

DIPLOMADOLGOZAT

Szarvas Fruzsina Borbála
Ellátáslánc-menedzsment MSc

Budapest
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Ellátásilánc-menedzsment mesterszak

**Integrált logisztikai rendszerek vizsgálata/fejlesztése egy
élelmiszeripari vállalatnál, azon belül is a beszerzés
területnél**

Belső konzulens:

Dr. Gáspár Sándor
Egyetemi adjunktus

Készítette:

Szarvas Fruzsina Borbála
GCR9L0

Ellátásilánc-menedzsment MSc, Levelező

Intézet

Agrár- és Élelmiszertudományi Intézet

Budapest

2023

Tartalom

Bevezetés	4
1. Szakirodalom feldolgozása.....	7
1.1. Az információs rendszer	7
1.2. Az információs rendszer és az üzleti stratégia kapcsolata	10
1.3. Ellátási lánc értelmezése	11
1.4. Élelmiszeripar szerepe a magyar gazdaságban	13
1.5. Beszerzés	14
1.6. Beszerzés szerepe az ellátási láncban	16
1.7. Beszállító kiválasztása	17
2. Anyag és módszer (saját kutatás)	23
2.1. A vállalat bemutatása.....	23
2.2. A vállalat beszerzési osztálya	25
2.3. Kutatási módszerek, felhasznált anyagok bemutatása.....	28
2.4. A problémák felkutatása, fejlesztési lehetőségek ismertetése	30
2.4.1. Első kutatási kérdés - Szállítói megrendelő folyamat rendszerek közti különbségek	31
2.4.2. Második hipotézis vizsgálata - Faktoranalízis.....	34
2.4.3. Harmadik hipotézis vizsgálata - SWOT elemzés	37
3. Következtetések, javaslatok.....	39
Összefoglalás	43
Felhasznált irodalom:	45
Mellékletek	48
Függelékek	53

Bevezetés

A téma jelentősége:

Az élelmiszeripar Magyarország egyik legjobban fejlődő és nélkülözhetetlen iparága. Mindenképp globálisan kell gondolni erre az iparágra, ezért is fontos szerepe van a beszerzésnek az ellátásiláncon belül. Jelenleg egy baromfifeldolgozó és élelmiszeripari vállalatnál dolgozom, mint alkalmazás üzemeltetési munkatárs és azon belül is, mint a rendszer beszerzési kulcsfelhasználója. Ebben az évben elkezdődött az SAP bevezetés, ahová is betekintést tudok szerezni, hogy bizonyos részekben mennyiben is tér el a két rendszer beszerzése. Sok egyezőség is megtalálható. Továbbá bizonyos folyamatokban a kommunikáció hiányosságát is érzem különböző osztályokon belül.

Az én elsődleges feladatom az, hogy a felhasználókkal a kapcsolatot tartsam, hogyha esetleg fejlesztési igényük van, akkor felvegyem a szerződött céggel a kapcsolatot és elkészítsék nekünk a kért fejlesztést. Mielőtt még kiadásra kerülne, ezt nekem tesztelnem kell, tehát lényegében az egész folyamatot. Valamint az ellátásilánc osztály vezetőségének bizonyos lekérdezési lehetőségek is szoktak kelleni, ezeket az együttműködésükkel szoktuk létrehozni SQL lekérdezéssel.

A piacgazdaságra való áttérés megindult a rendszerváltás után, rengeteg vállalkozás alakult. Köztük a cégünk is, 1997-ben. Feloldódtak a beszerzéshez kapcsolódó nehézségek, de a mai értelemben vett stratégiai beszerzést az akkori lehetőségekkel nem lehetett csinálni. A logisztika azonban fejlődni kezdett a 90-es években, országszerte és világszerte kialakult az integrált logisztikai szemlélet, ami akkoriban újdonságnak számított. Nyugaton ez már korábban kialakult, azonban kis hazánkban ez újdonságnak számított, amely az ellátásilánc korai fogalmát is magában foglalta.

Az ezredforduló nagy változást jelentett hazánkban, logisztikai rendszerek már nem voltak elegendőek a vállalaton belül. Viszont egyre nagyobb lett a nyomás a hatékonyság növelése szempontjából. Ezért is nagyon fontos az, amit feljebb említettem, hogy mindig újdonság és aktualizáció legyen. Ezért is történik majd nálunk a rendszer váltása.

A hatékonyság növelésnek kétféle eredménye lett:

1. Modern technikákat kellett alkalmazni (nyomonkövetés, raktártechnika és áruazonosítás, stb.)
2. A beszerzés megerősödött, megjelent önálló szervezetként olyan célok elérése érdekében, mint a költségek csökkentése.

Ma már itthon is önállóan fejlődik e két terület, hiszen mély szaktudás nélkülözhetetlen az adott területen, hogy eredményeket érjünk el.

A téma aktualitása:

A téma manapság nagyon aktuális lehet, hiszen olyan világban élünk mely folyamatosan fejlődik, illetve muszáj, hogy fejlődjön. Folyamatos nyomás van az élelmiszeriparban is, hogy minél több igényt kielégítsenek, hiszen a kereslet-kínálat is évről-évre növekszik. Fontos alkalmazkodni minden fejlődéshez, fejlesztéshez, hiszen így maradhat az élelmiszeripar is versenyképes. A beszerzés feladata az, hogy olyan üzleti partnert kell találni, akivel hosszútávon együtt tudunk működni. Itt gondolom a folyamatos fejlesztésekre, konkurenciára, ahhoz, hogy továbbra is versenyképesek maradjunk a piacon, valamint, hogy meg tudjuk tartani a jelenlegi pozíciónkat.

A beszerzésre nagy hangsúlyt fektet a vállalatunk, ezért is fontos részleg. E folyamatot szeretném megvizsgálni, hogy a jövőben is sikeres maradjon egy vállalatirányítási rendszer váltás után is, viszont ezzel nem nehezítve a mindennapi munkavégzést.

Célkitűzés

Habár ebben az iparágban csak három éve dolgozom, mint alkalmazási üzemeltetési munkatárs, mégis azt lehet látni, hogy sok dolog van, amiben lehetne fejlődni a többi cégekhez képest. Rendszer váltás történik nálunk, ahol is Én a régi rendszer Beszerzési kulcsfelhasználója vagyok. Ebben az évben elkezdődött az SAP bevezetés, ahová is betekintést tudok szerezni, hogy bizonyos részekben mennyire is tér el a két rendszer beszerzése. Sok egyezés is megtalálható. Ezen téma miatt belátást nyerhetünk abba, hogy a problémák, folyamataink menedzselése könnyebb lehessen, vagy, hogy miben is kellene változtatni a cégnek a versenyképessége miatt. Úgy látom, hogy lehetne fejlődni ezen a téren. Sokszor rengeteg akadály nehezíti meg a megfelelő munkavégzést. Belső kommunikáció fejlesztése nélkülözhetetlen.

Célok:

1. Az élelmiszeripar és azon belül a Hungerit Zrt. beszerzési rendszerének a bemutatása, szerepe az ellátási láncban.
2. Negatív tényezők, valamint a problémák feltárása és a nehézségek vizsgálata a cégen belül és egyaránt kívül is.
3. Fejlesztési lehetőségek kidolgozása, hatékonyság és versenyképesség növelése céljából.

1. Szakirodalom feldolgozása

A dolgozatomban ebben a fejezetében először is bemutatom az integrált informatikai rendszerek általános jellemzőit és fejlődéseit, típusait, továbbá a beszerzést, mint üzleti életnek a kulcselemét, fontosságát egy vállalatban belül.

1.1. Az információs rendszer

Chikán Attila írása alapján: Maga az információs rendszer a vállalatok környezetére, belső működésére és a vállalat-környezet tranzakciókra vonatkozó információk feldolgozását, begyűjtését, szolgáltatását és tárolását végző személyek, technikai eszközök és tevékenységes összege (Sediviné, 1996).

Más megközelítés szerint: Lehetőséget nyújt az információs rendszer az adatok gyűjtésére, visszakeresésére, tárolására, szűrésére, strukturálására, kommunikációra és összefoglalásra az adatokkal. A vállalatot belső és külső környezetből sok hatás, információ, illetve adat éri. A célja az információs rendszereknek, hogy segítse, támogassa a cégeket, szervezeteket az információ feldolgozásában, összegyűjtésében, feldolgozásában, vissza keresésében és tárolásában, úgy, hogy közben egy információ többlet értéket teremt a vállalat számára. Napjainkban a vállalatban belül a számítógépes információs rendszerek előtérbe kerültek.

Az informatikai rendszerek helye és fogalma az üzleti folyamatokban

Az informatikai rendszer fogalma:

Olyan rendszerek, melyek egy szervezet különféle folyamataiban az információs technológiai felhasználásával gyűjtenek információkat, tárolják, közvetítik, visszakeresik, átalakítják, feldolgozzák és megjelenítik azokat (Sediviné, 1998).

Az információ és adatok különféle formában kerülhetnek be egy informatikai rendszerbe: szöveg, táblázat, grafikon, hang, kép, videó, stb.

Az informatikai rendszerek használatának célja, hogy az alkalmazott rendszer egy vállalat üzleti folyamatainak támogatásával növelje az előállított értéket, oly módon hogy az adatok és információk feldolgozására, fogadására és kezelésére, illetve a tevékenységek végrehajtására alkalmazott technológia a legnagyobb hatékonyságot biztosítson, természetesen a költségek minimalizálása mellett. A rendszerek alkalmazása, akkor éri el a célját, ha az olyan információs többletértékkel bíró rendszer, amely képes a döntéshozókat gazdasági előnyhöz juttatni, így az informatikai fejlesztések során egy vállalat életében csak

azok a befektetések térülnek meg, amelyek képesek az információtechnológiát megfelelően alkalmazni.

Az információs rendszerek szerepe

Támogató szerep:

- Tervezés – pontosság az adatnak, lehetősége a projekt menedzsmentnek;
- Végrehajtás – csökkentése az adatkeresésnek, gyorsaság;
- Ellenőrzés – projekt menedzsment, adatbázisok.

Integráló és koordináló szerep: a megfelelő rendszer csökkenti az osztályok közötti konfliktusokat, mert a koordinációjukat növeli. Fontos az, hogy integrált akkor egy rendszer, ha gyorsak a kapcsolatok, és össze vannak kötve az szervezetek, osztályok (Csala, 2001).

Az informatikai rendszerek típusai, melyek a legfontosabbak, amik támogatni képesek az üzleti folyamatokat (Csala, 2001):

- Hatékony döntéshozatal;
- Termék minőségének a javítása;
- Üzleti folyamatok újragondolása;
- A termelékenység fokozása a hatékonyság növelésével és/vagy a költségek csökkentésével;
- Versenyelőny elérése az új technológiák, eljárások és módszerek bevezetésével;
- Hozzáférés nagyobb a döntések meghozatalakor a lényeges információkhoz;
- Gyorsabb reagálás a fogyasztói igényekre, változásokra;
- Gyorsabb reagálás a környezeti és piaci szabályok változására.

Az informatikai rendszerek osztályozása.

Nyolc osztályba sorolhatók az informatikai rendszerek:

- Kommunikációs rendszerek;
- Csoportos munkát támogató rendszerek;
- Felsővezetői informatikai rendszerek;
- Intelligens rendszerek;
- Döntéstámogató rendszerek;

- Vállalati informatikai rendszerek;
- Adatfeldolgozó rendszerek;
- Irodaautomatizálási rendszerek.

A vállalati integrált információs rendszer fejlődése

A kiéleződött és gyors változása a vállalati környezetnek és a piaci verseny egyre nagyobb fontossága, a vevők és az eladók közötti megváltozott erőviszonyok a vállalatok stratégiai szintű problémájává emelte az információkkal való gazdálkodást. Az információs rendszer nélkülözhetetlen eszközzé vált. Ezekre a változásokra a vállalatoknak minél gyorsabban kell reagálni, mindezt úgy, hogy újra kell szerveződniük, ennek a célja pedig az, hogy a fogyasztó igényeinek minél magasabb szinten eleget tegyenek. A gazdasági környezet ez irányú változásai teszik szükségessé a folyamatokat felgyorsító, a döntéseket támogató információs rendszerek bevezetését minden osztályra, területre.

Közel harminc éve építheti az információs rendszereket. Előtte az adatkezelés legfőképpen ceruzával, tollal papírra leírva, számológép és különböző eszközök segítségével történt. A megjelenő számítógépek kezelése az elején nehézkes volt és nagy energiába került helyesen és hatékonyan dolgozni velük. Viszont ezután a számítógépes technológiai rendkívül nagy ütemben fejlődött. Használatuk mellett a szakembereknek jól be lehetett azonosítani, hogy mit is kell fejleszteni ahhoz, hogy a felhasználók igényeit kielégítsék ma működést tekintetében. Például könyvelés, számlázás, gyártás és számos más munkaigényes adatközpontú irodai tevékenységek az ötvenes és hatvanas években (Csala 2001).

Az integrált vállalati információs rendszer fogalma:

Olyan nyílt vállalati alkalmazásokat biztosít, melyek az eljárások és információ integrálásával maximalizálják az üzleti kapcsolatból származó nyereséget. Ezek az alkalmazások hozzájárulnak ahhoz, hogy a felhasználók biztos eredményeket érjenek el a vállalati hálózatokon keresztül - és biztosítják a rugalmasságot, amely az állandóan változó vállalati környezethez való alkalmazkodáshoz nélkülözhetetlen.

Jelenleg a gyorsan változó világunkban is sokszor gondot okoz a megnövekedett információ mennyiség hatékony kezelése, legyen akár külső, vagy belső adatról szó. Ez az egyik legfontosabb irányítási tényező, hogy hatékonyan kezeljük az információt. Fontos azt szemelőt tartani, hogy a hiányos információkezelésből adódó hibák, károk kezelése sokkal több költségbe kerül a vállalat számára, mint maga az információ rendelkezésre állítása.

