

LOGISZTIKAI

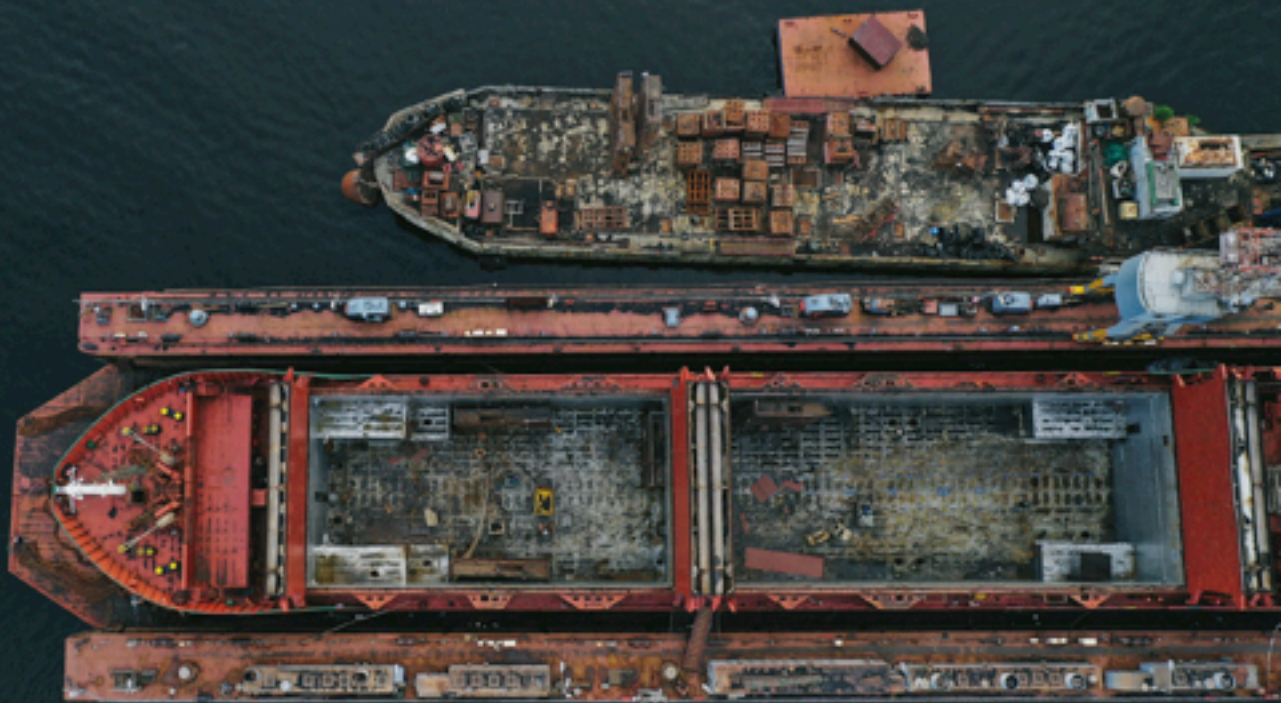
TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

VII. évfolyam 1. szám 2021. november



Ellátási láncok a koronavírus-válság idején

Vállalatvezetési kultúrák a gyakorlatban



Tartalom

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:

Dr. habil Kozma Tímea

Szerkesztőbizottság elnöke:

Prof. Dr. Popp József

MTA levelező tag

Szerkesztőbizottság elnök helyettes:

Kossa György

Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért

Alapítvány kuratórium elnök

Megjelenésért felelős igazgató:

Dr. Tóth Róbert

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János – egyetemi tanár,
MATE

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

Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME

Prof. Dr. Koltai Tamás – egyetemi tanár,
BME

Prof. Dr. Oláh Judit – egyetemi tanár, DE

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

Prof. Dr. Zéman Zoltán – egyetemi tanár,
MATE

Dr. Egri Imre – főiskolai tanár, NYE

Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,
szakvezető, MATE

Dr. habil. Harangi-Rákos Mónika –
egyetemi docens, DE

Dr. habil Harsányi Endre – egyetemi
docens, DE

Dr. habil Hágén István – egyetemi
docens, EKE

Dr. habil Kása Richárd – tudományos
főmunkatárs, BGE

Dr. habil Kozma Tímea – egyetemi
docens, BGE

Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE

Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens,
NKE

Dr. habil Pataki László – egyetemi
docens, MATE

Dr. habil Pónusz Mónika – egyetemi
docens, KRE

Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens, BGE

Dr. Szijártó Boglárka – számviteli
mesterszak mentora, BGE

Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár, NJE

Vajna Istvánné Dr. Tangl Anita –
egyetemi docens, MATE

Előszó

Kossa György, ITK Holding Zrt. 2

Popp József: Oláh Judit, a Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok folyóirat főszerkesztője az MTA doktora lett 3

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.3

Ellátási lánc szekció

Can Ertugrul – Kozma Tímea: A koronavírus hatása a globális ellátási láncokra 5

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.5

Dobra Péter – Jósvali János: OEE trendek különböző technológiák esetében az autóiipari gyártás területén 12

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.12

Logisztika és kereskedelem szekció

Péterfi Csaba – Mészáros Zoltán – Gyenge Balázs: Visszutas logisztika hatékonyságának mérése és elemzés. 17

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.17

Földi Kata: Kereskedelmi márkás és akciós áruk beszerzési gyakorlata FMCG piaci üzletláncoknál 27

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.27

Szabó Endre – Balogh Antal – Magda Róbert: A beszerzés szerepe a versenyképességben, egy autóiipari szereplő példáján keresztül 31

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.31

Kovács Tünde – Bittner Beáta – Nábrádi András: Platform alapú gazdaság megítélése logisztikai vállalatok körében 37

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.37

Általános vállalati szekció

Gál István – Lencsés Enikő: A távol-keleti vállalatvezetési kultúra hatása a vállalatirányítási folyamatok változására. 40

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.40

Eke Zsolt: Gépjárműbiztosítások a válságok ideje alatt 43

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.43

Szamosköziné Kispál Gabriella – Serfőző Sándor: A pandémia hatása a budapesti közösségi közlekedésre 49

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.49

Horváthné Kőkény Annamária – Szentesi Ibolya: Online számla és annak könyvelői háttere 54

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.54

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: Prof. Dr. 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 szócikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetőek el.

