folyamatot, csökkentve ezzel a hibalehetőségeket és időt takarítva meg, továbbá segíteni a „Just-in-Time” folyamatokat és a „Zero” készletet. (Pfeiffer, 2012)



2.4. ábra: Az EDI folyamatok (EDITEL Hungary Kft., 2023)

Egy mára már kevésbé versenyképesnek mondható, de széles körben használt anyagszükséglet tervező program az *MRP (Manufacturing Resource Planning)* rendszer, amelynek segítségével összetett erőforrásigény számolható. Alapja egy általános adatbázis, amelyből képes szükségletet számolni az anyagok listája, a készletmennyiségek, a gyártás menetrendje és a megrendelések input adatai alapján. (Silver, Pyke, & Thomas, 2017) Az adatok állandósága és a rendszer rugalmatlansága miatt azonban egyre kevésbé képes megfelelni a ma jellemző dinamikusabban változó igényeknek.

Létezik olyan komplex integrált rendszer is, amelyben a beszállító vállalatot konkrétan bevonják a beszerzési folyamatba. A *CR (Continuous Replenishment)* rendszer a széleskörű információcsere által lehetőséget ad az ellátó vállalatnak, hogy az eladások és készletszint adataihoz hozzáférve maga kezelje és lássa el a felhasználó vállalat raktári készleteit, bármiféle külön megrendelés nélkül. Ez a fajta megközelítés teljes mértékben megfelel a lean szemléletnek, hiszen ennek köszönhetően igen minimális készletszint érhető el, azonban a zavartalan ellátottság érdekében elengedhetetlen a felek közti szoros együttműködés és a szigorú szabályozottság. A rendszernek alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg: a *VMI*, amely a beszállító általi teljeskörű készletkezelést és felelősségvállalást, illetve a *CMI*, amely az együttműködő menedzselést és felelősségmegosztást jelenti. A CR egy széleskörűbb változata a *QR (Quick Response)* rendszer, amely egészen a vevők dinamikusán változó, speciális igényeire nyújt gyors reakálási lehetőséget EDI kapcsolaton keresztül, ezzel közvetlen információ- és termék-

összeköttetést biztosítva a teljes ellátási láncban résztvevő vállalatok között. (Szegedi & Prezenszki, 2008)

A következő informatikai támogatási rendszer a PLM (Product Lifecycle Management) egy információkezelő adatbázis, amely lehetővé teszi - az adatok, folyamatok, üzleti rendszerek és a vállalat személyzete között - az információk hatékony és gazdaságos kezelését a kezdeti ötlettől a termék életciklusának tervezési, gyártási, karbantartási és lezárási szakaszáig. A PLM-nek folyamatokat és eszközöket kell tartalmaznia a végtermékek minőségének biztosítása érdekében, amelyben a beszerzés is jelentős szerepet vállal. Számos megoldás áll rendelkezésre erre a célra, mint például a Windchill PLM szoftvere, de vállalatonként egyénileg megfelelő mechanizmusra van szükség ahhoz, hogy a konkrét környezethez a legmegfelelőbbet válasszák. (Enríquez, Sánchez-Begines, Domínguez-Mayo, García-García, & Escalona, 2019)

3. A BESZERZÉS STRATÉGIÁI

A stratégiai beszerzés a beszerzési folyamat azon része, amely a hosszú távú célok elérését szolgálja. A vállalat stratégiai döntéseket hoz a beszerzés terén, hogy növelje a versenyképességét és javítsa a teljesítményét. A következőkben a fontosabb stratégiai technikákra térek ki, mint például:

- beszállító minősítés
- piackutatás
- beszállító értékelés
- árelemzés
- tárgyalástechnika
- nemzetközi szemlélet
- fenntarthatóság

Mielőtt belemennék a részletekbe, előtte érdemes megemlíteni a proaktív viselkedésforma definícióját, melynek során az egyén aktív ráhatással van az őt körülvevő környezetre, illetve az abban zajló eseményekre saját igényei szerint van befolyással. (Buss, 1987) Egy kiváló érdekérvényesítő magatartás, ezért alkalmazása a stratégiai jelentőségű területeken kifejezetten ajánlott és egyben előnyös is tud lenni.

3.1. Beszállítók kiválasztása

Egy megbízható beszállítói hálózat kialakítása rengeteg előnyt biztosíthat egy vállalat számára. A beszállítói bázis elemzése azonban fontos első lépés a vállalatok számára a hatékony beszerzés és a kockázatkezelés szempontjából. Ebben a fejezetben bemutatom a beszállítói bázis elemzésének egyszerűbb technikáit, tehát a beszállítói portfólió elemzését, beleértve a Kraljic-mátrixot, a beszállító nézőpontját, a Bensaou-mátrixot és a beszállítói portfólió-modellek tipikus szempontjait, illetve az egyéb kiválasztási szempontokat.

Az egyszerűbb elemzési technikák segítségével nagy vonalakban azonosíthatjuk a beszállítók erősségeit és gyengeségeit, valamint megérthetjük a kapcsolataikat és a teljesítményüket. Ilyen technikák lehetnek például a SWOT analízis vagy a PESTEL elemzés. (Fleisher & Bensoussan, 2015) A SWOT analízis segít felmérni a beszállítók

belső erősségeit (pl. jó minőségű termékek, hatékony logisztika) és gyengeségeit (pl. kiszámíthatatlan szállítási idők, alacsony rugalmasság). A PESTEL elemzés pedig segít megérteni a külső tényezőket, mint például a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezők hatását a beszállítókra.

Az elemzés során továbbá érdemes vizsgálni a potenciális veszélyeket is. A beszerzési kockázatok különböző formákban jelentkezhetnek, ezért fontos, hogy felismerjük és kezeljük ezeket a kockázatokat. A beszerzési kockázatot befolyásolhatja a termék vagy szolgáltatás minősége és megbízhatósága, a költségek és az árak változása, a beszállítói kapcsolatok minősége és stabilitás. (Frehner, 2020) Negatívan hathat a vállalkozásra, ha:

- a beszerzett termék vagy szolgáltatás nem felel meg az elvárásoknak
- a beszerzés költségei emelkednek
- a beszállító nem képes időben szállítani vagy nem tartja be a szerződésben foglaltakat

Ezért fontos, hogy a beszerzés során vegyük figyelembe ezeket a kockázatokat és olyan beszállítókat válasszunk, akik vizsgálataink alapján megbízható minőséget, stabil üzleti és partneri kapcsolatot tudnak biztosítani.

A beszerzési folyamathoz kapcsolódó társosztályok segítenek az üzleti döntéshozóknak az egyes beszállítók értékelésében és rangsorolásában. Például, a minőségbiztosítási és a konstrukció mérnökség feladata, hogy ellenőrizze a potenciális beszállítók minőségügyi teljesítményét, a folyamatmérnökség megvizsgálja a beszállító termékeinek a szereldei folyamatba illeszthetőségét, míg a pénzügy a beszállítók pénzügyi stabilitásának értékeléséért felelős. (Horváth, 2021) Az egyes társosztályok együttes munkája lehetővé teszi, hogy a vállalat megbízható és megfelelő minőséget nyújtó beszállítókat válasszon ki, amelyek hozzájárulnak az üzleti sikerhez.

3.1.1. Kiválasztási modellek

A beszállítói portfólió elemzése során azonosítjuk és csoportosítjuk a beszállítókat a stratégiai fontosság és a piaci hatalom szempontjából. Ez segít a vállalatoknak megérteni, mely beszállítók jelentenek nagyobb kockázatot, és melyek nyújtanak nagyobb lehetőségeket. A Kraljic-mátrix egy olyan eszköz, amely segít a beszállítók stratégiai

fontosságának és piaci hatalmának meghatározásában. A mátrix négy kategóriába sorolja a beszállítókat: alapvető termékek, visszatérő termékek, kritikus termékek és differenciált termékek alapján. (Szegedi & Prezenszki, 2008)

Az elemzéshez nélkülözhetetlen egy-egy specifikáció kialakítása, amely meghatározza az igényeket és követelményeket a termék vagy szolgáltatás tekintetében. A specifikáció tartalmazza a termék vagy szolgáltatás jellemzőit, műszaki paramétereit, minőségi előírásait és az elvárásokat. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005) A specifikáció kialakítása során fontos figyelembe venni a beszerzés jellemzőit, mint például a költségvetést, a határidőket és a minőségi követelményeket, illetve hasznos lehet alkalmazni a Kraljic-mátrixot is, amely segít az anyagok és szolgáltatások stratégiai besorolásában, a szűk keresztmetszetek azonosításában.

A Bensaou-mátrix segítségével a vállalatok megértik, hogy milyen mértékben függenek a beszállítóktól és milyen mértékben befolyásolják a beszállítók magát a vállalatot, ugyanis a vevő és a beszállító kapcsolatba való befektetését vizsgálja. A mátrix fontos szerepet játszik az erőforrások hatékonyabb kezelésében és az esetleges kockázatok felismerésében, illetve a beszállítók csoportosításában és értékelésében. (Szász & Demeter, 2017)

A beszállítói portfólió-modellek tipikus szempontjai közé tartozik a beszállítók minősége, megbízhatósága, árverseny-képessége és innovációs képessége. A következőkben bemutatom a beszállítói kapcsolatok kétpólusú modelljét, valamint néhány más kapcsolati modellt, ugyanis a beszállítói kapcsolatok kiemelten fontosak a vállalatok számára, mivel hatással vannak a beszerzési folyamatokra és ezáltal a vállalat eredményességére. A beszállítók kiválasztása és kezelése, továbbá a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakítása az alapanyag- és termékbeszállítókkal stratégiai jelentőséggel bír a vezetőség számára. Bár itthon nehezebben jönnek létre kapcsolatok, mint más nyugati országokban, az ellátási láncához vagy egy stabil beszállítói hálózathoz való tartozás a mai viszonylatban elkerülhetetlen, ugyanakkor sok előnyt rejtő lehetőség.

A beszállítói kapcsolatok kétpólusú modellje kétféle kapcsolati típust azonosít: versenyeztető és együttműködő kapcsolatot. Ezekben a modellekben a kapcsolat időtávja, a kölcsönös interakciók módja, illetve a kapcsolat eredményei jelentik a vizsgálandó tényezőket. A kapcsolati modellek között számos különbség van. Míg a versenyeztető

modellben a vállalatok inkább rövid távú nyereségre összpontosítanak, az együttműködő modellben hosszú távú előnyök és fenntartható kapcsolatok kialakítása a cél. (Komáromi, 2006)

A versenyeztető kapcsolat során a vállalatok folyamatosan versenyeznek egymással a legjobb ajánlatokért és feltételekért, melynek feltétele a több beszállító megléte és a szabványos elvárások az összehasonlíthatóság érdekében. (Szász & Demeter, 2017) Ez esetben a vállalatok hajlamosak rövid távú nyereség maximalizálására, azonban kevés figyelmet fordítanak hosszú távú együttműködésre. A folyamatos egymással való versengés azonban feszültséget kelthet a résztvevő partnerek között.

Az együttműködő kapcsolat során a vállalatok partnerségben működnek együtt a hosszú távú előnyök elérése és a versenyképesség javítása érdekében. Ebben a modellben a beszállítók száma minél kisebb, a vállalatok közötti kommunikáció és együttműködés kulcsfontosságú, továbbá a felek távlati előnyöket keresnek, hogy hosszú távon, egymást segítve tudjanak sikeresen működni. (Szász & Demeter, 2017) A kapcsolat ebben az esetben olyan mértékű is lehet, hogy egy adott szintű integráció is kialakulhat az együttműködő felek közt, melynek során jobban összehangolhatják egymással a logisztikájukat vagy akár a termékfejlesztésüket. Az együttműködés alapján kialakuló kapcsolatok eredményesebbek lehetnek a hosszú távon, mivel segítik a kölcsönös bizalmat és stabilitást.

Az előző modellek egyik ötvözete Van Weele nevéhez köthető, aki a Kraljic-mátrixra alapozva a beszállítói kapcsolatokat négy fázisra osztja: *kategóriamenedzsment, ellátási biztonság, együttműködés és versenyeztetés*. Ez a modell hangsúlyozza a partnerség és az együttműködés fontosságát a beszállítókkal, a rizikófaktorok csökkentését, illetve, hogy hogyan érhető el a legjobb ajánlat a megfelelő minőség biztosítása mellett. Egy másik modellötvet Cox nevéhez fűződik, név szerint a szállítói kapcsolatok modellje, ami elsősorban a *tranzakciós költségekre* és az *erőforrásra* alapoz. Meglátása szerint egy együttműködő kapcsolat többféle különböző csoportba sorolható, amelyek nevezetesen az *ellenfélként befolyásolás*, a *preferált* vagy az *egyedüli beszállító*, a *hálózati beszerzés* és a *stratégiai szövetség*. A modell lényege, hogy segítse a vállalatot az együttműködés mélységének és hatékonyságának növelésében, a kapcsolatok milyenségének tudatos, terv szerű kialakításában a beszállítókkal. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

A potenciális beszállítók minősítése és a modellek alkalmazása során a következő szempontok játszanak meghatározó szerepet:

Objektív (hard) tényezők	Szubjektív (soft) tényezők
Versenyképesség ár, minimális rendelési mennyiség, szállítási dátum	Együttműködés alapanyag / késztermék raktározás, szerviz / aftermarket támogatása
Termék gyártásában való jártasság	Rugalmasság mennyiség változtatás / átütemezés, hirtelen felmerülő igények teljesítése
Szállítási pontosság	Proaktivitás kezdemenyezőkészség, időbeni tájékoztatás változásról / igényekről
Szerződés lefedettség	Hozzáadott érték javaslatok fejlesztésre, kapcsolat fenntartása, gyártásellenőrzés tesztlaborokkal, reklamációkezelés támogatása, konstrukció támogatása tervezésben / prototípusban
Minőségügyi bizonyítvány	
Szabad kapacitás	
Pénzügyi stabilitás	

3.1. táblázat: Beszállítókat meghatározó tényezők (Horváth, 2021)

