

Süle Edit
Schunder László

PÉNZ AZ ABLAKBAN

A stratégiai beszerzés gyakorlata

Írta, szerkesztette: **Schunder László, Süle Edit**

E-ISBN: 978-615-6491-69-5

© UNIVERSITAS-GYŐR Nonprofit Kft.

Kézirat lezárva: 2017

Kiadás éve: 2024

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, illetve rövidített változata kiadásának jogát is. A kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül sem a teljes mű, sem annak része semmiféle formában nem sokszorosítható, nem terjeszthető és nem megosztható.

Kiadja az UNIVERSITAS-GYŐR Nonprofit Kft.

Felelős kiadó a kft. mindenkori ügyvezetője.

Műszaki szerkesztő: Nagy Zoltán

TARTALOMJEGYZÉK

<u>ELŐSZÓ</u>	<u>11</u>
<u>BEVEZETÉS</u>	<u>11</u>
<u>1. A STRATÉGIAI BESZERZÉS – PÉNZ AZ ABLAKBAN</u>	<u>13</u>
<u>2. A STRATÉGIAI BESZERZÉS FŐ TEVÉKENYSÉGI TERÜLETEI</u>	<u>15</u>
2.1. A STRATÉGIAI BESZERZŐ FELADATA	17
2.1.1. ÚJ IGÉNYEK BESZERZÉSI FORRÁSÁNAK FELKUTATÁSA	19
2.1.2. ÚJ BESZÁLLÍTÓK KERESÉSE	21
2.1.3. MEGTAKARÍTÁSI POTENCIÁLOK FELTÁRÁSA	23
2.1.4. BELSŐ RACIONALIZÁLÁS	25
2.1.5. TÜZOLTÁS	26
<u>3. A STRATÉGIAI BESZERZŐ ISMÉRVEI</u>	<u>27</u>
3.1. PIACISMERET	28
3.2. TERMÉKISMERET	30
3.3. TECHNOLÓGIAI ISMERETEK	32
3.4. KÖZGAZDASÁGI ISMERETEK	34
3.5. EGYÉB KÉPESSÉGEK	35

4. A STRATÉGIAI BESZERZÉS HELYE A SZERVEZETBEN	37
4.1. A STRATÉGIAI BESZERZÉS SZERVEZETI ELHELYEZÉSÉNEK MEGOLDÁSAI	37
4.1.1. CENTRALIZÁLT – DECENTRALIZÁLT – HIBRID MODELL	37
4.1.2. KORLÁTLAN – KORLÁTOZOTT DÖNTÉS	40
5. A STRATÉGIAI BESZERZÉS KAPCSOLATA A FŐBB VÁLLALATI TERÜLETEKKEL	41
5.1. A KAPCSOLATOK MINŐSÉGE	42
5.2. KAPCSOLAT AZ ANYAGGAZDÁLKODÁSSAL	44
5.3. KAPCSOLAT A LOGISZTIKÁVAL	47
5.4. KAPCSOLAT A TERMELÉSSSEL	49
5.5. KAPCSOLAT A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSSAL	51
5.6. KAPCSOLAT A KONTROLLINGGAL/PÉNZÜGGYEL	53
5.7. KAPCSOLAT A TERMÉKFEJLESZTÉSSSEL	54
5.8. KAPCSOLAT A KERESKEDELEMMESEL	56
6. A BESZÁLLÍTÓI BÁZIS	57
6.1 A BESZÁLLÍTÓK FELKUTATÁSA ÉS KIVÁLASZTÁSA	57
6.2. A BESZÁLLÍTÓK ÉRTÉKELÉSE	59
6.2.1. BESZÁLLÍTÓ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK ÉS MÓDSZEREK	61
6.3. A BESZERZÉSI POTENCIÁL	62
6.4. AZ ÜZLET FONTOSSÁGA	64

7. TENDEREZTETÉS	69
7.1. AZ IGÉNY MEGHATÁROZÁSA ÉS AZ AJÁNLATI CSOMAG	69
7.2. CSOMAGAJÁNLATOK	72
7.3. KOMMUNIKÁCIÓ A BESZÁLLÍTÓVAL	73
7.4. ÁRTÁRGYALÁS	74
7.5. ALMÁT A KÖRTÉVEL, AVAGY AZ AJÁNLATOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	78
7.6. A DÖNTÉS KOMMUNIKÁCIÓJA ÉS VÉGREHAJTÁSA	81
8. A BESZÁLLÍTÓKKAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS JOGI KERETEI	83
8.1. A JOGNYILATKOZAT, VAGYIS A SZERZŐDÉS	83
8.2. SZERZŐDÉSSZEGÉS	85
8.3. KÖTBÉR, KÁRTÉRÍTÉS ÉS EGYÉB HASZNOS DOLGOK	86
8.4. NÉHÁNY GYAKORI SZERZŐDÉSTÍPUS	87
8.5. TITOKTARTÁSI MEGÁLLAPODÁS	90
9. KÖLTSÉGCSÖKKENTÉS	92
9.1. KIADÁSELEMZÉS	92
9.2. FAJLAGELEMZÉS	94
9.3. VETÉSFORGÓ	95
9.4. TECHNOLÓGIAI OPTIMALIZÁCIÓ	96
9.5. A GYÁRTÁSI FOLYAMAT FEJLESZTÉSE	97

<u>10. BESZERZÉSI AKCIÓK</u>	<u>98</u>
10.1. ÁRCSÖKKENTÉS	98
10.2. KÖZVETETT MEGTAKARÍTÁSOK	101
<u>11. TÚZOLTÁS</u>	<u>104</u>
11.1. A LEGGYAKORIBB OKOK	104
11.2. A LEGFONTOSABB TENNIVALÓK	105
<u>12. MIÉRT JÓ BESZERZŐNEK LENNI?</u>	<u>110</u>
<u>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</u>	<u>113</u>
<u>RÖVIDÍTÉSEK</u>	<u>114</u>
<u>NÉV ÉS TÁRGYMUTATÓ</u>	<u>119</u>
<u>FORRÁSOK</u>	<u>121</u>

Ábrajegyzék

1. ábra Poliamid fajták tulajdonságai	33
2. ábra A stratégiai beszerzés kapcsolatai.....	41
3. ábra A kapcsolatok irányultsága és befolyása	42
4. ábra Az üzlet megítélése volumen és időtáv szempontjából a beszállító számára.....	65
5. ábra Az üzlet megítélése beszerezhetőség és időtáv szempontjából a beszerző cég számára	66
6. ábra Beszállítók összehasonlítása.....	79
7. ábra Beszállítói ajánlatok összehasonlítása.....	80
8. ábra Öntvények kilós egységára	94
9. a. ábra Ellátási hibák, okok és okozók.....	108
9. b. ábra Ellátási hibák, okok és okozók.....	108
10. ábra Rövidítések	118

Előszó

Ez a könyv az iparvállalatok beszerzési gyakorlatába vezeti be az olvasót.

A beszerzés egy olyan területét ismerteti meg, amiről ritkábban esik szó, a nem szakemberek előtt pedig gyakorlatilag rejtve marad. Ez a beszerzés stratégiai kérdésekkel foglalkozó területe.

Beszerzés alatt a termeléshez szükséges anyagok külső forrásból történő megszerzését értjük. Iparvállalatok esetében a felhasznált anyagok jellemzően nagy mennyiségűek, nagyobb az értékük, lényeges a jó minőség és a szállítási pontosság, hogy csak a legfontosabb kritériumokat említsük. Kevesebb beszerzési forrás közül lehet válogatni, és nagyon lényeges, hogy megbízható beszállítót találjunk. A beszerzési költségek nagysága, a beszerzett anyagok minősége és pontossága a teljes cég működésére és eredményére kihat. A napi megrendeléseket megelőző beszerzési döntéseknek ezért az egész vállalatra kiható, hosszútávú hatása van. Azt, hogy melyik beszerzendő tételhez honnan, kitől, mennyiért és milyen feltételekkel jutunk hozzá, vagyis, hogy ki lesz a beszállítónk, hány beszállítóval dolgozunk, milyen lesz a vevő-szállító viszony, és a kapcsolat mennyi ideig fog tartani, ezek azok a kérdések, amikkel a stratégiai beszerzés foglalkozik.

Örülhetünk ennek a könyvnek, ugyanis hiánypótlónak számít többféleképpen is. Stratégiai beszerzés témában ez az első könyv, ami Magyarországon, magyar nyelven megjelenik. Hiánypótló a kézikönyv jellege miatt is, amit kezdő és gyakorló szakemberek is kiválóan tudnak használni a szakmai hétköznapiakban, hiszen szinte az összes olyan kérdés helyet kap a könyvben, amivel az ipari beszerzés mindennapjaiban egy stratégiai beszerző találkozhat. Már ez sem kevés, de az a fajta gyakorlatiasság, amivel a szerzők a témát taglalják, kiválóan használhatóvá teszik a könyvet szakmai tanfolyamok és egyetemi kurzusok hallgatói számára. Az előzőeken túl különös előnynek számít a közérthető stílus és nyelvezet - és valljuk be a rövideg is, ami azonban nem megy az érthetőség rovására, hiszen minden szakmai fogalom világos magyarázatot kap. Ezekkel a jegyekkel tehát olyan ismeretterjesztő mű született, ami mind a szakmának, mind a szélesebb közönségnek hasznos és ki merem mondani élvezetes olvasmányul szolgál.

Budapest, 2017. július

Vastag Gyula

Egyetemi tanár az MTA Doktora, Programigazgató

Széchenyi Egyetem és Nemzeti Közszerzői Egyetem

Bevezetés

A beszerzési területről nem mondható, hogy lerágott csont lenne a magyar szakirodalomban. A stratégiai beszerzés még mostohább téma, legalábbis ami a könyveket illeti. Magyarul nem jelent meg eddig olyan szakkönyv, sem elméleti, sem gyakorlati munka, ami a beszerzés stratégiai oldalával foglalkozott volna. Igaz ez annak ellenére, hogy a beszerzés megkerülhetetlen része a vállalati munkának, a stratégiai beszerzés pedig önálló területté vált a nagyobb vállalatoknál, sőt mára külön szakma lett belőle. A beszerzés eredményes működtetését egyre több tanácsadó cég segíti, és a beszerzési folyamat technikai lebonyolításának támogatására is jobbnál jobb IT megoldások állnak már rendelkezésre. Beszerzőnek ma már tanulni is lehet, az igazi stratégiai beszerző azonban munka közben születik. Ez a könyv ezt a folyamatot szeretné segíteni.

A beszerzés működése hatással van a cégek eredményességére. Miután a bevételi oldalt egyre nehezebb növelni - az áremelésnek, forgalomnövelésnek piaci korlátai vannak - a vállalkozások a költségek felé fordulnak, leginkább azok felé, amik a legnagyobb részét teszik ki a vállalati költségnek. Iparvállalatoknál a beszerzési költség a vállalati költség 50-70 %-ára tehető, némely iparágban pedig a 80 %-ot közelíti. Mivel e költségek irányítására, koordinálására és végrehajtására a beszerzés van nevesítve, egyre fontosabbá válik, mennyire tud megfelelni a rábízott feladatoknak. A beszerzés megbecsültsége adott helyen azon keresztül is megítélhető, hogy hova és hogyan van elhelyezve a vállalati szervezetben, illetve milyen a munkamegosztás az egyes beszerzési feladatok ellátásában. Minél nagyobb egy cég, annál strukturáltabb a beszerzése, ami azt jelenti, hogy annál többféle önálló feladatkör, és ezzel pozíció alakul ki. Nem ritka a hat-hétféle önálló részlegből álló beszerzés sem. A stratégiai beszerzés általában hamar elkülönül, mert az operatív, vagyis napi szintű és a stratégiai beszerzés más feladatokat jelent és más kompetenciákat kíván, hatásuk a vállalatra időben és kiterjedtségben szintén különbözik. A stratégiai beszerzést nem véletlenül hívják stratégiaiának, az itt hozott döntések a vállalat ellátásáról – beszerzési stratégia meghatározása, beszállítók kiválasztása, döntés a vevő-szállító kapcsolat formájáról, stb. – hosszú távon meghatározzák egy cég lehetőségeit és mozgásterét.

Annak ellenére, hogy magyar források nem kényeztetnek el bennünket stratégiai beszerzési témájú írásokkal, a stratégiai beszerzésnek is kialakult mára az az elméleti háttere, ami az iránta jelentkező vállalati elvárások, célok, megoldások, eszközök és módszerek mentén rendszerezi a legfontosabb ismereteket. Ilyen elméleti jellegű összefoglaló is hasznos lenne azoknak, akik iskolai, egyetemi keretek között készülnek beszerzőnek. Még hasznosabb azonban egy olyan gyakorlati kézikönyv, ami példák sorával tudja közel hozni a stratégiai beszerzés területén jelentkező kihívásokat és

megoldási lehetőségeket egy ritka szerzőpáros – egy akadémiai és egy gyakorló szakember – tollából.

Ez a könyv az iparvállalatok stratégiai beszerzésének rejtelseibe enged bepillantást. Azoknak szól, akik kapcsolatba kerültek a stratégiai beszerzéssel, és/vagy érdeklődnek iránta, akár úgy, hogy munkahelyként választották, akár tanulmányaik miatt, akár amiatt, hogy eddig még csak hallottak róla, de nem eleget.

A Szerzők megközelítése abszolút gyakorlatias, mint ahogy a könyv stílusa, hangvétele is. Olyan szemszögből mutatják be az ipari beszerzés stratégiai oldalát és olyan ismereteket közölnek, amik máskülönben nem, vagy csak hosszú évek vállalati tapasztalatai alapján, „belülről”, munka közben szerezhetők meg.

Jó olvasást, kellemes tanulást kívánnak:

A Szerzők

1. A stratégiai beszerzés – pénz az ablakban

Feltetted-e már magadnak valaha azt a kérdést, hogy miért is léteznek a cégek *valójában*? A nagyvállalati küldetésekben rengeteg jól hangzó és magasztos mondat található erről, de a kisvállalatok és egészen apró kft-k honlapján is találunk szépségkirálynői magasságokban szárnyaló gondolatokat. Ezek nagyon hasznos szentenciák, de egy magáncég végső soron egy dologra szolgál: profitot termelni. Gondolom ez a képlet ismerős mindenkinek:

$$\text{PROFIT} = \text{BEVÉTELEK} - \text{KÖLTSÉGEK}$$

Ezt az egyszerű egyenletet természetesen számos tényező bonyolíthatja, de alapján véve erről szól a történet. Egy következtetést mindenestre levonhatunk belőle. A profitot nem csak a bevételek emelésével tudjuk növelni, hanem a költségek csökkentésével is.

A bevételi oldal növelésének magyarul is könyvtárnyi irodalma van, ellenben a másik komponens, amivel Magyarországon a stratégiai beszerzés foglalkozik - noha az utóbbi időben határozottan jelentősebbé vált - még mindig kicsit ismeretlen terület a cégek életében. Ennek több oka van, ezek közül az egyik, hogy a magyarországi cégkultúrát alapvetően meghatározó termelő-összeszerelő multinacionális vállalatok ezt a tevékenységet jellemzően megtartották az anyaországi funkciók között, így ez a tevékenység nem is tudott oly mértékben meghonosodni hazánkban, mint a cégkultúra egyéb elemei. Egy másik ok pedig abban a szemléletben keresendő, miszerint: venni mindenki tud. Valóban?

Igen. Ha van pénzed, bármit megveszel. De a tengernyi lehetőségből kiválasztani azt, ami tényleg tudja az elvárásokat, és nem kerül többbe, mint amennyit feltétlenül szükséges érte kifizetni, emellett időben, megfelelő minőségben oda fog érni a gyártásba, pont akkor, amikor szükség van rá, már nem ilyen egyszerű. És még nem is beszéltünk arról, hogy jó esetben ezt évekig kell tudnia annak a beszállítónak, akinek megbízást adunk. Ha pedig nagy baj van, aztán mégsem olyan jó a termék, mint amennyire az a szimpatikus eladó ígérte, akkor vajon be vagyunk-e biztosítva az okozott kár ellen? Vagy csak lesünk, amikor a gaz multicég ügyfelünk kiszámláz egy öt számjegyű összeget - euróban - kártérítés címén, mi meg nem tudjuk továbbverni azt a valóban vétkes beszállítóra?

Minden cég életében vannak olyan időszakok, amikor valamilyen oknál fogva nem tudja az elvárt mértékben növelni az eladásait, vagy rosszabb esetben egyenesen

csökken az értékesítés. Legkésőbb ekkor megszólal az életösztön, és kétségbeesetten faragni kezdik a költségeket. A hamar munka pedig ebben az esetben sem jó.

