

# **SZAKDOLGOZAT**

**HOCK BERNADETT**

**KAPOSVÁR**

**2023.**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Kaposvári Campus**  
**Kereskedelem és marketing szak**

**A COVID-19 hatása a beszerzési folyamatokra a Videoton  
Elektro-Plast Kft.-nél.**

Belső konzulens: Dr. Kőműves Zsolt  
egyetemi docens

Készítette: Hock Bernadett

Intézet/Tanszék: Agrárlogisztika,  
Kereskedelem és Marketing Tanszék

## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. BEVEZETÉS .....</b>                                                            | <b>2</b>  |
| <b>2. ANYAG ÉS MÓDSZER .....</b>                                                     | <b>3</b>  |
| <b>3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>                                               | <b>4</b>  |
| 3.1 Videoton története .....                                                         | 4         |
| 3.2 Fogalmi áttekintés .....                                                         | 5         |
| 3.3 Az ellátási lánc folyamatainak bemutatása a Videoton Elektro-Plast Kft-nél ..... | 6         |
| <b>4. EREDMÉNYEK – ÉRTÉKEKELÉSÜK .....</b>                                           | <b>13</b> |
| 4.1 Fókuszcsoport eredmények .....                                                   | 14        |
| 4.2 Mélyinterjúk eredményei.....                                                     | 21        |
| <b>5. KÖVETKEZTETÉSEK – JAVASLATOK.....</b>                                          | <b>27</b> |
| <b>6. ÖSSZEGZÉS .....</b>                                                            | <b>28</b> |
| <b>7. FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>                                                 | <b>29</b> |

## 1. BEVEZETÉS

Dolgozatom témája egy általam ismert szerződéses gyártó vállalat COVID-19 okozta hatásainak vizsgálata a beszerzési folyamatokra. Kutatásom fő célja, hogy vizsgáljam, a COVID milyen hatással volt a beszerzés ellátási láncbeli folyamataira. Milyen változtatásokat kellett eszközölni, hogy továbbra is működőképes maradjon a Vállalat. Ahhoz, hogy egy kívülálló is megértse a dolgozatom témáját, először az egész ellátási láncot és annak folyamatait meg kell ismernie, majd ezek után látja át a beszerzési terület feladatait, mint kulcs kapcsolódási pontot. Ezért is építettem föl úgy a dolgozatom, hogy bemutatom a teljes ellátási lánc folyamatit, bővebben kitérek a beszerzési folyamatokra a Videoton Elektro-Plast Kft-nél. 2010 óta dolgozom a Videoton Elektro-Plast Kft-nél. Mint operatív beszerző kerültem a céghez, majd 2011-ben stratégiai beszerző lettem, és azóta is ezen a területen dolgozom. Egy termelő vállalat életében a beszerzés az egyik, ha nem a legfontosabb kapcsolódási pontja az ellátási láncnak. Minden rendelés, anyagbeszerzés, logisztikai folyamat itt fut össze. Ha a beszerzés nem úgy végzi a dolgát és nem tudja kiszolgálni a gyártást, az hatással van a teljes cég életére. Dolgozatom egy bevezetéssel kezdem, majd ezek után szeretném ismertetni az anyag és módszertani részt, hogy milyen szekunder illetve primer kutatásokat végeztem. Ezek után különböző szakirodalmi források segítségével bemutatom azokat a fogalmakat, amelyek segítenek megérteni a beszerzéshez illetve az ellátási láncához kapcsolódó ismereteket. Majd egy pár mondatban szeretném ismertetni a Videoton Holdingot, mint anyacéget, valamint az ellátási lánc, főként a beszerzés – logisztika folyamatait a Videoton Elektro-Plast Kft-nél. Így egy átfogó képet mutatva a folyamatokról. Majd a dolgozat fő részeként jön az eredmények bemutatása. Primer kutatásként fókuszcsoporthoz megkérdezéseket és mélyinterjúkat készítettem a beszerzésben - logisztikában dolgozó kollégákkal. Végül pedig jönnek a következtetések, amik a kutatás során, megfogalmazódtak bennem. Zárásként pedig következik az összefoglalása a dolgozatnak.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Dolgozatom megírásához szekunder és primer kutatást végeztem.

Szekunder kutatásom során a vállalathoz tartozó igazgatói utasításokat vettem alapul, amik kimondottan a logisztikai, beszerzési folyamatokra vonatkoznak. Valamint a további információkat rendelkezésre álló szakirodalmak, folyóiratok, internetes portálok anyagai adták. Ezek segítségével igyekeztem átfogó képet kapni, illetve nyújtani az ellátási lánc folyamatainak fontosságáról.

Primer kutatásként fókuszcsoporthoz megkérdezést, és mélyinterjút választottam. Úgy gondoltam ebben a témában nem tudok kérdőíves kutatást végezni, és inkább a kötetlen beszélgetés, ami választ tud adni a kérdéseimre. A leginkább érintett terület a beszerzés és a logisztika, így ezekről a területekről választottam kollégákat, és beszéljük át az általam előre megszerkesztett kérdések alapján a témát. Mindenkinek ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. A 3 fókuszcsoport esetében a beszerzési szervezetre fókuszáltam. Azért ezt a szervezetet választottam, mert véleményem szerint ők értesültek erről a kialakuló helyzetről leghamarabb, és a leginkább az ő tevékenységeiket, folyamataikat befolyásolta, és volt rá nagy hatással. Csoportonként 8-8-8 fő, összességében 24 fő segítette a munkámat. Kettő csoportra osztottam az operatív beszerzésen dolgozó kollégákat, a 3. csoportba pedig a stratégiai beszerző kollégák kerültek. Így lehetőségem volt egy adott szervezeten belül is megismerni a véleményeket, tapasztalatokat, valamint össze tudtam hasonlítani az operatív beszerzők és a stratégiai beszerzők válaszait. Mélyinterjút kettő vezető kollégámmal készítettem, akik, ha nem is közvetlenül, de a legjobban érintettek a COVID okozta változásokban. Elsőként a VTEP beszerzési vezetője válaszolt a kérdéseimre, majd végül a logisztikai vezető kollégám következett. A megkérdezések 2023 februárjában zajlottak. A beszélgetésen elhangzottakat az érintettek engedélyével rögzítettem.

### 3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

#### 3.1 Videoton története

Ebben a részben feltüntetett információkat a Videoton Holding, illetve a Videoton Elektro - Plast Kft. biztosította számomra.

A VTEP múltja 1970-es évekre tehető, amikor megalakult a telephely, és még TUNGSRAM néven volt ismert. A cég szépen fejlődött, 1990-ben megkezdődött a termékek saját műanyag fröccsöntése, majd 1997-ben megtörtént a VIDEOTON akvizíció.

#### A VIDEOTON HOLDINGRÓL ÁLTALÁBAN

- a legnagyobb magyar magántulajdonban lévő ipari vállalat komplex gyártási portfólióval
- multi technológiájú beszállító az alkatrészek, modulok és szerelvények gyártása területén
- komplett megoldásokat nyújtó, integrált, szerződéses gyártó vállalat
- saját ipari parkokkal is rendelkező komplex szolgáltató a telephelyek üzemeltetése terén

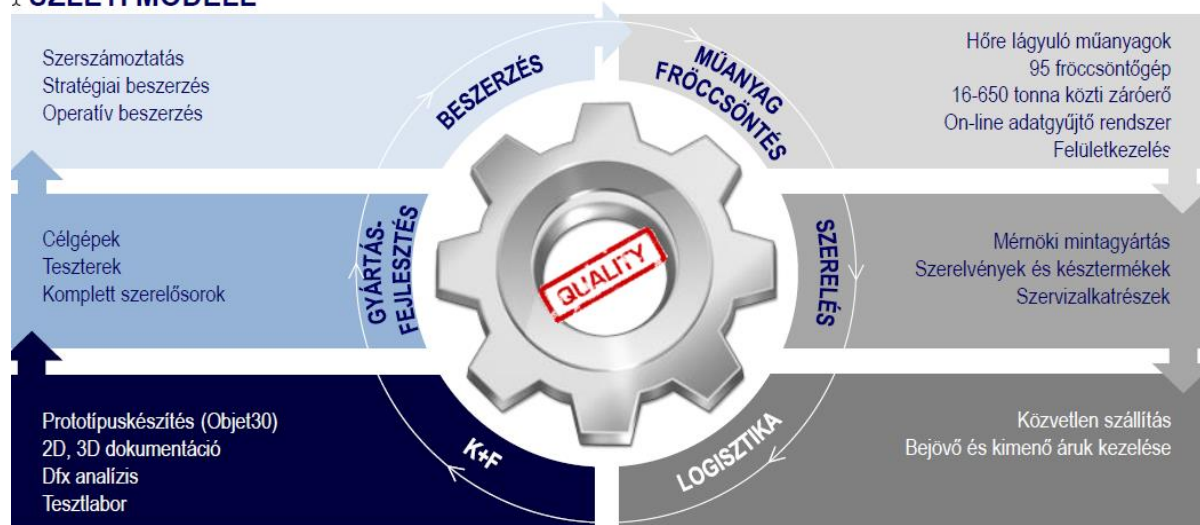
1998-ban megkezdődik a háztartási kisgépek gyártásának indítása, mely a mai napig meghatározó szerepet tölt be a cég életében.

