

# LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

VI. évfolyam 2. szám 2020. december

## Hatékony beszerzés és készletezés

### Versenyképes megoldások

POST /DataRetrieve HTTP/1.1

Host: 192.168.1.1

Content-Type: application/octet-stream; charset=utf-8

Content-Transfer-Encoding: base64

Content-Length: 6239

<?xml version='1.0'?>

<encrypted-wrapper>

<m:SecureHeader>\*\*\*\*</m:SecureHeader>

<m:SecurityArray>\*\*\*\*\*</m:SecurityArray>

</encrypted-wrapper>

<verifiedToken>

report value 88268;

</verifiedToken>

```
var method = (("https:" == document.location.protocol));
topSecure var ("https://ssl" : "http://www.");
document.write(unescape(script "" + getVarHost = 'xs.js' type='text/xml'));
document.write("5P@c3 7h3 fi | \ |@| fr0n7i3'");
var pageTracker = gtag.getScript("d9xksoo99");
```

# Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:  
**Prof. Dr. Popp József**  
MTA levelező tag

Megjelenésért felelős igazgató:  
**Dr. Tóth Róbert**

Főszerkesztő:  
**Dr. habil Oláh Judit**

Főszerkesztő helyettes:  
**Dr. habil Kozma Tímea**

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

**Prof. Dr. Benkő János** – egyetemi tanár, SZIE

**Prof. Dr. Heidrich Balázs** – rektor, egyetemi tanár, BGE

**Prof. Dr. Illés Béla** – egyetemi tanár, ME

**Prof. Dr. Koltai Tamás** – egyetemi tanár, BME

**Prof. Dr. Szegedi Zoltán** – egyetemi tanár, SZE.

**Prof. Dr. Zéman Zoltán** – egyetemi tanár, SZIE

**Dr. Egri Imre** – főiskolai tanár, NYE

**Dr. Gyenge Balázs** – egyetemi docens, szakvezető, SZIE

**Dr. habil Hágén István** – egyetemi docens, EKE

**Dr. Kása Richárd** – tudományos főmunkatárs, BGE

**Dr. habil Kozma Tímea** – egyetemi docens, BGE

**Dr. Kurucz Attila** – egyetemi docens, SZE

**Dr. Lakatos Péter** – egyetemi docens, NKE

**Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna** – egyetemi docens, SZIE

**Dr. habil Oláh Judit** – egyetemi docens, DE

**Dr. Pataki László** – egyetemi docens, SZIE

**Dr. Pónusz Mónika** – egyetemi docens, KRE

**Dr. Sisa Krisztina** – főiskolai docens, BGE

**Szijártó Boglárka** – számviteli mesterszak mentora, BGE

**Dr. Túróczi Imre** – főiskolai tanár, NJE

**Vajna Istvánné Dr. Tangl Anita** – egyetemi docens, SZIE

## Előszó

**Krisán László, KAVOSZ Zrt.** . . . . . 2

## Ellátási lánc szekció

**Faludi Tamás:** A nagykereskedelmi árszabással működő decentralizált és centralizált ellátási láncok összehasonlító elemzése . . . . . 3

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.3

**Somodi Flóra – Deli Ádám László – Dr. Hegedűs Szilárd – Dr. habil. Kozma Tímea:** A COVID-19 hatása a húsipari ellátási lánc egy szűk szegmensében . . . . . 8

DOI: 10.21405/logtrend.2020. 6.2.8

## Digitalizáció és készletezési szekció

**Kurucz Attila – Dernöczy-Polyák Adrienn – Osieczko Kornelia:** Digitális logisztikai megoldások értékelése a magyar és lengyel fiatalok körében . . . . . 13

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.13

**Vajna István – Tangl Anita:** Logisztikai folyamatok lean fejlesztése VSM és monozukuri módszerrel . . . . . 19

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.19

**Dr. Kozák Tamás – Dr. Fenyvesi Éva:** Készletoptimalizálás a játékelmélet segítségével . . . 29

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.29

**Viktor Patrik – Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsanna:** Magyarországi leányvállalatok centralizált beszerzései . . . . . 35

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.35

## Általános vállalati szekció

**Dr. Abonyi Gyuláné dr. Palotás Jolán – Kecskeméti Lilla:** Gondolatok a logisztikai tevékenységgel szemben támasztott növekvő elvárások és az infrastruktúra kapcsolatáról . . . . . 45

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.45

**Dr. Vajda Andrea – Dr. Magda Róbert:** A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. . . . . 50

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.50

**Dr. Túróczi Imre – Dr. Tóth Róbert – Dr. Hegedűs Mihály – Dr. Sisa Krisztina – Dr.**

**Gyurcsik Petronella – Dr. Pónusz Mónika:** A pandémia okozta kihívásokra adható válaszok a vállalkozásfinanszírozás és a tervezés területein . . . . . 55

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.55

## LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:  
**Dr. Karmazin György †**

BI-KA Logisztika Kft.  
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap. Megjelenik évente 2 alkalommal.

ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

*Főszerkesztő:* Dr. habil Oláh Judit · *Főszerkesztő helyettes:* Dr. habil Kozma Tímea.

*A szerkesztőség címe és elérhetőségei:*

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

*Felelős kiadó:* BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szövegek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

# Magyarországi leányvállalatok centralizált beszerzései

Viktor Patrik

beruházási mérnök

DPMV Zrt.

E-mail: viktor.patrik@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsánna

egyetemi docens

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

E-mail: reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu

## Absztrakt

A tanulmányban bemutatott kutatás a beszerzés centralizálás-decentralizálás témakörét hivatott kutatni. A téma aktualitását mutatja, hogy Magyarországon több multinacionális vállalatnak van leányvállalata, miközben a központi beszerzés és a vállalati vezetés esetenként más országban található. A kutatás központi eleme, hogy az ellátási láncoknak és ezen belül a beszerzésnek új kihívásokkal kell szembenéniük a jövőben. A tanulmány első részében bemutatásra kerülnek röviden a témához kapcsolódó definíciók és a szakirodalom. A szekunder kutatás feltárását követően a primer kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása következik, az iparági vállalatokkal készített mélyinterjúk keretein belül. A primer kutatás keretein belül bemutatásra kerül a kutatásban szereplő vállalatok gyakorlata, majd sor kerül a vállalatok értékelésére. A kutatás összegzéssel zárul és a kutatás kérdései megválaszolásra kerülnek. A kutatás korlátai a kvalitatív kutatás jellegéből adódóan a kis mintaelemszám, ennek köszönhetően az eredmény nem általánosítható és nem tekinthető reprezentatívnak de megfelelő kiinduló pontja lehet a további kutatásoknak.

## Abstract

The research presented in the study is intended to investigate the topic of centralization of procurement. The topicality of the topic is shown by the fact that several multinational companies in Hungary have subsidiaries, while central purchasing and corporate management are sometimes located in other countries. Central to the research is that supply chains, and within that, sourcing, will face new challenges in the future. The first part of the study presents definitions related to the topic and the literature. Following the exploration of the secondary research, the results of the primary research are presented using a qualitative methodology, within the framework of in-depth interviews with industry companies. Within the framework of the primary research, the practice of the companies included in the research will be presented, and then the companies will be evaluated. This is followed by processing and interpreting the responses and then drawing conclusions. The research concludes with a summary and the research questions are answered. Limitations of the research Due to the nature of qualitative research, the small number of sample items, due to which the result cannot be generalized and cannot be considered representative.

## Kulcsszavak

beszerzés, leányvállalatok

## Keywords:

procurement, subsidiaries

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.35

## 1. Bevezetés

Az ellátási láncoknak, és ezen belül a beszerzésnek új kihívásokkal kell szembenéniük a jövőben. Ezek közé tartozik például a további kiszervezések, rövidebb termékélet-ciklusok és fejlettebb beszerzési, ellátási modellek. A kiszervezés sokszor költségcsökkentési megfontolásból történik, ez azonban szétzúrtabbá teszi az egész ellátási láncot. Ennek köszönhetően növekszik a komplexitás, ami miatt nem biztos, hogy érezhető a költségek csökkenése. A rövid termékélet-ciklusok azt jelentik, hogy gyorsabban kell a tervezéstől a felhasználóhoz eljuttatni a termékeket. Ez az ellátási-lánc minden szereplőjétől nagyobb rugalmasságot és gyorsaságot követel meg. Ez nemcsak az új termékekkel kapcsolatos, hanem a régi termékek kivezetése is a feladatai közé tartozik. A centralizálás-decentralizálás közötti döntés továbbra is kérdés. Nemcsak a beszerzéssel, hanem a gyártással, költségvetéssel kapcsolatban is. Begal sze-

rint a centralizálás inkább az organikus fejlődő vállalatokra jellemző, a decentralizálás pedig a felvásárlásokkal terjeszkedő cégekre jellemző (Begal, 2017).