A beszerzés szerepe a versenyképességben, egy autóiipari szereplő példáján keresztül

Szabó Endre

PhD hallgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

E-mail: endi.szabo@gmail.com

Balogh Antal

PhD hallgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

E-mail: antal.balogh73@gmail.com

Prof. Dr. Magda Róbert

egyetemi tanár

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

E-mail: Magda.Robert@uni-mate.hu

Absztrakt

Az autóiipar Magyarország egyik legjobban fejlődő iparága. Egy globális hálózatként kell az iparágra tekinteni, épp ezért az ellátási láncban belül fontos szerepe van a beszerzésnek. Hazai viszonylatban az ezredforduló nagy változást jelentett, a vállalaton belüli logisztikai rendszerek már nem voltak elegendőek. A nyomás a hatékonyság növelésére viszont egyre nagyobb lett. Ennek kétféle eredménye van: egyrészt a logisztika teljesítményének fokozására modern technikákat kellett alkalmazni, másrészt a megerősödött beszerzés önálló szervezatként olyan célok elérésére törekedett, mint a költségek csökkentése. Napjainkban fontos látni, hogy a beszerzés, logisztikai folyamatok milyen hozzáadott értéket képviselnek, valamint erős támogató háttérrel adnak a vállalat sikeres működése szempontjából. Az átalakuló világ életre hívta a modernizációt, a változásokat. Sokkal erőteljesebb és hatékonyabb beszerzési területek működnek egy-egy vállalaton belül. A folyamatos változások pedig újabb fejlődést kívánnak meg, melyekhez alkalmazkodni kell és fel kell venni a versenyt az erős piaci mezőnyben. A kutatás célja, az autóiipar példáján keresztül a vállalati beszerzési rendszerek és a beszerzés szerepének bemutatása az ellátási láncban, továbbá a problémák feltárása és a fejlesztési lehetőségek felismerése a versenyképesség és hatékonyság növelése céljából.

Abstract

The automotive industry is one of the fastest growing industries in Hungary. The industry should be seen as a global network, which is why procurement plays an important role in the supply chain. In the domestic context, the turn of the millennium marked a big change, as in-house logistics systems were no longer sufficient. But the pressure to improve efficiency has increased. The results are twofold: on the one hand, modern techniques had to be used to improve the performance of logistics, and on the other, the strengthened purchasing department, as an autonomous organisation, was pursuing objectives such as cost reduction. Nowadays, it is important to see how procurement and logistics processes add value and provide a strong supportive background for the successful operation of a company. The changing world has brought modernisation and change. There are much more powerful and efficient purchasing areas within a company. The constant changes require new developments to adapt and compete in a strong market. The aim of the research is to illustrate the role of procurement and corporate sourcing systems in the supply chain through the example of the automotive industry, furthermore to explore problems and opportunities for improvement to increase competitiveness and efficiency.

Kulcsszavak:

versenyképesség, beszerzés, ellátási lánc, hatékonyság, stratégia

Keywords:

competitiveness, procurement, supply chain, efficiency, strategy

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.31

1. Szakirodalmi áttekintés

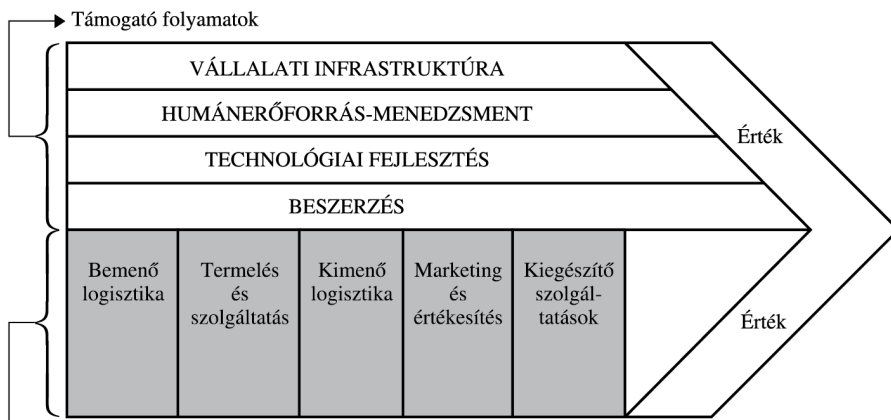
1.1 A vállalati versenyképesség

Minden vállalat abban érdekelt, hogy sikeresen működő, profitábilis szervezet legyen és folyamatos versenyelőnyre tegyen szert a piacon. Valamilyen területen célzott befektetésekre van szükség, amelyek ténylegesen is azt eredményezik, hogy az adott cég megkülönböztetett képességgel rendelkezik, és ezáltal más, vagy újszerű formában tudja kielégíteni a szükségleteket. Minden vállalkozás a versenyelőny megszerzésében és fenntartásában érdekelt, mert ez az, ami az előnyös piaci pozíciót tartósan biztosítja. A versenyelőny nem más, mint azon szervezeti képességek összessége, amelyekkel

a fogyasztói igények a korábbinál sokkal magasabb szinten elégíthetők is. A piaci normák sérülése befolyásolja az üzleti döntéseket és a vállalati hatékonyságot (Reszegi – Wimmer, 2010). A versenyképesebbé válás ma minden vállalkozás és gazdálkodó tevékenységet végző szervezet számára alapvető célt jelent, hiszen a versenyképes működés teremti meg a lehetőséget arra, hogy a jövőben sokkal sikeresebbek és eredményesebbek lehessünk a globálissá váló piacokon.