2004-ben a VTEP is rájött, hogy a rohanó világban jobb több lábon állni, így elkezdték bővíteni a vevői bázist, és nem csak háztartási kisgépekre fókuszáltak. 2010-ben a cég felismerte, hogy van kereslet a mérnöki, fejlesztő csapatra is (K+F), és megalakult az NPI (New Product Introduction) szervezet. Nagyobb hangsúlyt fektetve a beszállítók kiválasztására, és a megfelelő ár elnyerésére, kialakították a stratégiai beszerzést, ezzel is a vevők igényeit előtérbe helyezve. 2013-ban tisztatér kialakítására került sor vevői kérésre, majd újra indították az akku szerelést. 2015-ben autóiipari vevői bázis bővítése kezdődött, majd ESD védelem kialakítása volt a főbb jellemző Kaposváron. Kezdett bővülni a vevői kör, illetve a meglévő vevőktől (pl. Philips) is igyekeztünk nem csak a megszokott háztartási

kisgépek szerelési munkálatait elnyerni. Így sikerült betörni a baba-mama piacra (Philips-elektromos mellszívó, Stokke-etetőszék), valamint a szépségápolási piacra is a különböző bőr és testápoló készülékekkel, villanófényes epilátorral (Philips). Hangtechnika területén mikrofonok összeszerelése kezdődött 2016-ban, ez egy transzfer volt, egy bécsi gyárból (AKG) ide Kaposvárra hozták át a mikrofonok szerelését. Később a bécsi gyár meg is szűnt, és direktbe már egy új vevőhöz tartozott ez a projekt (HARMAN).

Küldetésünk, hogy teljes körű szolgáltatásokat biztosítsunk a terméktervezéstől a beszerzésen és a gyártásba vitelen át, a saját fröccsöntéssel a tömeggyártásig és kiszállításig.

## 1. ÜZLETI MODELL



1. ábra: Üzleti modell Forrás: Videoton-Elektro Plast Kft intranet

### 3.2 Fogalmi áttekintés

A következő részben szeretném a dolgozatomban használt fogalmakat megismertetni, melynek véleményem szerint fontos szerepe van, hogy egy kívülálló is megértse, milyen folyamatokon megy végig az ellátási lánc, és természetesen a beszerzés a Videoton Elektro-Plast Kft.-nél.

Rögtön az egyik legfontosabbal kezdeném, ellátási lánc menedzsment vagyis SCM - Supply Chain Management. Azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, a termelés és az áru (termék vagy szolgáltatás) vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek. (Harland, 1996) Az ellátási lánc folyamata a nyersanyag-kitermeléstől a késztermékeknek a végfelhasználóhoz történő kiszállításáig tart. Az üzleti folyamatoknál

(például beszerzés, szállítás, raktározás, gyártás) az együttműködő partnerek közös céljait veszik figyelembe.

A beszerzés legfőbb feladata a vállalat működéséhez szükséges inputok megvásárlása. Ezek az inputok lehetnek nyersanyagok, alkatrészek, egyéb a termelésben felhasznált anyagok, valamint az elsődleges folyamatokat támogató gépek, épületek, iroda-felszerelések vagy szolgáltatások

A K+F, vagyis kutatás fejlesztés, mely egyfajta szolgáltatás, amit az adott vállalat mérnöki csoportja biztosíthat a szerződéses partnernek. Segítenek a megfelelő termék, anyaghasználat kutatásában és fejlesztésében, ahogy a nevében is benne van.

Az NPI, mint New Product Introduction - új termék bevezetést jelenti.

MOQ, vagyis Minimum Order Quantity – minimális rendelési mennyiség. Lead Time (LT) – átfutási idő: az az időszak, ami szükséges a beszállítónak az alapanyag beszerzéstől a gyártáson át a rendelt alkatrész beérkezéséig. Nagyon fontos, hogy a kezdetekkor ezt tárgyaljuk a beszállítókkal, mert ezt állítjuk be a rendszerünkbe, ez alapján számol a rendszer és jelzi nekünk, ha rendelnünk kell.

A logisztika, gyártástervezés legfontosabb része a BOM: Bill Of Material, vagyis anyagjegyzék, ez a lista tartalmazza azokat az alkatrészeket, alapanyagokat, amiből összeáll egy késztermék. Ezt beépítik a rendszerbe és ez alapján a keletkeznek az igények a beszerzőknek rendelés esetén.

### *3.3 Az ellátási lánc folyamatainak bemutatása a Videoton Elektro-Plast Kft-nél*

Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magában foglal, amely a termék előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső fogyasztóval bezárólag. A négy fő folyamat a **tervezés**, a **beszerzés**, a **gyártás** és a **kiszállítás** –, amely az ellátási láncot meghatározza, magában foglalja a kereslet-kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártást, az összeszerelést, a készletezést, a rendelés feldolgozást, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítást (Lummus – Vokurka; 1999). Az ellátási lánc lényege, hogy egy nem különálló folyamatként, hanem egy nagy egység szerves részeként kezelik a termelés mozzanatait, akár a legelső nyersanyagtól az értékesítésig bezárólag. Az Supply Chain Management (SCM) feladata közelíteni a beszállító(k) és vevő(k) érdekeit, kiválasztott beszállítókkal és vevőkkel megalapozni a partneri kapcsolatot, lefektetni

a közös érdekeken alapuló ellátási lánc tervezetet, majd megvalósítani a minden tag számára előnyös közép-és hosszú távú partnerkapcsolatot. (Szegedi Z, 2012, p.23).

Az első és egyik legfontosabb versenylőnye a vállalatnak a Videoton Holding. Pénzügyileg, gazdaságilag, különálló vállalat a VTEP, de mégis a Videoton egyik tagvállalata, ami egyfajta biztonság érzetet ad, mint a VTEP, mint a vevők részére. Ami még nagy előnyünk, a vertikális integráció, amely jelen van a műanyag fröccsöntés (VT Plastic, VTEP), NYÁK (nyitott áramkör) (VEAS), illetve címke (VTES) gyártás területén.

**A tervezés**, mint első folyamat a négy közül. Az üzemi logisztikus feladata. Philips esetében minden héten szerdán megérkezik az aktuális terv. Wk+1-ben dolgozunk velük, ami azt jelenti, hogy 1 hét fix, amire a vevő garanciát vállal. A tervet a logisztikus felölti a cég vállalat irányítási rendszerében, majd frissíti azt.

A másik fontos folyamat a láncban a **gyártás**. A vállalatnál minden vevőnek külön gyártó területe, üzemegysége van, külön gyártósorral, gépekkel, szerszámokkal, és amire szükség van a gyártáshoz. A legfontosabb terület a műanyag üzem, hiszen minden termékünk műanyag házat, alap alkatrészét mi fröccsöntjük. Fontos a pontos tervezés, mikor melyik üzemnek kell gyártani, fontos a napi kapcsolat.