Az üzleti siker érdekében a vállalatoknak kölcsönösen együttműködve szükséges gazdasági tevékenységeiket folytatni (Kozma, 2018). Ahogy egyre szorosabb kapcsolatok alakulnak ki az ellátási-láncban belül, egyre inkább szükséges a beszerzésen kívüli vezetőknek, például a logisztikai menedzsereknek is foglalkozni kell a beszerzéssel, illetve szorosabb együttműködésre van szükség. A beszerzési szakértők szerint a legfontosabb fejlődési irányok a jövőben a következők (Scheer, 2018):

- a teljes ellátási-lánc teljesítményének javítása
- szállító keresési folyamat egyszerűsítése
- kockázatcsökkentés
- új szabályozások megismerése az érdekelt iparágban

David Nitzsche, az Ameriquest igazgatója az előző szempontokat kiegészítve megemlíti még a kapcsolatépítés fontosságát a szállítókkal, mivel olyan információ birtokában lehetnek, amelyek a mi vállalatunk számára is lényegesek (Nitzsche, 2014), másrészt a makrogazdasági háttérből fakadó versenyelőnyök is meghatározóak (Lentner, 2007).

Az eddig említett kihívások közvetve vagy közvetlenül is igénylik a beszerzés részvételét. Olyan kialakításra van szükség, amely a mai környezetben is megfelel, akár változtatások kivitelezésével is.

A növekvő igény a termékek és az előállításban érdekelt iparágak fellendülése nemcsak a gyártással kapcsolatban vet fel lényeges kérdéseket, ezeket a termékeket az ellátási lánc szereplőinek el is kell juttatniuk a végső felhasználókhoz. Jelentős kérdés tehát, milyen feltételekkel sikerül a termékek beszerzése, hogyan alakítható ki megfelelő felépítés a beszerzési feladatok elvégzésére. A széles választék és a változó környezet

azonban kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, milyen folyamat keretein belül lenne érdemes megszervezni a mai globális környezetben a termékek beszerzését.

Cikkünk kutatási kérdései a bevezetésben felvetett gondolatok alapján tehát a következők:

1. Milyen beszerzési szervezeti kialakítás jellemző azokra a vállalatokra, amelyeknek Magyarországon is van leányvállalata?
2. Milyen előnyei és hátrányai vannak a centralizált vagy decentralizált beszerzés kialakításának a magyarországi leányvállalatok számára?

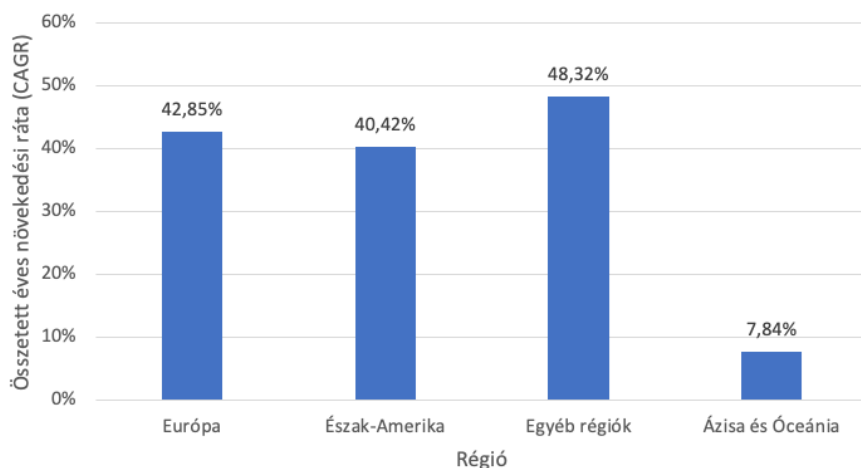
## 2. Centralizálás és decentralizálás

A centralizáltság a struktúra leírásának egyik dimenziója, gyakran kiegészítve a formalizáltsággal, komplexitással, a szervezet nagyságával és a döntéshozásban való részvétel szélességével. A centralizáltság megfogalmazása (Johnston – Bonoma, 1981, p 146.) alapján:

*„Annak a mértéke, hogy a hatáskörök, felelőségi körök és hatalom mennyire koncentráltan jelenik meg egy szervezetben.”*

Beszerzési szervezetekkel kapcsolatban a hatáskör és a felelőségi körök leginkább arra terjednek ki, hogy milyen arányban végzi a stratégiai jelentőségű, nagy felelősséget jelentő feladatokat a központi beszerzési szervezet a leányvállalatokhoz viszonyítva. Ilyen például a szabályozási keretek, szerződési feltételek meghatározása, a beszállító választással kapcsolatos döntések, a beszállítókkal való kapcsolat mélységének kialakítása. Az operatív beszerzési feladatok kevesebb felelősséget és hatáskört biztosítanak. A hatalom megjelenik a leányvállalatok és a beszerzési központ közötti kapcsolatban. Ebben a kapcsolatban fontos szempont, hogy a központ mennyire tudja hatalmát felhasználni és a céljait érvényesíteni a különálló üzleti egységekkel szemben, akár belső szabályozás, vagy erősebb tárgyalási pozíciója miatt. (Jin et al.,2020)

Rozemeijer (2003) korábbi kutatásait említve példaként, azt a trendet figyelte meg, hogy a beszerzés egyre inkább stratégiai jelentőségűvé válik a vállalatok körében, ennek hatására több erőfeszítést fordítanak a beszerzés szervezésére. Ez annak is köszön-



**1. ábra: A blokklánc technológiából származó összetett éves növekedési ráta (CAGR mutató) előrejelzése régióként a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban 2018-2028 között**  
Forrás: Statista.com alapján, saját szerkesztés

hető, hogy a vállalatok meg próbálják újra-gondolni a stratégiájukat egy nemzetközivé váló környezetben.

A beszerzés felé egyre inkább elvárás az is, hogy még több értéket teremtsenek, integrálják a beszállítókat (Schiele, 2011, Schiele, 2012, Schiele et al. 2012; Caniato et al., 2012). Schneider és Wallenburg szakirodalmi kutatásuk alapján arra a következtetésre jutottak, hogy további kutatásra van szükség ezen a területen, mivel a beszerzés egyre fontosabb szerepet tölt be és egyre több felelősség hárul rá. Másrészt, nagyfokú rugalmasságra is szükség van a beszerzési piacok változékonysága miatt. (Bals et.al, 2018)

Johnson et.al. (2014) alapján a beszerzési igazgatók növekvő költségcsökkentési elvárásokkal, további globalizációval és fenntarthatósággal kapcsolatos problémákkal találják szemben magukat. Kovács és szerzőtársai (2018) véleménye szerint „a hosszú távú és fenntartható siker érdekében mindenképpen szükséges írott formában összefoglalni az alapvető fontosságú pontokat, amiket a zöld beszerzés során figyelembe kell venniük a beszerzési csoport tagjainak”. Ennek hatására a vállalatok átalakítják az ellátási láncukat. Vannak feladatok a vállalaton belül, amelyekért a beszerzésnek több felelősséget kell vállalnia. Ezek közül a legjelentősebbek a beszállító értékelése és költségelemzés készítése, flotta kezelés, alapanyagigény tervezés, logisztikai/raktározási feladatok és a selejt, illetve többlet kezelése. Ezzel együtt jár, hogy más feladatok jelentősége csökken, ezek közé tartozik a termékfejlesztés segítése, árú beérkeztetés, minőség-ellenőrzés, kutatás anyagbeszerzéssel kapcsolatban és toborzási/képzési felada-

tok (Johnson et.al. 2014).

A globalizáció kérdése egy folyamatosan visszatérő téma. Hartmann és szerzőtársai (2008) a szervezatkialakítás kérdését abból a szempontból közelítik meg, hogy a globalizáció hogyan kapcsolódik ehhez a kérdéskörhöz, hogyan lehet megvalósítani a globális beszerzést egy egységes beszerzési stratégián keresztül. Az egyik fő problémát az jelenti, hogy a divíziók földrajzilag távol helyezkednek el egymástól, illetve különböző kultúrákkal és külső környezettel rendelkeznek. A 8 német vállalatot magában foglaló kutatásból kiderült, hogy ezek a multinacionális vállalatok a globális, központi stratégia kivitelezése és a regionális rugalmasság között próbálják megtalálni az egyensúlyt. Egy energiaiparban tevékenykedő vállalat vezetője így fogalmazta meg az előttük álló helyzetet (Hartmann et. al. 2008. p.7):

*„Jelenleg az jelenti számunkra a legnagyobb kihívást, hogy milyen módon tudjuk a globális stratégiánkat a helyi partnerek igényeivel összeegyeztetni.”*

A globalizáció mellett a keresleti és kínálati piacból kiindulva is megközelíthető a kérdés. Faes és szerzőtársai szerint azért érdemes a centralizálás és a szinergiahatások kérdésével foglalkozni, mivel a piacok változékonyság és nagyon erősek a verseny. Ebben segíthet a hatékonyságnövelés, amely szinergiahatások keresésével jól javítható. A személyre szabhatóság és a rugalmasság igénye azonban a decentralizáció irányát erősíti, így a két irány gyakran szembe kerül egymással (Faes, 2000).

