

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**UJFALUSI SZABOLCS**

**Ellátáslánc-menedzsment szak**

**Budapest  
2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Gazdaság és- Társadalomtudományi Kar**  
**Ellátásilánc-Menedzsment Szak**

**EGY NÉMET DISZKONTLÁNC BESZERZÉSI  
METÓDUSÁNAK BEMUTATÁSA**

**Belső konzulens:** Pető István  
mestertanár

**Készítette:** Ujfalusi Szabolcs  
EFUZYP  
levelező tagozat

**Budapest**  
**2023**

# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	3
2. A beszerzés elméleti háttere .....	7
2.1. A beszerzés definíciója és fejlődése .....	7
2.2. Beszerzési területek .....	11
2.2.1 Direkt beszerzés .....	12
2.2.2 Indirekt beszerzés .....	14
2.2.3 Szolgáltatások beszerzése .....	15
2.3. Modern irányvonalak a beszerzésben .....	16
2.3.1 Fenntartható beszerzés .....	16
2.3.2 Lean beszerzés .....	18
2.4. Az ellátásilánc-menedzsment .....	19
2.4.1 Az értékrendszer .....	21
2.4.2 Az ellátási lánc értelmezése .....	22
2.4.3 A folyamatok típusai az ellátási láncban .....	23
2.5. Szállítói viszonyrendszer .....	25
2.5.1 A beszállítók megválasztásának folyamata .....	27
2.5.2 A beszállítók értékelésének szempontjai .....	29
3. Beszerzési folyamatok egy német diszkontlánc hazai leányvállalatánál .....	37
3.1 A vállalati beszerzés részletes bemutatása .....	37
3.2 A beszerzett termékek kiértékelésének módszerei .....	51
4. Következtetések, javaslatok .....	56
5. Összegzés .....	59
Ábra- és táblajegyzék .....	61
Irodalomjegyzék .....	62

# 1. Bevezetés

Az alapképzés során nagy hatással voltak rám a logisztika különböző ágazataival foglalkozó tantárgyak, különösképpen a beszerzéssel kapcsolatosak. Ennek köszönhetően a kezdetektől fogva evidens volt számomra, hogy ebben a szektorban szeretnék elhelyezkedni, illetve tanulmányaimat is ebben az irányban szeretném tovább folytatni. Alapképzésem abszolválását követően egy német FMCG vállalat magyarországi központjában helyezkedtem el Buying Professional-ként, ahol a diszkontláncok életébe nyerhettem betekintést. Egy évvel az elhelyezkedésemet követően Buying Consultant pozícióba kerültem, melynek eredményeképpen még részletesebben megismerhettem a vállalati folyamatokat és az iparág sajátosságait.

Diplomadolgozatom elkészítése előtt célul tűztem ki, hogy egy modern, jelentős tömeget megmozgató témakört dolgozzak fel. Ennek jegyében született meg a beszerzésről szóló diplomamunkám.

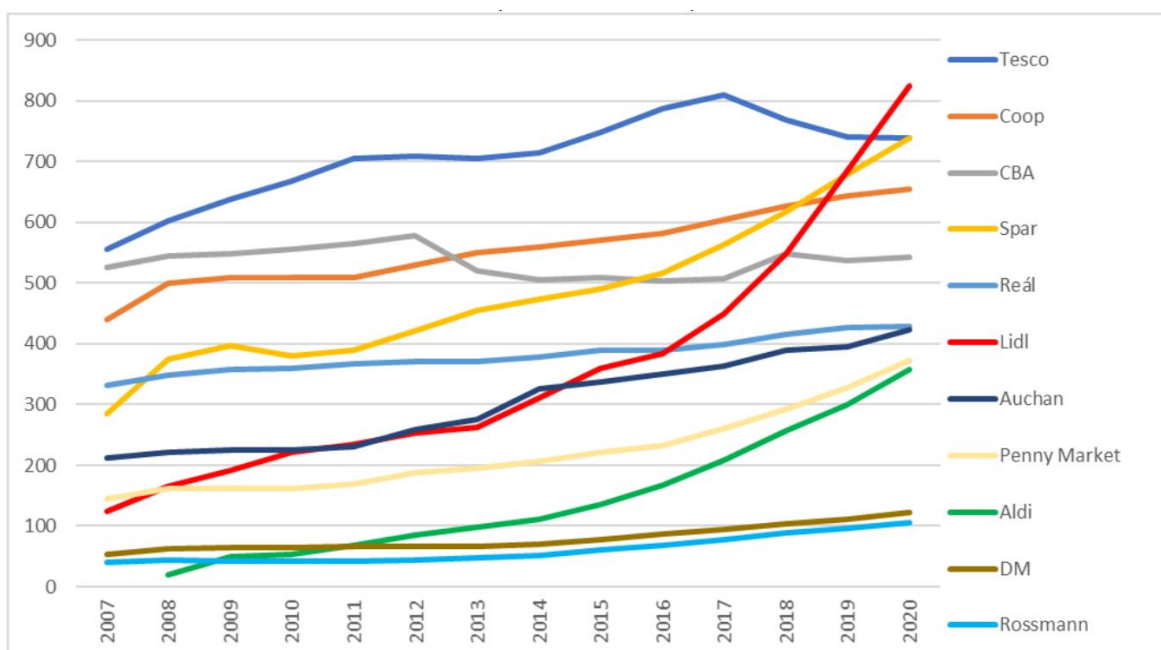
Napjainkban a vállalatok piaci versenyelőnyének megőrzéséhez létfontosságú az ellátásilánc-menedzsment ismereteinek implementálása a vállalati döntések meghozatalához. A naprakész tudás kiváltképpen fontos a beszerzés során, ugyanis komoly befolyása van az adott vállalat minden egyes területére. A globalizációnak és a világszerte egyre inkább kiéleződő piaci viszonyoknak köszönhetően, a vállalatoknak szakadatlanul azon kell fáradozniuk, hogy piaci részesedésüket megtartsák, illetve növeljék. A beszerzésnek ez a fajta közvetlen ráhatása a vállalatok teljes egészére, illetve újszerű komplexitása szolgáltatja a munkám aktualitását.

Diplomadolgozatom megalkotása során alapvető célom volt, hogy a beszerzés elméleti hátterébe engedjek betekintést, ezenkívül bemutassam a beszerzést, mint kulcsfontosságú területet. Az elméleti vonatkozásokat, egy multinacionális diszkontlánc magyarországi leányvállalatának aspektusából fogom megvizsgálni, választ keresve arra, hogy a beszerzési folyamatok miképpen járulnak hozzá a vállalkozás sikerességéhez.

Fő célom ugyanakkor arra kérdésre történő válasznak a keresése, hogy a vállalat jelenlegi beszerzési módszere lépést tud-e tartani az üzletág fejlődésszerű robbanásával. Feltevésem szerint a piac által támasztott igényeknek jelen állapotában megfelel, azonban folyamatos fejlesztésre szorul a konstans növekedés megőrzéséhez.

Az álláspontom bebizonyítására a vállalat által közzétett pénzügyi beszámolókat, illetve belső felhasználásra szánt publikációkat fogom segítségül hívni a vállalatnál szerzett tapasztalataim mellett.

A Magyarországon jelenlevő 12 FMCG kiskereskedelmi üzletlánc forgalma 2021-ben több mint 5695 milliárd forintra volt tehető. A bővülés a 2007-es szinthez viszonyítva meghaladja a 100 %-ot, vagyis megduplázódott a piac szűk másfél évtized alatt. A választott üzletágban szereplő diszkontláncok forgalmának ugrásszerű növekedése az elmúlt években, nagyban járult hozzá a piac ily mértékű bővüléséhez (GKI hivatalos oldala).



*1. ábra A magyarországi kereskedelmi üzletláncok forgalmának alakulása (milliárd forint)*  
(Forrás: GKI/Trade magazin)

A három nagy német diszkont mára hozzávetőleg 570 üzlettel rendelkezik országszerte és több mint 1695 milliárd forint forgalmat generáltak 2021-ben. Ez a Magyarországon működő kiskereskedelmi láncok bevételeinek közel a 30%-át teszi ki. Kimutatások alapján megfigyelhető, hogy ez a szegmens egyre inkább megközelíti a szuper- és hipermarketek forgalmát, mely közel 2000 milliárd forintra volt tehető 2021-ban (Trade magazin hivatalos oldala). A rohamléptékű felzárkózás az elmúlt években állandósult és egyre inkább konvergál a diszkontok teljesítménye a szuper-, illetve a hipermarketek eredményéhez.

Az élelmiszer kereskedelmi szektorban a beszerzés jelentősége kétségtelenül megkérdőjelezhetetlen. Felmérések alapján egy átlagos vállalkozás költségstruktúrájában a megvásárolt termékek részaránya akár az 50-75 %-ot is elérheti, mely azt jelenti, hogy bármelyik másik vállalati egységnél többet költ a beszerzés. A diszkontok esetében a skála magasabb értékei jellemzők, hiszen a fogyasztókat ki kell szolgálnia. (Logisztika.com hivatalos honlapja). Ennek eredményeképpen a beszerzésen keresztül keletkező megtakarításokat a vállalat profit formájában tudja realizálni, mellyel számos módon tovább tudja fejleszteni tevékenységét.

Továbbá célok megvizsgálni, hogy milyen intézkedések zajlanak a hatékonyság maximalizálásának és a vevői elégedettség növelésének érdekében az adott cégnél. A leírtakkal szándékozom a munkámban szereplő társaság belső folyamatait hatékonyabbá tenni, ezáltal javítva a vállalat teljes működését. A felmerülő kérdésekre és az általam definiált célokhoz online, illetve nyomtatott magyar és idegen nyelvű szakirodalmakat kívánok felhasználni, továbbá a cég által kiadott jelentésekre és belső anyagokra fogok támaszkodni.

Kutatásom során a vállalatnál dolgozó két vezető beosztású személlyel szeretnék szakmai beszélgetést folytatni, annak érdekében, hogy a beszerzési folyamatokat még mélyrehatóbban elemezhessem, illetve megismerjem álláspontjukat a beszerzés jelenlegi szerepéről, jelentőségéről. A dolgozatomban ismertetett folyamatokat, információkat formalizált leíró nyelvvel (pl.: folyamat-diagrammal) kívánom még szemléletesebbé tenni.

Diplomadolgozatomban a beszerzés elméleti háttérével indítom, melyben megismerhetjük annak fogalmát, fejlődését, területeit, valamint modern irányvonalait. Szintén a dolgozat első felében kap helyet az ellátásilánc-menedzsmentről szóló rész, melyet a szállítói viszonyrendszerekkel kapcsolatos fejezet követ. Ebben többek közt azt taglalom, hogy milyen szempontokat szükséges figyelembe vennie a vevőnek az adott szállító kiválasztása során.

Dolgozatom második felébe helyeztem a gyakorlati példák bemutatását, melyet egy rövid cégbetekintő előz meg. Az előző részekben kifejtett elméletnek a gyakorlatba történő átültetését ismerhetjük meg. Ebben a fejezetben kívánok felhasználni a szakmai párbeszéd során nyert információkat és a vállalattól beszerzett beszámolókat, jelentéseket. A gyakorlati példák kiválasztásánál törekedtem arra, hogy egy minél komplexebb eseteket mutathassak be. Ebből kifolyólag olyan termékcsoportokat (tűzveszélyes, alkoholtartalmú,

könnyen romlandó stb.) választottam, melyek valamilyen plusz kihívást jelentenek a beszerzés számára. Az ezekben a szegmensekben felmerülő nehézségek és megoldási módszerek teljes egészébe nyerhet betekintést az olvasó. A korábban megfogalmazott feltevéseimnek megerősítését, avagy megcáfolását is ezen részben kívánom kifejtetni.

## 2. A beszerzés elméleti háttere

### 2.1. A beszerzés definíciója és fejlődése

A beszerzés fogalmának definiálása az idők során jelentős változáson ment keresztül. A hagyományos értelmezés alapján a beszerzés feladata a termeléshez szükséges inputok biztosítása. Ezen értelmezés alapvetően a termelési tevékenységek kielégítésére és a termelésellátásra fókuszál. Ennek értelmében a beszerzésnek az ellátás folytonosságát és kiszámíthatóságát szükséges optimális költségszinten tartania, vagyis a megfelelő mennyiséget, megfelelő időben, megfelelő minőségben és megfelelő áron kell biztosítania. Később mind a nemzetközi, mind pedig a hazai gyakorlatban egyre inkább használatosabbá vált a kiterjesztett beszerzésértelmezés, mely szerint a beszerzés az adott tevékenységek megvalósításához szükséges költségek vállalati stratégiai célokkal történő harmonizációjáért, kontrolljáért felelős (Demeter, 2016).

A két értelmezés között jól megfigyelhető, hogy a beszerzés feladatköre kiszélesedett és ezzel egyidejűleg a jelentősége is megnőtt.

A hazai és nemzetközi (nyugati) logisztika és beszerzés fejlődése merőben eltér egymástól, ugyanis Magyarország csak a rendszerváltást követően állt át piacgazdaságra. Ennek hatásaként szabaddá vált a nemzetközi kereskedelem és a beszerzési nehézségek is enyhültek. Azonban egy félig piac-, félig hiánygazdaságban a mai modern stratégiai szemléletű beszerzést nem lehetett megvalósítani. Az 1990-es évek nem csak Magyarországon hozott számos változást, ekkoriban jelent meg a világgazdaságban az integrált logisztikai szemlélet. Ez a megközelítés a nyugati gazdaságokban hosszas fejlődés során alakult ki, amely rövid idő elteltével itthon is beépült a gyakorlatba. Az integrált logisztikai szemlélet alapvetően már az ellátási lánc kezdeti értelmezését is tartalmazta (Vörösmarty, 2010).

Ebben a változásokkal teli időszakban olyan neves hazai szakemberek folytattak különféle kutatásokat, mint például Chikán Attila, Demeter Krisztina vagy Vörösmarty Gyöngyi. Megfigyelték, hogy alapjaiban változtatta meg a vállalatok készletezési mechanizmusát a rendszerváltás. Ekkoriban helyeződtek át a készletállományok az input oldalról az output oldalra, mely a fogyasztói elvárások emelkedésével volt magyarázható. A vállalatok próbálták kielégíteni a fogyasztói igényeket és ezzel egy időben megjelent az úgynevezett „harc a vevőért elv”. Az output oldalra történő átrendeződés fontos hozománya volt, hogy



a készlet szintek jelentősen lecsökkentek, ezáltal finanszírozhatóbbá váltak. Az 1990-es évek közepére gyakorlatilag megszűntek az ellátási nehézségek, emiatt a beszerzésnek a szerepe valójában igen csekély volt. Fontos kiemelni, hogy a régi rendszerben legtöbbször nem a beszerzett termékek ára volt magas, hanem a kiszolgálás szintje maradt el jelentősen a nyugati országok beszállítójától. Lássuk be, hogyha például mai árakon számolva 150 forint helyett 155 forintért vásárolta meg a cég az irodában használt tollakat, az jóval kisebb fejtörést okozott, mint egy 500 millió forintos készlet szint 150 millió forintra történő lepassztása (Vörösmarty, 2010).

Az ezredforduló a magyarországi cégek esetében olyan fordulópontot jelentett, amely alapjaiban változtatta meg működésüket. Az eddigi egyszerű módszerekkel (például ABC elemzés) már nem lehetett növelni a hatékonyságot, emiatt olyan modern technikák jelentek meg, mint mondjuk a raktártechnika vagy éppen az áruazonosító és nyomon követő rendszerek. Ezeknek a működtetéséhez azonban elengedhetetlen volt a komplex módszertani és tárgyi ismeretek megléte. Egy másik jelentős változás, hogy a beszerzés önálló területté fejlődött a hazai gyakorlatban is. Ez a fajta átstrukturálás szintén nemzetközi nyomás révén honosodott meg nálunk, ugyanis nemzetközi viszonylatban tovább fokozódott a költségcsökkentés iránti igény. A korábban ismertetett tollal kapcsolatos példa úgy alakult át, hogy az eddig rendelkezésre álló irodai írószerekhez felhasználható keret meg kell próbálni például 5 millió forintról 4 millió forintra leredukálni (Vörösmarty, 2010).

A beszerzés kibővült értelmezésének köszönhetően manapság már az indirekt, vagyis a szolgáltatás-beszerzésnek is komoly figyelmet szentelnek.

A logisztika és a beszerzés sokáig egymástól függetlenül fejlődött. Az 1980-as években megjelenő JIT elvek széles körben elterjedtek az autógyártásban, illetve az elektronikai iparban. Ekkora tehető a logisztikai tevékenységek összekapcsolódása, hisz az értékesítési oldalon összefonódnak a kiszállítási és a raktározási folyamatok. Ezt követően kapcsolódik be a termelési terület és az anyagellátás is, vagyis a beszerzési oldalon is megindul az összekapcsolódás (Vörösmarty, 2010).

A beszerzés ezelőtt külön tudományterületként fejlődött, például 1916-ban a Harvardon megindul a beszerzésoktatás, illetve még ebben az évben megalapították az ISM (Institute for Supply Management) elődintézményét a NAPM-et (National Association of Purchasing Management), vagyis az Amerikai Egyesült Államok beszerzési szakmai szervezetét. Az

1990-es években a számos változásnak köszönhetően virágkorát élte a beszerzés. Azonban ahogy a hazai gyakorlatban, pont úgy nyugaton is a vállalatok számára kizárólag a szükséges javak (termékek, szolgáltatások, képességek, tudás stb.) megvásárlását jelentette (Vörösmarty, 2010).

A két terület, vagyis a logisztika és a beszerzés hosszas konvergáló fejlődésüket követően az 1990-es években fonódik össze, mely szüleménye az ellátási lánc menedzsment, vagyis az a felismerés, hogy a láncban szereplő összes tagot össze kell kötni egymással.

Összességében elmondható, hogy a hazai és a külföldi (nyugati) fejlődéstörténet merőben eltér egymástól. A nyugat a két eltérő történettel rendelkező szakma egyé történő gyúrását fogalmazza meg, hogy végső soron az adott vállalkozás versenyképességét serkentsék, a láncban szereplő vállalatok összefonódó értékteremtő hálózatának fejlesztésével. Ezzel szemben a magyarországi gyakorlatban egyszerre jelentkeznek az integráció és a függetlenedés jegyei. Hazánkban a rendszerváltás előtti rendszerből adódó problémák megoldásaira használták a logisztikát, egy sor korábbi fejlődési lépcsőt kihagyva a folyamatból. Magyarországon a beszerzést később kezdik elismerni, szintén számos fejlődési lépcsőt átugorva ezen a területen is. Manapság a fejlődéshez rendkívül eltérő szaktudás szükséges, mivel gyakorlatilag csak finom hangolni lehet a teljes rendszert (Vörösmarty, 2010).

