

A BESZERZÉS ÉRTELMEZÉSE A FAIPARI VÁLLALATOK KÖRÉBEN

Abstract: A XXI. századot a folytonos változás, a növekvő igények és a fokozódó komplexitás, a variábilis üzleti modellek megjelenése, valamint új kihívások és technológiák jellemzik. A kialakult és kiéleződött időverseny alapú piaci helyzetben az egyik legfontosabb szempont a vállalkozások részéről a gyors változásra való képesség és a rugalmasság, amely jelentősen kihat a versenyképességére és a fenntarthatóságára. A beszerzési terület a termelés zökkenőmentes biztosításán túl a minőségi és gazdaságos alapanyagok biztosítása miatt kulcsfontosságú a vállalatok hatékonyságában és az értéktérítő folyamataikban. A kutatás célja a hazai faipari vállalatok beszerzési stratégiáinak feltárása, annak kiértékelése és beszerzési céljaik fontosságának vizsgálata a faiparban az összvállalati siker szempontjából.

Kulcsszavak: Hatékonyság, Stratégia, Beszerzés

1. Bevezetés

A beszerzés maga egy tevékenység, amely termékek és szolgáltatások beszerzésére irányul, és egy funkcionális csoportból áll. A csoport annak érdekében tevékenykedik, hogy a vállalat számára maximális értékeket teremtsen, biztosítsa az időszükségleteket a költségek csökkentésével (Monczka 2015).

Egy másik szemszögből a beszerzés a vállalat olyan jellegű menedzselését foglalja magában, amely a rendelkezésre álló tudás révén úgy szerzi be a külső erőforrásokat, hogy azok a vállalat fenntartására és támogató tevékenységeik elvégzésre szolgáljon a legkedvezőbb feltételek mellett (Arjan 2014).

A beszerzési logisztika a mai fejlett világunkban már túlmutat az egyszerű anyagbeszerzési feladatok ellátásán, szerepe és jelentősége megnövekedett, emellett paralel kibővült a fogyasztók számára teremtett, azaz a hozzáadott értékkel. A hozzáadott érték előállításához ez a területe a logisztikának már stratégiai tényezővé nőtte ki magát, hiszen köztudott, hogy egy átlagos feldolgozó vállalat teljes összköltségének 40, de akár 50%-át is kiteheti a beszerzési anyagköltség. Ezért a vállalaton belül a beszerzési alapelvek megfogalmazásakor szükséges egyben a beszerzési stratégia meghatározása is a megfelelő működéshez és a gyorsabb piacra jutáshoz. Manapság a vállalatoknál igénynek kellene felmerülni a hatékonyságuk és a vállalati tevékenységeik javítása érdekében arra, hogy felmérjék helyzetüket, erőforrásaikat, képességeiket, megítéljék a lehetőségeiket, kockázataikat, amelyek felmérése után jobban tudnak az alapvető képességeikre koncentrálni és így ezáltal az erőforrásaikat megfelelőbben felhasználni és átcsoportosítani. A beszerzési területnek feladata a beszerzés tervezése, beszerzési stratégia kialakítása, hiszen mint menedzsment rendszernek szükséges funkcionálnia a vállalatoknál, mivel kihatnak a végtermék minőségére és technikai színvonalára (Majoros 1998). A beszerzés kibővült feladatai szerint így már nemcsak a szolgáltatások, javak beszerzését jelenti, hanem beruházásokkal, fejlesztésekkel, piacismeretekkel is kiegészült, ráadásul rendeltetése van a minőségénél és a designnál is, így ez a terület kiszélesedett és sokkal komplexebb folyamattá vált.

A fenntarthatósághoz és a profit termelő képesség növekedése érdekében a vállalaton belül a logisztikai rendszernek indokolt az optimumhoz minél inkább közelíteni valamennyi üzletágot lefedő folyamatszemplélettel. Az átlátható és integrált értékteremtési lánc biztosításához a vállalatoknak az egyik legfontosabb feladata a rendszerben, az egységként való gondolkodás, mert ezáltal optimalizálható és egyben növelhető a hatékonyság, valamint összefüggéseket lehet alkotni a logisztikai részterületek között és szélesebb látókört birtokolhatunk, amelyek elősegítik a döntési folyamatokat. A rendszerszemléletű vállalatoknak nagyobb esélyük van a fenntartható és hatékony vállalati működésre, amely célt a logisztikai folyamatokon keresztül tudnak megvalósítani. A beszerzési logisztika felelős az anyagáramlási folyamatokért amely azokat a készleteket, anyagszükségleteket, szolgáltatásokat, javakat biztosítja amelyek a termelés kivitelezéséhez szükségesek. Ha a beszerzési területen az anyagok és az információk jól szervezettek, megfelelően, gyorsan, és pontosan áramolnak időt és költséget takarítunk meg, amivel egyértelműen fokozódik a vállalat rentábilis helyzete. Az idő és költségcsökkentésben a beszerzésnek mérvadó feladata van, ezért súlyponti kérdés, hogy a vállalatoknál a beszerzés valójában milyen gyakorlati szerepet kap. A költség kimagasló szerepet tölt be a versenyképesség meghatározásánál, hiszen alacsonyabb költségek mellett opciója van a vállalatnak a profit maximalizálására. Ceglarek (2004) szerint a magasabb minőségű termékkel vagy szolgáltatással és alacsonyabb költségekkel kell teljesíteni a piac elvárásait ebben az időalapú versenyben.

A piac konstans változása, a növekvő vevői igények, a környezeti hatások megkövetelik, hogy a vállalatok gyors, rugalmas választ adjanak a felmerült ingerenciákra plusz költség előidézése nélkül. A rugalmasságot Golden-Powell (2000) a vállalatok alkalmazkodási képességével deklarálta. Az alkalmazkodás képessége a felmerülő változásokra adott gyors, sikeres válaszreakció, azaz a vállalat által tanúsított rugalmasság. A vállalati rugalmassághoz a beszerzési területnek is nagy jelentősége van, hiszen biztosítja a kiadások feletti kontrollt, kezeli a kockázatokat, átláthatóságot nyújt, segíti a vállalati célok előre mozdítását.