3.1.2. Beszállítómenedzsment

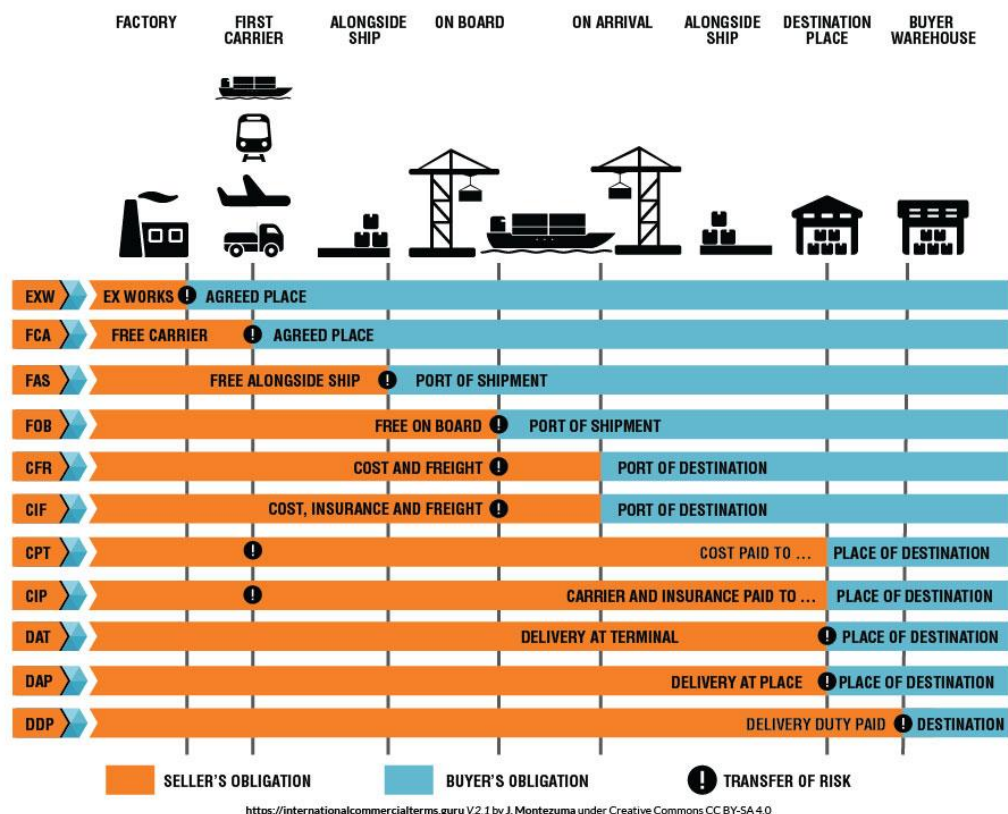
A beszállítói bázis folyamatos fejlesztése az egyik legfontosabb eszköz a lean szemléletű beszállítómenedzsmentben. Ez magában foglalja az új beszállítók felkutatását, a kapcsolatépítést és a hosszú távú partnerségek kialakítását. A fejlesztés eredményeképpen általában nagyobb választék, rugalmasság, versenyképesebb árak, jobb minőség, illetve innováció és új technológiák bevezetése érhető el a beszállítók körében. A fejlesztés mellett a beszállítói bázis optimalizálása a meglévő beszállítók teljesítményének javítását jelenti, amely magában foglalja a hatékonyságnövelést, a költségcsökkentést és a minőségellenőrzést. Ennek köszönhetően jobb szállítási teljesítmény, a határidők betartása, költségmegtakarítás, hatékonyságnövelés, valamint minőségellenőrzés és hibák minimalizálása érhető el. (Losonci, 2016)

A globális és lokális beszerzés közötti döntés meghozatala szintén fontos szerepet játszik a beszállítómenedzsmentben. A globális beszerzés lehetőséget nyújt az olcsóbb árak és a

nagyobb választék elérésére, míg a lokális beszerzés előnye a rövidebb szállítási idő és a helyi piac ismerete. A nemzetközi piacokról történő beszerzés számos előnnyel, ugyanakkor kockázattal is járhat. Az előnyök közé tartozik a nagyobb választék és a jobb árak elérhetősége a nemzetközi piacon. Emellett lehetőség nyílik új beszállítók felfedezésére, ami diverzifikálhatja a beszerzési forrásokat. A nemzetközi beszerzések révén a vállalkozások hozzáférhetnek olyan termékekhez és szolgáltatásokhoz, amelyek hazai környezetben nem elérhetőek. Ezzel szemben a kockázatok közül az egyik legfontosabb az időbeli és költségvetési túllépés lehetősége az információ lassulásának, illetve az adott deviza árfolyamváltozásának következtében. A távolság miatt hosszabb idő lehet szükséges az áru szállítására, ami befolyásolhatja a termelési folyamatot. Emellett a vám- és importszabályok betartása, illetve a kulturális eltérések is komplexitást okozhatnak, amik további kockázatot jelenthetnek a beszerzési folyamatban. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

A nemzetközi beszerzések során számos logisztikai feladattal kell szembenézni. Az egyik legfontosabb feladat az áruszállítással kapcsolatos költségek kezelése. Ide tartoznak például a szállítási díjak, a biztosítás, a csomagolás költségei és a vámok. Fontos figyelembe venni ezeket a költségeket a beszerzési folyamat során, ugyanis ezek rendszerint a beszerzési árba épülve jelentkeznek. Az INCOTERMS (International Commercial Terms) olyan nemzetközi kereskedelmi szabályok rendszerét foglalja össze, amelyek meghatározzák a felek közötti felelősségeket és kötelezettségeket az áruszállítás során, továbbá, hogy ezek közül melyik záradék alkalmazandó. A megfelelő INCOTERMS kategória kiválasztása fontos a logisztikai folyamatok hatékony kezelése és a felelősségek tisztázása érdekében. (Malfliet, 2011)

INCOTERMS® 2010



3.1. ábra: Az Incoterms 2010 típusai (Montezuma, 2023)

3.2. Beszállítói piacok elemzése

A beszerzési piackutatás célja, hogy megismerjük a beszállítói piacot és annak jellemzőit. Az elemzés segít azonosítani a potenciális beszállítókat, valamint megérteni a piaci trendeket és az árak alakulását. Ezáltal lehetőség nyílik a hatékonyabb beszerzési stratégiák kidolgozására és a költségek csökkentésére. A beszerzési piackutatás során számos információra van szükségünk. Fontos, hogy megtudjuk, milyen termékeket vagy szolgáltatásokat kínálnak a potenciális beszállítók, valamint milyen minőségi és mennyiségi követelményeket támasztunk feléjük ennek fényében. Továbbá, érdemes megismerni a beszállítók által nyújtott garanciákat és szállítási feltételeket is.

Porter iparági verseny modellje segít megérteni a beszállítói piacokat és az ott zajló versenyt. Az öt erő modellje szerint a verseny a következő tényezőktől függ: a beszállítók hatalma, a vevők hatalma, az új belépők fenyegetése, a helyettesítő termékek fenyegetése és a meglévő versenytársak közötti rivalizálás. (Porter, 2006)

A beszállítói piacok struktúrája különböző típusokba sorolható. Az egyik típus a koncentrált piac, ahol kevés, vagy akár csak egyetlen beszállító uralja a piacot. Ezzel szemben a szétszórt piac esetén sok kisebb beszállító van jelen a piacon. (Vörösmarty & Tátrai, 2010) A közös jellemző az, hogy mindkét típusban fontos az erős kapcsolatok kiépítése a beszállítókkal, továbbá, hogy a felek alkuerejét a piacon jelenlévő szállítók és vevők száma befolyásolja.

Szintén a piacot meghatározó tényező az árutőzsde, amely egy olyan piactér, ahol különböző árucikkek, például nemesfémek, energiaforrások vagy mezőgazdasági termékek kerülnek kereskedésre. Az árutőzsde lehetőséget nyújt az árak alakulásának megfigyelésére és a termékekkel kapcsolatos információk gyűjtésére. Ezenkívül, az árutőzsdén keresztül lehetőség nyílik a termékek hatékony beszerzésére és értékesítésére is. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005)

3.3. Beszállító értékelése

A beszállítóértékelés alatt azt a folyamatot értjük, amelynek során egy vállalkozás értékeli és felméri meglévő beszállítóinak a teljesítményét. Ennek célja a megbízható és minőségi beszállítók megtartása, valamint a hosszú távú üzleti kapcsolatok fenntartása. A szállítóértékelés során különböző mutatókat kell figyelembe venni, amelyek segítenek megérteni és értékelni a szállítók teljesítményét, illetve fontos szerepet játszanak az ellátási lánc hatékony működésében és a vevői elégedettség biztosításában is. A beszállítóértékelés környezete több tényezőt foglal magában. Az egyik ilyen tényező az általános piaci környezet, amely befolyásolja a beszállítók elérhetőségét és versenyképességét. Ugyanakkor a vállalkozás saját követelményei, stratégiai és minőségi elvárásai is meghatározóak az értékelés során. (Vörösmarty & Tátrai, 2010) A továbbiakban a szállítóértékelés szempontjait mutatom be különböző kategóriák szerint.

Maga a beszállítóértékelés több szinten történhet. Az alapvető szint a minőségi értékelés, amely során a beszállítók minőségi teljesítményét vizsgálják, például a termékminőséget

és a gyártási folyamatokat. Ezen kívül szintén fontos lehet a szállítási megbízhatóság és az időben történő teljesítés értékelése is. A magasabb szintű beszállítóértékelés tartalmazhat pénzügyi elemzést, környezeti és etikai szempontokat is. (Komáromi, 2006)

A termék/szolgáltatás szintű mutatók segítenek megítélni a szállító által nyújtott termék vagy szolgáltatás minőségét és teljesítményét. Ezek a mutatók magukban foglalhatják a termék minőségét, a megbízhatóságot, a pontosságot és az innovációt. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005) Például egy jó minőségű termék vagy szolgáltatás megbízhatóan teljesíti a vállalat elvárásait és ügyfelei elégedettek vele.

A folyamat szintű mutatók azt mérhetik, hogy a szállító mennyire hatékony és hatékonyan működik. Ezek a mutatók magukban foglalhatják a rendelések teljesítési idejét, a szállítási pontosságot és a hibák arányát. (Frehner, 2020) Egy jó szállító gyorsan és pontosan teljesíti a megrendeléseket, minimális hibaarány mellett.

A kapcsolat elemzése során a szállítóértékelés olyan mutatókat használhat, amelyek a vállalat és a szállító közötti kapcsolat minőségét mérhetik. Ezek a mutatók magukban foglalhatják az együttműködést, a kommunikációt és a problémamegoldást. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005) A jó kapcsolatot jellemzi az állandó kommunikáció, az egyszerű problémamegoldás és az együttműködés.

A vállalati szintű mutatók segítenek megérteni, hogy a szállító mennyire illeszkedik a vállalat stratégiájához és értékeihez. Ezek a mutatók magukban foglalhatják a költséghatékonyságot, a fenntarthatóságot és az etikai normák betartását. (Vörösmarty & Tátrai, 2010) Egy jó szállító a vállalat értékeivel összhangban működik, fenntartható és etikus gyakorlatokat alkalmazva.

A szállítóértékelés összefoglalásaképpen tehát fontos figyelembe venni az említett mutatókat, azonban egy-egy beszállító vizsgálatakor nem mindig van igény mindnek a használatára. Egy vállalatnak saját magának kell eldöntenie és megfogalmaznia, hogy milyen információkat, milyen kritériumok alapján kíván értékelni.

Tovább haladva az értékelési módszerekkel, fontos kiemelni a folyamat során gyűjtött adatok kezelését, csoportosítását, egymáshoz viszonyítását és kiértékelést. Ezek a vázlatpontok lehetővé teszik a beszerzők számára, hogy objektív módon értékeljék a szállítóikat és meghozzák a megfelelő döntéseket a beszerzési folyamatban. A módszer

kiválasztásánál fontos figyelembe venni néhány szempontot. Először is szükséges meghatározni, hogy a módszer összhangban legyen a vállalat céljaival és stratégiájával. Másodsorban, a módszernek képesnek kell lennie az objektív értékelésre és lehetővé kell tennie az adatok megbízható gyűjtését és elemzését. Végül fontos, hogy a kiválasztott módszer alkalmazása költséghatékony legyen a vállalat számára.

Az értékelési módszerek különböző mértékben igényelnek erőforrásokat. Például, a kérdőívek kitöltése és elemzése idő- és munkaigényes lehet. Ezzel szemben, az automatizált teljesítményértékelési rendszerek hatékonyan gyűjtenek és elemeznek adatokat, ezzel minimalizálva az erőforrás igényt.

A szubjektív szemléletű kvalitatív módszerek mellett rendelkezésre állnak különböző kvantitatív szállítóértékelési technikák, melyek segítségével numerikus értékeléseket és méréseket végezhetünk a szállítók teljesítményéről. (Némon & Vörösmarty, 2005) Ezek a technikák lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy objektív módon értékeljék a szállítóikat és a számok alapján könnyen összehasonlítsák őket egymással. Néhány példa a kvantitatív szállítóértékelési technikákra:

- árák elemzése
- költségarányok elemzése
- teljesítményértékelés súlyozással

A szállítóértékelés sikeres végrehajtásához fontos figyelembe venni egyrésről, hogy a vállalat meghatározza a szállítókra vonatkozó elvárásokat és követelményeket. Másodsorban, hogy rendelkezzenek megbízható adatokkal a szállítók teljesítményéről. Végezetül, hogy rendszeresen felülvizsgálják és frissítsék a szállítóértékelési folyamatot. Az elkerülendő hibák között szerepelhet a szubjektív értékelés, az adatok hiányosságai vagy pontatlansága, valamint a nem megfelelő kommunikáció a szállítókkal. A vállalatoknak figyelembe kell venni ezeket a hibákat és megfelelő intézkedéseket kell tenniük annak érdekében, hogy hatékonyan és objektíven értékeljék a szállítóikat.

3.4. Árképzés és árelemzés

Az ár a gazdasági tevékenységek alapvető eleme, amely befolyásolja a fogyasztói döntéseket és a vállalkozások profitabilitását. Az ár kialakítása során számos tényezőt

kell figyelembe venni. Az ár és a verseny között szoros kapcsolat áll fenn a közgazdaságtanban, amit már Richard Newman leírt a beszerzési útmutató könyvében. (Newman, 1992) Tanításában azt az összefüggést írja le, hogy a verseny hatással van az árakra a kereslet és a kínálat alakulásának függvényében, melyből kifolyólag az erős versenyben lévő piacokon általában az alacsonyabb árak a jellemzőek. Egészséges piaci környezetben a résztvevők között tökéletes verseny alakul ki, azonban kevés résztvevő esetén jellemző lehet egy-egy vállalat ár dominanciája.