A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számá-

ra nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni (Somogyi, 2009). Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével (Chikán, 2017). A versenyképesség összehasonlíthatóvá teszi a vállalkozásoknak, vállalkozások csoportjainak azt a képességét, hogy egy adott piacon termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítsenek. A vállalatok versenyképessége, a piacgazdaságban működő vállalkozásoknak az a képessége, hogy egyre jövedelmezőbb kínálatot szolgálják ki a fizetőképes keresletet (Palota – Virág, 2016).



1. ábra: Porter-féle értéklánc
Forrás: Porter, 2006

Chikán szerint a versenyképesség vállalati szinten nem más, mint egyfajta képesség a környezeti és a belső, azaz a vállalatban belüli változások érzékelésére, valamint az ezekhez a változásokhoz való alkalmazkodásra (Chikán, 2017). A vállalati versenyképességet alapesetben két tényező befolyásolhatja. Az egyik szempont, hogy a vállalat hogyan tudja felismerni a vevők legfontosabb értékeit, a beszállítók teljesítményeit, illetve az által a vevők jellemzőit, mivel a megrendelések csak valamilyen értékteremtés útján szerezhetők meg. Tehát a beszállító is értéket teremt a megrendelője számára, ezáltal segíti őt, hogy versenyképes maradjon.

Habár a versenyképesség minden vállalat számára szükséges kell, hogy legyen, nem elegendő feltétel ahhoz, hogy meghatározzuk a különféle értéktípusokat (Gyuris, 2007). Alapvető képességekre van tehát szükség, ezekhez pedig tudni kell, hogy milyen erőforrások, készségek szükségesek. A termékekkel megjelenő különféle szolgáltatások hatással vannak a vállalat versenyképességére, így kiemelten fontos, hogy az értékteremtés tudatos legyen (Szegedi, 2017). Vevői értéket akkor lehet teremteni, ha a vásárlást követően az abból származó haszon magasabb, mint a kapott termék/szolgáltatás tulajdonságainak teljes költsége (Chikán – Demeter, 2003).

1.2 Az ellátási lánc, mint fontos versenyképességi faktor

Az ellátási lánc magába foglal minden olyan tevékenységet, mely a termék előállításával, valamint kiszállításával kapcsolatos, a termelő/gyártó cégen keresztül egészen a végső felhasználóig tart. Az alábbi folyamatok a legfontosabbak, melyek meghatározzák

magát az ellátási láncot is: a tervezés, a beszerzés, a gyártás és a kiszállítás. Így tehát magában foglalja a kereslet- kínálat menedzselését és mindemelett az alapanyagok beszerzését, a gyártást, valamint összeszerelést, a készletezést, a rendelések feldolgozását, valamint a disztribúciót, azaz a végső felhasználóhoz való eljutást is.

Más megközelítés szerint az ellátási lánc különféle berendezések, eszközök összességének hálózata, melyek által megvalósul az anyagok beszerzése, ezekből félkész és késztermékek előállítása és a fogyasztóhoz való eljuttatása (Christopher – Towill, 2001).

Az ellátási láncot átfogóan jellemezhetjük úgyis, mint valamilyen termék vagy szolgáltatás létrehozásához kapcsolódó értékteremtő folyamat. A vevői igények kielégítése a fő szempont, így tehát ennek megfelelően hoz létre terméket vagy szolgáltatást, tehát értéket teremt (Chikán – Gelei, 2005). A különféle folyamatok, szakaszok és csomópontok olyan hálózatot kell, hogy alkossanak, mely által megvalósul fő célja, a fogyasztók igényeinek kielégítése (Szegedi, 2017).

Az értékláncot leginkább a Porter-féle értéklánccal szokták jellemezni. Szerinte a vállalat felírható vagy jellemezhető értékteremtő folyamatok összességével. 1991-ben kialakított feltételezése szerint a vállalat tevékenységeit két fő tevékenységre lehet bontani. Ezek az úgynevezett elsődleges, valamint támogató (másodlagos) tevékenységek. Az elsődleges tevékenységek azok, melyek közvetlenül értéket teremtenek, a másodlagos tevékenységek pedig lehetővé teszik ezen elsődleges tevékenységek működését, tehát egyfajta támogató szerepkör jellemző rájuk (Szegedi, 2012). A beszerzés, mint támogató folyamat, amely fontos részét képezi a vállalatban belüli értékteremtésnek, hozzájárul a vállalat versenyképességéhez.

1.3 A beszerzés, mint az ellátási lánc egyik meghatározó folyamata

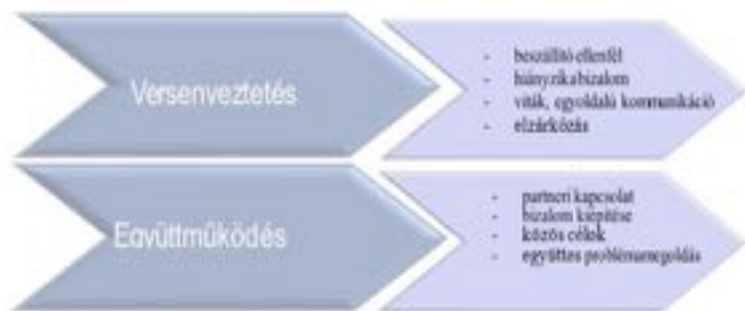
A beszerzés feladata a különféle alapanyagok, félkész- és kész termékek beszerzése, megfelelő áron, megfelelő mennyiségben és megfelelő időben. Fontos, hogy olyan beszállítókkal dolgozzon együtt a vállalat, akik megbízhatóak, nagy tapasztalattal rendelkeznek egy adott terméktípus gyártásában, így tehát a megfelelő beszállítók kiválasztása szintén egy fő szempont (Bartek– Lesi et al., 2007). Egy vállalat életében fontos szerepe van a beszerzésnek, hiszen egyik fő feladata, hogy hosszútávú ellátást biztosítson, a termelés folyamatossága ugyanis attól függ, hogy mennyire stabil az alapanyagok és különféle szolgáltatások megléte. A beszerzési tevékenység alapelvei mindig attól függenek, hogy milyen a vállalat üzletpolitikája (Vörösmarty – Tátrai, 2016) A beszerzés egyik fontos kiindulópontja mindenképp a vállalat számára legjobb szállítók felkeresése, kiválasztása, a velük való szerződés-kötés, a megállapodások véglegesítése.