A következő folyamat, amiről fontos beszélni a **beszerzés**. A beszerzés komplex folyamat, mely magába foglalja a tervezést és a stratégia kialakítását. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződéskötés, a folyamatos ellenőrzés, valamint a vállalat egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez. Az üzleti életben a beszerzés nemcsak kiszolgálja a termelést, hanem egyben annak támogatója és piacismeretével egyben további fejlesztésének hajtóereje is. A beszerzésmenedzsment fontos részévé vált a vállalati stratégiának és a beszerzési funkció egyre inkább szakmai jelleget kap a vállalati felépítésen belül. A beszerzés a kulcs a termelés és az ellátók-szállítók között. Ahhoz, hogy ezt a feladatát hatékonyan tudja ellátni, meg kell ismernie és értenie mind a saját vállalati igényeket, mind a szállítók lehetőségeit. A beszerzés az anyagi folyamaton túl kétirányú információmozgást is jelent, mivel információt közvetít a felhasználó igényeiről a szállítónak és fordítva. A beszerzés és ellátás funkciója elsődleges fontosságú feladat, mivel az felzárkózik a termelés, a kutatás és fejlesztés, a design, a minőség funkciói mellé és a vállalati stratégia fontos részévé kell, hogy váljon. A beszerzés feladata rövid és hosszú távú ellátás biztosítása. Anyag- és szolgáltatás ellátás hiánya esetén megszakadhat a termelés folyamatossága.

A beszerzés 3 nagy csoportba sorolható:

- rezsianyag beszerzés: ide tartoznak minden olyan anyagok, amik nem közvetlenül szükségesek a gyártósoron, nem gyakran rendelt anyagok, mint pl teszterekbe, szerelősorokba a beépítendő anyagok, fröccs-szerszámok karbantartási anyagai üzemeltetés, felújítás során a mi karbantartóink, dolgozóink által használt anyagok (festéktől az izzóig) munkavédelmi felszerelések, védő ruházatok, céges pólók, ingek, irodaszerek, tisztítószer, IT-s anyagok
- operatív beszerzés: A napi gyártásért felelős kollégák. Minden késztermékhez szükséges alkatrész egy tételkódból áll, amihez minden megadott paraméter a rendszerben fel van rögzítve. Ez által a beszerzők lehívják az anyagokat és kiküldik a beszállítóknak a rendelést. Majd várják a visszaigazolást, és ha szükséges autót szerveznek, vámoltatnak. Ha beérkezik az anyag, akkor pedig a számlán szereplő árat és mennyiséget ellenőrizve leküldik a raktárosnak bevételezésre. Ezen kívül, ha késik az anyag, ha nem annyi jött amennyit rendelték, vagy nem az, vagy minőségi hibás, ők veszik fel a kapcsolatot a beszállítókkal, hiszen ők a kapocs, ők látják el a termelést, biztosítják az anyagot időben ide érkezését a szereléshez. Ezért is fontos, hogy egy olyan kapcsolatot alakítson ki a beszerző a beszállítóval, amiben könnyen tud dolgozni, és az esetleges nem várt helyzeteket könnyen tudja kezelni.
- stratégiai beszerzés: ennél a csoportnál kezdődik egy alkatrész útja, ők kapják meg a project manager kollégáktól, hogy milyen tételre kell ajánlatot kérniük. Kiküldik a beszállítóknak, attól függően, hogy milyen anyagról van szó (Kraljic Mátrix), letárgyalják a kereskedelmi kondíciókat, mintagyártáshoz berendelik a szükséges mennyiségeket, majd ha minden rendben és a project átkerül a széria gyártás fázisba, felviszik az adatokat a rendszerbe és átadják az operatív beszerző kollégáknak.

Ebben a részben szeretném bemutatni Krajlic Mátrix elemzésével a beszerzendő tételek fontosságát, esetleges kockázatot egyes tételek, alkatrészek, technológiák esetében. Alapjába véve a beszerzett alkatrészeket termékcsoportok alapján különböztetjük meg. Műanyag alapanyag (ritkán beszerzett a műanyag alkatrész), fém, gumi, papír, elektronika, ezek a főbb csoportjaink.

Beszerzendő termékek, technológiák elemzése Krajlic Mátrix szerint:

| <b>A BESZERZÉS<br/>FONTOSSÁGA,<br/>ÉRTÉKE</b> | <b>A BESZERZÉS KOCKÁZATA</b>                                                       |                                                                                                |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <i>Alacsony</i>                                                                    | <i>Magas</i>                                                                                   |
|                                               |                                                                                    |                                                                                                |
| <i>Magas</i>                                  | Befolyásolható termékek<br><br>-használati útmutatók, címkék, rigid box, fancy box | Stratégiai termékek<br><br>-motor, NYÁK, vezetékek                                             |
| <i>Alacsony</i>                               | Egyszerű rutin termékek<br><br>-rezsi anyagok                                      | Szűk keresztmetszetet jelentő termékek<br><br>-gumi, szilikon, safety bar, festett alkatrészek |

**2. ábra Krajlic mátrix Forrás: Saját szerkesztés**

Az ábrából kiolvasható, hogy Krajlic a termékeket négy csoportra bontja. A felosztásnál az egyik szempont az, hogy milyen a beszerzés kockázata, a másik, pedig az, hogy milyen a beszerzés fontossága, értéke. Krajlic szerint azok a stratégiai termékek, amelyek magas kockázatúak és a beszerzés árak is magas. Mivel ezek a termékek a legfontosabbak a vállalat számára, ezért ezekből a termékekből biztosítani kell a folyamatos ellátást. Ennek érdekében a

– stratégiai termékeket szállító beszállítókkal – stratégiai partnerkapcsolat kiépítését javasolt. A VTEP is ennek megfelelően jár el ezeknél a termékeknél. Szerződés kötése, esetleges fúzió, szoros partneri kapcsolat szükséges ezekkel a beszállítókkal. Minden évben auditot tartunk náluk, ellenőrizve a folyamatokat, szükség esetén fejlesztési javaslatokat teszünk. A magas kockázatú, ám alacsony értékű termékek jelentik a szűk keresztmetszetet. Ezek a termékek ugyan a beszerzési érték kis hányadát teszik ki, viszont a beszerzési piacuk komplexitása nagy, ezért fontos a beszállítókkal együttműködni. VTEP esetében pl. egy gumi, vagy szilikon alkatrész beszerzési értéke nem nagy értéket képvisel, de van számozási költség, ami miatt nem tudjuk egyik beszállítótól a másikhoz csak úgy átvinni. Ezekkel a beszállítókkal is jó, ha szerződést kötünk, ez által is biztosítjuk az ellátást, kapacitás lefoglalása szükséges esetleges keretrendelésekkel. Stratégiai előnyt jelentenek a befolyásolható termékek, amelyek alacsony kockázatúak, ám a beszerzési értékük magas. Ezeknél a termékeknél – mivel a beszerzési értékük magas – érdemes a beszállítót versenyeztetni, mert ezeket a termékeket sok forrásból lehet beszerezni, így olcsóbb árakat lehet elérni. VTEP esetében ilyenek a használati útmutatók, címkék, fancy box-ok, rigid box-ok. Az egyszerűsített –rutin – termékek alacsony kockázatúak és kis értékűek, ezért nincs meghatározó szerepük a vállalat működésére. Ezek a termékek könnyen beszerezhetők, ezért nem célszerű olyan beszerzési kapcsolatot fenntartani, amely jelentős erőforrásokat kötne le. VTEP esetében ezek a rezsi anyagok, amelyeknél nincs értelme versenyeztetni a beszállítót, mert több idő, energia elmegy azzal, mint amennyi hozzáadott értéket képviselnek.

