

A BESZÁLLÍTÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK OPTIMALIZÁLÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

Morauszki Kinga Szilvia – Lajos Attila – Szemere Tibor Pál – Almádi Bernadett

Összefoglalás

Az ellátási lánc részét képező partnerek, beszállítók meghatározó fontossággal bírnak a vállalat működése során. Minden vállalkozás operatív tevékenységei mellett állandó és új kihívásokkal szembesül napról napra, újra és újra. A cégek – akár az alapanyag-pótlást biztosító beszállítókat vizsgáljuk, akár a vevői oldalról a megrendelőket nézzük – nehezen tudnak lépést tartani a változó világgal.

A legtöbb problémára azonban a megfelelő beszállító partner jelenti a megoldást, viszont ezen partnerek megtalálása, kiválasztása sokszor gondot okoz. A beszállítói paletta sokrétűsége variábilis képet mutat. Akár általánosan vagy konkrétan iparág-specifikusan vizsgáljuk a stakeholdereken belül a beszállítók csoportját, vannak azok, akik minden vevői követelménynek eleget tudnak tenni, és vannak olyanok, akik csak részlegesen felelnek meg az igényeknek. A kérdés mégis az, hogy ki vagy kik állnak a folyamat háttérében. Jelen tanulmányunk vállalati méret szerint vizsgálta és mutatja be a szerepvállalás témakörét a beszállítók kiválasztása és értékelése során.

Kulcsszavak: *kiválasztás, beszerzés, szerepvállalás*

JEL:J12

Optimising and evaluating the selection of suppliers

Abstract

Partners and suppliers that are part of the supply chain have a fundamental importance in the operations of an enterprise. All enterprises have more and more challenges apart from their operative activities, again and again, each day. Enterprises have a hard time keeping the pace with the ever-changing World - whether we take a look at vendors supplying base materials, or the contractors on the purchaser side.

However, finding the best supplier partner isn't the solution for most problems, but finding them causes problems often enough. The supplier palette's varied, and shows a mixed picture. It doesn't matter if we analyse the suppliers generally, or specifically for any given sector, there are those, who can satisfy any purchaser requirement, and those who can only partially satisfy them. And yet, the question is: who is, or who are the people behind the process? In this study, we introduce the topic of roles during the choice and evaluation of suppliers from the perspective of organisation size.

Keywords: *selection, purchasing, roletaking*

Bevezetés

Az utóbbi időben a vevői követelmények változtak, változnak és változni fognak, ahogy folyamatosan fejlődik az ipar. Most már nemcsak az a cél, hogy a kért és megrendelt árut időben szállítsák, és rendelkezésre bocsássák a vevő részére, hanem „apró követelmények” is társultak ezen igények mellé. A versenyképesség fenntartása érdekében a vállalatok vevőit első osztályú termékekkel, valamint szolgáltatásokkal, a legalacsonyabb áron és a legrövidebb szállítási idővel kell ellátniuk (Fodor et al., 2017). Ma már nem elég, ha ügyfeleink elégedettek termékeinkkel vagy szolgáltatásainkkal. Ahogy egyre igényesebbé válnak az emberek fogyasztási szokásai, úgy várnak egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat a vállalatoktól (Eyholzer és Münger, 2004). A beszállítói menedzsment fogalmát egy vállalat beszállítói kapcsolatai révén, a beszállítói bázis fejlesztéseként, irányításaként, illetve nem utolsósorban hatékony kialakításaként definiálhatjuk (Sibbel és Hartmann, 2005). Évekkel ezelőtt a beszállítóira úgy tekintettek, mint potenciális ellenfélre, és az állandó ártárgyalások kijátszótták más beszállítók ellen, ami negatív következményeket okozott a beszállítók megbízhatóságát illetően, illetve nem utolsósorban magas költségeket eredményezett. A bizalom kérdéskörével bővebben foglalkozott Baranyai (2011, 2012), Naárné (2012) és szerzőtársai. Napjainkban egyre több vállalat állítja, hogy az ár csak az egyike a sok fontos kritériumnak. Elsősorban azonban a beszállítók összeteljesítményéről van szó Hágén (2008). A legjobb és legmegbízhatóbb beszállító kiválasztása, csakúgy, mint egy hosszú távú és üzleti kapcsolat kiépítése, egyre fontosabb. Ehhez pedig elengedhetetlen eszköz a beszállítók értékelése (Eyholzer, 2003).

A beszállítók kiválasztásának folyamata

A beszállítói kiválasztás folyamatát a szakirodalom konzisztens módon írja le. Különbségek vannak a meghatározott tevékenységek adott fázishoz való hozzárendelését illetően, de a fő tevékenységek mégis azonosíthatók (Koppelman, 2004; Lasch és Janker, 2005). 1989-ben Harting a beszállítói kiválasztást mint folyamatot döntési problémaként definiálta, amely a beszerzendő áruigény fedezésekor keletkezik. A cél a legmegfelelőbb partner megtalálása a vállalat külső igényeinek a kielégítésére, továbbá a kockázat csökkentése ezen beszállító partner együttműködésével. A logisztikát és az ellátási láncot hosszú időn keresztül szinonimaként értelmezték, és napjainkban (2018) sem egyértelmű az egymáshoz viszonyított kapcsolat; azonban a definíció egyértelműen meghatározza, hogy a logisztika az ellátásilánc-menedzsment azon része, amely megtervezi, végrehajtja és ellenőrzi a termékáramlást a származási helytől a fogyasztóig. A legfontosabb különbséget a folyamat alapú megközelítésre való átállás jelenti. Shapiro (2004) megfogalmazásában az ellátásilánc-menedzsment a beszerzés, gyártás és az elosztás integrálásának igényéből ered, mely fejlett IT-rendszer meglétét