A beszerzésre irányuló elemzés 2019-ben készült, online kérdőíves megkeresési formában, amely csak faipari vállalatokra és faiparral kapcsolatos cégekre terjedt ki. Egyaránt kis-, közép-, és nagyvállalkozások adtak választ a kérdőív kérdéseire, amely válaszok a cikkben részlegesen kerülnek elemzésre.

2. A magyar faipari vállalatokról

A faipar területét is érinti a jelenleg uralkodó szakember hiány, amely természetesen plusz problémákat képez a vállalatoknál az eleve adott nehézségek mellett. A becslések szerint Magyarországon a 2018-as Napi.hu adatai szerint 4000 faipari vállalkozás tevékenykedik, amelyből körülbelül 60% a bútorgyártás területére szakosodott. A 2018-as évet megelőzően az Opten céginformációs adataiból kiderült, hogy 2012 és 2017 között több, mint 400 bútorkészítő vállalkozás fejezte be működését, ezzel párhuzamosan az adatokból az is kiderül, hogy az iparágban dolgozó munkások száma is lecsökkent. A 2019-es évet jellemző lakás és ingatlan piaci fejlődés természetesen a faipari vállalkozásokon is lendített. A jelenlegi kormány által kínált lehetőségek, támogatások és futó akciók révén a szakértők a bútoripar területén nem várnak jelenleg nagy visszaesést. Az exportálás lehetősége lehet még fellendítő a faipar számára, amennyiben Európában keresik a magasabb minőségű design bútorokat. A design bútorokra Magyarországon kevésbé van kereslet, a piac árérzékeny és a piaci szereplők jelenleg hamarabb vásárolnak ázsiai olcsóbb, minőségileg silányabb bútorokat, amely szintén egy veszélyforrása a faipari vállalkozások profit csökkenésének, megszűnésének. Ezzel

ellentétben a Hvg.hu közleménye szerint a „magyar faiparnak és bútorigarnak csakis a designtartalom és a nagyobb hozzáadott érték jelentheti a jövőt.”¹

3. A beszerzéssel kapcsolatos kutatás eredményei és kiértékelése

A kérdőívnl a faipari vállalatoknál a beszerzési terület fontosságára koncentrá, célom a magyar faipari vállalatok körében a beszerzés súlypontjának, stratégiájának felmérése és a vállalaton belüli szerepe az összvállalati siker szempontjából. A kérdőíves felmérésben adott válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a vállalkozások hová sorolják be a vállalaton belül ezt a területet. Egyben megmutatja a magyar faipari vállalatok ítélőképességét a beszerzési terület fontosságáról, mely tényezőket tartják fontosnak, befolyásolónak és kockázatosnak. A kérdések tudatosan egymásra építettek és valamelyest összefüggenek, így a válaszok alapján természetesen kiderül, hogy mit is tartanak fontosnak gondolati szinteken, de azt is megmutatja, hogy a valóságban hogyan működik a vállalat és milyen szemléleteket vallanak a gyakorlatban.

Minden egyes vállalat esetében fontos a beszerzés területe és ezen a területen a lehetőségek felmérése a költség csökkentésre, hiszen ezáltal már pár %-os költségcsökkentés (beszerzési árak, beszállítói kedvezmények, stb...) azonnali árbevétel növekedést eredményez a vállalatok számára. A beszerzés feladata és célja egy meghatározó faktor, mert ezek által teremt értéket és járul hozzá a vállalati eredményekhez.

A kutatás során vizsgált társaságok iparág szerinti megoszlása vegyes volt: bútorigari vállalatok, faipari kereskedelmi vállalatok, faipari gépkereskedő vállalatok, fafeldolgozó vállalatok és olyan faipari cégek vettek részt, akik az építőipar számára gyártanak faipari termékeket.

1.Kérdés: Mennyire tartja fontosnak az alábbi súlypontokat a beszerzési stratégiában?

Hatékonyság

Költség

Minőség

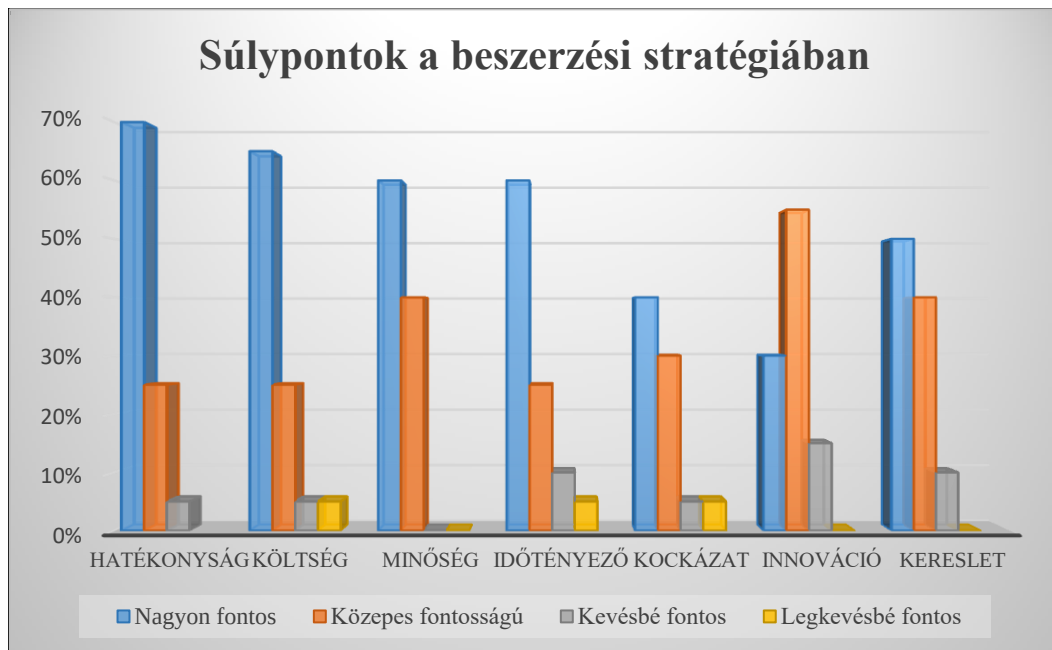
Kockázat

Innováció

Kereslet

Időtényező, határidők

¹https://hvg.hu/kkv/20191213_Egyuttmukodik_a_Magyar_Divat_es_Design_Ugynokseg_a_Magyar_Butor_es_Faipari_Szovetseggel