A következő folyamat a **szállítás**. Ha a beszerzési szervezetre szűkítem csak az áruszállítási tevékenységet, elmondhatjuk, hogy a beszerzők, a jelenleg is érvényben lévő Incoterms szerint szervezik a bejövő fuvarokat, attól függően, hogy milyen megállapodás van a beszállító cég és a VTEP között.

| Elnevezés                                                               | Incoterms | Tartalom                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ex Works / Üzemből                                                      | EXW       | Költség és kockázat telephelytől a vevőt terheli, import esetén a fuvardíj és egyéb költség a vámértéket növeli                                                                    |
| Free Carrier /<br>Költségmentesen a fuvarozónak                         | FCA       | Első fuvarozónak való átadástól a költség és a kockázat a vevőt terheli, import esetén a fuvardíj és egyéb költség a vámértéket növeli                                             |
| Free Alongside Ship /<br>Költségmentesen a hajó oldalához               | FAS       | Költség és kockázat az árunak a hajó hosszanti oldalához leszállítva az eladót terheli, import esetén a fuvardíj és egyéb költség a vámértéket növeli                              |
| Free on Board /<br>Költségmentesen a hajón                              | FOB       | Költség és kockázat az elhajozási kikötőben való berakástól (az áru hajókorláton való átemelésétől) a vevőt terheli, import esetén a fuvardíj és egyéb költség a vámértéket növeli |
| Cost and Freight / Költség és fuvardíj megnevezett rendeltetési kikötő  | CFR       | A költség a rendeltetési kikötőig az eladót, kockázat az indulástól (az áru hajókorláton való átemelésétől) a vevőt terheli, kockázati költség vámértéket növeli                   |
| Cost Insurance Freight /<br>Költség, biztosítás és fuvardíj             | CIF       | Költség és biztosítás a rendeltetési kikötőig az eladót                                                                                                                            |
| Carriage paid to / Fuvarozás fizetve .....-ig                           | CPT       | Költség a megnevezett rendeltetési helyig az eladót, kockázat az első fuvarozónak való átadástól a vevőt terheli, kockázati költség a vámértéket növeli                            |
| Carriage and Insurance paid to / Fuvarozás és biztosítás fizetve ...-ig | CIP       | Költség és biztosítása a megnevezett rendeltetési helyig az eladót, kockázat az első fuvarozónak való átadástól a vevőt terheli                                                    |
| Deliver at Frontier / Határra                                           | DAF       | Költség és a kockázat a megnevezett országhatár                                                                                                                                    |

| Elnevezés                                                                 | Incoterms | Tartalom                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| szállítva                                                                 |           | valamely pontjáig az eladót terheli (ha magyar határ, akkor a vámértéket nem növeli)                                                       |
| Delivered Ex Ship / Hajóról szállítva ... megnevezett rendeltetési kikötő | DEX       | A költség a rendeltetési kikötőig az eladót terheli, vámértéket nem növeli                                                                 |
| Delivered Ex Quay / Rakparton átadva                                      | DEQ       | A költség és kockázat az áru rendeltetési kikötőben, a rakparton történő átadásától a vevőt terheli                                        |
| Delivered Duty Unpaid /Vámfizetés nélkül leszállítva                      | DDU       | A költség és kockázat a megnevezett rendeltetési állomásig az eladót terheli, de nem tartalmazza a felmerülő vám, adó és egyéb költségeket |
| Delivered Duty Paid /Vámfizetéssel leszállítva                            | DDP       | Költség és kockázat, illetve a felmerülő vám, adó és egyéb költségek a megnevezett rendeltetési                                            |

### 3. ábra. Fuvarparitások ismertetése (Incoterms) Forrás: Videoton Elektro-Plasf Kft

Ezen kívül van saját szállítmányozási osztályunk is, melyben saját autóinkra szervezhetünk fuvar, főként Székesfehérvár-Budapest vonalon. Valamint szerződött partnerek vagyunk több nagy szállítmányozó céggel (DHL, TNT, UPS, GLS...), valamint külsős cégekkel is dolgozunk, hiszen vannak olyan anyagok, amelyeket nem Magyarországon kell felvennünk, illetve több raklapnyi anyagot kell elhozni.

## 4. EREDMÉNYEK – ÉRTÉKELÉSÜK

Az általam választott kutatási mód 3 fókuszcsoporthoz és 2 mélyinterjúhoz vezetett, mint ahogy azt már korábban is említettem. Az alábbi kérdéseket tettem fel az interjú alanyoknak.

1. Mióta dolgozik a cégnél, rövid bemutatkozás
2. Milyen pozíciót tölt be pontosan, mennyi ideje?
3. Van-e feladata az ellátási lánc lebonyolításában?
4. Mi a véleménye a cég jelenlegi rendszerének működéséről?
5. Mi volt az első gondolat, amikor hivatalosan értesült a vállalat arról, hogy Távol-Keleten járványhelyzet alakult ki?
6. Milyen változások következtek be az ellátási lánc folyamataiban a 2020-2021-es COVID időszakban.
7. Véleménye szerint milyen hatással volt a COVID az ellátási lánc folyamataira, konkrét példákkal (alapanyaghiány, TK szállítás).
8. Milyen esetleges új eszközöket, változásokat kellett bevezetni a cégnek a működése fenntartásához?
9. Mit gondol, még mindig jelen vannak a COVID okozta ellátási láncbeli problémák?
10. Véleménye szerint a VIDEOTON életében a COVID pozitív vagy negatív, vagy esetleg mindkettő eredménnyel volt/van jelen?

Igyekeztem a cég szervezetén belül olyan kollégákat bevonni a kutatásomba, akiknek a munkája véleményem szerint kulcs fontosságú az ellátási láncban. Így a 3 fókuszcsoporthoz interjú alanyai a beszerzésből kerültek ki. Kettő csoportot az operatív beszerző kollégák alkotnak, és a 3. csoport pedig a stratégiai beszerzésen dolgozó kollégákból állt össze. A két mélyinterjú alanyokat szintén azon stratégia alapján választottam ki, hogy kulcs fontosságú szerepük legyen az ellátási láncban. Véleményem szerint az a két szervezet, amelyek a legjobban érintettek, ha az ellátási láncban bármi változás következik be, a beszerzés és a logisztika, így a mélyinterjú esetében a választásom a beszerzési vezető és a logisztikai vezető kollégáimra esett, akik természetesen szívesen vállalták, hogy segítenek a kutatásban. Mivel jómagam is a beszerzésen dolgozom, azon belül a stratégiai beszerzésen, kértem minden kollégámat, hogy próbáljunk meg ettől a tényről elvonatkoztatni és úgy tekintsenek a kérdéseimre, mintha kívülálló lennének, akinek semmi tapasztalata ezen a területen, illetve próbáltam én is úgy feltenni a kérdéseket, hogy teljes átfogó képet kapjak a szervezetek működéséről.

## 4.1 Fókuszcsoport eredmények

|  |                                                                                         |                                                                                                      |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása<br>/Válaszadók                                      | 1 fókuszcsoport                                                                         | 2 fókuszcsoport                                                                                      | 3 fókuszcsoport                                                                                            |
| Mióta dolgozik a cégnél, milyen pozíciót töltte be pontosan, mennyi ideje?          | *csoport fele kevesebb, mint 2 éve,<br>másik fele több mint 5 éve<br>*operatív beszerző | *csoport nagyobb része több mint 10 éve<br>*operatív beszerző                                        | *minden <u>strat besz op.besz-ként</u> kezdte<br>*csoport nagyobb része több, mint 10 éve itt van a cégnél |
| Van-e feladata az ellátási lánc lebonyolításában?                                   | Igen<br>*rendelések<br>*fuvarok<br>*áru <u>nyomonkövetése</u><br>*bevét                 | Igen<br>*rendelések kiadása, monitorozás<br>*probléma esetén menedzselni<br>*kulcsszerep a beszerzés | Igen<br>*a lánc kiépítése, felkutatása<br>*hátter kiépítése, <u>op.besz</u> végrehajtja                    |
| Mi a véleménye a cég jelenlegi rendszerének működéséről?                            | *vállalatirányítási rendszer elavult,<br>*szervezet közötti kommunikáció,               | *vállalatirányítási rendszer használható, DE elavult<br>*társszervezetek, jobb kommunikáció          | *vállalatirányítási rendszer fejlesztésre szorul<br>*kommunikáció fejlesztésre szorul                      |