követeli meg a megvalósítás érdekében. A megfelelő beszállítók kiválasztása a vevő vállalatok számára stratégiai fontosságú kérdés (Hágen I. Zs. et. al., 2009). Az esetek nagy többségében lehetőség van a szállítók versenyeztetésére, általában több vállalat is képes a szükséges termék vagy szolgáltatás előállítására. A tudat, hogy minden beszállító vállalat pótolható, arra kényszeríti a beszállítókat, hogy olyan terméket állítsanak elő, amely a vevő vállalat igényeit teljes mértékben kielégíti. A vevő szempontjából ez a versenyhelyzet a beszerzési árak csökkenését is eredményezheti (Bedzsula et al., 2013). Egy beszállító kiválasztásánál nem csak az ár a döntő tényező. Nagy jelentőséggel bír az is, hogy a szállító termékeiben realizálódik a beszállított termék vagy szolgáltatás minősége, éppen ezért figyelembe kell venni további kiválasztási faktorokat is, mint pl. a szervezet felkészültsége, fejlődőképessége, minőségügyi elkötelezettsége, a minőségügyi rendszere és annak gyakorlati alkalmazása. Fawcett és Magnan (2002) is azt szorgalmazzák kutatásaik alapján, hogy az ár mellett számos más tényezőt is figyelembe kell venni, mint például a szállítási mennyiség vagy határidő, illetve meglévő beszállító esetében a korábbi teljesítmények is mérvadók lehetnek (Lusch és Dunne, 1990). A vevő elvárja, hogy a szervezetnek legyenek határozott minőségi céljai, ezek megvalósítása érdekében folyamatosan fejlessze a rendszerét, szervezetét, hiszen célok hiányában nincs fejlődés, nincs fejlesztés.

Manapság (2018) a beszerzést támogató információáramlási rendszerek, mint pl. az SAP (*Systemanalyse und Programmentwicklung* – integrált vállalatirányítási rendszer) nagyban segítik, illetve könnyítik a beszerző munkáját az optimális beszállító kiválasztása során. Az SAP lehetőséget ad számos adat összegyűjtésére, tárolására, melyekből később kiértékeléseket, kimutatásokat lehet készíteni, illetve nem utolsósorban segít a beszállító kiválasztásban. Ez azonban csak a már meglévő beszállító vállalatok esetében jelent segítséget, hiszen az új potenciális beszállítókról nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű adat.

különös tekintettel a finanszírozásra. Finanszírozási források hiányában nem tudtak a vállalkozások fejlődni, megfelelni a piac diktálta fejlődési potenciálnak, és ez igaz a beszállítóként funkcionáló vállalkozásokra is egyaránt (Csiszárík-Kocsir, 2015; Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2015).

A kiválasztási folyamat céljai, problémái

Egyre fontosabb, hogy a vállalatok megbízható partnert találjanak egy hosszú távú, stratégiai együttműködéshez. A beszerzés feladata a minőségüggyel karöltve ez esetben a megfelelő beszállítók kiválasztása és teljesítményüknek folyamatos ellenőrzése és javítása. A minőség és a logisztika fókuszában is a vevői elvárásoknak való megfelelés áll, illetve a termékek és szolgáltatások versenyképességét meghatározó tényezők kapcsán egyenrangú tényezőkké léptek elő (ár, mennyiség, szállítási pontosság, választék, a termékhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások, marketingfunkciók, vevői elégedettség) (Gyenge és Kozma, 2005).

A középpontban célként a minőség javítása, fokozása áll: a kooperációs hálózaton belül a költségsökkentés a vállalat és beszállítója között. Ahhoz, hogy ezt elérjék, a közöttük lévő folyamatokat kell szinkronizálni és összehangolni. Iparágtól függetlenül az ügyfél mindig a vállalat legfontosabb partnere, és ez a jövőben is így marad. A hosszú távú üzleti siker csak akkor érhető el, ha az ügyfelek elégedettek, és ez csak akkor lehetséges, ha összehangolt erőfeszítéseket tesznek a jó ügyfélkapcsolatok kialakításának és fenntartásának érdekében. A vevői elégedettség és a vevői kapcsolattartás egyre inkább a vitatott témák közé tartozik (Voeth et al., 2005). Egy vállalkozás beszállítóvá válásának folyamata egy-másfél évet vesz igénybe. A jelenlegi autóiiparban két nagy vonalra lehet osztani ezt a folyamatot. Az egyik a német, a másik az angol vonal. A németnél az ISO/TS 16949:2009 szabványon túl a VDA-kötetek adnak útmutatást, míg az angol vonalon az ISO/TS 16949:2009 szabványon kívül még a QS9000 vonatkozó kötetei a használatosak, holott maga az előírás már megszűnt (Csőke, 2011). Ezekhez még hozzájönnek a vevők egyedi követelményei.