Amikor egy-egy új termék beszerzése szóba kerül, mindenképp készíteni kell egy tervet. Ez azt jelenti, hogy kiválasztjuk azokat a potenciális beszállítókat, akik az adott termék-kategória kapcsán szóba jöhetnek. Természetesen, ha megvannak a potenciális cégek, akkor tovább is szűrhetünk más szempontok szerint (pl. földrajzi helyzet, korábbi tapasztalat, előző árajánlatok, szállítási költség stb.) annak érdekében, hogy esetlegesen ne fussunk felesleges köröket.

Az árajánlat kérés ennek megfelelően kell, hogy tartalmazza a lényegi információkat, úgy mint:

- kitől, kinek szól az ajánlatkérés
- milyen terméket szeretnénk a későbbiekben vásárolni
- szállítás feltételei
- ajánlat kelte, meddig érvényes
- fizetési mód, határidő
- kapcsolódó szolgáltatás
- ár (nem feltétlen előnyös megadni a cél árat, hátha elérhető az általunk ismert árnál olcsóbban is egy termék)

A beszállító kiválasztása nehéz feladat. Mivel többféle célnak is meg kell felelni, ezért többféle értékelési tényezőre is szükség lehet (Lummus – Vokurka, 1999). Elsősorban azt nézzük meg, hogy mik a részleges hasznosságok majd a megfelelő súlyozás után megnézzük a teljes hasznosságot (globális utilitás). Ezután különféle számítási módszereket is alkalmazhatunk (Kessel-



2. ábra: A beszállítóválasztás modellje
Forrás: Pintér, 2010

ring-módszer, Harris- módszer, Kendall féle rangkorreláció stb.). Az autópárra egyébként inkább az úgynevezett élettartam-időszakra történő számítás a jellemző. Általában előre tudott egy-egy modell élettartama (jellemzően 5-6 év), ez alapján a teljes élettartamra számoljuk az összköltséget, levonva az egyes beszállítók által adott hosszútávú költségsökkentést. Valamint beleszámít a szerszámok költsége is, ami akár jelentős különbségeket is jelenthet egy-egy hasonló alkatrész ár mellett.

A vállalatok elkezdtek egyre inkább stratégiai szempont alapján keresni üzleti partnereket. Ez azt jelenti, hogy a gyártás folyamata során tudatosan ellátási lánc menedzsment szinten gondolkodnak, ezáltal reagálni tudnak a környezetet érő esetleges változásokra. Fontos szempont az együttműködés, olyan beszállítókat kell kiválasztani, akikkel jó együttműködés alakítható ki, hiszen csak így lehet megőrizni hosszútávon a versenyképességet (Sung Ho Ha et al., 2009). A beszerzési tevékenység kiemelten fontos stratégiai szempontból, a beszállítók kiválasztása stratégiai döntéssé vált, ez tehát azt jelenti, hogy fontos forrássá alakult a különféle gyártók versenyképességének javításában (Wise – Morrison, 2000).

a, Versenyeztető modell

Ennél a modellnél elsődleges szempont az ár, ez alapján kerülnek kiválasztásra azok a beszállítók, melyek a legalacsonyabb árral tudnak szállítani. Ezt pedig a szállítók versenytesztelésével lehet elérni, ilyenkor a beszállítók versenyeznek egymással, tehát ellenfélként kell őket kezelni (Pintér, 2010).

b, Együttműködési modell

Ahogy a neve is mutatja, elsődleges szempont, hogy együttműködő kapcsolat kerüljön kialakításra, melynek célja, hogy egy vállalat javítsa versenyképességét. Ennél a

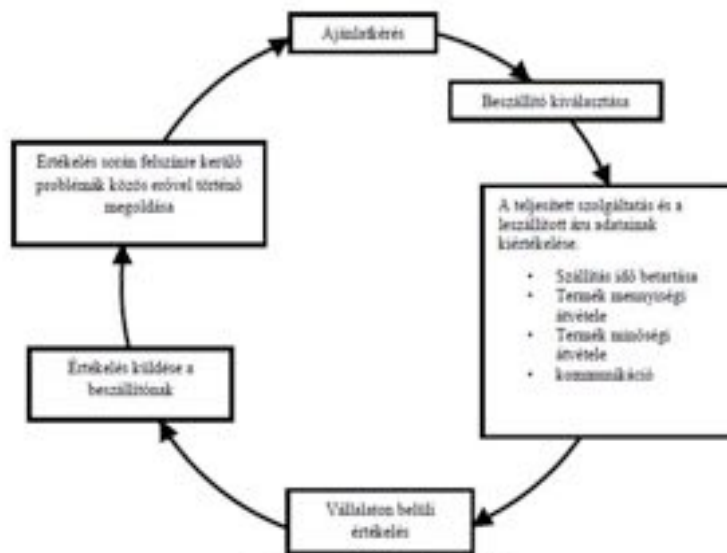
modellnél a cél, hogy minél kevesebb beszállítóval legyen kapcsolat, ám annál jobb együttműködés legyen velük. Folyamatos összhangra van szükség a felek között, így tehát a közös célok megfogalmazása által előkerülő konfliktusokat tárgyalásokkal lehet rendezni (Pintér, 2010).