### 1. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023).**

Általános kérdésekkel kezdtem a beszélgetést, hogy jobban megismerjem az érintett személyek szakmai tapasztalatát, majd ezek után fokozatosan építettem fel a témának megfelelően. Megfigyelhető az interjúkban, hogy a kérdések egymásra épülnek, és az egyik kérdés hozza magával a következőt. A táblázat adatait nézve megállapíthatjuk, hogy mind a 3 csoportban többségben vannak a több éves tapasztalattal rendelkező kollégák. A 3-as csoportnál láthatjuk, hogy mindegyik stratégiai beszerző kolléga, ha kevesebb időt is, de dolgozott operatív beszerzőként, vagyis megismerte a beszerzés operatív részét is, és majd utána, egyfajta előrelépésként lett stratégiai beszerző. Mindegyik csoportnak van feladata az ellátási láncban, de a 3-as csoport, a stratégiai beszerzők, más szemszögből közelítik meg a témát, hiszen ők egy másik oldalról látják a beszerzést. Ahogy ők fogalmaztak, ők építik, illetve kutatják fel a láncot, és annak szereplőit, az operatív beszerzők pedig végrehajtják a láncban lévő feladatokat a rendszer megfelelő működése érdekében. Általánosságban elmondható, hogy a résztvevők elégedettek a cég vállalatirányítási rendszerével, jól

használható, de az idő és a világ alakulásával minden változik, így itt is lennének fejlesztendő területek. Ami a szervezetek közötti rendszert illeti, egybehangzóan azt a választ kaptam, hogy a megfelelő KOMMUNIKÁCIÓ hiánya a legfőbb probléma. Jómagam 2010-ben jöttem a céghez, és én is, mint operatív beszerző kezdtem, majd 2011-ben lettem stratégiai beszerző. Ami a cég rendszerét illeti, véleményem szerint is jól használható a vállalatirányítási rendszer, minden szervezet megtalálja a számára szükséges felületeket, de tény, hogy régi maga a rendszer és haladva az informatikai változásokkal, lehetőségekkel, lenne mit fejleszteni. Ami a szervezetek közötti folyamatokat illeti, itt is lenne min fejleszteni, egyetértek a résztvevőkkel, hogy sokkal jobban oda kellene figyelni a kommunikációra, belső információ áramlásra nagyobb hangsúlyt kellene fektetni.

|                                    |                                                                                                  |                                                                   |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                           | 1 fókuszcsoport                                                                                  | 2 fókuszcsoport                                                   | 3 fókuszcsoport                                                       |
| Mi volt az első gondolat, amikor hivatalosan értesült a vállalat arról, hogy Távol-Keleten járványhelyzet alakult ki? | *személyes: ez csak ott van jelen<br>*munka: nem lesz anyag, nem lesz mivel elhozni              | *munka: nem lesz anyag<br>*személyes: hogy ez csak ott lesz jelen | *nem tudtuk mi lesz a következménye, hatása<br>*munka: nem lesz anyag |
| Milyen változások következtek be az ellátási lánc folyamataiban a 2020-2021-es COVID időszakban.                      | *nem volt anyag, Kína bezárt, kikötők lezártak, gyárak bezártak<br>*szállítási idő 6 hét → 12hét | *szállítások feltorlódása<br>*anyaghiány<br>*bezárások            | *közvetlenül nem érzékeltük                                           |

## 2. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A következő összefoglaló táblázatban már megtalálhatjuk a COVID-al kapcsolatos kérdéseket. Először a személyes, úgynevezett első gondolatra, véleményre, voltam kíváncsi, hogy ki, mire gondolt, mikor kiderült a járványhelyzet. Mindenki úgy gondolta, hogy ez egy lokális probléma lesz, és hozzánk maga a vírus nem ér el. Elmondható, hogy egy gyártó vállalat előbb értesül az esetleges problémákról, így volt ez a Videoton Elektro-Plast Kft életében is. 2019 Decemberében hallották az első híreket, hogy járványhelyzet van a Távol-Keleten, majd 2020 Januárban egyre rosszabbá vált a helyzet. A kínai beszállítók nem tértek vissza a Hold Újév Ünnepet követően. Persze gondolták, hogy a munkára igen is hatással lesz, de az ilyen termékeknél, amiket a kínából szereztek be, a hosszabb átfutási idő miatt azért tartottak készleten. Aztán mindenkinek az volt a gondolata, hogy nem lesz anyag, megáll a gyártás, nem tudjuk beszerezni az anyagokat. És ez részben annak hatására, hogy Kína ZERO toleranciát vezetett be, bezárták a gyárakat, kikötőket, be is következett. Itt egyébként a stratégiai beszerző kollégák, vagyis a 3-as csoport annyira nem volt közvetlenül érintett, hiszen ők nem szereznek be anyagot a mindennapi termeléshez, de az 1-es és 2-es csoportban lévők mind ugyanazt tapasztalták. Ha sikerült is szállítást szervezni, a tranzit idők 6 hétről 12 hétre nőttek. Személy szerint én is azt gondoltam, hogy ami történt Kínában okoz

majd némi problémát a munkánkban az ottani beszállítók miatt, de azt nem gondoltam volna, hogy az egész világon.

|                                              |                                                                                                                                                     |                                                                                                                      |                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                                     | 1 fókuszcsoport                                                                                                                                     | 2 fókuszcsoport                                                                                                      | 3 fókuszcsoport                                                                                    |
| Véleménye szerint milyen hatással volt a COVID az ellátási lánc folyamataira, konkrét példákkal (alapanyaghiány, TK szállítás). | *teljes káosz<br>*árak triplája<br>*anyaghiány, alapanyaghiány mindenki vásárolt                                                                    | *gyártás megállás<br>*alternatív megoldások<br>*KÁOSZ<br>*ISMERETLEN SÉG                                             | *vevők rendelése megnövekedett, készletezés vette kezdetét a világban<br>*most visszaesés 2023-ban |
| Milyen esetleges új eszközöket, változásokat kellett bevezetni a cégnek a működése fenntartásához?                              | * <u>home office</u> az irodai dolgozók részére váltásban<br>*anyagok, dokumentumok karantén<br>*vonattal való szállítás<br>*több anyagi ráfordítás | * <u>home office</u> az irodai dolgozóknak heti váltásban<br>*maszk, kesztyű, lázmérés<br>*vevői igények áttekintése | * <u>home office</u><br>*maszk, lázmérés<br>*emberi kapcsolatok csökkentése                        |

### 3. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A következő táblázat válaszait megnézve láthatjuk, hogy nagyjából mind a 3 csoport ugyanazt tapasztalta. Teljes káosz következett be az ellátási láncban. Ami addig gördülékenyen ment, az most sokkal bonyolultabbá vált. Át kellett mindent szervezni, ütemezni, a szállítási árak triplájára nőttek, anyaghiány, majd később már alapanyag hiány is bekövetkezett. Megváltoztak a vásárlási szokások. Mivel nem mehettek semerre az emberek, vásárlási szokásaik „spájzolásba” mentek át. Vagyis például eddig vettek 1 csomag wc papírt, de COVID idején 4 csomagot, illetve mivel minden lehetséges folyamat (oktatás, munka, csekkbefizetés stb.) digitális úton zajlott, elektronikai eszközöket vásároltak. Készletezés vette kezdetét a világban, aminek hatása ma érezhető igazán, mert mostanra pedig visszaesés érezhető. A cég is kénytelen volt lépést tartani a változásokkal, szabályokkal, így bevezették a home office-t azoknál a szervezeteknél, ahol kivitelezhető volt és adott volt a technika. Heti váltásban dolgoztak, mindig voltak akik az irodában tartózkodtak. Ezen kívül nagy hangsúlyt fektettek a fertőtlenítésre, maszk használatát írták elő, valamint minden belépésnél lázat kellett mérni.

|    |                           |                                                         |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása<br>/Válaszadók                                        | 1 fókuszcsoport           | 2 fókuszcsoport                                         | 3 fókuszcsoport            |
| Mit gondol, még mindig jelen<br>vannak a COVID okozta<br>ellátási láncbeli problémák? | nem igazán van már jelen, | Igen, de nem olyan mértékű<br>*ELFOGADÁS<br>*EGYÜTTÉLÉS | Jelen van<br>*meg is marad |

#### 4. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A következő részben már érezhetőbb, hogy a csoportok nem ugyanazon a véleményen vannak, ennek legfőbb oka véleményem szerint, hogy minden beszerzőnek más a beszállítója, még ha Távol-Keleti is, vannak akik rugalmasabban meg tudják oldani a szállítást és a gyártást, itt nem érezhető probléma, de még mindig vannak egyes helyek, ahol igen. Úgyhogy elmondhatjuk, hogy vannak akik úgy gondolják rendeződik a helyzet, aztán vannak akik úgy gondolják jelen van, sőt jelen is marad, csak megtanulunk együttélni vele. Én is így gondolom, hogy teljes mértékben nem fog vissza állni az ellátási lánc, lesznek fennakadások a szállításokban, az árak és a tranzitidők terén, és a gyártások tekintetében is, hol kapacitás nem lesz elegendő, lesz amikor anyag nem lesz elérhető.