Az árképzés során különböző stratégiák alkalmazhatók, melyeket egyaránt befolyásolnak a versenytársak, a termékek és a vevők is. Alapvetően az ár meghatározása történhet a vállalkozás költségei alapján, a kereslet-kínálat alakulása vagy egyéb piaci tényezők figyelembevételével, illetve más versenytársak árai szerint. Emellett léteznek még más stratégiák is, például, amikor a vevők tulajdonítanak bizonyos értéket egy adott terméknek vagy szolgáltatásnak. Az ár összetételében további tényezők játszanak szerepet, amelyek ugyanakkor sokrétűek is lehetnek. Ezek a fontosabb tényezők például a logisztikai tevékenységek költségei, a gyártás egyéb költségei, a fizetési feltételek, a trendek változása, a sales jutalékok, illetve az adminisztrációs költségek. (Némon, Sebestyén, & Vörösmarty, 2005)

A folyamatos piaci ingadozások miatt elengedhetetlen az ár szerződésben való rögzítése, mivel meghatározza a felek közötti üzleti egyezség részleteit. A szerződéskötés során a felek megállapodhatnak fix árban, ugyanakkor költség alapon is számíthatják azt, vagy esetleg mindkét módszert egyszerre alkalmazzák. A szerződésekben az ár mellett megjelennek továbbá a fizetési feltételek, az árváltoztatás lehetősége és az esetleges kedvezmények is. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

Az árelemzés a vállalatok pénzügyi döntéseiben és a piaci versenyképességük meghatározásában játszik fontos szerepet, amikor is a beszerzők a legideálisabb szállítói árat szeretnék megtalálni. Ehhez azonban egy viszonyítási rendszert szükséges felállítani, amihez minden lehetséges szállító hasonlítható lesz. Az árak meghatározása során szintén a két fő megközelítéshez csatolok vissza, a verseny alapú és költség alapú értékeléshez.

Az ár verseny alapú értékelése során a beszerzők figyelembe veszik a piaci környezetet, a versenytársak árait és az ügyfelek preferenciáit. Ez a módszer lehetővé teszi az árak

versenyképes szinten tartását és a piaci pozíció erősítését. Az összevetésekre alapozás miatt azonban elengedhetetlen feltétele a nagyobb piaci vagy technológiai ismeret. (Samuelson & Nordhaus, 2009)

Az ár költség alapú értékelése során a beszerzők figyelembe veszik a beszállító termék vagy szolgáltatás előállításához kapcsolódó költségeit. Ez magában foglalja az anyagköltségeket, munkabéreköltségeket, üzemi költségeket és nyereségkulcsot is. Az úgynevezett költségbontási technikákkal a felesleges többletköltségeket lehet kiszűrni, például a munkaidők, logisztikai és finanszírozási tevékenységek terén. (Samuelson & Nordhaus, 2009) Emellett szintén egy hasznos módszer a fedezet számítás, amely segít a vállalatnak megállapítani, hogy milyen áron kell értékesítenie a termékeit vagy szolgáltatásait ahhoz, hogy nyereséget érjen el, illetve a beszerzőknek ad egy képet a vizsgált beszállító költségviszonyairól. (Vörösmarty & Tátrai, 2010)

Az árelemzés további komplex módszerei közé tartozik a költségek elemzése, amely segít a vállalatnak pontosan meghatározni a termék vagy szolgáltatás előállításához kapcsolódó költségeket. A TCO (tulajdonlás teljes költsége) módszer lényege a vizsgált szállítóval kapcsolatos költségek számszerűsítése, figyelembe veszi nem csak a termék beszerzési költségét, hanem az élettartam során felmerülő fenntartási, üzemeltetési és javítási költségeket is. (Wimmer, 2005) Ez segít a beszerzésnek hosszú távú perspektívából számolni és tervezni. Egy másik megoldás, az ABC módszer az egyes tevékenységekhez kapcsolódó költségeket elemezve segíti a vállalatot az árak pontosabb meghatározásában. Ez a módszer lehetővé teszi a vállalat számára, hogy az egyes tevékenységekhez kapcsolódó költségeket pontosan hozzárendelje a termékekhez vagy szolgáltatásokhoz, például a Pareto-elv alapján botábrát készítve az adatokból. (Balogh, Kozma, & Lajos, 2020) Továbbá az egyik japán eredetű életciklus költségelemzés figyelembe veszi a termék élettartama alatt felmerülő összes költséget, beleértve a tervezési, gyártási, értékesítési és utóértékesítési költségeket is. Ez a módszer segít az árak hosszú távú tervezésében és a termék életciklusának hatékony kezelésében. Illetve a másik japán eredetű célköltség-számítás alkalmazásakor az elérni kívánt nyereséget határozzák meg, majd ehhez igazítja a termék vagy szolgáltatás előállításával kapcsolatos költségeket. Ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy az árakat olyan szinten állítsa be, amelyekkel el tudja érni a kitűzött nyereségcélokat. (Wimmer, 2005)

4. PRIMER KUTATÁS

A következőkben az általam célzottan, problémák megoldásának érdekében gyűjtött információkat részletezem, amelyhez a kapcsolódó kutatás saját adatfelvételi eljárás keretében zajlott. A primer kutatás esetében tartalmazza a kutatási terv kialakítását és lebonyolítását, illetve az elemzést és az értékelést. A kutatásom alapjául az alábbi hipotéziseket állítottam fel, melyek a TQM (teljeskörű minőségmenedzsment) szükséges alapfeltételei:

- H1: A beszerzők egységes beszerzési irányvonalat követnek
- H2: A beszerzés megfelelő szintű kommunikációt folytat a vállalaton belüli ellátási lánc részegységeivel
- H3: A beszerzés megfelelő szintű kommunikációt folytat a beszállítókkal
- H4: A beszerzők tisztában vannak a minősítés és értékelés szempontrendszerével

4.1. Kutatás célja és menete

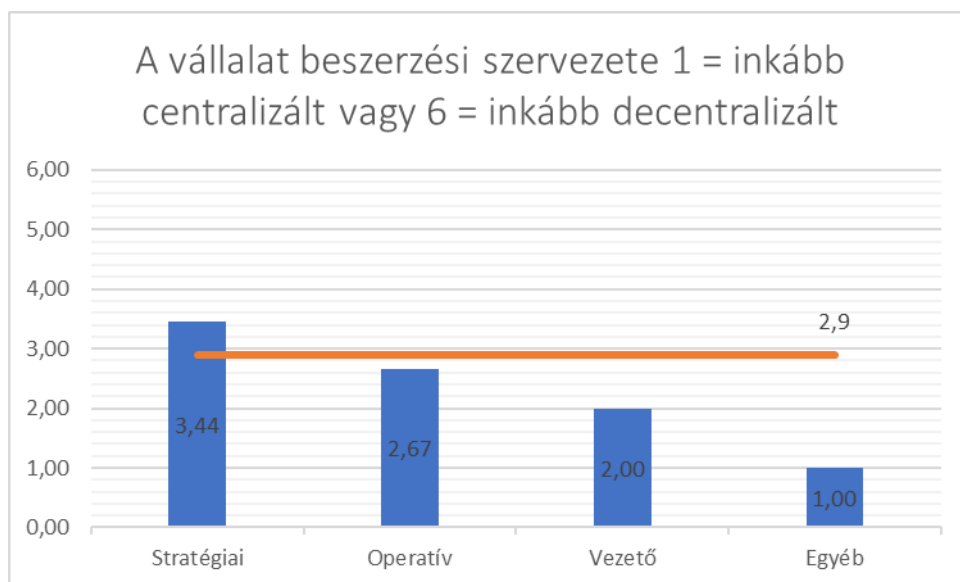
A kutatásom célja egyfelől, hogy saját felmérésemmel alátámasszam a beszerzés, és a hozzá kapcsolódó ellátási lánc témájában megfogalmazott állításaimat. Másfelől, hogy ehhez adatokat gyűjtsék és elemzést végezzenek a beszerzés környezetéről, az ellátási láncban betöltött szerepéről és fontosságáról, a részegységek közötti információáramlás hatékonyságáról, illetve az előbbiekre egymásra történő hatásairól. A cél megvalósításának érdekében egy kérdőív kitöltetése bizonyult ideális megoldásnak, melynek segítségével információt gyűjtöttem az érintett területekről, illetve az alkalmazott vállalatirányítási rendszerről, hogy realizálni tudjam a bennük zajló folyamatokat, hibákat és lehetőségeket. Ezek az információk alapozzák meg a kutatásom további pontjait, melyeket a továbbiakban részletezni fogok.

Az általam is alkalmazott kvantitatív típusú kérdőíves kutatás egy olyan módszer, amelyet gyakran használnak tudományos és piackutatásokban is. Ennek a módszernek az előnye, hogy könnyen skálázható és nagy mennyiségű adatot lehet vele gyűjteni rövid idő alatt. (Malhotra, Numan, & Birks, 2017) A kutatásom során az általam vizsgált vállalat beszerzési csoportjában töltöttem ki a kérdőívet, amelyben a beszerzőknek különböző

pozitív megítélésű állításokat kellett értékelniük egytől hatig terjedő skálákon. Ez az adatgyűjtési módszer segített betekintést nyerni a beszerzők véleményébe, attitűdjébe, továbbá a munkájuk során alkalmazott stratégiákba és tevékenységekbe. A kérdőív első blokkja általánosan tartalmazott állításokat a beszerzés jelentőségéről, továbbá az ár és minőség kérdéséről, a lean menedzsmentről és egyéb beszerzési preferenciákról. Ezt követően a potenciális beszállítók minősítésével és a meglévők értékelésével kapcsolatban kellett döntenie a kitöltőknek. Végezetül az informatikai információs rendszert kellett saját megítélés szerint értékelni. Az így kapott eredmények alapján lehetőség nyílt trendek, preferenciák vagy problémák azonosítására, melyek az alábbi elemzés során mutatkoztak meg.

4.2. Beszerzési folyamat és stratégia elemzése

Elsőként a beszerzők általános tájékozottságát és tudását vizsgáltam. Véleményük szerint a beszerzés centralizáltságát tekintve érdekes helyzetet figyelhetünk meg, ugyanis a teljes csoport inkább a centralizált irányt tartja jellemzőnek, amelyet a 2,9-es csoportátlag mutat (4.1 ábra). A diagram a centralizáltság és decentralizáltság mértékét ábrázolja a vállalat beszerzési szervezetének különböző részein. Az értékelések az 1-től 6-ig terjedő skálán vannak, ahol az alacsonyabb értékek a centralizált szervezetet, a magasabb értékek pedig a decentralizált szervezetet jelképezik.



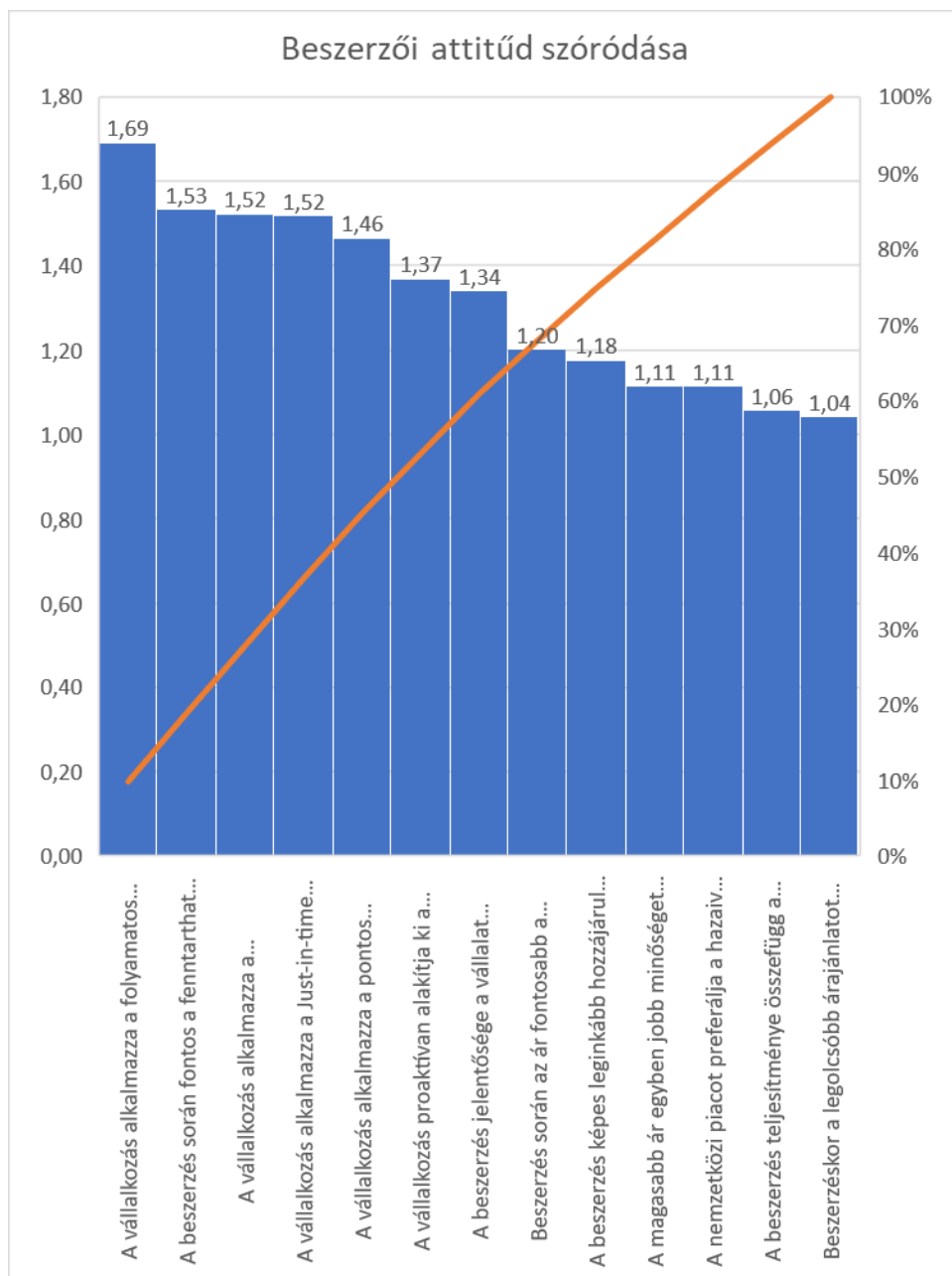
4.1. ábra: A beszerzési szervezet centralizáltsága (Forrás: Saját szerkesztés)

A 4.1-es ábrán található oszlopdiaagramon négy oszlop található, amely az átlagértékeket mutatja be a különböző beszerzői kategóriákra vonatkozóan. Az átlagok a következőképpen alakultak:

- A stratégiai beszerzők 3,44-es átlagértéke közepesen magas, ami azt jelzi, hogy a vállalat stratégiai beszerzői részben centralizálnak vélik a szervezetet, ugyanakkor lehetnek decentralizált elemei is a vállalat globális jelenlétének, és ebből adódóan a transznacionális kommunikációs igényeknek köszönhetően.
- Az operatív beszerzők 2,67-es átlagértéke kisebb, mint a stratégiai beszerzők esetében, de még mindig elég magas. Ez arra utalhat, hogy az operatív beszerzői folyamatoknál is megtalálható egyfajta decentralizáció, de kevésbé hangsúlyos.
- A vezetők 2,00-es átlagértéke itt alacsonyabb, ami azt sugallhatja, hogy a vezetők által a beszerzési szervezet inkább centralizálnak vélt.
- Az egyéb beszerzői munkakörök dolgozói a legalacsonyabb 1,00-es átlagértéket adták, ami azt mutatja, hogy az egyéb kategóriába tartozó beszerzők gondolják a leginkább centralizálnak a szervezetet.