Összegezve azt lehet mondani, hogy a kapcsolat jellegétől függően, ha az együttműködési modellt alkalmazzuk, akkor az összehangolt, közös cél meghatározása általi együttes munkavégzés a fontos, míg a másik modellnél ellenfélként tekintünk a beszállítóra. Ennek leginkább az a következménye, hogy kialakul egyfajta bizalmatlanság a beszállítók fel, ami nem biztos, hogy jó eredményeket fog hozni. Jellemzően az autópárra a két modell kombinálása figyelhető meg. A vállalat megversenyezteti a beszállítókat, majd a nyertessel egy hosszútávú együttműködő viszonyt igyekeznek kialakítani.

1.4 Beszállítók értékelése és fejlesztése

Az utóbbi időben elkezdtek a cégek a rövidtávú együttműködést hosszútávúvá alakítani. Ehhez megfelelő beszerzési forrásokat kell kiválasztani, amihez viszont elengedhetetlen a különféle beszállítók teljesítményének összehasonlítása. Ez arra is jó, hogy a kapott eredmények alapján a jövőbeni beszállítókat is hatékonyabban lehessen kiválasztani. A cél az, hogy eleget tegyenek a logisztika alapelemeinek, tehát megfelelő minőségű, mennyiségű terméket a megfelelő időben juttassanak a megfelelő helyre, természetesen a megfelelő költségen. Meg kell fogalmazni a követelményeket a minőségmenedzsmentre vonatkozóan, valamint a kommunikációra és a tudásbázisra. A jelenlegi és potenciális beszállítók értékelése ad egyfajta támaszt, hogy a jövőben milyen beszállítók kerüljenek kiválasztásra, együttműködve a beszerzés, logisztika, minőség területén (Grobel – Loebert, 2000).

Az értékelésnek tehát fontos szerepe van a beszerzésben, hiszen összefüggésbe lehet hozni a költségsökkentéssel, a beszerzési ár mellett ugyanis figyelembe kell venni az összes ráfordítást is, tehát a beszerzési kapcsolatok teljes egészét (Hartmann et al., 2004). Ha megfelelő az összhang, akkor a vevők és a szállítók között teljesítménynövekedést tudunk elérni. Azt is figyelembe kell venni a célok meghatározása során, hogy milyen fölérendeltségek lehetnek a vállalati célok kapcsán. Ennek megfelelően az alábbi kiindulópontokat lehet alkalmazni:



3. ábra: Beszállítók értékelése
Forrás: Pató, 2015

- Legjobb beszállítók kiválasztása
- Beszállítói kapcsolatok irányítása
- Beszállítói kapcsolatok fejlesztése
- Versenyképesség megőrzése, növelése
- Döntési folyamat kialakítása
- Beszállítói minőség folyamatos fejlesztése
- Beszállítói portfólió tökéletesítése
- Problématudat megjelenése

A beszállítókra régebben úgy tekintettek, mint az ellenségre, ezután folyamatosan alakult ki az együttműködésre jellemző modell. Ma már az ár csak egy szempont a sok közül, fontossá vált az egyes beszállítók összteljesítménye. Fontos, hogy a jövőbeni együttműködés egy hosszútávú cél legyen, ez viszont nem tudna megfelelően működni a beszállítók értékelése nélkül (Eyholzer – Münger, 2004).

Amikor egy beszállítót értékelünk, nem mindig az a cél, hogy a legmegfelelőbbet ki tudjuk választani. Az értékelés eredménye inkább egy esetleges jövőbeli, hosszútávú kapcsolat működéséhez lehet nagy segítség. Az 3. ábra egy körforgásként szemlélteti a beszállítók értékelésének folyamatát, hiszen (a PDCA ciklushoz hasonlóan) nem elég egyszer véghez vinni a fejlesztést, folyamattá kell tenni.

A beszállítók fejlesztése egy olyan tevékenység, mely a szállítók hálózatának kialakításáért, valamint annak fenntartásáért felelős stratégia. Egyszerűbben fogalmazva szükséges kifejleszteni új beszerzési forrásokat, amennyiben nem áll rendelkezésre a megfelelő forrás. Ha részletesebben vizsgáljuk, akkor a már meglévő beszállítók fejlesztése is szükséges, a célja pedig az, hogy a különféle váltakozó igények kielégítésre kerüljenek.

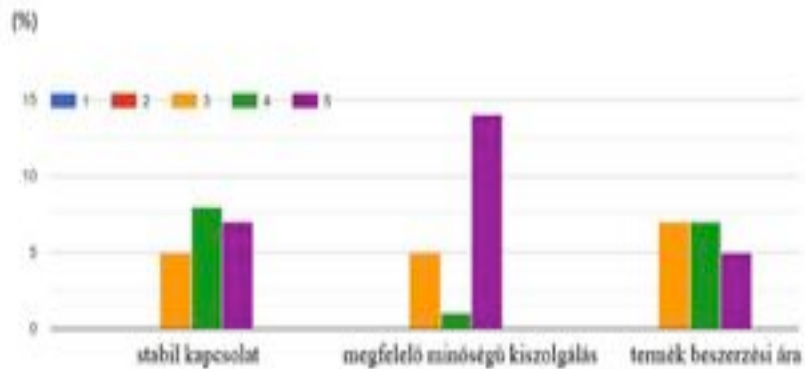
Egy másik megközelítés szerint a beszállítófejlesztés nem más, mint a beszállító teljesítményének és/vagy képességeinek a fejlesztésére irányuló tevékenység, azzal a céllal, hogy a hosszú vagy rövidtávú vevői igények kielégítésre kerüljenek. A beszállító fejlesztés három szintre osztható.

a, Alapszintű beszállító fejlesztés:

- Beszállítóértékelési eredmények átadása a beszállítónak
- Beszerzés szűk beszállítói körből
- Szabványosított alkatrészek
- Beszállító kiválasztási rendszer

b, Mérsékelt beszállítófejlesztés:

