

A beszerzés mint vállalati funkció zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalatoknál

Villányi Réka Edit

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetési- és Munkatudományi Tanszék, Debrecen
villanyireka@agr.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A logisztikai lánc egyik első eleme a beszerzés, mely jelentősen befolyásolja a termék-előállítás és szolgáltatás-nyújtás minőségét. A vásárlást végző vállalatok fontos tevékenysége a beszerzési folyamatok tervezése, a megfelelő stratégia kialakítása, a beszállítók kiválasztása és értékelése, a beszerzési folyamat ellenőrzése és az esetleges termódosítás. A beszerzés fontossága a szervezetben belül a vállalati hierarchiában elfoglalt pozíciójától függ. A beszerzési folyamatok kialakítására és megvalósítására szubjektív és objektív módszerek is rendelkezésre állnak, melyek alkalmazásával lehetőség nyílik a pontos és jó minőségben teljesítő beszállítók kiválasztására, majd a feldolgozó vállalatok teljesítményének és megbízhatóságának növelésére.

Kutatási tevékenységem arra irányult, hogy választ kapjak arra, mennyire fontos a logisztika és a beszerzés a vállalatok sikerében, illetve milyen struktúra valósul meg a vizsgált zöldség-gyümölcs feldolgozók szervezetében. Célom, hogy a kapott válaszok alapján bemutassam az öt feldolgozó vállalat beszerzési tevékenységét, a vizsgált vállalatok beszerzési menedzsmentjének szervezetben elfoglalt helyét, stratégiai fontosságát a vállalat életében, illetve beszállítóinak minősítésének, értékelésének és kiválasztásának módszereit és azok alkalmazási lehetőségeit.

Kulcsszavak: beszerzés, beszállítók kiválasztása, értékelése

SUMMARY

The first main element of the supply chain is procurement, which has a great influence on the quality of products and services. The most important role of the procurement is the purchase of inputs which are necessary for the operation of companies. This includes procurement planning and the development of procurement strategy, so procurement is a process that is even more than simply buying raw materials. The functions of procurement are the selection of suitable suppliers, contracting, controlling and improvement of suppliers, and coordination of activities with other parts of the company.

Planning of procurement, strategy formulation, supplier selection and evaluation, monitoring of the procurement process, and modification of original plan are important tasks of entrepreneurial procurement. The importance of procurement in a business organization is reflected by its position in the hierarchy of the firm. There are subjective and objective methods to select suppliers accomplishing their tasks on time and with good quality. Efficient purchasing management activity contributes to an increased competitiveness of the enterprise. The aim of this publication is to describe the procurement activities, to examine supplier selection and evaluation methods, to determine the position of procurement in the organization, and to prove the strategic importance of procurement.

Keywords: procurement, selection and evaluation of suppliers

BEVEZETÉS

Az ellátási lánc menedzsment az élelmiszer-gazdaság területén az operatív menedzsmentnek egy viszonylag új, korszerű területe, melynek kifejlődését az informatikai technológia tette lehetővé. Az operatív menedzsment a termékek előállításának és a szolgáltatások nyújtásának megtervezésével és irányításával, az anyagok, információk akadálytalan áramlásának biztosításával, valamint a kívánatos minőség megteremtésével foglalkozik úgy, hogy a tevékenység minél gazdaságosabb legyen. A termékek és a szolgáltatások szabad áramlását az ellátási láncokon keresztül úgy kell lehetővé tenni, hogy azok költsége minél alacsonyabb szinten legyen. A logisztikai lánc első fő eleme a beszerzés, mely kapcsán az igények gyors és megfelelő ütemezésű kielégítése mellett alapvető fontosságú a költségek minimalizálása. A beszerzések tervezésénél, végrehajtásánál elengedhetetlen a gyors és jó minőségű információáramlás, a korszerű információs rendszerek használata (Szegeci és Prezenszki, 2003). A beszerzés fontos célja maximálisan hozzájárulni a vállalat versenyképességéhez, nyereségességéhez, illetve biztosítani az ellátás folyamatosságát, gondoskodni a vállalat működéséhez szükséges minőségű anyagokról és szolgáltatásokról. A beszerzés-menedzsment egy nagyon bonyolult és komplex feladatokkal foglalkozó logisztikai ág. Magában foglalja a beszerzési tevékenység tervezésén túl a szervezet szükségleteinek feltárását, a beszerzési terv és stratégia kialakítását, a megfelelő szállítók kiválasztását és értékelését, minősítését, a szerződéskötést, a szállítók ellenőrzését és fejlesztését, valamint a vállalat egyéb szervezeti egységeivel kialakítandó tevékenység koordinációját. Mindezen folyamatok közül is a beszerzés szervezetben elfoglalt helyét, illetve a beszállítók kiválasztását, értékelésének, minősítésének módszereit, ezek alkalmazási lehetőségeit emelem ki zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalatoknál.