Az átlagértékek összességében arra utalnak, hogy a vállalat beszerzési szervezete nem egységesen centralizált vagy decentralizált, hanem a különböző beszerzői szerepkörök esetében változhat a szervezet szintje. A stratégiai és operatív beszerzői szemléletben egy bizonyos szintű decentralizált megközelítés lehet érvényben, míg a vezetők és egyéb beszerzők esetében inkább centralizált struktúrában való gondolkodás látszik.

A következőkben a beszerzői attitűd alakulását egy Pareto-diaagramon mutatom be, amely 13 kategóriát tartalmaz és az értékelések szóródását mutatja be a beszerzési attitűdök terén. A számok az értékelések szóródását mutatják az egyes kategóriákban, tehát a magasabb értékek a nagyobb szóródást jelzik. Jelen esetben az állítások felső 20%-ával lesz majd érdemes foglalkozni elsősorban, ugyanis ezeknél az állításoknál értettek egyet legkevésbé a beszerzők.



4.2. ábra: Beszerzési attitűd változatossága (Forrás: Saját szerkesztés)

A 4.2-es ábra alapján látható, hogy a beszerzési attitűdök terén a legkisebb szóródást az olyan témák mutatják, mint a „Beszerzéskor a legolcsóbb ajánlatot érdemes választani” vagy „A beszerzés teljesítménye összefügg a vállalat versenyképességével”, amikben tehát összességében nagyobb az egyetértés. Ezzel szemben az olyan állítások, mint „A vállalkozás alkalmazza a folyamatos fejlesztést”, „A beszerzés során fontos a fenntartható szemlélet”, „A vállalkozás alkalmazza a készletminimalizálás módszerét”, „A vállalkozás alkalmazza a Just-in-time alapelveit”, magasabb szóródást mutatnak és az értékelések

közt nagyobb különbségek vannak. Ezek az állítások érdekes módon mind a lean menedzsment alapvető pontjai. Ebből kifolyólag ezeken a területeken érdemes lehet további elemzést végezni és esetlegesen a beszerzési stratégiában való fejlesztéseket bevezetni a konszolidáció vagy a javulás érdekében.

A beszerzői attitűdöket sávdigramon is megvizsgáltam az operatív és stratégiai beszerzők szemszögét illetően (4.3 ábra). A két beszerzői típust egymással összevetve szembetűnő eredmények születtek a folyamatos fejlesztésben, pontos igények meghatározásában, készletminimalizálás alkalmazásában, a hazai vagy nemzetközi témában, illetve a fenntarthatóságban. Az értékelések szintén 1-től 6-ig terjedő skálán történtek, ahol az alacsonyabb értékek a kevésbé fontos attitűdöket, míg a magasabb értékek a fontosabbakat jelképezik.

Beszerezői attitűd vizsgálata különböző témákban



4.3. ábra: Operatív és stratégiai attitűdök (Forrás: Saját szerkesztés)

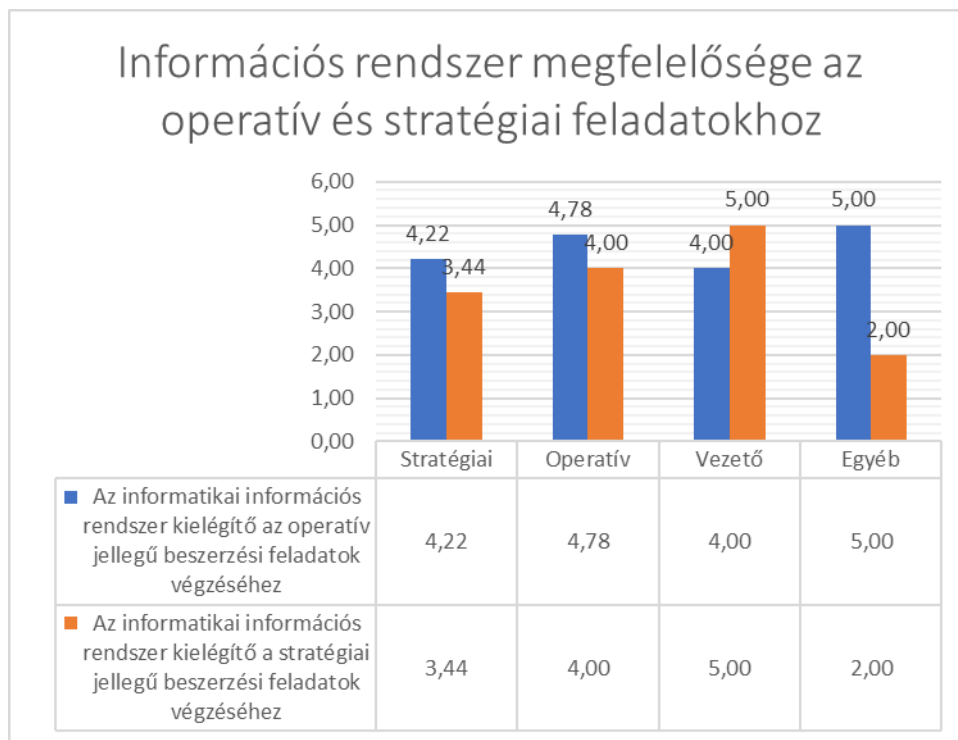
Néhány kiemelkedő észrevétel az egyes aspektusokról:

- A beszerzés teljesítménye és vállalat versenyképessége (operatív: 4,89, stratégiai: 5,00): Mindkét csoport magas értéket adott ennek az aspektusnak, ami azt mutatja, hogy mind az operatív, mind a stratégiai beszerzők egyetértenek abban, hogy a beszerzés teljesítménye szorosan összefügg a vállalat versenyképességével.
- Beszerzés jelentősége a vállalat méretével párhuzamosan nő (operatív: 4,44, stratégiai: 4,67): Mindkét csoport magas értéket adott ennek az állításnak, ami azt sugallja, hogy mind az operatív, mind a stratégiai beszerzők szerint a beszerzés jelentősége nő a vállalat méretével.
- Beszerzés során az ár fontosabb a termék minőségénél (operatív: 1,67, stratégiai: 1,33): Mindkét csoport alacsony értéket adott ennek az állításnak, ami azt mutatja, hogy mind az operatív, mind a stratégiai beszerzők fontosabbnak tartják a termék minőségét az árral szemben.
- A magasabb ár egyben jobb minőséget is jelent (operatív: 2,22, stratégiai: 2,33): Mindkét típus hasonlóan közepes értékeket adott, utalva arra, hogy mind az operatív, mind a stratégiai beszerzők látják a kapcsolatot az ár és a minőség között.
- A beszerzés képes leginkább hozzájárulni a vállalat költségcsökkenéséhez (operatív: 3,67, stratégiai: 3,44): Mindkét csoport egyetért abban, hogy a beszerzés hozzájárulhat a költségcsökkenéshez, de az operatív beszerzők ennél kissé magasabb értéket adtak.
- A beszerzés során fontos a fenntartható szemlélet (operatív: 4,89, stratégiai: 3,67): Bár az operatív beszerzőket munkájuk során kevésbé érinti a fenntarthatóság, magasabb értéket adtak ennek az aspektusnak, mint a stratégiai beszerzők, amiből azt feltételezhetjük, hogy ez a kérdés egy-egy stratégiai döntésnél feltehetően nem elsődleges szempont.

Ezen észrevételek alapján látható, hogy bár vannak hasonlóságok az operatív és stratégiai beszerzők attitűdjében, vannak olyan területek is, ahol eltérő vélemények vagy hangsúlyok jelennek meg a két csoport között.

Az informatikai információs rendszer szintén szerepet játszik a beszerzési folyamat és a stratégia hatékony lebonyolításában. Ennek megfelelőségét egy oszlopdiagramon két kategóriában szemléltettem az operatív és stratégiai beszerzési feladatokhoz kapcsolódó

értékelések feltüntetésével. Négy különböző szerepkör (Stratégiai, Operatív, Vezető, Egyéb) szerinti átlagértékekkel látható, hogy az érintettek hogyan értékelik az informatikai információs rendszert a két típusú feladathoz való megfelelés szempontjából.

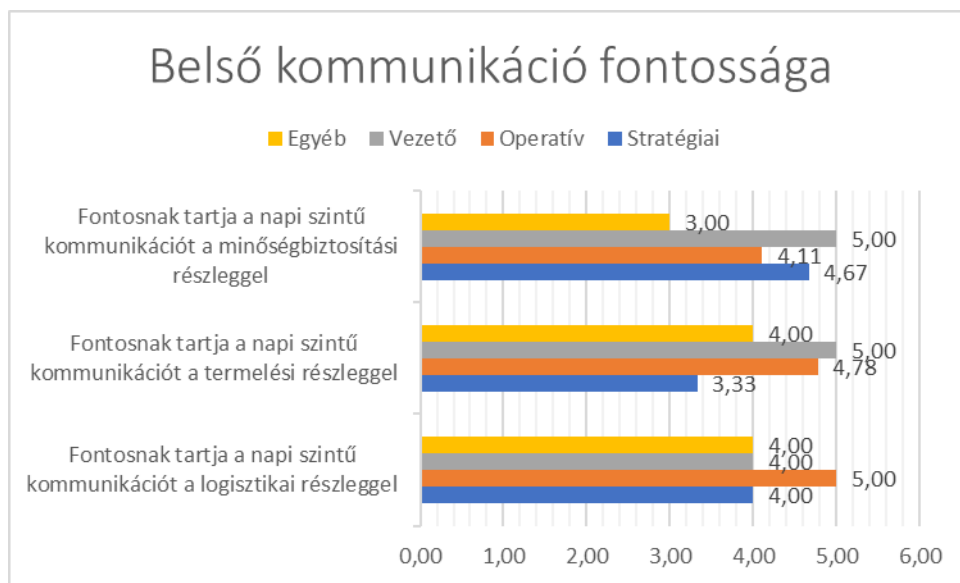


4.4. ábra: Információs rendszer megfelelése (Forrás: Saját szerkesztés)

A 4.4-es ábrán látható, hogy a különböző beosztásban lévő dolgozók átlagosan az operatív feladatok elvégzéséhez tartják inkább kielégítőnek az információs rendszert, szemben a stratégiai feladatokkal. Továbbá az egyéb kategória értékelése a legalacsonyabb, ezzel is jelezve, hogy ezek a szerepkörök kevésbé elégedettek a rendszer stratégiai feladatokban nyújtott teljesítményével. A véleményem és a szakmabeli minimális tapasztalatom szerint ez annak köszönhető, hogy az ismétlődő, operatív jellegű folyamatokat könnyedén lehet a rendszer segítségével automatizálni, míg a stratégiák egyedi döntéseit, információit sokkal nehezebb egy standard keretrendszerben kezelni. Összességében azonban elmondható, hogy ha nem is maximálisan kielégítő a rendszer, de jelentősen segíti az általa végezhető folyamatokat.

4.3. Belső kommunikáció elemzése

A belső kommunikáció vizsgálata során szintén sávdiaqramon ábrázoltam a három különböző funkcionális területtel (logisztika, termelés, minőségbiztosítás) való kapcsolat fontosságát (4.5 ábra). Operatív beszerző, stratégiai beszerző, vezető és egyéb beosztások szerint csoportosítottam az adatokat, amelynek az értékelése jelen esetben is 1-től 6-ig terjedő skálán történt. Az egyes kategóriák értékeléseit a különböző részlegekre vonatkozóan részletezem.



4.5. ábra: Belső kommunikáció fontossága (Forrás: Saját szerkesztés)

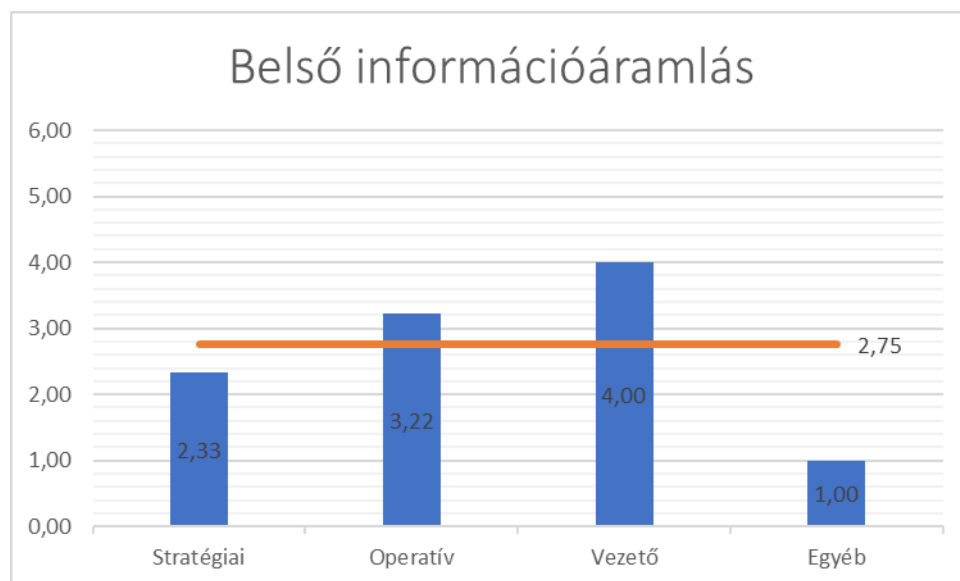
A logisztikai részleggel való kommunikáció fontossága esetében az operatív beszerzők magas (5,00) értékelést adtak, jelezve, hogy számukra kulcsfontosságú a napi szintű kommunikáció a logisztikai részleggel. A stratégiai beszerzők, a vezetők és az egyéb kategória értékelése közepesen magas (4,00), jelezve, hogy számukra kevésbé prioritás a napi szintű kommunikáció a logisztikai részleggel.

A termelési részleggel kapcsolatban az operatív beszerzők és a vezetők 5,00 körüli értékelése bizonyult a legmagasabbaknak, jelezve, hogy számukra nagyon fontos a napi szintű kommunikáció a termelési részleggel. A stratégiai és egyéb szervezést folytató beszerzők számára azonban kevésbé, mondhatni közepesen fontos a napi szintű kommunikáció a termeléssel.