Az alábbiakban az integrált információs rendszerrel szemben támasztott követelményeket sorolom fel (Csala, 2001):

- Valósítsa meg az információknak a keletkezés helyén, és lehetőleg időazonosan történő felvételét, és zárja ki ugyanazon információk különböző helyeken és időben történő rendszerbe juttatását.
- A folyamatokhoz és adatokhoz az információs rendszerben lévő fél csak jogosultságának megfelelően férhessen hozzá.
- A vállalat fizikai folyamatainak szabályozása az információ visszacsatolása által a megfelelő időben a lehetőség szerinti minimális költséggel valósuljon meg.
- Segítse a rövid- és középtávú tervezést, ennek megfelelő tervek kidolgozásával és az összehasonlításával.
- A vállalat legfelsőbb vezetői kezébe kell egy olyan eszköz, mely segítségével a mindennapi munkában könnyen hozzáférnek a számukra szükséges információkhoz, adatokhoz.

1.2. Az információs rendszer és az üzleti stratégia kapcsolata

Napjainkban a versenytársak nagy nyomást helyeznek a vállalatra, hogy növeljék az IT ráfordítását, mert egy megfelelő információs rendszer stratégia hiánya jelentős veszteségekhez vezethet és a további problémák megjelenését okozhatja.

Ezek a veszteségek lehetnek például, hogy a versenytársak, vevők, szállítók előnyre tehetnek szert. Továbbá a kitűzött üzleti célok nehezen vagy egyáltalán nem érhetőek el. Valamint, ha a rendszerek bevezetése késik, akkor a költség keretet túlléphetik, ami a vállalat számára negatív hatású.

Fontos megállapítani a vállalat számára, hogy mely információs rendszerre van szükség. Ki kell jelölni több személyt, aki a tervezésért, létrehozásáért, ütemezéséért, tehát a projektért felelős. Továbbá IT szempontjából meg kell állapítani, hogy milyen fejlesztésekre lesz szükségünk a megfelelő működésért, illetve mi a szükséges információs technológia. Fontos azt szem előtt tartani, hogy különböző külső és belső környezet befolyásolja a döntést, hogy a vállalatnak mire is van szüksége. Minden új technológia magában rejt egy bizonyos mértékű kockázatot, és természetesen kell időt hagyni a betanulásra is.

Menedzsmentnek a támogató szerepe jelentős. A vállalat erőforrását célszerű elemezni, így kideríthető, hogy melyek a kritikus pontok a folyamatokban, ahova nagyobb hangsúlyt kell

fektetni, gyengeségek fejlesztésekkel orvosolhatók. A Hungerit Zrt-nél ez esetben a választás az SAP rendszerre esett. Ami teljesen érthető, hiszen Bonafarm stratégiai vállalatoként majdnem minden cég SAP rendszert alkalmazza, így egyszerűbben kérhetők le az adatok vállalatonként és különböző fontos információk gyűjthetők belőlük. Nálunk is lesznek úgynevezett krízis tesztek, melyből kiderül, hogy jó-e a folyamat, vagy éppen hol akad el és min kellene fejleszteni vagy javítanunk.

1.3. Ellátási lánc értelmezése

Többféleképpen lehet értelmezni, ezek közül a legfontosabbakat mutatnám be:

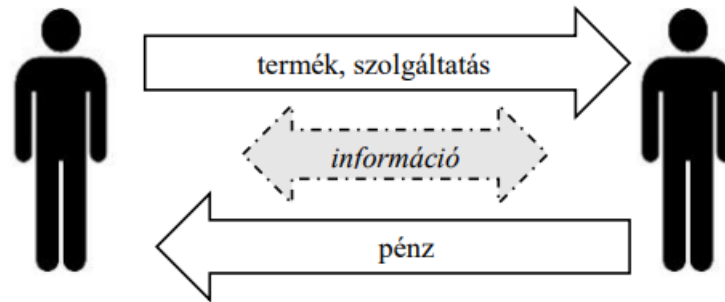
Az ellátási lánc magába foglal minden olyan tevékenységet, mely a termék előállításával, és kiszállításával kapcsolatos. A beszállítótól kezdve a termelő, valamint gyártó cégen keresztül egészen a végső felhasználóig tart. Ennek megfelelően, melyek meghatározzák magát az ellátási láncot az alábbi folyamatokat kell figyelembe venni: a tervezés, a beszerzés, a gyártás és a kiszállítás. Tehát magában foglalja a kereslet-kínálat menedzselését, valamint az alapanyagok beszerzését, összeszerelést, gyártást, valamint a rendelések feldolgozását, a készletezést, valamint a disztribúciót is (Lumnus et al., 1999).

Akármelyik leírást is nézzük, mindegyikben van egy közös dolog, mégpedig az, hogy a láncban egymással szoros kapcsolatban álló szervezetek, rendszerek vannak. A különféle folyamatok, csomópontok és szakaszok olyan hálózatot kell, hogy alkossanak, mely által a fő célja megvalósul, ez nem más, mint, a fogyasztók igényeinek kielégítése (Szegedi, 2017).

További megközelítés szerint az ellátási lánc különféle eszközök, berendezések összességének hálózata, miáltal megvalósul az anyagok beszerzése, ezekből kész- és félkésztermékek előállítása és a fogyasztóhoz való eljuttatása (Christopher et al., 2001).

Az ellátási láncon belül a bizalom szerepe

Az ellátási lánc tagjai között a bizalom a 21. században elengedhetetlen. Fontos, hogyha hosszú távon sikereket szeretnénk elérni, akkor az üzleti kapcsolatok egyik nélkülözhetetlen feltétele. Hiszen csakis így lehet/lesz sikeres az együttműködés a felek között, tehát az üzleti életben is fontos szerepet tölt be. (Mayer et al. 1995).



1. ábra Bizalmi szerep (saját szerkesztés)

A bizalom az egy kapocs a felek között. Mindennapok nélkülözhetetlen része.

Előfordulhat, hogy egy vállalat számára fontos adatokkal kell dolgozni és megosztani beszállítókkal a közös munkánk során.

Az egyik oka a bizalom volt, hogy megjelent a LEAN, melynek a célja a költségsökkentés. Mindez anélkül történik, hogy vevőket veszítenénk. Fontos azt megjegyezni, hogy külső és belső vevők között alakul ki kapcsolat. Külső vevők a megrendelők, belsők, azon folyamatok összessége, mely más céges folyamat által előállított terméket használnak fel. Az beérkező anyagok jó kezelhetősége nélkülözhetetlen, ez a megfelelő kapcsolatépítéssel, és stratégiával jól egyeztethető. Fontos, hogy felesleges anyagokat, eszközöket ne halmozzanak fel a vállalatok. Ezen a részen nélkülözhetetlen a bizalom, hiszen a gyártás-tervezés során gyakran érzékeny adatokat kell megosztani beszállítókkal és vevőkkel is egyaránt (Baudin, 2005).

„A bizalomhiány által okozott veszteség a lehető legnagyobb egy vállalatban belül fellelhető láthatatlan költségek közül” (Drasokvics et. al., 2012, pp.31-32)

1.4. Élelmiszeripar szerepe a magyar gazdaságban

Alapvető, elemi szükségletünk egyike az élelmiszer. Olyan fiziológiai szükséglet, mely minden szükségletünket kielégít, ez a Maslow-piramis alap pillére. A régi történelmi korok során változatlanul fontos szükséglet maradt az élelmiszer-igények kielégítése.

Az alapvető fázisai az élelmiszergazdaságnak a mezőgazdasági, valamint az élelmiszeripari tevékenységek. Összefoglaló néven élelmiszertermelésnek is nevezik őket. Hazánkban a természeti adottságok miatt évszázadok óta meghatározó a mezőgazdasági termelés.

Ezek miatt is tartom személy szerint fontosnak, hogy azokban a cégekben, mely mezőgazdasággal és/vagy élelmiszeriparral foglalkoznak folyamatos fejlődés szerepe nélkülözhetetlen, hiszen egyre nagyobb a kereslet-kínálat a piacon, így több igényt kell kielégíteni a vállalatoknak. (Samir, 2021)

Méret alapján a mikro vállalkozások és kisvállalkozások együtt a vállalkozások több mint 90%-át foglalják magukba, miközben a középvállalkozások és nagyvállalkozások részesedése az üzemszámból nem éri el a tíz százalékot. Viszont ezek a cégek biztosítják a belföldi árbevétel több mint 80, az exportárbevétel több mint 90%-át – ennek köszönhetően az élelmiszeripari nyereség 4/5-ét is.

Magyarországon az alapvető igényeket és szükségleteket elégíti ki az élelmiszeripari ágazat. Nem optimális a magyar termelés kihasználtsági foka, számottevően fejleszteni kellene, hiszen sok lehetőség rejlik benne. A mostani gazdasági helyzetre való tekintettel viszonylag sok kisméretű KKV cégek szorulnak ki a piaci versenyből, hiszen nagyban befolyásolják a történetek: COVID, ukrán-orsz háború, madárinfluenza, tavalyi év alacsony csapadékmennyisége, stb. Érdemes nagy figyelmet szentelni arra, hogy számos kiemelkedő ágazat van, melyek célzott fejlesztése, támogatása elősegítheti a nemzetközi versenyképességet. Utóbbi években igen nagy az export mennyiség az országban. A külkereskedelem mellett a folyamatok biztosítják a hazai minőséget és élelmiszerbiztonságot is. Egyre jelentősebb a zöld technológia alkalmazása is, ez is a fenntarthatóság fontos része és egyre több vállalat fontossági listáján megtalálható. Ezt manapság a partnerek is elvárják, például különböző csomagolási anyagoknál, fuvarozásánál is.

Az élelmiszeripar – baromfifeldolgozás ellátási lánc

Meglehetősen komplex az élelmiszeripar ellátási lánc, nem könnyű egyszerűen leírni. Ha egy élelmiszergyár szempontjából nézzük a láncot, akkor mindenképp központi, domináns szerepe van. Egyik oldalról a beszállítók, disztribútorok és a másik oldalról vevők, partnerek. Az viszont egyértelmű, hogy két élelmiszeripari vállalat nem lehet egyforma, hiszen más-más a felépítésük, akár szervezeti szinten, vagy gyártás szinten is.

A 90-es évektől fogva baromfitartás és nevelés jelentős hagyományokkal rendelkező Magyarországon. Hazánk állattenyésztési ágazatának egyik meghatározó terméke. A magyar konyhákban viszonylag elterjedt a csirkehús használata, hiszen viszonylag olcsó és gyors az elkészítése. Hungerit Zrt 1922-es években kezdte meg a baromfifeldolgozó működését. Folyamatosan fejlődött és bővült. Ahogy az idő telt, úgy jelentek meg a versenytársak is a piacon. 20. századtól kezdve a csirke megjelent a gyorséttermekben is, növekvő tendenciát mutat a felhasználása a vásárlók körében.

1.5. Beszerzés

A beszerzés folyamat, mely túllép az egyszerű vásárláson. Több dolgot foglal magában: a beszerzést, a tervezést, és a beszerzési stratégiai kialakítását. Fontos a megfelelő szállító kiválasztása, szerződés megkötése, és az is, hogy a szállítókat folyamatosan ellenőrizzük és fejlesszük, ha szükséges, valamint a tevékenységek közötti koordináció (dr. Majoros 1998).

Beszerzés az élelmiszeriparban

A beszerzés rendkívül fontos szerepet játszik az élelmiszeriparban, ideértve a baromfiágazatot is. A baromfitermékek, például a csirkehús, tojás és pulykahús, széles körben fogyasztott élelmiszerek közé tartozik, ezért a megbízható és hatékony beszerzési folyamat kulcsfontosságú. Néhány jelentősége a következőképpen foglalható össze:

Nyersanyagok elérhetősége: a szükséges nyersanyagok, például takarmány, és egyéb alapanyagok hatékony beszerzését. A megfelelő források és beszállítók kiválasztása, valamint a megbízható ellátási lánc biztosítása kulcsfontosságú a folyamatos termelés és a minőségi termékek előállítás szempontjából. Fontos a beszerzés során kialakított erős és hosszútávú kapcsolat, hiszen ez ad egy kölcsönös bizalmat az együtt működés kialakításában.

Minőség és biztonság: A megfelelő beszerzési folyamatok és ellenőrzések lehetővé teszik mindezt. A baromfiágazatban fontos a minőségi takarmány, az egészséges tojások, állatok beszerzése, valamint a megfelelő higiéniai és egészségügyi eljárások betartása a termelési folyamat során. Ez elősegíti a magas minőségű baromfitermékek előállítását.

Költséghatékonyság: Az élelmiszeriparban a hatékony beszerzési gyakorlatok és a megbízható szállítók kiválasztása csökkentheti a költségeket. Továbbá a megfelelő raktározás is.

Fenntarthatóság: Az élelmiszeriparban a fenntartható beszerzési elvek alkalmazása segíthet csökkenteni a környezeti terhelést, például az erőforrások hatékonyabb felhasználását és az élelmiszerhulladék mennyiségét.

Rugalmasság és folytonosság: A megfelelő beszerzési stratégiák lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy rugalmasan reagáljanak az igényekre és a piaci változásokra. Biztosítják a szükséges alapanyagok folytonosságát, így a termelés zavartalanul működhet akár szállítói változások vagy piaci ingadozások esetén is.

A beszerzésen túl, vállalaton belüli társterületek

A logisztika területeinek a tanulmányozásával tágabb képet kapunk arról, hogy melyek azok a társterületek egy adott vállalaton belül, melyekkel közvetlen kapcsolatra van szükség, mivel megfelelő együttműködéssel lehet versenyképesnek maradni. Három fő területre oszthatjuk, ezek a mikro logisztikai részek: termelési logisztika, beszerzési logisztika, értékesítési logisztika. Ezek a területek csak együtt tudnak működni, külön-külön nem (Halászné, 1998).