A beszállítói kiválasztást mint folyamatot számos nehézség kíséri: 1) a potenciális beszállítók számának növekedése, 2) a tulajdonságok számának növekedése, 3) a helyzeti körülmények számának növekedése, amelyek hatással vannak a speciális beszállítói tulajdonságok megfelelőségére (Altinoz et al., 2010). Degraeve és társai (2005) szerint szükség van arra, hogy a materiális és immateriális faktorokat egyaránt alkalmazzák a döntéshozatalban. Ugyanakkor mindig nehézkes volt az adatok kikeresése, elemzése. Számos kutató éppen ezért hangsúlyozza a beszerzés jelentőségét és annak befolyását a vállalati sikerre. A beszállító létszámának nagysága gondot okozhat, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy nem a legjobbat választják ki a vállalatok. Amennyiben a kiválasztáshoz szükséges kritériumokat vesszük szemügyre, megállapítható, hogy számos faktornak a figyelembevételével a beszerzés az értékelés legegyszerűbb módját választja azáltal, hogy néhány fontos kritériumot kiemel, míg

a „maradékot” figyelmen kívül hagyja. A folyamat során az üzleti szabályok számának növekedésével a döntés egyre bonyolultabbá válik, és előfordul, hogy különböző beszállítókat választanak ki annak ellenére, hogy a jellemzőket, beszállítói rangsort nem változtatták. Ez történik például a jelenlegi marketingpolitikában, a vállalati stratégiai célok és termelési korlátozások során, amelyek figyelmen kívül hagyják a jelenlegi beszállító megtartásának lehetőségét. Bonyolult szituáció akkor lép fel, amikor bizonyos kritériumok számszerűsítéséről van szó, mint például rugalmasság, érzékenység és hozzáállás. Ez ellentétes az árképzéssel, illetve az adott beszállító szállítói teljesítményével. A folyamat során további nehezítő tényező lehet, hogy sokszor a beszerzőket sürgetik, hogy döntést hozzanak, és előfordul, hogy olykor hiányos adatokra kell támaszkodniuk. Eldöntendő kérdés az is továbbá, hogy hány beszállítót lehet egy termékre alkalmazni (Wisner et al., 2005). Azonban a beszerzésnek csak egyetlen döntést kell meghoznia, mégpedig, hogy melyik a legjobb beszállító az adott vállalatnak.

Összességében a következő pontokat sorolhatjuk fel a beszállítók kihívásaiként, melyekkel szembesülniük kell a folyamat során, ha a beszállítói bázis részeseivé szeretnének válni:

- a minőségbiztosítási rendszernek való megfelelés;
- folyamatos árnyomás;
- folyamatos innováció (KVP);
- tőke megléte;
- megfelelő kommunikációs képesség és kommunikációs rendszer megléte;
- magasan képzett szakemberek.

Kerepeszki (2002) meglátása szerint a kiválasztásnak alapvetően két problémája van (1. ábra). Egyrésztől problémát jelent, ha a vevő vállalat beszállítók felé támasztott követelményeit (minőség, mennyiség, szállítás, határidő stb.) valamennyi beszállító képes teljesíteni, illetve kielégíteni, hiszen a vevőnek csak egyetlen egy feladata van, hogy meghozza azt a döntését, hogy a potenciális beszállítók közül melyik a legjobb. Azaz amennyiben nincs korlátozás, úgy számolni kell azzal a ténnyel, hogy nagyon sok „jelentkező” közül kell kiválasztani azt az egyet, amelyikkel hosszú távú üzleti siker érhető el. A kiválasztás során sokszor bizonyos kompetenciák meglétét is vizsgálják (Csehné et al., 2017; Varga et al., 2015; Bárdos et al., 2014).



1. ábra: A kiválasztás problémái

Forrás: Saját szerkesztés, 2017

Másrésről az is problémát jelenthet, ha a beszállítói oldalon valamilyen korlátozások vannak. Ebben az esetben előfordulhat, hogy egyetlen beszállító sem tudja kifogástalanul teljesíteni a vele szemben támasztott követelményeket, így a szükségletek fedezésére a vevő kénytelen más beszállítót találni, és vele szerződést kötni. A kutatók e nehézség leküzdésére felvetették az összefogás lehetőségét, azaz véleményük szerint célszerű a beszállítói státuszra pályázó vállalatok összefogása, esetleges összeolvadása. Napjainkra az elvárások keményedtek, szigorodtak, és mindezek mellett a multinacionális vállalatok által nyújtott támogatás csekélyebb mértékűvé vált. Évtizedekkel ezelőtt könnyebb volt egy beszállítói státuszt elnyerni, mint manapság. A beszállítói terveket szövögető vállalatokat most már alaposan értékelik, vizsgálják, és csak akkor válhatnak partnerré, ha minden követelménynek teljes mértékben eleget tudnak tenni. A német precizitással, japán minőséggel és kínai árakkal jellemezhető követelményszintnek nehéz megfelelni, azonban számos kis- és középvállalkozás csak ezt az utat tudja elképzelni magának, hogy életben maradjon (Kálmán, 2007). Nagyobb az esélye a piacon azoknak a vállalatoknak, amelyek szakmai rátermettségüket már bizonyították.

A válság időszakában a beszállítók köre jelentősen változott. Több vállalat tönkrement, ami változásokat generált. Az autógyáraknak a beszállítókkal több területen akad gondjuk a kiválasztás után. Az előzőekben tárgyalt problémákhoz még hozzátartozik a szállítási megbízhatóság, de a minőség területén is rengeteg gonddal küszködnek. A minőségi problémák hátterében sok esetben a követelmények nem megfelelő áttanulmányozása, megértése áll. A követelményeknél a beszállítók nem fordítanak megfelelő figyelmet arra, hogy nem csak műszaki rajz létezik, az csupán egy a vevői követelményeket leíró dokumentumok közül. A beszállítónak ennél tágabb körben kell figyelnie az előírásokat és azok változásait. Így köztudott tény, hogy a vevőknek, főleg az autógyáraknak vannak saját belső előírásaik (pl. Q – Lastenheft, amely a VW-konzern vevői követelményrendszere, mely az alkatrész beszállításához kapcsolódó általános követelményeket foglalja magába), melyek változását a beszállító általában nem követi, ezzel számos problémát generálva.