- Beszállító látogatása
- Beszállító jutalmazása
- Együttműködés a beszállítói termékfejlesztésben
- Beszállítóminősítési rendszer



4. ábra: A legfontosabb elvárások a beszállítók felé

Forrás: Saját szerkesztés

c, Magasszintű beszállítófejlesztés:

- Beszállítók képzése
- Együttműködés a vevő termékeinek fejlesztésében
- Beszállító költség-és minőséginformációinak megosztása
- Beszállító számviteli információinak megosztása

2. Kutatási módszer és eredmények

Arra keressük a választ, hogy ma a versenyszférában tevékenykedő autóiipari cégek beszerzési területe, hogyan járul hozzá az értékteremtő folyamatokhoz, azaz az ellátási láncban belül milyen fontos, kulcsszerepet tölt be. A cégek milyen beszerzési stratégiát követnek, egyáltalán valamilyen stratégia mentén haladnak-e, vannak-e iránymutatások a tevékenységükre vonatkozóan. Megvizsgálásra került, hogy a beszerzésen belül mik a legfontosabb területek, feladatok, amelyek hozzájárulnak az adott vállalat versenyképességéhez. Választ szeretnénk kapni arra, hogy a beszállítók kiválasztása mennyire fontos kérdés, hogyan lehet jó beszállítókat találni és miként lehet kiépíteni a hosszú távú együttműködést. Stratégiai beszerzés, mint külön szakterület létezik-e és ha igen ennek van-e bármilyen pozitív hozadéka a versenyképesség szempontjából.

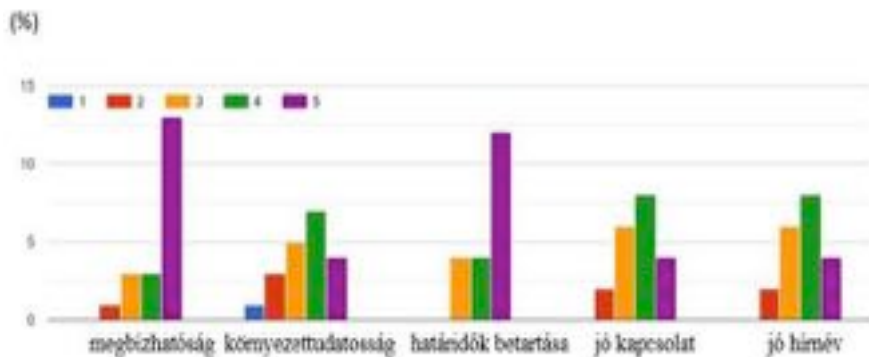
2.1 Beszállítók kiválasztása, mint stratégiai szempont

Manapság már annyira bonyolult alkatrészekből áll egy autó, hogy az autóiipar lett az egyik leginnovatívabb iparág. Egy-egy új modell megjelenésekor gyakran változnak az alkatrészek is, sőt az elektromobilitás és a fejlődő kényelmi funkciók, szabályozások miatt egyre több az új alkatrész is. Ez

azt jelenti, hogy időről időre jelennek meg olyan kihívások, amelyeknek az éppen aktuális folyamatot alkalmazva meg kell tudni felelni. Mielőtt egy-egy új modell gyártása elkezdődik, már jóval korábban, akár egy-két évvel előtte meg kell kezdeni a potenciális beszállítóknak a felkutatását. Ez habár időszakosan fellépő feladat, mégis hosszabb távra szól, hiszen a napi szintű munkák mellett ezzel is foglalkozni kell, akár hónapokig is eltart egy-egy beszállító kiválasztása. Miután megvan az újonnan kiválasztott beszállító, megtörténik a kiértékelés és elkezdődik a fejlesztés. Gyakran szoros határidőket kell betartani, feszített ütemtervet alkalmazunk, mert fontos, hogy a tervezett bevezetési dátumokat be lehessen tartani. Gyakran ennek ára van, előfordulhatnak olyan többletköltségek a projekt során, amivel korábban nem kalkuláltunk. Ezeket célszerű elkerülni már a beszállító kiválasztása során, ezért lehetőleg olyan beszállítókat kell keresni, akikkel van már korábbi kapcsolat, jó a referenciájuk, biztosra lehet venni, hogy az alkatrészt le tudja gyártani az adott határidőre, megfelelő minőségben. A beszállítók kiválasztásakor kerül előtérbe az árajánlatok elemzése, mint feladat. Ilyenkor össze kell hasonlítani a különféle beszállítók árajánlatait, azokat elemezve különféle szempontoknak megfelelően el kell tudni dönteni, hogy melyik lenne a legjobb választás. Fel kell állítani egy sorrendet az árajánlatok alapján, végül, ha az első kör megtörtént, a beszállítókat értesíteni kell erről, valamint megadva a célrat, fel kell kérni őket, hogy igazítsanak az árakon.

2.2 A vállalat versenyképességéhez hozzájáruló fontos beszerzési feladatok

Ártárgyalások: Leggyakrabban akkor fordul



5. ábra: További elvárások a beszállítók felé

Forrás: Saját szerkesztés

elő, ha egy beszállító a korábban megállapodott árat valami miatt nem tudja tartani, növelni szeretnék az alkatrész árat. Ilyenkor a legjobb tudásunk és szakmai tapasztalatok alapján kell mérlegelni, hogy az adott áremelés jogos-e, nem utolsó sorban reális mértékű-e. Itt nagyon fontos, hogy az adott vállalat hangsúlyt fektessen ennek menedzselésére és külön szakemberek legyenek arra, hogy ezeket a tárgyalásokat sikeresen le tudják bonyolítani. Itt játszik fontos szerepet a stratégiai beszerzés. Jó kommunikációs készséggel rendelkező, kiváló tárgyalási képességgel bíró emberek vihetik sikerre ezeket a tárgyalásokat.