A beszerzési logisztika – Legfőbb tevékenysége a termeléshez létfontosságú anyagok (alap-, segéd-, üzemanyag) és különféle alkatrészek elérhetősége a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő mennyiségben és megfelelő költséggel, valamint minőségben. Fő feladat a szükséges erőforrások rendelkezésre állása. Ennek a hiánya rengeteg problémát okozhat, például a készletfelhalmozást vagy akár a készlethiányt is (Cselényi, 2009).

A termelési logisztika – feladata: termeléshez szükséges technológiák meghatározása, ezek véghezvitele, az anyagszükséglet meghatározása, és az erőforrástervezés is. Minden

folyamatnak problémamentesnek kell lennie, épp ezért fontos a termelés irányítás is mely összefogja a termelési logisztika feladatait (Cselényi, 2009).

Az **értékesítési logisztika** - a termék áramlásért és információ áramlásért felel. Kiindulási ponttól, a termék gyártástól egészen a vásárlásig tart a folyamat. Feladata: a késztermék raktározása, csomagolása és minden értékesítéssel kapcsolatos feladat (Déri, 2009).

1.6. Beszerzés szerepe az ellátási láncban

Vállalaton belül nélkülözhetetlen szerepe van a beszerzésnek. Egyik feladata, hogy hosszútávon ellátást biztosítson, hiszen a termelés folytonossága attól függ, hogy mennyire szilárd az alapanyagok és különböző szolgáltatások megléte. Fontos a vállalat üzletpolitikája, hiszen a beszerzés tevékenységei mindig attól függnnek.

A beszállítókkal való együttműködés

Maga a kapcsolat nem mindig szimmetrikus, amikor vevőkről és beszállítókról beszélünk. Sokszor az egyik félnek meghatározó szerepe van ebben a folyamatban. Ha az élelmiszeriparról van szó, akkor domináns szerepe a beszerzőknek van. Különböző modellekkel jellemezhető, hogy milyen kapcsolat alakul ki az egyes beszállítókkal. Vevői és beszállító oldalon is elemezhetjük a beruházás mértékét (Bensaou, 1999), hatalmi helyzetet is megvizsgálhatjuk, viszont a beszállított áru értéke is lehet szempont (Szegeci,2012)

Nélkülözhetetlen az, hogy egy vállalat milyen kapcsolatot alakít ki a lánc több tagjával, tehát melyik vevővel és beszállítóval milyen mélységű a kapcsolata. Nem mindegy stratégiaiilag, hogy egy-egy új fejlesztés, projekt esetén, milyen a partnerek lesznek kiválasztva, hiszen a jövőben való együttműködés kockázatos lehet (akár bizalmas információk megosztása miatt is.) (Szegeci,2017)

Lowe és Leiringer nyilatkozta ki, hogy az erőviszonyok nem mindig egyformák, az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- termék jellemző;
- beszállítók és vevők száma;
- partnerváltás költségei;
- partner megrendelés való részesedés aránya;
- együttműködés jellemző;
- vertikális integrációval való fenyegetés mértéke;

- információs aszimmetria;
- tranzakció, kapcsolatspecifikus beruházások mértéke.

1.7. Beszállító kiválasztása

Amikor szóba kerül egy új termék beszerzése, készíteni kell egy tervet. Ez azt foglalja magában, hogy kiválasztjuk azokat a lehetséges beszállítókat, akik az adott termékkategória kapcsán felmerülhetnek. Viszont, ha megvannak a potenciális cégek, akkor tovább is szűrhetünk más elvárás és követelmény szerint (pl. korábbi tapasztalat, földrajzi helyzet, szállítási költség, előző árajánlatok, stb.) annak érdekében, hogy esetlegesen ne fussunk felesleges köröket (Kovács, 2008).

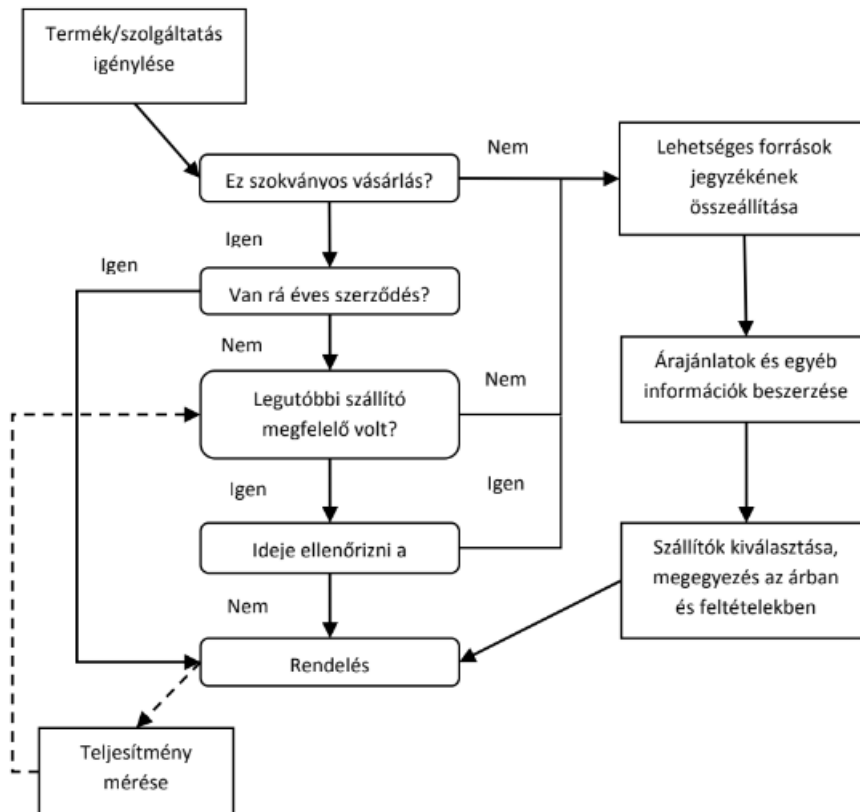
Ajánlat kérésnek lényeges információkat kell, hogy tartalmazzon: kitől, kinek is szól az ajánlat, fizetési mód, határidők, szolgáltatás, ár, szállítás feltételei, termékek.

Kiválasztás több fajtája lehet:

Stratégiai szempont alapján keresnek üzleti partnereket a vállalatok. Ez azt jelenti, hogy a gyártás folyamat alapján célzottan az ellátásilánc menedzsment szinten gondolkodnak. Fontos szempont tehát az együttműködés, hiszen ez az egyik nélkülözhetetlen tulajdonság, ami hosszútávon kifizetődő. Stratégiai szempontból a beszerzési tevékenység kiemelten fontos, stratégiai döntéssé vált a versenyképesség javításának a szempontjából. Vállalatunknál két kiválasztási opcióról beszélhetünk: egyszerűsített és versenyztető modellről (Wise – Morrison, 2000). Ezt lentebb mélyebben kifejtem.

Előre meghatározott követelményrendszer alapján is történhet. Olyan célkritériumok alapján, mint például:

- ár és árkonfíció-;
- minőségi-;
- szállítási idővel kapcsolatos-;
- környezetvédelmi kritériumok; stb.



2. ábra Beszállító kiválasztás folyamata (Pató Gáborné, 2015)

A kiválasztás két féle szempontból is meg lehet vizsgálni. Az egyik az első beszerzés, a másik meg, ha rutin beszerzésről van szó. (2. ábra)

Fontos azt szem előtt tartani, hogy kit vonunk be a döntési folyamatba. Rutin, mindennapos beszerzéseknél a beszerző kap nagyobb teret, hiszen a terméket már ismerik, itt csak a vásárlási feltételeket kell egyeztetni a szállítóval. Ismerjük a szállítót, vannak tapasztalatok az általa kapott termékekkel kapcsolatban. A szállító értékelésnek jelentős szerepe van, hiszen ezekből tudunk információt gyűjteni, hogy megfelelő minőséget nyújtott-e a vállalatnak vagy voltak-e problémák a rendelés során. Viszont, ha első vásárlásról beszélünk, akkor célszerű bevonni megfelelő szakembert az adott területről, hiszen ismerik az adott terméket, amit rendelni szeretnénk. Első beszerzésnél mindig nehezebb a dolgunk. Figyelembe kell venni a szállítók üzleti eredményeit, mely szállító a legjobb a piacon, valamint melyik jár kisebb kockázattal. Ki kell alakítani a kölcsönös bizalmat.

A kiválasztásnak fenntarthatósági szempontjai is vannak, például szállítási távolság, vállalati méret, csomagolóanyagok, stb.

Egyszerűsített modell a vállalatnál:

Nincs érvényes szállítói szerződés és a beszerzési összeg eléri a nettó 500 ezer Ft/év összeget, de ne lépje túl a nettó 2 millió Ft-ot egyszerűsített beszerzési eljárásról beszélünk.

A cél, hogy a beérkező ajánlatok összehasonlíthatók legyenek, így ezeket hasonlóan kell összeállítani. Az ajánlat benyújtására vonatkozó időpontot úgy kell megadni, hogy az a kategória jellegéből fakadóan életszerű és ésszerű legyen. Minimálisan 5-6 ajánlat bekérése javasolt, mivel így biztosítható, hogy várhatóan 3 érvényes ajánlat áll majd a rendelkezésünkre. Az ajánlatok alapján a stratégiai vagy taktikai beszerző elkészíti a döntéselőkészítő anyagot és javaslatot tesz az általa megfelelőnek ítélt szállítóra, amit e-mailen elküld az üzleti terület által delegált felelősnek. Amennyiben az üzleti felelős(ök) elfogadja(ák) a javaslatot, úgy megkezdődik a szerződéskötés. Egyet nem értés esetén az eskalációs út az üzleti terület felelős vezetője, igazgatója, továbbá beszerzési oldalon a beszerzési igazgató. Eskalációs szinten a cégvezetés.

Versenyeztető modell a vállalatnál:

Ha a jóváhagyott igényre nincs érvényes szállítói szerződés és a beszerzési összeg eléri az éves nettó 2 millió Ft összeget, a beszerzési eljárások közül a versenyeztetési (pályáztatás, tender) eljárás alkalmazandó. Az ajánlati összehasonlítása nélkülözhetetlen. Az ajánlat benyújtására vonatkozó dátumot úgy kell meghatározni, hogy az a kategória jellegéből fakadóan ésszerű és életszerű legyen, biztosítva az egyenlő elbánás elvét.

A lehető legkedvezőbb ajánlat kiválasztása érdekében követelmény, hogy a pályázati folyamat minimum két körös legyen és az utolsó körben minimum 3 potenciális szállító adjon érvényes ajánlatot. Versenyeztetés során tárgyalásra is sor kerülhet.

A pályáztatást javasolt elektronikus ajánlatkérési felületen lefolytatni. Az első körös ajánlatok benyújtása e-mail-en keresztül is történhet.

Az utolsó ajánlati körben e-mailes ajánlatkérés nem alkalmazható. Kötelezően alkalmazandó a zárt és/vagy két borítékos ajánlatkérés vagy az elektronikus ajánlatkérés vagy elektronikus aukció/árlejtés. Tehát, a zárt borítékos eljárás kiváltható elektronikus aukció, vagy elektronikus ajánlatkérés alkalmazásával.

A lényege, hogy együttműködő kapcsolat alakuljon ki a felek között, melynek a vállalat versenyképesség javítása a cél. Minél kevesebb beszállítóval legyen kapcsolat, viszont annál

jobb együttműködés legyen kialakítva. Folyamatos összehangra kell törekedni a felek között, fontos, hogy a konfliktusokat tárgyalásokkal lehet rendezni (Pintér, 2010).

Összegzésként feltárva a kapcsolat jellegétől függően, ha az együttműködési modellt alkalmazzuk, akkor a közös, összehangolt cél a lényeges, míg a másik modellnél magát a beszállítókat ellenfélként tekintjük. Következmény, ami negatív fényt vethet a beszállítók felé, az a bizalmatlanság, ami nem biztos, hogy a jövőben jó eredményeket fog hozni üzleti téren.

Fontos a kapcsolatrendszer tartó menedzselése. A vállalatok között az együttműködés fenntartásának a legfőbb célja az üzleti folyamatok minőségének és hatékonyságának a növelése (Beach, Webster és Campbell 2005.).

Másik megközelítésből a kooperáció lehetőséget teremt az adott felek versenyképességének a növelésére, továbbá a cserefolyamatok költségének a csökkentésére. Ehhez viszont az kell, hogy a partnereknek tudatos munkával kell megépíteni a kölcsönös bizalmat, valamint az együttműködésből fakadó pótlólagos nyereséget igazságosan kell megosztani egymás között. Tudatos kapcsolatmenedzsment nélkül a vevő és beszállító kapcsolat hosszabb távon való fenntartásához nélkülözhetetlen.

Szállítói megrendelő

A beszerzés és a szállítói megrendelő mindkettő fontos szerepet játszik az üzleti folyamatokban. A beszerzés azokat az intézkedéseket jelenti, melyeket egy vállalat a termékek vagy szolgáltatások beszerzése érdekében hajt végre, tehát létezik anyag-, illetve szolgáltatás megrendelés is. Ez magában foglalja a szállítók kiválasztását, az árajánlatok megszerzését, a szerződések megkötését és a megfelelő anyagok vagy termékek beszerzését. A hatékony beszerzési folyamat segíthet optimalizálni az ellátási láncot, javítani a termelékenységet és csökkenteni a költségeket.

A szállítói megrendelő pedig egy dokumentum vagy kommunikációs eszköz, amelyet a vevő használ a szállító részére a termékek megrendelésére vagy a szolgáltatások igénylésére. Ez tartalmazza a termék vagy szolgáltatás leírását, a mennyiséget, az árat, a szállítási határidőt és egyéb releváns információkat.

A pontos és részletes szállítói megrendelők készítése fontos a megfelelő termékellátás biztosítása érdekében, valamint a következetes és hatékony kommunikáció fenntartásához a szállítókkal.