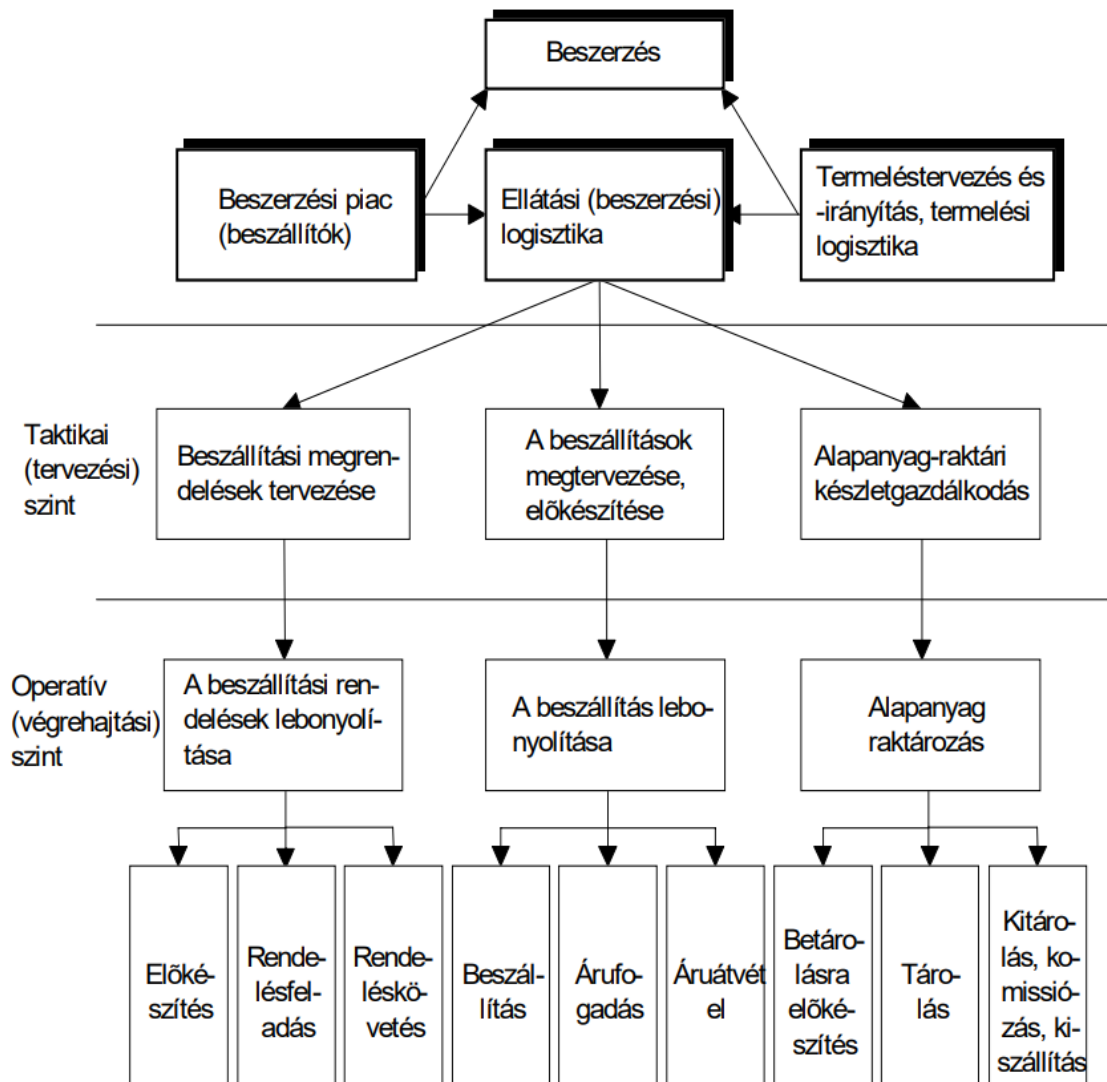
Mai modern megközelítés alapján a beszerzés a stratégiai szintű célok kitűzésében jelentős szereppel bír, ugyanis értékes információbázist képes biztosítani a döntéshozók számára. A beszerzés céljai rendkívül összetettek, illetve nagyfokú diverzitás figyelhető meg vállalatról vállalatra.

Ugyanakkor definiálható néhány olyan alapcél, mely a beszerzési terület általános érvényű céljait taglalja, mint például (Vörösmarty–Tátrai, 2019):

- A beszerzési költségek minimalizálása
- A beszállítói lehetőségek optimalizálása
- Az ellátási kockázat minimalizálása
- A belső vásárlók elégedettségének a maximalizálása
- A beszerzési folyamat optimalizálása és hatékonyságának biztosítása

A beszerzési feladatokat alapvetően két nagy csoportra tudjuk osztani, stratégiai és operatív tevékenységekre.

A taktikai (stratégiai) beszerzés, olyan tevékenységeket foglal magában, melyek közvetlenül a beszállítói kapcsolatrendszer kialakítására hatnak. Ilyen folyamatok többek között a piacelemzés, a szerződéskötés, az ajánlatkérés, az adott szállító értékelése vagy éppen a teljesítmény- és költségelemzés. Az operatív beszerzési szint olyan tevékenységeket jelöl, melyek már a meglévő kapcsolatok fenntartását biztosítják, mint például a rendelések feladása, az áruátvétel, a panaszkezelés, a lehívások kezelése vagy az igények összevetése. Ugyanakkor elmondható, hogy a beszerzési feladatok besorolását az adott vállalat határozza meg a beszerzési stratégiája alapján (Demeter, 2016).



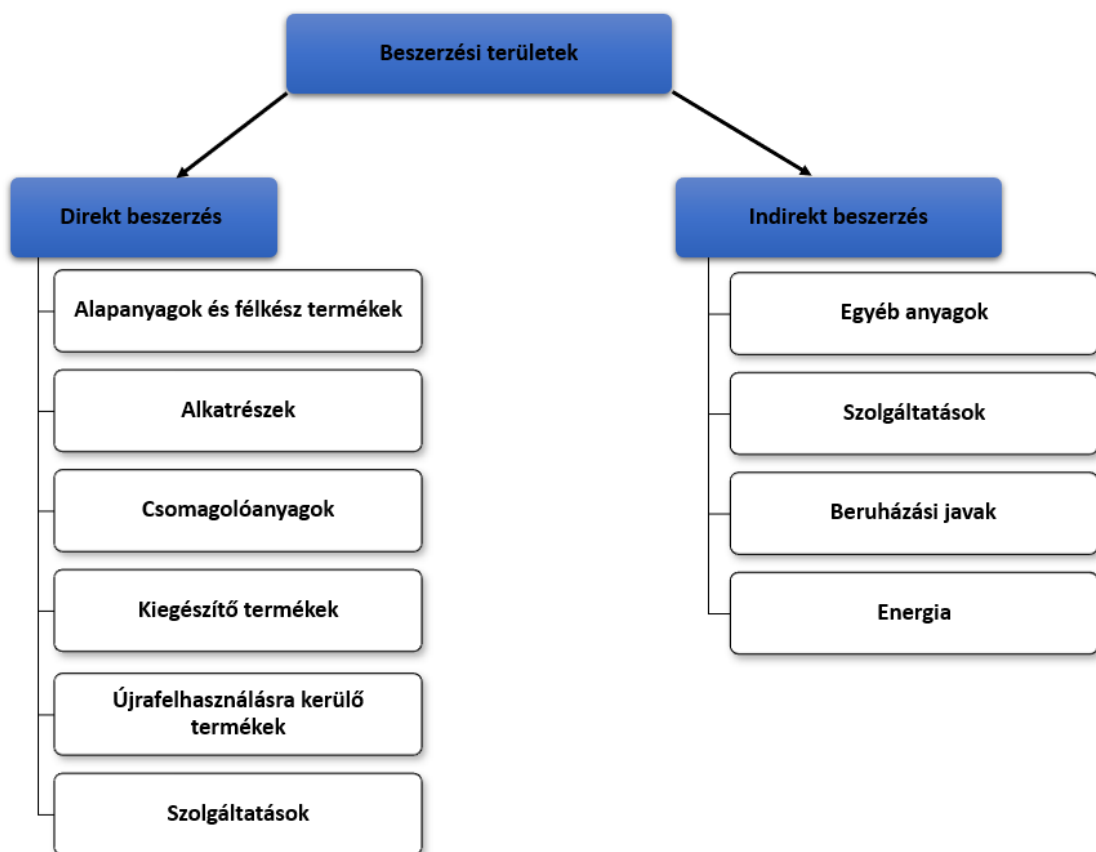
2. ábra A beszerzés tervezése és végrehajtása

(Forrás: Földesi, 41 p. 2006)

## 2.2. Beszerzési területek

A beszerzési területek csoportosítása minden vállalat esetében eltérő, ugyanis termék szempont alapján alakítják ki a vállalatok saját beszerzési rendszerüket. Ennek következtében nem csak a gyakorlatban, hanem a szakirodalomban sem jött létre standard csoportosítási rendszer. Minden egyes beszerzési termékhez eltérő kompetenciák szükségesek, mint például a megfelelő nyelvismeret, ugyanakkor a termékek felhasználása sem egységes. A nagyfokú diverzitásnak köszönhetően a legelterjedtebb megközelítés a felhasználók szempontjából történő kategorizálás, melynek két fajtáját különböztetjük meg (Vörösmart–Tátrai, 2019):

- Direkt beszerzés
- Indirekt beszerzés



3. ábra A beszerzési területek felépítése

(Forrás: Vörösmart–Tátrai, 2019; saját szerkesztés)

A fenti ábrán jól látszik, hogy a szolgáltatások mind a direkt, mind pedig az indirekt oldalon megemlítésre kerül. Ennek a speciális elemnek a besorolása attól függ, hogy éppen a szolgáltatás beépül-e az adott termékbe (direkt beszerzés) vagy csupán a működéshez szükséges tevékenységről van szó (indirekt beszerzés).

### 2.2.1 Direkt beszerzés

A direkt beszerzés során olyan inputokat szerez be a vállalat, amelyek közvetlenül a vállalat termékébe vagy szolgáltatásába épülnek be. Fő cél tehát, az ellátásilánc-menedzsment szempontjainak figyelembevételével a zavartalan termelés ellátásának biztosítása a lehető legalacsonyabb költségszint mellett. A folytonos ellátás alapköve a fogyasztói igények megfelelő szinten történő kiszolgálása, a kontrollált költségszint pedig a vállalat profitabilitásához járul hozzá. Tudniillik a termelővállalatok esetében a termeléshez elengedhetetlen anyagokra fordított összeg teszi ki az adott cég költségnemeinek a legnagyobb hányadát. Emiatt mindenfajta árváltozás komoly hatással van a költségstruktúrára, ugyanis ezen gazdasági szereplők általában hatalmas mennyiségben vásárolnak. A zavartalan működés eléréséhez olyan jelentős költségtételekkel is számolni kell, mint a készletek raktározásának költsége vagy éppen a kommunikációs költségek. Manapság elengedhetetlen a piacok átfogó ismerete, a szállítók hatékony menedzsmentje az ellátási lánc szempontjai alapján, illetve az innovációkra való törekvés, mely biztosíthatja a folyamatos növekedést a vállalatok számára (Demeter, 2016).

A 3. ábra alapján a direkt beszerzés az alábbi csoportokat foglalja magában:

1. Az **alapanyagok és félkész termékek** olyan termékek, melyek egyáltalán nem estek át semmilyen megmunkálási folyamaton vagy csupán néhány megmunkálási fázison mentek keresztül. Ahhoz, hogy ezek a termékek késztermékekké váljanak vagy beépülhessenek egy másik termékbe még számos műveleten kell keresztül esniük.
2. Az **alkatrészek** körébe olyan termékek tartoznak, amelyek jobbra már nem esnek át megmunkálási folyamatokon, hanem a vállalat által gyártott termékbe kerülnek beépítésre.
3. A **csomagolóanyagok** is rendelkeznek azon tulajdonsággal, hogy nem épülnek be közvetlenül az adott termékbe, azonban szükség van rájuk, hogy a felhasználó épségben kapja meg a megvásárolt terméket.

4. A **kiegészítő termékek** olyan termékek, melyek direkt módon nem kerülnek beépítésre a vállalat által előállított termékekbe, azonban szorosan kapcsolódnak hozzá (például szélvédő takaró).
5. Az **újrafelhasználásra kerülő termékek** egy speciális csoportot alkotnak, ugyanis besorolhatók lennének akár az alapanyagok vagy éppen a csomagolóanyagok közé. Az egyre inkább szigorodó környezetvédelmi előírások következtében, egyre nagyobb figyelmet kapnak az újrafelhasználásra kerülő termékek. Egyik nehézség ezen termékek esetében a folytonos ellátás, ugyanis merőben eltérhet a rendelkezésre álló mennyiség. Például a visszaváltható sörös üvegek esetében valószínűleg jóval magasabb a visszaváltási hajlandóság a fogyasztók részéről a melegebb hónapokban, amikor megnő a fogyasztás.
6. A **szolgáltatások** egyre nagyobb számban jelennek meg a gyártási mélység csökkenésével párhuzamosan (Vörösmarty-Tátrai, 2019).

Mint azt már korábban említettem a beszerzési terület minden egyes vállalat esetében sajátosan épül fel, ez a direkt beszerzési esetében sincs másképp. Azonban érdemes megjegyezni három olyan csoportosítási szempontot, melyeket érdemes kiemelni a termelővállalatok esetében:

#### 1. **Gyártott termékek köre**

A gyártott termékek köre nagyban meghatározza, hogy az adott vállalat milyen mértékben használ fel direkt anyagokat a gyártás során. Tehát minél szélesebb az előállított termékek köre, illetve minél magasabb a termékváltozatok száma vélhetően annál magasabb a termeléshez szükséges inputok száma is.

#### 2. **Gyártás típusa**

Mielőtt egy vállalat beindítja a termelést minden esetben meghatározza, hogy az elkészült terméket milyen célból hozza létre. Ilyen célok lehetnek a készletre gyártás, a kapott rendelésre történő gyártás vagy a rendelésre tervezett gyártás.

#### 3. **Gyártás tömegszerűsége**

A tömegszerűség nagyban összefügg a gyártott termék jellegével. Például a magas minőségű egyedi rendelésre készülő karórák különleges gyártási módszerrel jönnek létre, míg a tömegtermékek mint például a fogkefék tömeggyártás révén születnek meg. Az egyedi gyártás és a tömeggyártás a skála két végén helyezkedik el, emiatt fontos figyelembe venni, hogy mekkora mennyiségű inputokra, milyen időközönként van szüksége az adott cégnek (Vörösmarty-Tátrai, 2019).

### **2.2.2 Indirekt beszerzés**

Az indirekt beszerzés során olyan termékek és szolgáltatások kerülnek beszerzésre, melyek nem képezik részét a vásárlóknak nyújtott termékeknek és szolgáltatásoknak, azonban a vállalat üzemszerű működéséhez elengedhetetlenek. Az indirekt beszerzések egyik másik tulajdonsága, hogy a megvásárolt termékek olyannyira diverzek, hogy lényegében nem lehet általános tulajdonságot meghatározni ezen termékek esetében. Érdeemes kiemelni az indirekt beszerzések során az egyéb anyagok körét, a gépek és berendezések megvásárlását, illetve az energiabeszerzést (Demeter, 2016).

#### **Egyéb anyagok beszerzése**

Az egyéb anyagok megvásárlása során olyan termékeket szereznek be, melyek iránt a cég üzemszerű működése esetén szükséglet lép fel, például a váratlan meghibásodások gyors helyreállításához szükséges pótalkatrészek beszerzése, a különböző munkavédelmi eszközök megvásárlása vagy éppen az irodai munkavégzés során használt íróeszközök beszerzését jelenti. Ezek az anyagok alapvetően alacsonyabb árszínvonallal rendelkeznek, azonban nagyon széles termékkört ölelnek fel. Egyes termékek megvételéhez pontos információra van szükség, mint például a munkavédelmi cipő mérete. A termékek iránt fellépő szükséglet nem ciklikusan jelentkezik, amely nagyban megnehezíti beszerzésüket. Habár ezen termékek hiánya a legtöbbször nem idéz elő jelentősebb fennakadást az adott cég üzemszerű működésében, ellenben kétségtelenül megnehezíti azt (Demeter, 2016).

#### **Gépek és berendezések vásárlása**

A gépek és berendezések beszerzése komoly előzetes felmérést is vizsgálatot kíván meg, ugyanis ezek a termékek a vállalat életében hosszabb távon vannak jelen. Mivel ezen termékek esetében nem rendszerint ismétlődő vásárlásokat hajt végre a beszerzési szervezet, ezért minden egyes termék beszerzése egy különálló folyamatot takar, mely igazán komplexsége teszi a teljes folyamatot. A vállalat által felállított stratégiai célok megvalósítását szolgálják ezen nagyértékű termékek megvásárlása, emiatt elengedhetetlen, hogy a beszerzési szakember a piac átfogó ismeretével rendelkezzen és megtalálja a vállalat igényeinek leginkább megfelelő gépet vagy berendezést. Fontos megemlíteni, hogy ezen termékek esetében nem kizárólag a beszerzést lebonyolító személy dönt a megvásárlandó termékről, hanem egy szélesebb kör, esetenként a menedzsment tagjai is befolyásolják a végső döntést (Demeter, 2016).

## **Energiabeszerezés**

Amikor energiabeszerezésről beszélünk legtöbbször olyan energiahordozókról van szó, mint a földgáz, az elektromos áram, a kőolaj vagy a kőszén. Ezeknek az energiaforrásoknak általában korlátozott a beszállítói versenye. Mivel a világpiaci ára ezeknek a termékeknek folyamatosan változik, ebből adódóan a nagy volumenű beszerzések során kiemelt jelentőséggel bír a gyors, határozott döntés (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

### **2.2.3 Szolgáltatások beszerzése**

Mivel a szolgáltatások jellegükből eredően jelentősen eltérnek a fizikai termékektől, ezért alapvetően külön érdemes kezelni a szolgáltatások beszerzését. A szolgáltatások az adott felhasználásuktól függően lehetnek mind direkt, mind pedig indirekt beszerzések (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

A szolgáltatások beszerzésének jelentősége azon belül is főként az indirekt szolgáltatások folyamatosan növekvő tendenciát mutatnak a cégek életében. Ez alapvetően annak köszönhető, hogy a vállalatok számos tevékenységüket egy másik vállalatnak adták át, vagyis kiszervezték (outsourcing). Ilyen szolgáltatások többek között az irodák takarítása, a munkavállalók számára biztosított ebéd egy külsős cég révén vagy éppen különböző szállítási feladatok. Manapság a vállalatok az egyes termékek megvásárlása helyett úgynevezett szolgáltatási csomagokat vásárolnak, melyek egymáshoz szorosan kapcsolódnak. Például a céges gépjárművek karbantartása során a vállalat nem olajat, szűrőket, ablaktörlőket vásárol, hanem karbantartási csomagokat. A külsős szolgáltató ezután egy számlát állít ki, melyben költséghely szerint feltünteti, hogy melyik elem mennyibe került. A szolgáltatások egyik sarkalatos problémája, hogy a megfelelő minőség minden fél számára szubjektív, emiatt gyakran alakulnak ki olyan helyzetek, melyekben a megbízó és a megbízott fél nem egy állásponton vannak. A megfelelő külsős partner kiválasztása ezért kulcsfontosságú és amennyiben mindkét fél számára előnyös kapcsolat jön létre, úgy tipikusan hosszabb időintervallumra kötnek szerződést a felek (Demeter, 2016).



## **2.3. Modern irányvonalak a beszerzésben**

Az innovatív ötletek iránti váagnak köszönhetően szüntelen az ágazatban a fejlődés. Számos új irányzat jött létre manapság (lásd fenntartható beszerzés) vagy éppen már egy meglévő került előtérbe (lásd lean menedzsment). Az új irányzatok merőben új eszközöket használnak fel és a hagyományostól eltérő perspektívából közelítik meg az eléjük táruló feladatokat.

Az új trendek és ismeretek megvitatására itthon létrejött a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, vagyis az MLBKT. Az MLBKT egy olyan szakembereket tömörítő szervezet, amely hatékony, fenntartható és előremutató megoldásokat kíván alkalmazni az ellátásilánc-menedzsment területén. A társaság olyan konferenciákat, előadásokat szervez, melyek nem csak segítik a szakemberek továbbfejlődését, hanem lehetőséget nyújtanak arra is, hogy tagjai személyesen is interakcióba lépjenek egymással. Ezen események alkalmával a világban hirtelen bekövetkező változásokra (például koronavírus járvány) keresik a megoldásokat. A szervezet soraiban megtalálhatók kereskedelmi, termelő, szolgáltató és szállítványozó vállalatok is, ennek következtében egy igen átfogó véleményt alkothatnak a szakemberek. A MLBKT diverzitása lehetővé teszi, hogy tapasztalatot cseréljenek más területen tevékenykedő cégek, ezáltal támogatják egymás fejlődését, illetve közösen vitathatják meg a témában felmerülő külön fajta kérdéseket (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság).