1. diagramm A vállalatok beszerzési stratégiájának súlyponti megítélése²

Az 1. diagrammban szemléltetett válaszok között látható, hogy a vállalatok beszerzési stratégiájában a válaszadók **70%-nál a hatékonyság** volt a legfontosabb súlypont a működésük területén. Ha egy vállalat a hatékonyságra törekszik, akkor az a valóságban hozzájárul, hogy minimalizálják az állásidőket, többlettermelést, felesleges (anyag)mozgatásokat, csökkentsék a hibás termékeket, megfelelő készlettartásra törekszik, amely által a tárolási és egyéb beszerzési, beruházási költségek is minimalizálódnak, hiszen egy jól összehangolt vállalati tevékenységgel időbeli pontosság, beszállítási hatékonyság könnyelhető el. A hatékonyság egyszerűen kifejezve az elért eredmény arányát mutatja meg a felhasznált erőforrásokhoz képest, amelynek növelése csak a folyamatok javításával érhető el. A válaszokból látszik, hogy a vállalatok tisztában vannak a beszerzés hatékonyságának fontosságával, amelyet természetesen csak egy optimálisan funkcionáló beszerzési területtel lehet megvalósítani. A vállalatok által birtokolt Know-how és erőforrásaik alapján szükséges a termelés részére fenntarthatóan és hatékonyan a vállalat által kitűzött célokat és elvárt igényeit megvalósítani. A hatékonyság fogalma alatt remélhetőleg a társaságok és vállalatok is szélesebb látókörrrel rendelkeznek, ezáltal náluk is a hatékony működés alapjaiba beletartozik a *hatékony szakmai kommunikáció, szabványosítás, anyag-, energia és technológiai, beruházási hatékonyság*.

A következő a **költség** volt a nagyon fontos kategóriában, mert a válaszadók **65%-a** ezt emelte ki további súlyponti tényezőnek. Amelynél szintén a beszerzésnek van jelentős szerepe, hiszen számos eleme van, mint például az alapanyagok beszerzése, szállítás, raktározás, amelyek a vállalati költségek 50%-át is kitehetik. Ezért az egyik legfontosabb cél a vállalati működésben, hogy a költségeket minimalizálja, megtakarításokat érjen el, az ellátást biztosítsa megfelelő áron, így ezáltal hatékonyabb működés érhető el.

A közepesen fontos prioritású kategóriába esett a **minőség** és az **időtényező, határidők**, amelyek **60%-os** véleményezést kaptak. A szállítási határidőknek óriási szerepük van a termelési pontosságban. A megítélésem az, hogy az időszükségletek figyelembe vételével, annak csökkentésével költség megtakarításra is lehetne szert tenni, amely által javulna a beruházási gazdaságosság is. A minőség fogalma átértékelődött az idővel, hiszen ma

² Forrás: saját készítés

már nem csak a hibátlan terméket és szolgáltatást jelenti, hanem a vevőközponúságot és a szolgáltatási színvonalat is magába foglalja. A vállalatok is érzik a súlyát, hogy az anyagellátási rendszer kielégítése csak megfelelő minőségű termékekkel illetve megfelelő beszállítókkal hatékony, mert csak így biztosítható a felmerült igények potenciális ellátása, amely egyben hozzásegíti a vállalatokat a vevők eredményesebb kiszolgálásához és maximálisabb elégedettségéhez. A minőség tehát hozzájárul a vevői elvárások megfelelőbb teljesítéséhez, amely a vállalatok számára csak pozitívumként íródhat jóvá. A céltudatosan irányított minőségügyi gondolkodásmód a vállalat igényeinek megfelelően együttműködik a menedzsment részleggel és az üzleti célok megvalósításánál a hangsúlyt a finanszírozás, a vevői elégedettség-, kiszolgálási színvonal, biztonság fejében végzik. Így a minőség is a versenyelőny egyik legalapvetőbb pillére, hiszen a minőség minden egyes vállalati tevékenységre kihat, amely révén befolyásolja a vállalatok működését. A versenyképesség megőrzésének a minőségnek a vállalatok alap szemléletmódozata között kell, hogy szerepeljen a hosszútávú fennmaradás érdekében piaci részesedés realizálásával.