A beszerzés és a szállítói megrendelők fontossága a következőkben elemezhető:

Hatékony ellátási lánc: A megfelelő beszerzési folyamatok és a jó szállítói megrendelők segítenek optimalizálni az ellátási láncot, biztosítva a szükséges anyagok, alkatrészek vagy termékek időben történő rendelkezésre állását.

Minőségellenőrzés: A beszerzési folyamatok és a szállítói megrendelők lehetővé teszik a vállalat számára, hogy ellenőrizze a szállítók minőségi szabványait és megbízhatóságát. Ez segít megbizonyosodni arról, hogy a termékek vagy szolgáltatások megfelelnek a vállalat elvárásainak.

Költségcsökkentés: Hatékony beszerzési folyamatok és részletes szállítói megrendelők segíthetnek a költségek csökkentésében.

A megrendelőnek az alábbi adatokat mindenképpen tartalmaznia kell:

- a megrendelés azonosítója és száma;
- a szerződő felek megnevezése és címe;
- a kiállítás dátuma;
- a szerződés tárgya;
- a mennyiség;
- a minőségi előírások;
- a szállítás kért dátuma;
- a szállításra vonatkozó feltételek;
- a szállítási előírások (szállítási cím, szállítási mód, stb.);
- ár (pénznem: HUF, EUR, stb., engedmények, bónuszok);
- fizetési feltételek (átutalás, stb.);
- beszerzési feltételek;
- dátum, aláírás.

2. Anyag és módszer (saját kutatás)

2.1. A vállalat bemutatása

Több mint 100 éves múltja van a Hungerit Zrt-nek, közel 2000 dolgozónak biztosít munkát éves szinten körülbelül 22 millió csirkét és körülbelül 11 millió kacsát dolgoz fel, melynek bizonyos része panírozott termék, ami igen keresett a külföldi piacon is.

HUNGERIT Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Zrt. jogelődje, a HUNGERIT Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Rt. 1997. július 1-jén alakult három, szorosan együttműködő dolgozó helybéli kft.-ből. Az átalakulást a tőkebevonás lehetősége és a magasabb szervezeti hatékonyság maximalizálása indokolta. Szakmai felkészültségünk, tudásunk azonban sokkal mélyebbre nyúlik, egészen 1922-ig, hiszen azóta működik Szentesen ez a baromfifeldolgozó cég. 2018. óta Bonafarm cég tagja.

Vállalatunk profilja két fő területre koncentrálódik: elsődlegesen feldolgozott bontott-vágott baromfi termékek, és magasan feldolgozott, készre sütött végtermékek előállítására (Például panírozott termékek). Cégünk gyártja és forgalmazza a VALDOR termékcsaládot, mely folyamatosan bővül elsődlegesen feldolgozott, illetve panírozott, készre sütött termékekkel egyaránt. A Valdor márka Érték és Minőség Nagydíjat nyert a Valdor Zizu csirkemellfilé termékével 2022-ben.

A hatalmas termékválaszték gyártásával és értékesítésével olyan fogyasztói társadalom megteremtését és kiszolgálását tűztük ki, amely tagjainak életében az étkezési kultúra, az egészség, a család, a szabadidő központi szerepet játszik.

Ahhoz, hogy mindig kiváló minőségű, biztonságos termékek kerüljenek előállításra, bevezettük, és működtetjük Integrált Irányítási Rendszerünket, melynek része az ISO 9001 minőségirányítási, az ISO 14001 környezetközpontú irányítási rendszer, HACCP, BRC és IFS élelmiszer-biztonsági rendszerek, valamint 2016-tól bevezettük, és alkalmazzuk az ISO 50001:2012 energairányítási rendszert. A hazai piacon a kiskereskedőktől a legnagyobb áruházláncokig a kereskedelem minden szintjén jelen vagyunk saját és vevői márkás termékeinkkel. Export értékesítésünk – amely a forgalmunk közel felét teszi ki-, több mint 200 kereskedelmi partnert jelent, 35 országba irányul, többek között Németországba, Olaszországba, Franciaországba, Ausztriába, Angliába és Svájcba, és jelentős mennyiséggel találhatóak a listán olyan tengerentúli országok is, mint Kanada, Japán, Tajvan és Hong Kong. Összesen 38 telepünk van, ahonnan a kacsákat és csirkéket hozzuk be.

A Hungerit Zrt-nek számos vállalati céljai és küldetése van.

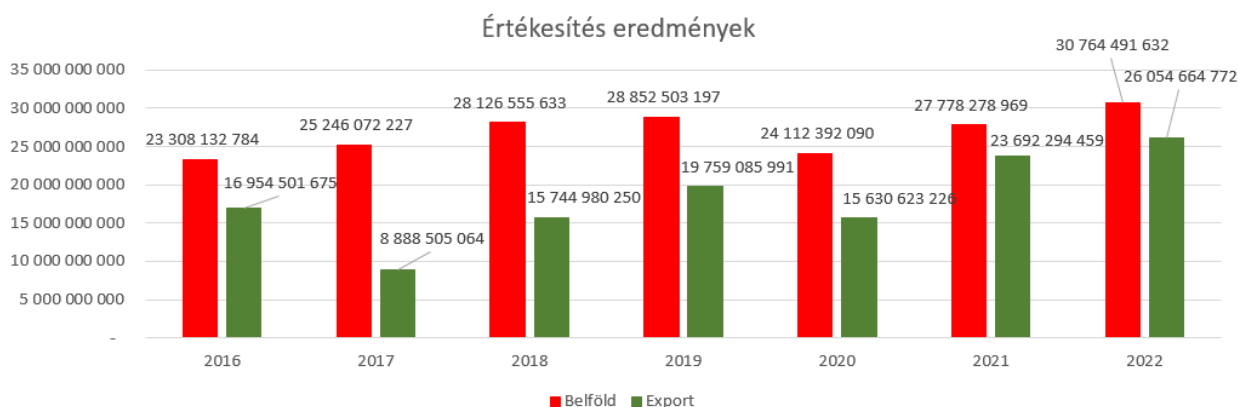
Vállalati céljaink:

- Minél több elégedett vevő
- Meghatározó szerep legyen a magyar baromfiiparon belül
- Elkötelezett, elégedett, hatékonyságra törekvő dolgozók
- Vevőigényekhez igazodva minőségi termék gyártása
- Folyamatosan eredményes működés

Küldetésünk: A HUNGERIT Zrt. a minőség és a tradíció elkötelezettje, világszínvonalú baromfitermékek gyártója.

Értékesítési eredmények

Az alábbi ábrán jól látható maga az értékesítés szerkezete. Ami nagyon jól leolvasható róla, hogy mennyivel nagyobb méretű a belföldi értékesítés az export értékesítéshez képest. 2017-ben látható egy nagyobb volumenű visszaesés, ami a tulajdonosváltásra, illetve a madárinfluenzára vezethető vissza. 2020-ban egy kisebb visszaesés volt tapasztalható, ez a COVID-nak volt köszönhető. Bizonyos ellátásilánc folyamatok megakadt egy időre. Nehézkes volt a szállítás.



3. ábra A vállalat értékesítési szerkezete (Belső vállalati adatok alapján, saját szerkesztés)

2.2. A vállalat beszerzési osztálya

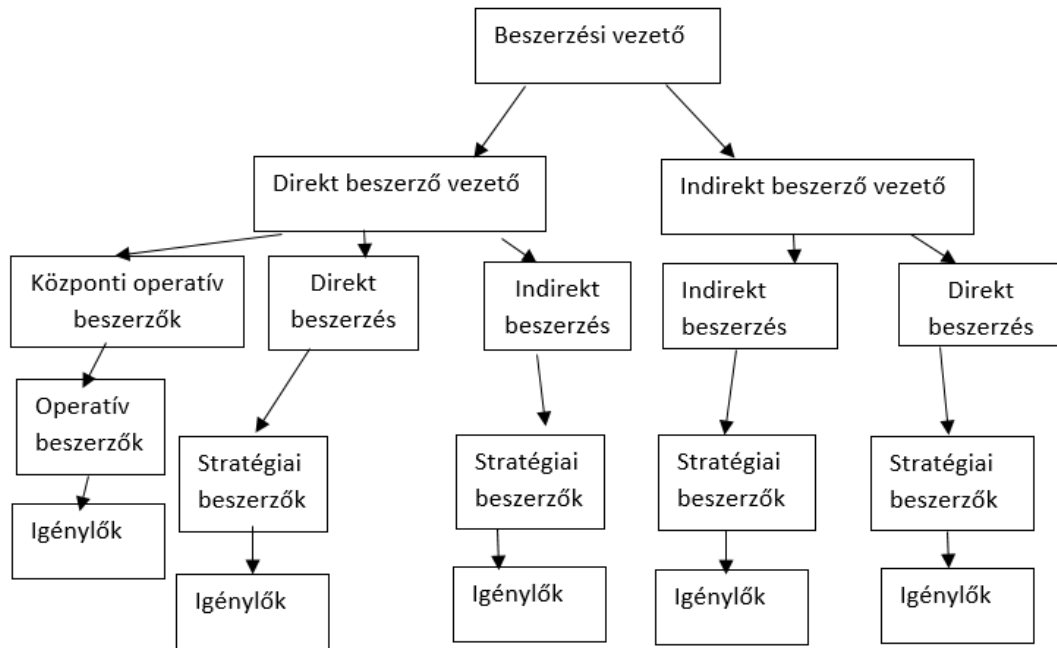
A vállalatnál maga a beszerzés folyamat jóval több, mint egyszerű vásárlás. Ideális esetben ez a vállalati stratégia szerves része, mely biztosítja a termeléshez, illetve a kereskedelemhez nélkülözhetetlen alapanyagok (például panírmorzsa, csomagoló anyagok), továbbá szolgáltatások rendelkezésre állását, melyeket a cég vállalat szinten, tehát, házon belül nem tud előállítani. Mindezt megfelelő időben, megfelelő mennyiségben, minőségben, áron és megfelelő forrásból.

Amíg nem csatlakoztunk a Bonafarm csoporthoz, addig viszonylag egyszerű volt maga a beszerzési osztályunk. Maga az osztálynak a feje a Logisztikai vezető, alatta a logisztikai csoportvezető, utána az anyagbeszerző kollegák, akik az igények alapján megrendelték a kért anyagokat. Fontos azt megjegyezni, hogy szét vannak osztva az anyagok, hogy ki mit rendelhet jogosultság szinten is.

Viszont Bonafarm csatlakozás, illetve SAP-ra való átállás utána a lenti ábra lesz az aktuális. Egyelőre most vegyesen működik a beszerzési folyamatunk. Bizonyos folyamatoknál a régebbi, egyszerűsített folyamatot alkalmazzák, viszont vannak bizonyos anyagok, melyeknél a lenti ábrát.

A 4. ábrán jól látszik, hogy két részre van osztva a beszerzés. Van egy direkt és indirekt része.

- Direkt részhez tartoznak az alapanyagok, félkész termékek, alkatrészek, csomagoló anyagok, kiegészítő termékek, újra felhasználásra kerülő termékek, szolgáltatások. Tehát az értékesítésre kerülő termékekbe beépülő, részévé váló termékek, valamint szolgáltatások.
- Indirekt beszerzés az egyéb anyagok, szolgáltatások, beruházási javak és az energiát foglalja össze, ezek közvetlenül kapcsolódnak a termékekhez.



4. ábra Beszerzési osztály felépítése (saját szerkesztés)

Ezen belül vannak operatív beszerzők és stratégiai beszerzők.

Stratégiai beszerzők feladata adott anyagcsoportok beszerzésének teljes szervezése (Igényösszegyűjtés, beszerzési eljárások előkészítése, dokumentumok összeállítása, piackutatás, az eljárások adminisztratív lebonyolítása, szerződések előkészítése és aláírása, szerződésmódosítások és felmondások kezelése, szerződéses lefedettség felügyelete, fenntartása, növelése, versenyeztetési tervek elkészítése és szükség esetén az operatív beszerzés hatékony támogatása a reklamációk lezárásában) beleértve a döntéshozatal kezelését is a vonatkozó Beszerzési Politika és szabályozások betartásával.

Operatív beszerzés: a beszerzési megrendelési igények alapján a feladata a megrendelések elkészítése, szállítóhoz való juttatása, nyomon követése, valamint a szállítási reklamációk alkalmazása.

Fontos megjegyezni, hogy ez a két személy nem lehet ugyanaz a személy.

Igénylő pedig az a személy, aki maga az igényt rögzíti az adott területen.

Folyamatos, szinte napi szintű kapcsolatban vagyunk a partnereinkkel. Vannak pályázatok is a cégnél a folyamatos fejlesztések miatt. Viszont ez önmagában egy időszakos feladat, hiszen bizonyos időszakon belül történnek.

Szoros kooperációban vagyunk számos társosztályokkal is, Pénzügyi osztállyal a kifizetések miatt, de akár az Értékesítési osztállyal, Műszaki osztállyal, vagy az Export osztállyal is vannak bizonyos feladataink.

Több fő feladata van a beszerzésnek, természetesen egyéb sok más mellékfeladat mellett. Fontos az alapanyag beszerzés, mint például a panír, csomagoló anyagok, fűszerek, hús alapanyagok stb. Valamint a műszaki osztály miatt a karbantartási beszerzésre is nagy hangsúlyt fektetünk.

Társterületekkel való együttműködés

Pénzügyi osztály – Rendszeres kapcsolatot tartunk a pénzügyi osztály munkatársaival bizonyos alkatrészek és alapanyagok esetében, mivel a kifizetésekkel kapcsolatosak. A pénzügyi osztály munkatársai összekapcsolják a számlákat a hozzájuk tartozó szállítói megrendelésekkel, és ez alapján különböző statisztikákat és kimutatásokat hoz létre az adatbázisból az Informatika osztály. Ellenőrizni tudjuk például, hogy hány megrendelő készült a meghatározott időszakban, vagy hogy az anyagrendelő kollégák hány megrendelést generáltak, mennyi volt sikeres és sikertelen megrendelés. Vagy akár azt is megállapíthatjuk, hány nap telt el a szállítói megrendelés rögzítése és a bevételezés között.