|                                     |                                                                                                                                                  |                                                     |                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                            | 1 fókuszcsoport                                                                                                                                  | 2 fókuszcsoport                                     | 3 fókuszcsoport                                                                                       |
| Véleménye szerint a VIDEOTON életében a COVID pozitív vagy negatív, vagy esetleg mindkettő eredménnyel volt/van jelen? | <p>Csoport nagy része szerint abszolút negatív, 2023 elbocsájtások</p> <p>* Pozitív: a vezetőség jobban belelátott a beszerzési folyamatokba</p> | <p>*pozitív: még nagyobb összetartás, árbevétel</p> | <p>*pozitív: árbevétel</p> <p>*hatékonyság</p> <p>*hosszú távon negatív</p> <p>*kevesebb rendelés</p> |

## 5. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

Az utolsó kérdésemre is elég megosztóak lettek a válaszok. Az 1-es csoport szerint abszolút negatívként élte meg a cég ezt az időszakot, mert úgy gondolják nagyban közre játszik a COVID a mostani elbocsátásokban. Ők úgy gondolják, hogy talán az volt az egyetlen pozitív, hogy a top management jobban belelátott a beszerzési folyamatokba, hiszen sok mindenben az engedélyükre volt szükség, ahhoz, hogy gördülékenyen menjen a gyártás. A többi csoport azért több pozitív oldalát is megtapasztalata ennek az időszaknak. A 2-es csoport véleménye szerint még nagyobb összetartás figyelhető meg a beszerzés csapatán belül, tudják, hogy számíthatnak egymásra. Valamint ebben az időszakban a cég rekord árbevétellel zárta az évet, amit szintén pozitív eredménynek számítanak. Amit negatívan éltek meg, az a munkavállalók munkavégzésének megkérdőjelezése a home office ideje alatt. Sokan azt nehezményezték, hogy a vezetőkenk minden héten egy jelentést kellett leadni a felső vezetők felé, hogy ki, mit dolgozott abban az időszakban, míg otthon volt home office-ban. A 3-as csoport is pozitív eredménynek tekinti, hogy rekord árbevételre sikerült szert tennie a cégnek abban az időszakban, annak ellenére, hogy az ellátási lánc teljesen kaotikussá vált. Ezek ellenére mégis sikerült a gyártást kiszolgálni, és tény, hogy a cégnek az eladott termékekből van bevétele, amit a vevők rendelnek és ha ki tudja elégíteni a rendelt mennyiségi igényeket, akkor

mindenki jól jár. Sok új dolgot tanultak, sokkal hatékonyabb a jelenlegi munkavégzés. Hosszú távon viszont negatívként élik meg, mert sajnos visszaesés és lassulás érezhető. Személy szerint én is úgy gondolom, hogy árbevétel tekintetében abszolút pozitívan élte meg a cég az elmúlt időszakot, valamint tényleg sok új dolgot tapasztalhattunk meg és megtanultunk élni vele. Sokkal hatékonyabban tudjuk végezni a munkát, és ma már nem gond egy online meeting megszervezése, lebonyolítása sem. Hosszabb távon sajnos érezhető a hatása, véleményem szerint a „spajzolásnak” köszönhetően, ami nem csak ránk, várslókra volt jellemző, hanem a megrendelőinkre is, most sokkal kevesebb az igény bizonyos termékekre, mert bekészlettek belőle és mivel nincs olyan nagy kereslet rájuk, még vannak késztermékek a raktáraikba, lassabban fogynak ki a készletek.

#### 4.2 Mélyinterjúk eredményei

|  |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                         | 1 mélyinterjú                                                                                                     | 2 mélyinterjú                                                                                                                                                                                        |
| Mióta dolgozik a cégnél, milyen pozíciót töltte be pontosan, mennyi ideje?          | *2008 beszerző<br>*2010-strat <u>besz. vezető</u><br>*2021 beszerzési vezető                                      | *2015 március project <u>manager</u><br>*2017 logisztikai vezető                                                                                                                                     |
| Van-e feladata az ellátási lánc lebonyolításában?                                   | Igen is meg nem is<br>*vezetőként nem sok operatív feladata van<br>*folyamatok optimalizálása miatt viszont igen  | Igen<br>*kulcsszerep<br>*bejövő áru és kimenő készáru szállítás                                                                                                                                      |
| Mi a véleménye a cég jelenlegi rendszerének működéséről?                            | *folyamatok optimalizálása<br>*vállalatirányítási rendszer fejlődésre szorul<br>*szervezetek közötti kommunikáció | *vállalatirányítási rendszer használható, de fejlesztésre szorul, vevői igények miatt is<br>*jól működnek a szervezetek, de KOMMUNIKÁCIÓ fejlesztésre szorul<br>*munkakörök hatáskörének pontosítása |

#### 6. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A fenti táblázatban lévő eredményekből jól látszik, hogy mindkettő mélyinterjú alanyom több éves munkatapasztalattal rendelkezik azon a területen, ahol jelenleg is dolgoznak. A beszerzési vezető, mint beszerző került a céghez 15 évvel ezelőtt, majd átkerült a stratégiai beszerzésre és ő lett a csoportnak a vezetője, most pedig már, mint beszerzési vezető beosztásban dolgozik a vállalatnál. Az ő feladata összefogni a stratégiai beszerző, és most már az operatív beszerző kollégákat is, felügyelni a munkafolyamatokat. A beszerzési vezető szerint nagyon sok kapcsolódási pontunk van, mint beszerzés az ellátási láncban, így elmondhatjuk, hogy aktív szereplői vagyunk a láncnak. A mi feladatunk a beszállítói lánc kialakítása is. Sok beszállítóval dolgozunk, minden technológiára van több megoldás. Az, hogy éppen ki a megfelelő, sok mindentől függ, természetesen a szerződéses partner hagyja jóvá a legtöbb esetben, akit mi ajánlunk, ha ezt megtehetjük, de ezt alá kell támasztani. Erre pedig megvannak a hivatalos belső folyamataink. Az ellátási lánc lebonyolításában neki személy szerint gyakorlati feladata már nincs, hiszen a kollégák elvégzik azt, viszont a folyamatok optimalizálása miatt mégis részt kell vennie a láncban, hiszen ahhoz, hogy egy

jobb, gördülékenyebb folyamatot tudjanak kidolgozni, ismerni kell a mostanit is. Véleménye szerint a vállalatirányítási rendszer jól használható, de fejlesztésre szorul, amin folyamatosan dolgoznak is az érintett kollégákkal. Ami az egyes szervezetek közötti folyamatokat illeti, ő is a kommunikációt említette, mint legnagyobb probléma. Véleményem szerint ekkora létszámú cégnél nem is nagyon lehet elvárni, hogy minden gördülékenyen menjen minden területen. Sajnos vannak súrlódások, egyet nem értések az egyes társ osztályok között, és ez mindig is volt és mindig is lesz. A jelenleg logisztikai vezetőként dolgozó kolléga több, mint 5 éve dolgozik ebben a pozícióban, és abszolút magáénak érzi a témát, hiszen most is és előző munkahelyén is olyan munkakörben dolgozott, ahol érintett az ellátási láncban, sőt, talán ahogy ő fogalmazott, a logisztika a lánc első résztvevője, illetve az utolsó is. Így abszolút elmondható, hogy érintett a láncban, hiszen az ő és kollégái feladata, hogy időben ide kerüljön az anyag, illetve gyártás után pedig időben kiszállításra kerüljön a szerződéses partnereknek megállapodás szerint. Ő is azon a véleményen van, mint minden résztvevő a kutatásom során, hogy a vállalatirányítási rendszer használható, de fejlesztésre szorul. Sajnos ő is problémának érzi a kommunikáció hiányát az egyes társosztályok között, valamint azt, hogy talán nem mindenkinél vannak világosan megfogalmazva a munkaköri tevékenységek, hogy kinek pontosan meddig tart egy folyamatban a feladata. Néha úgy érzi, ebből vita adódik és mintha nem egy hajóban evezne a cég, nem érzi a csapat szellemet. Hallgatva őt, abszolút olyan gondolatok keringtek a fejében, hogy egyet kell értek vele.

| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                           | 1 mélyinterjú                                                                   | 2 mélyinterjú                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Mi volt az első gondolat, amikor hivatalosan értesült a vállalat arról, hogy Távol-Keleten járványhelyzet alakult ki? | *nem tudtuk mit fog jelenteni<br>*egyre több problémát fog okozni               | *nem foglalkoztunk vele elsöre<br>*nagy baj lesz szállítmányozás miatt   |
| Milyen változások következtek be az ellátási lánc folyamataiban a 2020-2021-es COVID időszakban.                      | *Kína lezárt<br>*anyaghiány=mi is bezárunk?<br>*vásárlási szokások megváltozása | *munkára való hatása óriási KÁOSZ<br>*szétesett a lánc<br>*árak triplája |

## 7. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A következő részben, ahogy a táblázatban is kivehető, őket is megkérdeztem, hogy mi volt az első benyomás, saját gondolat, mikor hivatalosan is értesült a cég, hogy járványhelyzet van a Távol-Keleten. Természetesen mind a kettő fél első kézből értesült a problémáról még 2019 decemberében. Elsőre mind a ketten azt gondolták, hogy minket nem fog érinteni, de aztán előjöttek olyan gondolatok is, hogy nem tudjuk mit fog jelenteni, és ezt főleg a munka terén érzékelték az emberek, és tudták, hogy egyre több problémát fog okozni. A változások, Kína lezárása pedig hozta magával a problémákat, ahogy gondolták. Nem gyártottak a beszállítók, nem lehetett a meglévő készleteket elhozni. Vagyis ha nincs anyag, nincs gyártás, lehet mi is bezárunk? Ilyen gondolatok is keringtek a beszerzési vezető kolléga fejében. Megváltoztak a vásárlási szokások. Teljes káosz alakult ki és az addig szépen felépített kijárt ellátási lánc teljesen szétesett.

| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                                     | 1 mélyinterjú                                                                                                                             | 2 mélyinterjú                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Véleménye szerint milyen hatással volt a COVID az ellátási lánc folyamataira, konkrét példákkal (alapanyaghiány, TK szállítás). | *szállítási problémák<br>*gyártási problémák<br>*hullámzó gyártások<br>*alapanyag hiány (chip)<br>*hatalmas felvásárlás főleg elektronika | *szállítás 10-12hét<br>*USA-TK közötti probléma<br>*teljes szétesés         |
| Milyen esetleges új eszközöket, változásokat kellett bevezetni a cégnek a működése fenntartásához?                              | *home office váltásban<br>*maszk, lázmérés<br>*szállítás esetében vasúti szállítás bevonása                                               | *készletek felépítése<br>*tranzit idők felülvizsgálata<br>*vasúti szállítás |

## 8. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A vezető kollégák is, hasonlóan a fókuszcsoportban résztvevők tapasztalatai alapján, egyforma tapasztalataikat osztották meg a változásokat, hatásokat tekintve. Szállítási problémák, gyártási problémák, alapanyaghiány kezdett kialakulni mindenhol. A tranzit idő 2019 októberében volt 4 hét, majd a 2020-2021-es években 10-12 hét is volt. Valamint az addig megbízhatóan működő vonalak teljesen bizonytalanná váltak. Az árak triplájára emelkedtek a szállítmányozásban. Például egy 20 lábas konténer szállítása Távol-Keletről Magyarországra 2019 októberében 2000\$-ba került, míg COVID idején 2020-ban elérte a 10.000\$ is. A logisztikai vezető kolléga elmesélte, hogy nem értették a kapacitás problémát, majd rájöttek, hogy nem Európa és Távol-Kelet volt a gyenge láncszem, hanem USA-Távol-Kelet, onnan nem tudták időben vissza forgatni a koténereket, ami teljes széteséshez, feltorlódáshoz vezetett. Természetesen ezek a változások, melyek mondhatni világ szinten jelen voltak, hozták magukkal, hogy a cégeknek is lépni kell, ha lépést akarnak tartani a világgal. Így a Videoton életében bekövetkezett a home office, maszk bevezetése, lázmérés. Ami pedig a szállítmányozást, logisztikát jelentette, stratégiát váltottunk, és át tértünk a vasúti szállításra, ami időben és árban és nem utolsósóként megbízhatóságban is jobban teljesített mint a korábban megszokott és használt hajózás. Ebben az időszakban egyetlen lehetőség volt túlélni, ha készleteket épít a cég. Valamit felülvizsgálták a tranzit időket, és hol szükséges volt megnövelték a rendszerben. Mivel a cég háttérében a Holding egy elég tőkeerős vállalt, így

nem volt kérdés, hogy ez az egyetlen lehetőség, hogy biztosítani tudjuk a gyártást és teljesítsük a megrendeléseket. Véleményem szerint a cég jól reagálta le ezt a helyzetet és teljesen jó döntést hozott, mikor a készletezés mellett döntött, mint stratégia, így képesek voltak biztosítani az anyagot a gyártásnak. Sajnos a rengeteg elektronikai berendezések vásárlása miatt is világ méretű chip hiány következett be, amelynek következtében 6-8 hónapig nem tudta a cég kiszolgálni az egyik vevőjének a megrendelését, de sajnos ebben a helyzetben sem a vállalat, sem a vevők nem tudtak mit tenni, ezek rajtuk kívül álló okok, problémák voltak.

|  |                                             |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                         | 1 mélyinterjú                               | 2 mélyinterjú                                                                                        |
| Mit gondol, még mindig jelen vannak a COVID okozta ellátási láncbéli problémák?     | Nem igazán<br>*kezd visszaállni a régi rend | Igen, jelen vannak<br>*lassulás<br>*visszaesés<br>*szállítmányozás továbbra sem állt helyre teljesen |

## 9. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

A következő táblázatban lévő kérdésnél nagyon eltérő választ kaptam. Míg a beszerzési vezető jelenleg úgy érzékeli, hogy nem igazán érezhető már a probléma az ellátási láncban, lassan kezdenek vissza térni a tranzit idők is és beszállítások árak a régihez, bár véleménye szerint és ez egyezik az én véleményemmel is, nem is fog teljesen rendeződni. Addig a logisztikai vezető szerint abszolút jelen vannak a problémák, igazán nem olyan nagy mértékben, de érezhetőek a problémák. Ők ugye direktbe kommunikálnak az egyes szállítmányozó cégekkel és a beszerzéshez már csak a letárgyat kondíciók érkeznek meg, de a háttér munka a logisztikát terheli. Látható még mindig lassulás, rendelésekben visszaesések, és a szállítmányozás sem állt vissza teljesen, bár szerencsére az árak azért már csökkentek és valamennyire a tranzit idő is. Véleményük szerint a cég tudott plussz költségeket vállalni, ez volt az egyik oka, hogy életben tudott maradni hosszabb távon, és a vevők is partnerek voltak

ebben a helyzetben, hiszen a probléma világszinten jelen volt. A készletetzés, MOQ növelés, esetleges áttekintések volt a megoldás.

|                                     |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feltett kérdések csoportosítása /Válaszadók                                                                            | 1 mélyinterjú                                                                                                                                           | 2 mélyinterjú                                                                                                                                                                                                           |
| Véleménye szerint a VIDEOTON életében a COVID pozitív vagy negatív, vagy esetleg mindkettő eredménnyel volt/van jelen? | <p>Mindkettő</p> <p>*pozitív: sokat tanultunk belőle, működés, hatékonyság</p> <p>*2021 rekord árbevétel</p> <p>*negatív: sok erőfeszítést igényelt</p> | <p>*pozitív: <u>home office</u></p> <p>*működött</p> <p>*bizalom</p> <p>*rugalmas gyors váltás</p> <p>*negatív: ahogy vége lett a <u>COVID-nak</u> el is törölték, pedig kellene</p> <p>*közösségi terek megszűnése</p> |