A **kockázat** szempontját mindössze a vállalatok **40%-a** tartotta fontosnak, vagyis a kevésbé fontos kategóriába sorolták. A kockázatok felmérése és kiértékelése pedig mérvadó a beszerzés determinálásában, mert az ellátási kockázat minimalizálása a legfontosabb cél, amelyek eredhetnek akár károkockázatokból, akár nyersanyagár kockázatokból, akár beszállítói kockázatokból, stb... Ebből arra lehet következtetni, hogy a kockázatelemzés és kockázatfelmérs nem valószínűsíthető a cégek többségénél, vagy a vállalatok nem foglalkoznak a kockázati tényezőkkel, de nem azért, mert nincsen kockázatelemzésük, hanem, mert pontosan tisztában vannak a veszélyekkel, de ezeket a veszélyeket be kell vállalniuk valamilyen vállalati „gyengeség” miatt. Pl. nincsen erőforrásuk kiküszöbölni, vagy a versenyhelyzet kikényszeríti, vagy túl drága lenne, és finanszírozási problémákat vetne fel, vagy nincsen idő és szakember kapacitásuk, hogy felmérjék. A kockázatelemzéssel tudatosan lehetne a felmerülő veszélyeket és a pénzügyi kockázatokat felmérni, majd minimálisra csökkenteni, vagy kiküszöbölni, pluszban meg lehetne határozni azokat a pontokat, amelyek a vállalati célok megvalósításában akadályokat jelentenek. Előfordulhat, hogy a vállalkozások nem érzik a súlyát a kockázatoknak, amelyet például az ellátási kockázat is jelenthet, hiszen az ellátási kockázatok minimalizálása a termelés zavartalan biztosításához elengedhetetlen, ugyanis ellátási kockázat esetén pénzügyi kockázatok is felmerülnek, a működés, termelés kapacitásának kihasználtsága romlik, amely plusz költségeket, állásidőket indukál, valamint egyértelműen minőségi és szolgáltatásbeli pontatlanságot von maga után. A vállalatok a hatékonyságot jelölték a legfontosabb tényezőnek, de nem biztos, hogy a válaszadás pillanatában mélyebben átgondolták, mely lehetőségek emelhetik, vagy csökkenthetik a hatékonysági mutatójukat, hiszen a kockázatok csökkentése, kezelése a kevésbé fontos kategóriába esett, amely nélkül a hatékonyságuk sem lesz megfelelőbb.

Mindössze **30%** tartotta az **innovációt** fontosnak, amely egy meglepő eredményt mutat, hiszen a kompetitív előny elérése és fenntartása innováció nélkül szinte lehetetlen. Az innováció elengedhetetlen, mivel a fejlesztések, a közös együttműködések a beszállítóval, mert ezáltal emeli a beszerzési folyamat hatékonyságát, eredményességét, hozzásegíti a vállalatot a hatékonyságnövelés lehetőségeinek keresésében, a közös munka a beszállítók bevonásával javítja az együttműködést. Az innováció hozzásegíti a vállalatokat az eredményesebb működéshez. Feltételezem, hogy az innováció és a fejlesztés ilyen mértékű alacsonyra becslésének az oka az idő és kapacitáshiánnyal mindenképpen magyarázható, de a likviditási probléma is erősen befolyásoló komponense. A kapacitáshiánynál a szakemberhiány egy súlyponti tényező, az adott részlegen dolgozók kisebb létszáma, mint ami valójában szükséges lenne, az ebből adódó túlterheltség, túlmunka is szerepet játszik az innováció ilyen mértékű alulértékelésében. De a vezetőség, illetve a dolgozók hajlandóságát sem szabad kizárni, hiszen ezen is sok múlhat. Az innováció hatása számottevő és erősen

manipulatív már most is, és ez az impulzus csak fokozódni fog, közvetve a színvonalra és jövőben egyre inkább számottevő lesz a kereslet és egyre mérvadóbb lesz az ökológia hatása is.

2.Kérdés: Hogyan értékeli a felsorolt kockázatokat a beszerzés területén?