Zöldség-gyümölcs feldolgozás jelentősége hazánkban

Vizsgálataim az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozóiparának logisztikai, azon belül beszerzési folyamataira irányulnak, mivel hazánkban a zöldség-gyümölcs feldolgozóipar az élelmiszeripar egyik legdinamikusabban fejlődő üzletága. A zöldség-gyümölcs szakágazati besorolás alá a tartósítóipar két ága, a konzervipar és a hűtőipar tartozik. A konzerviparban az Európai Unióhoz való

csatlakozásunknak negatív hatása volt. A 210 vállalkozásának zöme ugyanis kis- és közepes méretű, melyek likviditási gondjaik miatt eladósodtak. A csatlakozás utáni hatékonysági versenyben az előírásoknak való meg nem felelés miatt sokan közülük elvéreztek. Magyarországon a nagyvállalatoké a vezető szerep, a termékmennyiség több mint kétharmadát ezek állítják elő. Az elmúlt évtized elején lezajlott piacváltás az élelmiszeripari szakágazatok közül a hűtőipart érintette legkevésbé.

Az észak-alföldi régióban a zöldség-, gyümölcsfeldolgozó ágazatban a termékek döntő többsége egymástól nehezen megkülönböztethető tömegcikk, a magas hozzáadott értékű termékek aránya viszonylag alacsony. A vállalatok többsége nem specializálódott, hanem igen széles skálán, egyszerre több termék kategóriában is saját márkanéve alatt kíván tömegcikkeket értékesíteni a belföldi piacon, illetve ömlesztve, vagy alapanyagként, esetleg a vevő márkanéve alatt szállít tömegcikkeket exportra. A feldolgozóipari tevékenységnek, telepítésének fő meghatározója az alapanyag-biztosítási feltétel. Ennek megfelelően az agrártermelői bázisra alapítva jöttek létre a hagyományosan nagy zöldség-gyümölcs feldolgozó központok, melyek a régióban Nyíregyházán és Debrecenben centralizálódtak.

A beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helyét befolyásoló tényezők

A beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helye függ a vállalat méretétől, a vállalat tevékenységi profiljától, illetve a beszerzés vállalati fontosságától. Mivel a beszerzés lebonyolításához szükséges információk gyakran elszórtan helyezkednek el a szervezetben, ezért fontos, hogy az összes érintett egység időszerű és pontos adatokkal lássa el a beszerzésért felelős személyt (Prezenszki, 1999). Ehhez szükséges egy koordináció, amelyet különböző módszerekkel valósítanak meg attól függően, hogy a beszerzés hol helyezkedik el a vállalati szervezetben. A beszerzés struktúrája elsősorban az üzletágtól és tevékenységtől függ, mellyel a vizsgált vállalat foglalkozik, illetve a vállalat szervezeti formájától. Különböző alternatív formák léteznek, melyek a következők:

- Centralizált struktúra: Minden tevékenységet egyetlen, központi szervezeti egység lát el. Itt kevesebb szükség van a szervezeti egységek közti koordinációra, alacsonyabbak a költségek, jobban átláthatók a vállalat beszerzési szükségletei. A beszerzési tevékenységet szakemberek végzik a stratégiai és taktikai szinten (Baily és Farmer, 1994).
- Decentralizált struktúra: Nincs külön beszerzési egység, hanem a tevékenységeket több szervezeti egység látja el. A koordináció nagyon fontos elem a vállalat irányítási tevékenységében, jobb az egységek közti együttműködés, jobban reagál a kínálat változásaira (Baily és Farmer, 1994).

- Hibrid (kombinációs) struktúra: Beszerzésgazda rendszernek nevezzük azt az esetet, ha van a vállalatnál egy kisebb beszerzési osztály, amely a nagyobb értékű, a vállalat számára fontosabb termékek beszerzését bonyolítja, de egyes termelési részlegnél is van egy beszerzési csoport, mely a kisebb, helyi beszerzésekért felelős (Chopra és Meindl, 2001).
- Közös szervezeti struktúra: Az első három struktúra kombinációja. Két vagy több működési egység nyersanyagigényét kombinálja össze abból a célból, hogy csökkentse az általános kiadásokat, és növelje a beszállítóktól kapott szolgáltatások minőségét (Weele, 2005).
- Kereszt-működési szervezeti csoport: Viszonylag új szervezeti struktúra. A szerződéskötés társasági szinten történik, viszont minden esetben a beszerzés decentralizált. Az egyetlen példa rá az IBM szervezete és működése. Meghatározott vezetők végzik az egyes termeléshez kapcsolódó nyersanyag felvásárlását, ők csak bizonyos nyersanyagcsoport beszerzésével foglalkoznak, meg van határozva, fel van osztva ki miért felelős. A beszerzési főigazgatónak és a saját üzleti egységük igazgatójának is be kell számolniuk (Weele, 2005).