A költségek kézbe tartása, az ellátási lánc beszállítói szegmensének menedzselése a modern, információban már túlságosan is gazdag piaci környezetben nem megvalósítható naprakész szakmai tudás és rutin nélkül. Ez egy folyamatos feladat, amely kifutását egy válságban lévő cég nem biztos, hogy megéri.

De ha a cégnek jól megy, az eladások szárnyalnak, akkor is törődni kell a kiadásokkal. Egyrészt a versenyképesség borotvaélen táncol. A konkurensok tömegei tapossák egymást az üzletért, és ha a szomszédos garázscég egy százalékkal alámegy az áraknak, máris integethetsz a kedves vevőnek. Másrészt pedig egy átlagos termelő vállalat produktumának költségeit minimum 50 - 60 %-ban a beszerzett tételek adják. Bizonyos iparágakban, mint például az autóipar, ez még magasabb arány. Miért hagynánk ezt a pénzt az ablakban?

Először azt fogjuk körbejárni, hogy mik azok az alapvető gyakorlati tennivalók, amik egy stratégiai beszerző napi munkáját jelentik. Stratégiai beszerzésre minden cégnek szüksége van, még akkor is, ha az csupán néhány főből álló családi vállalkozás. Ilyenkor egy ember több munkaterületet is ellát - sőt egy bizonyos cégméret alatt nem is indokolt az önálló stratégiai beszerző léte¹ - de ekkor is tisztában kell lenni azzal, hogy most éppen ezt a szerepkört gyakoroljuk.

¹ Cégvezetők figyelmébe: Egy tapasztalt, rutinos stratégiai beszerző nem olcsó, viszont garantáltan kitermeli a fizetésének a többszörösét, még hozzá forintba elszámolhatóan. Ehhez azonban olyan forgalom is szükséges, amivel már érdemes dolgozni.

2. A stratégiai beszerzés fő tevékenységi területei

Szóval stratégiai beszerző – röviden stratbeszerző – leszel. Üdvözöllek tehát, kollega! Ha szerencséd van, akkor akad egy idősebb munkatárs is, aki segít a kezdetekben, de végső soron magadra számíthatsz. De ne keseredj el, néhány személyiségjegyet leszámítva ez a szakma is tanulható! Sőt, érdemes is megtanulni, mert az egyik legérdekesebb mind közül; már persze ha nem érzel olthatatlan vonzalmat a végtelen excel-táblázatok iránt.

Mielőtt a közepébe vágunk, mindenekelőtt definiálni kell a stratégiai beszerzés fogalmát. Mivel ez a beszerzési funkció része, szükséges, hogy először a beszerzéssel magával tisztában legyünk. A beszerzés egy vállalati funkció, aminek az a feladata, hogy ellássa a vállalatot minden szükséges dologgal. A beszerzési terület nagy cégeknél további funkciókra oszlik. A felosztás alapja leggyakrabban a feladatok időtávja és kiterjedtsége, így különválnak a stratégiai szintű és az operatív feladatok (ezek mellett elkülönülhetnek a termeléshez közvetlenül kapcsolódó (direkt) és a főtevékenységet közvetve szolgáló (indirekt) beszerzési feladatok is). A beszerzés szervezetben elfoglalt helyével és a lehetséges munkamegosztás formáival bővebben is foglalkozunk egy későbbi fejezetben.

A stratégiai beszerzés feladatköre olyan kiterjedtséget és hatása a cégre olyan jelentőséget szerzett, hogy a stratégiai beszerzőség mára külön szakmává vált. A definícióra visszatérve: a beszerzésre számos meghatározás létezik, de egyik sem univerzális. Magyarországon a legismertebb² megfogalmazás így szól:

“A beszerzés olyan folyamat, amely jelentősen túllép az egyszerű vásárláson. Magába foglalja a beszerzés tervezését, a beszerzési stratégia kialakítását. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződéskötés, a szállítók folyamatos ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalat egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez.” (Majoros, 1998)

Ez egy elég pontos, és a helyzetet jól leíró definíció a termelővállalatok nagy részénél. Azonban van egy – hazánkban sajnos viszonylag ritkán előforduló – konstelláció, amelyben a stratégiai beszerzés már a termékfejlesztés fázisában szerepet kap, és együtt tud dolgozni a fejlesztőkkel, kölcsönösen segítve egymás munkáját, és megelőzve a jövőbeli konfliktusforrások kialakulását. Ezt hívják proaktív beszerzésnek, amivel számos későbbi probléma kiküszöbölhető. Ilyenkor a

² legalábbis a google-találatok alapján

stratégiai beszerzés feladata nem merül ki a mérnökök által megálmodott technológiai megoldások beszerzésében, hanem a vállalati érdekek mentén hatni is tud magára a terméktervezésre.

Egyrészt a beszállítóknál fellelhető know-how becsatornázásával – de ez szerepel is a fenti definícióban – másrészt viszont azzal, hogy a mérnökség a minden szempontból optimális termékeket tervezze be, ne pedig a legjobbakat. Egy jó tervezőmérnök ugyanis hajlamos a legmodernebb, legjobb, legújabb fejlesztésű alkatrészt felhasználni, ami természetes is, hiszen ez a dolga³. Azzal azonban nem foglalkozik, hogy az adott termék mennyire drága, rendelkezésre áll-e, ki a beszállítója, stb. A vevő pedig jó eséllyel egy fillérrel sem fog többet fizetni, ha a kütyü az általa előírt 100 000 életciklus helyett 200 000 ciklust tud. Örülni, azt fog⁴, de fizetni... na, azt nem. Nem is csoda, hiszen ott is stratégiai beszerzők ülnek! Ez a megállapítás nem csak a termékekre, de a szolgáltatásokra, vagy az egyéb, a termeléshez nem közvetlenül kapcsolódó tételekre is igaz. Triviális példa mondjuk a hó eltakarítás. Ha az épület-karbantartókon múlna, akkor egész télen ugrásra készen állna egy brigád, hogy akár egy órán belül ott teremjenek, és csúszás-mentesítsék az utat. Holott lehetséges, hogy ha nem egy óra, hanem három a maximális kivonulási idő, akkor negyedével kevesebbe kerül az egész szolgáltatás. Vagyis a stratégiai beszerzés időnként egyfajta “kontrollfunkciót” is be kell, hogy töltsön a vállalat életében, kiszűrve a felesleges, vagy túlzott igényeket. Tehát az én definícióm a stratégiai beszerzésre a következő:

A stratégiai beszerzés feladata, hogy a vállalat számára valóban szükséges szolgáltatás/anyag az elvárt szolgáltatási és minőségi szintet nyújtó beszállítótól versenyképes áron beszerezhető legyen, a szükséges jogi háttér biztosítása mellett.

Ennyi. A napi rendelés ugyanis már operatív beszerzési feladat, még akkor is, ha azt is te csinálod. Kisebb cégek esetében a két funkció (stratégiai és operatív) nem válik el élesen egymástól, azaz a beszerzők nem csak a hosszú távú beszállító-kiválasztást végzik, hanem a napi szintű rendeléseket is ők koordinálják. Ebben

³ A rossz mérnök ennél veszélyesebb: mivel nem akarja magát az újdonságok megismerésével fárasztani, olyan megoldást választ, ami már egy évtizeddel ezelőtt is elavult volt. Mottója: Oda jó lesz az is!

⁴ Erre vannak kitalálva a különböző “legjobb beszállító” és “kiváló partner” díjak, amiket előszeretettel fényképeznek a vállalati újságokban.

a könyvben elsősorban a beszállítói bázis felépítéséről és a kimondottan stratégiai feladatokról fogunk beszélni.

A definíció megvan, nézzük hát meg, mi is a feladat! A mindennapi munka során vannak jellegzetes, folyton visszatérő tevékenységek. Ezek minden esetben tartalmaznak egyedi jellemzőket, ami nagy szerencse, mert így a munka nem válik egyszerű rutinná, de ahhoz eléggé jellegzetesek, hogy csoportosítani lehessen őket.

Iparágtól, céges környezettől függő az esetek számossága, de az alábbi tág csoportok jellemzően minden stratégiai beszerzés esetén előfordulnak. Az egyes feladatok között vannak átfedések, illetve az eljárás is lehet egészen hasonló, bár itt sok függ attól is, hogy te, mint beszerző miként alakítod ki a rutinodat.

2.1. A stratégiai beszerző feladata

A feladat lényege nagyon egyszerűen meghatározható: profitot kell termelni! A módszerünk az, hogy csökkentve a kiadásokat emeljük a jövedelmezőséget. Emellett a funkció másik fontos összetevőjéről sem szabad megfeledkezni, jelesül arról, hogy a beszállítói bázist olyan állapotban kell tartani, hogy az alkalmas legyen a termelés - azaz a cég fő profiljának - alapanyaggal történő ellátására⁸. Ehhez új termékeket, új beszállítókat kell majd felkutatni, menedzselni a kapcsolatot a jelenlegi partneri körrel, megoldani a felmerülő problémákat, illetve meglátni és megelőzni azok kialakulását.

Ebből fakadóan a stratégiai beszerzői feladatkört az alábbi elemekre lehet bontani:

- új igények beszerzési forrásának felkutatása
- új szállítók keresése
- megtakarítási potenciálok feltárása
- belső racionalizáció
- “tűzoltás”

A költségek csökkentése minden szervezet alapvető és állandó célja. A stratégiai beszerzés kitüntetett helyzetben van ennek a célnak az elérése szempontjából. A költ-

⁸ Hiába olcsó a szállító, ha nem képes időben és megfelelő mennyiségben vagy minőségben szállítani. Tipikus gyakorlati példa erre egy bonyolult alkatrészek kínai forrásra történő átváltása egy magyar autóipari cégnél. A papíron szép és olcsó megoldásról két évvel később derült ki, hogy minőségileg egy megbízhatatlan vacak, mert az alkatrész teherhordó elemei törtek. Az már csak hab volt a tortán, hogy a folyamat közben kiderült, a kínai gyártó gyakorlatilag minden szállítmányt más-más méretekké gyártott és szállított le, anélkül, hogy erről egy szót is ejtett volna.

ségcsökkentési cél felfogható a stratégiai beszerzés működési keretként, a feladatként definiált pontok ugyanis a költségcsökkentés mentén kell, hogy teljesüljenek. Az általános költségcsökkentés annyira alapvető szemléletté kell, hogy váljon egy jó stratégiai beszerző esetében, hogy mindent ennek szellemében kell kezelnie.

Az igazán jó stratégiai beszerző pedig nem csak és kizárólag egy-egy szempontot vesz figyelembe, hanem összvállalati érdekek mentén igyekszik⁹ cselekedni. Ez az úgynevezett összköltség szemlélet, ami a lokális - a vállalat egy-egy részterülete - optimum helyett a vállalati szintű optimumot keresi.

A stratégiai beszerző egy beszerzési folyamatban több résztvevővel működik együtt. Egy átlagos beszerzési esetben az alábbi folyamat szerint, a jelzett résztvevőkkel és sorrend szerint zajlanak az események:

IGÉNYLŐ → STRATÉGIAI BESZERZŐ → POTENCIÁLIS SZÁLLÍTÓK → JÓVÁHAGYÓ → OPERATÍV BESZERZŐ → BESZÁLLÍTÓ

Nézzük meg, kik a résztvevők és milyen funkcióval vesznek részt a beszerzési folyamatban!

Igénylő: az a szervezeti egység vagy személy, akinél az adott igény felmerült. Jellemzően ő felelős azért, hogy az igény pontos definiálása megtörténjen, de vannak esetek, amikor ehhez más szereplőket is be kell vonni.

Stratégiai beszerző: az a személy, aki a beszállító kiválasztási folyamat lebonyolításáért felelős.

Potenciális szállítók¹⁰: az adott beszerzési folyamatba bevont külső szereplők, akikről a kívánt termék/szolgáltatás beszerezhető.

Jóváhagyó: az a személy vagy szervezet, aki a beszerzési folyamat eredményét ellenőrzi, és engedélyezi a gyakorlati kivitelezést. Ez számos szervezeti egység lehet, beleértve magát az igénylőt, vagy a stratégiai beszerzőt is. Sok esetben összeghatártól függ a jóváhagyó kiléte.

⁹ Természetesen akkor, ha erre lehetősége és jogköre is van. A sokszor hangoztatott "tulajdonosi szemlélet" fontossága itt hatványozottan igaz, de persze a gyakorlatban csak akkor működik, ha a hangzatos HR nyilatkozatokon túl érdemi felhatalmazás is van hozzá.

¹⁰ A szállító és beszállító kifejezéseket – ahogy a szakirodalom és a szakma is - szinonim fogalomként használom. Biztonság kedvéért: a szállító nem tévesztendő össze a fuvarozóval.

Operatív beszerző: az a személy, vagy szervezet, aki az adott termék/szolgáltatás beszerzésének gyakorlati feladatát végzi. Ő lehet személyében azonos a stratégiai beszerzővel, de el is különülhet tőle. A munka jellegében azonban mindenképpen külön folyamatnak tekinthetjük az operatív és a stratégiai beszerzést.

Beszállító: az a külső partner, akitől a tényleges beszerzés megtörténik.

2.1.1. Új igények beszerzési forrásának felkutatása

A vállalaton belüli új igények kiszolgálása egyike a legáltalánosabb feladatainknak. Amint a vállalaton belül felmerül egy új termék vagy szolgáltatás szükségessége, minket fognak megkeresni vele¹¹. Ezt követi a beszállítók felkutatása, kiválasztása, versenyeztetése. Mivel ez az egyik alapvető tevékenységünk, ezért ezzel a témával külön fejezet foglalkozik. Ha megvan a lehetőség, akkor ebben a munkafolyamatban lehet elérni a legnagyobb stratégiai beszerzői hozzáadott értéket. Magyarán szólva, itt tudod optimalizálni a technológiát, becsatornázni a céghez a beszállítói know-how-t, és lenyomni az árakat.

A szervezeten belül bármely területen merülhet fel egy adott áru, szolgáltatás vagy egyéb beszerzendő dolog iránti igény. Amennyiben az adott dolog új a szervezet ellátási láncában - azaz sem más terület nem használja, sem pedig az adott iparágban szokványos mértékben belátható időtávra visszamenőleg nem volt hasonló jellegű beszerzés - akkor új igényről beszélünk. Ebben az esetben a beszerzésnek az alábbiakban részletezett folyamatot érdemes követnie.

Az igény megértése

Első lépésként mindig meg kell értened, hogy az adott igény mit is takar valójában. Ez lehet nagyon egyszerű, mint például egy citromsárga jelölőfilc beszerzése, vagy olyan összetett, mint egy több telephelyen nyújtott létesítmény-fenntartási szolgáltatás, vagy egy kétfézes, körasztalos fröccsöntő-szerszám gyártatása. A megértés két ok miatt fontos. Elsősorban azért, mert úgy tudod a valós igényeket

¹¹ Jobb esetben ez így működik. Kevésbé szabályozott környezetben, vagy kevésbé fegyelmezett kollégák esetében van, hogy már csak a számla érkezik meg a beszerzésre. Ilyenkor kész helyzet elé vagy állítva, ami komoly problémákat tud okozni, és nincs jó döntés. Egy alkalommal egy műanyag fröccsöntő szerszám módosításának számlája került elém, kicsit több mint 5000€ értékben. Mivel a projekt, amihez kellett volna, nem bírta el ezt a költséget, ráadásul nem is volt műszakilag teljesen indokolt, így nem hagytam jóvá. A szállító és a mérnök is örjögött, de a helyzet teljesen egyértelmű volt: jogosulatlan volt a rendelés, ráadásul írásos nyoma volt annak, hogy a cégünk tájékoztatta a beszállítót: nem vállalunk felelősséget az efféle rendelések kifizetésére. A végén megegyeztünk. A szállító lenyelte az anyagköltség feletti összeget, a mérnöknek ugrott a bónusza meg a fizetésemelése, és láss csodát: onnantól kezdve az összes mérnök betartotta a vállalati szabályzatot!

kielégíteni, és érdemben tárgyalni a leendő beszállítókkal, ha tisztában vagy azzal, hogy valójában mire is van szükséged. Másfelől pedig már a megértés folyamata egy szűrőként működhet, hogy az igény mögött van-e valós szükséglet. A citromsárga jelölőfilcnél maradván, ha az igény azért merül fel, mert a kolléga a leltárhoz használná egy darab sárga "X" elhelyezésére a filcet, akkor ott lehet, hogy a már meglévő fekete/kék/zöld filcek is megfelelőek lehetnek, így az igény nem feltétlenül alapul valós szükségleten.