Környezetvédelmi szigorodások

Áringadozás

Szállítmány, szállítási veszteség

Digitalizáció

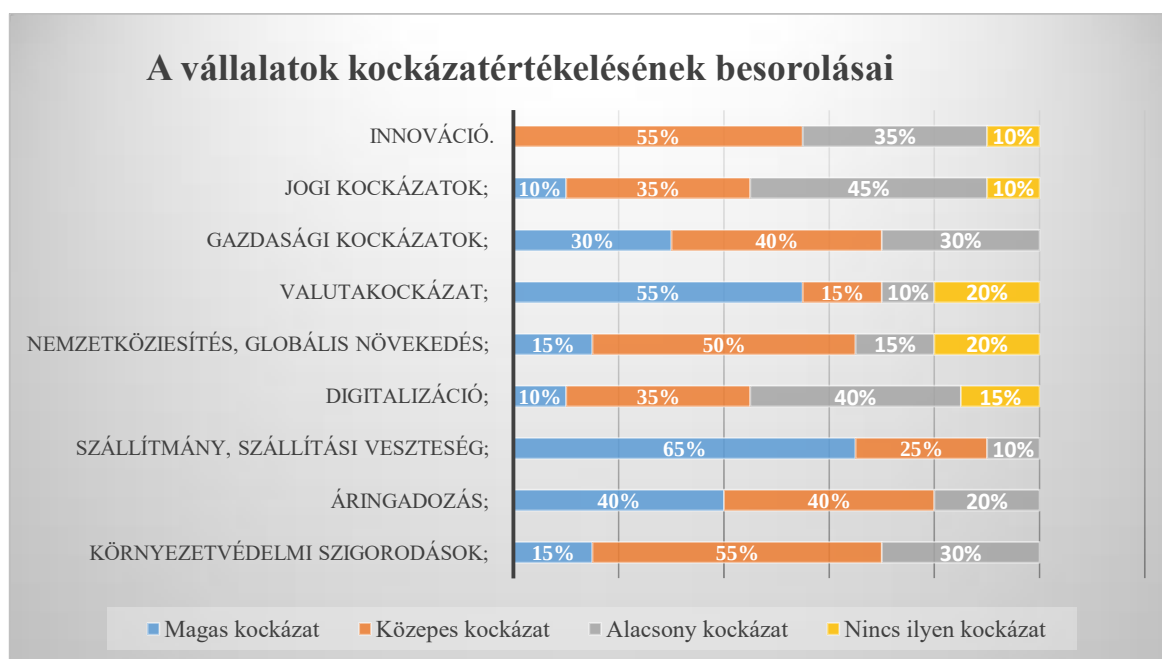
Nemzetköziesítés, globális növekedés

Valutakockázat

Gazdasági kockázatok

Jogi kockázatok

Innováció



2. diagramm A beszerzés területén értékelt kockázatok összefoglalása³

A 2. diagrammban szemléltetett válaszok összesítéséből leolvasható, hogy a vállalatok a **szállítmány, szállítási veszteséget** értékelték a legkockázatosabb tényezőnek ma és valószínűsítve a jövőre vonatkozóan is. A szállítmánykiesés, szállítási veszteség egy olyan forrás, amely a vállalatok számára a késedelem, áruveszteség, sérülés által plusz, nem várt költségeket eredményez és általában állásidőket is a termelésnél. A magas kockázatú kategóriába esett, mivel a válaszadók **65%-a** tartja a legkockázatosabb tényezőnek. Ugyanakkora gondot jelent a vállalatok számára a szállítmánykiesés, vagy késés is, amely szintén nem várt költségeket termel a vállalatoknál. A szállítmánykiesést, késést sajnos raktározással sem lehet csökkenteni, de a termelés akadozásának valószínűsége minimalizálható a raktározás által, azaz a bekövetkezésének a kockázatát ezáltal lehet csökkenteni, de a másik oldalról az árukészletbe a vállalat pénze áll, és plusz raktározási

³ Forrás: saját készítés

költségeket is vonz maga után. A kérdésre adott válasz természetesen nem meglepő, hiszen az árukár és a szállítmánykiesés ezért elég nagy kockázatot jelent a vállalatok részére, mint ahogy a Lean elvek is kimondják, hogy mindazon tevékenység, amely közvetlenül nem állít elő a vevő számára értéket, az veszteségnek számít. Ezzel ellentétben az előző kérdésben a kockázatok súlyát és az ellátás biztosításának kockázat felmerülését a vállalkozások nem látták át ennyire tisztán, azaz nem érezték a súlyát a keletkező veszteségeknek. Pedig a vállalatok a kockázatok megállapításával, a folyamatok optimalizálásával hatékonyabb működésre tehetnek szert a kockázat – nyereség kiértékelésével.

A **valutakockázat** 55%-ával is az egyik legfontosabb helyen áll, hiszen befolyásolhatatlan és kiszámíthatatlan így elég magas kockázatnak minősítik a vállalatok, mint ahogy az **áringadozás** is. A valutakockázat a Ft és a különböző devizanemek közötti arányának a változása révén képződik, amely a beszerzésnél jelentős, hiszen a külföldről megrendelt termékek megállapodás alapján lehetnek 30-60-90 napos fizetési határidővel megkötve, így egy árfolyam emelkedésnél a kifizetéskor a termék ára emelkedhet, vagy csökkenhet. Általában sajnos emelkedik és a forint árfolyama rossz napokat könyvelhet el, ezért miután a gyártás megtörtént a nyereség valószínűsíthetően nem a várt összeget hozza. Ellenben egy exportáló vállalatnak exportorientált gazdaságnak ez növekedést hozhat a mérlegükben. A piaci, gazdasági, környezetvédelmi helyzetek is erősen befolyásolják a forint különböző árfolyamokhoz való viszonyát. Az áringadozás is egy kiszámíthatatlan kockázat, amely egyértelműen nagy hatással van a vállalati eredményre. Ezt az áringadozást befolyásolhatja például fakitermelési problémák, vagy aszály, de egy erdőtűz következtében kialakult áringadozás is ide tartozik, vagy az ország besorolása is kaphat más minősítést, ami miatt drágább lesz a faanyag behozatala.

Az első kérdésre adott válaszok kielemezése után nem meglepő, hogy az **innováció** itt is a háttérbe szorul. Az innovációval a versenytársak az új technológiákkal gyorsabb, minőségibb, átláthatóbb, elemezhetőbb folyamatokkal előnyhöz juthatnak. Egyáltalán nem értékeli magas kockázatnak, amelyet véleményem szerint a vállalatok nem biztos, hogy megfelelően mértek fel. A vevői igények változnak, a termékek bonyolultsága, funkcionalitása nő, így azok a vállalatok, amelyek az innovációt háttérbe szorítják idővel kevesebb piaci részesedéshez jutnak, de akár krízis helyzetbe is kerülhetnek, mert az innováció által a többi cég versenyelőnyre tesz szert, több ügyfelet, vásárlót tud magához rendelni, jobban lefedi a piacot, mint amely cégek figyelmen kívül hagyják ezt a lehetőséget. A beszerzési területen az innováció által lehetőség nyílik elektronikus katalógusmenedzsmentre vagy elektronikus beszállítói igényekre, ezáltal lerövidítve az elemzési és minősítési fázisokat, amely értéknövelt feladata által kihat a vállalat hatékonyságára, mert gyorsulnak a folyamatok, nő a teljesítmény, a folyamatok testreszabásának sebessége. Azonban vállalatok innovációját meghatározza a vezetői, menedzsmenti gondolkodásmód, a vállalat stratégiája, a vállalat jövőkép elképzelése.

A **környezetvédelmi szigorodásokra** adott válasz a 15%-os kockázatterteléssel meglepő válaszeredményt produkált, hiszen a klímaváltozás, a fennálló környezeti problémák és a fogyatkozó erőforrások már egy jó ideje ismertek, amelyek egyre inkább erős szemléletváltozást követelnek a gazdasági társaságok részéről. A piac változása, a kereslet ingadozása, a versenyhelyzet fokozódása egyre több figyelmet és változtatást követel a vállalatok részéről a környezetvédelemre vonatkozóan is – zöld beszerzés. Különböző és további környezetvédelmi szigorodások várhatóak, amelyek természetesen a vállalatok számára többletköltségekkel járnak, egyre inkább elvárás a környezettudatosabb gondolkodás, illetve a vevőknél is mindinkább a tudatosabb vásárlás és a speciálisabb szempontok a mérvadók. A környezetvédelem fontossága már a marketingnél is megjelenik, de kiemelkedő szerepe van a hulladékkezelés terén, valamint, hogy a felhasznált alapanyagok, anyagok természetbarát anyagok, vagy újrafelhasználhatóak, újrahasznosíthatóak.