Beszállítók kiválasztása és értékelése

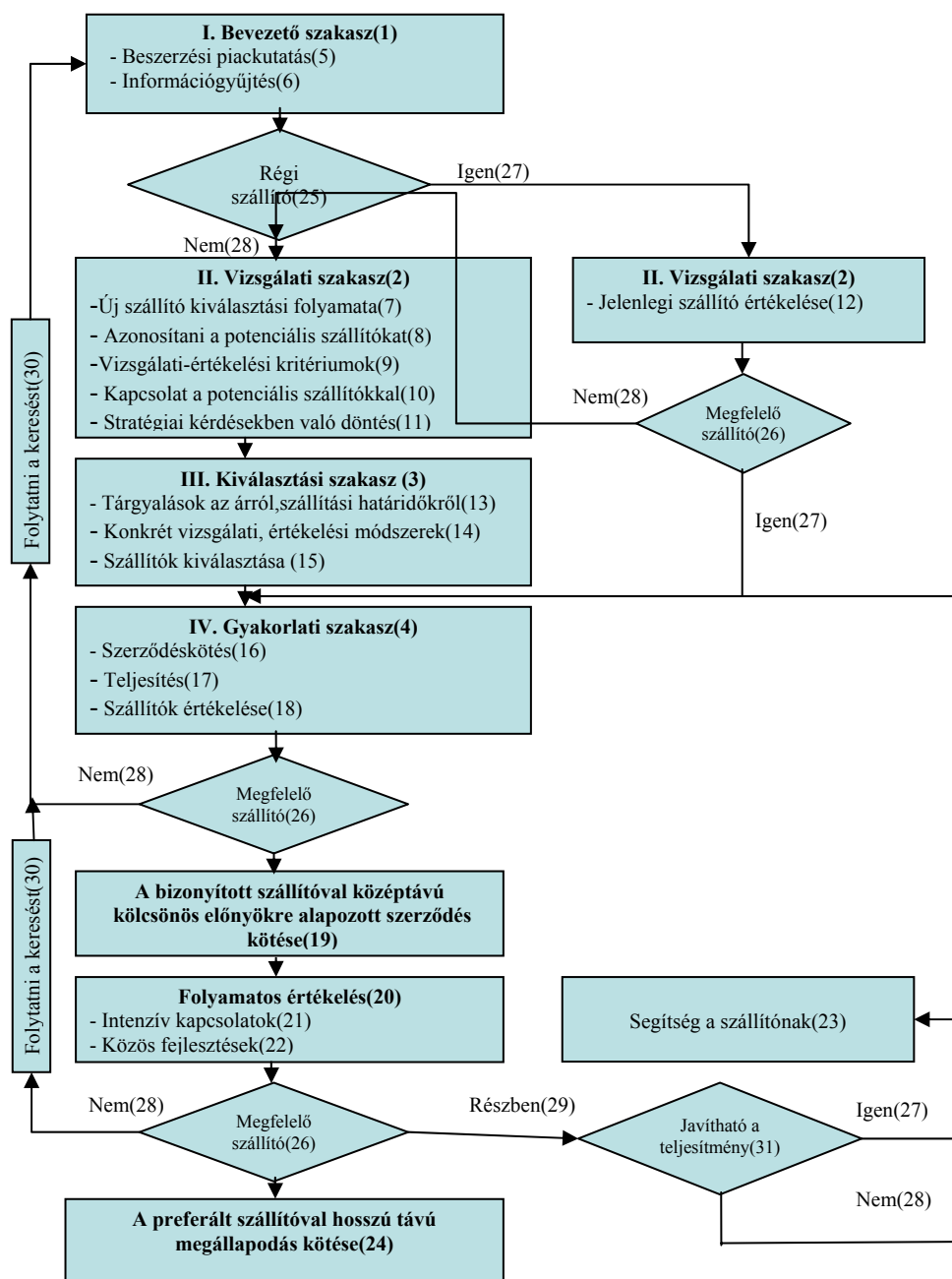
A beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis hogy a vállalat az elfogadható minőséggel és a szállítással arányban álló legalacsonyabb áron tudjon vásárolni. Eredményesen kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított magas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyökre törekednek. A beszerzés feladata még, hogy partnerként kezelje a szállítót, vagyis gondoskodjon a szállító jó híréről, segítsen a szállító hírnevének kialakításában.

A beszerzés folyamatának rövid vázlatja:

1. A szervezet szükségleteinek megismerése és feltárása
2. A beszerzési terv készítése, stratégia kialakítása
3. Szállító(k) kiválasztása
 - 3.1. A már meglévő partnerkapcsolat esetén a szállító értékelése a feladat, amelyet a korábbi tapasztalatok alapján lehet megvalósítani
 - 3.2. A szállító kiválasztásáról beszélünk, ha nincs előzetes tapasztalatunk a potenciális szállítóról
4. Az áru megrendelése, szerződéskötés, a rendelés nyomon követése, ellenőrzése
5. A beérkezett áru raktározása, minőségi ellenőrzése, pontos nyilvántartása
6. A beszállító(k) értékelése, minősítése

Majoros (1999) szerint a megfelelő szállító kiválasztásának folyamata a következő (1. ábra):

1. ábra: A szállító kiválasztásának folyamatábrája



Forrás: Majoros, 1999

Figure 1: Process of supplier selection

Introductory phase(1), Examination phase(2), Selection phase(3), Realization phase(4), Market research(5), Information collection(6), New supplier selection process(7), Identification of potential suppliers(8), Setting criteria for examination and evaluation(9), Connection of potential suppliers(10), Strategic decisions(11), Evaluation of existing supplier(12), Discussion of price and timing(13), Application of methods for evaluation(14), Choosing of suppliers(15), Contracting(16), Performance(17), Evaluation of suppliers(18), Contracting for a medium term(19), Continuous evaluation(20), Intensive connections(21), Joint developments(22), Help for the supplier(23), Contracting for a long term(24), Old supplier(25), Suitable supplier(26), Yes(27), No(28), Partly acceptable(29), To follow the search(30), To amend the performance(31)