De ha a "kedves vevő" minőségügyi vezetője határozottan citromsárga jelölést szeretne a darabokon látni, akkor az – legalábbis nekünk, beszerzőknek – egy valós szükséglet. Ez az egyszerű analógia szabadon kiterjeszthető az egészen bonyolult alkatrészek és eljárások beszerzésére is.

Az igényt megérteni időnként sok munkába telik. Főleg bonyolult műszaki, illetve összetett szolgáltatásokra vonatkozó kérések átlátásához kell erőfeszítéseket tenni: beszélni az igénylőkkel, adott esetben utánaolvasni egyéb forrásokban a részleteknek, legyenek azok piaci vagy technológiai jellegűek. A nehézségek ellenére ez elengedhetetlen, és alapfeladatnak számít. Nem kell azonban aggódni, megéri a befektetett munkát, hiszen idővel egyre több olyan terület lesz, amit jól fogsz ismerni, és a megértés is egyre könnyebbé válik. Ezt hívják tapasztalatnak. Az pedig még mindig a legerősebb erőforrás!

Az igény definiálása

Miután megértetted, hogy pontosan miről is van szó, definiálni kell az adott, valós igényt. Ez a fázis sok esetben szabályozott formában kell, hogy végbemenjen, igazodva a cég előírásaihoz. Az adott igény mibenlététől függően tartalmazhat műszaki rajzot, leírást, dokumentációt, mintadarabot. Speciális esetekben, amikor az igény definiálásához olyan szaktudás is szükséges, amellyel a vállalat nem rendelkezik, akár már itt szükségessé válhat a beszállítók tudásának felhasználása vagy külső szakértők bevonása. Az igény definiálása célszerűen írott formában a legjobb, mert így a későbbiekben minden fél pontosan tudja, mi is volt a kiinduló állapot¹². Arra kell törekedni, hogy az igény csak a valós szükségleteket tartalmazza, a felesleges és ez által költségnövelő tényezőket ki kell szűrni az eljárás során.

¹² Erre szoktam azt mondani, hogy azt kapjuk, amit kérünk, nem pedig azt, amit gondolunk. A dokumentáció bizonyítja, hogy te azt szerezted be, amit az igénylő kért.

A szállítók kiválasztása

Ha már tudjuk, hogy mi is az az igény, aminek a kielégítésére beszállítót keresünk, akkor a definiált igény alapján árajánlatokat kérünk be a különböző szoba jöhető beszállítóktól. Ezzel a ponttal a későbbiekben jóval részletesebben fogunk foglalkozni, de az alapvető tudnivalókat nem árt itt is megemlíteni.

A beszállítónak képesnek kell lennie teljesíteni a vállalását a megfelelő minőségben, határidőre, versenyképes áron az igény fennállásának teljes – vagy legalábbis gazdaságilag racionális hosszúságú – időtartama alatt¹³. Az ilyen beszállítók felkutatása a stratégiai beszerzés feladata. Első körben célszerű a már meglévő partnerek között vizsgálni.

Egyrészt az ismert szállítók korábbi teljesítési szintje egyfajta referencia lehet a későbbi, hasonló jellegű teljesítésekre, másrészt adott partnerrel szemben magasabb beszerzési potenciál érhető el, ha nagyobb volumenű a két fél közötti forgalom.

2.1.2. Új beszállítók keresése

Ez a feladat abban különbözik az előzőtől, hogy itt a termék vagy szolgáltatás nem új, csak a korábbi szállító helyett vagy mellett egy másik forrás felkutatása a cél. Mivel a beszerezendő dolog adott, és sok esetben jól ismert a cégeden belüli felhasználók számára is, így itt kevesebb a mozgástér, ha módosításról van szó. Általában ezek az esetek viszonylag egyszerűbbek, de természetesen ez alól is lehet kivétel.

Abban az esetben, ha egy már bejáratott termék vagy szolgáltatás ellátásának biztosítására keresünk megoldást, új beszállító kereséséről beszélünk. A folyamat nagy átfedéseket mutat az új igények beszerzési forrásának felkutatása során alkalmazott lépésekkel, de akadnak különbségek. A fő eltérés abból fakad, hogy amíg ha új termékre keresünk beszállítót, akkor az adott termék van a fókuszban, míg ha új szállítót, akkor adott esetben egy egész termék vagy szolgáltatáscsoport is lehet a tendereztetés tárgya. Új beszállítót több ok miatt lehet a cég ellátási láncába integrálni. Ezek közül az alábbi néhány tartozik a leggyakoribbak közé:

¹³ Egyes sorozatban gyártott termékek a széria megszűntét követően úgynevezett „aftermarketre” vagy utópiacra kerülnek. Innentől sokszor nem az eredeti szériatermék gyártói fogják készíteni a szervizigények miatt szükséges darabokat, hanem kimondottan erre, a kisseriás és egyedi darabok legyártására szakosodott cégek.

Régi beszállító kiváltása

Előfordul, hogy valamely – minőségi, gazdasági vagy egyéb – oknál fogva egy beszállítóval nem tudunk, vagy nem akarunk a jövőben együttműködni, és az általa beszállított termékek egy részének vagy egészének ellátását más csatornákon keresztül szeretnénk biztosítani. Ebben az esetben kiváltásról beszélünk (amennyiben teljesen megszűnik a kapcsolat a korábbi szállítóval) avagy reallokációról (amennyiben a termékek egy részét helyezzük át).

Kiváltás esetén első lépésként tisztázni kell a gyökérokat¹⁴. Ez fontos ahhoz, hogy az új beszállító esetében elkerüljük a hasonló problémák jelentkezését¹⁵. Ezt követően fel kell tárnunk a két cég közötti szerződéses kapcsolatokat. Ezek nem csak formális, írott szerződések lehetnek, hanem egyéb kényszerítő erejű megállapodások¹⁶, kötéssenek azok akár szóban, írásban, vagy ráutaló magatartással. Természetesen “nulladik” lépésként már rendelkezünk kell alternatív beszállítókkal, akik a jövőben pótolják a kieső kapcsolatot. Ezt bővebben lásd: “A tendereztetés folyamata” című fejezetben.

Relokáció

Relokációnak nevezzük azt a folyamatot, amikor egy terméket már beszerzünk a beszállítói lánc valamely tagjától, de egy másik beszerzési forrásból kívánjuk megoldani a jövőben. Ebben az esetben a fentiekén túl meg kell határozni azt is, hogy mely termékeket kívánjuk áthelyezni, és hogy ennek milyen hatása lesz a portfóliónkra. Érdemes felkészülni arra is, hogy a csökkenő kapcsolat a régi szállítóval problémákat okozhat a rugalmasság és az árak terén. Ennek ellenére különböző okokból sokszor előfordul, hogy egy-egy terméket meg kell osztani adott beszállítók között.

Relokáció történhet a meglévő beszállítói körön belül vagy a beszállítói kör bővülésével. Az esetek nagy részében ez a már meglévő szállítók között történik meg, és szinte mindig az ár és a költségek állnak a háttérben, vagy minőségi, esetleg ka-

¹⁴ A gyökérok az a tényező, ami a problémák eredendő forrása. Például ha a szállító soha nem képes tartani a határidőt, akkor a gyökérok feltárása így is nézhet ki: Nem szállít időre → Nem készül el időben a termékekkel → Nem rendelkezik megfelelő kapacitással → Magas az eladósodottsága emiatt nem tud beruházni. Az okok feltárása jó eszköz lehet az Ishikawa diagram használata. A gyökérok, mint eredendő problémaforrás megtalálása után ebben az esetben olyan szállítót kell keresni, aki vagy rendelkezik a megfelelő kapacitással és/vagy képes beruházni.

¹⁵ Nem kell azonban aggódni, lesznek más problémák. A beszállítók roppant kreatívak ezen a téren.

¹⁶ A jog és az üzleti etika is ismeri azoknak a megállapodásoknak a kényszerítő erejét, amit a cégek vezető tisztségviselői kötnek egymással. Érdemes alaposan körbejárni a témát, még mielőtt bármi érdemi lépést is teszünk, mert könnyen belefuthatunk abba, hogy a nagy lendülettel kiváltani kívánt szállítónak olyan szerződéses háttére van, hogy komoly jogvita lehet a nem megfelelően előkészített akcióból.

pacitásbeli okok. Azt, hogy erre a meglévő szállítók miként reagálnak, számos tényező befolyásolja, de elsősorban az ügyletben résztvevő szereplők beszállítási potenciálja (Lásd “A beszerzési potenciál” című fejezetet.) Relokációt szokás végrehajtani akkor, ha ezzel

- az adott beszerzés költségei csökkenthetőek
- a teljes portfólió költségei csökkenthetőek¹⁷
- az ellátásbiztonság növelhető, mert az új beszállító
 - többletkapacitással bír
 - speciális tudással rendelkezik
 - egy másik fontos tételt gyárt, és a kapcsolat rentábilításához szükséges a relokáció
- az adott beszállító részesedését növelhetjük/csökkenthetjük a portfóliónkban
- az adott beszállítónál meglévő részesedésünket növelhetjük/csökkenthetjük az ő portfóliójában.¹⁸

Beszéljünk akár régi beszállító kiváltásáról, relokációról, avagy keressünk új igényekre beszerzési forrást, minden esetben tendert, vagy más néven pályáztatást kell lefolytatnunk. “A tendereztetés folyamata” című fejezet bővebben is foglalkozik a beszállítónak válás részleteivel.

2.1.3. Megtakarítási potenciálok feltárása

A kacírántos megnevezés tartalma jóval egyszerűbben leírható: azt kell megkeresni, hogyan lehet faragni a költségeken. Ezek közül az árcsökkentés a leglátványosabb, de az “eddig X€ ezentúl X-10€” képleten túl számos bújtatott költség és az ezeken elérhető megtakarítás létezik, amiket ki lehet, és ki is kell használni.

A stratégiai beszerzés alapvető feladata a már korábban is több alkalommal említett költségcsökkentés. Ennek elérésére számos út áll rendelkezésünkre, me-

¹⁷Előfordul, hogy az új beszállító azonos, vagy magasabb áron adja az átcsoportosított terméket, de emiatt az ár olcsóbb lesz egy másik termék esetében, és összességében megéri az üzlet.

¹⁸ Viszonylag egyértelmű, hogy miért fontos a magas részesedés egy beszállító árbevételében. Azonban a túl magas részesedés sem egészséges. Ha egy közepes, vagy kis cég árbevételének 70% tölem jön, akkor az adott termékcsoportban tapasztalható visszaesés - amit az én cégem lehet, hogy meg sem érez - akár be is döntheti az adott beszállítót. Ekkor pedig az összes, általa gyártott termék ellátása veszélybe kerül. Nehéz meghatározni az ideális részesedést, mert helyzet és iparágfüggő, de ökölszabályként a 25~40% környékére lehet tenni.

lyekből az egyik – leggyakrabban járt – a különböző megtakarítási lehetőségek, más néven potenciálok felkutatása. A feladat során a vállalat működésének különböző területeit elemezzük. Megtakarítási potenciálok jellemzően a vállalatok következő területein merülhetnek fel:

- Termeléssel kapcsolatos lehetőségek (ez az ún. direkt tételek területe). Minden olyan anyag és/vagy szolgáltatás, amely a termeléshez közvetlenül kapcsolódik, beépül a termékbe, vagy közvetlenül szükséges a cég termékének létrehozásához. Ez a cég profiljától függően sokféle lehet, sőt előfordulhat, hogy azonos termék vagy szolgáltatás az egyik cég esetében termeléssel kapcsolatos, míg más vállalkozásnál pusztán egyfajta kiszolgáló funkció működtetéséhez kell¹⁹.
- Termeléshez nem közvetlenül kötődő lehetőségek (indirekt tételek). Ezek általában a cég alaptevékenységének működtetéséhez szükséges tételeket takarják. Ilyenek jellemzően a karbantartási anyagok, gépekhez való pótalkatrészek, karbantartási, olajellátási szolgáltatások, vagy egyes nagyfogyasztó cégeknél a hulladékgazdálkodás vagy az energiaellátást szabályozó szerződések és beszerzések.
- Kiszolgáló funkciókhoz köthető költségek (indirekt tételek). Ebben a pontban a cég működéséhez szükséges tételek találhatók. Ezek nem az alaptevékenység elvégzéséhez, hanem a cég, az iroda az épület és az efféle kiszolgáló vagy segédfunkciók működéséhez szükséges szolgáltatások vagy termékek. Ide tartozhatnak akár a kiszervezett pénzügyi szolgáltatások, TB ügyintézés, bérszámfejtés, épület karbantartás, de az irodaszerek beszerzése is, vagy akár a fuvarok költsége.
- Eseti/egyéb költségek. Minden, ami a fenti kategóriákba be nem sorolható különleges tétel.

A listában lévő területek gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy az adott cég struktúráját feltérképezve tudjuk, hogy mely területekre érdemesebb a stratégiai beszerzői munkát koncentrálni. Bizonyos cégméret felett az eltérő területekre eltérő

¹⁹Néha nem is gondolja a laikus, hogy milyen tételek kapcsolódhatnak közvetlenül a gyártáshoz. Érdekes példa erre a színes papír. Autóipari cégek egy részénél a vevő megkövetel egy bizonyos színű címkézést a termékeken vagy a csomagoláson. Így a zöld vagy piros A4 lap könnyen közvetlenül a termék fogyasztáshoz kötött önálló anyag lehet.

tapasztalattal és tudással bíró embereket kell alkalmazni, mert könnyen belátható, hogy az a beszerző, aki otthonosan mozog az árampiacon, nem feltétlenül lesz kompetens egy finommechanikai megmunkáló szerszám beszerzésében.

Cégeknél jellemzően az első kategória – direkt beszerzések - kapja a legtöbb figyelmet, mert ez a legfontosabb. Ez látszik a legtisztábban, ez a legkönnyebben mérhető, és az alapanyagoknak, a végtermékbe közvetlenül beépülő költségeknek egyértelmű hatása van a profitra. A másik két terület sem elhanyagolható azonban, hiszen az indirekt anyagok közvetett költségei hatalmas hányadát tudják adni a ráfordításoknak. Komoly versenyhátrányba kerül az a cég, amely nem fordít megfelelő energiákat a nem annyira nyilvánvaló területek kontrolljára.

Stratégiai beszerzőként ezeket a kiadási területeket folyamatosan figyelni és elemezni kell, hogy minden esetben a legversenyképesebb megoldásokat tudjuk a cég számára biztosítani.

2.1.4. Belső racionalizálás

A belső racionalizáció az előző pontban tárgyalt potenciálok egyik markáns eleme. Gyártási folyamatok, beépülő tételek, felhasznált szolgáltatások - mind kiváló alanyai lehetnek a racionalizálásnak. Összevonások, olcsóbb, megbízhatóbb tételekre történő kiváltások, a cég által végzett munkafolyamatok beszerzett tételekkel való helyettesítése mind lehet egyfajta racionalizáció. A fő különbség a megtakarítási potenciálok egyéb fajtáihoz képest az, hogy itt biztosan szükséges a cég más csoportjainak a részvétele is a kivitelezés sikeréhez.

Stratégiai beszerzőként – ha bírsz a megfelelő autonómiával – a vállalat számos területére láthatsz rá. Így jó esélyed van arra, hogy olyan szinergiákat is észrevegyél a cég különböző tevékenységi körei között, amelyek segíthetik a költségek csökkentését.

Emellett számos külső céggel vagy kapcsolatban, így láthatsz olyan megoldásokat hasonló problémákra, amelyek a te vállalatodon belül is megfelelően működhetnek²⁰. Elsősorban a felelősségi körödbe tartozó kérdésekre kell koncentrálni, de manapság már a vállalatok jó részénél van lehetőség arra, hogy a dolgozók megvalósíthassák a különböző ötleteiket, ha azok érdemesek az erőfeszítésre.

²⁰ A más cégeknél szerzett tapasztalataidat egyfajta best practice-ként, jó gyakorlatként megpróbálhatod „haza vinni”.

A belső racionalizálás jelentheti a termékek vagy a gyártási folyamatok javítását. Néhány példa:

- termékek standardizálása, különböző termékek egy helyettesítő megoldással való kiváltása
- folyamat kiszervezése²¹
- folyamatok kiváltása egy új technológiai megoldással és/vagy beszerzett tétellel
- alternatív anyagok használata

A lista tetszőlegesen bővíthető iparágra jellemző tételekkel és megoldásokkal is. A lényeg azonban az, hogy a folyamatok összességét, a kívánt cél elérésének költségét kell nézni²². Az természetesen menedzsment feladat, hogy a stratégiai beszerzésnek tere is legyen erre, illetve az értékelési rendszere is elősegítse ezt a fajta szemléletet.