3.Kérdés: A vállalatok értékelése a beszerzési terület céljainak fontosságáról az összvállalati siker szempontjából

Szempontok:

Beszerzési árak csökkentése

Beszerzési ellenőrzés

Beszerzési folyamatok automatizálása

Folyamat átláthatóság

Folyamat megfelelés

Beszerzés biztonságossága

Category Management

Innovációs menedzsment

Kockázatkezelés

Beszerzés integrálása

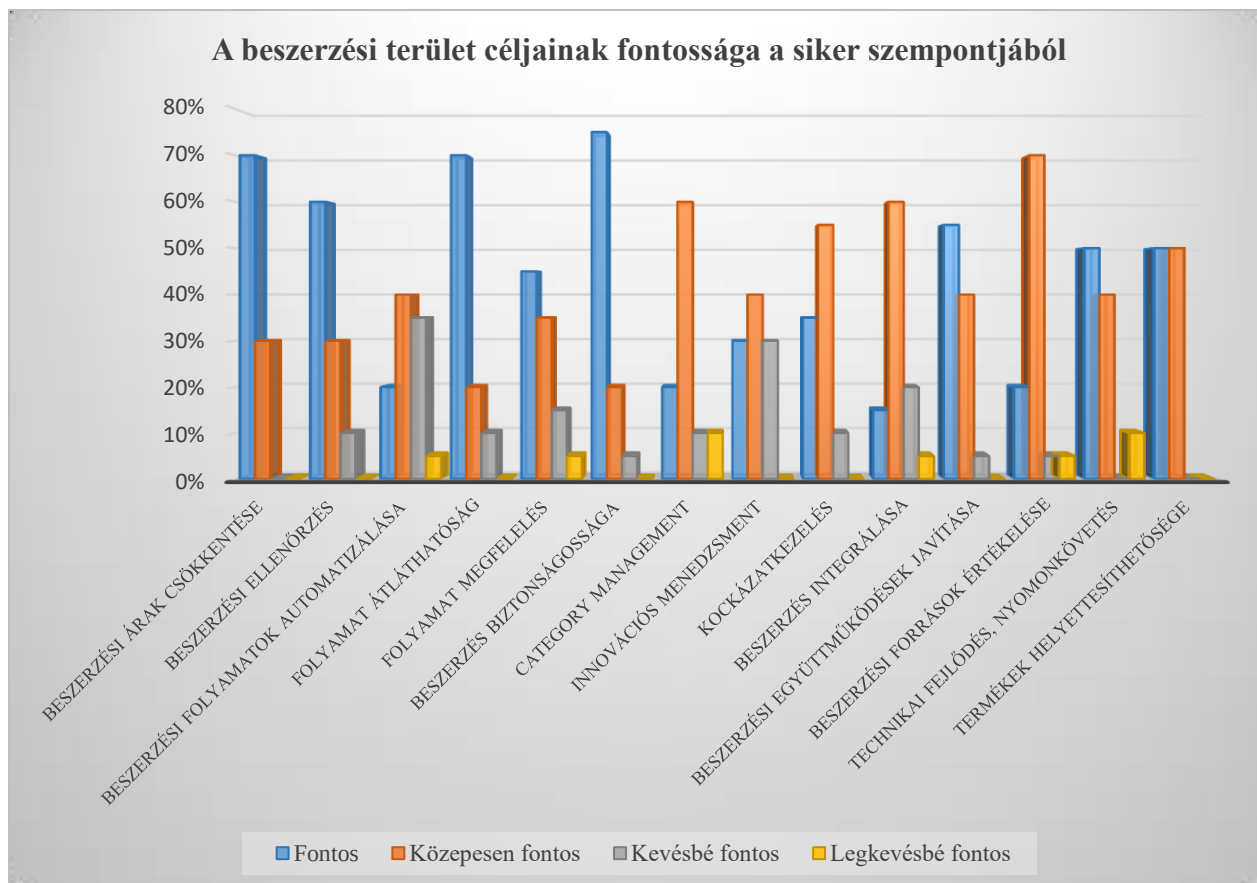
Beszerzési együttműködések javítása

Beszerzési források értékelése

Technikai fejlődés, nyomonkövetés

Termékek helyettesíthetősége

A vállalati sikeresség meghatározása manapság elég nehéz, mitől lesz pontosan sikeres egy vállalat. Az azonban biztos, hogy a sikerességhez mindenképpen a fókuszban kell lennie a vevői elégedettségnek, hatékonyság növelésnek, fejlesztéseknek, költségek csökkentésének és az alkalmazkodóképességnek, összehangolt működésnek, ökológiai tudatosságnak. Amelyre a vállalatok többsége is így tekint és gazdasági szempontból is próbálják a megfelelő lépéseket megtenni ennek érdekében, de nagyon sok a zavaró és akadályozó tényező, mint pl. változó piac, változó igények, rohamos fejlődés, stb... A beszerzési árak csökkentése egyértelműen hozzájárul a nagyobb profit realizálásához, versenyképességhez, hatékonysághoz, míg a beszerzési ellenőrzés segíti a visszacsatolási lehetőségeket, hogy átláthatóbb képet adjon a veszteségekről, nem optimálisan működő folyamatokról, rendszerekről. Ugyanígy a folyamat átláthatóság és a folyamat megfelelés és a Category Management az elemzési lehetőségeket, áttekinthetőséget biztosítja, amik a fenntarthatóságra és a versenyelőnyre is egyaránt kihatnak. A beszerzési folyamatok automatizálása, technikai fejlődés nyomonkövetése gyorsabb reagálást eredményez a megváltozott piaci folyamatokra, így a digitalizáció által a versenytársaknál folyamatgyorsaság, rugalmasság, átláthatóság realizálható, így azok a vállalatok, amelyek nem kezdeményeznek ebbe az irányba hátrányban fognak kerülni, mert rendelkezésre áll a naprakész, pontos információ a jobb tervezhetőség. A kockázatkezeléssel folyamatoptimalizálás érhető el, csökkenthetőek lesznek a felmérés által a kockázatok, az innováció menedzsment a rugalmasságot, versenyképességet támogatja, míg a beszerzés integrálása hozzájárul a kommunikáció és a koordináció javításához. A termékek helyettesíthetősége is egy sarkalatos kérdés, hiszen a beszerzendő termékek standardizálásával bizonyos kockázatok csökkenthetőek, esetleges fennakadások esetén a helyettesítő termékek alternatívát adnak a vállalatoknak a zavartalan termelés biztosításához.