A beszállító minősítése és egységes elbírálása annak érdekében történik, hogy a vásárolt nyersanyagok és szolgáltatások megfelelő minőségi színvonalon biztosítsák a vállalat termékeivel szemben támasztott követelményeket. A kapcsolat

kiépítése ott kezdődik, amikor a felek felismerik a kölcsönös előnyöket, és közösen akarják kihasználni azokat. A kapcsolatok bővítésének és ápolásának a feltétele ugyanez. A partnerkapcsolatban azonban néha azt is ellenőrizni kell, hogy a másik fél és az

általán nyújtott teljesítmények továbbra is megfelelnek-e a szükségleteknek és elvárásoknak (Beszerzési kézikönyv, 2002). Ezen szükségletek pontos ismeretében történik a szállító(k) kiválasztása. A cél, hogy a vevő a megfelelő minőségű árut, a megfelelő mennyiségben, a kért időben, a lehető legkedvezőbb áron kapja meg. A szállítóra vonatkozó döntés tehát összetett döntéshozatali folyamat végeredménye, amelyben a lehetséges szállítókat értékelni kell, különböző feltételek alapján sorba rendezni, s úgy optimalizálni a beszerzési forrást, hogy elfogadható beszerzési kockázat figyelembevételével a költségek szempontjából a legkedvezőbb szállítót válasszuk (Baily és Farmer, 1994).

Már említésre került, hogy a megfelelő szállító kiválasztása két forrásból származhat. Egyik lehetőség egy új szállító kiválasztása és a vele való szerződés kötés, másik pedig, amikor a már meglévő szállítókat az előző évi teljesítményük alapján értékeljük, rangsoroljuk, majd döntünk, kire van szükségünk a továbbiakban, kire pedig nincs. A szállítók értékelésére az alábbi technikák állnak rendelkezésre:

- Grafikus ábrázolás: Ezt a módszert abban az esetben alkalmazzák, amikor pontosan és tisztán átláthatóvá akarják tenni a szállító tevékenységének folyamatát és eredményét. Az x tengelyen a szállítók értékelésének kritériumait tüntetik fel, az y tengelyen pedig a kapott értékeket, minősítéseket. A kapott grafika alapján hasonlítják össze a lehetséges beszállítókat.
- Személyes értéktétel: Ezt az értékelési formát általában azoknál a beszállítóknál alkalmazzák, akikkel már lezárni készülnek az üzleti kapcsolatot, vagy speciális esetben, amikor a vállalat kísérletezni akar a beszállítóval tevékenységének eredményén keresztül.
- Rangsorolás: Ez a módszer kizárólag pontos adatokra épül. Kiinduló pontjai az ár, a minőség és további értékelési kritériumok. Ezt a módszert használják a leggyakrabban a szállítók kiválasztására, mivel a konkrét adatok biztos támpontot és képet biztosítanak a szállító objektív értékelésére.
- Beszállítói audit: A módszert kizárólag a többi (a már felsorolt) kiegészítő értékelésre használják, önálló módszerként nem jelenik meg, mert nem ad biztonságos és tiszta képet a beszállító tevékenységéről, illetve csak az aktuális, látogatáskori képet mutatja.
- Költség-modellezés: Ez egy speciális és részletes értékelési módszer. A szállító aktuális költségeire épít, vagyis analízist készít a beszállító direkt és indirekt költségeiről. A költségeket összehasonlítják a hasonló termékeket gyártó, csúcstechnológiát alkalmazó vállalatok költségeivel. A költségek analízisének eredményeként a vásárló csak azokat a költségeket fogadja el, amelyek a termék előállításához feltétlenül indokoltak.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálatokat a bevont szervezetek vezetői körében végeztem, és kérdőíves módszerrel felvett interjúkra építettem. Az adat-felvételezés a primer kutatás leggyakoribb és legmegbízhatóbb módszerével, személyes megkérdezéssel történt. Ezzel az eljárással lehetőség nyílik az esetleges zavarok elhárítására, a nehezen érthető kérdések vagy válaszok magyarázatára. Az általam összesített kérdőív segítségével interjút készítettem a vállalatok termelteségi vezetőivel. A kérdőív felépítése a következő: az első oldalakban a kitöltési útmutató segít a válaszadónak. A következő oldalak az alkalmazott adatgyűjtési rendszert alkotják, mely három részből tevődik össze: (1) az általános adatlapból, (2) az interjúazonosító adatokból, és magából (3) az interjúból. A kérdőív irányított és részben zárt, mivel a kérdésekre a lehetséges válaszok előre meg vannak adva, és a válaszadók néhány kérdésnél egyéni véleményt is alkothatnak. A szakmai interjúban rákérdeztem a vállalat teljes logisztikai tevékenységére, a beszerzésre, a beszerzés szervezetben elfoglalt helyére és magára a szállítói kapcsolatmenedzsmentre is.

A vizsgálataimat az észak-alföldi régió 5 zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalatánál végeztem el. Ez a körzet nagyon jó természeti adottságokkal, kiváló termőfölddel, magas zöldség- és gyümölcsstermesztési kultúrával rendelkezik. A térség kiváló természeti adottsága, példamutató munkakultúrája és a kialakult versenyhelyzet eredményeként a mezőgazdasági vállalkozások magas szinten specializálódtak és koncentráálódtak.

Az öt vizsgált vállalatból négy Hajdú-Bihar megyében (1. táblázatban: H-B), egy pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (1. táblázatban: Sz-Sz-B) helyezkedik el. A vállalatokat kérésükre név szerint nem neveztem meg. A továbbiakban A, B, C, D, E kóddal különböztetem meg őket egymástól.