## 10. táblázat

**Forrás: Saját adatgyűjtés (2023)**

Végül következett az utolsó kérdés a mélyinterjúk során is. Itt is látható, hogy mindkettő kolléga úgy véli volt pozitív és negatív hatása is és még talán van is ennek az időszaknak. A beszerzési vezető kolléga nagyon büszke a szervezetre melynek az élén áll, hiszen ebben az időszakban bebizonyították, hogy mennyire talpraesett csapat és mennyi mindent meg tudnak oldani. Sok mindent tanultak, hiszen ez előtt ilyen problémával nem találkoztak. Mondhatni egy kicsit át is értékelődött a csapat megítélése az egész cég viszonylatában. A logisztikai vezető kolléga szerint is nagyon sok múlott a beszerzés hatékonyságán, és, hogy ilyen jól tudták kezelni a problémát, nagyon jól össze dolgoztak a logisztikai szervezettel. Pozitív hatásnak említette a home office lehetőségét, de negatívnak, hogy sajnos ahogy a vírushelyzet javult, úgy el is törölték, pedig pozitív képet alkotna a cégről ez a lehetőség. Teljesen egyetértek a kollégák gondolataival. Véleményem szerint a cég sokat tanult az adott helyzetből, viszonylag gyorsan tudtak reagálni, megoldást keresni ami működött is.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK – JAVASLATOK

Kutatásom során sikerült olyan embereket megkérnem, hogy segítsenek a dolgozatom elkészítésében, akik több éves munkatapasztalattal rendelkeznek és érintettek az ellátási láncban. Mikor az eredményeket elemeztem, volt lehetőségem mélyebben végig hallgatni a fókuszcsoporthoz beszélgetéseket és a mélyinterjúkat. A beszerzés hatékonyságát illetően nagyon fontos a jó kommunikáció cégen belül a társosztályok között, ami ugyan úgy igaz a beszállítók és a szerződéses partnerek közötti kapcsolatoknál is. Egy olyan ismeretlen helyzettel találkoztunk, amire nagyon gyorsan kellett reagálni. Véleményem szerint a cégnek és a beszerzésen dolgozó kollégáknak nem volt idő azon gondolkodni mi lesz most, azon kellett gondolkodni, hogy oldjuk meg és a dolgozatban szereplő eredményekből úgy gondolom sikerült viszonylag rövid időn belül és jól megoldani a problémákat. Sokat tanultunk az adott helyzettől, legfőképp a hatékonyságot emelném ki, ami véleményem szerint a mai gazdasági helyzetben elengedhetetlen.

Úgy gondolom kollégáim többnyire elégedettek a Videoton vállalat irányítási rendszerével, illetve azokkal a folyamatokkal is, amelyek meghatározzák a cég mindennapi életét. A jelenlegi QAD helyett javasolnám, hogy a vállalat térjen át az SAP használatára, vagy ha maradna a jelenleg is használatban lévő rendszer, fontos lenne, hogy jobban bele lehessen építeni a kezdeti folyamatokat is a rendszerbe, illetve ellenőrizni lehessen az egyes folyamatokat is. Javasolnám, hogy gondolják át a home office bevezetését a munkarendbe, ahol kivitelezhető. Mondjuk heti 1 napot lehetne home office-ből dolgozni, amennyiben a munkavállaló igényli. Ez egyfajta lehetőség lenne. Amit még javasolnék a tréningek és képzések gyakorisága. Vannak kimondottan beszerzéshez – stratégiai beszerzéshez kapcsolódó tréningek, mint például egy sikeres ártárgyalás, vagy beszállítók tendereztetése, ellátási láncot érintő tréningek, képzések, amik hasznosak lehetnek. Valamint tartsuk meg hatékonyságunkat. A koronavírus járvány rávilágított a nemzetközi ellátási láncok összetettségére, valamint a globális ellátási láncok törékenységre. Az elmúlt időszakban rengeteg új kihívás és előre nem látható probléma nehezítette a beszerzési szektor szereplőinek mindennapjait.

## 6. ÖSSZEGZÉS

Az ellátási lánc minden eleme fontos egy vállalat életében. A téma aktualitását az igazolja, hogy az elmúlt évek, a vállalati tapasztalatok és a legtöbb, témával kapcsolatos tanulmány kimutatja, hogy az ellátási lánc, mint szemlélet, a világon mindenhol teret nyerő, modern és jövedelmező cégfilozófia, amely alkalmas arra, hogy az elkövetkezendő évtizedek legfontosabb piaci iránymutatója legyen. A vállalatok felismerték, hogy nem lehetnek úgy sikeresek, ha nem működnek hatékonyan együtt a velük kapcsolatban álló gazdasági szereplőkkel. Fontos, hogy a hozzájuk vertikálisan kapcsolódó szereplőket (beszállítók, vevők) jól válasszák ki, a velük jó kapcsolatot alakítsanak ki és a meglévő kapcsolatokat folyamatosan menedzseljék. A végső fogyasztó számára előállított érték általában több vállalat egymásra épülő, összekapcsolódó tevékenységeinek, vagyis az ellátási láncnak az eredménye. Elmondható, hogy a bizalom, mint a menedzsment egy fontos, ám eléggé „kényes” tényezője fontos szerepet tölt be az ellátási lánc megalakulásában, optimális működésének és a partneri kapcsolatok létrehozásában / megtartásában. Fukuyama (Fukuyama, 1995) szerint a bizalom fő forrása a közös értékek és normák, ezek mentén szerveződnek a bizalmi kapcsolatok.

Egy ilyen közösségben a bizalom közös érték, melyre a későbbiekben gyümölcsöző gazdasági kapcsolatok épülhetnek.

## 7. FELHASZNÁLT IRODALOM

- **Balázs Ildikó**; 2014: Ellátási lánc menedzsment; elektronikus tankönyv:  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003\\_14\\_ellatasi\\_lanc\\_menedzsment/1\\_2\\_az\\_ellatasi\\_lanc\\_menedzsment\\_to\\_rtenete\\_fejlodese\\_MslMAewQfxbuNltG.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003_14_ellatasi_lanc_menedzsment/1_2_az_ellatasi_lanc_menedzsment_to_rtenete_fejlodese_MslMAewQfxbuNltG.html)
- **Demeter Krisztina, Gelei Andrea Jenei István**: A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire, Budapest 2004,
- **Dr. Szegedi Zoltán – Prezenszki József**: Logisztika-menedzsment Kossuth Kiadó, Budapest, 2003.
- **Dr. Szegedi Zoltán**: Ellátásilánc – menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó, 2017,
- **Dr. Wimmer Ágnes**, Teljesítménymérés a beszerzésben, Budapest Corvinus Egyetem
- **Nagy Judit Corvinus Egyetem**: Ellátási lánc menedzsment technikák
- **Nagy Judit Corvinus Egyetem**: Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei (empirikus elemzés)
- **Szász Levente, Demeter Krisztina**: Ellátásilánc – menedzsment
- **Vörös Gergő**, Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, 2017
- **Vörösmarty Gyöngyi**, Stratégiai termékek a Krajlic mátrixban, Budapest Corvinus Egyetem
- **Vörösmarty Gyöngyi – Tátrai Tünde**: Beszerzés, (stratégia, folyamatok, információ), CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010

### Internetes források:

<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1960/>

[http://edok.lib.uni-](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/328/1/52_Gelei_FMCG_ell%C3%A1t%C3%A1s_l%C3%A1nc_kapcs.pdf)

[corvinus.hu/328/1/52\\_Gelei\\_FMCG\\_ell%C3%A1t%C3%A1s\\_l%C3%A1nc\\_kapcs.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/328/1/52_Gelei_FMCG_ell%C3%A1t%C3%A1s_l%C3%A1nc_kapcs.pdf)

## KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A HOCK BERNADETT (név) (hallgató Neptun azonosítója: I4IJ4G) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem\*<sup>2</sup>

Kelt: 2023 év ÁPRILIS hó 25 nap

  
Belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

## NYILATKOZAT

### szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: HOCK BERNADETT  
A Hallgató Neptun kódja: I4IJ4G  
A dolgozat címe: A COVID-19 HATÁSA A BESZERZÉSI FOLYAMATOKRA  
A VIDEO-TON ELEKTRO-PLAST KFT-NÉL  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: AGRÁRMENEDZSMENT ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI  
TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023 év ÁPRILIS hó 25 nap

  
Hallgató aláírása