A minőségbiztosítási részleggel való napi szintű kommunikáció a vezetők és a stratégiai beszerzők számára nagyobb fontossággal, ugyanakkor operatív szinten már kissé jelentéktelenebb, de még mindig közepesen magas jelentőséggel bírnak, illetve az egyéb területeken dolgozók számára már kevésbé (3,00) fontos ez a gyakoriságú kommunikáció.

Az elemzés alapján látható, hogy az értékelések változóak a különböző részlegekre és beszerzői típusokra vonatkozóan, illetve a kommunikáció fontossága eltérő lehet a különböző szerepkörök számára. A vezetői szinten általában magasabb értékelések találhatók, míg az egyéb kategóriában található szerepkörök kevésbé hangsúlyozzák a napi szintű kommunikációt a különböző részlegekkel.

A következőkben a beszerzés és a vállalkozás többi része közti belső információáramlást elemzem. Az oszlopdiagram (4.6 ábra) négy különböző beszerzői kategóriát (stratégiai beszerző, operatív beszerző, vezető, egyéb) mutat be az értékeléseken keresztül az információáramlás hatékonyságával kapcsolatban. Az értékelések a 1-től 6-ig terjedő skálán történtek.



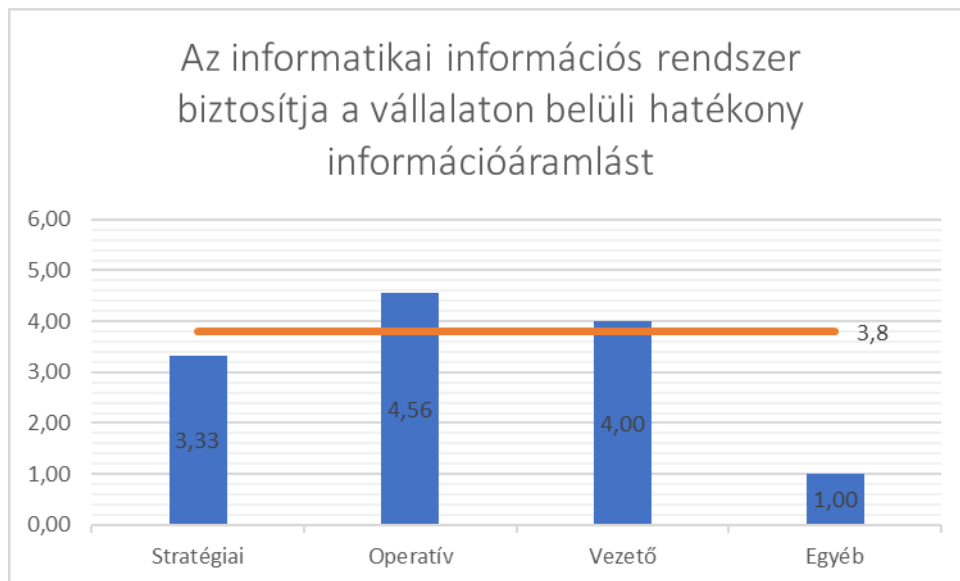
4.6. ábra: Belső információáramlás (Forrás: Saját szerkesztés)

Az egyes kategóriák értékelései a 4.6-os ábra alapján a következőképpen alakultak:

- A stratégiai beszerzők értékelése alacsony (2,33), jelezve, hogy szerintük az információáramlás nem optimális a vállalkozásban.
- Az operatív beszerzők magasabb értékelést (3,22) adtak, mint a stratégiai beszerzők, de még mindig közepesnek tekinthető. Ez utalhat arra, hogy az operatív szinten már hatékonyabb az információáramlás, de még mindig van tér a fejlődésre.
- A vezetők magas értékelést (4,00) adtak az információáramlásnak, jelezve, hogy a vezetői szinteken jól működik az információáramlás a vállalkozásban.
- Az egyéb kategória rendkívül alacsony (1,00) értékelést adott az információáramlásra. Ez arra utalhat, hogy más, nem meghatározott beszerzői szerepkörök problémákat tapasztalnak az információáramlásban.

Az átlagértékek alapján láthatjuk, hogy az információáramlás hatékonysága változó a különböző beszerzői kategóriákban. A vezetői szinten általában jól működik az információáramlás, míg más szerepkörök esetén további fejlesztésekre lehet szükség. Az egyéb kategória alacsony értékei külön figyelmet igényelnek a vállalkozás számára, mivel az itt dolgozók kevésbé lehetnek elégedettek az információáramlás jelenlegi állapotával.

Az informatikai információs rendszer hozzájárulhat a vállalatban belüli hatékony információáramláshoz, amelynek vizsgálatát a 4.7-es oszlopdiagram négy kategóriában mutatja be az információs rendszer hatékonyságával kapcsolatban. Az értékelések az egyes szerepkörök (stratégiai, operatív, vezető, egyéb) szerinti átlagértékek alapján vannak csoportosítva.



4.7. ábra: Belső információs rendszer hatékonysága (Forrás: Saját szerkesztés)

Az értékelések összegzése:

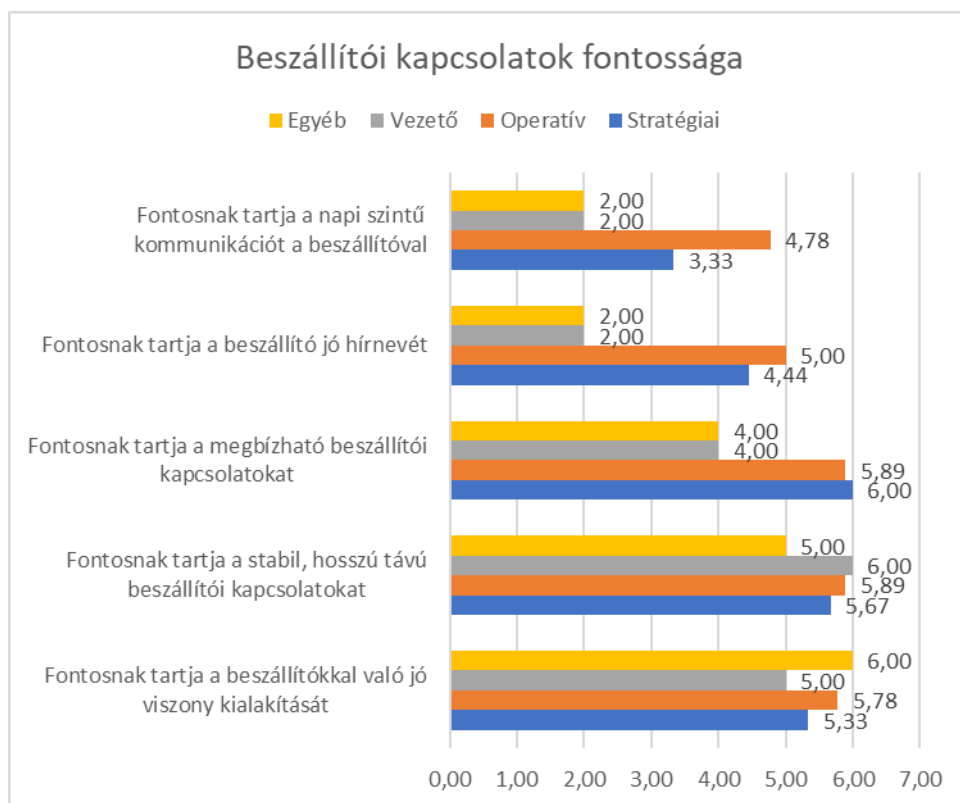
- A stratégiai beszerzők átlagosan alacsonyabb (3,33) értékelést adnak az informatikai rendszer hatékonyságára a vállalaton belüli információáramlás szempontjából, amely arra utalhat, hogy a rendszer kevésbé illeszkedik a stratégiai szintű igényekhez.
- Az operatív beszerzők magasabb átlagértéket (4,56) adnak, jelezve, hogy az informatikai rendszer hatékonyan támogatja a vállalati belső információáramlást az operatív jellegű feladatok során.
- A vezetők értékelése közepes (4,00) szintű, ami azt jelenti, hogy a rendszer megfelelően működik a vállalat belső információáramlásában, de van tér a további fejlesztésre.
- Az egyéb kategória a legalacsonyabb értékelést (1,00) adja, ami azt mutatja, hogy más szerepkörök kevésbé elégedettek az informatikai rendszerrel a vállalaton belüli információáramlás szempontjából.

A különbségek a különböző szerepkörök értékelései között arra utalhatnak, hogy az informatikai rendszer hatékonysága eltérően érzékelhető az egyes szinteken és feladatoknál a vállalaton belül. A stratégiai beszerzők alacsonyabb értékelése azt sugallja, hogy a rendszernek esetlegesen hiányozhatnak olyan funkciók vagy tulajdonságok, amelyek kifejezetten a stratégiai szintű igényeket szolgálják ki. Ezzel szemben az

operatív beszerzők magasabb értékelése azt mutatja, hogy a rendszer hatékonyan támogatja az operatív jellegű feladatokat és információáramlást. A vezetői szint közepes értékelése arra utal, hogy bár a rendszer jól működik, további fejlesztések lehetnek szükségesek annak érdekében, hogy még jobban megfeleljen a vállalat vezetésének igényeinek. Az egyéb kategória alacsony értékelése azt mutatja, hogy más szerepkörök vélhetően más szempontok alapján értékelik az informatikai rendszer hatékonyságát a vállalaton belüli információáramlás szempontjából.

4.4. Beszállítói kapcsolatok elemzése

A kapcsolatok ápolása a beszállítókkal kiemelt fontosságú a mindennapi beszerzés során. A következő sávdiaagramon öt különböző állítást szemléltetnek és elemzik az értékeléseken keresztül a beszállítói kapcsolatok fontosságával kapcsolatban (4.8 ábra). Az értékelések ebben az esetben is 1-től 6-ig terjedő skálán történtek.



4.8. ábra: Beszállítói kapcsolatok fontossága (Forrás: Saját szerkesztés)

A továbbiakban részletezem az egyes kategóriák értékeléseit az egyes aspektusokra vonatkozóan. A jó viszony kialakításának beosztásonkénti értékelése az alábbiak szerint alakult:

- Az operatív beszerzők és az egyéb kategória tagjai kiemelkedően magas értékelést adtak, jelezve, hogy számukra kulcsfontosságú a beszállítókkal való jó viszony kialakítása.
- A stratégiai beszerzők és a vezetők is magas értékelést adtak, utalva arra, hogy a döntéshozói és vezetési szinten is fontos, de nem kiemelt prioritás a legjobb viszony kialakítása a beszállítókkal.

Stabil, hosszú távú beszállítói kapcsolatok esetében is hasonlóan egyetértettek az értékelők, ugyanis 5,00 és 6,00 között helyezkednek el átlagosan az eredmények.

Megbízhatóság szempontjából az operatív és stratégiai beszerzők értékelése kiemelkedő, jelezve, hogy számukra nagyon fontos a megbízható beszállítói kapcsolatok fenntartása. A vezetők és az egyéb kategória tagjainak értékelése alacsonyabb (4,00), jelezve, hogy számukra kevésbé prioritás a megbízható kapcsolatok fenntartása a beszállítókkal.

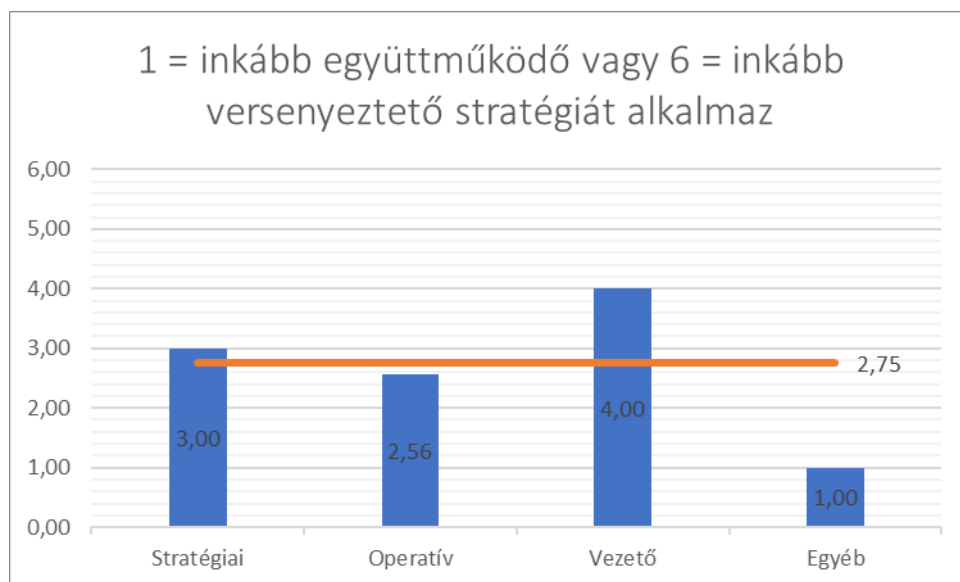
Egy beszállító jó hírnevét kevésbé tartják fontosnak (2,00) a vezetők és a kiegészítő szerepkörökben dolgozók. Operatív és stratégiai szempontból is közel azonos eredmények születtek, bár itt a hírnév fontosságát közepesen magasra (5,00 és 4,44) értékelték.

A beszállítóval folytatott napi szintű kommunikáció bizonyult a legkülönbözőbbnek:

- Az operatív beszerzők értékelése magas (4,78), ezzel jelezve, hogy számukra például a gyakori megrendelések miatt közepes mértékben fontos a napi szintű kommunikáció a beszállítóval.
- A stratégiai beszerzők alacsonyabb (3,33) értékelést adtak, utalva arra, hogy számukra már kevésbé prioritás a napi szintű kommunikáció a beszállítóval.
- A vezetők és az egyéb kategória tagjai ismét egyetértően alacsonyra (2,00) értékelték, tehát számukra szinte egyáltalán nem szükséges naponta kommunikálni egy-egy beszállítóval.

Az elemzés alapján látható, hogy az értékelések változóak a különböző aspektusokra és beszerzői típusokra vonatkozóan. Az operatív és stratégiai beszerzők általában magasabb értékeléseket adtak minden aspektus esetén, míg a vezetői szinten és az egyéb kategóriában található szerepkörök értékelései változatosabbak. Az egyes aspektusok fontossága és prioritása változhat a különböző szerepkörök és pozíciók alapján.

Érdekesnek találtam továbbá megvizsgálni, hogy a beszerzők hogyan döntenek a kétpólusú modell alapján a beszállítói kapcsolat kialakításáról. Az együttműködő vagy versenyeztető stratégia értékeléseit az alábbi 4.9-es oszlopdiagram ábrázolja, amelyen az eredmények azt mutatják, hogy a beszerzők szerint mennyire alkalmazza összességében a vállalat az együttműködő vagy inkább a versenyeztető stratégiát.