### **2.3.1 Fenntartható beszerzés**

A fenntartható beszerzés olyan folyamat, amelyben teljesül a szervezet árukra, munkavégzésre és közszolgáltatásokra vonatkozó igénye, ugyanakkor az előnyök nemcsak a szervezetnél, hanem a társadalomban és a gazdaságban is jelentkeznek, a legkisebb kárt okozva a környezetben (Magyar Szabványügyi Testület hivatalos oldala).

A fenntarthatóság manapság egy kulcsfontosságú szemponttá vált, amely hosszú idő alatt világtrenddé nőtte ki magát. A beszerzési ágazatot sem kerülhette el ez a fajta megközelítés, ezért az ISO, vagyis a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet 2017-ben publikálta az ISO 20400 nemzetközi szabványt (Magyar Szabványügyi Testület hivatalos oldala).

Az ISO egy független, nemzetközi szabványalkotó szervezet, amely 167 szabványügyi testületből áll. A vállalatot 1947-ben alapították annak érdekében, hogy egységes

nemzetközi normákat hozzanak létre, melyek lefedik a gyártás és technológia minden területét. A genfi székhellyel rendelkező vállalat mára több, mint 24.000 darab szabványt publikált, melyek biztosítják nem csak a termékek, hanem a szolgáltatások megfelelő minőségét, biztonságát, illetve megbízhatóságát. A szervezet a normáknak köszönhetően a világ összes vállalata számára iránymutatást biztosít, melyekkel elősegítheti hatékony működésüket, ezáltal csökkentve a működési költségeket és az esetleges hibák előfordulásának valószínűségét. Ezek mellett elősegíti a szabad és tisztességes nemzetközi kereskedelmet, azonos versenyfeltételeket nyújt a gazdaságilag elmaradott országok számára is, illetve megkönnyíti az új piacok felé történő közeledést (Nemzetközi Szabványügyi Testület hivatalos oldala).

A 2017-ben kiadott új norma alapvetően az ISO 26000 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz szabványt bővíti ki, ugyanis a társadalmi felelősségvállalás egyik kulcseleme a fenntartható beszerzés. Az új irányelvek implementálásával a vállalatok előmozdíthatják a fenntartható fejlődést azzal, hogy környezeti lábnyomukat a lehető legalacsonyabb szinten tartják, az emberi jogokhoz kötődő kérdéses területeket teljes egészében átvilágítják és tisztázzák az félreérthető pontokat, illetve részt vesznek a társadalmi és gazdasági célok megvalósításában (ISO 20400 szabvány).

A fenntartható fejlődés egyik alapköve a környezetvédelem, ezáltal a zöld szempontok előtérbe helyezése elengedhetetlen a fenntartható beszerzés során. Számos tanulmány született a fenntarthatósággal és a zöld beszerzéssel kapcsolatosan az 1990-es években, amikor is a beszerzés a virágkorát élte (Oláh–Horváth, 2015).

Hokey Min és William P. Galle 1997-ben megjelent tudományos műve volt az egyik legelső ebben a témában. Modelljükben a beszerzést két részre osztották, erőforrás csökkentésre és hulladékcsökkentésre. Az erőforrás csökkentése oldalon olyan tevékenységek jelennek meg, mint az újrahasznosítás, újrafelhasználás vagy éppen az erőforrások megváltoztatása, illetve menedzsmentje. A modell másik oldalán a hulladékcsökkentés alatt említik a hulladéklerakást, az égetést vagy éppen a selejtezést (Min–Galle, 1997).

Zöld beszerzésnek azt a tevékenységeket nevezzük, amikor a beszerzési szervezetet, olyan folyamatokba vonják bele, amelyek az újrahasznosítást, az újrafelhasználást és az erőforrás minimalizálását segítik elő (Carter et al., 1998).

### 2.3.2 Lean beszerzés

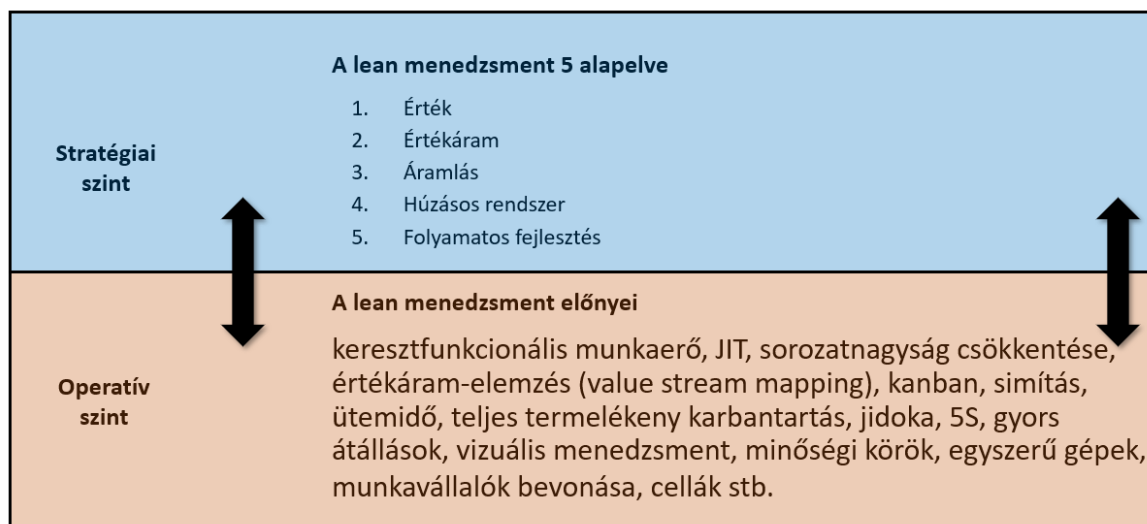
Napjainkban a lean menedzsment reneszánszát éli, noha története egészen az 1990-es évekig nyúlik vissza. A nagy japán autógyártók térnyerésének köszönhetően, közöttük is főként a Toyota prosperálásának folyamán született meg a lean szemlélet. Eredendően a termelő vállalatok folyamatainak összehangolásáért és koordinálásáért felelős rendszert kiterjesztették olyan iparágakra is, mint például a gyógyszeripar. A megvalósítás során az autóiipari szegmensből származó, gondosan kidolgozott elveket és eszközöket implementáltak és hasonló folyamatok irányításához használták fel (Demeter et al., 2017).

A lean menedzsment, mint kifejezés a hagyományos tömegtermelési rendszerrel való összevetésből származik, alapja egészen a Just in Time (JIT) típusú termeléshez vezethető vissza (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

A leannek öt általános érvényű vezérelve van (Womack–Jones, 1996):

- **Érték (value):** definiálni az adott vállalkozás által előállított értéket
- **Értékáram (value stream):** a leghatékonyabb módon priorizál az értékteremtő folyamatokat
- **Áramlás (flow):** zavartalan lefolyása az értékteremtő folyamatoknak
- **Húzásos rendszer (pull):** kizárólag a vevői igények alapján eljárni
- **Folyamatos fejlesztés (kaizen, continuous improvement):** állandó fejlesztése ezen folyamatoknak

A fent említett alapelvek akármilyen termelési, logisztikai és szolgáltatási folyamat leanné történő átalakításában iránymutatóknak tekinthetők. A felsorolt alapelveket egyúttal a lean stratégiai szintjének is nevezhetjük (Hines et al., 2004). A stratégiai szinthez az operatív szinten levő eszközök hozzárendelésével éri el a lean vállalat céljait (pocséklás megelőzése, a fogyasztói igényeknek való megfelelés fejlesztése), amely egy összetett rendszert hoz létre (Vörösmarty–Tátrai, 2019).



4. ábra A lean menedzsment stratégiai és operatív szintje

(Forrás: Saját szerkesztés, Hines et al., 2004 p. 1007 alapján)

A lean elveket alapvetően a termelővállalatok kibocsátási tevékenységeinek tökéletesítésére találták ki, azonban sok eszköze és elve használható a beszerzési szervezetenél egyaránt. Az elvek és az eszközök megfelelő párosítása túlmutat az alapvető és egymás után ismétlődő folyamatokon, továbbfejlesztve a beszerzési tevékenység hatékonyságát. Minden vállalat felépítését tekintve egyedi, kiváltképpen a beszerzési terület, azonban a lean menedzsment eszközeinek széles tárháza biztosítja a sokrétű felhasználást (Vörösmarty–Demeter, 2019).

Az állandó fejlődés kisléptékű fejlesztési lépcsők formájában valósul meg, szüntelenül kutatva a még effektívebb irányokat, technikákat. Az potenciálisan fejleszthető pontok felkutatására a TQM (Total Quality Management), azaz a teljes körű minőségmenedzsment nyújthat ebben az esetben megoldást (Demeter et al., 2009).

## 2.4. Az ellátásilánc-menedzsment

Az 1990-es években, amikor is a beszerzési terület hatalmas fejlődésen ment keresztül, jelentős változás történt a termék- és szolgáltatás piacon. Egészen ez ideáig egy cég versenyképességét az általa előállított termékek minősége határozta meg. Ez gyökeresen megváltozott az évezredfordulóra, ugyanis a piac telítetté vált és a minőség mellett a vevőkiszolgálás is egy kardinális ponttá vált. A fogyasztók egyedi igényeinek az előtérbe helyeződése erre az időszakra tehető, amely a tömeggyártott termékek iránti keresletet visszavágta. A vállalatok a folyamatosan változó piaci igényeket követve igyekeztek minél inkább flexibilissé tenni folyamataikat és ezeket a lehető leghatékonyabban összehangolni.

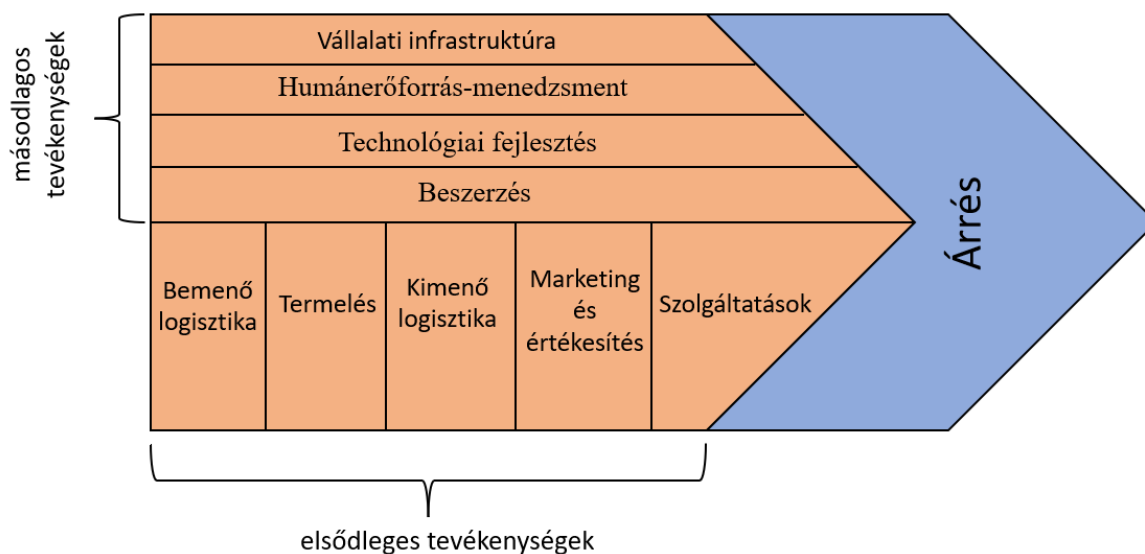
A 2000-es évek elejére egyre inkább kiéleződött a piaci verseny. A globalizációnak köszönhetően azonban nem csak a nemzetgazdaságokon belüli versengés volt jellemző, hanem globális szinten is ádáz verseny folyt a piaci részesedés gyarapításának érdekében. Emellett a termékek életciklusa jelentősen lecsökkent, amely a mai napig trendként figyelhető meg. A vállalatok versenyképességük megtartása érdekében egyre magasabb szintű vevőkiszolgálásra törekedtek a magas minőség és alacsony költségszint fenntartásával. A versenyképesség megtartásának érdekében a vállalkozások szakadatlanul módosítják, csiszolják folyamataikat, illetve akár át is alakítják struktúrájukat. Egyik ilyen eljárás az outsourcing, vagyis a kiszervezés (Szegeci–Prezenszki, 2017).

A kiszervezés közgazdasági értelemben véve nem más, mint a komparatív előnyök elvének érvényre juttatása újabb gazdasági szektorban (Nordhaus–Samuelson, 2016). Chikán Attila definíciója szerint a kiszervezés egy olyan folyamat, amely során az adott vállalat egy külsős partnert bíz meg a kiszervezni kívánt tevékenységgel, habár azt ő maga is el tudná látni, azonban nem kapcsolódik szorosan a főtevékenységéhez (Chikán, 2020).

A kiszervezés során az egyes vállalatok között fennálló viszonyrendszer is jelentősen megváltozik, amely magát az értékláncot is közvetlenül befolyásolja (Szegeci–Prezenszki, 2017). Az ellátási lánc meghatározására megannyi definíció létezik a nemzetközi szakirodalomban, ennek ellenére van néhány olyan pont, amely valamennyi meghatározásban szerepel (Gelei, 2002):

- Az ellátási lánc legfőbb célja az adott fogyasztói igények kielégítése
- Az ellátási lánc meghatározott számú, egymással szorosan együttműködő piaci szereplőket fog össze
- Az ellátási lánc nem más, mint értékteremtő folyamatok összessége

Az ellátási lánc ezek alapján több piaci szereplő együttműködését foglalja magában, melyek végső célja, hogy a végfogyasztók megkapják az általuk kívánt terméket vagy szolgáltatást, melyet a lánc egyes szervezetei valamilyen értéknövelő tevékenységgel láttak el (Szász–Demeter 2017).

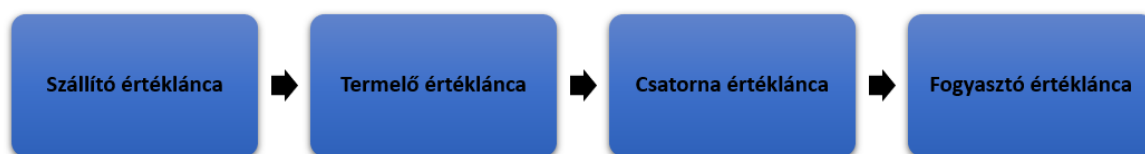


5. ábra A Porter-féle értéklánc modell

(Forrás: Saját szerkesztés, Michael E. Porter (1991) alapján)

### 2.4.1 Az értékrendszer

Mivel a végső fogyasztó részére létrehozott érték több szereplő együttműködésének köszönhető, az értéklánc nem csupán egy adott cégre, hanem a benne szereplő vállalatok által kialakított láncolatra is értelmezhető. Michael E. Porter az értékrendszer modelljével megalkotta az ellátásilánc elméletét, amely a beszállító, a gyártó, az értékesítési csatorna és végül a fogyasztó értékláncaira épül (Szegedi–Prezenszki, 2017).



6. ábra A Porter-fél értékrendszer modell

(Forrás: Saját szerkesztés, Michael E. Porter (1991) alapján)

A beszállítók egyenesen a gyártóknak juttatják el a nyersanyagokat, illetve az alkatrészeket. A gyártók a megmunkálás révén, vagyis a késztermékké történő alakítás útján emelik az értéket. Ezt követően a különböző értékesítési csatornák útján a kereskedők szintén növelik a termék értékét, melyet megvásárolva a fogyasztó kielégítheti igényeit. A

teljes rendszer sikere abban alapszik, hogy milyen mértékben tudja kielégíteni a végfogyasztó igényeit a lánc által előállított termék (Szegedi–Prezenszki, 2017).



7. ábra A versenyelőnyök megvalósításának módozatai az értékláncon belül

(Forrás: Szegedi–Prezenszki, 2017)

A versenyelőnyök elérése nagyban függ attól, hogy a teljes rendszert miképp sikerül menedzselni és koordinálni. Az adott vállalaton belüli szervezetek és a lánc tagjainak eredményes kooperációja elengedhetetlen az értékteremtő tevékenységek integrált működéséhez (Szegedi–Prezenszki, 2017).

#### 2.4.2 Az ellátási lánc értelmezése

Az értéklánc elméletének implementálása egy merőben újfajta kapcsolatrendszer kialakítását kívánta meg a vállalatoktól, annak érdekében, hogy megtarthassák, illetve növelhessék piaci részesedésüket. Azok a társaságok válhatnak a kiélezett piaci verseny győzteseivé, amelyek felismerik az ügyfél és a szállítócégek közötti interdependenciát. Ez a fajta felismerés elősegíti, hogy a teljes láncolat a vevők számára a lehető legnagyobb értéket biztosítsa. Az értékrendszer, mint azt korábban láttuk nem más, mint a különböző vállalati értékláncok összefonódása és ennek a kibővítésével jutunk el az ellátásilánc-konceptió elméletének alapjaihoz. Mind az elméleti háttere, mind a gyakorlatban történő alkalmazása az Amerikai Egyesült Államokhoz kapcsolódik. A téma számos szakértője, köztük Martin Christopher is úgy véli, hogy az „ellátási hálózat” megfelelőbb kifejezés volna. Ezt a felvetést azzal magyarázza, hogy az ellátási láncok rendkívül összetettek,

ugyanis egyes tagoknak rengeteg kapcsolódási pontjuk van más tagokkal. Végző soron egy „láncot” kiemelve a hálózatból megkapjuk az adott termék útját, amelyet egyfajta „kritikus útként” is kezelhetünk (Szegeci–Prezenszki, 2017).

A világgazdaságot az ellátási lánc elmélete előtt vertikálisan kezelték, azonban manapság a horizontális megközelítés az általános. A koncepció értelme éppen abban rejlik, hogy a tradicionális szervezeti és funkcionális korlátokat felszámolja. Ennek megvalósítása különösen összetett, ugyanis minden vállalatnak megvannak a saját érdekei és céljai. Az ellátási lánc kiterjedésének köre számos esetben eltér a vállalatok értelmezésében, ugyanis a legtöbbször kizárólag a vállalatot megelőző és az őt követő tagra koncentrálnak (Szegeci–Prezenszki, 2017).

A vállalatok rendszerbe történő integrálása számos kérdést vet fel. Egyrészt valamelyest elveszítik önállóságukat, másrészt saját érdekük mellett a lánc többi tagjának is megvannak saját céljai, amelyek nem feltétlen egyeznek meg minden esetben. A hatékony együttműködés alapja a határvonalok eltörlése, ez azonban néha a tulajdonosi határok összemosódásával érhető el, amely azonban tovább bonyolítja a már eddig is meglehetősen összetett partneri kapcsolatokat (Szegeci–Prezenszki, 2017).

### **2.4.3 A folyamatok típusai az ellátási láncban**

Mint azt láttuk számos szervezeten szükséges a termékeknek és a szolgáltatásoknak végighaladniuk ahhoz, hogy ezek a végző fogyasztók kívánalmainak megfeleljenek. Az egyes tagoknál viszont nagyon különböző folyamatok zajlanak a végtermék elérésének érdekében.

Ezen folyamatokat két nagy csoportba tudjuk sorolni (Porter, 1985):

- elsődleges tevékenységek
- másodlagos tevékenységek

Az 5. ábrán jól elkülönülve figyelhetjük meg mind az elsődleges, mind pedig a másodlagos folyamatokat.

Az elsődleges tevékenységek, más néven elsődleges folyamatok esetében a termékek vagy a szolgáltatások valamilyen többlethasználtságot kapnak azzal, hogy ezek a tevékenységek közvetlenül hoznak létre többletértéket a fogyasztók számára. Nézzük például, hogy mit jelentek egy autógyártó esetében az elsődleges folyamatok. Az első ilyen lépcsőfok a



bemenő logisztika, amikor is a különböző alkatrészek és alapanyagok beszállításra kerülnek, illetve ezeket tárolják és raktározzák. Második lépésként a termelési folyamat következik, amely egy autógyártó esetében az alkatrészek összeszerelését jelenti, vagyis a gépjárművek legördülését a futószalagról. Az elkészült autókat ezután el kell juttatni a megrendelőknek, amely a kimenő logisztika, másnéven a disztribúciós logisztika feladata. Itt azonban nem ér véget az elsődleges tevékenységek listája, ugyanis a tulajdonlasi értéket a marketing és az értékesítési folyamat állítja elő. Legvégül a kiegészítő szolgáltatások tevékenységét kell megemlítenünk, amely az eladott termékek értékét utólag emeli. Ezt a folyamatot elsődleges tevékenységnek tekintik, mivel a termék teljes élettartamára számítjuk a vevői értéket (Porter, 1985).