Műszaki osztály – Különösen új projektek esetén intenzív együttműködést igényel, és az alkatrészek kopása miatt is fontos a kommunikáció, mivel vannak olyan helyzetek, amikor azonnali intézkedésre van szükség, hogy a megrendelést rögzítsék és elküldjék az érintett partnernek. A termelés folyamatosnak kell maradnia annak érdekében, hogy minimalizáljuk a kiesési időt, amely potenciális veszteségeket okozhat a vállalatnak.

Export és értékesítési osztály – Végzi a legyártott húsok, legyen az lédig vagy paníros termék, kiszállítását/szállítását, azonban itt is felmerülhetnek mennyiségi és minőségi problémák, amelyek miatt a logisztikai osztállyal is szoros együttműködésre van szükség a vállalaton belül. Gyakran előfordul, hogy a kollégák a belkereskedelem terén az adott partnerhez látogatnak el, akinek a termékeket szállítják, hogy igényeket rögzítsenek, vagy egyszerűen megerősítést kapjanak arról, hogy elégedettek-e a termékkel.

2.3. Kutatási módszerek, felhasznált anyagok bemutatása

Az osztálynak a működése elég összetett, így vannak folyamatok, amiket nehéz átlátni, valamint bizonyos rendszerek is fejlesztésre szorulnak. Úgy döntöttem, hogy felvázolom **első kutatási kérdésként** a magát a szállítói megrendelő folyamatot egy folyamatábrában, ami a beszerzés egyik alappillére, melyben a különbségeket fogom összevetni (IBsystem – SAP).

A **második hipotézisnél**, ahol Faktor elemzést alkalmaztam, arra keresem a választ, hogy a beszállítók kiválasztásánál a fő szempont valóban a pénzügy, a költségek, és ez vajon mennyibe befolyásolja a döntést, erre Likert-skálás kérdőívet használtam.

Továbbá **harmadik hipotézisnél** arra keresem a választ, hogy van-e olyan tényező, ami negatív hatással lenne a vállalatra. Erre egy kérdőívet készítettem, amit kiküldtem a Kollégáknak, így összetettebb képet fogok kapni a témáról, magáról a kommunikációról társosztályokon belül, hogy min is kellene javítani. Hiszen a kommunikáció szinte a leglényegesebb összetevő a folyamatokban.

Elemzem a feltett kérdésekre adott válaszokat (Mit lehetne fejleszteni a vállalaton belül?), melyekből SWOT analízist is készítek, ezáltal jobban láthatóak a pozitív és negatív tényezők, továbbá a fejlesztendő részek is a vállalatunknál.

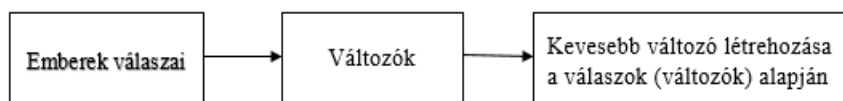
A SWOT elemzés széles körben ismert és gyakran alkalmazott stratégiai tervezési eszköz, amelynek célja a vállalkozás belső tényezők erősségeinek (Strengths) és gyengeségeinek (Weaknesses) azonosítása, valamint a rendelkezésre álló külső tényezők a lehetőségek (Opportunities) és fenyegetések (Threats) elemzése egy meghatározott szituációban. Ez a módszer gyakran felhasználásra kerül a marketing stratégia kidolgozása során, de ugyanúgy hasznos lehet az üzleti stratégia megtervezésében is. (Alan, 2012)

Faktor elemzés: Többségében, különösen kérdőívekkel végzett kutatások során, hosszadalmas felderítő folyamatok eredményeképpen gyűjthetünk adatokat. Azok, akik már részt vettek ilyen kérdőívek kitöltésében, tisztában vannak azzal, hogy hosszabb kérdőív esetén rendkívül sok kérdést kell megválaszolni a pontos mérés érdekében. Nem ritka, hogy 70-100 kérdés is szerepel egy ilyen kérdőívben. Léteznek ugyanakkor olyan előzetesen validált kérdőívek is, amelyeket korábbi kutatások során fejlesztettek ki, és azokat a meghatározott keretrendszeren belül alkalmazhatjuk azzal a várakozással, hogy hasonló eredményeket érünk el. Azonban számos esetben, különösen akkor, ha új kérdőívet kell kifejleszteni, a kutatók maguk sem tudják pontosan, hogyan fogja megjeleníteni a végső

eredmény a saját adataikban. Mivel általában rengeteg adattal dolgozunk, szükség van azok rendezésére és csoportosítására, ezzel csökkentve a kutatásban részt vevő változók számát. Ebben a folyamatban a faktorelemzés segítségünkre lesz.

A faktorelemzés lényege, hogy a különböző változókból kisebb számú új változót generálunk a kapcsolatok és a látens struktúrák feltárásával. Ezek az adatredukciós módszerek jelentősen megkönnyítik a kutatók munkáját, mivel előfordulhat, hogy a kutatás céljainak eléréséhez nem kell 70 különböző kérdés, hanem helyette három fő "kérdéscsoport" is ugyanazt vagy hasonló eredményt hoz. Egy példa alapján: elképzelhetjük egy 1000 fős populációt, amelynek tagjai között négy különböző alvászavar gyógyszerkészítményét kell szétosztani a kutatóknak. A csoportok kialakításakor a tünetek és a gyógyulás alapján úgy alakítja a csoportokat, hogy minden csoportban azonos vagy hasonló eredmények szülessenek. (Kim, 1978.)

A szemléltetés kedvéért a lenti ábrán a faktor elemzést tüntettem fel (5. ábra).



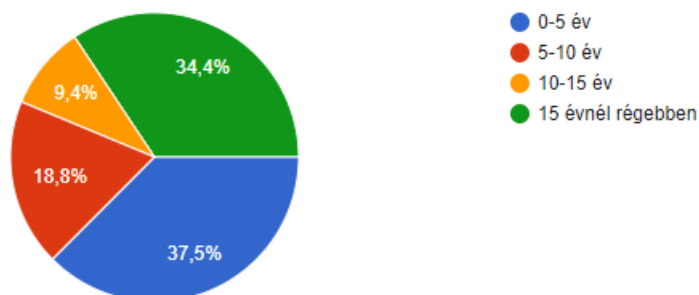
5. ábra Faktorelemzés (saját szerkesztés)

A kérdőívet 32 Kolléga töltötte ki. Az alábbi pozícióban lévő dolgozók vettek részt a kitöltésben: igazgató, vezető, ellátásilánc – beszerzők, belkereskedelmi-, exportos-, informatika osztály dolgozói, valamint műszakos Kollégák is. Úgy gondoltam, hogy nem elég a beszerzőket megkérdezni, hanem a társosztályok Kollégái is segítséget tudnak nyújtani a munkám során. Hiszen, ha fejleszteni, javítani szeretnénk a vizsgált témában, akkor osztályszinten kell ezeket megoldani.

A másik szempont a vállalatban eltöltött évek, hiszen van, aki sokkal nagyobb tapasztalattal bír, nem csak szakmailag, de bizonyos újításokra való törekvések területén is. Jobban átlátják a folyamatokat, problémákat, tanácsot tudnak az ügyben adni, hogy mit lenne érdemes fejleszteni. Értelemszerűen az újonnan csatlakozó Kollégák véleménye is fontos, hiszen nem mindenki pályakezdőként kerül ide, viszont van már tapasztalatuk, vagy olyan kreativitással rendelkeznek, amelyet a vállalat jól ki tud használni. A lenti 6. ábrán jól lehet látni, hogy a kitöltők többsége 5 évnél kevesebb ideje dolgozik a vállalatnál. Ebből az is következtethető, hogy az elmúlt időszakban nagyobb volt a fluktuáció. Ennek több oka is lehet, például, hogy

a fiatalabb generáció átlagosan 6-7 évet tölt el egy helyen, hiszen fontos számukra a tapasztalatgyűjtés, karrierépítés. További ok között a kiöregedést hoznám, mert többen mentek az elmúlt időszakban nyugdíjba.

Mióta dolgozol a cégnél?
32 válasz



6. ábra A válaszadók vállalatnál töltött ideje (saját szerkesztés)

Első körben tehát demográfiai kérdéseket tettem fel, IT kérdések következtek, valamint beszerzéssel kapcsolatos kérdésekkel zártam.

A kérdőívem utolsó kérdésében abba szerettem volna rálátást nyerni, hogy min lenne érdemes fejleszteni a vállalaton és az osztályokon belül is egyaránt.

2.4. A problémák felkutatása, fejlesztési lehetőségek ismertetése

Első körben összevetem a két rendszer szállítói megrendelőjének a különbségét, valamint vázoló a pozitív, illetve a negatív észrevételemet a két folyamat által.

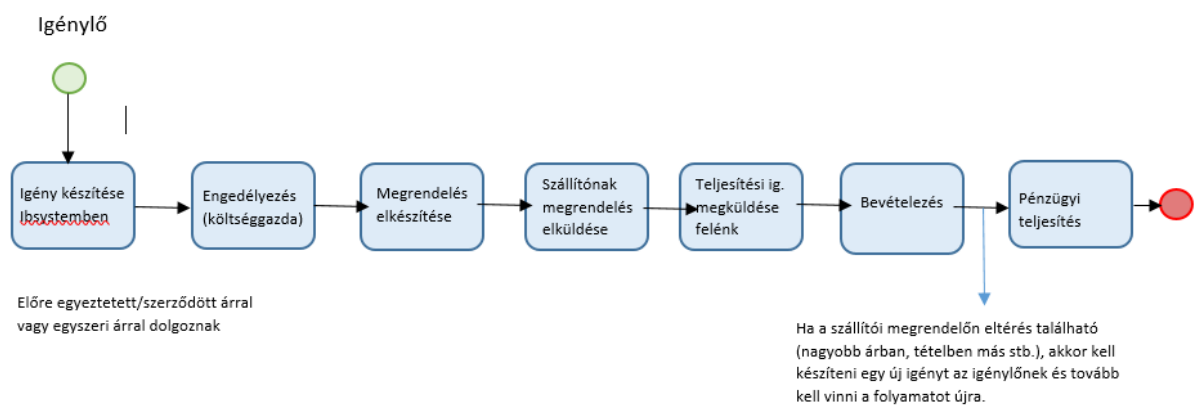
Másod körben készítettem egy kérdőívet, mely alapján összevettem a kapott eredményeket, hogy az informatika és a beszerzés között min lenne érdemes fejleszteni. Szerencsére Kollégák nagyon közreműködők voltak a munkám során, így személyes véleményeket is tudtam kapni, akár vezető szintről is.

Ezeket a fejlesztési lehetőségeket tovább fogom részletezni különböző szempontok szerint, továbbá kértem a kitöltőimet, hogy szövegesen is fejtsek ki a véleményüket, hogy miért az adott szempont(ok) mellett döntöttek.

2.4.1. Első kutatási kérdés - Szállítói megrendelő folyamat rendszerek közti különbségek

A beszerzési területen a szállítói megrendelői folyamat kritikus fontosságú elem egy vállalat életében. A jelenlegi rendszerben az alapvető műveletek bevezetését és a munkatársak oktatását én végeztem el, amely az SAP bevezetés alapjául szolgált. Remélhetőleg ennek következtében a rendszerállomány váltása gördülékenyen megy majd végbe. Az átállás során felmerülő különbségeket és az ezekhez kapcsolódó előnyöket személyes szemszögből elemezem alább.

Ibssystemben ez a folyamat a lenti folyamatábrán keresztül történik:



7. ábra Ibssystem szállítói megrendelő folyamatára (saját szerkesztés)

A fentebb látható 6. ábra bemutatja a jelenlegi szállítói megrendelő folyamatot a vállalatban. Fontos kiemelni, hogy az igénylések létrehozásához kizárólag beszerzői jogosultságokkal rendelkező személyek jogosultak. Ezek a jogosultságok anyagi és szolgáltatási megrendelésekre, szervezeti egységekre, raktárakra, főkönyvi számokra, valamint szolgáltatási kódokra vonatkoznak. Az ábrán jól látható, hogy az igénylő indítja el a folyamatot, amely alapján meghatározásra kerül, milyen mennyiségű alapanyagra van szükség, és milyen áron kell megrendelni azt. Ezen adatok kulcsfontosságúak a költséghelyek számára, amelyek segítségével a teljes költségeket az adott szervezeti egységhez lehet kapcsolni. Az ár lehet egyszeri vagy előre meghatározott, ami függ a választott beszállítótól és a meglévő szerződésektől. Miután az igény rögzítésre kerül, a rendszer automatikusan továbbítja azt az engedélyezőnek, aki elfogadhatja vagy visszautasíthatja a megrendelést. Ha az igény elfogadásra kerül, a beszerzők szállítói megrendeléssé alakítják azt, majd pdf formátumban továbbítják azt a kijelölt partnernek, amelyben le van írva, milyen mennyiségű alapanyagot kérnek.