Az első táblázat (1. táblázat) röviden összefoglalja a megkérdezett vállalatok fontosabb adatait, vagyis melyik megyében található, mi a szervezet működési formája, mennyi az előző évi árbevétele és az alkalmazottak létszáma, mennyi beszállítója van, illetve mi a tevékenységi köre.

Az öt vizsgált vállalatból négy a konzerviparban, egy pedig a hűtőiparban tevékenykedik. A „B” jelölésű Kft nem bocsátott részemre az árbevételére és az alkalmazotti létszámra vonatkozó adatokat, de a beszállítók száma itt a legmagasabb, a 200-at is eléri. A „C” jelű Zártkörű Részvénytársaság rendelkezik a legnagyobb árbevétellel és alkalmazotti létszámmal. Ez annak köszönhető, hogy a vállalat tagja egy multinacionális szervezetsopornak. Minden vállalat legnagyobb mennyiségben feldolgozott terméke a csemegekukorica illetve a zöldborsó. Csemegeuborka, paprika, paradicsom, zöldbab és egyéb zöldség-gyümölcs termékek már elszórta fordulnak elő a feldolgozott termékpalletán.

A megkérdezett vállalatok alapadatai

	A	B	C	D	E
Elhelyezkedés (megye)(1)	Sz-Sz-B	H-B	H-B	H-B	H-B
Szervezet működési formája(2)	Kft(7)	Kft(7)	ZRt(8)	Kft(7)	Rt(9)
Előző évi árbevétel (mFt, 2005)(3)	3.000	-	11.779	1.959	928
Alkalmazottak száma(4)	260	-	395	107	133
Beszállítók száma(5)	85	200	140	5-10	11
Tevékenységi kör(6)	Konzervipar(10) csemege- kukorica(12), zöldborsó(13), szárazbab(14)	Konzervipar(10) csemege- kukorica(12), zöldborsó(13), csemege- uborka(15), paprika(16), paradicsom(17), gyümölcsök(18)	Konzervipar(10) csemege- kukorica(12), zöldborsó(13)	Konzervipar(10) csemege- kukorica(12), zöldborsó(13), meggy(19), uborka(20), paradicsom(17), paprika(16)	Hűtőipar(11) csemege- kukorica(12), zöldborsó(13), zöldbab(21), paprika(16), karfiol(22), brokkoli(23)

Forrás: Saját vizsgálat

Table 1: Basic data of vegetable and fruit processing enterprises

Country(1), Enterprise form(2), Income of last year(3), Number of employees(4), Number of suppliers(5), Type of activity(6), Ltd(7), Closed stock company(8), Stock company(9), Cannery(10), Freezing factory(11), Sweet corn(12), Sweet peas(13), Dried beans(14), Cucumber(15), Pepper(16), Tomato(17), Fruits(18), Sour cherry(19), Cucumber(20), String beans(21), Cauliflower(22), Broccoli(23)

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A beszerzés helye a szervezeti struktúrában belül attól függ, hogy milyen a menedzsment helyzete, pozíciója. Abban az esetben, amikor a menedzsment úgy gondolja, hogy ez csupán egy működési feladat, akkor nincs nagy presztízse a beszerzési feladatnak, a szervezeti hierarchia legalsó fokán helyezkedik el, de ha kompetitív tényezők játszanak szerepet, akkor stratégiai szerepe van, vagyis az igazgatóság, elnökség alá tartozik a beszerzési igazgató, vagy akár tagja is lehet az igazgató tanácsnak (Bowersox és mtsai, 2002).

Mi befolyásolja a beszerzés helyét a szervezetben belül? Az alábbi tényezők határozzák meg:

1. A végtermék költség-ár arányába mennyire van beleszólása a beszerzésnek, más szóval a

magasabb vásárlási hajlandósság növeli a beszerzés stratégiai funkcióját.

2. A szervezet pénzügyi helyzete. Ha a vállalatnak fizetési problémái vannak, akkor a menedzsment jobban odafigyel a beszerzésre, ellenőrzi a költségeket.
3. Mennyire függ a szervezet a kínálati piactól.

A fentiekben már bemutatásra kerültek az ismert szervezeti struktúrák a szakirodalom alapján. Az alábbiakban bemutatom, milyen eredményeket kaptam az általam vizsgált vállalatoknál.

A következő két táblázat (2. és 3. táblázat) a logisztika és a beszerzés fontosságát, stratégiáját és szervezetét mutatja be, hogy van-e logisztikai és beszerzési stratégia és szervezet, illetve milyen struktúrájú a beszerzési egység a vizsgált vállalatoknál.