3. diagramm A szempontok értékelése a beszerzési terület céljainak fontosságáról⁴

A 3. diagrammban összesített válaszok alapján a legnagyobb fontosságot képviselő szempontok a beszerzési árak, folyamat átláthatóság, beszerzési biztonságosság, beszerzési együttműködés javítása volt. A **beszerzési árak** itt is egyértelműen visszatükrözték az első kérdésre adott választ, hiszen a beszerzésben a vállalatok 65%-a a költséget találta az egyik legfontosabb tényezőnek. Mindemellett természetesen a **kockázatkezelés** és az **innováció menedzsment** minimális fontosságot kapott, ahogy az eddigi kérdésekre adott válaszok is tükrözték. Ezek nélkül pedig sem költségmegtakarítás, sem fenntarthatóság, hatékonyság nem érhető el. A felmérésnél több kulcsfontosságú kérdésnél kiderült, hogy a vállalatok nem látják át a szempontok súlyosságát vagy összefüggését a vállalati működésben. Megjegyzésként hozzátéve, hogy ez csak a faipari vállalkozások működésének, logisztikájának, folyamatának egy kis szelete amely a beszerzési területre koncentrált, amely kis szelete ellenére mégis erősen meghatározó tényező és egyben befolyásolja az egész vállalatot, a működését, lehetőségeit és nyereségességet.

A **folyamat átláthatósága** kapott még nagyon fontos megítélést. Vitathatatlan, hogy a hatékonysághoz elengedhetetlen az átlátható értékteremtési lánc, viszont ugyanúgy szükséges a kockázatok megállapítása, csökkentése és a folyamatok optimalizálása, amely feladatokat a megkeresett cégek bizonyos része alulértékelték, hiszen nem készítenek riportokat, elemzéseket, így nincsenek tisztában a kockázatokkal, ezáltal nem megfelelő a folyamat optimalizálása, amely így megdönti a „többet kevesebből, de jobb színvonalon” elvet. A színvonalasabb kiszolgáláshoz, a versenyelőny fenntartásához, a vevői megelégedettséghez, rugalmassághoz, profit maximalizáláshoz rendszerszemléletre, stratégiára, minőségmenedzsmentre, innovációra, kockázatelemzésre és értékelésre van szükség. A

⁴ Forrás: saját készítés

folyamatorientált gondolkodás, a folyamatok aktualizálása a változások által, a kompetenciák fejlesztése, az innováció a változásokhoz elengedhetetlen része a folyamat átláthatóságához.

A **beszerzési együttműködés javítása** hozzájárul a beszerzés biztonságosságához is. A 3. diagrammon jól kitűnik, hogy a **beszerzés biztonságossága** a nagyon fontos kategóriába esett, ezzel ellentétben az alábbi kérdésnél kiderül, hogy a vállalkozások majd 50%-nál nem létezik beszerzési stratégia és árubeszerzés, kategorizálás és aktualizálás. Így nem egyértelmű, hogy hogyan várják el a beszerzés biztonságosságát, valamint a **termék helyettesíthetőségét**, amely szintén a közepesen fontos kategóriába esett.

1) A beszerzett árukategóriákra létezik-e beszerzési stratégia?

A **beszerzési stratégia** fontossága az ellátás biztonságánál, az időalapú kockázatok csökkentésénél, a költségek minimalizálásánál jelenik meg leginkább. A vállalatok meglepően alul értékelik a beszerzési stratégia jelentőségét, mert a fontosságának ellentétéként az elemzésben résztvevő kis-közepes és nagyvállalatok majdnem 50%-nál még mindig nincsen vagy csak részben jelenik meg beszerzési stratégia 4. diagramm.



4. diagramm A vállalatoknál a beszerzési stratégiák fellelhetőségének aránya⁵

A beszerzési stratégia megfelelő megválasztása hozzásegíti a vállalatokat az eredményességhez, a hosszútávú előnyökhöz, megtakarításokhoz, de hozhat közvetlenül is profitot, amely akár tartós előnyhöz is vezethet (ha csak az egyszerű hatékonyság növelésére gondolok – rövid távolságú készletbeszerzés, stb...). A vállalatok 52,6%-a rendelkezik beszerzési stratégiával és ezen belül mindössze csak 25%-nál van használatban. A használat mellett rendszeresen felülvizsgálják és aktualizálják a létező struktúrához. Ebből azt a következtetést tudom levonni, hogy nincsen megfelelő nyilvántartás, kategóriába sorolás, stratégia, menedzsment, kommunikáció, kommunikáció áramlás, nincsenek rendszeres megbeszélések, hanem sokszor csak akár véletlen-szerűen szerzik be az anyagokat még akár előny-hátrány felmérése nélkül. Megdöbbentő eredmények, ellentétesnek tűnő válaszok, mivelhogy a vállalkozások 70%-nak a hatékonyság a legfontosabb tényező. Kiforrott,

⁵ Forrás: saját készítés

kidolgozott, elemzett és aktualizált technológiák, menedzsment, irányítás nélkül pedig elképzelhetetlen a hatékonyság.

2) Kik állítanak elő riportokat és milyen gyakorisággal? Valamint mely területekre fókuszálnak?