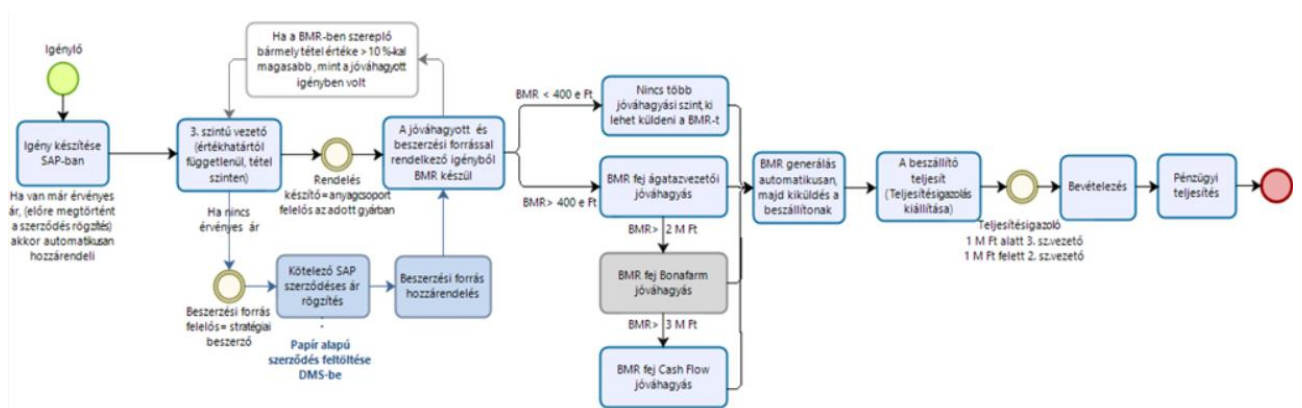
A beszállítótól érkezett alapanyagot a raktárban azonosítják a számlán szereplő szállítói megrendelés sorszám segítségével, ami csökkenti a hibázási lehetőséget. Ezután a pénzügyi osztály végézi a teljesítéssel.

Fontos megjegyezni, hogy a folyamat korábban nem működött ilyen hatékonyan, ami nehezítette a raktárban történő átvételt és a vezetőség számára a nyomon követést. Az engedélyezések és szervezeti egység kódok alapján pontosabb adatot kapunk a megrendelt anyagokról, szolgáltatásokról.

Azonban a folyamatnak megvannak a hiányosságai is. Például nem történik automatikus e-mail küldés a partnernek az elkészült szállítói megrendelőről. Ezt a problémát fejlesztés segítségével lehetne megoldani. Továbbá nincs beépített többszintű engedélyezés a folyamatban, noha vannak olyan alapanyagok és szolgáltatások, amelyek jelentős összegben kerülnek megrendelésre.

Célszerű lenne egy olyan mechanizmust kialakítani, amely lehetővé teszi az engedélyezést a felső vezetési szintek részvételével, mielőtt az igény továbbításra kerül az osztályvezetőhöz. Az előremutató célunk egy modernizált és jól nyomonkövethető rendelési folyamat bevezetése.

SAP-ban ez a folyamat a lenti folyamat ábrán keresztül történik:



8. ábra SAP szállítói megrendelő folyamatára (saját szerkesztés)

A diagramon azonnal szembeötlő a folyamat jelentős komplexitása az aktuális rendszerünkhöz képest. A kollégáknak megfelelő jogosultságokkal kell rendelkezniük a megrendelések elkészítéséhez, és a beszerzéseket költséghelyekhez kell kötni, hasonlóan az Ibsystem rendszerhez. Ebben a folyamatban szigorú összeghatárok vannak, amelyek meghatározzák, hogy ki engedélyezheti az igényeket. A partnerek szerződéséhez vannak

kötve, amelyek szorosan összekapcsolódnak a rendszerben, így könnyen nyomon követhetők és ellenőrizhetők.

Ami szembetűnő különbség, hogy ennél a folyamatnál minden elektronikusan történik. Ha az igényben szereplő ár magasabb lesz (10%-kal) a szállítói megrendelő során, akkor újra kell engedélyeztetni a harmadik szintű vezetővel. SAP-ban a folyamatban van egy összeghatár, 400.000 Ft, ami alatt van a megrendelés, akkor a BMR generálás automatikusan megtörténik és kiküldésre kerül online a beszállító fele a megrendelés. Viszont, ha a fent említett érték felett van a megrendelő, akkor az adott ágazatvezetőhöz kerül a megrendelés és az Ő engedélyével készíthető belőle szállító megrendelő.

Fontos azt is figyelembe venni, hogy a teljesítési igazolásnál, amikor a beszállító teljesíteni a megrendelést, szolgáltatást, akkor egy teljesítésigazoló fogja jóváhagyni mindezt. Ebben a lépésben is szerepel értékhatár. Ezután történik a raktárba a bevételezés a BMR szám alapján, végezetül felkerül a pénzügyi osztályra teljesítésre.

Ebből a folyamatból jóval több információ legyűjthető majd a vezetőség számára, így könnyebben fognak tudni kalkulálni, tervezni a jövőre nézve. Illetve a folyamatok követése is jóval átláthatóbbá válik.

Úgy gondolom, hogy az SAP-ra való átállás egy előrelépés és jelentős fejlesztés a vállalatunk számára. Az igények nyomon követése hatékonyabb lesz, versenyképesség növelésében és hatékonyság javításában is fontos szerepet játszik. Azonban fontos megjegyezni, hogy a folyamat bevezetése nem lesz egyszerű a vállalatunknál, mivel a Hungerit Zrt. vezetőség nem rendelkezik olyan struktúrával, mint egy nagy multinacionális vállalat esetében.

Az ERP-rendszer bevezetése komoly beruházást igényel, és a megfelelő architektúra kiválasztása és implementálása kritikus fontosságú a sikerhez.

2.4.2. Második hipotézis vizsgálata - Faktoranalízis

A hipotézis az, hogy a vállalaton belül a beszállítók kiválasztásánál a pénzügyi szempontok jelentőségét tükröző tételek egy különálló faktort alkotnak a beszállítókkal szemben támasztott elvárásokat mérő Likert-skálás kérdőívben.

Beszállítók értékelés szempontjait vizsgáltam meg KMO és Bartlett's eszközzel.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.544
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	205.626
	df	105
	Sig.	0.0000

9. ábra KMO és Bartlett's Test (Saját szerkesztés)

A Bartlett-teszt célja annak megvizsgálása, hogy a változók között léteznek-e korrelációk az alapsokaságban, azaz azt vizsgálja, hogy a korrelációs mátrix olyan elemei, amelyek nem tartoznak a főátlóhoz, milyen mértékben térnek el a nullától véletlen okokból. A faktoranalízishez elengedhetetlen, hogy a változók között létezzen valamilyen szintű korreláció, és előnyös, ha ezek a korrelációk minél erősebbek (Cattell, 1966).

A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium a változók faktoranalízisre való alkalmasságának megítélésében fontos mérőszám. KMO az összes változóra egyidejűleg vonatkozik (Shevlin et al. 1998).

A KMO mutatószám jelentését az alábbi módon értékelhetjük:

- $KMO \geq 0,9$ kiváló
- $KMO \geq 0,8$ nagyon jó
- $KMO \geq 0,7$ megfelelő
- $KMO \geq 0,6$ közepes
- $KMO \geq 0,5$ gyenge
- $KMO < 0,5$ elfogadhatatlan.

A mi esetünkben a 0,544-es KMO érték azt mutatja, hogy viszonylag alacsony a kapcsolat az elemek között, bár elfogadható tartományban van a faktoranalízis elkezdéséhez. Ideális esetben az 0,8 körüli KMO érték lenne optimális a faktoranalízis indításához. Mindazonáltal az aktuális KMO érték még mindig alkalmasnak ítéli a datasetet a faktoranalízishez. Ráadásul a chi négyzet mutató értéke kisebb mint 0,01, amely lehetővé teszi a faktoranalízis kiértékelését. (Julie, 2020)

Mind a KMO, mind a Bartlett-teszt azt mutatja, hogy az adathalmaz alkalmas a fő komponens-elemzés elvégzésére.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.126	27.508	27.508	4.126	27.508	27.508	2.489	16.592	16.592
2	2.434	16.229	43.737	2.434	16.229	43.737	2.452	16.349	32.94
3	1.841	12.273	56.011	1.841	12.273	56.011	2.36	15.736	48.676
4	1.426	9.507	65.518	1.426	9.507	65.518	2.051	13.672	62.348
5	1.13	7.532	73.050	1.13	7.532	73.05	1.605	10.702	73.05
6	0.863	5.754	78.804						
7	0.707	4.71	83.515						
8	0.593	3.951	87.465						
9	0.514	3.429	90.894						
10	0.434	2.893	93.787						
11	0.293	1.95	95.737						
12	0.279	1.861	97.599						
13	0.165	1.102	98.701						
14	0.125	0.835	99.536						
15	0.07	0.464	100						

10. ábra Extraction Method: Principal Component Analysis (Saját szerkesztés)

10. ábra első oszlopa tartalmazza a kiinduló változóknak a számát, a második oszlop mutatja a sajátértékeket és a varianciákat ennek a módszernek az alkalmazása után, a harmadik oszlopban a kiválasztott faktorokra jeleníti meg ezeket.

Ha egy fő komponens saját értéke (varianciája) elenyésző, tehát egy alá csökken, akkor már nem hordoz elég információt, mint egy megfigyelt változó, így azt a fő komponens már nem érdemes használni. Az első 5 fő komponens mind a két kritériumnak felel meg: fő komponensenkénti információtartalom meghaladja az egyet, az első 5 fő komponens együttesen 73.050%-ot tesz ki a vizsgált adrendszer teljes varianciájából. (A 10. ábrán pirossal bekarikázott rész.)

Fent említett öt faktor az alábbiak szerint épül fel:

- Az 1. fő komponensnél kevésbé fontos a megbízhatóság és a minőségre való törekvés, inkább a technológiai fejlesztésre és a kutatási együttműködésre koncentrál.

- A 2. fő komponens a beszállítási költség oldala számít, tehát minél alacsonyabb a költség, annál jobb. Költség orientált hatás a fontos. Itt beigazolódik a fent felvetett hipotézis, hogy nagyban függ a beszállító kiválasztása az ártól. Magas pozitív egyetértés mutatkozik az ár tekintetében, a földrajzi közelségben, szignifikánsan elkülönültek különálló csoportként a többi válaszadóhoz képest. (Mellékletben feltüntetett Rotated Matrix alapján)
- A 3. fő komponens a brand, a jó kapcsolat, a környezettudatosság, a jó hírnév, tehát ami külsőségekkel kapcsolatos, azok a fontosak a kiválasztásnál, maga a külsín.
- A 4. fő komponens a tudás megosztás fejlesztésre való hajlandóságot mutatja, tehát az innovációra való törekvést.
- Az 5. fő komponens az operatív működés a lényeges, fontos a határidő betartása.

A vizsgált hipotézis megerősítést nyert a Faktoranalízis elemzés során, különösen a második fő komponensnél mutatkozik meg. Az ár és a költségorientáció kiemelt jelentőséggel bír a beszállító kiválasztásában.

2.4.3. Harmadik hipotézis vizsgálata - SWOT elemzés

Saját vizsgálataim és a felvett kérdőívek alapján elkészítettem egy SWOT elemzést, amely összegzi azokat a tényezőket, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy értékeljük egy adott vállalat területén folyó működés hatékonyságát, valamint azonosítsuk a fejlesztési lehetőségeket. (Az alábbi kérdésre kapott válaszokat dolgoztam fel: Mik azok a területek, amelyeken belül a vállalat fejlesztése lehetséges?)

	Pozitív	Negatív
	Erősségek	Gyengeségek
Belső	<p>Hazai cég - lojalitás Viszonylag olcsó munkaerő Széles termék skála Export Versenyképesség</p>	<p>Elavult vállalatirányítási rendszer Munkaerő fluktuáció Belső kommunikáció Képzések hiánya Korszerűtlen, elavult gépek</p>
	Lehetőségek	Veszélyek
Külső	<p>Infrastruktúra fejlesztése Együttműködési lehetőségek keresése vállalaton kívül Beszerzési szövetségek létrehozása Beruházások, fejlesztések IT fejlesztés – SAP</p>	<p>COVID 19 hatása a beszállítókra Rossz minőségben szállító Állategészségügyi problémák megjelenése Élelmiszer biztonság Piaci verseny</p>

11. ábra SWOT elemzés (Saját szerkesztés)

Az elemzés során nyilvánvalóvá válik a vállalatot érő potenciális külső kockázatok és belső gyengeségek azonosításának fontossága. A kutatás és kérdőívelemzés eredményeként kiválasztottam azokat a tényezőket, amelyek ismételten megjelentek.

Az internális pozitív aspektusok közé tartozik a hazai vállalat iránti lojalitás, a költséghatékony munkaerő elérhetősége a vállalat telephelyének perifériáján, a széles termékskála, export lehetőségek és versenyképesség. Az internális negatív tényezők közé

sorolhatjuk az elavult vállalatirányítási rendszer jelenlétét, amelynek korszerűsítése folyamatban van. Emellett a munkaerőfluktuáció, a belső kommunikáció hiánya, a képzések hiánya és az elavult gépek jelenléte is komoly belső kihívások. A külső lehetőségek között szerepel az infrastrukturális fejlesztési lehetőségek kiaknázása, valamint a vállalaton kívüli együttműködési lehetőségek keresése és beruházások végrehajtása. A külső veszélyek között pedig olyan, a vállalattól független tényezők találhatók, mint például a COVID-19 pandémia vagy a madárinfluenza gyakoribb előfordulása Magyarországon, amelyek az élelmiszerbiztonságra is jelentős hatással vannak. Emellett a versenytársak jelenléte a piacon is fokozott piaci versenyt generál, amelyre figyelmet kell fordítani.

Az erősségek további kibővítésére és optimális kihasználására kell összpontosítanunk, miközben a lehetőségek esetében a maximális kihasználás mellett a terjeszkedés is kiemelt prioritást élvez. A veszélyek és gyengeségek területén lényeges fejlesztési teendők várnak ránk, melyek kritikus jelentőségűek a vállalat teljesítményének növelése szempontjából. Ennélfogva szükséges meghatározni azokat a területeket, amelyek hatékonyabbá tehetik a vállalat és osztályok operatív működését.