Logisztika és beszerzés fontossága a vállalati struktúrában

	A	B	C	D	E
Logisztikai stratégia(1)	nincs(5)	nincs(5)	van(6)	nincs(5)	van(6)
Logisztikai szervezet(2)	nincs(5)	nincs(5)	van(6)	van(6)	nincs(5)
Beszerzési stratégia(3)	nincs(5)	van(6)	van(6)	nincs(5)	van(6)
Beszerzési szervezet(4)	nincs(5)	van(6)	van(6)	nincs(5)	nincs(5)

Forrás: Saját vizsgálat

Table 2: Importance of logistics and procurement in the structure of companies

Strategy of logistics(1), Organization of logistics(2), Strategy of procurement(3), Organization of procurement(4), Has not(5), Has(6)

A táblázatból leolvasható, hogy az „A” jelölésű vállalat az egyetlen, ahol nincs sem logisztikai, sem beszerzési stratégia és szervezet, ezzel ellentétben a „C” szervezetnél nagy szerepe van mind a négy tényezőnek a vállalat működésében és struktúrájában. Ez azt jelenti, hogy a konzervipari részvénytársaság nagy jelentőséget tulajdonít a vállalat életében a

logisztikának és a beszerzésnek, és mind a két funkciónak külön stratégiát dolgoztak ki annak érdekében, hogy csökkentsék a költségeket, illetve növeljék a bevételt. Viszont az első vizsgált vállalat („A” jelű vállalat) nem tulajdonít jelentőséget egyik tényezőnek sem, vagyis nem fordítanak külön energiát és figyelmet a logisztikai folyamatoknak a

vállalat eredményességének érdekében. A többi három esetben elszórtan figyelhető meg a vizsgált szempontok.

Hol a helye a beszerzésnek a szervezetben? Erre a kérdésre nincs egyszerű válasz. Bizonyos esetekben a beszerzésnek, mint funkciónak nem tulajdonítanak nagy jelentőséget, és a hierarchiában alárendelt helyzetbe kerül. Viszont a beszerzési kiadásoknak a vállalat üzleti forgalmához viszonyított mérete

szükségessé teheti magas beosztású vezető kijelölését. A két eset között sok változat létezik. Sok esetben a beszerzést a termelésnek rendelik alá. Ez a szerep viszont nem megfelelő a magasabb képességű szakemberek számára, így a beszerzést legfelsőbb szinten képviselheti a beszerzés vezetője vagy egy hasonlóan értékelt igazgató. Ezek a megállapítások figyelhetők meg az általam vizsgált vállalatok esetében is.

3. táblázat

A beszerzés szervezeti formái

Szervezeti struktúrák(1)	A	B	C	D	E
Decentralizált beszerzési szervezet(2)					
Centralizált beszerzési szervezet(3)	+	+		+	+
Hibrid beszerzési szervezet(4)			+		
Közös szervezeti struktúra(5)					

Forrás: Saját vizsgálat

Table 3: Organization structures of procurement

Structures of organizations(1), Decentralized procurement(2), Centralized procurement(3), Combined structure(4), Common procurement(5)

A 3. táblázatban található adatokra vonatkozó kérdés az volt, milyen típusú a beszerzési szervezet a megkérdezett vállalatoknál. Egy kivétellel („C”) minden esetben a centralizált struktúra található meg, ami azt jelenti, hogy minden tevékenységet egyetlen, központi szervezeti egység lát el, vagyis egységes beszerzési erő, egységes piacutatás, illetve egységes hozzáállás, attitűd valósul meg a beszállítók felé. Míg ebben az esetben kisebb a szervezeti egységek közti koordináció, alacsonyabbak a költségek, jobban átláthatók a vállalat beszerzési szükségletei, addig a „C” jelölésű vállalat hibrid beszerzési szervezeti formája esetében van a vállalatnál egy külön beszerzési osztály, amely a nagyobb értékű termékek beszerzését bonyolítja le, de egyes termelési részlegnél is van egy-egy beszerzési csoport, melyek a kisebb beszerzésekért felelősek.

A beszerzés feladata a vállalatok működéséhez szükséges inputok megvásárlása, ami nem egyenlő egyszerű anyagvásárlással, magában foglalja a tervezésen túl a beszerzési stratégia kialakítását is. Feladata a megfelelő szállítók kiválasztása, a szerződés kötése, a szállítók ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalat egyéb részlegeivel kialakítandó

tevékenység koordinációja. A beszerzés szervezetben elfoglalt helyének és szerepének elemzése után vizsgálatokat végeztem a beszállítói kapcsolatmenedzsmentre. Céлом az volt, hogy felmérjem, hogy a szakirodalomban már megismert, a beszállítók kiválasztására, értékelésére és minősítésére vonatkozó módszereket a megkérdezett vállalatok hogyan és milyen szinten alkalmazzák.

A beszállítók és szolgáltatók minősítése meghatározott szempontok szerint évente, a beszállított anyag, illetve szolgáltatás jellegétől függően, szezonlefutás után, vagy a naptári év végén történik. A beszállító a termékminőség, a szállítmánnal kapcsolatos szempontok (ár, termékminőség, szállítási határidő, épség, rugalmasság, időben történő szállítás, együttműködés), valamint a minőségirányítási vagy minőségbiztosítási tevékenysége szerint minősítendő. A 4. táblázat azt tartalmazza, hogy mely módszert alkalmazza a vállalat a beszállítók értékelésére. A szakirodalom szerint a beszállítók értékelése történhet grafikus ábrázolással, személyes értéktéttel, rangsorolással, látogatással (audit), költségmodellezéssel és egyéb szempontok alapján.