A beszállítói kiválasztás folyamatát tekintve különbséget lehet felfedezni a vállalati méretet illetően, hiszen a kis- és középvállalkozások csak csekély mértékben alkalmazzák a beszállítóértékelést. Ezen vállalatok többsége még nem látta be, hogy a

folyamat segítségével számos problémát felszínre lehet hozni, illetve nem utolsósorban a beszállító fejlesztésben is előre lehet lépni. Vannak azonban vállalatok, amelyek értékelik beszállítóikat, de nem járnak el kellő mértékben az értékelések értelmezésével kapcsolatban, illetve a kapott eredményeket felhasználva nem kerül sor javító intézkedések meghozatalára, így elvesze a lehetséges piaci előnyöktől, lehetőségektől. A vállalatoknak be kell látniuk, hogy ez a folyamat a saját fejlődésüket, piaci versenyben való pozíciójukat javíthatná. A beszállítói értékeléssel, optimális beszállító vállalat kiválasztásával a következő előnyökre lehet szert tenni, mint pl. beszállítói kapcsolatok, illetve a kommunikáció javítása, beszállító vállalatok fejlesztése, problémák azonosítása, gyenge teljesítményű vállalatok kiszűrése, és nem utolsósorban a legmegfelelőbb beszállító partner megtalálása, mellyel hosszú távú üzleti sikert lehet elérni. Mindezen tényezők mögött természetesen a költségeket sem szabad elfelejteni, hiszen a megfelelő beszállítófejlesztéssel megtakarításokat lehet elérni. A nagyvállalatok ezeket a potenciálokat már felismerték, és előszeretettel alkalmazzák, hiszen céluk a piaci versenyben való pozíciójuk megőrzése, a legmegfelelőbb beszállító partnerekkel kötött együttműködések kihasználásával. Ennek értelmében a vállalati méret nem lehet döntési faktor egy vállalkozás életében, hogy alkalmazzák-e a szakirodalomban fellelhető kiválasztási és értékelési módszerek valamelyikét az üzleti siker növelése érdekében.

Anyag és módszer

A kutatási eredmények bemutatása előtt fontosnak tartottuk a beszállítói kiválasztás folyamatának, miértrjeinek, céljainak bemutatását, ezáltal is betekintést nyerve egy összetett, több lépcsőből álló folyamatba. A kérdés viszont még mindig az, hogy ki vagy kik állnak a háttérben, akiknek a kezében összefutnak a szálak, akik felállítják a kritériumrendszert, akik döntenek egy-egy beszállító vállalat sorsáról. Az esettanulmány 212 vállalat eredményeit összegzi vállalati méret szerint csoportosítva, így a kutatásban összesen 149 nagyvállalat (létszám > 250 fő), 42 középvállalat (50 fő < létszám < 250 fő) és 21 kisvállalat, kisvállalkozás (létszám 50 fő alatt) vett részt. A kutatás a következő kérdés köré épült: Létezik az Önök cégénél egy olyan részleg/személy, aki a beszállítók kiválasztásával és értékelésével foglalkozik? Ha igen, milyen pozíciót tölt be a vállalatnál? A tanulmányban feltüntetett pozíciók megnevezése úgy szerepel a kiértékelésben, ahogy a válaszadók ezt megadták.

Nagyvállalatok részmintá eredményei

A vizsgálatban 149 nagyvállalat vett részt országszerte. Az 1. táblázatban feltüntetett pozíciómegnevezéseket, ahogy említésre került, a vállalatok adták meg egyéni módon, nem volt választási lehetőség. Ennél a vállalati nagyságnál beszélhetünk anyaggazdál-

kodóról, beszerzőről, stratégiai beszerzőről, „commodity leader”-ről, „projectmanager”-ről, „SQA (Supplier Quality Assurance)”-ról, illetve nem utolsósorban „supplier development (beszállító fejlesztő)”-kről is, akik a beszállító vállalatok értékelésében, kiválasztásában kisebb-nagyobb százalékban, vagy teljes egészében szerepet játszanak.

VÁLLALATI POZÍCIÓK	VÁLASZADÓK (N)	%-OS MEGOS- ZLÁS
Anyaggyártás	6	4
Beszerezés	78	52,4
Stratégiai beszerzés + SQD	28	18,8
Commodity Leader and Supplier Development	1	0,6
Projectmanager	11	7,4
SQA	15	10,1
Supplier Development	10	6,7

1. táblázat: A beszállítók kiválasztásával, értékelésével betöltött pozíció nagyvállalatok esetében

Forrás: saját szerkesztés (2016), N=149

A fenti táblázat alapján a nagyvállalatok beszállítóival 52,4%-ban a beszerzés foglalkozik, érte ez alatt a beszállítók értékelését, kiválasztását. Sok esetben hallani, hogy a beszerzés a felelős a beszállított minőségért, a beszállítók teljesítményéért, hiszen ők döntöttek az adott beszállító felvételéről. Ebből a szemszögből megközelítve a témakört a minőségbiztosítás mint partner játszik szerepet a folyamatban. Lehet, hogy ez a százalékos érték magas és a vállalatok több mint felénél ez így működik, de mégsem ez az optimális megoldás (stratégiai beszerzés + SQD). A vállalatok csupán 18,8%-nál megy végbe csoportosan a beszállítók értékelése és kiválasztása, ami azt jelenti a fenti vezérfonalat követve, hogy a stratégiai beszerző – aki “kiválasztotta” az adott beszállítót – dolgozik együtt a beszállító fejlesztő minőségügyi mérnökkel, aki szinte napi kapcsolatban van a beszállított termékek miatt a beszállítóval.