Az alábbi kritikus komponenseket vettem figyelembe:

- Elavult IT és ERP rendszer;
- Csapat munka, együttműködés;
- Kommunikáció és képzések hiánya.

A fent említett vizsgálat során azon személyek visszajelzéseit is figyelembe véve, akik kapcsolatban állnak ezzel a specifikus területtel, az elemzés bizonyos mértékig megerősítést nyert, ugyanakkor egyértelműen megmutatkozott, hogy további kutatásokra van szükség.

3. Következtetések, javaslatok

Diplomamunkás során bemutattam egy magyar baromfifeldolgozó és élelmiszeripari vállalat ellátási láncát, ezen belül is a beszerzési osztályt, mely a szállítói megrendelőkkel dolgozik. Célom az volt, hogy a hibákat, nehézségeket feltárjam, illetve megvizsgáljak néhány dolgot ezek közül, ahol fejleszteni lehet a hatékonyabb munkavégzés céljából. Továbbá elemeztem a kérdőívet, melyet az érintett Kollégák kitöltöttek és ebből SWOT elemzéssel és Faktoranalízissel szerettem volna a probléma gyökerét megfejteni, kikutatni. Úgy gondolom, hogy egy vállalat, különösen, ha egy élelmiszeripari vállalatról beszélünk, folyamatosan meg kell, hogy tudjon újulni az ellátási láncának fejlesztése terén.

Mint mindenütt a világon, Magyarországon is kiemelt jelentőségű a logisztikai tevékenységek folyamatos fejlesztése. A vállalatnál eltöltött majdnem három négy év során egyre inkább mélyedtem el a folyamatok, a rendszerek működésének, valamint azok sajátosságainak és esetleges hibáinak megértésében. Mivel az én saját tapasztalatom önmagában nem elegendő, a kutatási munkám során bevonásra kerültek a munkatársak is egy kérdőív segítségével, hogy teljesebb képet alkothassak az osztályról és annak működéséről.

A dolgozat első szakaszában szorosan összefüggő szakirodalommal foglalkoztam, amely alapján különböző elemzéseket végeztem annak érdekében, hogy feltérképezsem a beszerzési osztály jelenlegi helyzetét, és megoldásokat találjak a különféle problémákra.

Mivel alkalmazás üzemeltetés munkakörben dolgozom az Informatika osztályon belül, így közvetlen kapcsolatban vagyok azokkal a Kollégákkal, akik a beszerzés területen dolgoznak. Ezáltal elég sok kulcsfontosságú feladatot végzek el a folyamatokban, az elemzett problémák közvetlenül hatnak a napi munkavégzésekre.

Első kutatási kérdés következtetés - A szállítói megrendelő folyamatban történő folyamatbeli változásokkal több információ legyűjthető a vezetőség számára, így könnyebben fognak tudni kalkulálni, tervezni a jövőre nézve. Illetve a folyamatok követése is jóval átláthatóbbá válik.

Összefoglalva, a vállalatunk számára az SAP-ra való átállás egy előrelépést és jelentős fejlesztést jelent. Ez hozzájárulhat az igények hatékonyabb nyomon követéséhez, javítva ezzel a versenyképességet és hatékonyságot. Fontos azonban megjegyezni, hogy a folyamat bevezetése komplex lehet a Hungerit Zrt.-nél, mivel a vállalat vezetése nem rendelkezik

olyan szervezeti struktúrával, mint egy nagy multinacionális vállalat esetében, valamint a munkatársak képzési szintje is hiányosságokat mutat.

Az ERP-rendszer bevezetése jelentős pénzügyi befektetést kíván, és a megfelelő architektúra kiválasztása és implementálása kritikus fontosságú a projekt sikere szempontjából. Fontos megjegyezni, hogy a munkavállalók hiányosságai sokféle formában jelentkezhetnek, és az azonosított hiányosságok kezelése és fejlesztése kulcsfontosságú a produktív munkahelyi környezet fenntartásához. A munkáltatóknak és vezetőknek rendszeres visszajelzéseket és fejlesztési lehetőségeket kell biztosítaniuk a munkavállalóknak, annak érdekében, hogy megerősítsék a munkatársak képességeit és szakmai fejlődésüket.

Második hipotézisben a következtetés – Egy faktoranalízis elemzést alkalmaztam, melyben arra voltam kíváncsi, hogy az ár valóban egy fő tényező a beszállító kiválasztásánál. Megerősítést nyert a vizsgált hipotézis a faktoranalízis elemzés során, különösen a 2. fő komponensnél mutatkozik meg. Az ár és a költségorientáció kiemelt jelentőséggel bír a beszállító kiválasztásában, hiszen közvetlen hatással van a vállalat költségeire és nyereségére. Az alacsonyabb beszerzési árak lehetővé teszik a költséghatékony termelést vagy szolgáltatást, ami hozzájárulhat a vállalat versenyképességéhez és nyereségességéhez. Az ár összehasonlítási alapot biztosít a különböző beszállító között. A vállalatok rendszerint ár összehasonlítást végeznek, hogy megtalálják a legjobb ajánlatot, ami az ár szempontjából előnyös beszállítót jelenti.

Azt feltételezem, hogy az üzleti hatékonyság az ár fontossága a beszállító kiválasztásában, a versenyképesség és a nyereség szempontjából kiemelkedő, és alapvetően befolyásolja a vállalat hosszú távú sikerét.

Harmadik hipotézisben a következtetés - A kérdőívem egyik kérdésére (Mik azok a területek, amelyeken belül a vállalat fejlesztése lehetséges?) kapott válaszokból készítettem egy SWOT analízist, mely a leggyakrabban előforduló elemeket tartalmazza. Területenként 5 darabot választottam ki, mert az Lawrence G Fine által írt szakirodalom elmondja, hogy ez még kezelhető a feldolgozás szempontjából. Legtöbbször a kommunikációt, illetve a továbbképzés lehetőségének a hiányát vetették fel, illetve az ERP és a korszerűtlen, elavult gépekkel kapcsolatos problémákat. Úgy gondolom, hogy az SAP bevezetésével a vállalatirányítási rendszerrel kapcsolatos gondok meg fognak szűnni, vagy legalább mérséklődni fognak. Remélhetőleg egy kezelhetőbb rendszert kapunk. Viszont a kommunikációs hiányosságokat vállalati szinten meg kell oldani, hiszen számos problémát

okozhatnak. Ezek a problémák kihatnak a hatékonyságra, a termelékenységre és a munkahelyi légkörre is egyaránt. Néhány ok, amiért a kommunikációs hiányosságok súlyos problémát jelenthetnek egy vállalat számára:

- információvesztés;
- ebből adódó konfliktusok;
- hibák és tévesztések;
- idővesztés (költséghatékonyság);
- motiváció csökkenése, stb.

A fent említett néhány problémák miatt a vállalatnak szoros figyelmet kell szentelni a kommunikációs kultúrára, annak érdekében, hogy optimalizálják a munkahelyi környezetüket és elkerüljék a problémákat, mint például a felesleges kiadásokat. Fontos megjegyezni azt, hogy a továbbképzésekre is nagy hangsúlyt kellene fektetni, mert ez a vállalat számára is pozitív hatással bír. Itt különböző, az adott osztályok fejlődésével szorosan kapcsolódó képzésekre gondolok, illetve az egész vállalatot érintőre, mint például Microsoft termékek ismeretének a bővítése (Word, Excel, Teams, Outlook).

Viszont megállapítást nyert, hogy az erősségekre fontos nagy hangsúlyt fektetni és tovább növelni azokat a versenyképességünk növelése szempontjából. A fent említett vizsgálat során, figyelembe véve azoknak a személyeknek a visszajelzéseit, akik szoros kapcsolatban állnak ezen specifikus területtel, az elemzés bizonyos mértékig erősítést nyert. Ugyanakkor világossá vált, hogy további kutatásokra van szükség az eredmények pontosabb értelmezéséhez és mélyebb megértéséhez.

Úgy gondolom megállapítható, hogy az ellátási lánc jól működik, amelynek egyik kulcsfaktora a vállalatunk domináns szerepe ebben a folyamatban. Ugyanakkor a menedzsment területén fejlesztési lehetőségre lenne szükség, mivel olykor nehéz értelmezni a vezetőség által hozott döntéseket. Ez nem feltétlenül jelenti, hogy a döntések rosszak lennének, mivel a vállalat eredményei és piaci pozíciója azt mutatják, hogy elérjük kitűzött célokat. Inkább az belső folyamatok gördülékenységének javítása a cél. A felmérés eredményei alapján nemcsak az én véleményem, hanem a kollégáim véleménye is tükrözi ezt a szükségletet. Ezért ajánlott lenne vezetői fejlesztési tréningeket bevezetni időről időre. Egyes esetekben a vezetés irányítása zavaró lehet, és ennek okait nehéz megállapítani. Lehet, hogy ez azért történik, mert a vezetők igyekeznek megfelelni a hozzájuk kihelyezett pozíciójuknak, de gyakran úgy tűnik, hogy időhúzás a valódi problémák kezelése helyett.

Személy szerint rendszeresen konzultálok közvetlen felettesemmel. Ugyanakkor időnként érdemes magasabb szintű vezetőkkel is konzultálni, mivel különböző nézőpontokkal rendelkezhetnek, és eltérő módon értelmezhetik a riportokat. Ebből levonható a következtetés, hogy a jövőbeni fejlesztés során fontosabbá válhat a kapcsolatunk az általunk felügyelt kollégákkal. Egy-egy esetben nem mindig azonos a problémák értelmezése, és ennek gyökerei között kulturális eltérések is lehetnek.

Összefoglalás

Korábban utaltam arra, hogy hosszú évek óta dolgozom az informatikai területen, és az ezen belüli feladatköröm kiterjed a beszerzési folyamat támogatására is az élelmiszeriparban. Az iparágban eltöltött idő alatt jelentős mértékű szakértelmet szereztem, és rá kellett döbennem olyan szempontokra, amelyek nem működnek megfelelően és szükség van azok korrigálására. Ezért döntöttem úgy, hogy részt veszek az ellátásilánc-menedzsment mesterszakon, amely lehetővé teszi számomra, hogy a munkahelyi szakmai fejlődésem mellett magasabb szinten foglalkozzak ezzel a területtel. Ennek eredményeként olyan új ismeretekre tettem szert, amelyek segítenek hatékonyabban és gördülékenyebben végrehajtani a jelenlegi munkámat. Azon fáradozom, hogy új ötleteket találjak, és ezeket megosszam a vállalatvezetéssel és közvetlen kollégáimmal az osztályon belül annak érdekében, hogy könnyebbé tegyünk mindennapi munkánkat.

Az elmúlt közel három évtized során az iparág jelentős változásokon ment keresztül, és ezek a változások folyamatosak. A vállalatoknak, ideértve vállalatunkat is, fel kell ismerniük, hogy a digitális átalakulás és az ipar fejlesztése elengedhetetlen a 21. század színvonalának eléréséhez. Ez magában foglalja a gyárak modernizálását, valamint a belső folyamatok és rendszerek időről időre történő felülvizsgálatát és fejlesztését. Azonban egyedül az osztályon belüli vagy vállalaton belüli megközelítés nem elegendő. Gyakran szükséges a beszállítók és partnerek bevonása az ellátási lánc folyamataiba, különösen akkor, ha a vállalat kiemelt szerepet játszik az ellátási láncban.

A dolgozatom fő célja az volt, hogy azon problémákat vizsgáljam meg a beszerzési osztály szempontjából, amelyek negatívan befolyásolják mindennapi munkavégzésünket, akadályozzák a vállalat céljainak elérését és fenyegetik piaci részesedésünk megtartását. A problémák mélyreható elemzése révén, kiterjesztve a vizsgálatot az egész vállalatra, lehetőségem nyílt egy teljesebb kép kialakítására arról, hogy melyek azok a kiemelten fontos területek és folyamatok, amelyek mielőbbi kezelést igényelnek.

Az osztály teljes egészét nézve a következtetésem az, hogy a működése hatékony, de számos apróbb területen van szükség fejlesztésekre annak érdekében, hogy a jövőben gördülékenyen tudjunk alkalmazkodni a váratlan változásokhoz. Az osztályon belüli problémák mellett szintén vállalati szinten is számos probléma merül fel, mint például az elavult IT rendszerek, az osztályok közötti alacsony együttműködési szint, a képzések hiánya és a kommunikációs

nehézségek. A vezetőség gyakran olyan döntéseket hoz, amelyek további munkát generálnak, emiatt nélkülözhetetlen az alkalmazottak és a vezetők közötti együttműködés javítása.

Az emberi erőforrás menedzsment osztály ezt a problémát észlelte, valószínűleg az egyes osztályokon tapasztalható magas fluktuáció miatt. Jelenleg szervezetfejlesztési tréningek és találkozók zajlanak, melyek remélem hatékonyaknak tekinthetők a jövőben. Ha jobban megismerjük egymást és megértjük a különböző területek munkáját, könnyebben tudjuk kezelni a napi feladatainkat, és akár támogathatjuk egymást is ebben a folyamatban.

Ezen fejlesztési lehetőségek és javaslatok bevezetése, illetve továbbfejlesztése nemcsak azért fontos, hogy a dolgozók elégedettségét növelje, hanem a munkaerő fluktuációt is csökkentse. Az újonnan csatlakozó kollégák is motiváltabban vágnak bele a munkába, hosszú távon pedig eredményes munkavállalók lehetnek. Jelenlegi helyzetben, különösen fontos szempontnak kell tekintenünk ezt, mivel a jó munkaerő elvesztése számos nehézséget okozhat, és hosszú távon akár az adott osztály működését is veszélyeztetheti.

Valamint a jövőben érdemes lenne további kutatást végezni, akár több hasonló céggel közreműködve, és összevetni az eredményeket és ahol megfelelően működik az adott folyamat, ott mélyen elemezni, hogy a másik vállalat miben is különbözik tőlünk, miben tudnánk változtatni. Emellett fontos megjegyezni, hogy a mesterséges intelligencia folyamatosan fejlődik. Ennek a technológiának a hatását is alaposan fel kell mérni a vállalatunkra nézve, és meg kell vizsgálni, hogyan alkalmazható a működésünk hatékonyabbá tételére.