2.1.5. Tűzoltás

Ez az a tevékenység, ami egy ideális világban nem létezik, de mivel a miénk nem az, így az időnk nagy részét ez viszi el. A tűzoltás gyakorlatilag az a tevékenység, amikor egy váratlan problémát kell sürgősen megoldani. Ezek a problémák a leggyakrabban operatív jellegűek (is) - azaz valamiféle anyaghíányhoz köthetőek. A cégek zöménél azonban az operatív beszerzők (procurer, buyer, stb.) általában nem rendelkeznek a kellő jogosultsággal, döntési hatáskörrel vagy tapasztalattal, hogy megoldjanak egy-egy efféle gondot. Ezért szokták bevonni a stratégiai beszerzést, aki ilyenkor egyszerre igyekszik segíteni elhárítani az operatív problémát, és megelőzni a további előfordulást, illetve eskalációt. Ez viszont már tisztán stratégiai beszerzői feladat.

A kissé eufemisztikus kifejezés azt a folyamatot takarja, amikor a dolgok nem a maguk elvárt medrében folynak, hanem valami negatív esemény hatására problémás helyzet adódik.

Tűzoltás esetén a fő szabály a következő:

A termelés nem állhat meg!

²¹ Kiszervezés, azaz outsourcing: gyakori a kiszolgált tevékenységek külső cégekre bízása, de a termelésben sem ritka, hogy egy gyártási/megmunkálási fázist idegen cégnek adnak ki, különösen, ha az a saját folyamatban „szűk keresztmetszet”-nek számít..

²² TCO azaz “Total Cost of Ownership”, a tulajdonlás teljes költsége.

Ez elképesztően fontos, és amikor igazán nagy baj van, akkor még a legjobban szabályozott iparágakban is hajlamosak a vezetők lazán kezelni a szabályokat²³. Ez érthető is, különösen, ha egy-egy nagy OEM (autóiparban használt megnevezés az autóipari ellátási lánc domináns szereplőjére, azaz az autógyárra – Original Equipment Manufacturer) által kiszabható többtízezer eurós állásköltségekre gondolunk, amit szemrebbenés nélkül ki is fizettetnek a vétkes cégekkel. Alapvető dolog, hogy ilyen helyzetekben mindig nyugodtan és nagyon alaposan kell átgondolni a tennivalókat. Ilyenkor számít a kreativitás, az elemző- és kezdeményezőkézség, valamint a tapasztalat. Ha súlyosság szerint akarjuk a problémákat csoportosítani, három szintet tudunk megkülönböztetni:

1. szint: beszállítónál jelentkező probléma, a termelés folyamatosságát azonnal nem akadályozza, de a közeljövőben várhatóan megáll a termelés, ha nem sikerül a problémát orvosolni.
2. szint: saját termelést és kiszállítást akadályozó probléma. Ebben az esetben a vállalat alapfolyamatának működésében okoz zavart a vészhelyzet.
3. szint: a vevő termelését akadályozó probléma. Ez mind közül a legveszedelmesebb. Egy közepes vállalatot is veszélybe sodorhat, ha néhány műszakra megakaszt egy autógyárat²⁴ - más kérdés, hogy a nagy OEM-ek jellemzően fel vannak vértézve az ilyen esetek ellen, de téged az akkor nem fog vigasztalni.

A problémák nagyon könnyen súlyosbodnak, azaz az 1. szintű vészhelyzet néhány nap alatt eszkalálódhat 2. szintűvé, ha nem sikerül idejében megoldani. Legfontosabb az azonnali reagálás ezekben az esetekben²⁵.

3. A stratégiai beszerző ismérvei

Ez a munkakör meglehetősen komplex ismerethalmazt követel. Akár általános anyagkörrel, akár egy adott szegmenssel foglalkozik a stratégiai beszerző, akkor is számos képességnek és ismeretnek kell a birtokában lennie ahhoz, hogy munkáját

²³ Arra nagyon vigyázz, hogy a vészhelyzet sem jogosít fel a hatásköröd túllépésére, és főként nem törvénytelen megoldások alkalmazására. Autóipari példánál maradva egy engedély nélkül megváltoztatott alkatrész hibájából történő balesetért valakinek felelnie kell. Ne te legyél az!

²⁴ Elgondolkodtató, amikor a negyven milliós luxusautó csordultig van tele esztergált fém alkatrészekkel, és a dobozokat maga a beszállító cég tulajdonosa rakodja kétségbeesett arccal a targoncára...

²⁵ És a multik első törvényének betartása: mindent írásban!

ban eredményes lehessen. A hangsúlyok munkakörönként és személyenként változhatnak, de valamilyen szinten mindegyikre szükség van. Ezen szükséges készségek és képességek jó része tanulható, vannak azonban bizonyos személyiségjegyek, amikkel jó, ha a stratégiai beszerző rendelkezik. Ez inkább egyfajta nehezen körülírható személyiségtípust takar. Természetesen mindez nem azt jelenti, hogy erre a munkára születni kell, de az tény, hogy egy félénk, mindenkinek megfelelni vágyó és a konfliktusoktól irtózó emberből nagyon kis valószínűséggel lesz jó stratégiai beszerző.

3.1. Piacismeret

Alapvető, hogy tisztában legyünk azzal az általános környezettel, amiben a cégünk működik. Ez egy meglehetősen komplex tér, lévén, hogy az együttműködő vállalatok nagy része nem csupán egy adott országban, hanem több, más – akár gyökeresen eltérő földrajzi, politikai, gazdasági, kulturális – környezetben működő partnerháló részeként tart napi kapcsolatot egymással. A piacismeret ennek a nagyon összetett rendszernek az ismeretét jelenti, azt a képességet, hogy átlássuk, az egyes történések milyen hatással lehetnek a munkánkra nézve. Az alábbi ismeretek alapvető hatást gyakorolnak arra, hogyan azonosítod és látod át a céged helyzetét az ellátási láncbeli kapcsolatokban, és hogyan boldogulsz a cégben te, stratégiai beszerzőként:

- A piac felépítése. Tudnunk kell, miként fest egy általános ellátási lánc felépítése az adott iparágban. Jellemzően hány szintre tagozódik, kik a résztvevői, hol a dominancia, milyen kísérő iparágak vannak jelen, milyen általános tényezők befolyásolják az üzletmenetet. Tisztában kell lenni azzal, hogy milyen makro-történések befolyásolják az üzletmenetet. Ha az ellátási lánc alapjai a Közel-Keleten vannak, akkor egy ott kirobbanó fegyveres konfliktus komolyan veszélyezteti a termelésünket, míg ha a termékeink végső vevői jellemzően az amerikai kontinens mezőgazdálkodással foglalkozó farmerei, akkor egy aszályos év jelentősen csökkentheti a rendelésállományunkat. Tisztában kell lenni az üzletágra jellemző általános ellátási lánc felépítésével. Az alábbi ábra egy általános autóipari ellátási lánc modelljét mutatja:

Alapanyaggyártók → Tier²⁶ 2 gyártó cég → Tier 1 összeszerelő üzem → OEM

- Fő piaci szereplők. Ők azok, akik rajtunk kívül még részt vesznek az iparág termelésében. A szereplők lehetnek a beszállítóink, a vevőink vagy a konkurenciánk. Számos iparág esetén annyira összetett és bonyolult az ellátási lánc, hogy a résztvevők több szerepben is megjelennek egymás viszonyrendszerében. Ha ehhez még hozzátesszük a sokszor szövevényes tulajdonosi viszonyokat, akkor nem csodálkozhatunk, ha időnként meglehetősen fura szituációk adódnak. Ettől függetlenül ismerni kell azokat a cégeket, akik a piacon jelen vannak. Érdeemes figyelni a velük kapcsolatos híreket²⁷ és történéseket, mert ebből egyrészt a trendeket lehet kirajzolni, másrészt jó tippek és ötletek származhatnak tőlük.
- A piac fő mozgatórugói. Nem lehet elégszer hangsúlyozni: ismerni kell a piaci trendeket és azok legfőbb alakítóit. Ez hatalmas változást mutathat időben, térben, de mindegyikkel érdemes tisztában lenni. Sőt, ha egy-egy meghatározó alapanyag más iparági szereplőktől jön, akkor célszerű ismerni - ha nem is olyan mértékben - annak az iparágnak a mozgatórugóit is²⁸.
- Alapanyagfajták. Ez alatt nem csak a saját céged által vásárolt alapanyagokat kell érteni, hanem azokat az alapvető anyagokat, amikből a céged termékei felépülnek. Minél komplexebb termékeket vásárolsz, ez annál összetettebb lesz, de tisztában kell lenned azzal, hogy mit is vásárolsz pontosan.
- Végtermékek. A lánc másik végén keletkező áruk. A klasszikus végtermék különbözhet a céged által értékesített terméktől (ami lehet beépülő termék, részegység, alkatrész, stb.).

²⁶ Tier 1, Tier 2 = a beszállító cég távolságát mutatja az ellátási lánc domináns pontjától, az OEM-től mérve. Tier 1 cég az, aki közvetlenül az autógyártónak viszi be a termékeket. Tier 2 a Tier 1 beszállítóinak a besorolása, és így tovább (természetesen létezik Tier 3, stb. is).

²⁷ Jó alkalom az információgyűjtésre egy-egy szakmai konferencia. A stratégiai beszerzők általában eléggé egocentrikus emberek, és sok esetben szeretnek büszkélkedni az eredményeikkel. Ebből pedig rengeteg hasznos információt lehet megtudni. Egy átlagos konferencia ebédszünetében pontosabb képet kaphatsz egy adott régió/iparág általános helyzetéről, mint megannyi tanulmányból.

²⁸ Gyakorlati példa: ha te elektronikai iparban dolgozol, és az egyik fő alapanyagod a rézdrót, a másik meg a műanyag, akkor nem árt tisztában lenni a rézfolyamon túl az azt alakító tényezőkkel is, de emellett az olajipari történéseket, mint a műanyagok árának egyik legfőbb mozgatórugóját is figyelemmel kell kísérned.

Ezért, noha a vállalat, aminek a tagja vagy, teszem azt mobiltelefonok hátlapját vagy személygépkocsik csomagtartójának kilincsét gyártja, a klasszikus végtermék maga a telefon vagy az autó. Nem árt, ha tudod, hol van a helyed a teljes ellátási láncban.

- Állami szabályozók. Minél kevesebb ilyen van, annál szerencsésebb helyzetben találsz magadat, de tény, hogy ilyen-olyan mértékben minden iparág különböző szabályozók hatálya alá esik. Jelen esetben ez nem feltétlenül csak nemzetállami törvényeket, egyéb hazai jogi előírásokat jelent, hanem nagyobb konglomerátumok rendelkezéseit, szabályait, mint például az Európai Unió irányelvei és eljárásai, vagy az egyéb gazdasági/kereskedelmi szövetségek egyezményei. Az állami és nemzetközi jogi és hatósági szabályozók – amellet, hogy megbízható alapot jelentenek a jogalanyoknak - olyan terheket és költségeket rónak az egyes piaci szereplőkre, amelyek megkerülhetetlenül jelen vannak a mindennapi munkavégzésben²⁹. A legtöbb esetben árfelhajtó hatásúak, de akadnak területek, ahol versenylőnyt biztosít, vagy támogatást nyújt egy-egy szabályzó. Számodra, mint stratégiai beszerző számára ez abban a kontextusban releváns, hogy a beszerzési árak ezáltal nő-e, avagy csökken.

3.2. Termékismeret

Alapvető elvárás, hogy tisztában legyünk azzal, hogy mi is az a termék, amit a cégünk előállít. Mivel stratégiai beszerzőként időről-időre komplex döntési helyzetekkel is találkozhatunk, amelyeknél a helyes megoldás a teljes környezettől függ, fontos, hogy az összes részegységnek, amit használunk legalább az alapvető elemeivel legyünk tisztában. Emellett tudnunk kell azt is, hogy a mi késztermékünk a jövőben majd milyen célt szolgál, hová kerül a végső felhasználási helyén, és ott milyen igénybevételnek lesz kitéve.

- Termékek felhasználási területe. A termékek felhasználási területének ismerete alapvető, nem túl bonyolult, de nagyon fontos információ. Hol fogják használni a termékünket, vagy ha szolgáltatásról van szó, akkor kik azok, akik azt igénybe veszik, és miért? Hogy ne

²⁹ Csak kérdezz meg egy tetszőleges magyar céget arról, hogy mi is a véleménye az EKAER rendszeréről, és annak bevezetéséről, vagy az éttermeknek az elvitelre kért termékek ÁFA-tartalmáról.

csak mindig ipari példákat hozzak: egy látszólag hasonló IT szolgáltatás esetében nagyon nem mindegy, hogy azt a helyi óvoda könyvételese veszi igénybe, vagy egy kormány szerv, netán egy orvosi intézet sürgősségi osztálya.

Azok a megoldások, amik teljességgel elégségesek az egyik helyen, nem felelnek meg egy másik terület felhasználási normáinak³⁰.

- A termék gyártási folyamata. A gyártási folyamat azon tevékenységek összessége, amelyeket a vállalat végez az alapanyagok felhasználásával és/vagy módosításával a késztermék előállításának céljából. Ennek a folyamatnak vannak jellemzői, amiket ismerni stratégiai beszerzőként is tanácsos. Ha nagyon komplex a dolog, a fő lépéseket akkor is érdemes tudni, mert az egyes lépések megértése megkönnyíti mind a beszállítókkal folytatott tárgyalásokat, mind pedig az adott alapanyagok piacának kezelését. Emellett ha mélységében ismered a saját folyamataidat, akkor könnyen észrevehetsz olyan megtakarítási lehetőségeket, amelyeket korábban nem láttál.
- Beépülő anyagok. A beépülő anyagok mindazon dolgok, amelyek a gyártási folyamat során szükségesek a termék előállításához. A fizikailag megfogható elemeken kívül lehetnek egyéb hozzáadott értéket képviselő folyamatok is, amelyeket külsős forrásból kell megvásárolni. Ezek átmenetet képeznek a szolgáltatások és az alapanyagok között, de jelen esetben rájuk is igaz, hogy ismerned kell a mibenlétüket. Nem csak azokat, amelyekkel közvetlenül te magad foglalkozol, hanem azokat is, amelyek kívül esnek a te hatáskörödon.
- Helyettesítő anyagok ismerete. Egy ideális világban nincs nagy szükség erre a tudásra, de nem élünk ideális világban. Helyettesítő anyag mindaz, ami a járatos, a termelésben használt alapanyagokat többkevesebb problémával és tennivalóval ugyan, de kiválthatja. Ezek vagy más gyártó termékei, vagy olyan tételek, amik fizikai tulajdonsága eltér az optimálistól. Ha helyettesítő termékre van szükség, az

³⁰ A helyi Napsugár óvoda esetében elég, ha 99%-os mondjuk a nyilvántartási program elérése, de ugyanez az arány elfogadhatatlan, ha az a szoftver egy orvosi program, ami létfontartó készülékeket vezérel. Elégké könnyen belátható, hogy a dadus néni a gép nélkül is kiviszi majd Kincsecskét az udvarra játszani, de egy nyitott mellkasi szívműtét már nehezen levezethető egy programhibás berendezéssel.

mindig drágább lesz, mint a járatos - különben az lenne a járatos termék!

3.3 Technológiai ismeretek

Gyártástechnológiai ismeretekre azért kell szert tenni, mert a beszerzési ár egyik legnagyobb indikátora az adott termék/szolgáltatás előállításához szükséges folyamatok költsége. Emellett egyéb faktorokban – kapacitás, időtényező, stb. – is komoly szerepet játszik a gyártástechnológia.

Az átfutási időtől kezdve a minimális rendelési mennyiségekig számos nagyon fontos szempont függ ettől. Ahhoz, hogy meg lehessen ítélni egy ár, vagy egyéb feltétel realizálását, ismerni kell az adott termékhez kapcsolódó gyártási technológia főbb lépéseit.

- Főbb alapanyagfajták ismerete. A beszerzett tételek alapanyagai meghatározzák a tételek számos paraméterét. Minden iparágnak megvannak a jellemző alapanyagai³¹, amelyek mind-mind fontosak egy stratégiai beszerző számára. Ezeket, ha nem a te anyagaid, eleendő érintőlegesen ismerned. Viszont ha komolyan meghatározza az általad beszerzett anyagokat, akkor ennél mélyebben kell tanulmányozni a technológiáját. Például a poliamid (PA) az egyik legelterjedtebb műszaki műanyag, amelyet az ipar számtalan területén használnak. Viszont az ebből készült anyagok beszerzésével foglalkozó stratégiai beszerzőnek tudnia kell az alapvető különbségeket az egyes fajtái között is.

³¹ Például a hőre lágyuló műanyagok néhány jellemző fajtája: PE; PS; ABS; PET, PA, PVC; PU; PVDC. Ebből az egyik pl. a folpack.