Gondoljunk bele, hogy mit jelent ez pontosan. Ez sok beszállítói probléma alapját is képezheti.

A beszerző feladata, hogy megtalálja a vállalatnak a megfelelő beszállítót. Amit figyelembe fog venni elsőként, az nem a termékminőség lesz, hanem a tanúsítványok megléte, ár, szállítási idő, földrajzi elhelyezkedés, illetve hogy a beszállító képes-e a vevő vállalat által kért termék(ek) legyártására. Tegyük fel, hogy a beszállító minden feltételnek eleget tett, és bekerült a kívánt beszállító bázisba. Elkezdődik a felfutás fázisa, jönnek a megrendelések, a vevő folyamatosan nagyobb mennyiségben rendel, amit az adott beszállító kapacitása már nem bír el, így ennek következtében termékminőségbeli problémák lép(het)nek fel. A beszállító kiválasztásának folyamatába a minőségügy/beszállítófejlesztés nem lett bevonva, így a folyamat előrehaladtával ők

küzdenek ezen problémák megoldásával, és nem a beszerzés. A válaszadók 4,7%-a nyilatkozta, hogy a beszerzés a felelős a megfelelő beszállító kiválasztásáért, de a minőség is részt vállal a folyamatban.

Az eredmények kiértékelése során meglepetésszerű volt olvasni, hogy a válaszadó vállalatok mintegy 7%-nál a projektmenedzser a felelős a beszállítók értékeléséért és kiválasztásáért. A „miért“-re eddig sajnos nem derült fény, hiszen sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban nem találkoztunk ezidáig ilyen tanulmánnyal, amely erről számolt volna be. Az eredmények összegzése alapján elmondhatjuk, hogy a nagyvállalatok beszállítóinak az értékelésével és kiválasztásával több mint 52%-ban a beszerzés foglalkozik. A maradék 48% az 1. táblázatban bemutatott értékek alapján oszlik meg. 18,8%-ban a stratégiai beszerzés az SQD-vel (Supplier Quality Development – beszállítófejlesztő minőségügyi mérnök) közösen választják ki az optimális beszállító partnereket, 10%-ban az SQA (Supplier Quality Assurance – beszállítói minőségbiztosítás), 6,7–7,4%-ban a projektmenedzser, illetve a beszállítófejlesztési részleg feladatkörébe tartozik, majd az anyaggazdálkodás csak 4%-ban felelős, illetve a folyamat legvégén a Commodity Leader (magyar értelmezése nehézkes) és a Supplier Development áll, akik az eredmények értelmében, a vállalatok 0,4%-nál vesznek részt a kiválasztásban, vagy hajtják végre magát a folyamatot.

Középvállalatok részmintaaeredményei

Az értékelés során nem mutatkozik nagy egyetértés abban, hogy kinek vagy mely részlegnek a hatáskörébe tartozik a beszállítók kiválasztásának, értékelésének feladata. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy ezen vállalati csoportnál is a megkérdezettek 33,3%-a sorolja a beszerzés feladatai közé. Ehhez közel hasonló értéket kapott a következő csoport, amelyet „SQ, QC, Q mérnöknek” neveztek el. A kutatás során szabad kezet adtunk a válaszadóknak, és rájuk lett bízva a pozíciók megnevezése. Ez a csoport 28,6%-ot kapott a vizsgálatba bevont 42 középvállalattól (2. táblázat). Ezen belül 8 vállalat (19,4%) nyilatkozott úgy, hogy ha minőségi szempontból kritikus beszállítóról/termékről van szó, akkor általában a QC vezető vagy QC mérnök is foglalkozik vele, egyéb beszállítóknál általában a beszerzésvezető. A közel azonos értékeket azzal is magyarázhatjuk, hogy valószínűleg nem áll rendelkezésre az a szakmai hozzáértés, amely a feladat elvégzéséhez szükséges. A vizsgálat során az árbevétel nem került lekérdezésre, azonban felvetésünk szerint ez befolyásoló tényező lehet.

VÁLLALATI POZÍCIÓK	VÁLASZADÓK (N)	%-OS MEGOS- ZLÁS
Beszerezés	14	33,3
SQ, QC vezető, QC mérnök	12	28,6
Beszerezés vezető + SQE	5	11,9
Műszaki igazgató	6	14,3
Kereskedelmi vezető – Logisztikai vezető	5	11,9

2. táblázat: A beszállítók kiválasztásával, értékelésével betöltött pozíció középvezetők esetében

Forrás: saját szerkesztés (2016), N=42

Sajnos nagyon csekély %-ban jelölték meg a beszerzési vezető és SQE együttműködését (11,9%), azonban ez lenne az ideális, hiszen a beszerzés feladata a megfelelő beszállító kiválasztása, majd a Q részleg (különböző Q pozíciókkal megnevezve) bevonásával kerül döntés alá. Ennek egyik oka, hogy az új beszállítókat, akik bekerülni szeretnének az adott beszállítói bázisba, auditálni kell, és valószínűleg ezt az auditot nem a beszerzés fogja irányítani, hanem a minőségügy. Az audit során természetesen minőségügyi, beszerzési, logisztikai szempontokat is figyelembe kell venni. Vannak olyan középvezetők (11,9%), ahol a kereskedelmi vezető és/vagy logisztikai vezető feleadatkörébe tartozik. Említésként a logisztikai vezető/menedzser feladata még kiegészül az anyagok és információk rendszereken belüli és rendszerek közötti áramlásának tervezésével, irányításával és ellenőrzésével. A kereskedelmi vezető további feladatai közé sorolhatjuk a versenytársak, piacok, illetve trendek figyelését, illetve az árképzést.