Felhasznált irodalom:

Alan Sarsby; 2012: A Useful Guide to SWOT Analysis: Published by Pansophix Online Sterling

Baudin, Michael; 2005: Lean Logistics: The Nuts and Bolts of Delivering

Beach, R., M. Webster, és K.M. Campbell. „An evaluation of partnership development in the construction industry.‡ International Journal of Project Management 23., 2005.: 611-621.

Bensaou, M. (1999) Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. Sloan Management Review, 40, 35-44.

Cattell, R.B.; (1966): “The scree test for the number of factors,” Multivariate Behavioral Research, 1, 245-276.

Christopher, Martin –Towill, Denis; 2001: An integrated model for the design of agile supply chains; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management

Csala Péter, Csetényi Arthur, Tarlós Béla (2001): Informatika alapjai. Budapest, Computer Books

Déri András – Némon Zoltán – Essősy Zsombor – Karmazin György – Kőhegyi Anita: Logisztika az Európai Unióban és Magyarországon, A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kiadványa, Kamara Pring Kft., 2009

Dr. Cselényi József – Dr. Illés Béla - Dr. Bányainé Dr. Tóth Ágota – Dr. Bányai Tamás – Dr. Kovács László – Dr. Mang Béla – Dr. Németh János: Logisztikai rendszerek I., Miskolci Egyetemi Kiadó, 2009

Dr. Kovács Z - Pató Gáborné Szűcs B (2008) - Logisztikai Tevékenységek, Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet

dr. Majoros Pál, dr. Barta Péter, dr. Zimler Tamás (1998): Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana. Budapest, Műszaki könyvkiadó – Magyar Minőségi Társaság

dr. Sediviné Balassa Ildikó (1998): Szervezési ismeretek. Budapest, Talentum Kft.

Draskovics, I. – Karmazin Gy. – Lelkes Z. (2012): Értékalapú rendszerek – Az értékorientált vezetés és a bizalom szerepe a vállalatok életében. In: Chikán Attila (főszerk.): Logisztikai Híradó, XXII. évfolyam 5. szám, 2012. október. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 30-32. o.

Halászné Sáros Erzsébet: Logisztika (Szolgáltatások, versenyképesség), Magyar Világ Kiadó, 1998

Julie Pallant, (2020): SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using IBM SPSS, Open Univ Pr

Kim, Jae-On – Mueller, Charles W. (1978): Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues. London, Sage Publications

Lawrence G Fine; (2009): The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats

Lowe, D. – Leiringer, R. (2006): Commercial Management of Projects: Defining the Discipline. Blackwell Publishing Ltd. Oxford. p.469

Lummus, Rhonda R. –Vokurka, Robert J.; 1999: Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines; Industrial Management & Data Systems

Mayer, Roger C. –Davis, James H. –Schoorman, F. David; 1995: An Integrative Model of Organizational Trust, The Academy of Management Review Vol. 20, No. 3 , pp. 709-734

Parasuraman – Zeithalm – Berry (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research: Journal of Marketing no. 3

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, Kopácsi Evelin, Kreiner Barbara (2015) - Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Budapest, 59.

Pintér R. (2010), Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Beszerzés jegyzet, Letöltés: prospect for upgrading by developing countries. UNIDO, Vienna. Prosperity. The Free Press, New York; pp. 74

R. Wise, D. Morrison (2000), Beyond the exchange: the future of B2B, Harvard Business Review (Nov-Dec), pp. 86-96.

Samir Dani (2021), Food Supply Chain Management and Logistics: Understanding the Challenges of Production, Operation and Sustainability in the Food Industry, Kogan Page

Shevlin, M., Brunsten, V., & Miles J.N.V. (1998). Satisfaction With Life Scale: Analysis of factorial invariance, mean structures and reliability. Personality and Individual Differences

Szegedi, Z. – Prezenszki, J. [2005]: Logisztika menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest pp. 92-96.

Szegedi, Z. (2017) – Ellátásilánc menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

Internetes hivatkozások:

Panyor Ágota, Balogh Sándor, Hampel György (2019): Élelmiszer-gazdaság <http://eta.bibl.u-szeged.hu/2105/1/%C3%89lelmiszer-gazdas%C3%A1g.pdf> Letöltés: 2023.04.28.

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5200/1/VT_1998n3p29.pdf Letöltés: 2023.05.10.

<http://www.sap.com/hungary/solutions/> Letöltés: 2023.05.02.

Logisztikai és szállítmányozási tanszék: A beszerzés <https://docplayer.hu/4651535-Logisztikai-es-szallitmanyozasi-tanszek.html> Letöltés: 2023.05.17.

[https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi dokumentumok/Bemeneti kompetencia k_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_0119_tartalomelem_002_munkaanyag_100815.pdf](https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetencia_k_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_0119_tartalomelem_002_munkaanyag_100815.pdf) Letöltés: 2023.05.06.

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, Kopácsi Evelin, Kreiner Barbara: Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Budapest, 2015 http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf Letöltés: 2023.09.10

Mellékletek

1. számú melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra Bizalmi szerep (saját szerkesztés)	12
2. ábra Beszállító kiválasztás folyamata (Pató Gáborné, 2015)	18
3. ábra A vállalat értékesítési szerkezete (Belső vállalati adatok alapján, saját szerkesztés)	24
4. ábra Beszerzési osztály felépítése (saját szerkesztés).....	26
5. ábra Faktorelemzés (saját szerkesztés).....	29
6. ábra A válaszadók vállalatnál töltött ideje (saját szerkesztés).....	30
7. ábra Ibsystem szállítói megrendelő folyamatára (saját szerkesztés)	31
8. ábra SAP szállítói megrendelő folyamatára (saját szerkesztés)	32
9. ábra KMO és Bartlett's Test (Saját szerkesztés).....	34
10. ábra Extraction Method: Principal Component Analysis (Saját szerkesztés)	35
11. ábra SWOT elemzés (Saját szerkesztés)	37

2. számú melléklet: felhasznált kutatási kérdőív és faktor analízis

1, Milyen pozícióban dolgozol a vállalaton belül?

[Ellátásilánc - Beszerző]

[Export]

[Igazgató]

[Vezető]

[Belkereskedelem]

[Informatika]

[Műszak]

2, Mi a nemed

[Nő]

[Férfi]

Mi a végzettséged?

[Szakmunkás]

[Középiskola]

[Főiskola]

[Egyetem]

4, Ha főiskolán, egyetemen végeztél, melyiken? (kar + végzettség)

5, Hol laksz?

[Vármegye székhely]

[Város]

[Falu]

[Tanya]

[Község]

6, Mióta dolgozol a cégnél?

[0-5 év]

[5-10 év]

[10-15 év]

[15 évnél régebben]

7, Mi az életkorod?

[20-25]

[26-30]

[31-35]

[36-40]

[41-45]

[46-50]

[51]

8, Szerinted mennyire fontos az egyéni fejlődés az osztály fejlődése szempontjából?

(1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

9, Szerinted mennyire fontos az információgyűjtés és a piackutatás az osztály fejlődése

tekintetében? (1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

10, Mit gondolsz, mennyire befolyásolja a beszerzést egy jó informatikai rendszer, (1 =

Nem ért egyet, 5 = Teljes mértékben egyetért)

11, Mely területeken szorul fejlesztésre a munkavállalók digitális kompetenciája? (Több válasz is lehetséges!)

[Általános informatikai ismeretek]

[Iparágsspecifikus informatikai, ill. technológiai ismeretek]

[IT biztonság]

[Nem szükséges fejleszteni a munkatársak digitális kompetenciáját]

[Informatikai probléma megoldás]

12, IT biztonság - ismered a GDPR előírásait?

[Igen]

[Nem]

13, Ha ismered az előírásokat, akkor betartod az előírt GDPR adatvédelmi szabályokat?

[Igen]

[Nem]

14, Mennyire felelnek meg a munkatársak digitális kompetenciái a feladatok elvégzése tekintetében? (1 = Egyáltalán nem felelnek meg, 5 = Nagyon megfelelőek)

15, Mit gondolsz, milyen a kommunikáció a vállalat osztályai között? Információ átadás?
(1= Nagyon rossz, 5= Nagyon megfelelő)

16, Szerinted mennyire fontos a beszerzés az összvállalati siker szempontjából?

(1 =Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

17, Szerinted mennyire fontos, hogy valaki jó beszerző legyen?

(1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

18, Szerinted mennyire fontos a beszállítóval való jó kapcsolat? (1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

19, A beszállítókkal való megfelelő kapcsolat fontos erőforrás lehet? (1 = Egyáltalán nem igaz, 5 = Teljes mértékben igaz)

20, Vezetői elvárás a beszállítók felé, (1 = Nem ért egyet, 5 = Teljes mértékben egyetért)

[Megfelelő minőségű kiszolgálás]

[Olcsó termék]

[Megbízhatóság]

[Jó kapcsolat ápolás a vállalat megítélése szempontjából]

[Jó hírnév]

[Környezettudatosság]

[Határidők betartása]

21, Mennyire fontos a beszállítók értékelése? (1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

22, Beszállító értékelésének szempontjai, (1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos)

[Ár]

[Alacsony logisztikai költségek]

[Minőség]

[Szállítás]

[Földrajzi közelség]

[Technológiai fejlettség]

[Kapcsolódó szolgáltatások]

[Innovációra való törekvés]

[K+F téren együttműködés]

[Információ megosztására törekvés]

23, Mit lehetne fejleszteni a vállalaton belül? Kérlek fogalmazd meg pár mondatban a válaszod!

Faktoranalízis – Rotációs mátrix

	Rotated Component Matrix ^a					
	Component					
	1	2	3	4	5	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Megfelelő minőségű kiszolgálás]	-0,726		-0,302	0,343		-0,124
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Megbízhatóság]	-0,722		-0,300	0,304	0,171	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Technológiai fejlettség]	0,713		-0,267		0,317	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [K+F téren együttműködés]	0,508		0,150	-0,504	0,424	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Ár]			0,774	-0,242	0,245	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Alacsony logisztikai költségek]	0,346		0,749	-0,176		0,284
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Kapcsolódó szolgáltatások]			-0,640	0,119	0,201	0,106
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Földrajzi közelség]	0,458		0,626	0,224	-0,287	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Környezettudatosság]	-0,113		-0,104	0,880		
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Jó kapcsolat ápolása a vállalat megítélése szempontjából]	-0,294		-0,163	0,655	0,320	0,177
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Jó hírnév]			-0,155	0,624	0,485	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Információ megosztására törekvés]			-0,104		0,890	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Innovációra való törekvés]	0,334		0,371	0,375	0,621	
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Több szállítási típus elérhetősége]	0,220				0,110	0,865
19, Mennyire fontos elvárás a beszállítók felé, (1 = nem fontos, 5 = Teljes mértékben fontos) [Határidők betartása]	-0,263				-0,107	0,837

DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Integrált logisztikai rendszerek vizsgálata/fejlesztése egy élelmiszeripari vállalatnál, azon belül is a beszerzés területénél

A dolgozatot készítő hallgató neve: Szarvas Fruzsina Borbála

A témát kiadó önálló szervezeti egység neve: Ellátásilánc-menedzsment, MSc, Agrár- és Élelmiszertudományi Intézet

Belső témavezető: Dr. Gáspár Sándor, Egyetemi adjunktus, Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kulcskifejezések: (4-5 kulcskifejezés):

beszerzés, ellátásilánc-menedzsment, élelmiszeripar, fejlesztés, szállítói megrendelő

A dolgozat rövid leírása: A dolgozatom témája a magyarországi élelmiszeripari vállalat beszerzési rendszerének a leváltása, annak a vizsgálata, további az ehhez kapcsolódó kommunikációs, képzési hiányosságok felderítése. Célom az, hogy ezen a területen eltöltött négy év alatt megtapasztalt nehézségekre, problémákra megoldást találjak. A mai globális üzleti környezetben létfontosságú, hogy a vállalatok naprakészek legyenek az ellátásilánc menedzsment területén. Ennek érdekében elengedhetetlen a megfelelő informatikai infrastruktúra, hatékony folyamatok és kompetens vezetési stratégiák megléte. Ezt vállalati szinten kell megvizsgálni, mivel az ellátásiláncban betöltött szerepünk kulcsfontosságú. Bár vállalatunk jelentős fejlődésen ment keresztül a 90-es évek óta, úgy vélem, hogy üzleti partnereink, sőt, még versenytársaink is lehetnek fejlettebbek és előrébb járhatnak nálunk az adott területen. Tekintettel arra, hogy az iparág folyamatosan és gyorsan fejlődik, kiemelkedő jelentősége van annak, hogy felismerjük az esetleges hátrányokat és a felmerülő problémákra időben reagáljunk. Csak így tarthatjuk meg versenyképességünket a jövőben is.

Ez a legfeljebb egyoldalas összefoglaló változatlan formában kerül fel a honlapra, ezért a megadott mintától eltérni nem lehet.

NYILATKOZAT

Alulírott **Szarvas Fruzsina Borbála**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, **Budai Campus, Ellátásilánc-menedzsment MSc szak levelező** tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év november hó 2 nap


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év november hó 2 nap


Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

NYILATKOZAT

A diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: **Szarvas Fruzsina Borbála**
A Hallgató Neptun kódja: **GCR9L0**
A dolgozat címe: **Integrált logisztikai rendszerek vizsgálata/fejlesztése egy élelmiszeripari vállalatnál, azon belül is a beszerzés területénél**
A megjelenés éve: **2023**
A konzulens intézetének neve: **Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**
A konzulens tanszékének a neve: **Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék**

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlanul 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 mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023. év 11. hó 04. nap


Hallgató

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.