4.9. ábra: Kétpólusú stratégia értékelése (Forrás: Saját szerkesztés)

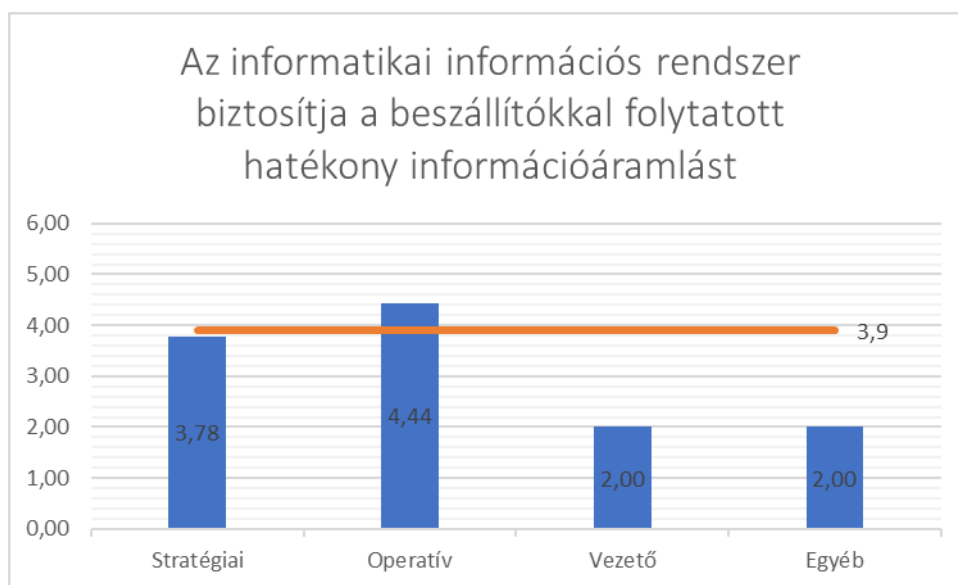
Az egyes kategóriák értékelései az alábbiak szerint alakultak:

- A stratégiai beszerzők átlagosan közepes (3,00) értékelést adtak a vállalatuk stratégiájára, ami inkább az együttműködő felé billenti a mérlegüket.
- Az operatív beszerzők átlagosan kisebb (2,56) értékelést adtak, jelezve, hogy számukra a vállalat inkább együttműködő stratégiát alkalmaz.
- A vezetők kiemelkedőbb értékelést (4,00) adtak, ami azt jelzi, hogy a vezetői kör szerint inkább a versenyeztető stratégiát alkalmazza a vállalat.

- Az egyéb kategória szereplői alacsony értékelést adtak, jelezve, hogy más szerepkörök szemszögéből a vállalat erősen együttműködő stratégiát alkalmaz.

Az elemzés alapján látható, hogy míg a vezetői szinten a versenyeztető stratégia dominál, az operatív beszerzők és az egyéb kategória szereplői inkább az együttműködő stratégia irányába hajlanak. A stratégia különbségek hátterében lehetnek például olyan tényezők, mint a pozíció specifikus feladatok, felelősségek és a vállalati kultúra.

Az informatikai információs rendszer nem csupán a belső kommunikáció hatékonyságát segíti elő, de biztosítja a beszállítókkal folytatott hatékony információáramlást is. A következő oszlopdiagram (4.10 ábra) négy kategóriában mutatja be az értékeléseket az informatikai információs rendszerrel kapcsolatban a beszállítókkal folytatott információáramlás hatékonyságát tekintve.



4.10. ábra: Beszállítói információs rendszer hatékonysága (Forrás: Saját szerkesztés)

Az eredmények értékelése:

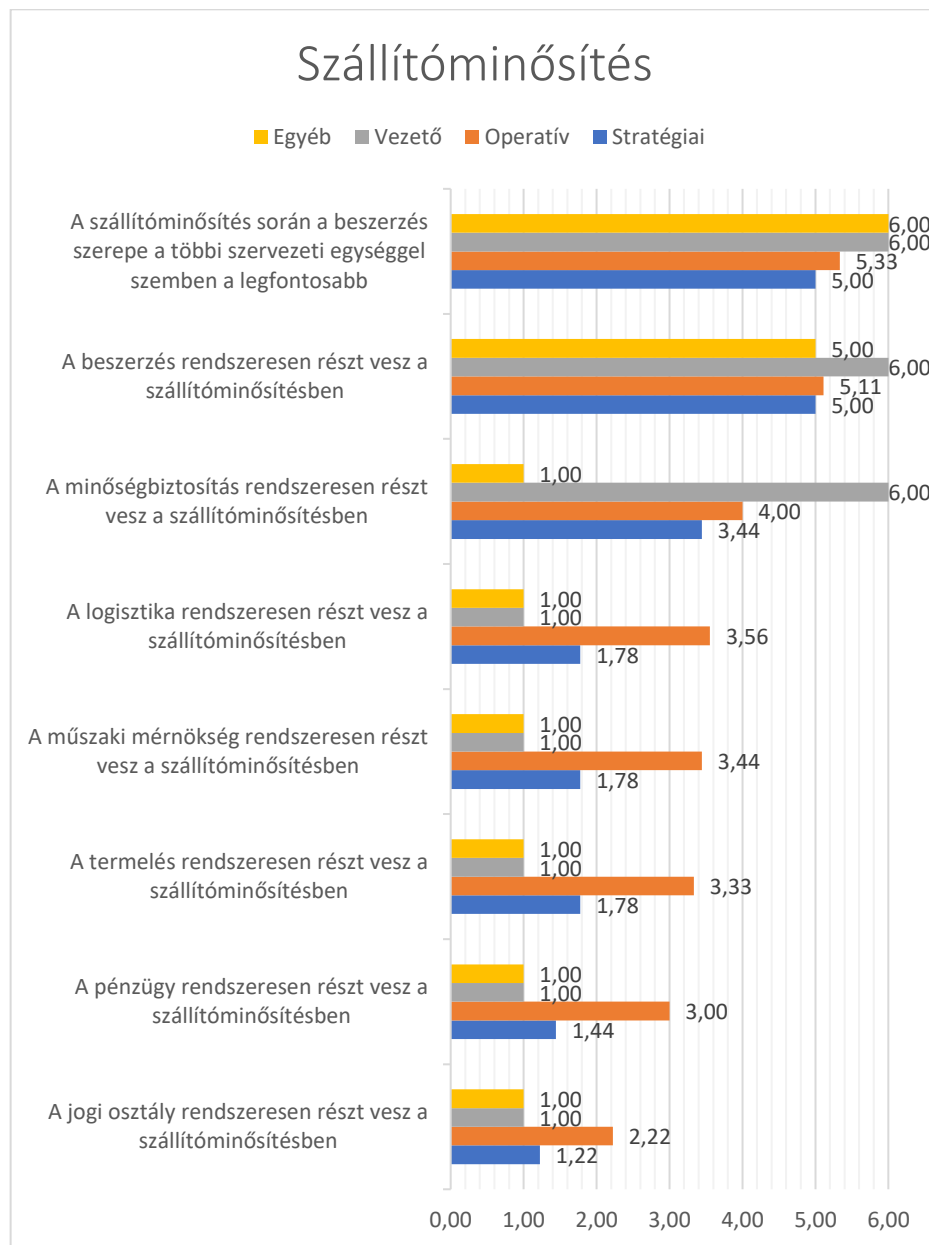
- A stratégiai szinten dolgozók átlagosan közepes (3,78) szintű elégedettséget mutatnak az informatikai rendszerrel a beszállítókkal történő információáramlás terén. A további folyamatjavítási lehetőségek rámutathatnak arra, hogy a rendszer még jobban ki tudná szolgálni a stratégiai beszerzési igényeket.
- Az operatív beszerzők magasabb átlagértéket (4,44) adtak, jelezve, hogy az informatikai rendszer hatékonyan támogatja a beszállítókkal történő információáramlást az operatív jellegű feladatok során.
- A vezetők alacsonyabb értékelése (2,00) azt sugallja, hogy a jelenlegi informatikai rendszer nem teljesíti megfelelően a vezetési szint elvárásait a beszállítókkal történő információáramlás terén. Ezen a területen szükség lehet további fejlesztésekre vagy javításokra.
- Az egyéb kategória szintén alacsony értékelést mutat, ami azt jelzi, hogy más szerepkörök is elégedetlenek lehetnek az informatikai rendszerrel a beszállítókkal való hatékony információáramlás terén.

Az értékelések alapján látható, hogy az informatikai rendszer jelenleg jobban szolgálja az operatív beszerzők igényeit a beszállítókkal való információáramlás terén, míg a vezetők és más szerepkörök esetén van terület a fejlődésre. Ez arra utalhat, hogy a jelenlegi rendszernek lehetnek hiányosságai vagy hiányzó funkciói, amelyeket az operatív feladatokban észlelt hatékonyság alapján kellene kiegészíteni vagy fejleszteni. A fejlesztési lehetőségek feltérképezése és a rendszer további testre szabása lehet a következő lépés annak érdekében, hogy még jobban ki lehessen szolgálni az összes szerepkört, ezáltal hatékony információáramlást biztosítva a beszállító és a teljes beszerzési szervezet között.

4.5. Minősítés és értékelés elemzése

A beszállító minősítése és értékelése során fontos, hogy a beszerzési szervezet egységes szempontok alapján értékeljen. Tisztázásképpen érdemes leszögezni, hogy a minősítés egy új beszállító felmérését foglalja magában, az értékelés pedig a meglévő beszállító teljesítményértékelését jelenti. A következőkben ennek vizsgálatát végzem az értékelések eredményének elemzésével.

Az szállítómínősítéshez kapcsolódó állítások sávdiaagramja (4.11 ábra) azt mutatja, hogy mennyire vesznek részt különböző szervezeti egységek a szállítómínősítésben, valamint azt, hogy a beszerzés milyen szerepet játszik ezen belül az egyes szervezeti egységekkel szemben.



4.11. ábra: Szállítómínősítés (Forrás: Saját szerkesztés)

Az egyes állítások értékelése során most a beszerzési pozíciók közti különbségek lesznek a mérvadóak, ugyanis ezek jelzés értékűek abban, hogy a beszerzők egy egységes szempontrendszer szerint gondolkodnak és cselekednek, vagy sem.

Beszzerzési szerep a szállítóminősítés során:

- Az operatív és a stratégiai beszerzők magasabb értékelést (5,33 és 5,00) adtak, utalva arra, hogy számukra fontos a beszerzés szerepe ebben a folyamatban.
- A vezetők, illetve az egyéb beszerzési folyamatokat végzők kiemelkedő értékelést adtak, hangsúlyozva, hogy kiemelten fontos a beszerzés szerepe a szállítóminősítésben.

Beszzerzés részvétele a szállítóminősítésben:

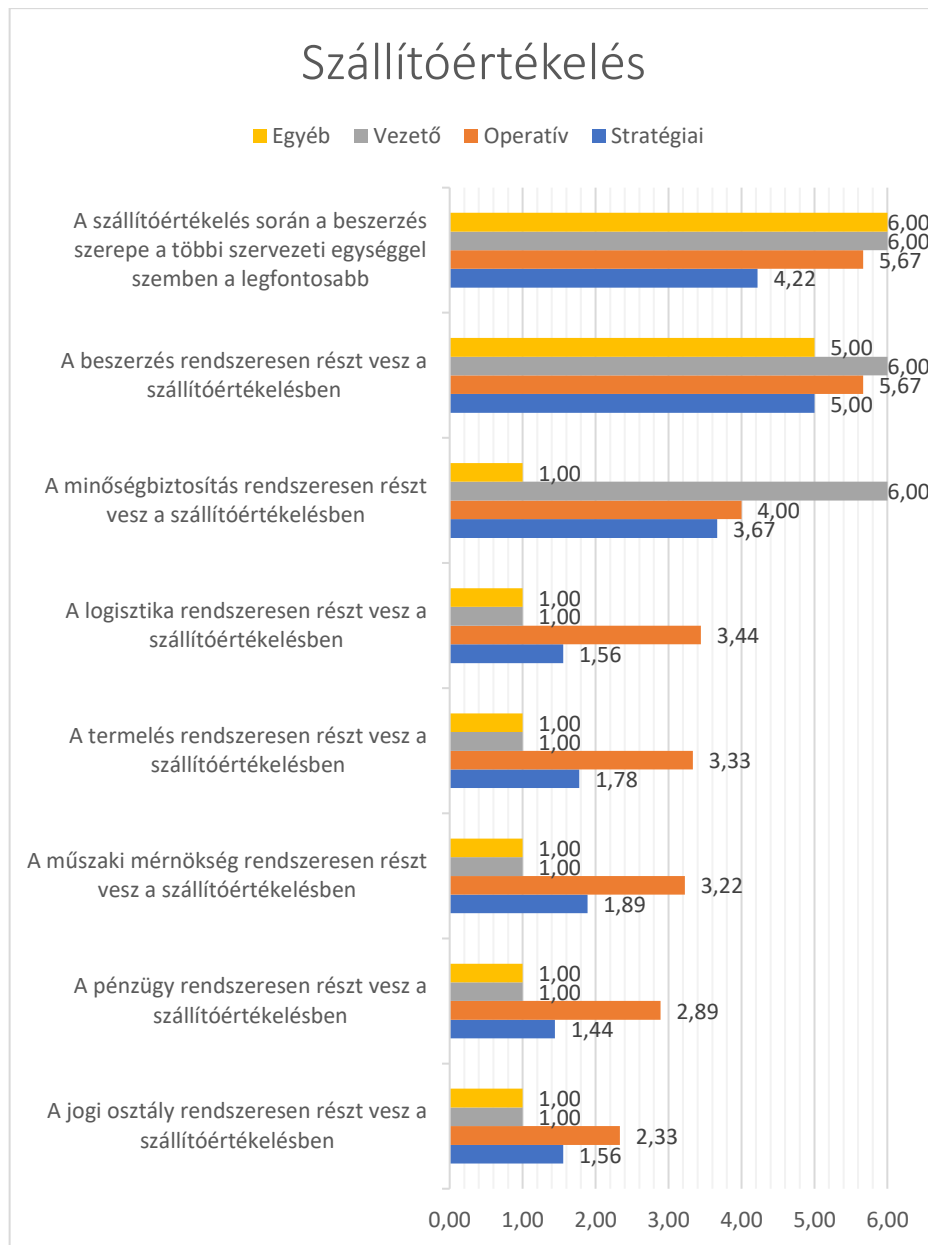
- Az operatív és stratégiai beszerzők, illetve az egyéb kategória 5,00 körüli értékelései magasak, ezzel jelezve, hogy számukra rendszeres a részvétel a szállítóminősítésben. Érdekes tény azonban, hogy nem maximális pontszámot tulajdonítottak ennek az állításnak, ugyanis a tudomány szerint a beszerzési szervezet az egyik főszereplője a minősítésnek, tehát mindig résztvevője kellene, hogy legyen.
- A vezetők kiemelkedő értékelést (6,00) adtak, hangsúlyozva, hogy rendszeres és kiemelkedő szerepe van a beszerzésnek a szállítóminősítésben.