Árszerződéses menedzselés: Az árakra vonatkozó szerződés lehet határozatlan és határozott idejű. A határozatlan idejű árszerződések nem igényelnek különösebb felügyeletet, általában az adott alkatrész élettartamáig megtalálható hozzá egy előre egyeztetett ár, ami hosszútávra van leegyeztetve. Akkor lehet esetleg változás, ha valami miatt a beszállító áremelést kér, de ez elég ritka. A határozott idejű árszerződések ezzel szemben kiemelt figyelmet igényelnek, hiszen gyakran negyedéves alapanyagár vagy árfolyam követésre van szükség. Ilyenkor tisztában kell lenni azzal, hogy az adott alkatrészeknek meddig van „élő” ára a rendszerben, a lejárat előtt a beszállítónak be kell küldenie az árajánlatot, azt elemezve pedig időben ki kell adni az árszerződést. Ha ez nem történik meg, akkor bekövetkezik a korábban említett kiszállítási probléma, vagyis nem értékesíthető és nem lehet megfelelő kereskedéshez kiszállítani a legyártott autót.

A beszállítók értékelése: A vállalat által támasztott elvárásoknak úgy tudnak a beszállítók megfelelni, ha folyamatosan értékeli őket. Mindig az előző év értékelése történik, különféle szempontok által.

A válaszadók 45%-a tartja a beszállítók értékelését fontosnak, ami pozitív, hiszen enélkül nem tudnánk mi sem fejlődni. A beszállító értékelésének szempontjai közül a legtöbben a minőséget és a szállítást tartják nagyon fontosnak. Az eredmények azt mutatják, hogy fontos tényezők továbbá az ár és logisztikai költségek alakulása, a fejlett technológia használata, a kutatás-fejlesztési tevékenységekben való együttműködés, illetve az innováció. Kevésbé fontos viszont a földrajzi közelség, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Utóbbiak egyik oka az lehet, hogy ritkán kap a cég egy-egy alkatrészhez kapcsolható szolgáltatást, valamint a beszállító földrajzi elhelyezkedése sem fő szempont, hiszen a szállítási költségekre vonatkozó szabályokat, azt, hogy ki vállalja ennek költségét, a beszállítói tárgyalások során le kell tisztázni.

2.3 Beszerzés fontossága a vállalati siker szempontjából, fontos vagy sem?

A kutatásban résztvevő személyek 65%-a szerint fontos a beszerzés a teljes vállalati siker szempontjából. Ebből azt lehet leszűrni, hogy a dolgozók is úgy állnak hozzá, hogy a munka, amit végeznek fontos, nem csak az osztályra vonatkozóan, hanem az egész vállalat szemszögéből is. Ha jobban belegondolunk, akkor a beszerzési osztály egy központi szerepet tölt be, hiszen közvetlen kapcsolatban van a beszállítóinkkal, valamint a termeléssel egyaránt. Az ellátási láncban ezáltal egy nagyon fontos szerepet tölt be.

2.4 Elvárások a beszállítók felé

A kutatás során három szempont szerint ke-

rültek értékelésre a tekintetben, hogy mik a legfontosabb elvárások a beszállítók irányába. (1= nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) A legtöbben azzal értenek egyet, hogy a legfontosabb a megfelelő minőségű kiszolgálás, mellette stabil kapcsolat legyen kiépítve. A termék ára is fontos szempont, de azt kevésbé tartják annak, mint a másik két szempontot. További fontos elvárásokat is felsorakoztattunk, ami alapján elmondható, hogy a legfontosabb tényezők a megbízhatóság és a határidők betartása. Ezután következik azonos értékekkel a jó hírnév, valamint a jó kapcsolat ápolása a cégekkel. A környezettudatosság is fontos szempont, de nem annyira, mint az előzőekben említett többi szempont.

2.5 Fejlesztési lehetőségek kutatása

Az eredmények alapján azt látjuk, hogy a szervezetben belüli kommunikáció hiánya jelen van és ez gyakran lassítja a folyamatokat, nehezíti a munkát. Tisztább, világosabb és egyértelműbb interakciókra van szükség, feladatok pontosítására, gyors információcserére. A belső vállalati folyamatok átláthatóbbá tétele lenne fontos, illetve egyszerűsítése. Szabályok, munkafolyamatok tisztázása több helyen nehezítő tényező a munka során. 1-1 feladat megakad a belső folyamatok nem megfelelően való működése miatt, nincs előrelépés. IT rendszerek, jól működő modern vállaltirányítási rendszer kiépítésére és fejlesztésére volna szükség. Az osztályok közötti együttműködést is egy fejlesztendő terület, hiszen, ha az egész ellátási láncot vizsgáljuk, akkor nem lehet elvonatkoztatni az egyiket a másiktól. Ott vannak a beszállítók, a szállítmányozó cég, a logisztikai osztály, az értékesítés, pénzügy. A beszerzés kulcs közvetítő a termelés és a beszállítók között, de az előbb említett társosztályok megfelelő együttműködése nélkül ez nagyon nehezíti a napi munkavégzést. Környezettudatosság szempontjából az elektronikus folyamatokra való átállásra is érdemes figyelmet fordítani, többet között, mivel ezzel költségeket is tudunk csökkenteni és kevesebb papírhulladék keletkezik.

2.6 A beszerzés hatékonyságának növelése

Készletezés, készletszintek újragondolása, elfekvő készletek kezelése fontos, amely költségcsökkentő hatással bír. Jól felépi-

tett beszerzési stratégia, egy erős stratégiai beszerzési csapat felállítása lenne célszerű. Több vállalatnál is hiányzik, vagy nincs megfelelően kiépítve. Az eredményességben pedig látszik, hogy adott vállalatnál működik-e külön stratégiai beszerzés vagy sem. Amennyiben igen, erősen tudnak fókuszálni azokra a feladatokra, melyek a cég versenyképességi szempontjából mérvadóak, mint az ártárgyalások, szerződészkötés, visszatérítési megállapodások, fejlesztési javaslatok.