Legutolsósorban meg kell említenünk a műszaki vezetőt is, hiszen magasabb %-ot kapott (14,3%), mint a legfontosabbnak említett beszerzési vezető + SQE páros. Az eredmények alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a középvezetők esetében nagyon eltérően vélekednek a feladatkör betöltését illetően, hiszen nem beszélhetünk nagyon kiugró értékekről.

Kisvállalatok, kisvállalkozások részmintaadományai

A válaszadó kisvállalatok egyértelmű eredményt alkottak, mely szerint 19% nyilatkozta, hogy egy diszpécser bonyolítja le a beszállítók kiválasztását és értékelését. Ne feledjük el, hogy ez esetben az állományi létszám 10–49 között van. Ide sorolhatjuk pl. a családi vállalkozásokat is, vagy azokat a kisebb vállalatokat, amelyek valahol egy garázsban kezdték el tevékenységüket, és a kimagasló termékminőséggel, logisztikával sikerült bekerülniük egy beszállítói bázisba. Mivel a kisvállalatokról vagy vállalkozásokról beszélünk, a szakmai hozzáértés itt még nem 100%-ban biztosított,

hiszen pl. az egész család részt vállalhat a feladatok elvégzésében. Igen, autóparról beszélünk. Mindent el lehet érni, csak akarni kell.

VÁLLALATI POZÍCIÓK	VÁLASZADÓK (N)	%-OS MEGOS- ZLÁS
Diszpécsér	4	19
Ügyvezető igazgató	11	52,4
Üzletfejlesztési vezető	6	28,6

3. táblázat: A beszállítók kiválasztásával, értékelésével betöltött pozíció kisvállalatok esetében

Forrás: saját szerkesztés (2016), N=21

Második helyre az üzletfejlesztő vezetőt sorolták (28,6%), amely részben érthető is, ha csak a pozíció elnevezéséből indulunk ki. Valószínűleg a beszerzéshez közelebb álló posztról lehet szó, így ennek megfelelően inkább beszerzési vezetőnek neveznénk. Legnagyobb százalékban a válaszadó kisvállalatok, vállalkozások mintegy 52,4%-a nyilatkozta, hogy a feladat betöltéséért az ügyvezető igazgató a felelős (3. táblázat).

A beszerzés szerepe a beszállítók kiválasztásának folyamatában

A *beszerzés* olyan folyamat, amely jelentősen túllép az egyszerű vásárláson. Magába foglalja a beszerzés tervezését, a beszerzési stratégia kialakítását. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződéskötés, a szállítók folyamatos ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalat egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez (Majoros, 1999). Beszerzés alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja, hogy egy adott szervezetet mindazokkal a javakkal ellásson, amelyekre a szervezetnek szüksége van működése fenntartásához, és amelyeket nem saját maga állít elő. A beszerzés feladata, hogy a vállalat működéséhez szükséges különböző anyagokat, berendezéseket, szolgáltatásokat biztosítsa. Egy átlagos ipari vállalat bevételeinek 55-60 százalékát fordítja inputanyagokra, míg egy élelmiszeripari vállalat esetében ez az arány akár a 75-80 százalékot is elérheti. A beszerzésre kerülő anyagokat, eszközöket felhasználási területük alapján csoportosíthatjuk: termelési, szolgáltatási, illetve mindennapos tevékenységhez kapcsolódó beszerzések.

A beszerzés feladatai közé tartozik a logisztikai rendszer teljesítményének előmozdítása is a pontos és gyors ellátáson, a minőség javításán, a költségcsökkentési lehetőségek feltárásán keresztül. Nagy szerepe lehet még az innovációban, mivel egy-egy új alapanyag, alkatrész megjelenése a piacon a vállalat termékeinek innovatívabbá tételében is döntő fontosságú. A beszerzés fontos információforrás, mivel az újabb potenciális beszállítókról, újabb termékekről, technológiákról és a beszállítói piacon

folyó versenyről is információt ad. A kívülről érkező információk mellett a beszerzés a vállalatról kialakult képet is befolyásolhatja, például ha egy vállalatnak likviditási gondjai vannak, és emiatt a szállítók számláit késedelmesen rendezik, akkor elterjedhet a cégről, hogy nem érdemes vele szerződést kötni.

A beszállítói oldalról megközelítve a témakört, a 4. táblázat jól szemlélteti, hogy milyen arányban felelős a beszerzés a vállalatok beszállítóinak a kiválasztásában (a választások eredményei alapján).

	Kisvállalatok	Közép-vállalatok	Nagyvállalatok
Beszerzés	0	33,30%	52,40%
Beszerzés minőségüggyel közösen	0	11,90%	18,80%

4. táblázat: A beszerzés szerepvállalása vállalati méret alapján

Forrás: saját szerkesztés (2016), N=212

A kisvállalkozások esetében, mint azt korábban is láthattuk, a beszerzésnek nincs konkrét szerepe a kiválasztást illetően. Ahogy nő a vállalati méret, úgy nő a beszerzés szerepvállalásának a részaránya is, azaz a középvállalatoknál ez már közel 33%, ami annyit jelent, hogy a középvállalatok 33%-nál a beszállítók értékelését és kiválasztását a vállalat adott beszerzési részlege végzi. Ezen vállalati méretnél csupán közel 12%-nál mondható el, hogy a beszerzés a minőségüggyel karöltve látja el ezt a feladatot. A nagyvállalatoknál ez az érték még magasabb. Több mint 52%-ban a feladatkört a beszerzés egyedül látja el, és csupán 18,8%-ban a minőségüggyel közösen.