Mind az öt elsődleges tevékenység kulcsfontosságú tényezője lehet az ellátási lánc sikerességének. Habár fontos megjegyezni, hogy az egyes folyamatok más és más jelentőséggel bírnak minden egyes vállalkozás esetében. Például egy kereskedelmi vállalat életében valószínűleg a bemenő és a kimenő logisztika az, ami legfőképp meghatározza a cég versenyképességét. Egy kifőzde működésében várhatóan jóval kisebb szerepet játszik a kimenő logisztika, mint egy kereskedő vállalat esetében, azonban a termelési és szolgáltatási tevékenységnek központi szerep jut. Egy hitelintézet életében vélhetően a marketing és értékesítési tevékenység határozza meg a vállalat sikerességét, mivel az értékesítők tevékenységétől és a cég hitelkonstrukcióitól függ döntően a vállalat versenyképessége. Egy multifunkcionális nyomtatókat gyártó vállalkozás esetében pedig sejthetően a kiegészítő szolgáltatások határozzák meg leginkább a fogyasztók által megfigyelt hasznosságot. A fenti példákkal alátámasztható az a kijelentés, hogy ezek a folyamatok különböző jelentőséggel bírnak vállalatról vállalatra, azonban valamennyi elsődleges tevékenység közvetlenül járul hozzá a vevői érték növeléséhez (Szász–Demeter 2017).

A másodlagos tevékenységek vagy más néven támogató folyamatok közvetlen módon nem hoznak létre értéket a fogyasztó számára, azonban alapvetők az elsődleges folyamatok megfelelő működéséhez. Ezen tevékenységek nem csak az elsődleges folyamatokat támogatják, hanem a más másodlagos folyamatoknak is biztosíthatnak inputot. Összesen négy ilyen típusú tevékenységet különböztethetünk meg (Porter, 1985):

- Vállalati infrastruktúra
- Humánerőforrás-menedzsment
- Technológiai fejlesztés
- Beszerzés

A **vállalati infrastruktúra** az adott vállalkozás egészére hatással van. Olyan résztvevőket tartalmaz, melyek elengedhetetlen minden vállalat működéséhez, mint például a pénzügyi folyamatok, számvitel, jogi tevékenységek, stratégia kialakítása vagy éppen az adott vállalat menedzsmentje.

A **humán erőforrás-menedzsment** feladata a cégnél dolgozó munkavállalók támogatása, illetve a leendő alkalmazottak felkutatását is magában foglalja. A meglévő munkavállalók esetében továbbképzési, illetve javadalmazási funkciókat tartalmaz.

A **technológiai fejlesztés** körét további két csoportra szokták bontani. Az egyik ilyen csoport magát a terméket célzó fejlesztések csoportja, a másik pedig a folyamatok hatékonyabbá tételét öleli fel. Itt nem mehetünk el amellett, hogy több szakember a termék- és szolgáltatásfejlesztést elsődleges tevékenységnek tekinti, mivel végeredményül a termékbe vagy a szolgáltatásba beleintegrálódik a folyamat során előállított érték.

A **beszerzés** feladata másodlagos tevékenységként értelmezve az anyagáramlások megtervezése és felülvizsgálata, nem pedig azok kivitelezésére való törekvés. Az anyagáramlások nem pusztán a termékekbe és a szolgáltatásokba integrálódó alapanyagokat és alkatrészeket feltételezi, hanem az azokhoz szorosan kapcsolódó anyagi és nem anyagi jóságokat, mint például írószert, munkaruházatot, tanácsadást stb. (Szász–Demeter 2017).

## 2.5. Szállítói viszonyrendszer

A beszállító és a vevő között kölcsönös függőség figyelhető meg, emiatt mindkét fél sikerét determinálja az egymáshoz való kapcsolatuk. A vevő elvárja, hogy az általa megrendelt javak minden esetben megfelelő minőségben, mennyiségben a leegyeztetett időpontban és helyre kerüljön beszállításra, egyszóval szerződészerűen teljesítsen a beszállító. A szállító ennek fejében pedig elvárja, hogy minden információt időben megkapjon a vevőjétől, annak érdekében, hogy üzemszerűen működhessen és a termelőkapacitásait az igényeknek megfelelően alakíthassa (Prezenszki, 2004).

A beszállító és a vevő közötti interdependenciának három fokozatát különböztetjük meg:

1. Az adott beszállító mind a termék know-how-jával, mind pedig az ahhoz valamilyen módon kapcsolódó folyamat know-how-jával is rendelkezik. Ezeket a termékeket alapvetően néhány vállalat gyártja nagy volumenben, ennek köszönhetően az egy termékre eső előállítási költség relatíve alacsony. Ilyen termékek többek között például a számítógépek processzorai. A viszonylag alacsony költségszint miatt a vevők relatíve kedvező áron juthatnak hozzá ezekhez a termékekhez és nem kell nagy tőkeigényű fejlesztésekbe investálniuk.
2. A második esetben a beszállító birtokában a folyamat know-how-ja, mellyel nagy mennyiségben állít elő tömegtermékeket, például szögeket. A nagy volumen miatt szintén alacsony szinten tudja tartani költségeit, emiatt a vásárlók kedvező áron juthatnak hozzá ezen termékekhez. Fontos hozzátenni, hogy a vevők maguk is elő tudnák állítani ezeket a termékeket, azonban a vállalati célok miatt inkább megvásárolják őket.
3. Abban az esetben, ha a beszállító sem a termék-, sem pedig a folyamat know-how-ját nem birtokolja, akkor kizárólag gyártási kapacitás képezi a megállapodást (Prezenszki, 2004).

A fenti pontokban foglaltak alapján az első esetben áll fent a legszorosabb partneri viszony a beszállító és a vevő között kiváltképpen, ha a szállító az adott terméket kizárólag egyetlen vevőnek gyártja. Az ilyen partneri kapcsolatot beszállító és vevő között single-sourcingnak nevezzük. A leglazább kapcsolat a harmadik pontban figyelhető meg, amikor is a több beszállító gyártja ugyanazt a terméket. A vevőnek ebben az esetben lehetősége van több beszállítótól megvásárolni ugyanazon terméket. Az ilyen jellegű beszállító-vevő viszonyt multi-sourcingnak nevezik (Koether, 1983).

Mind az egy beszállítótól történő beszerzésnek, azaz a single-sourcingnak, mind a több beszállítótól történő beszerzésnek, azaz a multi-sourcingnak megvannak a maga előnyei, illetve hátrányai.

A single-sourcing esetén egy szoros, hosszú ideje fennálló partneri kapcsolat van a két fél között, emiatt alapvetően logisztikai szempontból egyszerű megoldásokat lehet alkalmazni. Másik előnye, hogy magasabb kedvezményeket kap a vevő a szállítótól, mivel kizárólag tőle szerzi be a terméket, így a vevő költséget tud megtakarítani, míg a beszállító egy biztos partnert tudhat magáénak, akinek folyamatos igénye lesz az adott termékre. Az egy

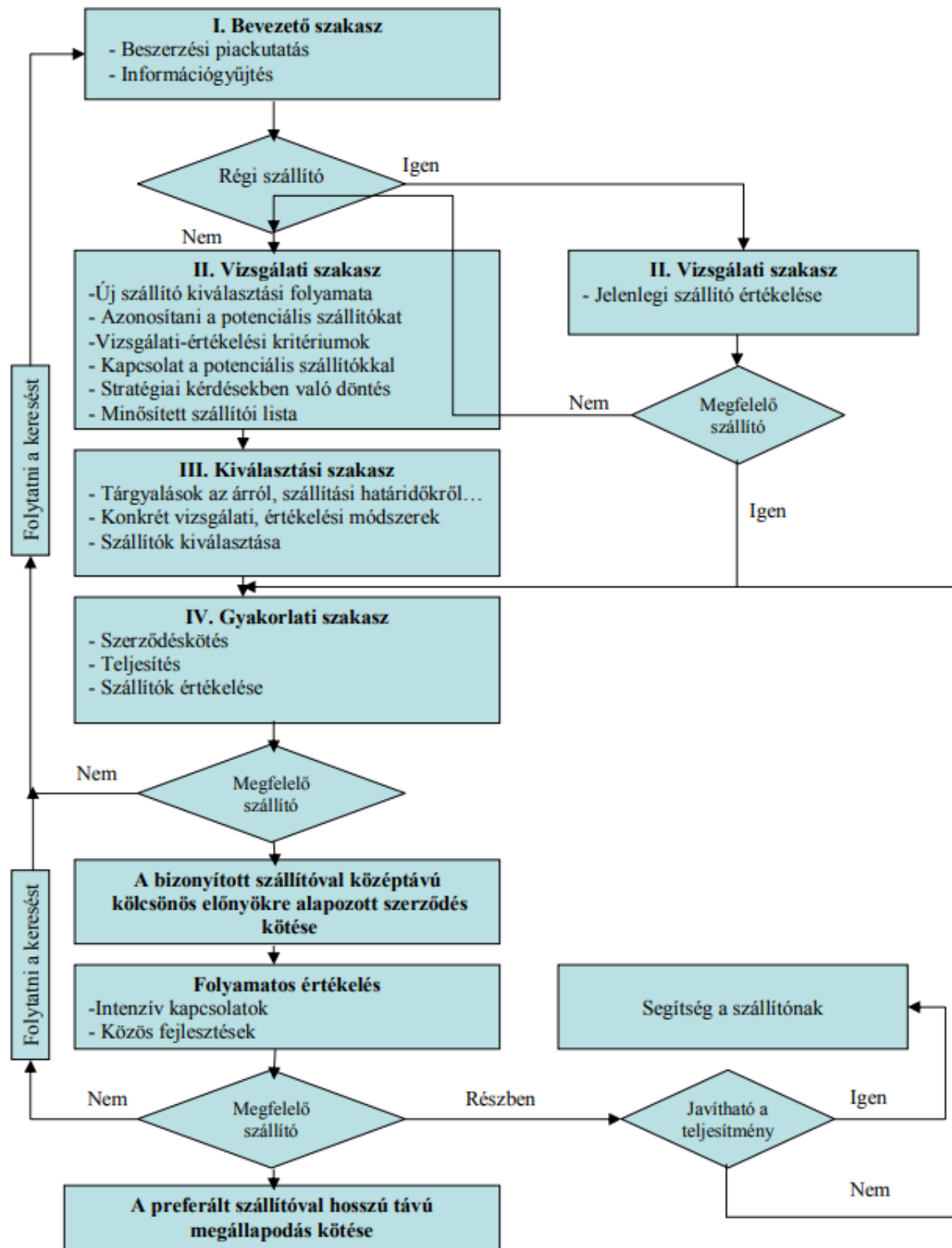
beszállítótól történő beszerzés miatt a vevő ki van szolgáltatva partnerének, ha például leég a beszállító raktára vagy termelőegysége, akkor a vevő nem fogja tudni beszerezni tőle a szükséges terméket (Prezenszki, 2004).

A multi-sourcing az imént taglalt problémára jelenthet megoldást, ugyanis a vevő ellátási kockázata sokkal alacsonyabb, amennyiben több beszállítótól szerzi be ugyanazt a terméket. Így mindennemű függősége jóval alacsonyabb a vevőnek a szállítókkal szemben. A nagyszámú beszállítói partner azonban összetettebb logisztikai megoldásokat követel, ezáltal megemelik a vevő állandó költségeit. A több szállító több költséget is jelent egyúttal, mivel külön kell számolnia a vevőnek az adott szállítóra jutó kiadásokkal, például a tervezési költségekkel vagy a fejlesztési költségekkel (Prezenszki, 2004).

### **2.5.1 A beszállítók megválasztásának folyamata**

A szállítók növekvő szerepe az ellátási láncokban megkérdőjelezhetetlen, gondoljunk csak arra, hogy milyen súlyos problémák léphetnek fel abban az esetben, ha az egyik szállító nem tudja megfelelően kiszolgálni partnerei igényeit. Emiatt a szállítói kapcsolatok menedzselése, a legmegfelelőbb szállítók kiválasztása, illetve ezen kapcsolatok egészének értékelése vitathatatlanul egy kulcsfontosságú területnek tekintendő (Araz–Ozkarahan, 2007).

Majoros Pál folyamatábrája alapján az ideális partner kiválasztása több szakaszban történik:



8. ábra A szállító kiválasztásának menete

(Forrás: Majoros, 1999)

A modell első szakaszát a bevezetés jelenti, amikor is a vevő információt gyűjt az adott szállítóról. A folyamat második lépcsőfoka a vizsgálati szakasz, amely az egyik fő részét képezi az ábrának. Fontos kiemelni, hogy itt mind a már meglévő, mind pedig az új szállítók értékelésre kerülnek. A régi szállítók esetében valamelyest egyszerűbb a helyzet, ugyanis az előző szállítás során tapasztaltak jó kiindulási alapot biztosít a vevőnek. Új szállítók lévén szó azonosítani kell a potenciálisan megfelelőket, illetve fel kell venni velük a kapcsolatot, annak érdekében, hogy a vevő könnyebben meghozhassa a döntést. A harmadik szakasz a kiválasztási szakasz, mely során megállapodnak ismét azokkal a régi beszállítókkal, akikkel továbbra is szeretne együttműködni a vevő, illetve az új beszállítókkal is egyességet köt. Ebben a szakaszban egyeztetni le a két fél a konkrét árat, a szállítási határidőt, a fuvarparitást stb. A negyedik szakasz a szerződésben foglaltak teljesítésének és annak megkötésének a szakasza. A vevő a teljesítést követően értékeli a szállítót, hogy szerződésszerűen teljesített-e. Amennyiben megfelelőnek találja elgondolkodhat egy középtávú partneri viszony kialakításán az adott szállítóval. A létrejövő viszony, amennyiben nem teremt intenzív üzleti kapcsolatot a két fél között, illetve a korábbiaktól eltérő minőségben (pontos szállítási határidő stb.) teljesít a szállító, akkor a vevőnek új potenciális szállítók után kell néznie és a folyamat kezdődik előlről. Abban az esetben, ha a vevő csak részben elégedetlen a szállítójával, akkor közösen olyan intézkedéseket hozhatnak, amelyek újra a megfelelő kerékvágásba helyezik a közöttük fennálló üzleti kapcsolatot. Ha nem találnak kollektív megoldást a felek, akkor újratárgyalhatják a kettejük között rögzített feltételeket, azaz új szerződést köthetnek. A vevő azokkal a szállítókkal, akik az elvárásainak javarészt megfelelnek, hosszú távú megállapodást köt. Ezek a szerződések mind a vevő, mind pedig a szállító számára előnyösek, hiszen a vevő kedvezőbb feltételek mellett szerezheti be a kívánt terméket, a szállítónak pedig egy biztos pontot, azaz konstans kielégítendő rendelési igényt biztosít.

### **2.5.2 A beszállítók értékelésének szempontjai**

A szállítók értékelése egy nagyon összetett feladat, ugyanis számos perspektívából szükséges megvizsgálni őket ahhoz, hogy egy átfogó véleményt tudjunk megfogalmazni az adott szállítóról. A beszállítók megválasztása stratégiai fontosságú terület, melyhez azok kollektív ismerete elengedhetetlen. A gyakorlati életben számtalan szempontot lehetne felsorolni, ami alapján egy adott szállító mellett dönt egy vállalat. A legáltalánosabb szempontokat kívánom bemutatni a következőkben.

## Termékre és szolgáltatásra vonatkozó mutatók

A termékekre és a szolgáltatásokra vonatkozó mutatókat öt szempont szerint szokás csoportosítani (Vörösmarty–Tátrai, 2016):

1. költségek
2. minőség
3. szállítás
4. rugalmasság
5. környezeti szempontok

Lényegében az első három elem a hagyományos úgynevezett „megfelelő” elveket írja le. A felsorolásban a megfelelő árat a költségek, a megfelelő terméket a minőség, a megfelelő helyet és időt a szállítás jelenti. A rugalmasság és a környezeti szempontok többlettartalommal rendelkeznek, ugyanis a rugalmasság a vevő megváltozott igényeire történő reagálást jelöli, míg a környezeti szempontok a felelősség nevében megvalósított intézkedéseket írja le, melyek közvetlenül a beszerzési döntésekbe épülnek be (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

Legelőször a **költségeket** érdemes megvizsgálni, ugyanis a beszerzési szervezet egyik legfontosabb szempontja a költségek lehető legalacsonyabb szinten tartása. A szállítók értékelésénél azonban nem mindig áll a legelső helyen. Abban az esetben, ha a felülvizsgálat a szállító fejlesztésének érdekében történik, akkor alapvetően arra vagyunk kíváncsiak, hogyan lenne képes a szállító a vevőt még hatékonyabban kiszolgálni alacsonyabb költségszint mellett. Ebből az következik, hogy ilyenkor nem azt vizsgálja a vevő, hogy az adott szállító alacsony költségekkel működik-e vagy sem. A termékeket és szolgáltatásokat szemlélve olyan elemek figyelhetők meg, mint például:

- Az adott termék vagy szolgáltatás ára
- Olyan árat befolyásoló elemek, mint a kedvezmények, árfolyamváltozás vagy éppen a finanszírozásból adódó előnyök vagy költségek
- A beszerzési költségeket növelő tételek, mint a csomagolás díja, a fuvardíj és a hozzá tartozó költségek, a raktározási és az átrakási díj, a vám vagy a szállítmány biztosításának költsége
- A fizetési feltételek, illetve a fizetésnek az időzítése

- A termék teljes élettartama alatt felmerülő ráfordítások, mint például az üzembe helyezés költsége, a működtetéséhez elengedhetetlen energia és humán erőforrás költsége, a megfelelő üzemeléshez nélkülözhetetlen karbantartások és pótalkatrészek költsége, illetve a váratlan meghibásodások során felmerülő egyéb költségek, továbbá a tervezett leállásokhoz köthető ráfordítások (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

A **minőség** a termékek meghatározásánál pontosan leírható olyan paraméterekkel, mint a méret, az összetevő vagy éppen az élettartam. A szolgáltatások esetében jóval összetettebb a minőség meghatározása, hiszen a szolgáltatásoknak megvan azon tulajdonságuk, hogy egy nagy adag szubjektív töltettel rendelkeznek (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

A **szállításra** vonatkozó mutató két főkomponensből épül fel, az egyik annak gyorsaságát a másik pedig annak megbízhatóságát jelöli. A szállítások gyorsaságára számos mutatót használnak a beszerzési szervezetek, ilyenek többek között a rendelés átfutásának az ideje, a rendelés visszaigazolásának az ideje stb. A megbízhatóság során számos szempontot szükséges figyelembe venni a legfontosabb, hogy szállított-e egyáltalán az adott beszállító. Ha szállított, akkor azt a megfelelő időben, a kért mennyiségben és az előre leegyeztetett helyen és módon tette-e meg (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

A **rugalmasság** esetében azt a képességet mérjük, hogy a megváltozott vevői igényekhez milyen mértékben tud alkalmazkodni a beszállító. Ez egy kiemelt szempont, mivel a piaci igények folyamatosan változnak, amelyeket a vevőknek is le kell követniük. Leggyakrabban olyan változások következnek be a vevői oldalon, mint például a rendelt mennyiség növelése vagy csökkentése, vagy a beszállítás idejének módosítása (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

A modern vállalatok esetében a **környezeti tényezők** egyre inkább nagyobb figyelmet kapnak. A felelős vállalatirányítás megköveteli manapság a környezettudatosságot, mellyel gyakran a költségeit is csökkentheti egy cég. Gyakori tényezők a beszállítók értékelése során például (Vörösmarty–Tátrai, 2016):