PA66	PA6
Jobb dörzsállóság	Jobb ütésállóság
Alacsonyabb vízfelvétel	Nagyobb csillapítás
Hidrolízissel szembeni nagyobb ellenállóság	Könnyebb feldolgozhatóság
Nagyobb hőállóság	Kisebb hajlam deformálódásra
Nagyobb merevség	Homogénebb felületi minőség.

1. ábra Poliamid fajták tulajdonságai³²

- Főbb anyagok előállítási technológiájának ismerete. Ahogy már a fejezet elején is említettem, fontos ismerni a hozzánk kerülő anyagok gyártásának technológiáját. Ennek a tudásnak a segítségével könnyebben meg lehet ítélni egy-egy ajánlat realitását.

Ez természetesen magába foglalja azt is, hogy legalább nagyvonalakban ismert legyen a beszállítóink gyártásához szükséges alapanyagok és technológiák mibenléte. Ha már a műanyag volt a példa, akkor egy egyszerűsített ábra a precíziós műanyag fröccsöntés folyamatáról:

Granulátum szárítása

Granulátum és mesterkeverék összekeverése

Adagolás a fröccsöntőgéphez

Fröccsöntés

Hulladék kezelése (alfolyamat):

- engusz és selejt darálása

- darálék kezelése visszaadagolás vagy gyűjtés formájában

Darabok ellenőrzése, csomagolás, utómunkálat

³² saját ábra

- A termékek további feldolgozása. A további feldolgozásról is szükséges, hogy tájékozódjon a stratégiai beszerző. Természetesen a technológiai paraméterek meghatározása nem a stratégiai beszerzés feladata és felelőssége, de ha meg szeretnéd érteni a terméket, és nem csupán végrehajtóként akarsz tevékenykedni, akkor érdemes a teljes folyamat ismerete. Nem mellesleg így olyan információkhoz is juthatsz, amikkel a saját munkádat könnyíted meg.

3.4. Közgazdasági ismeretek

Axióma, hogy a közgazdasági folyamatok meghatározzák a gazdasági szereplők életét és tevékenységét. Nem hiszem, hogy túlságosan mély magyarázatot igényel annak megértése, hogy egy esetleges adóemelés vagy nagyobb infláció közvetlen hatással van az eredményre. A pontos mechanizmusok tárgyalásától terjedelmi és tartalmi okokból jelen könyv hasábjain eltekintünk, itt megelégszem pusztán azon néhány gazdasági tényező számbavételével, amely direkt módon hathat az árainkra és az ellátási láncunkra.

- Infláció: alapvető gazdasági jelenség, ami közvetlenül kihathat az árszintre. Stratégiai beszerzői szempontból a nehézséget az okozza, hogy a vevők – főként, ha más országban vannak - a lehető legritkább esetben tolerálják az automatikus áremelést. Emiatt a beszállítók ezirányú törekvéseit is vissza kell utasítani.
- Adókörnyezet: a termelésre és munkára rakódó adóterhek nagyon jelentősek lehetnek, és a különböző országok ez irányú eltérései komolyan befolyásolják az adott országokban tevékenykedő cégek versenyképességét.

Például egy olyan termék esetében, ahol a nyersanyagárhányad magas, és a termelési folyamat hozzáadott értéke alacsony, a munkabérekre rakódó állami elvonások magas szintje egyértelműen komoly hátrányt jelent³³. Ugyanez a helyzet az egyéb adókkal és terhekkel. Ide lehet még sorolni az állam által megkövetelt adminisztrációs kötelezettségeket is, mert azok is közvetett költségként jelentkeznek.

³³ Gondolj bele logikusan: a komáromi Kovács Bt. illetve a komárnói Kovács Sro. ugyanúgy 100 forintot fizet a vas kilójáért. Mindketten 10 forintot fizetnek annak, aki hármát ráüt a vasra, és a készterméket létrehozza. De amíg Kovács úr erre még +10 forintot fizet adóra, addig Kovács úr csak 5 forintot. Melyiket fogod beszerzőként megvenni? A 120 vagy a 115 forintba kerülő terméket?

-
- Egyéb makro-gazdasági tényezők: az árakra is hatást gyakorló ilyen tényező lehet a gazdasági környezet kiszámíthatósága, ami a beruházásokra, ezeken keresztül a kapacitások lehetséges alakulására gyakorol hatást, vagy a képzett szakemberek elérhetősége, ami a bérszintre, és egy bizonyos szám alatt a reálisan tervezhető kapacitásra is kihat³⁴.

3.5. Egyéb képességek

Ezek azok az alapvető kompetenciák vagy trendi elnevezéssel “soft skill”-ek, amik a háttérből meghatározzák, milyen eredményességgel tudjuk a „hard skill”-jeinket használni. A stratégiai beszerzőnek számos olyan, nehezen mérhető képességgel is rendelkeznie kell, amely nagyban hozzájárul a munkája sikerességéhez. Ezek fejlesztésére egy egész iparág fejlődött ki, viszont elmondható, hogy minden jegy közül a tapasztalat és a nyitott, tanulásra kész személyiség a legfontosabb. Lássunk néhány további, hasznos képességet, ami szükséges, de persze nem elégséges feltétele a jó stratégiai beszerzői munkának:

- Stressztűrés. Stratégiai beszerzőnek lenni nem unalmas munka. Aki nem képes komoly nyomás alatt is egyenletesen jó teljesítményre és megfelelő döntések meghozatalára, annak bizony problémái lesznek a területtel.
- Racionális személyiség. Ez a munkakör végső soron a számokról szól. Időnként olyan döntéseket kell hozni, aminek az emberi oldal meglehetősen kellemetlen. A túlzott empátia és érzelmesség megnehezíti a racionális cselekvést.
- Elemzőkészség és az összefüggések meglátásának képessége.
Látnod kell, hogy a vállalat - vagy a piac - működése egy nagy rendszer, ahol minden összefügg mindennel. Ha megmozgatsz egy domínót, azt anélkül kell tenned, hogy felborítanád a kényes egyensúlyt.
- Érdekérvényesítő képesség. Nem elég látni, hogy mi a helyes döntés, azt végre is kell hajtani, elérni, hogy a veled kapcsolatban lévők is azt tegyék, amit helyesnek ítélsz. Ezt sokan összekeverik az ag-

³⁴ Például 2017-ben Nyugat-Magyarországon a szakképzett munkaerő – CNC gépkezelő, kovács – hiánya olyan probléma, ami egyes gyártó cégeknél már a műszakok szervezését és a gépek működtetését is veszélyezteti.

resszív személyiséggel, pedig alapvető különbség van a kettő között. Nem lenyomni kell a többieket, hanem elérni, hogy az történjen, amit te akarsz. Ehhez a közvetlen konfrontáció csak egy eszköz a sok közül. Tapasztalataim szerint a racionális érvelés üzleti környezetben sokkal hatékonyabb, ha nem csak rövidtávon gondolkozol.

- **Konfliktuskezelés.** A konfliktuskezelés szervesen kapcsolódik az előző ponthoz. Viszont nem szabad elfelejtened, hogy a konfliktusok kezelése, elsimítása számodra nem cél, hanem eszköz abban, hogy az érdekeidet érvényesíthesd. Vannak helyzetek, amikor igenis keményen bele kell állni a konfliktusokba!
- **Tapasztalat.** A tapasztalat az eddigiek közül a legfontosabb. Egy jó stratégiai beszerzőnek kommunikációs, tárgyalási, érvelési rutint kell gyűjtenie, meg kell tanulnia a termékeket, meg kell ismernie a piacokat és a különböző eseteket. Nagyon fontos, hogy a tapasztalat nem az évekből, hanem az élményekből ered. Ha magadtól nem keresed az új helyzeteket, a friss, még soha nem látott problémákat - divatos kifejezéssel megmaradsz a komfortzónád keretein belül - hiába töltesz el éveket a szakmában, nem fogsz fejlődni. Csak rajtad áll.

4. A stratégiai beszerzés helye a szervezetben

A stratégiai beszerzés vállalaton belül elfoglalt helye és pozíciója roppant változatos lehet. Iparágtól, cégtől függően tartozhat a termeléshez, az anyagellátáshoz, vagy lehet akár önálló entitás is. Nagyobb cégek esetében maga a stratégiai beszerzés is több - különböző területekhez kapcsolt - részből állhat. Jellemző példa erre, hogy a termeléshez kapcsolódó anyagok beszerzését az anyagellátáshoz, vagy a termeléshez kapcsolják, a nem termelési anyagokat pedig más szervezetek szerzik be. Az, hogy melyik területhez tartozik, mekkora önállósága, ill. feladat- és hatásköre van, megmutatja az adott szervezetbeli pozícióját, rangját is. Véleményem szerint a stratégiai beszerzés akkor tudja leghatékonyabban kifejteni a tevékenységét, ha egy külön - szolgáltató szemlélettel bíró - szervezeti egységben működik. Természetesen ez csak egy bizonyos cégméret és forgalom esetében indokolt, ahogy arra korábban is utaltam. A stratégiai beszerzés - bárhol is foglaljon helyet a hivatalos organigramon - a gyakorlatban egy meglehetősen sajátos pozícióban van.

4.1. A stratégiai beszerzés szervezeti elhelyezésének megoldásai

A stratégiai beszerzés cégen belül elfoglalt helye minden szervezetnél más és más. Az alábbiakban a jellemző felosztásokról ejtek szót. Ezek az archetípusok és jellemzők elegyednek különböző formákban a gyakorlatban, teljesen tiszta megoldás nem igazán létezik, hacsak a kis cégek teljesen centralizált beszerzését nem soroljuk ide.

4.1.1. Centralizált – decentralizált – hibrid modell

Ha a stratégiai beszerzést a szervezeti elhelyezése alapján vizsgáljuk, akkor a szokásos vállalati sémák valamelyik részében találhatjuk meg. A leggyakrabban előforduló szervezeti megoldások a következők:

- Centralizált beszerzés - Központi beszerzésnek is hívják. Kis cégek-nél ez az automatikus működési modell, lévén, hogy nincs több szervezeti egység, ahol a funkció elhelyezhető lenne. Több egységből álló nagy cégeknél akkor ideális, ha központi beszerzésre alkalmas anyagcsoportokat (commodity) vonnak össze a központi beszerzés hatáskörébe. Előnye a nagyobb volumenekből és a központilag letárgyalható feltételekből fakadó árelőny (méretgazdaságosság). Ez nem csak a darabárban nyilvánulhat meg – bár kétségtávan ott a legjellemzőbb – hanem az egyéb járulékos költségekben is, mint például szállítás, csomagolás, stb. Kiválóan alkalmas arra, hogy standardizál-

juk a beszerzett termékeket. Mivel egy kézen megy keresztül minden, ezért eléggé jó ráhatása van a beszerzésnek a vásárolt tételek milyenségére.

A standardizálás persze más előnyökkel is jár(hat), hiszen ha azonos termékeket használ a cég minden egysége, gyára, irodája, akkor a közöttük lévő anyagáramlás is egyszerűbb, nem is beszélve a naprakészebb információkról. Előnye még az is, hogy kevesebb szakembert kíván, így lehetőség nyílik azonos költségkeretből magasabban kvalifikált beszerzőket alkalmazni. Ami az előnye, az a hátránya is, nevesül az a tétel, miszerint minél centralizáltabb valami, annál nehezebb³⁶. Fel fog merülni a túlzott bürokratizálódás³⁷, illetve az a probléma, hogy a beszerzésért felelős személyek nem felelősek a költségekért, azaz más kasszájából rendelnek.

- Decentralizált beszerzés – A helyi, lokális egységek maguk intézik az idevágó feladatokat. Előnye a rugalmasság, a helyi igények sokkal magasabb szintű kiszolgálhatósága. Jellemző, hogy a beszerző és a költségeket viselő fél is azonos szervezet tagja, így nagyobb a motiváció a költségek kézben tartására. Hátránya, hogy a mennyiség is ehhez igazodik, azaz nem lehet, vagy nagyon nehézkes összevonni az egyes tagvállalatok, csoporttagok igényeit. Másik nagy hibája, hogy nincs egységes fellépés a szállítókkal szemben. Így könnyen előfordulhat, hogy adott beszállító más feltételekkel szállít a cégcsoport egyes tagjainak³⁸. A fontos információk is rejtve maradhatnak ebben a struktúrában, illetve a raktárkészletek is komoly többletköltségeket okozhatnak.
- Hibrid modell – Ez a modell az előző két lehetőség összevonásából született. A központi stratégiai beszerzés egyes kiemelt anyagcsoport-

³⁶ Mivel adott esetben egy ember dönt komoly pénzekről, úgy itt eléggé magas kockázata van a különböző kartellek és egyéb, nem tisztán piaci megoldások megszületésének. Elég csak bármely tetszőleges közbeszerzést megnézni.

³⁷ Hogy ez előny vagy hátrány, az nézőpont kérdése. Volt szerencsém egy multinacionális vállalathoz, ahol többek között az irodaszerek beszerzését centralizálták európai szinten. Miután egy számológép igényléséhez is több űrlapot kellett kitölteni a lengyelországi központ számára, így az ember kétszer is meggondolta, hogy kér-e egyet. Így a bürokrácia egyfajta természetes költségcsökkentő szűrőként is funkcionált.

³⁸ Láttam olyan céget, ahol ugyanaz a beszállító az egyik alegységnek 15, a másiknak 30, a harmadiknak pedig 45 napos fizetési határidővel állította ki a számláit.

tokkal – un. „commodity csoportokkal” – foglalkozik, amelyek jellemükénél vagy volumenükénél fogva összevonhatók. Más beszerzésekre a lokális szervezeti egységeknél működik egy-egy autonóm beszerzési csoport – vagy beszerzéssel megbízott munkatárs – akik a helyi igényeket elégítik ki.

Ez a rendszer kiválóan egyesíti a két “ősnél” az előnyeit, amennyiben a cégvezetés jól ismeri fel, mely területeken érdemes meghagyni a helyi erőknél a jogosultságot³⁹, és hol kedvezőbb, ha központi kézbe veszik az ügyet. A központosított termék/szolgáltatáscsoportoknál érvényesülnek a nagyobb méret adta előnyök. Nem ritka az a megoldás sem, hogy a központi beszerzés letárgyalja a feltételeket, és a többiek a már letárgyalt feltételek alapján intézik a helyi ügyeket.

- Beszerzésgazda modell – Ha több vállalati egység használ ugyanolyan terméket, akkor általában a legnagyobb volument adó egység lesz az adott beszerzés felelőse. Az ő feladata lesz a megállapodás megkötése és a kapcsolat menedzselése. A modell hátránya, hogy a sikeres működéshez magasabban kvalifikált beszerzőket és egy viszonylag fejlett vállalati kultúrát, informatikai hátteret valamint együttműködési hajlandóságot feltételez.

A különösen összetett feladatok esetében általában teameket kell kialakítani – azaz olyan, ideiglenesen megbízott csoportokat – ahol a beszerzési projektben érintett összes szervezeti egység és/vagy funkció képviselteti magát. Nem ritka ez a megoldás a mátrix szervezetekben. A projekt jellegű megoldás, ha hatékonyan tud működni, akkor nagyon jó eszköz. Viszont amennyiben nem megfelelő a tagok közötti összhang – mátrix ide, vagy oda - garantált a kudarc.

³⁹ Ez nem mindig értékfüggő. Dolgoztam olyan cégnél, ahol a precíziós szerszámok beszerzése helyi hatáskör maradt, noha egy-egy szerszám értéke elérte a 40-50 000 € összeget, de a 100 000 eurós nagyságrend sem volt kivételes. Viszont annyira szorosan kellett együttműködni a szállítónak és a gyár mérnökeinek, hogy a központosítás nem volt működőképes alternatíva. Persze a költség engedélyeztetése már más történet.

4.1.2. Korlátlan – korlátozott döntés

A korábban ismertetett feladatkörök ellátásához felhatalmazásra van szükség, ami az egyes cégek esetében különböző módokon van szabályozva. Előfordul, hogy valamilyen külső, vagy belső körülmény korlátozza a szabad döntést. Alapvetően egy skálát kell elképzelni, amelynek a két elméleti végpontja az alábbiak szerint definiálható:

- Korlátlan döntés – ha a beszerzés szabadon dönthet a szállítók kiválasztásáról, illetve beleszólása van az alapanyag meghatározásába már a termék tervezési fázisában, akkor korlátlan stratégiai beszerzésről beszélünk.
- Korlátozott döntés – ha a beszerzés számára egy vagy több tényező gátolja a szabad szállító választást, vagy nincs ráhatása az új termékek alapanyagainak kiválasztására, akkor a döntési jogköre valamilyen mértékben korlátozott. Jellemző korlátok a vevő által dedikált beszállítók, a rajzokon definiált pontos alapanyag megnevezések, amelyek konkrét gyártó konkrét típusát írják elő⁴⁰. Ilyen korlát lehet még a multinacionális cégeknél a központi, anyavállalati szerződések, vagy egyéb vállalati előírások. Korlátot jelenthet még az is, ha az adott termék nem helyettesíthető mással.