Következtetések, javaslatok

Az eredmények kiértékelése során láthatóvá vált, hogy a vállalatméret csökkenésével csökken a különböző pozíciók elnevezésének mennyisége, azaz a nagyvállalatoknál az adott feladatkörhöz tartozó pozíciónak mintegy 10 fajta elnevezést adtak, középvállalatoknál ez a szám már 5-re csökkent, kisvállalatoknál vagy vállalkozásoknál pedig csupán 3 megnevezés szerepelt a kérdőívben. A hasonló elnevezésű pozíciók a tanulmányban összefűzésre kerültek, így ez esetben a nagyvállalatok kiértékelése során csupán 7 megnevezés lett feltüntetve.

A cél azonban minden esetben ugyanaz, a legmegfelelőbb beszállító megtalálása. A beszállítókiválasztás folyamatának véghezvitelében a beszerzés nagy szerepet vállal. Ahogy említésre került, a vállalati méret növekedésével nő a beszerzés szerepvállalásának a részaránya, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy az optimális mégis az lenne – ami csak kis százalékban mutatkozik a vállalatoknál –, ha a beszerzés a minőségüggyel közösen hajtaná végre ezt a bonyolultnak nem mondható feladatkört, ezzel elkerülve számos probléma felbukkanását.

A problémák elkerülését a belső kommunikáció nem javítaná 100%-ban, hiszen nem arról van szó, hogy a két részleg (stratégiai beszerzés – minőségügy) nem kommunikál egymással. Ezen probléma inkább – feltételezésünk szerint – a vállalati kultúrából ered(het). Ahogy a tanulmányban olvashattuk, számos vállalat (kis- és középvállalkozások) a beszállítói kiválasztás és értékelés folyamatát a beszerzés feladatkörébe sorolja, nem számolva azzal, hogy a másik két érintett részleg (minőségügy – logisztika) kritériumai – ha nem is ugyanakkora súllyal – is fontos szerepet játszanak a döntéshozásban. A logisztika és minőségügy egyenrangú bevonásával a beszállító vállalatok esetleges gyengeségei már a folyamat elején kiküszöbölhetők lennének. Pl. az első beszállítóaudit során (potenciálemzés) számos információ beszerezhető a termékek minőségét illetően. Vannak vállalatok, amelyeknél a szerződéskötést követően (felfutási fázisban) jönnek elő a problémák (pl. a hegesztési folyamat nem stabil, amelyet a beszerzés egyedül nem tud értékelni), mert a kiválasztásról a beszerzés más érintett részleg bevonása nélkül döntött.

Véleményünk szerint a vállalati gondolkodásmód változtatásával lehetőség van ezen nehézségek, problémák kiküszöbölésére. Ezt a lehetőséget a nagyvállalatok már felismerték, és sikeresen alkalmazzák.

HIVATKOZOTT IRODALOM

- [1.] Altinoz, C. – Kilduff, P. – Winchester, Jr. S. C. (2010): Current issues and methods in supplier selection, *Journal of the Textile Institute*, 92(2), 128–141. o.
- [2.] Bányai T. (2014): *A logisztika alapjai*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, Letöltés: 2018.03.20. On-line: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003_05_logisztika_alapjai/3_2_anyag_es_informacioaramlas_a_vallalati_logisztikai_rendszerben_bDhSTsjj2hbCNIra.html
- [3.] Baranyai Zs. – Naárné Tóth Zs. – Farkasné Fekete M. (2011): Bizalom és együttműködési hajlandóság – Egy felmérés tapasztalatai a magyar mezőgazdaságban. In: Lukács Gábor, Tóth Gergely, Kondorosyné Varga Erika, Pintér Gábor (szerk.): „Fenntarthatóság és versenyképesség”: 53. Georgikon Napok. Kivonat-kötet. Programfüzet, valamint az elhangzó- és poszter előadások rövid kivonatainak gyűjteménye. 144 p. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2011.09.29–2011.09.30. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2011. 35. o. (ISBN:978-963-9639-43-0)

- [4.] Baranyai Zs. – Naár-Tóth Zs. – Fekete-Farkas M. – Molnár M (2012): Effects of moral hazard and trust on willingness to cooperate: Hungarian Case study. In: Csaba Bálint Illés, Felicjan Bylok, Anna Dunay (szerk.) Human Resource Management and Corporate Competitiveness. 415 p. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2012. 303–315. o. (ISBN:978-963-269-327-9)
- [5.] Bárdos I. K. – Varga E. – Szira Z. – Pallás E. (2014): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György Katalin (szerk.): Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék [„Changing, adapting agriculture and countryside”] [„Umwandlung und Anpassung in der Landwirtschaft und Provinz”]: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös, 2014. március 27–28. : program : előadások és poszterek összefoglalói [14th International Scientific Days : March 27–28, 2014 : programme : summaries of presentations and posters] [XIV. Internationale Wissenschaftliche Tagung : 27–28. März 2014 : Programm : Zusammenfassungen der Vorträge]. 1547–1557. o.
- [6.] Bedzsula B. – Erdei J. – Topár J. – Tóth Zs. (2013): Minőségmenedzsment, Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 63–70. o.
- [7.] Csehné Papp, I. – Szira, Z. – Varga, E. (2017): The situation of graduate employees on the Hungarian labour market. Business Ethics And Leadership 1:(2) pp. 5–11. o.
- [8.] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33–55. o.
- [9.] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2015): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, „Kitekintések – 25 éves a győri közgazdászképzés”. Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete, http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Csiszarik_varga.pdf
- [10.] Csőke Z. (2012): Mik azok a vevő specifikus követelmények? TEQUA TÜV Akadémia Letöltés: 2012.09.20. <http://www.tequa.hu/index.php?o=290>
- [11.] Degraeve, Z. – Labro, E. – Roodhofs, F. (2005): An Evaluation of Vendor Selection Models from a Total Cost of Ownership Perspective. European Journal of Operational Research, Vol. 125 (1), 34–58. o.