Logisztika, termelés, pénzügy, műszaki mérnökség, minőségbiztosítás, jogi osztály részvétele a szállítóminősítésben:

- Az operatív beszerzők értékelése itt változó, de általában közepes (3,00-as érték körül), jelezve, hogy ezekben az egységekben nincs olyan hangsúlyosan jelen a szállítóminősítés.
- A stratégiai beszerzők értékelése alacsony (1,50 körüli értékek), utalva arra, hogy ezek a szervezeti egységek csak nagyon ritkán vesznek részt a szállítóminősítésben.
- A vezetők és az egyéb kategória értékelése a legalacsonyabb, ami azt mutatja, hogy ezeken a területek nem vesznek részt a szállítóminősítésben.
- Egyedüli kivételt képez ezek közül a minőségbiztosítás, ahol a vezetők 6,00-os, az operatív beszerzők 4,00-es, a stratégiai beszerzők pedig 3,44-es átlagos értékelést adtak, ami megmutatja, hogy ez a részleg is jelentős szerepet vállal egy-egy szállító értékelésében.

Az elemzés és értékelések alapján az látható, hogy a beszerzésnek kiemelkedő és hangsúlyos szerepe van a szállítóminősítésben, majd ezt követi a minőségbiztosítás szintén fontos és jelentős mértékű szerepvállalása. Azonban más szervezeti egységek részvétele változó, de általánosságban elmondható, hogy ezekben az egységekben kevésbé hangsúlyos a szállítóminősítés. Az egységesség szempontjából elmondható, hogy a beszerzési szervezet operatív és stratégiai beszerzői jelentős mértékben gondolják másképpen a minősítés folyamatát egymáshoz, de leginkább a vezetőkhez képest. Következtetésképpen érdemes lehet a szempontrendszer egységesítése és átbeszélése, valamint egy fontossági sorrend állítása.

A szállítóértékelés az előbbi minősítéshez hasonlóan ugyan azon állítások alapján zajlott, hogy egyértelműen összehasonlítható legyen a két folyamat. A 4.12-es ábrán látható értékelések azt mutatják, hogy mennyire vesznek részt különböző szervezeti egységek a szállítóértékelésben, illetve azt, hogy a beszerzés milyen szerepet játszik ezen belül az egyes szervezeti egységekkel szemben.



4.12. ábra: Szállítóértékelés (Forrás: Saját szerkesztés)

Az egyes kategóriák értékelésekor az összehasonlíthatóság érdekében ismét a pozíciók közti különbségek a főként vizsgálandó szempontok.

Beszerzési szerep a szállítóértékelés során:

- Az operatív beszerzők magas értékelést (5,67) adtak, mivel véleményük szerint a beszerzés játssza az egyik legfontosabb szerepet a szállítóértékelésben.
- A stratégiai beszerzők értékelése alacsonyabb (4,22), de még mindig azt mutatja, hogy a beszerzés is jelentős szerepet játszik ebben a folyamatban. Feltételezem,

hogy szerintük a többi szervezeti egység már nagyobb szerepet vállal egy beszállító értékelésében, mint a minősítésben.

- A vezetők és az egyéb beszerzési folyamatokat végzők egyaránt kiemelkedő (6,00) értékelést adtak, miszerint kiemelten fontosnak tartják a beszerzés szerepét a szállítóértékelésben.

A beszerzés szállítóértékelésben való részvétele mindegyik beosztású beszerző esetében egyaránt rendszeresnek mondható 5,00 és 6,00 közötti átlagértékekkel. Ezen felül az értékelések eredményein az is látható, hogy a minőségbiztosítás szerepe is hasonlóan jelentős, mint a szállítóminősítés során, azonban a beosztások egymáshoz képesti átlaga (operatív: 4,00, stratégiai: 3,67, vezetők: 6,00, egyéb: 1,00) igen eltérő.

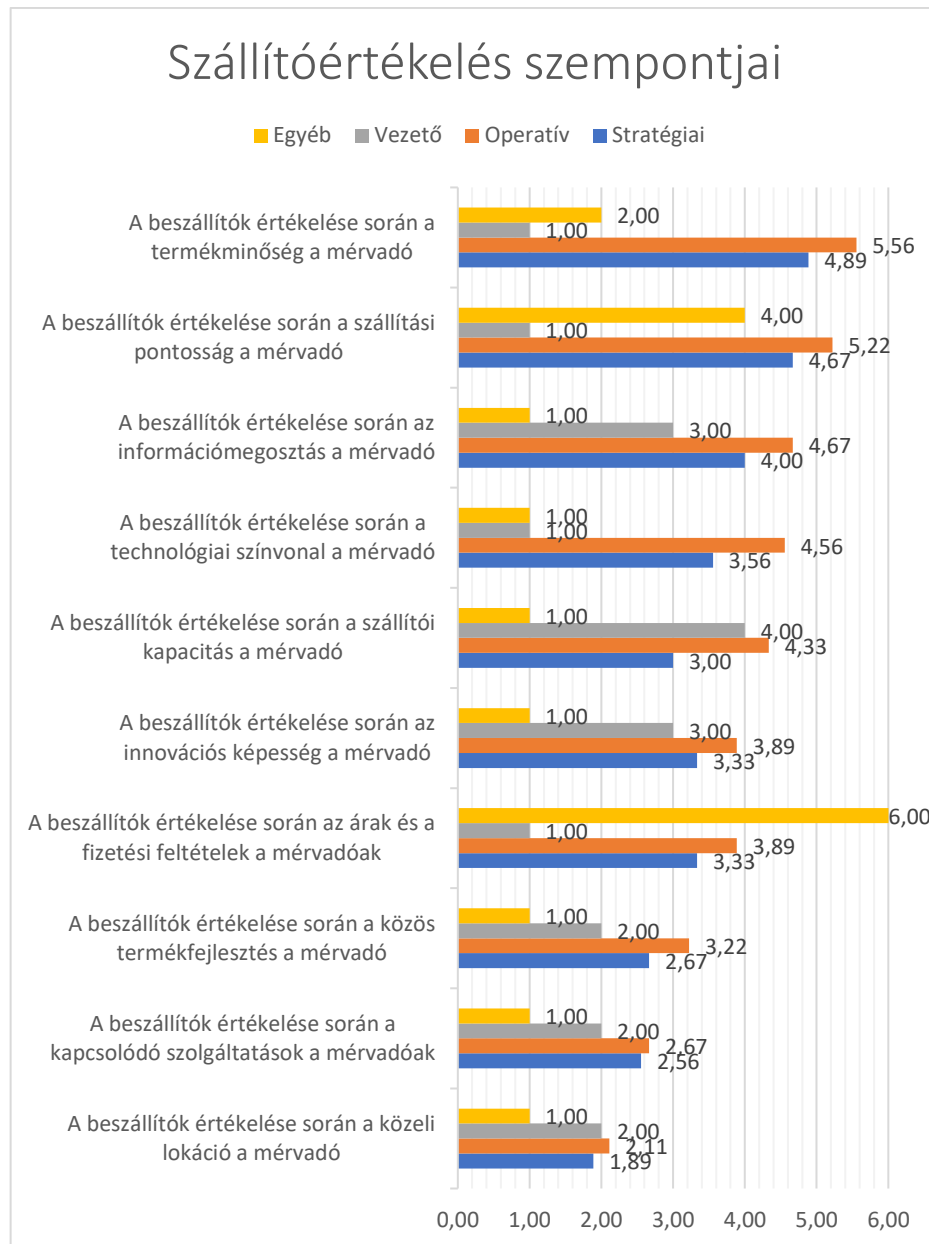
A logisztika, termelés, pénzügy, műszaki mérnökség és jogi osztály részvétele a szállítóértékelésben a következőképpen alakult:

- Az operatív beszerzők értékelése az ide tartozó állítások esetében változó, de általában közepes (3,00 körüli értékek), jelezve, hogy ezekben az egységekben nincs olyan hangsúlyosan jelen a szállítóértékelés.
- A stratégiai beszerzők értékelése hasonlóan alacsony (1,70 körüli értékek), utalva arra, hogy ezek a szervezeti egységek kevésbé vesznek részt a szállítóértékelésben.
- A vezetők és az egyéb kategória értékelése egyaránt alacsony (1,00), ami azt mutatja, hogy ezek a területek egyáltalán nem vesznek részt az értékelés folyamataiban.

Az elemzés alapján látható, hogy a beszerzők szerint magának a beszerzési szervezetnek kiemelkedő és hangsúlyos szerepe van a szállítóértékelésben, illetve szintén látható a minőségbiztosítás jelentős mértékű szerepvállalása is. Ezen kívül a többi szervezeti egység részvétele kevésbé hangsúlyos a szállítóminősítés során. A pozíciók szerinti értékelések között azonban számos állításnál jelentős különbségesség lehetséges, tehát az értékelési folyamatokat nem teljes mértékben látják ugyan úgy a beszerzési szervezet tagjai.

A szállítóértékelés során számos szempontot szükséges figyelembe venni, azonban egy egységes szempontrendszer szerinti értékelés elengedhetetlen a beszállítók szervezeten

belüli összehasonlításakor. Az alábbi sávdiaagram tíz különböző szempontot mutat be az értékeléseken keresztül, hogy a beszerzés tagjai mi alapján értékelik beszállítóikat.



4.13. ábra: Szállítóértékelési szempontok (Forrás: Saját szerkesztés)

Véleményem szerint az egyik legvitatottabb kérdéskört az árak és fizetési feltételek jelentik, ahol az alábbi eredmények születtek:

- Az operatív és stratégiai beszerzők értékelése közepes (3,89 és 3,33), hangsúlyozva az árak és fizetési feltételek számukra közepes mértékű fontosságát.

- A vezetők értékelése alacsony (1,00), miszerint számukra ez a szempont kevésbé fontos.
- Az egyéb kategória értékelése magas (6,00), jelezve, hogy más beszerzői szerepkörök számára az árak és a fizetési feltételek kiemelten fontosak.

A termékminőség kiemelkedőnek bizonyult, illetve a szállítási pontosság és a technológiai színvonal értékelései inkább magasak, különösen az operatív beszerzők és a stratégiai beszerzők esetében, jelezve, hogy ezek a kérdéskörök kiemelt fontossággal bírnak részükről, azonban a vezetők és más beszerzési tevékenységet folytatók pont ellenkezőleg vélekedtek ezekről az állításokról.

A lokációra és szállítói kapacitásra vonatkozó értékelések változóak, de általában közepesek, a vezetők esetében pedig alacsonyak. Az innovációs képesség közepes átlagértéket kapott, jelezve, hogy a vállalatoknak fontos, hogy beszállítóik képesek legyenek az innovációra. A közös termékfejlesztés, információmegosztás és kapcsolódó szolgáltatásokra vonatkozó értékelések szintén közepesnek mondhatóak, a vezetők esetében pedig alacsonyak.

Az elemzés alapján látható, hogy a szállítóértékelésnél a vállalatok kiemelten fontosnak tartják a szállítási pontosságot, termékminőséget és technológiai színvonalat. Ugyanakkor az árak és fizetési feltételek is mérvadóak, különösen az operatív beszerzők és más szerepkörök számára. Az értékelések változóak a lokáció, a szállítói kapacitás, az innovációs képesség, a közös termékfejlesztés, az információmegosztás és a kapcsolódó szolgáltatások terén, de általában ezek a szempontok közepes jelentőségűek a beszerzők számára. Az operatív beszerzők rendszerint magasabbra értékelték az egyes állításokat, mint a stratégiai beszerzők, azonban ezek általában jelentősebb mértékben eltérnek a vezetői értékelésektől, ami jelzés értékű lehet.

5. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Összegzőképpen röviden értékelem a kapott eredményeket, valamint vizsgálom a kutatásommal szemben felállított állításokat és azok teljesülését.

H1: A beszerzők egységes beszerzési irányvonalat követnek

A diagramok alapján látható, hogy bizonyos területeken, például a beszerzői attitűdök, beszállítói kapcsolatok és beszerzői stratégiák terén jelentősebb szóródás mutatkozik az értékelések között. Az operatív és stratégiai beszerzők attitűdjében kisebb-nagyobb eltérésekkel látszódnak az irányvonalak például az ár és minőség viszonya, illetve a különböző stratégiai megközelítések között. Ennek ellenére ezek a vélemények a legtöbb esetben nem teljesen egyeznek a vezetőkével, ami azt mutatja, hogy a beszerzők összességében nem követnek egy egységes irányvonalat. Következésképpen H1 nem teljesül.

H2: A beszerzés megfelelő szintű kommunikációt folytat a vállalaton belüli ellátási lánc részegységeivel

A belső információáramlás fontosságáról elmondható, hogy nagyjából egyetértően magas értékelések születtek. Azonban a belső kommunikáció a valódi minőségét már kevésbé értékelték pozitívan a beszerzők. Bár a vezetők magasabb értékelést adtak a különböző részegységekkel folytatott kommunikáció jelentőségének, az operatív beszerzők közepes és a stratégiai beszerzők alacsonyabb értékelése a nem megfelelőségre utal. Továbbá az informatikai információs rendszer az értékelések szerint közepes mértékben járul hozzá a belső információmegosztás hatékonyságához. Tehát az eredmények alapján H2 nem teljesül.

H3: A beszerzés megfelelő szintű kommunikációt folytat a beszállítókkal

Az eredmények alapján elmondható, hogy a megbízható, hosszú távú beszállítói kapcsolatok kiemelt fontossággal bírnak, amelynek kielégítéséhez jellemzően az operatív szinteken fontos a napi szintű kommunikáció alkalmazása. A kapcsolat ápolásához az operatív és stratégiai beszerzők inkább az együttműködő stratégiát alkalmazzák, a vezetők azonban a versenyeztető felé hajlanak, feltehetően az árverseny fenntartása miatt. Az eredmények továbbá rávilágítanak arra, hogy az informatikai információs rendszer

operatív és stratégiai szinteken közepes mértékben, vezetői és egyéb szinten pedig alacsonyabb mértékben nyújt megfelelő hatékonyságú segítséget a beszállítókkal való kommunikációban. Tehát úgy tűnik, hogy H3 csak részben teljesül, ugyanis a beszerzők és vezetőik sem elégedettek maximálisan a kommunikáció hatékonyságával.