- újrafelhasználható-e az adott termék
- környezetbarát-e az adott termék csomagolása
- milyen hatékony az adott termék (gyártóberendezéseknél)



## **Folyamatra vonatkozó mutatók**

Számtalan alkalommal előfordulhat az, hogy a termékek vagy a szolgáltatások elemzése nem biztosít kellő információt a szállítók meghatározásához. Különösen akkor van jelentősége a megfelelő beszállítóknak, amikor nagy értékű vagy nagy horderejű beszerzésről van szó. Ebből kifolyólag részletesebb vizsgálatok szükségesek a vevők részéről. A folyamatokra vonatkozó mutatókkal azt tudjuk vizsgálni, hogy a termékeket vagy szolgáltatásokat kibocsátó folyamatok mennyire megbízhatóan tudják előállítani a vevő által elvárt outputot. A folyamat szintű mutatók kiterjedhetnek számos területre, többek között a termelési folyamatokra, a logisztikai rendszerre vagy éppen a minőségügyi rendszerre. Egy adott részterület megfigyelése több szempont vizsgálatát is támogathatja, azonban fontos elmondani, hogy az ezekről alkotott vélemények merőben eltérhetnek a különböző értékelési szempontok eredményeképpen. Az esetlegesen eltérő hatásoknak a megmagyarázása egy kiemelt feladat, mely csak akkor lehetséges, ha az adott elemzések előtt meghatározott célokat kívánunk elérni. A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó elemzésekkel szoros párhuzam húzható, ennél fogva az ott ismertetett szempontok szerint jellemezhetjük a folyamatokra vonatkozó jellegzetességeket (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

**Költség** oldalról tekintve megvizsgálhatjuk lebontva az egyes költségszoportokat, mint mondjuk az anyagokra, a munkaerőre vagy éppen a finanszírozásra vonatkozó költségeket. Rengeteg információ nyerhető azon elemekből, amelyek alapvetően „megbújnak”, azaz nem határozzák meg közvetlenül a költségszintet. Ilyen tényezők többek között, hogy egyáltalán korszerűek-e a gyártóberendezések stb. (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

**Minőségi** szempontból megvizsgálhatjuk az erre vonatkozó rendszerek és technikák megfelelőségét, mint például a minőségbiztosítási vagy minőségirányítási rendszert, illetve a minőségfejlesztési módszereket (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

A **szállításra** és a **rugalmasságra** vonatkozó szempontok igencsak összerosódnak a folyamat szintű vizsgálatok során, ezért egy közös pontban kerülnek említésre. Túlnyomóan olyan kérdéseket kutat, mint például hogyan lehetséges a rendelés feladása, készletre vagy raktárra történik a termelés, mekkora kapacitás rendelhető az adott beszállítóhoz stb. (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

A **környezeti tényezőkre** is érdemes elvégezni folyamat szintű vizsgálatokat, ugyanis fény derülhet további információkra. A termékekre és a szolgáltatásokra vonatkozó elemzések

alapvetően megválaszolják a legtöbb kérdést, azonban választ kaphatunk arra is, hogy rendszer szinten érvényesülnek-e a környezeti szempontok. Ennek elmaradása súlyosan veszélyeztetheti a vevő reputációját. Például rendelkezik-e megfelelő környezetvédelmi tanúsítvánnyal az adott vállalat, a károsanyag-kibocsátást milyen eszközök felhasználásával adják meg, milyen lépéseket tesz a környezeti lábnyomának csökkentése érdekében (Vörösmarty–Tátrai, 2019).

### **Kapcsolatmenedzsment**

A kapcsolatok menedzselése vevő és beszállító között egy alapvető fontosságú feladat, amely mind a két fél számára hatalmas kihívást jelent. A köztük fennálló kapcsolatot három alapvető modellel lehet leírni (Szegedi–Prezenszki, 2017):

- tranzakcióorientált modell
- kapcsoltorientált modell
- stratégiai partnerkapcsolat modellje

A **tranzakcióorientált modell** lényegében egy alacsony bizalmi szintet feltételez vevő és szállító között. A tárgyalások során sokkal inkább vesztes és nyertes, mint vevő és szállító felállás valósul meg. A vevő alkalmyszerűen ad rendeléseket a beszállítónak, illetve jellemző, hogy emiatt túlszabályozottak a megkötött szerződések, amelyek általában rövid távra szólnak. A modell lényege, hogy az árakat és a beszerzési tranzakciókat részesíti előnyben, azaz a vevő folyamatosan összeveti a szállítókat, annak érdekében, hogy azonnal leválthassa szállítóját, ha nem biztosított a folyamatos ellátás vagy netán áremelést kezdeményezne (Szegedi–Prezenszki, 2017).

A legelterjedtebb modell a **kapcsolatorientált modell**, vagyis amikor a vevő és a szállító közötti kapcsolat a bizalomra épül. A tárgyalások során kiválasztott szállítót üzleti partnerként kezeli a vevő. A modellt jellemzi, hogy mind a két fél nyertes felállást kíván megvalósítani, amelyet folyamatos kapcsolattartással és egyeztetéssel igyekeznek elérni. Általában egy vagy néhány szállítóval szerződik a vevő, akik között a szerződések sokkal rugalmasabb feltételekkel rendelkeznek, mint a korábban említett tranzakcióorientált modell esetében. Abban az esetben, ha több szállító teljesít megbízásokat, akkor egymásnak is fontos információbázist tudnak biztosítani (Szegedi–Prezenszki, 2017).

A **stratégiai partnerkapcsolatok** esetén a vevők és a szállítók egy olyan hosszú távú kooperációra helyezik kapcsolatukat, amely mind a két fél számára egyfajta integrációt

jelent. A szoros együttműködés révén oldják meg a beszerzésből adódó komplex kihívásokat, melyhez nagyfokú segítséget biztosít a kettejük közötti ismeretek, erőforrások és eszközök megosztása (Szegedi–Prezenszki, 2017).

A sikeres üzleti kapcsolatok egyik alapköve az elkötelezettség. Az elkötelezettség feltételezi, hogy a két fél, azaz a vevő és a szállító egymás értékeivel azonosul, illetve igyekszik megtartani és továbbfejleszteni a kettejük közötti kapcsolatot. Az vevő és az eladó közötti kapcsolatban az elkötelezettség egyfajta hajlandóságot is jelent arra vonatkozóan, hogy fenntartsa a kapcsolatot a két fél egymás között (Dwyer, 1987).

Az elköteleződés mellett egy másik fontos szempont a szállító motiváltságának a kérdése. Eddig nagyrészt arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szállítónak megvannak-e a kvalitásai, eszközei, szaktudása stb. Egy szállító motiváltságát számos szempont befolyásolhatja (Vörösmarty–Tátrai, 2016):

- a vásárlás volumene
- az adott vevő részaránya a teljes portfólióban
- az adott vevő „jónak” számít-e vagy sem (pontosan fizet-e, milyen rendszerességgel változtatja meg a rendelésben foglaltakat, a rendelés teljesítése előtt megfelelő időben adja-e le a rendelést stb.)
- a vevővel folytatott kapcsolat milyen referenciaként szolgál más partnerek esetében
- a vevő jövőképe, azaz van-e esély növelni a megrendelések értékét, illetve gyakoriságát

Olyan általános magatartási formákat is érdemes megemlíteni a szállítók részéről, amelyek nagyban tükrözik hozzáállásukat az adott vevőhöz. Olyan kapcsolattartót vagy kapcsolattartókat ad meg a szállító, akik rendelkeznek a szükséges háttérinformációkkal és kompetenciákkal a vevővel történő hatékony együttműködés érdekében. Emellett fontos, hogy bármilyen platformon elérhetőek legyenek és rövid időn belül megválaszolják a felmerülő kérdéseket. A két partner között fennálló kapcsolat továbbfejlesztésének érdekében tesz-e javaslatokat a szállító, esetleg erőforrásokat is áldoz-e rá. Netán befektet-e olyan rendszerekbe, technológiákba, szolgáltatásokba, amelyek révén még hatékonyabbá válhat a vevőkiszolgálási szint.

## **A vállalati szintű mutatók**

Egy vállalatról alkotott értékelés során olyan kérdésekre keressük a választ, mint például milyen pénzügyi háttérrel rendelkeznek, azaz biztos alapokon áll-e a cég vagy javarészt idegen forrásból tartja fent a működését. Emellett fontos megismerni a cég tulajdonosi organigramját, azaz a tulajdonosi struktúráját, illetve a cég menedzsmentje is egy fontos szempont. Számos dokumentum alapján nyerhet adatokat az adott fél a vizsgálandó partneréről, ilyenek többek között a pénzügyi kimutatások (például mérleg, eredménykimutatás, cash-flow kimutatás stb.) vagy éppen a már említett tulajdonosi organigram (Vörösmarty–Tátrai, 2016).

A pénzügyi beszámoló vizsgálat minden partner esetében különösen fontos. Tudni érdemes, hogy ezekből a vállalat jövője nem prognosztizálható, azonban fontos kiindulási pontot jelent egy adott partner felmérésénél. A leggyakrabban a társaságok mérlegét és eredménykimutatását elemzik, ezekből olyan információkra tehet szert a vizsgálódó fél, mint például profitábilis volt-e a cég az adott pénzügyi időszak (negyedév, év) végén. Emellett az is megállapítható, hogy sikerült-e bevonnai vagy átcsoportosítani valamilyen forrást a vállalat tőkéje szempontjából. A mérlegfőösszegekből meghatározható, hogy sikerült-e növelni a vállalkozás eszközállományát, holott célszerű a kötelezettségeket is alaposan áttekinteni. Amennyiben javarészt rövid távú kötelezettségei vannak a vállalatnak az intő jel lehet, abban az esetben, ha a készpénzállománya csekély ezekhez mérten. A jövő eredményességének szempontjából a cash-flow kimutatás sokat segíthet, azonban ezeket a gyakorlatban többnyire nem adják ki a vállalatok. Az EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), azaz az üzemi eredmény egy fontos mutató az elemző szakemberek számára, ugyanis ennek nagysága sokat elárul az adott cég működéséről. Az EBIT emellett számos fontos mutatóhoz használatos, amelyek még többet árulnak el az adott vállalat gazdasági helyzetéről. Gyakran használt pénzügyi mutató EBIT mellett az EBITDA (Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation, and Amortization), amely az értékcsökkenés és amortizáció mértékével egészíti ki az üzemi eredményt. A likviditás egy kulcsfontosságú szempont az adott fél kiválasztásánál. Tipikusan a likviditási ráta biztosít információt a fizetési képességről, ugyanakkor ebből messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, ugyanis ez jellemzően a pénzügyi jelentés elkészítésének időpontjában volt igaz az adott szervezetre. A beszámolókon kívül az iparág átfogó ismerete is szükséges az elemző szakemberek számára, hogy egzaktabb véleményt tudjanak formálni a vizsgált vállalatról.

A stratégiai együttműködések során olyan szempontokat is érdemes megvizsgálni, mint például a vállalat jövőbeli elképzeléseit. Milyen célokat fogalmaz meg a vállalat a biológiai lábnyomának csökkentésének érdekében, azaz milyen környezetvédelmi tervei vannak, milyen új módszerek, technológiák stb. bevezetését tervezi.

Legvégül érdemes megtekinteni a cég mindennapi működését és prioritásait, és ezeket összevetni azokkal a tényezőkkel, amelyeket leginkább elvárunk az üzleti partnerünktől.

### **3. Beszerzési folyamatok egy német diszkontlánc hazai leányvállalatánál**

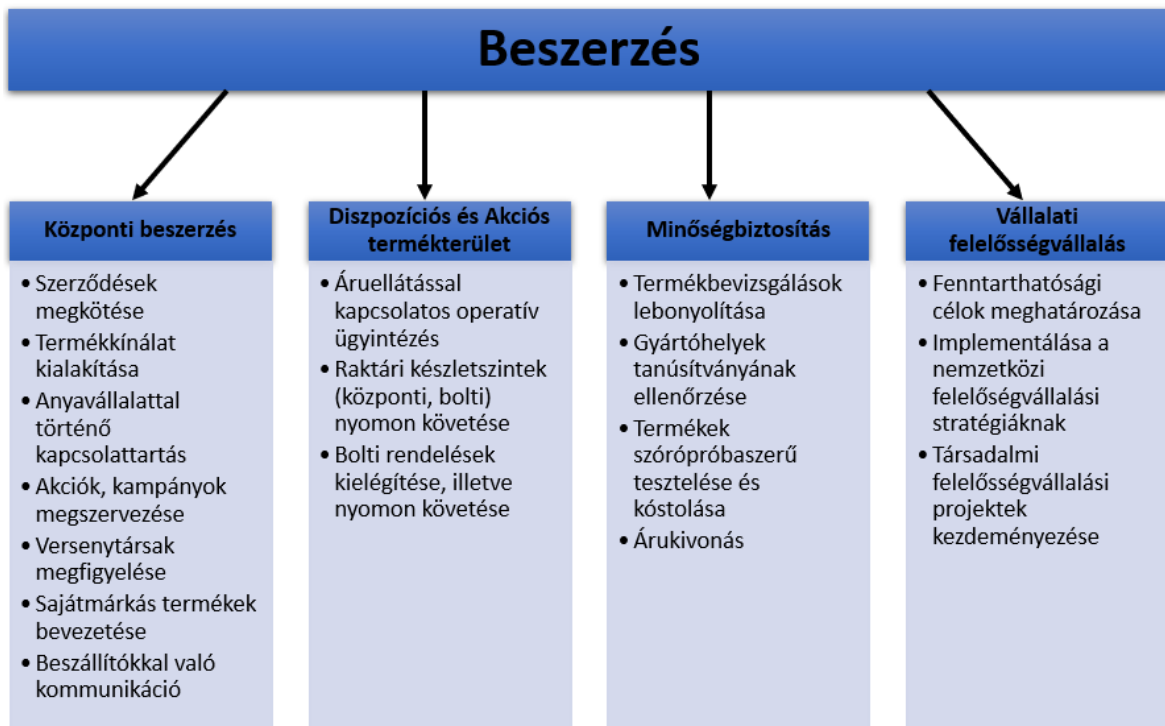
A diplomadolgozatomban korábbi részeiben taglalt elméleti ismeretek és a vállalat által biztosított dokumentumok felhasználásával bemutatom, hogy egy hazai diszkontlánc miképp szerzi be a fogyasztóinak szánt termékeket. Az empirikus vizsgálatom során olyan speciális eseteket is kiemelek, melyek valamilyen szempont miatt (tűzveszélyes, alkoholtartalmú, könnyen romlandó stb.) összetett elbánást igényelnek. A cég egyéb beszerzéseit, például a munkavállalóknak szánt food és non-food termékek megvásárlását nem foglalja magában a dolgozatomban.

#### **3.1 A vállalati beszerzés részletes bemutatása**

A német központú hálózat a 2000-es évek végén alapította meg a hazai leányvállalatát, amely ma már több mint 150 üzlettel rendelkezik országszerte. A cég filozófiájának az egyik alapköve a kiváló minőségű termékek értékesítése folyamatosan alacsony árak mellett. Ennek elérésében olyan tényezőkre fókuszál a vállalat, mint például az optimalizált választék, a megalkuvást nem ismerő minőség szemlélet, a megfontolt értékesítési stratégia, a felelősségteljes menedzsment, illetve a saját márkás termékek előtérbe helyezése.

A diszkontlánc mára már több, mint 5000 munkavállalót alkalmaz országszerte. A magyarországi központjában jelenleg több mint 100 fő dolgozik csak a beszerzésen, akik nap mint nap azon fáradoznak, hogy a fogyasztók igényeit minél jobban kiszolgálhassák.

Az alábbi ábra jól szemlélteti, hogy miként épül fel a cég beszerzési részlege:



9. ábra A vállalat beszerzésének részterületei

(Forrás: Saját szerkesztés, a diszkont által biztosított dokumentumok alapján)

A központi beszerzés a beszerzésen belül a legnagyobb terület, melyen jelenleg körülbelül 50 ember dolgozik. Mindenfajta újítás, ami az üzletek polcain megjelenik ehhez a részleghez kapcsolódik. Tehát az itt dolgozó kollégák vezetnek be új termékeket, ugyanakkor az új szállítók felkutatása is az ő feladatuk. Ennek alapja a versenytársak folyamatos elemzése, hogy milyen termékeket kínálnak vásárlóiknak. A szállítók megfigyelése is feladatuk, hiszen versenyképes termékeket csak versenyképes szállítók révén lehet az üzletekbe juttatni. A beszállítókkal elsődlegesen ez a részleg kommunikál, illetve tartatja be velük a szerződésekben foglalt keretfeltételeket. Itt történnek a kondíciós szerződések megkötése, melyek révén formálják a termékkínálatot. Feladatuk továbbá a heti akciók megszervezése, vagyis az adott héten éppen milyen termékek kerüljenek be a szórólapba. A sajátmárkás termékek is ezen az osztályon születnek meg, melyek tudniillik a diszkontok egyik legfontosabb szegmense a teljes termékkínálatot figyelembe véve. Ezenkívül közvetlen kapcsolatban állnak az anyacéggal és elsőként ők értesülnek bármilyen változásról.

A diszpozíciós és akciós terület végzi voltaképpen az áruellátással kapcsolatos operatív ügyeket. Figyelik mind a központi raktár, mind pedig az üzletek készlet szintjeit. Fő feladatuk ezek összehangolása, vagyis a készlethiány és túlkészlet kialakulásának a

megelőzése. Ezen osztály határozza meg, hogy milyen volumenben kerülnek ki termékek az üzletekbe. Ez nem csak az állandó termékek esetében érvényes, hanem az akciókra és a szezonális időszakokra is ők kalkulálják ki az optimális mennyiségeket. Nagyságát tekintve ez a második legnagyobb részterülete a beszerzésnek a maga kb. 40 fős állományával.

A minőségbiztosítási osztály dolgozói intézik a sajátmárkás termékekkel kapcsolatos minőségbeli folyamatokat. Független laborokat megbízva vizsgálják be őket az állandóan magas minőség fenntartásának érdekében. A termékeknek a törvényi előírásoknál is jóval szigorúbb kritériumoknak kell megfelelniük, melynek betartását a minőségbiztosítási kollégák végzik. Ennek forrása a gyártóhelyek minőségi bizonyítványainak a megléte, vagyis az adott terméket előállító üzem rendelkezik-e a szükséges minőségügyi tanúsítvánnyal. Feladatuk nyilvántartani és bekérni ezen dokumentumokat, illetve azok hitelességét is ellenőrzik minden alkalommal. Szűrőpróbaszerűen választanak ki árucikkeket mind a központi raktárba beérkezett, mind az üzletektől bekért termékekből, melyeket megkóstolnak és kiértékelnek. A nem megfelelőnek értékelt termékeket visszavonják, illetve sürgős esetben teljes árukivonást is elrendelhetnek.

A vállalat felelősségvállalási osztálya, cégen belül röviden a CR (Corporate Responsibility) figyelni nemzetközileg milyen fenntarthatósági kampányokat célszerű meghonosítani a hazai gyakorlatban. Ezen akciók céljainak definiálása a feladatuk, illetve szorosan együttműködik a központi beszerzéssel. A kooperáció célja azon ténynek a megerősítése, hogy a beszerzett termékek bizonyítottan fenntartható forrásból származnak. Emellett társadalmi felelősségvállalási projekteket hirdetnek, illetve ezen kampányok kommunikációja is a feladataik közé tartozik a vállalat social media felületein.

Az említett részterületek közül mindegyiknek megvan a maga feladata, ugyanakkor egymást kölcsönösen támogatják, illetve ellenőrzik, így állva össze a cég beszerzése. Természetesen az adott részterületek nem csak más beszerzési munkatársakkal kommunikálnak, hanem a cég összes osztályával. A hatékony működésnek ez elengedhetetlen feltétele, hogy napi szinten és aktívan tartsák a kapcsolatot házon belül.