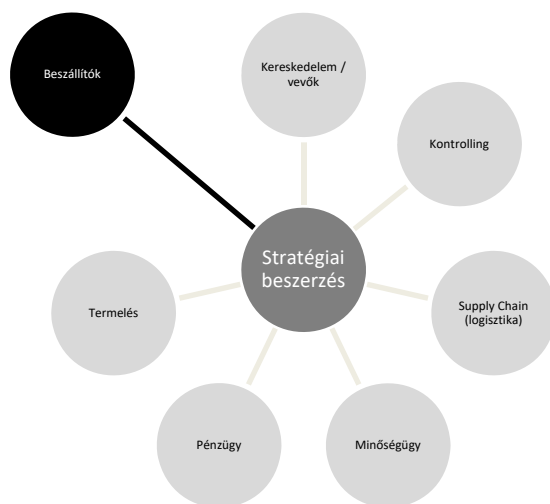
A legtöbb szervezetben valahol a két végpont között, időnként rugalmasan mozogva működik a stratégiai beszerzés. A döntések szabadsága sok tényezőtől függ, többek között még a szervezetben dolgozó emberek személyiségétől, érdekérvényesítő habitusától is - bár jó stratégiai beszerzők esetén általában ezzel nincs gond. A mozgáster sokszor anyagcsoportonként is változó lehet.

⁴⁰ A rajz az autóipar szent irata. Kanonizált szakrális dokumentum, tartalmának megváltoztatása - főleg személyautókba épülő kritikus termékek esetén - nagyjából a lehetetlennel határos. Még akkor is, ha konkrét gyártó konkrét terméke szerepel rajta, és a gyártó időközben csődbe ment...

5. A stratégiai beszerzés kapcsolata a főbb vállalati területekkel

A stratégiai beszerzés egyike azon kevés vállalati egységnek, amely formálisan is közvetlen kapcsolatban van a beszállítókkal, és emellett – az igényléseken és egyéb folyamatokon keresztül – a vállalat összes csoportjával és szervezeti egységével. Ezen kapcsolatok intenzitása változó lehet, de alapvetően három módon történhet a kapcsolódás.

1. Első és leggyakoribb, amikor az adott szervezeti egység vagy annak valamely tagja „igénylőként” jelenik meg egy beszerzési folyamatban. Ilyenkor ő az az „ügyfél”, akit a stratégiai beszerzésnek ki kell szolgálnia.
2. A második esetben valamely beszerzési igény kielégítéséhez, vagy az ezzel járó előírási folyamatok betartásához szükséges a kontaktus. Jellemzően ilyen a pénzügy, a minőségügy és az egyéb, adminisztratív-ellenőrző funkciót ellátó szervezeti egységek.
3. Végül pedig azt a kapcsolatot is meg kell említeni, amikor egy adott egység nem közvetlen tagja az aktuális beszerzési folyamatnak, nem is bír felette ellenőrző funkcióval, de a folyamat valamilyen módon több-kevesebb hatással van az adott szervezeti egység munkájára.



2. ábra A stratégiai beszerzés kapcsolatai⁴¹

⁴¹ saját ábra

Az ábrából is jól kivehető, hogy a stratégiai beszerzésnek mennyire kiterjedt még a hivatalos kapcsolati hálója is, hiszen potenciálisan a cég egészével, illetve a partnerek döntő részével is napi szintű együttműködésben van.

5.1. A kapcsolatok minősége

A továbbiakban megvizsgáljuk, hogy a stratégiai beszerzésnek a cégeknél előforduló jellemző területekkel milyen tipikus kapcsolatai képzelhetők el, illetve milyen viszonyokra és súrlódási pontokra kell felkészülni a napi munkavégzés során. Ehhez szükséges megvizsgálni és megérteni az alábbi ábrát:

Magas hatás	Hátráltató tényező, javítani kell a viszonyt	Szövetséges, mindenképpen meg kell tartani a jó viszonyt
Alacsony hatás	Nem számít, de kerülendő	Támogató, meg kell tartani a jó viszonyt
	Negatív viszonyulás	Pozitív viszonyulás

3. ábra A kapcsolatok irányultsága és befolyása⁴²

A függőleges tengelyen az adott területnek a stratégiai beszerzés munkájára gyakorolt hatását lehet ábrázolni. Minél jelentősebb ez a befolyás, az adott terület annál inkább hatással van a stratégiai beszerzési folyamatokra, munkára és eredményeségre. Jellemző példa erre a terméktervezés, amely alapvető hatást tud gyakorolni egy stratégiai beszerzésre, míg mondjuk az épület karbantartás vagy a HR szerepe jóval kisebb.

A vízszintes tengely az adott terület és a stratégiai beszerzés jó, vagy kevésbé jó viszonyát fejezi ki. Ez nehezen kvantifikálható érték, mivel rengeteg szubjektív elemet is tartalmazhat, sőt nagyrészt az interperszonális kapcsolatok minőségén alapul. A fenti besorolással a társosztályokat négy csoportba lehet sorolni..

Hátráltatók: azok, akikkel a viszony negatív, ellenben a hatásuk a munkavégzésre magas. A konfliktus eredhet személyes ellentétekből és/vagy érdekellentétekből. Ezzel a helyzettel mindenképpen kezdeni kell valamit, mert nagyon veszélyes szituáció.

⁴² saját ábra

Két megoldása létezhet. Az egyik, hogy feloldva az ellentétet, javítjuk a viszonyt. Ez leginkább akkor járható út, amikor szakmai érdekellentét van a két részleg között. Ezek a problémák jellemzően – de nem kizárólag – a vállalati előírásokban, eredménymérési célkitűzésekben, vagy eltérő szakmai standardokban gyökereznek.

A másik a személyes eredetű problémákból eredő negatív viszonyulás⁴³. Ez nehezebben megoldható gond. Ebben az esetben meg kell próbálni az adott terület vagy személy befolyását csökkenteni valamely módon a stratégiai beszerzés munkájára, így "hátráltatóból" a "kerülendő" kategóriába degradáljuk a kapcsolatot, ezzel is csökkentve a problémákat.

Kerülendők: kerülendő egy terület akkor, amikor a viszony ellenséges, de nincs olyan hatással a stratégiai beszerzés munkájára, hogy kritikus legyen a probléma. Ebben az esetben is célszerű a viszony jobbítására törekedni a hátráltató tényezőknél már említettekhez hasonlóan, de nem jelent akkora veszélyt, ha nem változik a szituáció.

Támogatók: Sokkal jobb a helyzet, ha a viszony pozitív, támogató. Még ha nincs is közvetlen hatása a szervezeti egységnek a munkavégzésünkre, mindig hasznos, ha jó viszonyt tudunk ápolni más területekkel. Ilyenkor időnként tudunk számítani a támogatásukra⁴⁴. Azt is érdemes szem előtt tartani, hogy a multicégek világában a fontossági és kapcsolati viszonyok pillanatok alatt gyökeresen megváltozhatnak, így egy-egy terület szerepe akár ideiglenesen, akár tartósan jelentős mértékben megemelkedhet. Ezért a hosszú távú érdekeinket szem előtt tartva célszerű, ha minél több területtel és az ott dolgozókkal is jó viszonyt ápolunk!

Szövetségesek: Pozitív viszony és komoly ráhatás; mindenképpen meg kell őrizni ezt a status quo-t! A szövetséges kategóriába tartozó szervezeti egységek hatása a munkádra kritikus lehet, jórészt tőlük függ, hogy mennyire tudod stratégiai beszerzőként érvényesíteni az érdekeidet és végrehajtani a feladatodat. A pozitív viszonyt általában mind a céges feltételrendszerek - egymást segítő és/vagy egymásra utalt értékelési szempontok - mind pedig a megfelelő szintű és minőségű informális kapcsolatok is segítik. Ezek jellemzően azok a területek lesznek, akikkel a működési területek

⁴³ Megéltem olyan helyzetet, amikor a férj a termelésen volt döntéshozó, a feleség pedig a stratégiai beszerzést vezette. Amikor elkezdődött a válóper, azt az egész cég megérezte.

⁴⁴ A nagy cégek belpolitikai manőverei időnként bizánci magasságokba is emelkedhetnek, de ettől függetlenül is könnyebben érvényesítheted az érdekeidet, ha találsz hozzájuk támogatókat.

komoly átfedéseket mutatnak. Példa lehet az operatív beszerzés, vagy a beszállító fejlesztés, netán a minőségügy.

5.2. Kapcsolat az anyaggazdálkodással

Az anyaggazdálkodás minden vállalatban megtalálható csoport, ők foglalkoznak az operatív beszerzéssel. Az anyaggazdálkodás pontos feladatköre és felelőssége cégtől és iparágtól függően változó lehet, de jellemző magfunkciója a termeléshez szükséges napi szintű anyagellátás biztosítása. A anyaggazdálkodók feladata a készletszintek figyelése, ezen információk alapján történő rendelések elkészítése, illetve a megrendelések nyomon követése, és teljesülésük biztosítása.

Az anyaggazdálkodók által kezelt tételek jellemzően alapanyagok, de adott esetben szolgáltatások is lehetnek. Az általuk kezelt időtávra vonatkozóan azt lehet mondani, hogy jellemzően éven belüli tervekkel és esetekkel foglalkoznak. Hatása a stratégiai beszerzés munkájára: magas.

Ők az a szervezet (sőt, sok esetben szervezeti és/vagy személyi átfedés figyelhető meg az operatív és a stratégiai beszerzés között) akik azokkal a feltételekkel és adatokkal dolgoznak nap mint nap, amit a stratégiai beszerzés tárgyal le a beszállítókkal. A folyamat kétirányú, ugyanis a legtöbb stratégiai beszerzési feladathoz szükséges információ az anyaggazdálkodásnál lelhető fel.

Lehetséges sűrűlődségi pontok: a munka során több pont is lehet, ahol az operatív és a stratégiai beszerzés érdekei eltérnek egymástól. Ezen eltérések kezelése általában menedzsment feladat, és a célkitűzések, teljesítménymutatók és mérési módszerek helyes használatával küszöbölhető ki. Jellemző problémák:

- Minimális rendelési mennyiség. (MOQ – Minimum Order Quantity) Ez az a rendelési tétel, aminél kevesebbre a beszállító nem fogad be megrendelést. Ennek sok esetben technológiai oka lehet (pl. sorozatnagyság), vagy akár gazdasági, logisztikai, szállítási.

Jelen esetben a problémát az okozza, hogy a beszállítók jellemzően a magasabb MOQ-k esetében kedvezőbb árat kalkulálnak⁴⁵, az anyaggazdálkodásnak pedig számos esetben a készletszint az egyik legfőbb mérőszám, amihez tartani kell magukat. Sok helyen elterjedt

⁴⁵ Nagyobb darabszámnál az egy termékre jutó fajlagos költségek jóval kisebbek. Vannak gyártási technikák, ahol egy ráállás a termelésre 6~8 órán keresztül, vagy még tovább is tart, a kapacitása meg több tízezer darab műszakonként. Könnyen belátható, hogy ilyen esetben egy néhány ezres megrendelést csak rendkívül magas fajlagos költségekkel tudnak elvállalni.

a JIT⁴⁶ beszerzési modell (azaz a készlet nélküli működés), amihez a minél alacsonyabb MOQ-k passzolnak (a termelés méretének megfelelően).

A stratégiai beszerzés szempontjából viszont legtöbb esetben az ár a fő indikátor, így az alacsonyabb MOQ magasabb költsége általában a stratégiai beszerzőknek „fáj”. Egy lehetséges megoldás az ellentét feloldására a szállítási/lehívási mennyiségek és a megrendelt mennyiségek szétválasztása, azaz a rendelés továbbra is az MOQ-ra szól, de ezt két vagy több részletben szállítja le a beszállító. Természetesen ennek is lehetnek extra költségei, mert a készregyártott termékeket raktározni szükséges, illetve a logisztikai költség is növekszik, de adott esetben ez egy kompromisszumos megoldás lehet.

- Szállítási idő. (LT, azaz Lead Time – a rendelestől a leszállításig tartó idő) A termelés rugalmas programozásához és a raktárkészletek alacsonyan tartásához, illetve a vevői rendelések hektikuságának kezeléséhez rövid szállítási határidők az optimálisak. Egyes termékek 12 - 18 - 24 hetes, vagy még hosszabb szállítási határidejével nem lehet rugalmas termelést és vevőkiszolgálást elérni. Sok esetben azonban a technológia, a távolságok, vagy egyszerűen a beszerzési potenciál miatt nem lehetséges a kívánt mértékben rövidíteni a határidőket. Ettől függetlenül nagy lehet a nyomás a stratégiai beszerzésen ennek elérésére. A másik probléma természetesen itt is az, hogy az “extra” kívánások költségei mindig megjelennek az árban is.
- Készletek. A szállítási idővel és MOQ-val szorosan összefügg a termelés ellátásához szükséges raktárkészletek mennyisége.

Elméletben a minél alacsonyabb raktárkészlet az optimális, hiszen annál alacsonyabb a tőke, ami alapanyagban áll, illetve kisebbek lehetnek az egyéb készletezési költségek. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy mindig van egy minimális raktárkészlet, ami feltétlenül szükséges a biztonságos termeléshez. Egyes nagy gyárakban - autógyári OEM (Original Equipment Manufacturer) - megoldott, hogy

⁴⁶ Just In Time – „csak akkor, amikor szükség van rá” – a JIT a „lean” filozófia része, ami a veszteségek elkerülését célzó működési koncepció. Mivel e szerint a készlet is egyfajta „veszteség”, az a kívánatos, ha mindig csak akkor és annyit rendelünk, amikor és amennyit fel is használunk.

alig pár órányi készlettel dolgozzanak⁴⁷ bizonyos termékek esetében, de nem ez az általános. A raktárkészlet szintje a termelési tervtől, az átfutási idő hosszától és az MOQ-tól függ (többek között).

A konfliktus itt az, hogy az anyaggazdálkodás mindent meg fog tenni a készletszint csökkentéséért, ami viszont többletköltségeket okozhat (ezt hívják trade-offnak – vagyis amikor a készletköltségek és a kisebb rendelési mennyiségből fakadó költségek csak egymás rovására csökkenthetők)⁴⁸. Erre sok esetben alternatív ellátási módokat kell bevezetni, mint például a beszállító által menedzselte készlet (Vendor Managed Inventory - VMI) és/vagy a konszignációs raktárak rendszere. Ezzel ugyan a készlet nem tűnik el (még csak át sem alakul), csak a vevő helyett a beszállítót fogja terhelni.

- Rugalmasság. Az anyaggazdálkodás minél nagyobb rugalmasságot vár el a beszállítótól, akik viszont abban érdekeltek, hogy a mi megrendeléseink minél nagyobb időtávra és minél pontosabban legyenek kiadva (hiszen nekik is tervezniük kell a saját termelésüket). Ezt az érdekkülönbséget kell a stratégiai beszerzésnek úgy áthidalnia, hogy az a cégünk számára optimális legyen. Sok esetben létezik egy úgynevezett “frozen period” nevű megállapodás, vagyis a felek meghatározzák, hogy milyen időintervallumban mekkora mértékben variálhatják a megrendeléseket. Például a 12 hétnél távolabbi időpontra szóló információk előrejelzések, azok szabadon mozgathatóak, módosíthatóak, törölhetőek. A 6-12 hét közé eső megrendelések már nem törölhetőek, hanem csak mozgathatóak előzetes megállapodást követően, illetve maximum 20-30%-ban módosíthatóak. A 6 héten belüli rendelések fixek, azok mennyiségén és időpontján nem lehet változtatni.

Számos ilyen megoldás létezik, a mi feladatunk az, hogy a lehető legjobb alkut kössük, azaz a fix időszakok minél rövidebbek legyenek.

⁴⁷ Illúzióink azért ne legyenek: ezek az anyagok is hegyekben állnak a gyár körüli raktárakban, csak azok még a beszállítók által üzemeltetett és birtokolt raktárak. Így gyakorlatilag az OEM - a brutális piaci erejét kihasználva - a szállítókra tolja a raktározás költségeit és nyűgét.

⁴⁸ A logisztika, mint terület hemzseg a trade-offoktól. Akár külső, akár belső trade-offról beszélünk, klasszikusan mindig arról van szó, hogy az egyik területen elért költség csökkenés csak egy másik területen jelentkező költség növekedés árán teljesíthető.