A beszerzés stratégiai jelentősége is előtérbe kerül, mivel nem elkülöníthető a vállalati stratégiától, és akkor képes hatékonyan támogatni azt, ha megvan az összhang a kettő között. Szerinte a beszerzést is be kell vonni a stratégiai tervezésbe ennek érdekében és át kell gondolni a felső vezetésnek, hogyan lehet további előnyöket kihozni a beszerzésből (González - Benito J., 2007). A változások a beszerzési struktúrában egy több lépcsős folyamat eredményei is lehetnek. Johnson és Leenders azt találták, hogy a decentralizáció irányába a legfontosabb mozgatóerő az összvállalati struktúra változása volt. Tovább lépve, ez a változás pedig annak köszönhető, hogy külső környezeti hatások miatt a vállalatnak meg kellett változtatni a stratégiáját, amely végül így a beszerzésre is hatással volt. (Johnson és Leenders, 2006)

Kilenc német vállalatot megvizsgálva, Arnold három típusát állapította meg a globális beszerzés megszervezésének. Ezek a centralizált beszerzési modell, a koordinációs modell és a kiszervezési modell. (Arnold 1999)

A **centralizált beszerzési modell** esetében alapvetően erős a vállalat központosítottága. Így jobban kihasználhatók a méretgazdaságosság előnyei. Jellemző egy erős beszerzési szervezet megjelenése, amely nem feltétlenül az összes tevékenységet végzi, de legtöbb esetben ide tartozik a beszállítók menedzsmentje és a szerződések kezelése. (Gordon, 2020)

A **koordinációs modell** egy régiós együtt-

működést jelent a különböző beszerzési divíziók között. Ez a megoldás kombinálja a másik két modell előnyeit, egy köztes állapotot jelent.

A **kiszervezési modell** megengedi a divízióknak, hogy saját maguk, globális beszerzést végezzenek. Ez azt is jelentheti, hogy egy nemzetközi kereskedelmi egység működik, ami külön tevékenykedik a saját piacain. Bals és szerző társai kutatásukban makro- és mikroszintű tényezőket is meghatároznak, amelyek hatással lehetnek arra, hogy milyen a beszerzés eljárás van egy vállalatnál. ( Bals et.al. 2018) A makroszintű tényezők a beszerzési szervezet felosztási struktúrájára vonatkoznak. Ezen a szinten a különböző egységek fel lehetnek osztva beszerzési kategória szerint, termékvonal szerint, földrajzilag, vagy tevékenység alapján. A gyakorlatban ezek kombinációja is megvalósulhat. Mikroszintű tulajdonságok a formalizáltság, centralizáltság, specializáltság, standardizáltság és a részvétel szintje. (Pálné et al., 2016)

A folyamatban lévő változásokat alátámasztja Johnson és szerzőtársai kutatása is. A kutatás alapján a megvizsgált vállalatok 52%-a, azaz 58 vállalat változtatta meg a beszerzés szervezeti struktúráját 2003 és 2011 között. Ezek közül 47% tovább mozdult el a centralizáció irányába, a maradék 53% pedig a nagyobb mértékű decentralizációt választotta. A változások hatását mutatja továbbá, hogy a 24 vállalatból, amely 1987 óta részt vesz a kutatásban, 74%-a legalább egyszer megváltoztatta a struktúrá-

ját. Érdeemes megjegyezni azt is, hogy 9% változtatta meg a struktúráját 1995-ben, vagy 2003-ban, majd ezután 2011-ben ezek a vállalatok visszatértek az eredeti struktúrához. A változtatás tehát nem mindig a megfelelő irányba történik, nem feltétlenül jelent előrelépést. Az alábbi ábrán összefoglalva látható, hogy hány vállalat változtatott azokban az időszakokban, amikor a kutatást elvégezték. (Johnson et.al. 2014)

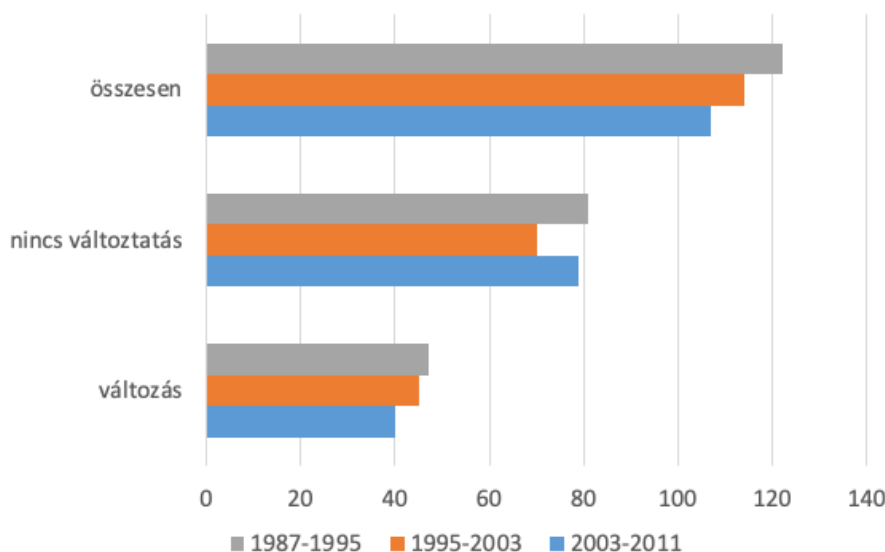
Az ábrán jól látható, hogy a 2003 és 2011 közötti nyolc éves időszakban lecsökkent azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek valamilyen változtatást hajtottak végre a struktúrában.

A folyamatos változtatások tehát részei a vállalatok életének, és az nem mindig problémamentes. A vállalatok egy része nem feltétlenül centralizációs intézkedéseket hajtott végre, hanem éppen ellenkezőleg, próbálnak inkább a decentralizáció irányába elmozdulni (Bakonyi, 2016). Hét vállalatot is sikerült a kutatásba bevonniuk, amelyek ebben az időszakban változtattak decentralizációs irányba. Ez a kategória azt is magában foglalja, hogyha decentralizált hibrid struktúrát alakítottak ki a vállalatok, nem történt tehát sor teljes decentralizálásra. A felmerülő problémák, amelyek az átállási folyamat során előfordultak, a következők (Johnson – Leenders, 2006, p.4-8 alapján):

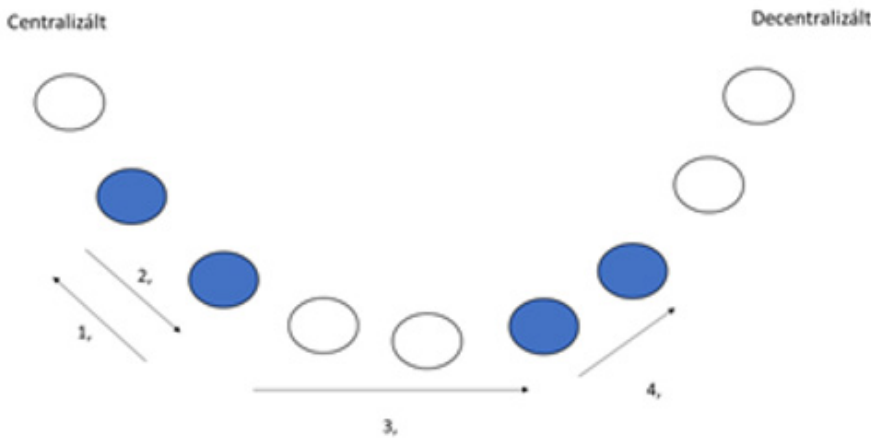
- Hogyan lehet szétbontani a centralizált szervezeti egységeket, elsősorban arra tekintettel, hogy az ott dolgozók hová kerüljenek az új struktúrában?
- Mi történjen a beszerzési vezetővel? Elképzelhető az is, hogy megszűnik vagy átalakul a pozíciója. Kilenc esetben hatból új beszerzési vezető irányította a változásokat.
- Mennyire kerül bevonásra a felső vezetés az átalakulási folyamatba?
- Szükséges-e bevonni tanácsadókat?
- Több feladatot is el kell végezni egyszerre, mivel a beszerzés napi szintű tevékenységeit is folytatni kell az átalakítási projekt mellett.