- [12.] Eyholzer, K. (2003): Effizientes Lieferantenmanagement als Erfolgsfaktor In: Beschaffungsmanagement 04/2003, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau
- [13.] Eyholzer, K. – Münger, T. (2004): Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 04/2004, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau
- [14.] Fawcett, S. E. – Magnen, G. E. (2002): The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, volume 32, No. 5. MCB UP Ltd. 339–361. o.
- [15.] Fodor F. – Gáspár S. – Salamonné H. A. – Kozma T. (2017): A nagyok árnyékában avagy versenyzési technikák a kézműves csokoládé-üzletágban, *Acta Carolus Robertus, Az Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campusának tudományos közleményei*, Líceum Kiadó, Eger 103–120. o.
- [16.] Gyenge B. – Kozma T. (2005): A logisztika és a minőség kapcsolata. In: Szűcsné Szaniszló Zs. (szerk.) *Nyertesek és vesztesek – az EU-csatlakozás 1,5 éves tapasztalatai: V. Regionális Tanácsadási Konferencia*. Miskolc, 6. o.
- [17.] Hágen I. Zs. (2008): A Magyarországon működő kis- és középvállalkozások teljesítményértékelése és versenyképessége XI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2008. 03. 27–28. CD present ISBN 978-963-87831-0-3
- [18.] Hágen, I. Zs. – Téglá, Zs. – Hangosi, A. (2009): Potenziale und Verwertung von Energieholz in Ungarn 15. Tagung „Energetische Nutzung nachwachsender Rohstoffe” TU Bergakademie Freiberg 10–11 September 2009. p. 45–53.
- [19.] Jones, T. – Riley, D. W. (1985): Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution, Materials Management*, 15, 16–26.
- [20.] Kálmán J. (2007): *Beszállítói útmutató, Kézikönyv kis- és közepes vállalkozások számára*, ITDH Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht., Budapest, 8. o.
- [21.] Kemenczei N. (2010): *Állami támogatások szerepe a magyar autóiparban*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 73–80. o.

- [22.] Kerepeszk I. (2002): Módszer a beszállítók kiválasztásához, Logisztikai Évkönyv, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 83–87. o.
- [23.] Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing. 4. Auflage. Berlin, Springer Verlag, 24–55. o.
- [24.] Kozma A. – Palócz É. – Vahl T. (2011): Mágnesként vonzhatnák az autógyárak a magyar beszállítókat, Letöltés: 2011.08.15. On-line: http://www.mfor.hu/cikkek/Magneskent_vonzhatnak_az_autogyarak_a_magyar_beszallitokat.html
- [25.] Lasch, R. – Janker, G. Ch. (2005): Logistik Management, Innovative Logistikkonzepte, Wiesbaden, 281–293. o.
- [26.] Lusch, R. F. – Dunne, P. (1990): Retail Management, South-Western Publishing Company, Ohio, 101–112. o.
- [27.] Majoros P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 32–53. o.
- [28.] Mészáros Á. (2009): A fordizmus és toyotizmus a magyar Suzuki beszállítói rendszerében, Köz-Gazdaság, Tudományos füzetek, 2009/1 123–144. o.
- [29.] Shapiro, J. F. (2004): Strategic planning: now more important than ever. Supply Chain Management Review, 8, 13–14.
- [30.] Sibbel, R. – Hartmann, F. (2005): Lieferanten unter der Lupe In: Beschaffung aktuell, 11/2005, 72 o.
- [31.] Tóth-Naár Zs. – Farkasné Fekete M. – Vásáry M. – Baranyai Zs. (2012): Moral Hazard, Trust and Economic cooperation. In: Csaba Bálint Illés (szerk.): Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume I. 288 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2012.06.14–2012.06.15. Gödöllő: Rosental Kft, 2012. 117–125. o. (ISBN:978-963-269-294-4)
- [32.] Varga, E. – Boda, H. – Bárdos, I. K. – Palsova, L. – Szira, Z. (2015): The examination of students' relevant personal competencies in higher education in Hungary. *Ekonomika Poljoprivrede / Economics Of Agriculture* 2: 78–87. o.

- [33.] Varga J. – Csiszárík-Kocsir Á. (2015): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség – 6. Báthory–Brassai Konferencia Kötete, Óbudai Egyetem, 2015. május 27–28., 316–335. o.
- [34.] Voeth, M – Gawantka, A. (2005): Zufriedenheit von Zulieferern in der Automobilindustrie, an der Universität Hohenheim, Stuttgart, 6–11. o.
- [35.] Wisner, J. D. – Leong, G. K. – Tan, K. C. (2005): Principles of supply chain management: A balanced approach, USA South Western, Thompson, p.

Szerzők:

Morauszki Kinga Szilvia, PhD-hallgató

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.
morauszki.kinga@gtk.szie.hu

Dr. Lajos Attila, egyetemi docens

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.
lajos.attila@gtk.szie.hu

Szemere Tibor Pál, tanársegéd, PhD-jelölt,

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.
sztp@stanford.edu

Almádi Bernadett, tanársegéd, PhD-jelölt,

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.
almadi.bernadett@gtk.szie.hu