H4: A beszerzők tisztában vannak a minősítés és értékelés szempontrendszerével

A 4.11-es és 4.12-es, valamint a 4.13-as diagramokról leolvasható, hogy a minősítés és értékelés szempontjairól sem egységes a teljes beszerzési csoport véleménye, tehát feltehetően nem egy egységes súlyozással bíró szempontrendszer szerint értékelnek vagy pedig nincsenek azzal a szempontrendszerrel megfelelően tisztában. Az operatív és stratégiai beszerzők még nagyjából hasonlóan vélekedtek az általam meghatározott szállítóértékelési szempontokról, de a vezetőik véleménye jelentősebben eltért ezektől. Ebből adódóan H4 nem teljesül.

6. JAVASLATOK

Az eredmények alapján a továbbiakban megfogalmazok néhány javaslatot a vizsgált beszerzési tevékenységek javítására:

A beszerzési attitűd vizsgálata során világossá vált, hogy a beszerzők értékelései szerint a lean menedzsment alapvető pontjai, mint például a Just-in-time rendelkezésre állás, nem lelhetők fel teljes mértékben a vállalkozásban. Ebből kifolyólag ezeken a területeken érdemes lehet további elemzést végezni és esetlegesen a beszerzési stratégiába és folyamatokba különböző fejlesztéseket bevezetni az elvek tudatosabb alkalmazása érdekében.

Szükségnek gondolom továbbá az egységes beszerzési rendszer nyomatékosabb ismertetését és tudatosítását a dolgozóknak. Az egységes vízió nélkülözhetetlen feltétele a teljeskörű minőségmenedzsmentnek, aminek alkalmazására véleményem szerint egy mai modern vállalatnak mindenképpen törekednie kell. Megoldásként a vezetők vegyék figyelembe a beszerzők visszajelzéseit és igényeit, és ez alapján dolgozzanak ki egy egységes irányvonalat, illetve biztosítsanak olyan képzéseket, amelyek segítik a beszerzőket az irányvonal követésében.

A vállalaton belüli kommunikáció fokozása érdekében érdemes lenne rendszeres megbeszéléseket és tréningeket szervezni a beszerzési csapat és más részlegek között, ahol akár közös javaslattételt követően lehetne mindenki számára hatékony kommunikációs csatornákat létrehozni. Továbbá különféle menedzsment eszközök, mint például a PDCA ciklus alkalmazása, segíthet a kommunikációs problémák felfedésében és megoldásában.

A beszállítókkal való kommunikáció javítása meglátásom szerint egyfelől hozzáállás kérdése, ezért egy még inkább együttműködő kapcsolat kialakítása jelentheti a megoldást. Ennek eléréséhez szükség lenne a beszállítóknak és a beszerzőknek egyaránt nyomatékosítani azt a tényt, hogy az érdekek közösek, tehát törekedjenek mindkét fél dolgozói a gyors információáramoltatásra, minél hamarabb bocsájtsák egymás rendelkezésére. Másfelől a kommunikációt támogató technológiai eszközök továbbfejlesztése is hatékony kapocs lehet a beszállító és a beszerzés között. Akár egy

kommunikációt folyamatosan értékelő rendszer alkalmazása is szembetűnő, és közel pillanatnyi eredményeket mutatna a felek számára.

A lean menedzsment elengedhetetlen része a rendszeres értékelés és visszajelzés. Éppen ezért mind a belső, mind a külső kommunikáció hatékonyságának értékelésére rendszeres értékelési folyamatokat lenne érdemes létrehozni, akár automatikus megoldásokat is bevezetve. Célja az lenne, hogy visszajelzéseket lehessen gyűjteni a beszerzési folyamatokról és azokat a folyamatos fejlesztés során alkalmazni lehessen.

A minősítési és értékelési folyamatok egységesítése és tudatosítása érdekében meglátásom szerint érdemes lenne egyszerűen értelmezhető, rövid, vázlatos dokumentumokat készíteni, amely például lépésről lépésre, kihagyás nélkül töltetne ki egy űrlapot a beszerzővel az értékelési folyamaton belül. Emellett nélkülözhetetlen lenne képzéseket tartani a beszerzési csapatnak külön-külön a minősítési és értékelési folyamatokról és gyakoribbá tenni a beszerzők képességeinek fejlesztését.

Végezetül véleményem szerint az informatikai rendszerek rengeteg lehetőséget rejtnek magukban, legfőképp az automatizációnak köszönhetően, éppen ezért a fejlesztésükben is mindig van lehetőség. Érdemes lehet felülvizsgálni az ellátási lánc vezetőinek, esetleg a lentebbi szervezeti szintek tagjainak bevonásával az informatikai rendszereket, hogy azok még inkább megfelelően támogassák és elősegítsék mind az operatív, mind a stratégiai feladatokat, továbbá a teljes ellátási lánc folyamatait. Az egyszerűbb kezelhetőség és átláthatóság érdekében könnyen használható eszközökre és platformokra van szükség, még ha ezek az eszközök egy hatalmas adatbázissal is kell, hogy dolgozzanak.

Összességében elmondható a kutatásom és az eredmények alapján, hogy az általam vizsgált vállalat sem tökéletes, mindig találhatunk olyan területet, ahol fejlesztések szükségességét állapíthatjuk meg. A versenyképesség megőrzésének érdekében a folyamatos fejlesztések, a modern technikák és menedzsment eszközök alkalmazása nélkülözhetetlen a vállalatok életében.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom központi célja a beszerzés szerepének és hatékonyságának alapos vizsgálata volt a vállalati környezet dinamikus változásai és a piaci verseny fokozott növekedése mellett. A kutatás során egy meg nem nevezett vállalat beszerzési környezetét elemeztem, különös figyelemmel a beszerzés stratégiai jelentőségére és annak kapcsolatára az ellátási lánc menedzsmenttel.

Az elemzés során megfigyelhető volt, hogy a beszerzés jelentősége folyamatosan nő a változó gazdasági és környezeti tényezők hatására. A kutatás arra összpontosított, hogy miként járulhat hozzá egy hatékony beszerzési szervezet az ellátási lánc és a teljes vállalat versenyképességéhez. A felvetett problémák megjelentek, illetve beigazolódtak a kutatás lefolyása alatt, különösen a fókusz alá helyezett kommunikáció, az egységes beszerzési irányvonal és az értékelési szempontrendszer terén.

A beszerzési folyamatok hatékonyságát érintő kihívások részletes vizsgálata során kiemelttem a kommunikáció fontosságát a különböző részlegek és szereplők között. Ezen kívül a beszerzési irányvonal egységesítése és az értékelési szempontrendszer kialakítása is kulcsfontosságú problémáknak bizonyultak, melyek jelentősen befolyásolják a beszerzés hatékonyságát és stratégiai helyzetét.

A dolgozatban továbbá részletesen vizsgáltam a beszerzési folyamatok strukturális és operatív elemeit, a jelenlegi technológiai megoldások szerepét, valamint a különböző menedzsment módszerek közül kiemelten a lean menedzsment hatását a beszerzési gyakorlatokra. Ezen aspektusok elemzése lehetővé tette számomra, hogy átfogó képet alkothassak a beszerzés terén lévő erősségekről és gyengeségekről, valamint azokról a területekről, ahol hatékonyabb folyamatok és fejlesztések alkalmazhatók a jövőben.

Az elvégzett kutatásom alapján reményeim szerint a dolgozatom hozzájárul a vállalat beszerzése és ellátási lánc menedzsmentjének területén történő folyamatok könnyebb megértéséhez és az optimalizálás elősegítéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balogh, A., Kozma, T., & Lajos, A. (2020). The Role of Stocks in the Supply Chain. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, (old.: 515-526). Forrás: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.42>
- Bartezzaghi, E., & Ronchi, S. (2004). A portfolio approach in the e-purchasing of materials. In E. Bartezzaghi, & S. Ronchi, *Journal of Purchasing and Supply Management* (old.: 117-126).
- Batenburg, R. (2007). E-procurement adoption by European firms: A quantitative analysis. In R. Batenburg, *Journal of Purchasing and Supply Management* (old.: 182-192).
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53.
- Chikán, A. (2008). *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Duke Training Centre. (2023. november 15). *Duke Training Centre*. Forrás: [dukeuae.com: https://www.dukeuae.com/sap-2/](https://www.dukeuae.com/sap-2/)
- EDITEL Hungary Kft. (2023. november 15). *Editel*. Forrás: [editel.hu: https://www.editel.hu/mi-az-edi/](https://www.editel.hu/mi-az-edi/)
- Eisner, C. (2023. november 22). *MaintainX*. Forrás: [getmaintainx.com: https://www.getmaintainx.com/blog/the-5ms-in-lean-manufacturing/](https://www.getmaintainx.com/blog/the-5ms-in-lean-manufacturing/)
- Enríquez, J. G., Sánchez-Begines, J. M., Domínguez-Mayo, F. J., García-García, J. A., & Escalona, M. J. (2019). An approach to characterize and evaluate the quality of Product Lifecycle Management Software Systems. *Computer Standards & Interfaces*, 77-88.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis*. Egyesült Államok: Pearson Education, Inc.
- Frehner, T. (2020. október). *Purchasing Controlling, Tools & Processes*. Budapest, Pest, Magyarország.

- Gelei, A. (2013). *Logisztikai döntések - fókuszban a disztribúció*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Horváth, B. M. (2021. május). Beszállítók kiválasztásának szempontjai és folyamata a direkt beszerzésben. Budapest, Pest, Magyarország.
- Komáromi, N. (2006). *Marketinglogisztika*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kosztolányi, J. (2023. november 22). *KaizenPro*. Forrás: kaizenpro.hu:
<https://kaizenpro.hu/kanban/>
- Kozma, T. (2017). Cooperation in the supply chain network. *Forum Scientiae Oeconomia*, 45-58.
- Losonci, D. (2016. szeptember). Beszállítófejlesztés és lean beszállítófejlesztés. Budapest, Pest, Magyarország.
- Malfliet, J. (2011). Incoterms 2010 and the mode of transport: how to choose the right term. *Management Challenges in the 21st Century : Transport and Logistics : Opportunity for Slovakia in the Era of Knowledge Economy* (old.: 163-179). Bratislava, Slovakia: City University of Seattle Bratislava.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Harlow, England: Pearson.
- Montezuma, J. (2023. november 14). *Incoterms*. Forrás:
<https://internationalcommercialterms.guru>
- Morvai, R., & Szegedi, Z. (2015). *Erőviszonyok az Élelmiszeripar Ellátási Láncában*.
- Németh, E. (2023. november 21). *A beszerzés megszállottai*. Forrás: Megszállot beszerzők és cégvezetők klubja: https://megszallott-beszerzok.blog.hu/2014/03/27/a_beszerzes_folyamata_lepesei
- Némon, Z., & Vörösmarty, G. (2005). *Logisztika - Feladatgyűjtemény*. Budapest: Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.
- Némon, Z., Sebestyén, L., & Vörösmarty, G. (2005). *Logisztika*. Budapest: Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.

- Newman, R. G. (1992). *Supplier Price Analysis: A Guide for Purchasing, Accounting, and Financial Analysts*. USA: Bloomsbury Publishing.
- Peredy, Z., Vörös, M., & Péli, L. (2022). Az autóipar direkt és indirekt beszállítói tevékenységek összehasonlítása egy Komárom-Esztergom megyei kis- és középvállalat szemszögéből. *Studia Mundi - Economica*, 78-90.
- Pfeiffer, H. K. (2012). *The Diffusion of Electronic Data Interchange*. Springer Science & Business Media.
- Porter, M. E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Project Management Institute. (2019). *Projektmenedzsment útmutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Roehrs, S., & Metzger, S. M. (2000). *SAP R/3 Change and Transport Management: The Official SAP Guide*. Egyesült Államok: SYBEX Inc.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics*. New York, USA: McGraw Hill.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2017). *Inventory and Production Management in Supply Chains*. Egyesült Államok: Taylor & Francis Group.
- Szász, L., & Demeter, K. (2017). *Ellátáslánc-menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Szegedi, Z. (2008). *Logisztika-menedzsment esettanulmányok*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Szegedi, Z., & Prezenszki, J. (2008). *Logisztika-menedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Van der Vorst, J. (2004). *Supply Chain Management: theory and practices*. Letöltés dátuma: 2023. november 20, forrás:
<https://app.box.com/s/lzd9y0svqdl6h8y13waep0t8p19cr819/file/430949225646>
- van Weele, A. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management*. Boston: Cengage Learning.

- Vörösmarty, G. (2017). Beszerzési csoportok információkezelése. *Vezetéstudomány*, 41-47. doi:10.14267/VEZTUD.2017.01.04
- Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2010). *Beszerzés*. Budapest: CompLex Kiadó.
- Wimmer, Á. (2005). Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 36(5), 4-13.

TARTALMI KIVONAT

A kutatás fő célja a vállalaton belüli beszerzés környezetének részletes elemzése, különös hangsúlyt fektetve a beszerzési folyamatok hatékonyságára, az ellátási láncban betöltött szerepére, valamint a részegységek közötti információáramlás hatékonyságára. A beszerzési folyamatok hatékonyságára vonatkozó gyakorlati kihívások és problémák számos aspektust érintenek, beleértve a kommunikációt, az egységes beszerzési irányvonalat és az értékelési szempontrendszer kérdéseit. A kutatás elvégzése alkalmával a vállalaton belüli beszerzők gondolatainak kérdőíves felmérésére került sor. A konklúziók alapján meg lett állapítva, hogy a beszerzők nem követnek egységes irányvonalat, a kommunikáció nem éri el a megfelelő szintet, illetve a beszerzők nincsenek teljesen tisztában az értékelési szempontrendszerrel. Ezek az eredmények összességében rávilágítanak a beszerzési folyamatokban tapasztalható hiányosságokra, amelyek hatással lehetnek az egész vállalat ellátási láncára, teljesítményére, valamint a további fejlesztetőségére.

SUMMARY

The main aim of the research is to conduct a detailed analysis of the procurement environment within the company, with a particular emphasis on the efficiency of procurement processes, its role in the supply chain and the efficiency of information flow between the units. Practical challenges and issues related to the efficiency of procurement processes encompass various aspects, including the communication, the establishment of unified procurement guidelines, furthermore, the issues concerning the evaluation criteria. During the research, a questionnaire survey was conducted to gather the thoughts of procurement professionals within the company. Based on the conclusions, it was determined that there is a lack of adherence to unified guidelines among the procurers, communication does not reach the desired level and procurers are not fully aware of the evaluation criteria. These findings collectively shed light on deficiencies in the procurement processes that can impact the entire company's supply chain, performance, as well as the potential of further improvements.