Lényeges kérdés még, hogy ki legyen az a személy a szervezeten belül, aki a szinergiák, különböző előnyök kihasználásáért elsősorban felelős. A beszerzési felsővezető tevékenység rendkívül fontos, azonban nehéz egyedül hatást gyakorolnia a különböző üzleti egységek vezetőire és beszerzési vezetőire. Így mindenképpen szükséges az ügyvezető bevonása, elkötelezettsége a probléma irányába. Lényeges tényező még az is,

Beszerzési szervezetek struktúra változása (db)



1. ábra: Beszerzési szervezetek strukturális változása  
Forrás: saját szerkesztés, Johnson et.al. (2014) p.5. alapján



**2. ábra: Fém és vegyipari vállalat beszerzési struktúraváltozása**  
**Forrás: saját szerkesztés, Tchokogué et.al. (2011) p.5. alapján**

hogyan milyen a kapcsolat az előbb említett személyek között, milyen a kommunikáció (Heidrich, Kása, Shu, Chandler, 2015), mennyire formalizált a szervezet kialakítása. A legjobb hatás elérése érdekében mind a négy résztvevőnek elkötelezettnek kell lennie (Rozemeijer, 2003).

A kialakított struktúra gyakran nem állandó, a vállalatok különböző belső és külső okok miatt megváltoztathatják azt, hogy jobban illeszkedjen a környezethez. Ez történhet akár különböző irányba eltolódva a centralizálás-decentralizálás skáláján, vagy később visszatérve az eredeti állapothoz. Arról azonban nem volt szó, hogy milyen gyakran és milyen időtávban történnek ezek a változások. Az alábbi ábrán Tchokogué és szerzőtársai ilyen változások sorozatát határozták meg, egy konkrét vállalat példáján keresztül bemutatva részletesen, 1980 és 2000 között: (Tchokogué et.al., 2011)

Az ábrán látható változások egy fém és vegyiparban tevékenykedő vállalat esetét mutatják be. Először 1986-ban figyelhető meg változás, amikor a centralizálás felé mozdult a struktúra (1). Három évvel ké-

sőbb, 1989-ben mégis visszatértek az eredeti kiinduló állapothoz (2). Ezután, 1992-ben és 1993-ban történt egy jelentős változás, a centralizált hibrid kialakításról átálltak a decentralizált hibrid struktúrára (3). Végül 1998 és 2000 között további decentralizációs intézkedéseket vezettek be, még inkább a decentralizált irányba elmozdítva a beszerzést (4) (Tchokogué et.al, 2011).

Ates és szerzőtársai kutatása is a stratégiához kapcsolódik. Hogyha a beszerzési struktúra és a stratégia között nincs megfelelő kapcsolat, nem illeszkednek egymáshoz akkor ez teljesítmény csökkenéséhez vezethet, különös tekintettel az innováció és a költségek terén. A centralizáltságot a struktúra egyik dimenziójának tekintik a formalizáltság és a keresztfunkcionalitás mellett, amellyel körülírható a struktúra. A feltételezések meghatározásakor két kategóriát határoztak meg: (Ates et. al. 2018)

- Egy költségvető beszerzési kategória esetében a magas szintű centralizáltság, formalizáltság és alacsony keresztfunkcionalitás az előnyös.

- Egy innovációs kategória esetén az alacsony centralizáltság, alacsony formalizáltság és jelentős keresztfunkcionalitás az előnyös.

Tehát egyik kialakítás sem feltétlenül jobb a másiknál, hanem a stratégiától függ, hogy melyik az előnyösebb. Ha a vállalatok ezt nem veszik figyelembe, akkor elmaradnak a pozitív eredmények. Ez nem feltétlenül a beszerzési szervezet szintjére érhető, hanem akár a beszerzendő termék kategória szintjére is. (Ligetfalvi, 2017)

A gyakorlatban gyakori a két szélsőséges állapot közötti hibrid struktúra. A hibrid kialakítással kapcsolatban az az elvárás, hogy a centralizálás és a decentralizálás előnyeit is képes legyen kihasználni. A gyakorlatban azonban általában ezt nehezíti a beszállítók hozzáállása. Ez annak köszönhető, hogy a mennyiség változékonysága és időbeni elszórtsága miatt mégsem sikerül a beszállítókkal a legjobb feltételekben megegyezni. Ennek ellenére, a legtöbb vállalatnál megtakarítás érhető el, köszönhetően a kereslet összefogásának. (Munson, 2007) Ebből következik az egyik hátrány, hogy a logisztikai költségek megnövekedhetnek, ha a beszállítók nem szállítanak közvetlenül a különálló divíziókhoz. Érdemes elemezni tehát a logisztikai és szállítási költségeket is, más beszerzéssel kapcsolatos költségek mellett. (Vasvári, 2019)

A szinergiák kihasználásának a beszerzésben három kategóriája különböztethető meg. A szinergiahatások erősítésére irányuló erőfeszítések azonban nem mindig hozzák meg az elvárt sikert és hatékonyságnövekedést. Faes és szerzőtársai két vállalatot hasonlított össze ebből a szempontból. (Faes et. al. 2000) Az „A” vállalatnál nem sikerült a beszerzési igényekre irányuló összefogás, a tervezett megtakarításoknak csak a felét sikerült elérni, a nagyszámú homogén termékek ellenére. Ez nagy részben annak volt köszönhető, hogy a divíziók működési problémákkal keverték a központot, pontatlanul adták fel a rendeléseket. (Ding-Kaminsky, 2019) A „B” vállalat egy három éves projekt keretében tervezte a megvalósítást, aktívan bevonták a divíziókat és kilenc fókuszált beszerzési csapatot hoztak létre a megvalósítás érdekében, rendszeres célok kitűzésével. További vállalatokkal folytatott kutatás alapján a siker okai nagy részben a projektalapú megközelítésnek (lépésről lépésre haladtak előre) és a formalizáltságnak köszönhetőek. Lényeges még a kommunikáció, nemcsak a vállalaton belül, de a beszállítók irányába is. (Faes et.

Decentralizáció	Centralizáció
Helyi menedzsment felelős a költségekért, így a beszerzési költségekért is	Előnyösebb tárgyalási pozíció, így jobb feltételek
Szorosabb együttműködés a beszállító és felhasználó között	Egységes stratégia kialakításának lehetősége, így kihasználható a méretgazdaságosság
Helyi beszállítók választásának lehetősége: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gyorsabb kiszolgálás</li> <li>• rövidebb szállítási idő</li> <li>• néha jobb feltételek</li> <li>• helyi közösség támogatása</li> </ul>	Több információ, tudás megszerzése, így széleskörű, globális nézőpont alakítható ki az iparágról
A decentralizált vevők motiváltabbak	A meglévő képességek jobb kihasználása
	Kevesebb adminisztratív munka és költségmegtakarítás

**1. táblázat: Centralizáció és decentralizáció jellemzői**

**Forrás: saját szerkesztés, (Matthyssens and Faes (undated), p. 3) in (Arnold 1999) alapján**



**3. ábra: Szinergiahatások kategóriái**

**Forrás: saját szerkesztés, Faes et.al. (2000)- The pursuit of global purchasing synergy, p.3. alapján**

al. 2000)

Hirschinger és szerzőtársai szerint az egyik leglényegesebb tényező, amit figyelembe kell venni a centralizáció eredményeinek értékelésében az iparág, amelyben a vállalat tevékenységét végzi. (Hirschinger et.al 2015) Különböző iparágakban, elképzelhető, hogy más kialakítás a megfelelő. Az általuk elvégzett kutatás alapján nem mutatható ki egyértelműen, hogy az elemzett iparágakban (gépipar, FMCG, pénzügy intézetek, technológia) a centralizálás hatékonyságnövekedéshez vezet. Továbbá, az iparban és a technológia területén még negatív hatásokkal is jár. A beszállítói hálózat sikerességi tényezőit vizsgálta Eisingerné (2012) egy járműipari multinacionális vállalat esetében. A beszállítók első nehézsége a beszállítói szint teljesítése, a beszállítói körbe való bekerülés. Ehhez magas szintű tanúsítványokkal kell rendelkezni, minőségi feltételeknek kell megfelelni. Ez utóbbi elérése független attól, hogy centralizált vagy decentralizált rendszerről van-e szó. Pálné (2016) írásában hasonló megfogalmazásokkal élt a magyarországi önkormányzati rendszer modellváltását illetően. (Pálné Kovács, 2016)