A vállalatnál a beszerzési osztály munkája még jóval a vásárlók által támasztott igények felmerülése előtt elkezdődik, hiszen számos feladatot kell elvégezni, míg az áru eljut a gyártótól vagy termelőtől a fogyasztóhoz. Amint a beszerzés cégen belül rögzítette a



beszerzendő termékre vonatkozó valamennyi szempontot, felveszi a kapcsolatot az új potenciális és a jelenlegi szállítóival egyaránt. A vizsgált vállalat a mai modern szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően megversenyezteti őket annak érdekében, hogy számára a lehető legkedvezőbb üzletet tudja megkötni. A tender közzétételét követően a szállítóknak általában néhány hét áll rendelkezésükre, hogy ajánlatukat elektronikus úton beküldjék. A beszerzés az ajánlatokon kívül minden esetben termékmintát is kér azoktól a szállítóktól, akik kívánnak indulni az adott tenderen. A kiírás határideje után az ajánlatok összesítésre kerülnek, illetve ellenőrzik, hogy minta is érkezett-e az ajánlatokhoz. Amennyiben vagy a minta vagy az ehhez tartozó ajánlat hiányzik, automatikusan nem jut tovább a következő fordulóra az a konkrét szállító.

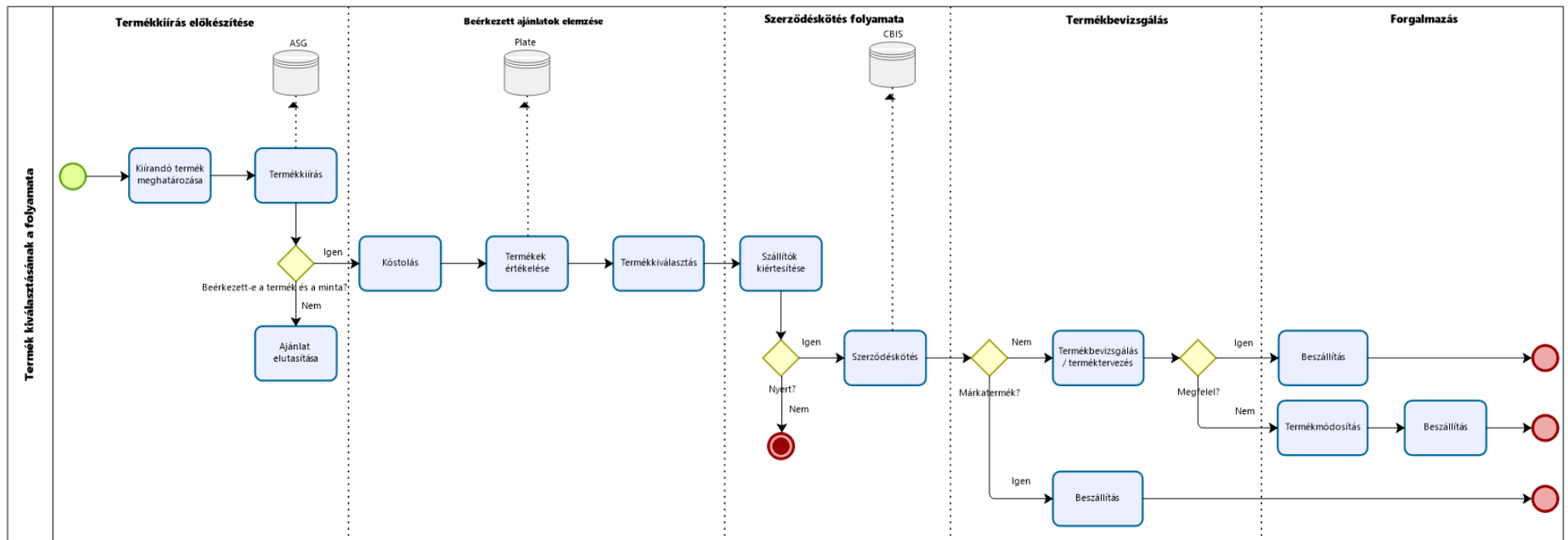
A második forduló németesen Verkostung-nak, azaz kóstolásnak hívják a cégnél. Ez mind a food, mind pedig a non-food termékekre értendő. A non-food termékek esetében a termékeket és az azokhoz tartozó ajánlatokat egymás mellé helyezik és olyan szempontok szerint mennek rajtuk végig, ahogy azt egy átlagos vásárló is tenné a vállalat valamelyik üzletében. Kiemelt figyelmet kap a tapintás és a megjelenés, illetve nyilván a szubjektív vélemény is komoly szerepet játszik két merőben hasonló ajánlat esetén. A food termékek kóstolása során is hasonlóan járnak el a beszerzési szakemberek. Itt azonban egy új szempont is megjelenik a non-food termékekhez képest, ami nem más, mint az ízlelés. A fogyasztható termékek kóstolása során a legfontosabb tényező az íz, ezért gyakran előfordul, hogy több forduló is szerveznek a kollégák. Megesik, hogy némely esetben külső szakértők bevonását is igénybe veszi a vállalat, például az alkoholtartalmú termékek esetében. Legtöbbször azonban, mint az már említésre került, a hétköznapi fogyasztók igényei alapján vizsgálják a termékeket.

Egy tender lezárását követően rendszerint kapnak visszajelzést azok a pályázók, akik érvényes ajánlatot nyújtottak be. Azoknak a szállítóknak, akik valamilyen okból kifolyólag nem nyertek megköszönik az részvételt. Gyakorta előfordul, hogy ezek a pályázók többet szeretnének tudni a visszautasítás okáról. Ezekben az esetekben az a munkatárs keresi fel őket, aki létrehozta a kiírást. Röviden tájékoztatja a kiválasztásra nem került szállítót, hogy mi volt az elutasítás legfőbb oka. Ez túlnyomóan az ár és a termék minősége, azonban számos esetben megesett már, hogy azért került lemondásra egy ajánlat, mert nem rendelkezett kellő kapacitással a kiválasztott szállító. Általánosságban elmondható, hogy a vállalat minden évben 20%-os bővülést tűz ki célként, melynek alapját nagyrészt az új

boltok nyitása jelenti. Noha előfordul, hogy ekkora volumennövekedés a már meglévő szállítóknak is komoly kihívást jelent.

A beszerzési osztály röviddel az eredményhirdetést követően tudatja a nyertes szállítóval, hogy kész az adott terméket kiállítani a polcaira. A visszajelzést követően egyeztetik a még kérdéses pontokat, amik esetleg nem lettek beleírva a tenderbe, habár fontos részét képezik a hatékony együttműködésnek. Ezzel a kapcsolatfelvétellel kezdődik el ténylegesen a beszerzés valódi feladata.

A lent látható folyamatábra jól szemlélteti a teljes procedúra egyes lépéseit:



10. ábra Termékbeszerzés folyamadiagramja

(Forrás: Saját szerkesztés, a diszkont által biztosított dokumentumok alapján)

A beszerzési eljárás során három vállalati rendszer járul hozzá az adatok rögzítéséhez:

- ASG
- Plate
- CBIS

Az ASG program egy belső fejlesztésű rendszer, mely segítségével láthatóvá teszik a tendereket a beszállítóknak. A rendszer nem csak a kiírások elkészítéséhez alkalmas, hanem többek között a szállítók értesítésére is használják. Tehát az ASG egyfajta levelező programként is működik, mely az ajánlatok visszautasításánál igen hasznos. Egy előre elkészített sablon alapján automatikusan generál e-maileket, ha bármilyen változtatást eszközöl a kiírásban a beszerzési munkatárs.

A Plate rendszerben történik a kóstolások során szerzett adatok összesítése. A programban részletes szempontok alapján lehet minden egyes terméket értékelni, ilyen szempontok például az alábbiak:

- Íz
- Állag
- Illat
- Forma
- Összbenyomás

Az értékelési szempontok természetesen a food és a non-food termékek esetében eltérnek, ugyanakkor az összbenyomást mindkét termékcsoporthoz meg kell adni. Természetesen a korábbi eredmények bármikor visszakereshetők, így többszöri kóstolás során is egyértelműen meghatározhatók az egyes értékek.

A CBIS a beszerzési osztály legtöbbet használt rendszere. A termékekkel kapcsolatos valamennyi adat rögzítésre kerül a rendszerben, illetve minden esetben képet is mellékelni kell az adott termékhez. Ebben a programban készülnek el a kondíciós szerződések, illetve a szállítók által aláírt és lepecsételt másolatok is ide kerülnek feltöltésre.

Mielőtt azonban egy kiírást meghirdetnének, elengedhetetlen a termékcsoporthoz átfogó ismerete. A vállalatnál három nagy termékcsoporthoz különböztetnek meg:

- „akciós termékek”
- szortiment termékek
- szezontermékek

Az akciós termékek, németül Aktionsartikel-ek azokat a termékeket jelölik, melyek bekerülnek az adott heti újságba. Fontos megjegyezni, hogy ezek nem összekeverendők az akcióban levő szortiment vagy szezontermékekkel. Az újságban, illetve az üzletek polcain szereplő ártábla színe jelzi, hogy akciós, szortiment vagy esetleg szezontermékkel van dolga a vásárlónak. Az Aktionsartikel-ek táblája piros, míg az utóbbi két termék kategória árai sárga ártáblán vannak feltüntetve. Az akciós termékek csoportja nem képezi az üzletek állandó kínálatát, hanem egy meghatározott mennyiséget kap minden üzlet a heti akció elindulása előtt. Az adott áru nem rendelhető a boltok számára, miután elfogy a készletük. Az üzletekre eső mennyiségek meghatározása központilag történik, a frekvenciátalabb üzletek valamivel nagyobb volument kapnak. Az akciós termékek fő célja, hogy bővítsék a kínálatot, illetve gyakran kísérleti céllal is rendelkeznek. Például ezekkel a termékekkel pontosabb visszajelzés kapható, mint egy piackutatás révén. Nagy előnyük, hogyha valamilyen okból kifolyólag nem nyeri el a vásárlóközönség tetszését, akkor is relatíve hamar elfogy az üzletek raktáráról. Az akciós termékek szinte kizárólag márkatermékek, hiszen az állandó kínálatban meglehetősen alacsony a márkatermékek száma a diszkontelvnék megfelelően. Kizárólag mennyiségi szerződéseket kötnek ezen termékeknel, ugyanis a cél, hogy átmenetileg egészítsék ki az állandó kínálatot és folyamatosan cserélődjenek. Ennek következtében általában pár hét alatt teljesen el is fognak. Ugyanakkor előfordul, hogy egy évben akár kétszer-háromszor is a polcokra dobja a vállalat a terméket, ha a fogyások alapján az jól szerepel. Alapvetően valamilyen tematikára épül ez a termékcsoport, tipikus példa erre a nyáron divatos BBQ téma, de akár a görög, thai konyha vagy a Valentin-nap is szolgálhat témaként.

A szortiment termékek képezik a boltok állandó kínálatát, ezek az áruk mindig megtalálhatók a polcokon, amennyiben nem áll fent készlethiány vagy rendelési korlátozás. Mivel a lánc minden egyes üzletében állandóan elérhetőnek kell lenniük a szortiment termékeknek, ezért hatalmas mennyiségeket szokás rendelni. Folyamatos egyeztetés szükséges mind cégen belül, mind pedig a szállítóval a megfelelő ellátottság érdekében. A szortiment termékek legnagyobb részt sajátmárkás termékek, amelyeket a vállalat az adott szállítóval fejleszt ki. Legyen szó a csomagolásról, az összetételről vagy bármilyen más minőségi tényezőről. Ezen termékek esetében gyakori az időintervallumra történő szerződéskötés és csak egy körülbelüli mennyiség kerül kikötésre a szerződésben. Ennek az az oka, hogy lehetetlen pontosan megadni, hogy az adott áruból egy év alatt mekkora mennyiség fog elfogyni. Körülbelüli mennyiség meghatározása azonban

elengedhetetlen, hiszen a beszállítóknak is kalkulálniuk kell valamilyen volumennel ahhoz, hogy zavartalanul tudják biztosítani a diszkont rendeléseit. Ebben főleg a korábbi évek értékesítési számai szolgálnak támpontként.

A szezontermékek az akciós és az állandó termékek között képeznek átmenetet. Ezek jobban hasonlítanak a szortiment termékekre, hisz több hónapig is megtalálhatók az állandó kínálatban. Ilyen termékek például a fagylaltok, a szaloncukrok, de akár a borok is lehetnek szezontermékek. A nagy mennyiségek miatt itt is elengedhetetlen a szállítók és a beszerzés közötti folyamatos kommunikáció. A termékek kiválasztása és a volumentervezés szintén komoly előzetes felmérést kíván meg, akár csak a szortiment termékek esetében.

Ezzel egyidejűleg felvetődhet azon kérdés, hogy milyen előzetesen nem várt események képesek felülírni a tervezett volumeneket. Mind a három kategórián belül adódnak olyan speciális esetek, melyek következtében teljesen megváltoznak a korábban kalkulált mennyiségek. Ilyenek többek között a szállító által biztosított mennyiségi rabattnak azon fajtája, amikor valamilyen ok folytán minél hamarabb meg szeretne válni a terméktől. Például ki szeretné futtatni az adott modellt vagy évjáratot, de a szokásostól rövidebb lejáratú dátum is ezen esetek közé tartozik. Ekkor egyedi elbírálás útján megemelhető a korábban megadott volumen. Mennyiségi döntést befolyásoló faktor egy olyan termék bevezetése is, amely már a többi versenytársnál jelen van. Ilyenkor gyakran a szállító ad meg becsült mennyiséget az ő értékesítési adatai alapján, habár ezt mindig fenntartással kell kezelni.

A fent felsorolt termékcsoporthoz közül bármelyikre lehet kiírást létrehozni, annak függvényében, hogy éppen milyen termék beszerzésére van szüksége a vállalatnak. Ezen csoportokon túlmenően azonban érdemes további két nagy kategóriára bontani a hálózat termékeit:

- márkatermék
- sajátmárkás termék

A márkatermékek, mint említésre került, főként akciós termékek. A márka szó alatt a hazai, illetve a nagy nemzetközi márkák egyaránt értendők. Hazai márka lehet többek között a Pick, a Pöttyös vagy éppen a Zwack. Nemzetközi márkák termékei az egész világon ismertek, mint mondjuk a Nestlé, a Ferrero vagy a Coca-Cola.

A lánc kínálatának zömét a sajátmárkás termékek alkotják. Ezek a termékek egyedi ízzel, csomagolással, címkével rendelkeznek, tehát nem találhatók meg egyetlen másik versenytársnál sem. Adódik a kérdés, hogy a taglalt jellemzőknek köszönhetően mikor is kell elkezdni ezen termékek beszerzését. Sajátos jellegükből fakadóan célszerű hozzájuk már jóval a piacra történő bevezetést megelőzően kiírást létrehozni. Mielőtt a boltok polcain megjelenéne 4-6 hónappal megnyitják a tendert, ezzel a szállítók tudomására adva a felmerült igényt. Elterjedt, hogy a sajátmárkáknak valamilyen fantázianevet találnak ki a hálózatok. Érdemes megemlíteni az igen hasonló elven alapuló Spar S-Budget termékcsaládját, ami alapvetően jóval szélesebb körben ismert, mint a diszkontok márkái. A sajátmárkás termékek egyik legnagyobb előnye, hogy jóval olcsóbban értékesíthetők a márkatársaikhoz viszonyítva. Ennek egyik oka a termékfejlesztésben a másik pedig a marketingben rejlik. A termékfejlesztést maga a diszkontlánc és a beszállító hajtja végre, így sokkal alacsonyabb szinten tudják tartani ezeket a költségeket együttműködésüknek köszönhetően a márkatermékeket gyártókkal ellentétben. Tudniillik az utóbbinál pont a termékfejlesztés költsége adja az adott áru legnagyobb költséghányadát. A sajátmárkás termékek igen ritkán kerülnek valamilyen nyomtatott vagy online hirdetésbe a márkatársaikhoz viszonyítva, így jókora reklámköltséget tudnak megspórolni a diszkontok. Felmerülhet rögtön a kérdés, hogy milyen séma alapján alakítják ki a fogyasztói árakat. A termékek árának meghatározásánál egyértelműen a többi diszkont árait veszik alapul. Ugyan teljesen megegyező termékekkel nem találkozni a konkurens kínálatában, azonban többnyire minden egyes terméknek megvan a megfelelője. Ebből adódóan a kóstolás során mind a minőséget, mind pedig az árat fontos figyelni. Hiába kiemelkedő minőségű egy termék, ha nem lehet megvalósítani a többi diszkont árszintje mellett, akkor kis valószínűséggel kerül kiválasztásra.

Márkatermékek esetében relatíve egyszerű dolga van a beszerzési szakembereknek. Mivel márkatermékeket más üzletláncok is tartanak a kínálatukban, ezért relatíve elegendő röviddel a termék megjelenése előtt felkeresni az adott szállítót. Ez a gyakorlatban szokás szerint 1,5-2,5 hónapot jelent, viszont különleges esetekben, például ünnepek előtt érdemes jóval hamarabb elkezdni a beszerzési folyamatot. A termékkiválasztás után a beszerzési munkatárs kontaktálja a beszállítót és megkezdődik az ártárgyalás. Az ártárgyalás során természetesen rögzítésre kerül az ár, a szállítási idő, a szállítási paritás és nemzetközi hálózat révén a valuta is. Hazánkban márkaterméket az esetek túlnyomó részében egy hivatalos forgalmazó tud biztosítani a láncok számára, így meglehetősen rugalmatlan

pozíciója van mindkét félnek a tárgyalás során. Ez azt jelenti, hogy relatíve kevés mozgásteret van a vásárlónak és az értékesítőnek egyaránt. Így is azonban az a célja a diszkontnak, hogy a lehető legalacsonyabb áron szerezzék be a terméket. Ugyanakkor a forgalmazó is a lehető legnagyobb haszonnal próbálja továbbadni azt. Nyilvánvalóan semelyik diszkont számára sem ismert, hogy milyen áron biztosítja a többi versenytársnak a forgalmazó az adott terméket. Mindamelllett a forgalmazó számára semmiképp se célszerű aránytalanul magas áron kínálni egy bizonyos partner számára áruját, hisz ez mind beépül a diszkontlánc árába. Ennek következményeként nem tud az adott diszkont versenyképes árat biztosítani a konkurenciával szemben a végső fogyasztók számára, így az értékesített mennyiség is alacsony marad. Végül soron ez a forgalmazó vállalatot is negatívan érinti, mivel nem, vagy csak nagyon kis volumenű rendelés fog érkezni a konkurenciához mérten jóval magasabb áron vásárló láncból. Ennek a gondolatmenetnek a révén általában próbálják a márkatermékeket hasonló áron biztosítani az összes üzletlánc számára, ezzel is generálva közöttük a piaci versenyt.

Mivel a márkatermékek a világ minden egyes pontján azonos receptúra alapján készülnek, így feltételezhető, hogy nincsen közöttük minőségbeli különbség. Ennek lényeges hozadéka, hogy ezeket nem kell külön bevizsgálni a diszkontoknak. Ezen lépés kihagyásával rengetek idő nyerhető, ami hihetetlenül fontos a piac kiélezettsége miatt. Ezenfelül nem kell a diszkontláncnak a megjelenés létrehozásával sem foglalkoznia, amely szintén sok időt és pénzt tud elvonni más folyamatoktól.

A sajátmárkás termékek, mint elhangzott egyedi megjelenéssel és receptúrával rendelkeznek, így semelyik konkurenciánál nem találkozhatunk az adott termékkel. Az ártárgyalás során egészen másfajta nehézségek merülnek fel a márkatermékekhez képest. Jóval szélesebb spektrumban kell gondolkodni a beszerzési osztálynak, hiszen általában nagyszámú szállító van jelen a piacokon. A nagy volumenre való tekintettel legtöbbször a legnagyobb gyártókapacitással rendelkező vállalatok jöhetnek számításba. Olyan fontos kritériumoknak kell megfelelniük, mint például az adott gyártóegység rendelkezzen megfelelő tanúsítvánnyal. A szükséges tanúsítványok termékcsoportról termékcsoportra különböznek, ilyenek többek között:

- HACCP
- IFS
- ISO 22000



- ISO 9001
- BRC

A diszkontlánc a sajátmárkás termékek létrehozása során tervező stúdiókkal működik együtt az egyedi, ugyanakkor felismerhető dizájn elérésének érdekében. Lényeges szempont, hogy azonnal beazonosíthatóvá váljon egy laikus vásárló számára is, hogy mely lánc termékét tette a kosarába. A tervezés során a manapság divatos modern és letisztult, már-már szinte minimalista stílust alkalmazzák a diszkontok. Ennek háttérben ugyanakkor a még nemrég helyreálló vagy a jelenleg is problémákkal küszködő ellátási láncok állnak, hiszen gyakorlatilag minden csomagolóanyag (alumínium, papír, műanyag, üveg) a beszerzése komoly gondot okozott vagy jelenleg is okoz.