A fentiekén kívül természetesen számos egyéb terület is létezik, ahol az anyaggazdálkodás, és a stratégiai beszerzés eltérő érdekei ütközhetnek. Iparágtól, céges kultúrától és termékköről függően jöhetnek még egyéb területek is. A cél azonban mindig az kell, legyen, hogy a cégünk szempontjából összességében találjuk meg az optimális megoldást.

5.3. Kapcsolat a logisztikával

A logisztika az ellátás “tudománya”. Mint ilyen, magában foglalja az összes olyan területet, ami ezt az ellátó tevékenységet szolgálja, beleértve a beszerzést is. A vállalati gyakorlatban azonban a logisztikát szűkebben értelmezik. A céges működésben az ún. RST folyamatokat (rakodás-szállítás-tárolás) sorolják ide.

A legtöbb helyen általában a helyváltoztatásokhoz tartozó feladatokat látja el (szállítás, anyagmozgatás), vagyis egyrészt a belső anyagáramlás biztosítását, másrészt a vállalathoz beérkező, illetve az azt elhagyó áruk mozgatásáért felel. A külső logisztika magában foglalja a különböző méretű szállító járműveket, azok kezelését (ha vannak), fuvarozó-, szállítmányozó cégekkel kötött megállapodásokat, míg a belső anyagmozgatás esetében a különféle targoncák, árumozgató berendezések, szállítószalagok, stb. beszerzését, kezelését, illetve az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások biztosítását jelenti. A raktározás is sok esetben a logisztika feladata, de ez a terület komoly átfedéseket mutathat az anyaggazdálkodással. A logisztika szervezeti helye szintén nagyon változatos lehet, sok esetben az anyagellátási láncba van besorolva.

A logisztikával a kapcsolat viszonylag egyszerű, az igénylő - beszerző viszonyrendszert takarja. A logisztika különböző szolgáltatások tárgyalásaiban (fuvarozási szerződések, targoncabérlés, -karbantartás, stb.) illetve eszközbeszerzésekben (eszközvásárlások, amik jellemzően beruházásnak minősülnek) lehet a stratégiai beszerzés igénylője⁴⁹. A logisztika számára fontos szerződéses elemek (pl. a fuvarparítások) könnyen objektívizálható költséghányadot jelentenek, emellett jellemzően erős a verseny az általuk kértékhez szükséges piacokon.

Így a velük való együttműködés általában egyszerű. Hatása a stratégiai beszerzés munkájára: alacsony.

⁴⁹ Szeretem a logisztikai tendereket. Egy fuvartender szakmai szempontból nagyon világos és egyszerű dolog. Könnyen definiálható a tartalom (honnan - hova, milyen kocsival, nagyjából milyen gyakorisággal stb.) az árakra ható tényezők zöme könnyen hozzáférhető, úgymint üzemanyagárak, hatósági díjak, autópálya költségek. De természetesen itt is vannak pontok, amikre figyelni kell, mint például a változó üzemanyagárak lekezelése az árképzés során.

A fentiek mellett azért akad néhány pont, amire oda kell figyelni a velük végzett munka során.

- Fuvarparitás: a szállítás költségeinek és kockázatainak megosztási módja a beszállító és köztünk a logisztika egyik legfontosabb szempontja. Beszerzőként nincs komolyabb oka annak, hogy az általuk választott metódusba beleszóljunk, de azért nem árt megvizsgálni a különböző megoldások TCO-ját (Total Cost of Ownership – a tulajdonlás teljes költségét, amibe a beszerzési áron kívül minden más költség is beletartozik), mivel a fuvarparitás hatással van az árra, megválasztása pedig függ attól, hogy kinek hogyan éri meg a szállítással foglalkozni.)
- Szállítói rugalmasság és kommunikáció: amit a logisztika nagyon tud utálni az a szállítók hallgatása. Mivel egy fuvar megszervezésére jellemzően nagyon rövid idejük van, különösen fontos, hogy a szállítmányozók/fuvarozók tisztában legyenek azzal, hogy az igények akár óráról órára változhatnak, és ugyanilyen fontos, hogy kommunikáljanak is a cégünk logisztikájának képviselőivel. Ha ez nem történik meg, akkor az adott cég akkor is „ki lesz téve” előbb vagy utóbb, ha máskülönben olcsó és kifogástalan a munkája. A tapasztalat azt mutatja, hogy a nagy logisztikai integrátor cégek eléggé rugalmatlanok és nehézkesek, velük tényleg csak a nagy forgalmú, viszonylag kiszámítható lokációk oldhatóak meg. A kis cégek esetében a kocsihány okozhat problémákat, így az optimum a közepes méret⁵⁰.
- Csomagolás. A termékek csomagolása kritikus pont. Egyrésztől az áruk és a környezet épségét óvja, másrészt segít abban, hogy a szállítmányozás minél költséghatékonyabb legyen. Számos cégnél a csomagolóanyagok beszerzése is a logisztika feladata⁵¹.

A csomagolásra használt anyagok beszerzésekor pont ugyanúgy kell eljárni, mint bármely, közvetlenül a termeléshez tartozó alapanyag esetében.

⁵⁰ A közepes méret egy eléggé „gumi” megfogalmazás. Olyan cégeket értek rajta, akik rendelkeznek megfelelő méretű saját járműflottával, illetve emellett széles körű kapcsolatrendszerük van egyéb speditőrökkel és fuvarozó alvállalkozókkal, hogy ki tudják egészíteni az esetlegesen hiányzó kapacitásaikat.

⁵¹ A másik terület, akikre jellemzően ezt a feladatot testálják, a termelés.

-
- Szállítási frekvencia, szállítási pontosság. A logisztika lehetséges árfelhajtó lépései közül a szállítási gyakoriság az egyik. Sok cég ún. “időkapus” rendszert üzemeltet, azaz megszabja, hogy adott kocsinak egy fix intervallumon (pl.: 14.00 - 16.00) belül kell rakodásra készen állnia. Ez, mondjuk egy Magyarország - Anglia viszonylatban nem egyszerű kívánság.
 - Felvételi idő. Felvételi időnek nevezzük azt az intervallumot, amennyivel hamarabb a logisztika kiértésíti a fuvarozót, hogy “felvehető az áru”. Ezt a fuvarozó természetesen minél hosszabb időnek szeretné látni, de mivel ez általában egy (termelési tervtől függő) adottság, így ettől a legnagyobb jóindulattal sem lehet eltérni.
 - Speciális igények. Vannak termékek, amelyek speciális szállítást igényelnek. Élőállat, hűtött áru, túlméretes szállítmány, veszélyes áru, hogy csak a gyakoribbakat említsem. Sürgős igény esetén a légi szállítás és a nagy térfogat extra árfelhajtó tényező lehet.

5.4. Kapcsolat a termeléssel

A vállalat fő tevékenységét végző területekkel a stratégiai beszerzés általában szoros, de közvetett viszonyban van. Mivel a beszerzés kiszolgáló funkció, ezért eleve a fő feladatai közé tartozik a termelés ellátásának biztosítása, de direktben a stratégiai beszerző – az operatív beszerzővel ellentétben – ritkán találkozik a termeléssel, és akkor is általában az igénylő-beszerző viszonyrendszer keretein keresztül. A termelés hatása ettől függetlenül a stratégiai beszerzés munkájára magas, hiszen mivel ők végzik a fő tevékenységet, emiatt sok igénynek ők a gazdái, akkor is, ha az közvetítőkön keresztül ér el a stratégiai beszerzőkhöz.

Ez a közvetett kapcsolat akkor válik érthetővé, ha felidézzük, mi is a stratégiai beszerzés munkája:

A stratégiai beszerzés feladata, hogy a vállalat számára valóban szükséges szolgáltatás/anyag az elvárt szolgáltatási és minőségi szintet nyújtó beszállítóktól versenyképes áron **beszerezhető legyen**, a szükséges jogi háttér biztosítása mellett.

A stratégiai munka addig tart, amíg a megállapodás meg nem születik. Innentől kezdve a folyamat felelősei az operatív területek lesznek, és a termeléssel is ők állnak közvetlenül kapcsolatban.

Két olyan terület van, amely a tapasztalataim szerint közvetlen súrlódási pontot szokott jelenteni.

-
- Minőségi kifogások. Az efféle panaszok általában a minőség-ügyért felelős szervezeteknél csapódnak le. Abban az esetben azonban, amikor az adott termék még megfelel a minőségi normáknak - vagy legalábbis a dokumentációkban feltüntetett követelményeknek - de valamilyen okból kifolyólag nem megfelelő⁵³ a termelés számára, akkor az ügy előbb-utóbb a stratégiai beszerző asztalán landol. Az ilyen esetekben a probléma megoldásához rendszerint sok szereplőt be kell majd vonni, akár még a termék-tervezésért felelős kollégáknak is lesz feladata.
 - Beszállító viselkedése. Ha a szállító nem megfelelő módon kommunikál a termelés tagjaival, akkor abból nagyon sok probléma származhat. Ezek a gondok a legritkább esetben piaci-technológiai jellegűek, általában személyes eredetű konfliktusokra vezethetők vissza. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy nem kell őket komolyan venni, sőt! A személyes ellentét is nagyon problémás tud lenni, mert ott generál gondot, ahol az nincs is, és amúgy megoldható problémákat is felnagyít. Sajnos sok esetben egyfajta "ütközőzónaként" kell megfelelnie a beszerzőnek, kiváltképp, ha gazdasági indokokkal nem alátámasztható a szállító kiváltása.

⁵³ Ennek számos oka lehet. Volt olyan, hogy a két egybeépülő darab mindegyike megfelelt az előírásoknak, azonban, ha két felső tűrésű méreten lévő darab került párba a szerelés során, már nem illeszkedtek be a harmadik szerelési egységbe. Ilyenkor nem a minőségbiztosítás a megoldás kulcsa, hanem a termékfejlesztés.

5.5. Kapcsolat a minősbiztosítással

A cég kibocsátott termékeinek minősége elsődleges szempont a vállalat versenyképességének vizsgálatakor. Már középtávon sem lehet igazán sikeres az a cég, ahol a termékek minősége nem egyenletes, és/vagy nem éri el a vevők által megkívánt mércét.

A megfelelő színvonalú végtermékek előállításához alapvetően szükséges, hogy a cég termelésébe érkező alapanyagok – legyenek azok bármilyen feldolgozottsági és bonyolultsági szinten – kifogástalanok legyenek, vagy legalábbis a technológiailag - iparágilag elfogadható mértékben⁵⁴ legyenek csak problémásak. Természetesen az elvi cél a 0 PPM⁵⁵, de azért ez kevés helyen valósul meg a gyakorlatban. Ezért stratégiai beszerzőként alapfeladatunk, hogy olyan beszállítókat találjunk, akik képesek az elvárt minőségi szintet teljesíteni. Felmerülhet a kérdés, hogy miként is tudjuk egy új partnerről eldönteni, hogy teljesíteni fogja-e a kívánalmakat vagy sem. Nos, előre nem lehetünk bizonyosak semmiben, de vannak módszerek, amelyekkel minimalizálni lehet a kockázatot. Egyre inkább alapelvárás, hogy a cég rendelkezzen ISO minősítéssel, illetve annak esetleges iparágilag preferált specifikumával. Emellett számos OEM megköveteli a saját minősbiztosítási rendszerének való megfelelést is. Az előzetes tájékozódást biztosítja az a folyamat, amely során a szállító valamely mintát ad a termékből, vagy különböző referenciákat mutat más, hasonló termékekről/szolgáltatásokról. Ezekről bővebben a beszállítói bázisról szóló fejezetben olvashatsz majd. Hatása a stratégiai beszerzés munkájára: magas.

Tehát a minőségügy hatása a stratégiai beszerzés munkájára elsődleges és nagyon magas. Olyannyira, hogy a minőségügyi szervezet beszállítói minőséggel foglalkozó része nem egy cégnél egy struktúrába tartozik a stratégiai beszerzéssel, sőt, van, ahol ez a terület közvetlenül alá van rendelve a stratégiai beszerzésnek.

Közös terület lehet még az úgynevezett “beszállító fejlesztés”, amely során a partneri kapcsolatban álló fontos beszállítókat igyekszik a cég támogatni abban, hogy hatékonyabban és ez által olcsóbban termelhessenek.

Vannak olyan pontok, ahol tipikus konfliktusok alakulhatnak ki a stratégiai beszerzés és a minősbiztosítás között.

⁵⁴ Vannak ugyanis olyan technológiák, ahol bizonyos selejtelemek felderítése aránytalanul sok pénzbe kerülne. Ilyen például egyes vasöntvény típusok belső szerkezeti hibáinak felderítése. A hiba csak költséges röntgenezés után deríthető fel, viszont a megmunkálás során mindenképpen kiderül, ha nem megfelelő a darab. Az így okozott többletköltség jóval alacsonyabb, mint a 100%-os röntgenelési eljárás ára.

⁵⁵ PPM= “Parts per Million”, azaz egy millió darabra eső hibás darabok száma. Jellemző minősbiztosítási mérőszám. Autóiparban a tipikusan elvárt PPM=0.

-
- Szállítók minőségi teljesítése: akadnak esetek, amikor a minőségügy túlságosan szűk határok között tartja a minőségügyi elvárásokat, adott - szélsőséges - esetben a termelési folytonosságot veszélyeztetve egy-egy túl szigorúan megszabott kritériummal. Stratégiai beszerzőként azonban mérnöki kérdésekről nem szerencsés nyilatkozni. Ha felmerül a gyanú, hogy egy előírás nem megfelelő, akkor meg kell keresni az ezért felelős területet, és tőlük kell evidenciákat kérni, ami indokolja, hogy miért is szükséges az adott előírás⁵⁶.
 - Kommunikáció: a kétoldalú kommunikáció kényes terület tud lenni a szállítók és a minőségügyi terület között. A kollégák joggal várják el, hogy a problémákra rugalmasan és azonnal válaszoljanak, viszont a beszállító is ember, és a nem megfelelő stílusban történő kommunikáció fennakadásokhoz vezethet. Ilyenkor a probléma a két fél beszerzési potenciáljának mértékében⁵⁷ eskalálódhat. Célszerű idejében moderálni az eseményeket, hacsak nem akarunk új tendert lefolytatni az adott beszerzésekre. Érdemes megbizonyosodni arról, hogy a szállító egyáltalán tudja-e, mit kér tőle a minőségügyünk? Előfordulhat ugyanis, hogy egy adott iparági szabvány, vagy eljárás teljesen új egy olyan cégnek, aki addig jellemzően más területen tevékenykedett.

Új anyagok engedélyeztetési folyamata: a legtöbb cégnél minták alapján hagyják jóvá az új szállítók által gyártott termékeket. Amikor ezek a jóváhagyások megtörténnek, a termék készen áll a sorozatgyártásra. Ez a folyamat sok esetben tesztek és próbagyártásokat igényel, ami mind időbe és pénzbe kerül. A stratégiai beszerzés szempontjából viszont az a kíváncsi, ha a tételek minél hamarabb átpörögnek a rendszereken, és elindul a normál üz-

⁵⁶ Gyakran kiderül, hogy egy-egy túl szigorú előírás mögött emberi ok áll. Általában a fiatalabb, tapasztalatlan kollégák hajlamosak túlbiztosítani egy-egy műszaki paramétert, ezzel is védve magukat az esetleges hibáktól. Ez azonban nagyon komoly többletköltségeket okozhat. Volt arra példa, hogy egy adott fém alkatrész felületére olyan simaságot írtak elő, ami csak utómunkával volt biztosítható, de a darabnak ezt a részét egy későbbi lépésben marásos eljárással eltávolították. Amikor utánajártunk az okának, kiderült, hogy a kolléga egy korábbi, hasonló termékről vette a mintát, csakhogy ott azt a felületet nem munkálták meg a további gyártás során.

⁵⁷ Alapvetően más a dolgok lefolyása, ha egy multicég vásárol egy családi kft-től, illetve ha fordított az eset. Mindkét felálláshoz volt szerencsém. Az első esetben a beszállító lecserélte a kapcsolattartót, míg a második alkalomnál kénytelen volt tudomásul venni, hogy működik a "take it or leave it" elv.

letmenet, lévén a pénzügyi hatások is innentől kezdenek el realizálódni. Általában ezért mi vagyunk azok, akik ezeket a konfliktusokat kezdeményezik, hiszen az erre szükséges idő lerövidítése számunkra fontos. A cégek zöménél ezek a folyamatok formalizáltak, és biztosítják a megfelelő dokumentációs háttér megszületését.