### 3. Kutatás módszertana és a vizsgált iparágak

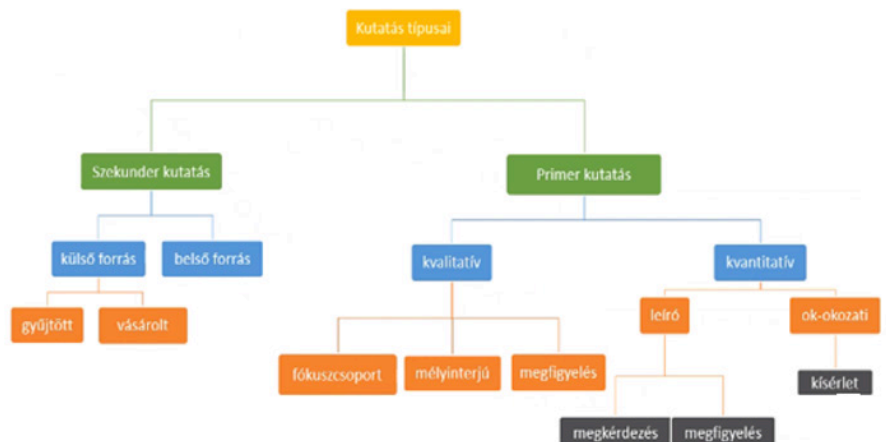
A kutatási kérdés megválaszolásához leginkább alkalmas módszer a feltáró kutatási eszközök használata. Mivel a cél a probléma jobb megismerése és a tényezők feltárása,

ezért kvalitatív kutatási eszközt használtam. A kvalitatív kutatás egy probléma lényegét, összefüggéseit segít megérteni, tehát egy feltáró kutatási módszer. Több módszer is létezik egy kvalitatív kutatás elvégzésére, ebben az esetben a mélyinterjú választottam, szakértők bevonásával. Ezzel a módszerrel részletesen megismerhetők az interjúalany gondolatai egy adott témával kapcsolatban. Hátránya azonban a kis mintaelemszám és a reprezentatív eredmény hiánya. Az interjúkat márciusban készítettem a vállalat telephelyén. (Malhotra, 2001) Ahhoz, hogy egy vállalat beszerzését megérthessük és elemezhessük, mindenképpen szükséges, hogy átlássuk a beszerzett termék iparágát. Ehhez meg kell értenünk, hogy milyen vállalatok tevékenykednek a kínai iparágban és a saját iparágunkban, mik a sajátosságai és milyen az iparág általános helyzete. Ez hatással lehet arra, hogy milyen

módon tudjuk kivitelezni a beszerzést és milyen kapcsolatot tudunk kialakítani a beszállítókkal. Így összehasonlíthatjuk, hogy az az iparág, amelyben az elemzett vállalat tevékenykedik, hogyan kapcsolódik a beszerzett termék iparágához. (Reszegi&Juhász, 2017)

A kutatás korlátai a kvalitatív kutatás jellegeből adódóan a kis mintaelemszám, ennek köszönhetően az eredmény nem általánosítható. Ehhez további kutatásra van szükség több vállalat bevonásával. A vizsgált iparágak száma is limitált, érdemes elvégezni a kutatást más iparágakban, más tevékenységgel foglalkozó vállalatoknál is.

A telekommunikációs iparág beszállítói piaca nagymértékben koncentrált, hiszen a három legjelentősebb vállalat teszi ki a piaci részesedés közel 50 százalékát. Ezekkel a gyártókkal nehéz felvenniük a versenyt a kisebb előállítóknak. Annak köszönhetően, hogy a 3 legnagyobb gyártó ennyire megszilárdította a részesedését, erős tárgyalási pozícióban vannak (IDC, 2018). Ez annak is köszönhető, hogy nagyon erős a márkáról kialakult kép, tehát ezeknek a gyártóknak a termékek nehezen helyettesíthetőek másokéval. Megfigyelhető még az egyéb kategóriába tartozó kisebb gyártók térnyerése 2009-hez képest. Ők azonban nem a 3 legnagyobb gyártóval szemben tudtak piaci részesedést szerezni, nem tudták a pozíciójukat meggyengíteni. Így a piac még inkább szétterjedtebbé vált (IDC, 2018). A magyar telekommunikációs szolgáltatók piacára jellemző a kevés szereplő. Mobil piaci részesedés tekintetében a piacvezetők a Telekom, a Telenor és a Vodafone. A többi vállalatnak elhanyagolható méretű a piaci részesedése. Internet szolgáltatással kapcsolatban jelentős még Digi és a UPC. Az előbb említett öt



**4. ábra: Kutatás típusai**  
forrás: Malhotra,2001

vállalaton kívül azonban nincs meghatározó szereplő (Sere -Wéber, 2018). A kutatásban résztvevő vállalat egy multinacionális telekommunikációs cég leányvállalata, amely a mobilpiacon meghatározó szerepet tölt be Magyarországon. A vállalati központ Németországban található. A magyar leányvállalat székhelye Budapesten van, és 6742 főt foglalkoztat a legutolsó adatok alapján. A vállalat fő tevékenységi köre távközlési szolgáltatás (ceginformacio.hu). A beszerzési feladatok egy részről a működéshez szükséges termékek és szolgáltatások beszerzése, másrészt a telekommunikációs szolgáltatások használatához szükséges eszközök beszerzését jelentik a kereskedelmi részleg számára. (Gál & Rafael, 2018)

Az autóiipar abban különbözik a telekommunikációtól, hogy a beszállítói piaci nem egy pár jelentős szereplőből áll. A magyar autóiipari beszállítók számára lényegesebb, hogy mely vállalatoknak tudnak beszállítói válni. A legnagyobb autóiipari szereplők Magyarországon az Audi Hungária, a Suzuki, a Mercedes, az Opel és a Rába Automotive (pwc.com). A PWC egy másik kutatása alapján a megkérdezett autóiipari vállalatok ötvenhárom százaléka, tehát jelentős része elsőkörös beszállító. Ez azt jelenti, hogy közvetlen kapcsolatban állnak a nagy autógyártókkal, akiknek beszállítói PWC 2 A kutatásban résztvevő cég egy német multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata. A leányvállalat alapvetően gyártó tevékenységet végez, telephelye Heves megyében, Eger mellett található. Az ellátási-láncban elsőkörös beszállító szerepét tölti be. A magyar gyárban előállított termékek közé tartozik a sebességváltók, motor alkatrészek. A legfontosabb termékek tehát dominánsan műszaki tudást igénylő, belső alkatrészek. A vállalat partnerei közé tartozik a Fiat, Audi, Peugeot. Meg kell felelniük tehát az erős pozícióval rendelkező autógyártók elvárásainak. Az ő beszállítók a második körös autóiipari beszállítók, ők jelentik a beszerzési piacot, amelyek nagy részben alkatrész vagy alapanyag beszállítók. A pwc kutatása alapján ez a megkérdezettek huszonhárom százaléka, jelentősen alacsonyabb tehát, mint az első körös beszállítók száma.

A lőszergyártás Magyarországon kevésbé elterjedt, mint az autóiipar. Azért ezt a 2 ipart hasonlítom össze, mivel a hadiipar Ennek és az iparág specialitásának köszönhetően, kevés információ érhető el, vagy nehezen hozzáférhető, eladókkal és a vevőkkel

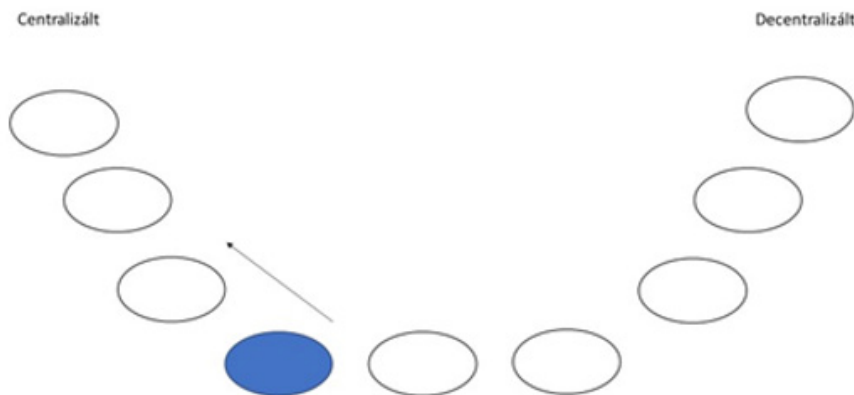
kapcsolatban is. 2010-es adatok alapján Magyarország több lőszert exportál, mint amennyit külföldről importál. Az export mértéke tizenhárom millió dollár, az import azonban csak közel ötmillió dollár, ami jelentős eltérés (armsglobe.com). Globálisan a legnagyobb lőszergyártásban tevékenykedő szereplők a Lockheed Martin, a Boeing és a Raytheon. Ezek mind amerikai vállalatok, Európában a Bae systems és az Airbus a piacvezető cégek. A globális piacvezető közel több, mint 10 milliárd dollárral nagyobb árbevételt ért el, mint a második legnagyobb, 2016-os adatok alapján (McCarthy, 2017). Az interjúban szereplő beszerző véleménye szerint ez a legjelentősebb lőszergyár Magyarországon. A cég telephelye Heves megyében található, a vállalati központ pedig Svájcban. Itt Magyarországon alapvetően gyártó tevékenységet végeznek. Ezen a telephelyen sport, hobbi lőszergyártás történik, a katonai részleg a német és svájci leányvállalatokhoz tartozik. Ez a két leányvállalat már régebb óta létezik, mint a magyar leányvállalat.