A kutatás felépítésekor figyelembe vettem még egy fontos területet, a **riportok** készítését, illetve, hogy ezek elkészítése a vállalatok melyik területekre fókuszálódik. Az adott válaszok eredménye megmutatta, hogy a felmérésben résztvevő faipari vállalatok **36%-a** készít egyáltalán valamilyen riportot. Ebből a 36%-nak is 40%-a csak fél évente készít riportot, amely mégis valami, de nem biztos, hogy átfogó, értékelhető, alapos eredményeket ad, amely a vállalat számára előmozdító hatással rendelkezik. A riportok lényege lenne a teljesítményértékelés, a költségelemzések gyors leképezése, a tervek, és a rendelkezésre álló tényadatok összehasonlítása, az ebből eredő eltérések vizsgálata, azok okainak feltárása, valamint a jobb, gyorsabb, rugalmasabb üzleti döntések elősegítése, amely hatékonyabb döntéshozást eredményez átláthatóbb adatokkal. Mindezen felsorolás ismét a hatékonyság alá tartozik, és ezen alapvető hiányosság mellett a vállalati hatékonyság megkérdőjelezhető. A riportok megmutatják a vállalat előrehaladását, a vállalati célok megvalósultságának fokát, ezért ez egy fontos összefoglaló lenne a vállalatok számára, amely a kontrollingnál is esszenciális szerepet töltené be. A vállalatok 36%-nak 60%-a hetente és havonta riportol, ahol a fókuszterület a minőség, hatékonyság, megtakarítás, megelégedettség és rizikó területeire összpontosul. A riportoló vállalatok esetében összetételük, eredményük szempontjából nem csak azon cégek készítettek riportot, akik 1100 alkalmazottal és magasabb árbevételel rendelkeztek, hanem a 18 főből álló cégek is kiviteleztek a feladat fontosságára való tekintettel.

4. Összegzés – Konklúzió

A vállalkozások a változó környezet, a variábilis vevői igények, a fejlődő technológiák hatására leginkább a túlélésre törekednek, ár és költségérzékenységük nagy mértékben megnőtt. A túlélés miatt kialakult nehéz helyzet a faipari vállalatoknál egyértelműen mutatja, hogy inkább rövid távú célokkal foglalkoztak, hogy a mai és a holnapi napot túléljék, mivel a kérdésre adott válaszokból nem egyértelmű, hogy stratégiai gondolkodás és a stratégiai menedzsment jellemzi-e a beszerzési területet. A kritikus pontok között fellelhető a logisztika és az innováció alacsony megítélése, színvonala, amely mögött akár finanszírozási problémák is állhatnak. A siker fejlődéséhez szükség lenne stratégiák kidolgozására, hosszútávú célok kitűzésére és fejlesztésre. A felmérés egyes kérdéseinél előfordul, hogy a vállalatok egy része esetlegesen alulértékel lehetőségeket, tevékenységeket, feladatokat, amelyeket valójában mégis a legfontosabbnak ítélnék meg, vagy ítélnének meg, de lehet tisztázatlan számukra, hogy a területek, tevékenységek milyen mértékben hatnak ki ezáltal egymásra és az ezekből adódó szoros összefüggések milyen előnyöket és hátrányokat alakítanak ki. Erre volt jó példa a hatékonyság fontosságának megítélése, amely természetesen fontos volt, de az innováció és a menedzsment folyamatok, a koordináció mégis háttérbe szorultak.

Az Opten Cégtrend jelentése szerint 2019-ben 29000 cégalapítást tettek közzé, és eközben egyidőben 2019-ben 35000 cégtörlést implementáltak. Jelentésük szerint az elmúlt időszakhoz képest ez egy pozitív tendencia, de a számokat összehasonlítva mégis egy negatív eredményt kapunk. Ezen adatok felhívják a figyelmet, hiszen akkor is egy negatív tendencia,

amely a vállalatok, a vállalkozások vezetőitől, résztvevőitől, a gazdasági szereplőktől gyökeres változást igényel.

A technológia a fejlődésével, a növekedő digitalizációval, a környezeti problémák egyre súlyosabb megjelenése a jövőre nézve nem igazán ad választási lehetőséget a vállalatok számára, amely valószínűleg most még nem biztos, hogy annyira tudatos a piaci szereplők és a gazdaságok számára. Előbb-utóbb pedig elkerülhetetlen lesz a változtatás a fejlődés és az ökogondolkodás. A kompetenciák fejlesztése is a hatékonyság növelésében vesz részt. A növekvő igények, a fejlődés adta lehetőségek miatt a vevői értékteremtés területén a beszerzési terület szerepe egyértelműen növekedni és erősödni fog, és egyben a technikáknak köszönhetően élénkül majd a folyamatokra kiterjesztett automatizáció is. Ezért a cégeknek egyre jobban szükséges igazodniuk a vevői elvárásokhoz a környezettel összeegyeztetve a fent említett technológiai fejlődések és környezeti adottságok mellett. A nem jól megválasztott stratégia veszélyeztetni fogja a vállalatok fenntarthatóságát, stabilitását, hatékonyságát, pénzügyi mozgásterét és versenyelőnyét, versenypozícióját. Fontos a minőségmenedzsment, az audit, a folyamatok vizsgálata, elemzése és áttekinthetősége, amely által a kritikus tevékenységek és döntések felderíthetőek.

5. Köszönet nyilvánítás

A tanulmány/kutató munka a „Fenntartható Nyersanyag-gazdálkodási Tematikus Hálózat – RING 2017” című, EFOP-3.6.2-16-2017-00010 jelű projekt részeként a Szechenyi2020 program keretében az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. **Arjan J. Van Weele** (2014) Purchasing and Supply Chain Management Cengage Learning Emea 6TH Edition
2. **Ceglarek, D., Huang, W., Zhou, S.** (2004): Time-Based Competition in Multistage Manufacturing. International Journal of Flexible Manufacturing Systems
3. **Golden, W., Powell, P.** (2000): Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail? Omega The International Journal of Management Science
4. **Robert M. Monczka Robert B. Handfield Larry C. Giunipero James L. Patterson** (2015) Purchasing and Supply Chain Management South-Western College/West 6TH Edition