3. Konklúzió, javaslatok

Bebizonyosodott, hogy az ellátási láncnak rendkívül fontos részét képezi a beszerzés. A vállalati versenyképesség szempontjából kiemelkedő és nagyon fontos eleme az egésznek, amely hatékony működése révén támogatja a vállalati folyamatokat, erősíti a cég pozícióját, piaci helyzetét. A folyamatosan fejlődő világunkban mindig meg kell felelni a kihívásoknak. Egy új ipari forradalmat élünk meg az Ipar 4.0 által, az autógyáron nagy a nyomás, hiszen folyamatosan fejlődnek, napjainkra oda jutottunk, hogy megjelentek a hibrid és elektromos meghajtású járművek. Ehhez alkalmazkodnunk kell, ha meg akarjuk őrizni versenyképességünket. A beszerzés feladata is, hogy olyan üzleti partnereket és alkatrész beszállítókat találjon, akivel hosszútávon fenntartható lesz a kapcsolat. Képesnek kell lenni a folyamatos fejlesztésekre, a konkurencia legyőzésére, hogy továbbra is versenyképesek maradjon és meg tudjuk tartani erős piaci szerepét. A beszerzés területén is látni kell, hogy folyamatos fejlesztésekre van szükség. Fontos egy nagyon jól működő vállalatirányítási rendszer, ami támogatja a munkafolyamatokat, ennek is szükséges a folyamatos fejlesztése, hogy minél több adatból nyerjünk ki fontos információkat, készíthessünk elemzéseket.

Erős stratégiai és operatív csapat hozzájárul a beszerzés sikerességéhez. Beszállítókkal való kapcsolat, a beszállító szerepe, erőssége, velük való kapcsolat kialakítása fontos. A globalizált világ, a fejlődő technológia megkívánja a gyorsaságot, a gyors reagálást. Nemcsak a direkt beszerzésnél van szükség mobilitásra és folyamatos fejlődésre, hanem az ehhez kapcsolódó egyéb tevékenységeknél is. A logisztika rendszerek automatizálása, árukiadás, a kiszállítás digitalizációja újabb mérföldkő lehet a vállalatok életében. Vállalaton belül is érdemes környezettudatos módon végezni a napi irodai vagy raktári tevékenységet. Gondolhatunk itt az új

raktározási megoldásokra, csomagolásra, papírfelhasználásra, hulladék csökkentésre, káros anyag csökkentésre. A piacon való lehető legjobb pozíció kialakítása profit elérése mellett az elsődleges cél. A támogató tevékenységek viszont ezen piaci pozíció elérését segítik és ilyen tevékenység a beszerzés is, amely talán a háttér folyamatok egyike, de támogató szerepe annál fontosabb. A beszerzés hatékony működése nélkül, nem tudunk optimális árazást kialakítani, nincs lehetőségünk nagyobb profitra szert tenni, mert korlátozottak a magasabb árú kialakítására a lehetőségeink, nem lesz áru, amit tudunk értékesíteni, nincs alapanyag, amit be tudunk építeni a gyártásba. A jól működő, stratégia alapján szervezett, átgondolt, felépített beszerzés kulcsfontosságú a vállalati siker szempontjából.

4. Felhasznált irodalom

- Bartek-Lesi M. – Bartók I. – Czakó E. – Gáspár J. Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia, Budapest, Alinea Kiadó
- Chikán A. (2017): Vállalatgazdaságtan, 73-75.
- Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, 9-10.
- Chikán A. – Demeter K. (2003): Értéktérítő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, p. 4-14, és 24-36
- Chikán A. – Gelei A. (2005): Az ellátási láncok és menedzsmentjük; Harvard Business Manager; Jan-Febr, pp 35-44
- Christopher M. – Towill D. (2001): An integrated model for the design of agile supply chains; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31 Iss 4 pp. 235 – 246
- Eyholzer K. – Münger T. (2004): Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 04/2004, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau
- Grobel M. – Loebert R. (2000): Vergleichen lohnt sich In: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, 01 / 2000, Carl Hanser Verlag, München
- Gyuris Zs. (2007): Kísérlet egy új versenyképességi modell kialakítására. OTDK-dolgozat, 7-8.
- Hartmann H. – Orth H. – Pahl H. J. (2004): Lieferantenbewertung aber wie?, 3. Auflage, Deutscher Betriebslehre-Ver-

lag GmbH, Gernsbach, pp. 20-21.

- Lummus R. R. – Vokurka R. J. (1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines; Industrial Management & Data Systems
- Porter M. E. (2006): Versenystratégia
- Palota D. – Virág B. (2016): Versenyképesség és Növekedés, 15-17
- PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS B. – KOPÁCSI E. – KREINER B. (2015) - Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Budapest, 66-70
- Pintér R. (2010): Értéktérítő folyamatok menedzsmentje, Beszerzés jegyzet, Letöltés: prospect for upgrading by developing countries. UNIDO, Vienna. Prosperity. The Free Press, New York; pp. 74
- Poór J. (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 2016 - innováció - megújulás – fenntarthatóság, 44-46.
- Reszegi L. – Wimmer Á. (2010): Hatékony piac, hatékony vállalat, 26-28.
- Wise R. – Morrison D. (2000): Beyond the exchange: the future of B2B, Harvard Business Review (Nov-Dec), pp. 86-96.
- Somogyi M. (2009): Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész) – Vezetéstudomány (XI. ÉVF. 2009. 4. SZÁM), 55-59.
- Ho Ha S. – Kyoung Kwon E. – Sik Jin J. – Sun Park H. (2009): Single and Multiple Sourcing in the Auto-Manufacturing Industry, International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering, Vol:3, No:8, pp.
- Szegeci Z. (2017): Ellátásilánc menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest,
- Szegeci Z. (2012): Ellátásilánc menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 179-180, 183-184, 213-215
- Vörösmarty Gy. – Tátrai T. (2016): Beszerzés, 151-172