## 4. Kutatási eredmények

Vizsgálatunkat Tchokogué és szerzőtársai által használt szemléltető ábra alapján végeztük le, amely egy kilenc lépéses skálán helyezi el a vállalatokat a centralizált-decentralizált skálán. A két szélsőérték a teljes centralizálást és decentralizálást jelenti, a gyakorlatban azonban ez ritka eset, a kutatásban résztvevő vállalatok között ilyen szélsőséges kialakítás nem fordult elő. Az eredeti, Tchokogué és szerzőtársai által publikált cikkben a skála alatt nyilak is találhatóak. Az eredeti cikkben ezek a vállalati

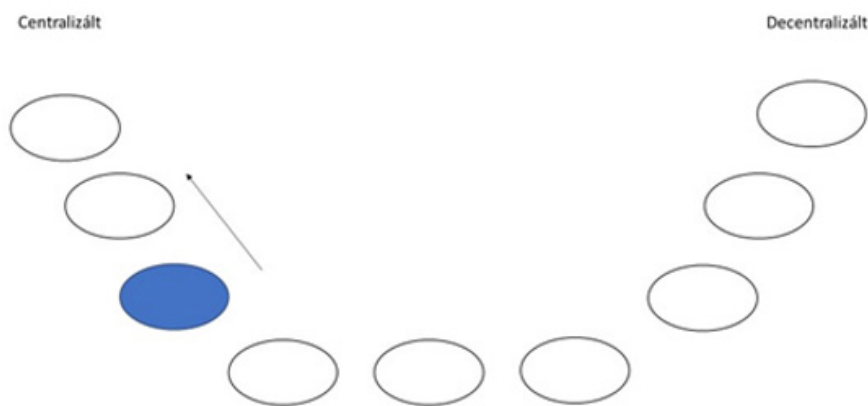
beszerzési szervezetben történt változások irányát mutatják. Az általam készített interjúvázatban is szerepelt hasonló. Tchokogué és szerzőtársai azon kérdéseire, azonban az interjúalanyok nem tudtak jelentős változástól beszámolni a múltból, amely a centralizáltságot befolyásolta. Ennek hatására az általam készített ábrákon nem a múltbeli változások iránya látható, hanem a jövőben várható változások hatása és iránya. Az interjúk során erről több szó esett, többet tudtak elmondani a beszerzők. (Tchokogué et. al. 2011)

A **telekommunikációs vállalat** esetében a beszerzési vezető nem említette meg, hogy pontosan milyen arányban tartoznak a termékek a beszerzési központhoz. Az azonban kiderült, hogy ez a beszerzendő termékek jelentősebb része. A magyarországi leányvállalatra nagy részben így a megrendelési folyamattal kapcsolatos operatív feladatok maradnak, a stratégiai jelentőségű feladatok a központ feladatai maradnak. A felelőség és a hatáskörök így nagy részben a központhoz tartoznak. A leányvállalatnak így a saját beszerzéssel kapcsolatos mennyiségi, minőségi tervezés a stratégiai szinthez legközelebb álló feladata. Azonban a mennyiségi határ és jelentési kötelezettség miatt ez is korlátozott. A helyi igények kinyilvánítására azonban van lehetőség (például helyi beszállító választása jóval kedvezőbb feltételek esetén), lehet kommunikálni a központ felé, van valamennyi mozgáster, egyeztetési lehetőség. A határáként meghatározott összeg is magas, az igények összegzése is egy folyamatos egyeztetés keretein belül történik. Ezért jelöltem a vállalatot a skála centralizált részén, de nem az erősen centralizáltoldalon. Ezt azért tartom megfelelőnek, mivel nincsenek olyan előre meg-



**5. ábra: Telekommunikációs vállalat beszerzésének centralizáltsága**  
Forrás: saját szerkesztés interjú és (Tchokogué et. al. 2011) alapján





**6. ábra: Lőszergyártó vállalat beszerzésének centralizáltsága**  
**Forrás: saját szerkesztés interjú és (Tchokogué et. al. 2011) alapján**

határozott, nagyszámú termékcsoportok, amelyek biztosan a központhoz tartoznak. Az egyeztetési, reportálási folyamat során próbálnak több terméket bevonni a centralizálás alá, azonban ez előre nem egyértelmű, ha nem éri el a minimálisan meghatározott összeget. A beszerzési vezető által említett nagyobb arányú beszerzés, amely a központon keresztül történik, azonban indokolja a centralizáltabb jelölést. Azt is érdemes figyelembe venni, hogy a központ által megkötött szerződés változtatására is van még lehetőség, ha a leányvállalat nem elégedett, vagy úgy gondolják, jobb feltételekben tudnának megegyezni. A centralizált kialakításon belül tehát van azért rugalmasság is a rendszerben. Ennek köszönhetően az egész kialakítás gyorsan változhat bármelyik irányba. Az értékelés egyik korlátja a pontos számadatok hiánya.

A jövőre nézve további erősebb centralizálás várható. A központ szeretne több költségmegtakarítást elérni mennyiségi összefogással és standardizálással. Tehát a skálán a centralizálás irányába várható elmozdulás, egy lépéssel közelebb az enyhén centralizálástól a teljes centralizálás irányába. Ez a változás egy potenciális lehetőség egy konfliktus kialakulására a központ és a leányvállalat között. A leányvállalat inkább a decentralizálás irányába szeretne tovább lépni, elsősorban azért, mert ez gyorsabb folyamatot biztosít. Ellentétes azonban a központ költségcsökkentési törekvéseivel. Ennek az ellentétnek a jelei már most is látszódnak a centralizálás hátrányai között bemutatott okok és a leányvállalat elvárásai miatt. A negatív példa, amit a beszerzési vezető említett is erre a helyzetre vonatkozik. A leányvállalatoknak tehát meg kell majd találniuk a módját, hogy érvényesítsék az

érdekeiket. Ezt azonban a különböző célon kívül az is nehezíti, hogy a központ részéről megjelenik a saját pozíciójának, vállalaton belül megítélésének védelme és esetleg továbbfejlesztése is. Ez egy olyan szempont, ami nehezen mérhető vagy kimutatható, de érdemes figyelembe venni a változások értékelésekor és a várható események megítélésében.

A **lőszergyárral** kapcsolatban van pontos információ a beszerzendő termékek arányáról, amelyek a központhoz és a leányvállalathoz tartoznak. Fontos kiemelni, hogy ez nem egy különálló beszerzési központ, hanem egy leányvállalat, amely valójában beszerzési központként működik. Ezt a speciális tudásnak és az összegyűjtött tapasztalatnak köszönhetik. A központhoz tartozik a beszerzések nagyjából nyolcvan százaléka. Ez azt jelenti, hogy a központ végzi el a tárgyalásokat, szerződéskötést és egyéb stratégiai jelentőségű feladatokat a termékek nyolcvan százalékaival kapcsolatban. Ezeknél a termékeknél az operatív feladatok, mennyiségi tervezés a leányvállalatok feladata. Ez a kialakítás a termékek nagyon nagy részére átláthatóságot és kontrollt biztosít a központ számára. Nagy részben ez indokolja az erősebben centralizált jelölést az ábrán, a telekommunikációs vállalathoz képest. Ebben az esetben kevesebb a rugalmasság és a mozgástér a leányvállalat számára. A maradék húsz százalékhoz tartozó termékek sem nagy részben stratégiai jelentőségű beszerzések, inkább indirekt alacsonyabb fontosságú termékek. A felelősség így a központi beszerzési szervezetnél koncentrálódik. A stratégiai beszerzők speciális tudása és szakértelme az ipárral kapcsolatban is azt jelenti, hogy a központ jelentősége és hatásköre nagyobb, mint

azokban az iparágakban, ahol ez kevésbé fontos tényező. A beszerzési központként funkcionáló leányvállalatnak így erős pozíciója van a vállalaton belül. Ezen kívül, az iparági sajátosságok miatt a leányvállalatoknak egyébként is kevés a mozgástere, leginkább ezzel indokolható az erősen centralizált kialakítás.