A receptúra véglegesítése és a külső jellemzők kialakítása után ezeket a termékeket beltartalmi, illetve külső formai jegyek vizsgálatára kell küldeni. Amennyiben az értékhatárokon belül marad mindkét esetben az adott termék, úgy szabad utat nyer a lánc polcaira.

Ezen a ponton meg kell jegyezni, hogy aláírt, érvényes szerződés nélkül semelyik esetben sem kerülhetnek a diszkontlánc körforgásába a termékek. A hálózat eltérő szerződéseket hoz létre attól függően, hogy milyen termékfajta (akciós termék, szortiment termék, szezontermék) íródik a dokumentum. Egyszerű példa erre a beszállítás időpontja. Az akciós termékek nyilván még az újság érvényessége előtt beszállításra kell, hogy kerüljenek, míg az állandó és a szezontermékek esetében folyamatosan történik a szállítás. A nagy termékdiverzitás miatt a vizsgált diszkonthálózat emellett időperiódusokat is bevezetett. Ez azt jelenti a gyakorlatban, hogy például a fagyasztott termékeket hétfőn és csütörtökön 6:00-10:00 óráig lehet beszállítani. Erre azért volt szükség, mert számos árucsoport minősége a lerakódásra történő várakozás során csökkenhetne és ezt nem engedheti meg magának a vállalat. Ilyen termékek a könnyen romlandó áruk és azok a termékcsoporthoz, melyek valamilyen környezeti hatásra kényesek. Többek között különös odafigyelést igényelnek a húsok, a halak vagy éppen a sajtok, de akár az imént felsorolt fagyasztott termékeket is ide sorolhatjuk. Az adott intervallumokat további részegységekre, úgynevezett Lieferfenster-ekre, azaz szállítási időablakokra osztotta fel a vállalat. Egyrészt a fenti okokra vonatkozóan volt szükséges tovább bontani a rendelkezésre álló intervallumokat, másrészt a központba érkező teherautók minél inkább zavartalan rakodása áll a háttérben. Forgalmasabb napokon, akár több mint 150-200 teherautó is megfordul a

vállalat központi raktáránál. Főként az ünnepek előtti időszakok érintettek, de bármilyen sportesemény is közrejátszhat a megnövekedett forgalomban. Jó példa erre a 2020-as labdarúgó Európa-bajnokság, melyet nyáron rendeztek meg. A központi raktárba minden nap átlagosan 10 kamionnyi alkoholtartalmú szállítmány érkezett, mely sok ezer liternyi italt jelent a gyakorlatban.

A vállalat több mint 60.000 négyzetméteres raktárában történő lerakodást követően a raktári dolgozók megkezdik a termékek kommissiózását, vagyis minden egyes üzlet részére összeszedik, amit éppen a boltvezetők rendeltek. A lánc a saját kamionjaival szállítja ki az üzletek rendeléseit. A hálózat összes boltja rendelkezik raktárral, ahol a kiszállított terméket tárolják és a fogyás alapján töltik fel a polcokat.

Kivételt jelentenek ezalól a pirotechnikai eszközök, mely egy igen speciális igényű termékcsoporthoz tartoznak. A hazai szabályozás értelmében nem tarthatók az üzletek belterében, amely alól természetesen a vizsgált diszkont sem jelent kivételt. Multinacionális vállalat révén a magyarországi hálózat minden alkalommal kapcsolatba lép az Ausztriában elhelyezkedő központtal. Tudniillik a vállalat fő székhelye Németországban található, azonban a magyarországi és a környező országok leányvállalatai az osztrák központ alá tartoznak. Ennek egyik előnye, hogy hatalmas mennyiségek lévén szó kiváló alkupozícióval rendelkezik az osztrák beszerzés nemzetközi szinten is. Országonként magától értetendően ez nem volna megvalósítható, illetve a pirotechnikai eszközök sajátossága, hogy legnagyobb részük csak bizonyos időszakban értékesíthető hazánkban. Miután az osztrák kollégák összesítették a saját és a többi ország mennyiségi és minőségbeli igényeit, megkezdik a tendereztetést a hazai eljárással nagyon hasonló módon. A módszer egyik komoly hátránya azonban, hogy nem lehet később változtatni sem a kvantitatív sem a kvalitatív értékeken, illetve ezen jellemzőket a belföldi tendereztetéssel ellentétben legalább 10-12 hónappal előre szükséges jelezni a központ felé. Ebbe minden ország beszerzésének bele kell kalkulálni olyan tényezőket, mint például hány új üzletet terveznek nyitni ezen időszak alatt.

Fontos megjegyezni, hogy ezt a kollektív beszerzési technikát nem pusztán a pirotechnikai termékeknél alkalmazza a vállalat, hanem számos más termékénél is. Csupán az a feltétele, hogy legalább két ország akarja ugyanazt a terméket bevezetni a saját piacára. A tűzijátékok és egyéb robbanásveszélyes termékek ellentétben bármelyik másik termékcsoporthoz nem a vállalat központi raktárába érkeznek be, hanem direkt módon az

üzletekhez. A boltoktól meghatározott távolságra és feltételek szerint konténerekben kerülnek elhelyezésre, ahol ezután megvásárolhatja őket bárki, aki betöltötte a 18. életévét. Hazánkban a szilveszterig el nem adott termékeket és az ezt követően visszahozott, de fel nem használt tűzijátékokat ingyenesen átveszik, melyeket minden esetben szakszerűen elszállítat és megsemmisített a diszkont.

Alapjában véve a vállalat beszerzési folyamata igen hatékony, ennek ellenére vannak az erősségein kívül gyenge pontjai is a gyakorlatban. Az alábbi felsorolásokban összeszedtem a rendszerre leginkább jellemző tulajdonságokat.

### **Pozitívumok:**

- kiváló belföldi alkupozíció a központosított beszerzésnek köszönhetően
- rendszeres, szűrőpróbaszerű termék-felülvizsgálat
- meglévő és új szállítók bevonásával történő tendereztetés
- több körös kóstolás útján történő kiválasztás
- esetenként szakértő bevonása a kóstolásba
- kollektív beszerzés során igen kedvező árszinten történő vásárlás
- publikus értékesítési adatok a többi országtól átvehető termékek esetében
- pontos mennyiségek meghatározása az akciós termékek beszerzésekor
- szállítók prompt értesítése a kiírásban történő változásokról
- beszerzési terület több részterületre történő felosztása
- egy központi raktárba történő beszállítás
- időkapura történő érkeztetés

### **Negatívumok:**

- külföldi beszerzések során fennálló rugalmatlanság a mennyiségi és minőségi igények megváltozása esetén
- hosszú átfutási idő főként a sajátmárkás és a kollektív beszerzések során
- egzakt mennyiségek hiánya a szezon és a szortiment termékek esetén
- kizárólag egy központi raktárból történő szétosztás a teljes hálózat számára
- olykor alapos igényfelmérés nélkül történő termékbevezetés
- gyakorta elhúzódo termékbevezetés az egyedi beltartalmú és megjelenésű termékeknél

### 3.2 A beszerzett termékek kiértékelésének módszerei

A beszerzés munkája az értékesítési adatok kiértékelésével zárul le. A termékek fogyasztásának elemzése legalább olyan fontos feladat, mint a beszerzésük, hiszen a megvásárolt termékeket el kell adni ahhoz, hogy profitot tudjon generálni a cég. Mindegyik termékcsoporthoz különböző technikákat alkalmaznak a lehető legtöbb információ kinyerésének az érdekében.

Az akciós termékek fogyasztási adatai minden héten összesítésre kerülnek, melyet az alábbi táblázat szerint foglalnak össze:

KW 12	1. nap	1. hét	2. hét	3. hét	4. hét
„hárszméz”	3 %	13 %	32 %	44 %	48 %
„szatmári szilvalekvár”	26 %	45 %	61 %	78 %	83 %
„lángolt vékonykolbász”	14 %	32 %	48 %	53 %	61 %
„light trappista sajt”	34 %	51 %	74 %	81 %	92 %
„céklalé”	5 %	11 %	18 %	22 %	27 %

1. táblázat Az adott heti akciós termékek teljes készletének fogyasztása %-ban kifejezve

(Forrás: Saját szerkesztés, a diszkont által biztosított dokumentumok alapján)

A fenti táblázat a 12. heti akciós termékekre vonatkozó fiktív értékesítési adatokat tartalmazza. Valamennyi termék neve anonimizálva lett, ugyanakkor segítik az táblázat egyszerűbb megértését. Mivel a vállalat belső levelezése hivatalosan német nyelven történik, ezért az itt megjelenő adatokat is általában ezen a nyelven rögzítik. A KW kifejezés a német Kalenderwoche szóból ered, melyen az adott naptári hetet értjük. A jobb átláthatóság érdekében a vállalat különböző színekkel látja el a táblázatban valamennyi termék fogyasztásának alakulását. A zöld színnel jelzett termékek az értékesítés alapján nagy valószínűséggel ismétlésre kerülnek, a pirossal jelöltek helyett más terméket próbál meg következőleg a vállalat a kínálatában, legvégül pedig a sárga színnel ellátott termékeket a beszerzési vezetők külön értékelik. Ők dönthetnek a termékek ismétlése, illetve elutasítása mellett is az adatok alaposabb elemzését követően.

Jól látható, hogy a központ által megvásárolt céklalé teljes mennyiségének a 27 %-a került értékesítésre a 4. hét végére. Ezzel az eredménnyel a következő év ugyanezen időszakában

biztosan nem kerül majd újra a boltok polcaira, hanem egy másik termékkel fog próbálkozni a vállalat. Habár a hársmez messze jobban teljesített a 48 %-os teljesítményével, azonban ugyanez érvényes rá is. A lángolt vékonykolbász a központ által meghatározott 60 %-os értéket alig túllépve áll a harmadik helyen. Abban az esetben, ha a 60 %-os határértéket éppen nem éri el, vagy csak alig múlja felül a fogyás, a beszerzési vezető dolga mérlegelni, hogy szeretné-e megtartani a terméket a következő akcióra. A szatmári szilvalekvár és a light trappista sajt messze meghaladta a küszöbértéket, vagyis egyértelműen ismétlésre fognak kerülni.

Az adatsorok alapján alakítják ki együtt a beszerzési igazgatók és menedzserek a következő időszak mennyiségeit. Azon termékekből, amelyek gyakorlatilag teljesen elfogytak az üzletek polcairól nyilvánvalóan jóval nagyobb volument fognak rendelni, mint az éppen csak a küszöbérték felett teljesített áruk esetében.

Természetesen előre lehet hozni, vagy el lehet tolni a következő megjelenés időszakát minden akciós termék esetében. Ennek a meghatározása a beszerzési menedzserek feladata. Ha netán valamilyen külső tényező miatt nem alakult jól a fogyás, például az adott héten minden egyes nap esett az eső, emiatt gyengén alakult napkrémek fogyása, akkor értelemszerűen felülírhatja a táblázat ajánlását. Ez a kimutatás minden esetben segítségként szolgál, egyfajta támpontot biztosít a beszerzési vezetők számára, tehát bármikor felülbírálnak annak eredményét. A beszerzési osztály üzletenként nem vizsgálja a fogyást, mivel annak feladata közvetlenül a boltvezetőkre tartozik, így állva össze a teljes országra vonatkozó értékesítési adatok.

Mint azt megismerhettük a szortiment és a szezontermékek nagyon hasonló tulajdonságokkal bírnak, így a kiértékelési módszerük is igen hasonló. A szortiment termékeket általában egy adott évre vonatkozóan vizsgálják, míg a szezontermékeket a teljes szezonra. Az összehasonlítás alapja mindig az előző év azonos időszaka. Kétségtől nem lehet 100 %-ban összevetni ezen időközöket, hiszen némely termék egyik évről a másikra lecserélődik.

	<b>Zeitraum - Intervallum</b>	<b>EKP - Tervezett beszerzési ár (Ft)</b>	<b>VKP - Tervezett eladási ár (Ft)</b>	<b>Zielkalk - Tervezett árrés</b>	<b>Umsatz PLAN - Tervezett forgalom (Ft)</b>	<b>DB PLAN - Tervezett nyereség (Ft)</b>	<b>Umsatz IST - Tényleges forgalom (Ft)</b>	<b>DB IST - Tényleges nyereség (Ft)</b>
„egri bikavér”	2022.01.01. – 2023.03.31.	485	999	32 %	13.486.500	4.315.680	12.440.547	3.980.975
„kerti törpe”	2022.06.01. – 2022.08.31.	2464	4899	28 %	7.593.450	2.126.166	11.061.942	3.097.344
„hinta”	2022.01.01. – 2022.12.31.	11269	14999	18 %	8.924.405	1.606.393	11.819.212	2.127.458
„kivi”	2022.12.01. – 2023.04.31.	57,5	74	22%	1.087.060	239.153	1.652.864	363.631
„nyári kalap”	2022.01.01. – 2022.06.30.	987	1999	33 %	6.796.600	2.242.878	8.393.801	2.769.954

## 2. táblázat A szortiment és a szezontermékek fogyásának alakulása

(Forrás: Saját szerkesztés, a diszkont által biztosított dokumentumok alapján)

A fenti táblázat foglalja össze a főbb mutatókat, melyek elengedhetetlenek a szortiment és szezontermékek kiértékelésekor. A vállalat a gyakorlatban egy még részletesebb listát alkalmaz, azonban a jobb áttekinthetőség végett a dolgozatban egy egyszerűsített táblázat kapott helyet. Ugyanakkor ahhoz, hogy átfogó képet alakíthassak ki, szöveges formában kívánom bemutatni a táblázatban nem szereplő mezőket.

A szortiment termékeket minden esetben hosszabb időszakban vizsgálják a vállalatnál, a gyakorlatban általában 10-18 hónapos intervallum kerül kiértékelésre. A szezontermékek esetében ez az időtáv legalább 2, de legfeljebb 6 hónapot ölel fel. Ennek ismeretében megállapítható, hogy az egri bikavér és a hinta szortiment termékek, míg a kerti törpe, a kivi és a nyári kalap szezontermékek. A fenti táblázat nem tartalmazza, azonban minden esetben feltüntetésre kerül, hogy mely beszállítótól kerül megvásárlásra a termék. Nyilvánvalóan egy beszállító akár több terméket is szállíthat a vállalat számára, amennyiben a beszerzés az adott szállító ajánlatát találja a legversenyképesebbnek. A beszerzési és az értékesítési árat követően a „Zielkalk”, vagyis az egy termékre eső árrés kerül megállapításra. Ez a cégnél egy speciális formulával számolható ki, melyet vállalati titokra való tekintettel nem tesztek közzé a dolgozatomban. Ugyanakkor elmondható, hogy főként az adott termék eladási és beszerzési ára határozza meg, illetve az áfakulcs nagyságának is komoly szerepe van benne. Az árrés az összes termékcsoportnál meghatározásra kerül, melyet el kell érni a vállalati stratégia teljesítésének érdekében. A

termékcsoportok esetében olyan kategóriákra kell gondolni, mint például összefoglalóan a sörök, a sajtok, a kétszersült termékek stb. A beszerzési szakemberek feladata, hogy a szállítókkal az ártárgyalás során olyan árat alakítsanak ki, melyekkel elérhető a kívánt Zielkalk. Az eladási árat elsősorban a fő versenytársak áraihoz igazítja a cég, azaz a többi diszkont árszínvonalához. Másodlagosan a szuper- és hipermarketek árait is figyelembe veszi a vizsgált vállalat. A tervezett forgalom és a tervezett nyereség, vagyis az Umsatz Plan és DB Plan a termék bevezetése előtt kerül megállapításra, azonban a kiértékelésnél fontos szerepet játszanak abban, hogy a tényleges forgalmat és nyereséget (Umsatz IST és DB IST) el tudja megfelelően helyezni a beszerzési elemző. A táblázat nem tartalmaz egy fontos elemet, ami nem más, mint az összetört, ellopott, leltár során nem talált stb. termékek értékét. Ezt az értéket PV-val jelzi a vállalat a német Preisveränderung szó rövidítéséből. A fenti eseményeken túl a szortiment és szezontermékek akciója során kialakuló alacsonyabb árrés is itt kerül elszámolásra, mely a PV értékének a legnagyobb részét adja.

Az alábbi táblázat egy adott termékcsoport azonos időszakra vonatkozó főbb számainak az összehasonlítását tartalmazza:

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>fejlődés (%)</b>
darabszám	198.472	223.942	12,83
átlagos árrés	27,41 %	28,23 %	0,2991
forgalom	214.942.114	259.241.233	20,61
nyereség	58.915.633	71.183.800	20,82

### *3. táblázat Adott termékcsoport azonos időszakra vonatkozó főbb mutatószámainak összevetése*

(Forrás: Saját szerkesztés, a diszkont által biztosított dokumentumok alapján)

A 2. táblázat részletesen elemzi az adott termékeket, míg a 3. táblázat egy adott évre vonatkozóan nyújt információt. A 2021-es év összes szortiment termékét vagy szezontermék tartalmazza. Jelen esetben a táblázat a szezontermékként értékesített borok alakulását mutatja. Egy évben akár 2-3 szezont is kialakítanak a beszerzési vezetők, melynek számait a fent látható táblázatot használva készítik el.

A szortiment termékek kiértékelése a merőben eltérő bevezetésük miatt jóval munkaigényesebb folyamat. Például egy terméket bevezethetnek 2021 januárjában és az majd csak 2022 márciusában kerül kivezetésre, ugyanakkor az is elképzelhető, hogy egy termék nem marad egy teljes évig az üzletek polcain. Ugyanezen az elméleti síkon

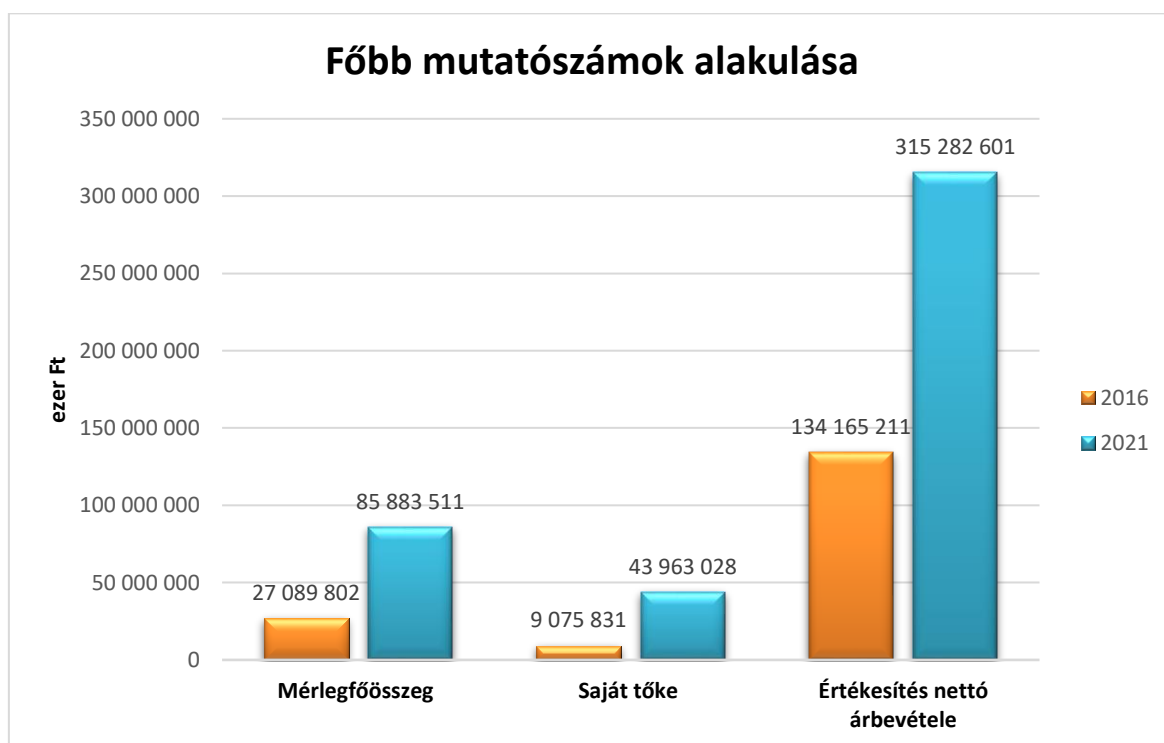
működnek a szezontermékek is, azonban a jóval alacsonyabb darabszám miatt a gyakorlatban kevesebb munkát jelentenek. A táblázat legfontos oszlopa a legutolsó, mely az adott évhez viszonyított növekedést vagy csökkenést mutatja be. Az egész beszerzés számára ez a leginkább figyelemmel kísért érték.