4. táblázat

A beszállítók értékelésének módszerei

	A	B	C	D	E
Grafikus ábrázolás(1)	-	-	-	+	-
Személyes értéktéttel(2)	+	-	+	+	-
Beszállítók rangsorolása (ABC kategóriába sorolás, 1-100-ig történő pontozás)(3)	+	+	+	+	+
Beszállítói audit(4)	+	+	+	-	+
Költségmodellezés(5)	-	-	-	-	-

Forrás: Saját vizsgálat

Table 4: Supplier evaluation methods of vegetable and fruit processing enterprises

Spreadsheets(1), Personal assessment(2), Vendor rating(3), Supplier audit(4), Cost modelling(5)

A táblázatból leolvasható, hogy minden vállalat alkalmazza a beszállítók rangsorolását vagy ABC kategóriába sorolással, vagy egyéb pontozásos módszerrel. Beszállítói auditot is csak a „D” jelű szervezet nem végez. Költségmodellezés egyáltalán nem, grafikus ábrázolás is csak elvétve („D” vállalat esetében) található meg. A beszállítók minősítésére a rangsorolás és auditálás módszerét a vállalatok 10 évvel ezelőtt vezették be a minőségbiztosítási rendszer megjelenésével. Azelőtt csak a személyes tapasztalatokra, személyes értékítéletre támaszkodtak, ez volt az egyetlen módszer a beszállítók értékelésére. Az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetésével kidolgoztak egy olyan módszert, a rangsorolás módszerét, amely számszerűsíthető adatokra épül, mely biztos és pontos eredményt és támpontot ad a legjobb beszállító kiválasztására. Ezért egyre ritkábban fordul elő a személyes tapasztalatokra, értékítéletre alapozott értékelés, ennek helyét a minőségbiztosítási rendszer bevezetése óta az ABC kategóriába sorolással, illetve az 1-100-ig történő pontozással alakított rangsorolás váltotta fel.

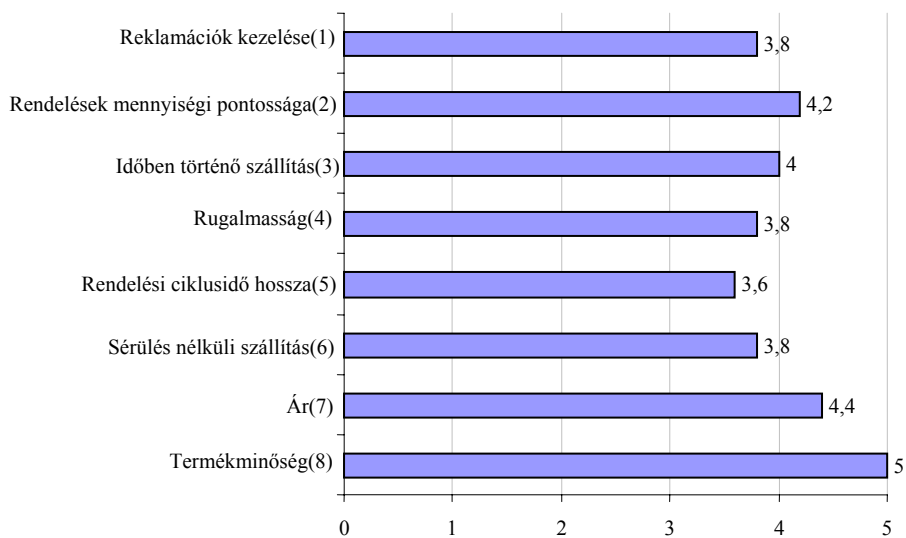
A vizsgált öt zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalat esetében mindenhol megfigyelhető, hogy a beszállítók értékelésére és kiválasztására, rangsorolására az évente ismétlődő ABC kategóriába sorolást vagy egyéb pontozásos módszert alkalmazzák. A többség az évente egyszeri vagy többszöri auditálást is beiktatja az ellenőrzésbe. Az értékelő rendszerek gyakorlati haszna abban van,

hogy kikényszerítik a beszállítókkal való szoros együttműködést

Bowersox és mtsai (2002) szerint a beszállító kiválasztásakor az ár és a minőség a két legfontosabb tényező. A beszerzésben fontos az ajánlatok összehasonlítása, az árelemzés. Szállítói verseny esetén a kereslet és a kínálat hatására alakulnak ki az egyensúlyi árak, de a közelmúltbeli piaci árakkal való összehasonlítás is fontos árelemzési módszer. Az ár-összehasonlítás speciális módszere a versenytárgyalás, amelyet nagy értékű beszerzés esetén használnak. Ebben az esetben a szállítókat versenyeztetni, tendereztetni kell, a legkedvezőbb ár elérése érdekében (Pakurár, 2005). A versenytárgyalás módszerét mind az öt vizsgált vállalat alkalmazta az árelemzés céljára, mivel csak így tudták kiválasztani a hasonló minőséget különböző áron biztosító, de a vállalat számára a legmegfelelőbb és legolcsóbb beszállítót.

A következő ábra (2. ábra) azt mutatja be, hogy mennyire fontosak a felsorolt tényezők (termékminőség, ár, sérülés nélküli szállítás, rendelési ciklusidő hossza, rugalmasság, időben történő szállítás, rendelések mennyiségi pontossága, reklamációk kezelése) a szállítók kiválasztásánál és értékelésénél az öt megkérdezett vállalat esetében. A felsorolt minősítési tényezők a beszállítók rangsorolásának módszeréhez szükségesek, ezek alapján a faktorok alapján osztályozzák és kategorizálják a potenciális szállítókat.