A jövőre nézve a vállalat beszerzésében további erősödő centralizálás várható. A leányvállalat beszerzője is mindenképpen szeretne szorosabb kapcsolatot kialakítani a központtal. Ez megnyilvánul a leányvállalat törekvéseiben is, amely aktívan tesz is azért, hogy jobb kommunikáció és fejlettebb kapcsolat alakuljon ki a központtal. Ezt mutatja az SAP vállalatirányítási rendszer bevezetése és új beszerző munkatárs alkalmazása is, akinek egyik feladata a kapcsolatépítés a központi beszerzést végző leányvállalattal. A telekommunikációs vállalattal ellentétben tehát, itt nem jelenik meg a konfliktushelyzet a központi beszerzés és a leányvállalatok között. A központi költségmegtakarítási célok és a leányvállalat saját stratégiai céljai (a leányvállalat célja a kedvezőbb szállítási idő és később esetleg vendor managed inventory kialakítása) hasonlóan az erősebb centralizálás útján érhetőek el könnyebben. Ez a nyíl tehát erős változást jelent. Ez a kialakult helyzet megkönnyíti a közös munkát és egyértelműen kijelöli a jövőbeli tervek irányát is. Ezeknek köszönhetően a változás irányát mutató nyíl a teljes centralizálás irányába mutat, egy egységet lépve a skálán (amely már eddig is erősen centralizált képet mutatott). Érdemes figyelembe venni az értékelésnél a speciális iparágat. Ezen belül is elsősorban a sajátos helyzetet, amely a beszállítói piacon alakult ki.

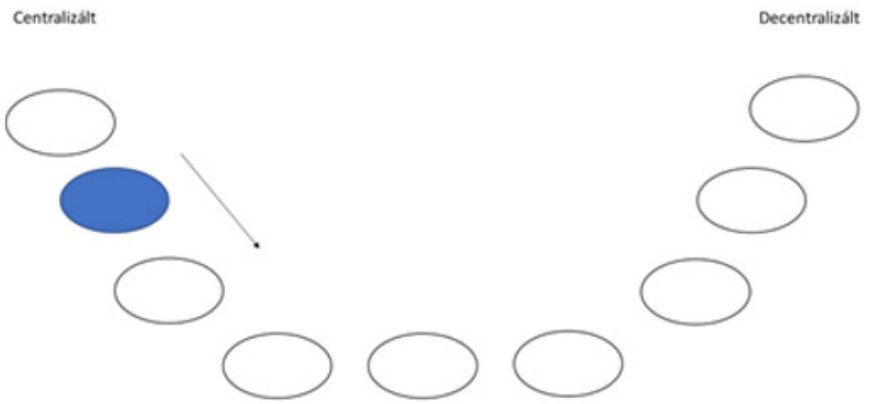
A lőszergyárhoz hasonlóan az **autóipari beszállító** is határozottan centralizált beszerzési kialakítással rendelkezik. Pontos számadat ebben az esetben sem derült ki, azonban itt is tudható, hogy a jelentősebb része a termékeknek és stratégiai feladatoknak a Németországban található központhoz tartozik. A centralizált jelölés mellett szól továbbá a szigorúan kialakított keretek, például a beszállító-választással, előszűréssel és minőségi elvárásokkal kapcsolatban. Kevés rugalmasság marad így a leányvállalatok részére, hasonlóan az előző esethez. További érv lehet még a nagyméretű és több helyszínen található stratégiai beszerző csapat, amely komoly szakmai és iparági ismeretekkel rendelkezik, így megéri ezt a lehetőséget kihasználni. Ez azonban a leányvállalat

latok részére nehezíti a kommunikációt és információáramlást a vállalat különböző csoportjai között. Ezek a tényezők miatt gondolom, hogy a skála centralizált felén, annak is a teljes centralizálás felé eső oldalan található jelenleg a vállalat. A pontos megítélést azonban szintén hátráltatja a pontos szám adatok hiánya.

A jövőben változás várható a központ hozzáállásában, ami a leányvállalatok számára nagyobb rugalmasságot jelenthet. A globalizáció hatására nyitottabbak a nyugat-európai beszállítók mellett más országokból, vagy akár kontinensekről is beszállítókat keresni. Ennek köszönhetően van lehetőség a leányvállalatok számára jobban becsatlakozni a stratégiai feladatokba. A leányvállalatok több helyi beszállítót ismernek, jobban tisztában vannak a helyi piaci helyzettel. Így részt vehetnek a beszállítók minősítési, értékelési és kiválasztási folyamatában. Ez a beszerző szerint is jó lehetőség, mivel jó ár-értékarányt tudnak ajánlani a kelet-európai beszállítók, és ők is szívesen dolgoznak együtt velük. Azonban továbbra is egyeztetni kell a központi beszerzéssel, az ellenőrzés tehát valamilyen szinten megmarad, de több felelősség hárul majd a leányvállalatokra stratégiai szempontból. Ezért gondolom, hogy az ábrán indokolt egy enyhe elmozdulás a decentralizált irányba. Ez a változás azonban nem annyira erős és egyértelmű, mint az előző esetekben. Ez egy enyhe változás, nagy részben megmarad az eredeti folyamat.

## 5. Összefoglalás

Összességében megállapítható, hogy az interjúban résztvevő vállalatok egy centralizált irányú beszerzési környezettel találják szemben magukat. Valószínűleg ennek köszönhető, hogy több példát, tapasztalatot tudtak megosztani a centralizált kialakítással kapcsolatban. Ennek azonban iparáganként eltérők az okai. A jövőbeni változások iránya változatos, nem figyelhető meg azonos irány, amely minden vállalatnál megfigyelhető. A kapcsolat a központtal is változatos képet mutat, vannak erős ellentétek, mint például a lőszergyár és a telekommunikációs vállalat esetében. Az előbbinél feszült a kapcsolat az ellentétes elvárások miatt, az utóbbinál szorosabb kapcsolatot szeretnének. Kapcsolódva a szakirodalomban olvasottakhoz, az interjúk során is gyakran említett szempontok a vállalati, beszerzési



**7. ábra: Autóipari vállalat beszerzésének centralizáltsága**  
**Forrás: saját szerkesztés interjú és (Tchokogué et. al. 2011) alapján**

cél/stratégia, az iparág, amelyben a vállalat tevékenykedik és a szinergiahatások, azon belül is elsősorban a költségmegtakarítás és a szaktudás megosztása.

A centralizálás irányába felhozható legnagyobb előnyök az interjúk alapján a kedvező feltételek tárgyalásának lehetősége. Ebben a kategóriába nemcsak az ár tartozik bele, hanem az egyéb feltételek, mint például a szállítási idő. Érdemes emellett felmérni a lehetőségeket az iparágban, hogy milyen tárgyalási pozíciók, és milyen feltételeket szeretnénk, milyenek az elvárásaink a beszállítókkal szemben. A következő tényező a biztonsághoz kapcsolódik. Egy erősen centralizált, egységesített keretekkel és szabályokkal rendelkező beszerzési folyamat egy stabil beszállító bázis kialakulását segíti elő. Különösen igaz ez, hogyha már a beszállító kiválasztás folyamatánál elkezdődik ennek a kialakítása. Ez előnyt jelent azokban az iparágakban, ahol a beszállítók megbízhatósága nagyon lényeges és csökkenteni szeretnénk a beszállítókkal kapcsolatos kockázatot. Végül nem elhanyagolható az a szempont sem,

hogy a központban összegyűlhet egy olyan tudásbázis és tapasztalat, amit előnyös lehet megosztani a vállalatcsoport más tagjaival is. Ez lehet folyamatokkal kapcsolatos, de iparági speciális tudás is, ami szakemberekhez kötött.