## 4. Következtetések, javaslatok

A Logisztika.com által vizsgált felmérésekben a vállalatok költségszerkezeteiben a beszerzett termékek a teljes költség 50-75 %-át teszik ki. Mivel ez alapján a beszerzés termeli a vállalat költségeinek legjelentősebb részét, ezért leszögezhető, hogyha a beszerzés nem működik megfelelően, akkor a vizsgált vállalat sem működhet hatékonyan.

Az alábbi diagram is jól bizonyítja, hogy a vállalkozás a jelenleg elérhető legfrissebb beszámolójához képest az 5 évvel ezelőttié messze túlszárnyalta:



11. ábra A vállalat főbb mutatószámainak alakulása 2016-ban és 2021-ben

(Forrás: Saját szerkesztés, Elektronikus Beszámoló Portál)

Elmondható, hogy a pandémia ellenére is a vállalat közel 2,5-szeresére növelte az értékesítés nettó árbevételét, míg a mérlegfőösszeg ez idő alatt gyakorlatilag megtriplázódott. Szemléletes növekedést mutat a saját tőke értéke, mely a 2021-es pénzügyi év alapján alig maradt el a 44 milliárd forinttól, noha ez 5 évvel ezelőtt csupán 9 milliárd forintra volt tehető. Az ábrán nem szereplő adatok alapján is kimagaslóan teljesített a vállalat a vizsgált időszakok között, hiszen üzemi tevékenységének eredményét 632 millió forintról több mint 8 milliárd forintra tudta növelni. A fenti adatokkal szoros korrelációt mutatva a vállalat adózott eredménye is messze meghaladta 2021-ben a 2016.

évi értékét, mivel 252 millió forintról egészen 8,5 milliárd forint fölé emelkedett (Elektronikus Beszámoló Portál).

A fenti mutatószámok és az empirikus vizsgálatom alapján a vállalat beszerzési módszere jelenleg megfelel a piac által támasztott igényeknek, tehát a korábbi álláspontom, miszerint a cég beszerzési módszere lépést tud tartani a mai kor követelményeivel beigazolódott, tehát a feltevés helyesnek bizonyult.

Holott fontos megjegyezni, hogy rövid időn belül fejlesztéseket kell végrehajtani a konstans növekedés érdekében. A beszerzés területén történő fejlődésnek és a kieléztett piaci versenyhelyzetnek köszönhetően továbbra is töretlenül kell dolgoznia a vállalatnak a hazai piacon elért részesedésének megtartásához. Úgy gondolom, hogy ajánlásaim révén tovább lehetne optimalizálni a vállalaton belül a beszerzés munkáját, mely a cég további fejlődésének a motorját jelenthetné.

Ugyan a vállalat beszerzési módszere nagyon összehangolt, holott mint minden cég esetében, itt is tovább lehetne optimalizálni egyes folyamatokat. Alapvetően apró változásokra volna szükség a még hatékonyabb működéshez.

Az első ilyen változtatandó pont az elektronikus aláírás bevezetése. A vállalat vezetői minden egyes dokumentumot kézzel írnak alá, ami hihetetlenül időigényes folyamat. Gondoljunk csak bele hány termék fordul meg a vállalat polcain minden évben. Ez éves szinten több ezer kézzel írott aláírást jelent a gyakorlatban, ugyanis valamennyi termékhez készíteni kell szerződést, nem is beszélve az ezekhez tartozó egyéb dokumentumokról. A szerződéseket ugyanakkor minden egyes oldalon szignózni kell, illetve egy első és egy második helyi aláírónak is alá kell írnia. Egy szerződés hosszát sok dolog befolyásolja, azonban elmondható, hogy átlagosan 35-55 oldal hosszúságúak. Egy gyors fejszámolást követően egyértelművé válik, hogy ez rengeteg plusz munkaórát jelent egy éves viszonyban egyénekre lebontva. Érdemes volna megvizsgálni a vállalatnak az elektronikus aláírás bevezetésének lehetőségét, hiszen kétségtelenül felgyorsulnának az adminisztrációs folyamatok a cégen belül.

Második ajánlásom egy egységes, integrált vállalatirányítási rendszer bevezetését foglalja magában. Jelenleg a beszerzésen dolgozó szakemberek külön rendszereket használnak a tenderek kiírásához, a szerződések elkészítéséhez és a költségi eredmények adminisztrációjához. Ennek ugyanakkor megvan az az előnye, ha az egyik rendszer

működése leállna nem befolyásolná a többi munkafelületet. Ennek ellenére egy minden funkciót magában foglaló rendszernek jóval több előnye lenne, mint a mostani független felépítésnek. A beszerzésen dolgozóknak elég volna egyetlen rendszert megnyitniuk, így az egyik felületről a másik felületre történő ugrálás megszűnne, amivel sok idő spórolható. Gyakorta megesik, hogy nem egységesek az adatok a rendszerek között. Klasszikus példa erre a cégnél a többfordulós kóstolások, melyek során a legutoljára kapott eredmények nem frissülnek automatikusan a szerződésekhez használatos programban. Manuálisan kell minden esetben aktualizálni az adatokat, amely nem csak egy bosszantó feladat, hanem teljes egészében felesleges lépés a végeredmény szempontjából. Az adatok duplikálásakor előfordulhatnak elírások, hiszen emberi munkaerő végzi ezt a feladatot. Véleményem szerint a fenti ajánlással rengeteg időt lehetne megspórolni, illetve csökkenteni lehetne a hibás adatok számát a teljes rendszerben. Érdeemes megjegyezni, hogy ennek az átfogó rendszernek a kialakítása meglehetősen töke- és időigényes folyamat, noha nagyban hozzájárulhatna valamennyi folyamat optimalizálásához.

A harmadik pont, olyan tanácsot fogalmaz meg a cég számára, mellyel még inkább a fogyasztók igényeire lehetne szabni a vállalat termékkínálatát. Javaslom a weboldalon egy ötletbörzéhez hasonló felület létrehozását, melyen bárki leírhatja, hogy milyen új terméket látna szívesen a boltok polcain. Ezen a felületen ki lehetne választani azokat a termékkategóriákat, amelyekhez valamilyen ötlete van a fogyasztónak és röviden összefoglalhatná. Véleményem szerint ez jóval hatásosabb és költséghatékonyabb fajtája lenne a vevői igények felmérésére, mint egy külsős partnertől megvásárolt piackutatás. Rendszerint az értékesítési kollégáktól is kap a beszerzés visszajelzést a fogyasztói igényekkel kapcsolatosan, azonban azok nem minden esetben tartalmaznak kellő mennyiségű információt, így a vásárlók igényeit nem tudja teljes egészében meghatározni a beszerzés.

Végül pedig az első ponthoz szorosan kapcsolódóan a hagyományos, nyomtatott szerződéseket célszerű volna elektronikus szerződésekkel kiváltani. Környezeti, illetve adminisztrációs szempontokból is jóval hatékonyabb módja lenne ez a diszkont és a szállítók közötti megállapodások rögzítésére.

A fent említett ajánlásaimat a vezetőkkel folytatott szakmai párbeszéd során nyert információkat felhasználva foglaltam össze.

## 5. Összegzés

Diplomadolgozatom fő célja volt a vizsgált vállalat beszerzési területének átfogó bemutatása, illetve arra a kérdésre történő válaszkeresés, hogy ez a vállalati egység lépést tud-e tartani a mai kor követelményeivel. Első lépésben a témában jártas hazai és nemzetközi szakemberek aktuális szakirodalmait kutattam fel. Ennek alapján hoztam létre a dolgozatom elméleti alapját, mely a dolgozat gyakorlati részének alappilléret biztosítja.

Ezt követően a cég által rendelkezésre bocsájtott belsős, illetve mindenki számára elérhető, publikus források feldolgozása követett. A vállalat beszerzési rendszerének részletes leírása ezek alapján jött létre. Továbbá ezekből a dokumentumokból nyert adatok elemzésével alkottam meg többek között a termékbeszerzésről szóló folyamatdiagramot, illetve a különböző fogyási adatok megértésére szolgáló táblázatokat.

A dolgozatom elkészítése során számos nehézséggel kellett szembenézni a dolgozat témáját szolgáltató vállalatnak, gondoljunk csak a koronavírus okozta világválságra vagy éppen Magyarország szomszédságában dúló háború okozta gazdasági visszaesésre. A lánc ezen időszak alatt is növelni tudta forgalmát, amely bizonyítja, hogy nem csak a beszerzése, hanem a vállalat teljes egésze eredményesen tudja felvenni a harcot a gazdaságban bekövetkező bármilyen jellegű változással szemben.

Ennek eredményeképpen az a feltevésem is beigazolódott, miszerint a vizsgált vállalat beszerzési egysége a piac által támasztott igényeknek jelenleg megfelel. Az erre irányuló fejlesztési ötleteimet kifejtettem, melyek révén nem csak a beszerzés, hanem a teljes cég működése potenciálisan még effektívebbé válhat. Ezen ajánlások többsége gyakorlatilag elhanyagolható költséget jelentene a vállalat számára, mint például az elektronikus aláírás és szerződés bevezetése vagy éppen a fogyasztók számára egy ötletbörze fül kialakítása a honlapon. Komoly feladat ugyanakkor egy egységes, integrált vállalatirányítási rendszer meghonosítása, azonban hosszú távon ennek meglétét elengedhetetlenek látom a stabil fejlődés érdekében.

A javaslatok mellett összességében elmondható, hogy a diszkontlánc folyamatosan vizsgálja annak a lehetőségét, hogy milyen új, esetleg a hazai piacon még nem is létező termékeket tud a fogyasztóinak megvásárolni. A teljesen innovatív termékek nyilván a teljes beszerzésnek csekély hányadát adják, azonban ezzel a felfogással számos új potenciális ügyfelet sikerülhet elcsábítani a konkurenciától.

Összegezve ugyanakkor elmondható, hogy a beszerzés jelentősége a jövőben feltehetően tovább fog nőni, így egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni nem csak a diszkontok esetében, hanem valamennyi vállalatnál. Ennek eredményeképpen még inkább össze fognak fonódni a logisztika részterületei, mely még komolyabb tudást és szakértelmet fog megkövetelni a területen dolgozó szakemberektől.

Véleményem alapján a mesterséges intelligencia térnyerése teljesen fel fogja forogni a beszerzésről alkotott mai képünket és egy jóval szélesebb spektrumot fog megnyitni előttünk. A vállalati szektor az adatok elemzésével fogalmaz meg stratégiákat, ebben a folyamatban alakulhat ki egy újfajta szemléletmód, mely alapjaiban fogja megváltoztatni a cégek információról alkotott képét. Az mesterséges intelligencia közreműködésével történő intelligens beszerzés feltehetően belátható időn belül el fog terjedni. Olyan új készségek válnak elengedhetlenné ezen rendszerek hatékony kezeléséhez, mint például az analitika. Mindazonáltal komoly segítséget fog nyújtani a területen dolgozó emberek számára, illetve bizonyára megkönnyíti a vállalati döntéseket, melyek meghozatala gyakorta igen komplikált.

## Ábra- és táblajegyzék

1. ábra A magyarországi kereskedelmi üzletláncok forgalmának alakulása (milliárd forint).....	4
2. ábra A beszerzés tervezése és végrehajtása.....	10
3. ábra A beszerzési területek felépítése .....	11
4. ábra A lean menedzsment stratégiai és operatív szintje .....	19
5. ábra A Porter-féle értéklánc modell .....	21
6. ábra A Porter-fél értékrendszer modell .....	21
7. ábra A versenyelőnyök megvalósításának módozatai az értékláncon belül.....	22
8. ábra A szállító kiválasztásának menete .....	28
9. ábra A vállalat beszerzésének részterületei .....	38
10. ábra Termékbeszerzés folyamadiagramja .....	42
11. ábra A vállalat főbb mutatószámainak alakulása 2016-ban és 2021-ben.....	56
1. táblázat Az adott heti akciós termékek teljes készletének fogyása %-ban kifejezve .....	51
2. táblázat A szortiment és a szezontermékek fogyásának alakulása .....	53
3. táblázat Adott termékcsoporthoz azonos időszakra vonatkozó főbb mutatószámainak összevetése .	54

## Irodalomjegyzék

- Araz, C. – Ozkarahan, I. (2007): Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. International Journal of Production Economics, 106(2), 585-606
- Carter, C.R. – Ellram, L.M. – Ready, K. J. (1998): Environmental purchasing: Benchmarking Our German Counterparts. International Journal of Purchasing and Materials Management 34. No. 4. 28-37.p. In Vörösmarty Gy. (2015): Zöldbeszerzési gyakorlat egy hazai felmérés eredményei tükrében. Logisztikai évkönyv, Magyar Logisztikai Egyesület, 190-199.p
- Chikán A. (2020): Vállalatgazdaságtan [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt\\_175\\_p7#m795valgt\\_175\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_175_p7#m795valgt_175_p7)  
Letöltés ideje: 2022. 06. 15.
- Demeter K. (szerk.) (2016): Termelés, szolgáltatás, logisztika [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Kft.  
Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/wk88\\_180\\_p6#wk88\\_180\\_p6](https://mersz.hu/hivatkozas/wk88_180_p6#wk88_180_p6)  
Letöltés ideje: 2022. 04. 14.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. – Nagy J. (2009): Tevékenységmenedzsment, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Demeter K. – Losonczi D. – Kovács Z. (2017): A lean tudás megosztása Magyarországi esettanulmányokon alapuló kutatási eredmények  
Forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3247/>  
Letöltés ideje: 2022.06.13.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. Journal of Marketing, 51, 2, April, pp. 1–27.
- Elektronikus Beszámoló Portál  
Forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/>  
(látogatás dátuma: 2023.04.04.)
- Földesi P. (szerk.) (2006): Logisztika I–II. Győr, Széchenyi István Egyetem. e-jegyzet, 41.o.  
Forrás: <http://jegyzet.sze.hu/index.php?fajl=jegyzett&tsz=lo&intz=eki&kr=mtk&PHPSESSID=d5ab0ab48d30249fa381ed348f365e70>  
Letöltés ideje: 2022.06.19.

- Gelei A. (2002): Az ellátási lánc menedzsment kérdései. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2021): Folyamatosan nő a nemzetközi kereskedelmi láncok súlya  
 Forrás: <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2021/06/lancok.pdf>  
 Letöltés ideje: 2021.12.19.
- Hines, P. – Holweg, M. – Rich, N. (2004): Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking, International Journal of Operations & Production Management, 24 (10), 994-1011
- ISO 20400 szabvány  
 Forrás: [https://gpp.golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/ISO\\_20400\\_2017E-Character\\_PDF\\_document.pdf](https://gpp.golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/ISO_20400_2017E-Character_PDF_document.pdf)  
 Letöltés ideje: 2022.06.09.
- Logisztika.com: Beszerzés fogalma  
 Forrás: <https://logisztika.com/beszerzes-fogalma-2/>  
 (látogatás dátuma: 2021.11.14.)
- Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság: MLBKT – Az életre szóló szakmai kapcsolat  
 Forrás: <https://logisztika.hu/a-programrol/>  
 Letöltés ideje: 2022.06.20.
- Magyar Szabványügyi Testület (2016): A fenntartható beszerzésről várhatóan 2017-ben megjelenik az első nemzetközi szabvány  
 Forrás: <http://www.mszt.hu/hu-hu/szabvanyositas/hirek/2016/09/a-fenntarthato-beszerzesrol-varhatoan-2017-ben-megjelenik-az-első-nemzetkozi-szabvany>  
 Letöltés ideje: 2022.06.09.
- Majoros P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Min, H. – Galle, W. (1997): Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. International Journal of Purchasing and Materials Management 33, No.2. 10-17.p.
- Nemzetközi Szabványügyi Testület  
 Forrás: <https://www.iso.org/about-us.html>  
 Letöltés ideje: 2022.06.09.



- Nordhaus, W. D. – Samuelson, P. A. (2016): Közgazdaságtan [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597814> Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj149k\\_528\\_p3#dj149k\\_528\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/dj149k_528_p3#dj149k_528_p3)  
Letöltés ideje: 2022. 06. 15.
- Oláh J. – Horváth A. (2015): „A zöld logisztika, ezen belül is a zöld beszerzés szerepe és jelentősége a termelő vállalkozások életében”. Köztes-Európa 7 (1-2):191-200.  
Forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekke/article/view/12703>.  
Letöltés ideje: 2022.06.13.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press
- Prezenszki J. (2004): Logisztika II (Módszerek, eljárások)  
Logisztikai Fejlesztési központ
- Reinhard K. (1983): Technische Logistik. Carl Hanser Verlag, München, Wien
- Szász L. – Demeter K. (szerk.) (2017): Ellátásilánc-menedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj255em\\_4\\_p5#dj255em\\_4\\_p5](https://mersz.hu/hivatkozas/dj255em_4_p5#dj255em_4_p5)  
Letöltés ideje: 2022. 06. 15.
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2017): Logisztikai menedzsment  
Kossuth Kiadó 98-99.p 363-369.p
- Trade magazin (2022): Toplista – Üzletláncok rangsora 2021  
Forrás: [https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2022/06/FMCG\\_Kereskedelmi\\_Toplista\\_2021\\_poszter.pdf](https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2022/06/FMCG_Kereskedelmi_Toplista_2021_poszter.pdf)  
Letöltés ideje: 2022. 02. 04.
- Vörösmarty Gy. (2010): A beszerzés és a logisztika fejlődésének eltérő útja  
Forrás: <https://logisztika.hu/2010/02/19/vorosmarty-gyongyi-a-beszerzes-es-a-logisztika-fejlodesenek-eltero-utjai/>  
Letöltés ideje: 2021.11.28.
- Vörösmarty Gy. – Tátrai T. (2016): Beszerzés [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Kft.  
Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/wk40\\_100\\_p3#wk40\\_100\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/wk40_100_p3#wk40_100_p3)  
Letöltés ideje: 2022. 06. 18.

- Vörösmarty Gy. – Tátrai T. (2019): Beszerzés [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1723\\_11\\_p1#YOV1723\\_11\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1723_11_p1#YOV1723_11_p1)

(2021.11.12.)

- Womack, J.P. – Jones, D.T. (1996): Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation, Simon & Schuster UK Ltd

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Ujfalusi Szabolcs  
A Hallgató Neptun kódja: EFUZYP  
A dolgozat címe: Egy német diszkontlánc beszerzési módszerének bemutatása  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrárlogisztika,  
Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat 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: Budapest, 2023.05.02.

  
Hallgató aláírása

## KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Ujfalusi Szabolcs (hallgató Neptun azonosítója: EFUZYYP) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/**diplomadolgozatot**/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / nem javaslom<sup>1</sup>.

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

Kelt: Gödöllő, 2023. április 24.



Belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.