2. ábra: A szállítók kiválasztásának és értékelésének fontossági szempontjai



Forrás: Saját vizsgálat

Figure 2: Evaluation of factors to select and evaluate of suppliers

Management of complaints(1), Delivered quantity(2), Timing(3), Flexibility(4), The length of lead time(5), Undamaged transport(6), Price(7), Product quality(8)

Az ábra az öt zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalat beszállítóinak kiválasztásának és értékelésének szempontjait és azok minősítését mutatja be. A termeltetési vezetőknek 1-5-ig terjedő

skálán kellett minősíteni a megadott válaszokat az alapján, hogy mennyire fontosak a felsorolt tényezők a szállítók kiválasztásánál és értékelésénél. Mint látható, egyöntetűen maximális pontszámmal

minősítették az utolsó tényezőt, vagyis a vezetők a legfontosabbnak a termékminőséget tartják. Ez azt jelenti, hogy a megfelelő szállító(k) kiválasztásánál az elsődleges meghatározó tényező, ami alapján szelektálnak és minősítenek a vállalati termeltetőket, az a leszállított termék minősége. Azt követi az ár, a mennyiségi pontosság, az időben történő szállítás, majd a sérülés nélküli szállítás, a rugalmasság és a reklamációk kezelése. Legalacsonyabb pontszámmal (3,6) a rendelési ciklusidő hosszát értékelték. A termeltetőket által megvizsgált legfontosabb pontok a beszállítók minősítésére a termékminőség és az ár, mivel megfelelő minőséggel és árpolitikával a beszállítók a legjobb pozíciót és státuszt érhetik el a termeltető vállalat életében.

Hogy miért előzi meg a minőség az árat? Mivel zöldség-gyümölcs (friss áru) feldolgozásával foglalkoznak a vizsgált vállalatok, ezért számukra a legfontosabb szempont, hogy a beszállított termékek a lehető legjobb minőségben érkezzenek meg a feldolgozó vállalathoz, ugyanis a minőség befolyásolni tudja az árat. Ebből következik az a tényező, hogy a beszállítónak érdekében áll a termékek lehető legjobb minőségben, a legjobb körülmények közötti leszállítása, mivel ha rossz a minőség, eladhatatlan az áru. A kapott eredmények egyértelműen tükrözik ezt a magyarázatot.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a beszerzés teljesítményszintje hatással van a szervezet mindazon részleteire, ahol a munkafolyamat közvetlenül nyereségben vagy veszteségben mérhető. A beszerzés megfelelő irányításával a cél nem csak a profitnövelés és a beszerzési költségek minimalizálása, hanem szükségesek az optimális beszerzési források és szállítási útvonalak meghatározása is.

A megfelelő szállító kiválasztásához nagyon jó döntési alapot jelentenek a szállítók teljesítményét és teljesítőképességét megítélő rendszerek. A döntést ugyanis nemcsak azzal segítik, hogy számszerűsítik a beszállítók teljesítményét, hanem azzal is, hogy ennek alapján segítenek osztályokba sorolni őket. A szállítók osztályozásához és rangsorolásához azokat a minősítési jellemzőket kell előtérbe helyezni, amelyek lehetővé teszik az értékelés végén a legjobb beszállító(k) kiválasztását.

Vizsgálataim során azt tapasztaltam, hogy a vállalatok többsége nem tulajdonít fontos szerepet a logisztikának és a beszerzésnek, illetve ennek köszönhetően nem alakítottak ki külön stratégiát a két funkció irányítására. Mivel nincsenek összehangolt elképzelések ezen folyamatok irányítására, így a vezetők nem látják át megfelelően a teljes ellátási láncban zajló folyamatokat, mellyel kiküszöbölhetnék a felesleges költségeket és ráfordításokat, illetve megfelelő szakember csoporttal folytonosabbá, zökkenőmentesebbé, könnyen átláthatóvá tehetnék a vállalat belüli folyamatokat, mellyel jobb eredményeket és magasabb bevételt érhetnének el. A beszerzés vállalati jelentőségének felismerése mellett egyformán fontos tényező a megfelelő szállítók kiválasztása. Ez azért lényeges, mert csak a legjobb eredményekkel rendelkező szállítóval lehet biztosítani a fogyasztói és a piaci feltételeket. Ha az áru megfelelő minőségben, sérülésmentesen és időben érkezik meg a feldolgozó vállalathoz, akkor kialakul egy olyan partnerkapcsolat a beszállító és a beszerző között, mellyel akár hosszú távon is kölcsönös előnyökre tehet szert a két fél, mellyel mind a ketten elérhetik a kívánt eredményeket és teljesítményt.

IRODALOM

- Baily P.-Farmer D. (1994): Beszerzés, stratégia és menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Beszerzési kézikönyv (2002): Módszerek és eszközök a beszerzési tevékenység támogatására. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft.
- Bowersox, D.J.-Closs, D.J.-Cooper, M.B. (2002): Supply Chain Logistics Management. Michigan State University.
- Chopra, S.-Meindl, P. (2001): Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation, Prentice Hall.
- Majoros P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Pakurár M. (2005): Raktárkészlet menedzsment fejlesztése mezőgazdasági vállalatoknál. Erdei Ferenc III. Tudományos Konferencia. Kecskemét. 316-320.
- Prezenszki J. (1999): Logisztika I. BME Mérnöktoábbképző Intézet, Budapest.
- Szegedi Z.-Prezenszki J. (2003): Logisztika-menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest.
- Weele, A.J. (2005): Purchasing and supply chain management. Analysis, Strategy, Planning and Practice.