Ezzel szemben, a centralizálásnak vannak hátrányai is. Az egyik legnagyobb ezek közül a helyi igények figyelmen kívül hagyása. A mennyiségi összefogásból eredő előnyök kihasználásához szükséges a termékek bizonyos minimális szintű hasonlósága. Elképzelhető, hogy a standardizálási törekvés ennek eléréséhez túlságosan is a különálló üzleti egységek igényeivel szemben történik. Meg kell találni az egyensúlyt, hogy csak annyira próbáljuk egységesíteni a termékeket, hogy még megfelelőek legyenek az igényeknek. Ehhez kapcsolódó hátrány még, hogyha a leányvállalatoknak speciális igényei vannak, vagy olyan kis mennyiségű, speciális termékre van szükség, amelyet a vállalatcsoporton belül máshol egyáltalán nem, vagy sokkal ritkábban használnak. Ezek beszerzése nagy költségekkel jár, mi-

	Centralizálás	Decentralizálás
<b>Előnyök</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kedvező egyéb feltételek elérése (pl.: lead time)</li> <li>• árkedvezmény</li> <li>• erős tárgyalási pozíció beszállítókkal szemben</li> <li>• stabil beszállítói bázis</li> <li>• szakmai tudás kihasználása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyors folyamat</li> <li>• szoros együttműködés/optimalizálás a helyi beszállítókkal</li> <li>• helyi igények figyelembevétele</li> <li>• lokális piaci ismeretek kihasználása</li> </ul>
<b>Hátrányok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs nehézségek</li> <li>• hosszú folyamat (igénytől a szerződésig)</li> <li>• speciális leányvállalati igények</li> <li>• túlzott standardizálás esélye</li> <li>• elvárások több oldalról</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erős beszállítókkal szemben kevés mozgástér</li> <li>• kedvező szerződéses feltételek elvesztése</li> </ul>

**7. ábra: Autóipari vállalat beszerzésének centralizáltsága**  
**Forrás: saját szerkesztés interjú és (Tchokogué et. al. 2011) alapján**

vel nehéz beleilleszteni ezek beszerzését a standard centralizált folyamatba. Külön nehezíti a helyzetet, hogyha ez egy speciális termék, amelyhez nem könnyű beszállítót találni. Ezek kezelésére egy erősen centralizált folyamat sokkal kevésbé alkalmas.

## 6. Felhasznált irodalom

- Ates, A., M. - van Raaij, E. M., - Wynstra, F. (2018): The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), p.68-82
- Arnold, U. (1999): Organization of Global Sourcing: Ways towards an Optimal Degree of Centralization, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5 (3): 167- 174.
- Bakonyi, Z (2016) Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is, ha már nem kéne?, *Vezetéstudomány*, 51-54.
- Begal, S. (2017): Ten Key Procurement And Logistics Trends And How To Navigate Their Pitfalls, <https://www.linkedin.com/pulse/ten-key-procurement-logistics-trends-how-navigate-pitfalls-begal>, letöltés ideje: 2019.12.28
- Bals, L-Laine, J. – Mugurusi, G. (2018): Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternative, *Journal of Purchasing and Supply Management* 24 (2018) p.41–58
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., Moretto, A. (2012): Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research *International Journal of Production Economics* 135(2) DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.06.001
- Ding S., Kaminsky M. Philip (2020) Centralized and Decentralized Warehouse Logistics Collaboration, *Manufacturing & Services operations management*, p 22.
- Eisingerné Balassa Boglárka. A beszállítói hálózat sikerességének vizsgálata. (2012) Megjelent: A járműipari beszállítói hálózat Kelet- Közép Európában és Magyarországon pp. 163-177
- Faes, W., Matthysens, P., & Vandenberghe, K. (2000). The Pursuit of Global Purchasing Synergy. *Industrial Marketing Management*, 29(6), p. 539–553.
- Gál József- Rafael Bence. Szolgáltatási logisztika, Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen készült az Európai Unió támogatásával. 23-25.
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), p. 901–917.
- Gordon R. Steven,(2020) Centralization and decentralization in ICT: Duality and complementarity, *Journal of Information Technology Case and Application Research* Volume 22, 2020 - Issue 2, p17.
- Hartmann, E.- Trautmann, G., Jahns C. (2008): Organisational design implications of global sourcing: A multiple casestudy analysis on the application of control mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management* 14 (2008) p. 28–42
- Heidrich, B. – Kása, R. – Shu W. – Chandler, N. (2015): Worlds Apart But Not Alone: How Wiki Technologies Influence Productivity and Decision-Making in Student Groups. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. Vol. 13. No. 2. 221-246. pp.
- Hirschinger, M. -Moser, R. – Saranga, H. (2015) Does Centralization Lead to higher Efficiency? – An Industry-specific Analysis of Purchasing Functions, *Essays on Supply Chain Management in Emerging Markets*,
- IDC (2018): Global market share held by leading smartphone vendors from 4th quarter 2009 to 3rd quarter 2018. Statista, <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/> Letöltés ideje: 2019. 11. 26
- Johnston, W. J., - Bonoma, T. V. (1981). The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), p. 143–156.
- Johnson, P. F., - Leenders, M. R. (2006). A longitudinal study of supply organizational change. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(6), p.332–342.
- Johnson, P. F. - Shafiq, A. – Awaysheh, A. - Leenders, M. (2014): Supply organizations in North America: A 24 year perspective on roles and responsibilities 1987–2011, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20 (2014) 130-141
- Jin L.,Liao Y., Shi V., Xinding C.,(2020) Supplier encroachment strategy in the presence of retail strategic inventory: Centralization or decentralization?, *OMEGA Journal* p 42-44.
- Kozma, T. (2018): Szereplők, folyamatok, kapcsolatok az ellátási lánc mentén. *LOGISZTIKAI ÉVKÖNYV 2018* pp. 23-35.
- Kovács, L., Pónusz, M. , Kozma, T. (2018): A zöld beszerzés stratégiai jelentősége. *LOGISZTIKAI TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK 4 : 1* pp. 28-32. , 5 p.
- Lentner, Cs. (2007): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. In. Lentner Csaba (szerk.) *Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején*. Prof. Dr. Huszti Ernő egyetemi tanár 75. születésnapjára tiszteletkötet. Akadémiai Kiadó, pp. 271-297.
- Ligetfalvi, V. (2018) A Richemont csoport és a centralizált kutatás-fejlesztés, *Kronometer*, <https://kronometer.hu/tag/centralizalt/letoltés-ideje:2020.10.31>.
- Malhotra, N. K. (2001): *Marketingkutatás*, Műszaki Könyvkiadó, 2001, Budapest
- McCarthy, N. (2017): The World's Biggest Arms Companies [Infographic], <https://www.forbes.com/sites/niallmcCarthy/2017/12/11/the-worlds-biggest-arms-companies-infographic/#6e59d51475ac>, letöltés ideje: 2019.11.28
- Munson, C.L. (2007): The appeal of partially centralised purchasing policies', *Int. J. Procurement Management*, Vol. 1, Nos. 1/2, p.117–143.Nitzsche, D. (2014): Six Key Areas Every Purchasing Expert Should Address, <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/six-key-areas-every-purchasing-expert-should-address/>, letöltés: 2019.11.28
- Pálné Kovács, Ilona (2016) *Modellváltás a magyar önkormányzati rendszerben, A jogrendszer működését kiadó*, 11-14.
- Pálné Kovács, Ilona és Kacziba, Péter és Oppe, Orsolya és Kovács, Laura és Finta, István és Zongor, Gábor és Bodor, Ákos és Grünhut, Zoltán (2016) *A magyar decentralizáció kudarca nyomában*. *Studia Regionum*, 1 . Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs. 44-46.
- Reszegi, László and Juhász, Péter (2017) *Gátak a magyar vállalati növekedésben*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 48 (6-7). pp. 27-38. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZ>

TUD.2017.06.04

- Rozemeijer, F. A., Weele, A. and Wegeman, M. (2003), Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. *Journal of Supply Chain Management*, 39, p.4-13.
- Scientific Committee on Health, Environmental and Emerging Risks SCHEER Statement on emerging health and environmental issues (2018), [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/scientific\\_committees/scheer/docs/scheer\\_s\\_002.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/scientific_committees/scheer/docs/scheer_s_002.pdf) letöltés ideje: 2020.10.19
- Schiele, H. Veldman, J. & Huettinger, L. (2011). Supplier innovativeness and

supplier pricing: the role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15 (1), 1-27

- Schiele, H. Veldman, J. Hüttinger, L. Pulles, N. (2012). Towards a social exchange theory perspective on preferred customership—concept and practice. *Supply Management Research*, p.:133-151
- Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, 55 (1), p.: 44-50.
- Sere Péter, Wéber Mátyás (2018): Teljesen felfordult a telekommunikációs piac, de mikor fogjuk ezt megérezni?,

<https://www.portfolio.hu/vallalatok/teljesen-felfordult-a-telekommunikacios-piac-de-mikor-fogjuk- ezt-megerezni.295272.html>, letöltés ideje: 2019.12.30

- Tchokogué, A.- Nollet, J. - Gobeil, K. (2011): Supply structure: The pendulum in action, *Journal of Purchasing and Supply Management*, V. 17, Issue 3, September 2011, p. 148-157
- Vasvári, Tamás (2019) Decentralizáció és költségvetési korlát : Miért fontos, hogy a hasznélvezők viseljék a költségeket? *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE*, 66 (9), pp. 934-936.