A beszerzés érdeke is, hogy a folyamat rendben végigmenjen, hiszen egy későbbi - akár peres jogvitává fajuló - minőségügyi probléma esetén ez biztosítja számunkra a követelések jogosságát, és a felelősségi körök tisztázását. Erre a pontra tehát azt tudom javasolni, hogy ha szükséges, akkor informális módon igyekezzünk meggyorsítani a folyamat haladását.

- A szállítók minősítése: egy beszállítót több szempontból kell minősíteni. A két fő oldal a gazdasági és a technológiai oldal. A stratégiai beszerzés általában az első nézőpontban érdekelt jobban, míg a minőségügy a másodikban. Ha ezek a vélemények eltérnek, akkor célszerű olyan szállítót találni, amely mindkét fél igényeit kielégíti. Ha ez nem lehetséges, akkor meg kell vizsgálni, hogy az érintett hiányosságokat érdemes-e, illetve lehetséges-e kijavítani.

5.6. Kapcsolat a kontrollinggal/pénzüggel

Az alapvetően adminisztratív és szolgáltató szerepet végző pénzügyes és kontrollingos területeknek alacsony a hatása a stratégiai beszerzés munkájára, mivel ők jellemzően nem végeznek olyan tevékenységet, amely ellátására külsős források, illetve anyagok szükségesek⁵⁸.

Ennek ellenére van néhány pont, ami komoly problémák forrása lehet a stratégiai beszerzés munkájában:

- Fizetési fegyelem. A késedelmes számlakiegyenlítésnek is lehetnek következményei. Nincs is annál kényelmetlenebb szituáció, amikor egy ártárgyalás közben a beszállító közli, hogy “amúgy is 10~20~30 nap késéssel egyenlítik ki a számlákat”. Vannak szállítók, akiknél a késedelmes fizetés szinte azonnal megakasztja a beszállítást, komolyan veszélyeztetve a termelés folytonosságát.

⁵⁸ Leszámítva a normál működéshez szükséges alapvető dolgokat - irodaszer, takarítás IT, stb. - illetve néhány esetben egyes outsourcing szerződések tárgyalását.

-
- Fizetési határidők. Sok multinacionális cég esetében vállalati szten-derdek vannak arra nézve, hogy milyen fizetési határidőt követel meg a cég.

Ez gond lehet, amikor egy amúgy minden szempontból megfelelő beszállító nem tudja vagy akarja teljesíteni a 60~90 vagy több napos feltételeket. Született erre ugyan egy uniós szabályozás, de ettől ez még egy élő probléma marad.

Sok esetben egyszerű cash-flow gond áll annak a hátterében, amiért a szállítónk nem tudja vállalni a pénzügy által elvárt határidőket⁵⁹. Vannak olyan cégek, ahol céges szabályozás tiltja a készpénzt, és/vagy az előre fizetést. ez főként az egyszeri és/vagy kisösszegű beszerzéseknél jelent gondot, ahol az eladó nem hajlandó utólagos, vagy utalásos fizetési módot elfogadni.

- Devizanemek. Ez viszonylag ritkán probléma, de előfordulhat, hogy a cég ragaszkodik egy adott valutanemhez, így a beszerzési fo-lyamat alatt adott esetben az eltérő valuták jelentette kockázatokat is kezelni kell. Hosszútávú szerződéseknél különösen súlyos lehet ez a kérdés.

5.7. Kapcsolat a termékfejlesztéssel

A magyarországi cégek esetében sajnos nem túl gyakori, hogy saját termékfejlesztési tevékenységet folytassanak, és sok helyen a cégstruktúra is úgy van felépítve, hogy a stratégiai beszerzők nem állnak közvetlen kapcsolatban a termékeket fejlesztő részleg-gel. Ez nem egy szerencsés helyzet, mert az optimális beszerzési forrásokat sokkal könnyebb úgy biztosítani, hogy a darabok technológiája még nem kőbe vésett. Ez az úgynevezett proaktív beszerzés, ami a terméktervezés korai fázisában ad lehetőséget a terméktervezésbe bekapcsolódni. Ilyenkor van esély arra, hogy alacsony költségek mellett a fejlesztésbe csatornázzuk a beszállítók know-how-ját, vagy kizárhassunk olyan tételeket, amelyek beszerzése előre láthatóan problémás lesz. Nem is beszélve ar-

⁵⁹ Magyarországon a rekord magas (a könyv írásakor 27%) ÁFA a probléma fő oka. Konkrét eset volt 2009-ban (a válság alatt), hogy a cég egy nagy értékű fröccsöntő szerszámot rendelt, 120 000 € érték-ben. A szerződés szerint 50% került volna kiszámlázásra a gyártás megkezdésekor, hogy a szállító fi-nanszírozni tudja az alapanyagokat. Viszont a magyar szabályozás szerint az eladónak a számla kibo-csátásakor meg kell fizetnie az ÁFA összegét, amit később visszaigényelhet. A cégnek nem volt 13 500 € tőkéje, hogy megfinanszírozza a számla ÁFA tartalmát. Ezt a külföldi menedzsmenttel nem volt egy-szerű megértetni.

ról, hogy a különböző stratégiai tervek - volumenek beszállítókhöz való kiosztása, egyes szállítók pozíciójának megerősítése/gyengítése - ilyenkor kivitelezhető a legkönnyebben.

Ebből kifolyólag a termékfejlesztés hatása a stratégiai beszerzés munkájára magas, de nem mindig áll kapcsolatban a két részleg. De akár kapcsolatban állnak, akár nem, van három pont, ami rendszeres problémaforrás lehet a beszerzési munkában.

- Túloptimalizálás. A teljesítmény soha nincs ingyen. Ahogy korábban már említettem, a jó fejlesztőmérnökök hajlamosak a legjobb megoldásokkal dolgozni. Nekik nem szempont, hogy egy adott alkatrészből hány darabot rendelünk. Sok esetben előfordul azonban, hogy van olyan helyettesítő termék, ami ugyan néhány paraméterben gyengébb, de még mindig megfelel a vevői előírásoknak, ellenben nem évi száz darabot gyártanak belőle - azt is kizárólag nekünk - hanem milliós darabszámban elérhető hétköznapi megoldás. Ilyen esetekben mindig ki kell harcolni, hogy az optimális termék kerüljön kiválasztásra. Ha a mérnökök nem is, de a menedzsment bizonyosan vevő lesz a számokkal és megta-
karítási potenciálokkal alátámasztott érvekre.
- Túlspecifikálás. Az előző pont párja, csak nem a technológiában, hanem a gyártás forrásában. A termékek rajzára nem csak az adott megoldás technológiai paraméterei kerülnek rá, hanem specifikált gyártó specifikált terméke kerül megadásra. Ez az olyan iparágakban, ahol egy-egy rajz módosítása a cégméret és a vevői előírások miatt nagyon bonyolult, rettenetesen megnehezíti a stratégiai beszerzés későbbi munkáját.
- Határidők. A terméktervezés elég bonyolult tevékenység. A túl sokáig készülő terv miatt az általában szűkre szabott határidők rendre csúszni fognak, viszont a vevők számára árat kell kalkulálni, amihez árajánlatot kell kérni. Ez azonban meglehetősen problémás, amennyiben a kívánt termék rajza még nincsen készen, vagy köztudott, hogy változhat a közeljövőben. Ez a kényszerhelyzet szülte meg az amúgy jogi nonszenszként is felfogható "kötelezettség nélküli árajánlat" intézményét. A végleges rajz az úgynevezett "design - freeze" után⁶⁰ adható ki a beszállítóknak árajánlatkérésre. Érdekes ezt a beszállítókkal történő kommunikáció során - írásos formában - több alkalommal is egyér-

⁶⁰ Ez után a rajz már elvileg nem változhat. Mondom: elvileg...

telmően egyeztetni, ugyanis könnyen történhet olyan aprónak tűnő változtatás, ami a termék árát jelentősen befolyásolja.

5.8. Kapcsolat a kereskedelemmel

A kereskedelem – sales – tevékenysége általában csak közvetetten jelentkezik a stratégiai beszerzés munkájában. Amikor közvetlen kontaktus van, akkor az jellemzően egy-egy kiemelt projekttel kapcsolatos tevékenység. Emiatt a napi munkavégzésre a hatása alacsony, de természetesen hosszútávon a kereskedelem irányvonala határozza meg a beszerzés trendjeit is. Ha a kereskedelem például a rövid szállítási határidőket teszi meg a vállalat fő marketing vonzerejének, akkor nekünk erre reagálni kell, és a kívánalmakhoz kell igazítani a beszállítói bázist, azaz biztosítani kell, hogy olyan cégekkel álljunk kapcsolatban, akik képesek a miénkhez hasonló határidőkkel dolgozni. Ennek nyilvánvalóan piaci okai vannak, a kereskedő nem öncélúan, hanem a vevői igények sajátosságai alapján választja meg a kiszolgálási stratégiát⁶¹.

A fő konfliktus, amelyet a kereskedelem a stratégiai beszerzés munkájában generál, a túlvállalás. A jó kereskedő mindent megígér, és ez sokszor azt jelenti, hogy a szervezet megfeszített üzemmódban képes csak teljesíteni a vállalásokat. Tipikus példa erre, hogy határidőn belül vállalnak kiszállításokat, vagy olyan üzletet kötnek, amire nem áll rendelkezésre a kapacitás, vagy a beszállítói háttér. Ilyen esetekben a stratégiai beszerzés komoly kihívások elé kerül⁶².

⁶¹ Lényeges különbség van a pull – rendelésre gyártás – és a push jellegű – készletre gyártás – stratégiaja között.

⁶² A tapasztalat pedig az, hogy ritkán lehet jól kijönni az ilyen történésekből. Komolyabb esetekben fel kell készülnünk arra, hogy a várható kudarcot követően komoly belső felelőskeresés fog kezdődni. Ilyenkor különösen fontos, hogy a tevékenységünket írott forrásokkal tudjuk alátámasztani, és hogy látszódon: mi mindent megtettünk, de vannak piaci realitások, amiket nem lehet figyelmen kívül hagyni.

6. A beszállítói bázis

A céggel kapcsolatban álló beszállítók csoportját nevezzük beszállítói bázisnak. Ennek a csoportnak a minősége, az ide tartozó cégek megbízhatósága és versenyképessége alapvetően befolyásolja a vállalat működésének eredményességét. Nem megfelelő beszállítói bázissal egyszerűen nem lehet megfelelő minőségben termelni, vagy szolgáltatni. Mind minőségi, mind mennyiségi, mind pedig a megbízhatóság szempontjából fontos, hogy olyanokkal dolgozzunk együtt, akik képesek az elvárt szint teljesítésére.

Emiatt a beszállítói bázis kiépítése és szinten tartása, valamint fejlesztése elsődleges feladata a stratégiai beszerzésnek, ha hatékonyan szeretné elérni a céljait. Az, hogy a bázis tagjai mennyire állandóak, mennyire hosszú távon működünk velük együtt az iparágtól, a szállítótól, a piaci helyzettől és a konkrét üzlettől függ. Tartsuk azonban szem előtt, hogy a beszállítói bázis elsődleges feladata, hogy segítse a cégünk versenyképességét. Ha valamely beszállító ennek nem tesz eleget, azt azonnal el kell távolítani a beszállítói bázisból - tekintet nélkül a korábbi érdemeire!

6.1 A beszállítók felkutatása és kiválasztása

Manapság nem az információhiány korát éljük. Az információdömping a megfelelő beszállító megtalálására is hatással van. A kielégítő megoldások felkutatása azért okozhat nehézséget, mert annyi cég létezik, olyan mennyiségű adat dől ránk a legjobb keresése közben, hogy azt roppant nehéz kezelni. Nem árt ezért strukturálni a módszert, amivel felkutatjuk a lehetséges beszállítóinkat.

- **Meglévő beszállítók.** Szem előtt kell tartani, hogy számos érv szól amellett, hogy a már meglévő bázisunk tagjaival mélyítsük el a kapcsolatot, így ha lehetséges, közülük kell kiválasztani az új üzletek beszállítóit is. Ezek az érvek a nagyobb volumenű és stabilabb kapcsolatból eredő nagyobb beszerzési potenciál, a meglévő együttműködés miatt az új folyamatok és termékek bevezetésének alacsonyabb költségei, vagy az egymás portfóliójának kölcsönös ismeretéből származó pozitív transzferek magasabb aránya. Érdemes a meglévő körben lévő szállítóknak biztosítani az utolsó ajánlatadás jogát, azaz a "last call" opciót. A kifejezés azt takarja, hogy a versenyeztetési folyamat utolsó ajánlattevője a kedvezményezett vállalat.

Ha ő a legjobb ajánlattal azonos feltételek mellett vállalja az üzletet, akkor ő nyer¹⁰⁵. Ez nem azt jelenti, hogy gyengébb ajánlattal is ő lehet a nyertő!

- Ismeretségi körből. A jó stratégiai beszerző rengeteg céget ismer. Előző munkahelyekről, cégbemutatókról, konferenciákról, kiállításokról időt álló kapcsolatokat lehet szerezni. A cégek maguk is jönnek folyamatosan, hogy bemutassák a tevékenységüket. Ezeket érdemes végighallgatni, vagy legalábbis egy írásos anyagot kérni tőlük. Itt is belebotlunk azonban a korábban már jelzett problémába, azaz a túl sok információba.

Egy idő után több százas céglista gyűlhet így össze, ami áttekinthetetlen mennyiségű adat. Érdekes ezért szortírozni, és csak azokkal foglalkozni, akik valamiért emlékeztetéssé tették magukat¹⁰⁶.

- Referenciák alapján. A korábbi jó teljesítmény nem garancia a jövőre nézve, de elegendő bizalmi alapot és egy közelítő képet adhat arról, hogy mire lehet számítani az adott cégtől. A referencia származhat saját tapasztalatok alapján szerzett élményekből, vagy a beszállító más cégekkel való kapcsolatából. Ha az üzlet volumene indokolja, akkor célszerű a referenciákat ellenőrizni, és adott esetben személyesen is utánajárni a leendő szállítóról alkotott benyomásnak. Ha a cég, ahol a stratégiai beszerző tevékenykedik, működik már nagyjából egy évtizede, úgy lehetnek olyan beszállítók is, akik korábban már kapcsolatban voltak a céggel, de valamilyen oknál fogva megszűnt az együttműködés. Ha ez annak idején nem valami vita okán¹⁰⁷ történt, úgy a beszállítót tekinthetjük jó referenciának is. Ha a versenytársa-

¹⁰⁵ Időnként előfordul, hogy a beszállító nagyon nyeregben érzi magát, és a portfólió egyéb elemeivel próbál magának előnyösebb pozíciót kiharcolni. Ha valaki – akár csak burkoltan – elkezdí ezt a játékot játszani, annál célszerű elkezdni a portfólió leépítését közepes vagy hosszú távon. Sosem szabad hagyni, hogy egy-egy beszállító zsarolási potenciállal rendelkezzen!

¹⁰⁶ Üzletkötők figyelmébe: negatív értelemben is emlékeztetéssé lehet tenni egy céget. A túl rámenős hozzáállás könnyen az ellenkező hatást váltja ki, mint ami az eredeti szándék volt!

¹⁰⁷ Tipikus, hogy megszűnt az adott üzlet és nem kapott másikat, de sok esetben előfordul olyan is, hogy személyi változások történtek az egyik vagy másik félnél (vagy mindkettőnél), és emiatt szakadt meg a kapcsolat. Ha a beszállító árkérdés miatt szorult ki, az nem jelent gondot – az eltelt idő alatt lehet, hogy új forrásokat talált, vagy hatékonyabban tudja megszervezni a munkáját, így ismét versenyképessé vált. A minőségügyi okból elküldött, vagy más okból rosszemlékűvé vált cégekkel azonban nem érdemes kísérletezni.

ink is az adott szállítót használják, az szintén jó referencia lehet, bár ez okozhat titoktartási problémákat.

- Interneten. Célzott kereséssel, különböző e-commerce megoldások használatával jó hatásokkal találhatunk beszállítókat akár földrajzilag, akár iparágilag ismeretlen területeken is. Az internetet jól lehet használni bizonyos szállítók leinformálására is, különösen, ha azok olyan árut/szolgáltatást adnak el, amire nagyobb tömegek lehetnek vevők. Ilyenkor hasznos információkat lehet találni különböző szakmai fórumokon, fogyasztói oldalakon is.

Nem ajánlott olyan beszállítók beemelése és megtartása a beszállítói bázisban, akik

- valamely releváns munkatárs érdekkörébe tartozó tulajdonosi/alkalmazotti körrel bírnak.
- akiket korábban megvesztegetési kísérlet miatt távolítottak el a cégtől
- nem megfelelő üzleti hírnévvel bírnak
- korrupciógyanúra adnak okot
- kartellezés gyanújára adnak okot
- tisztességtelen módon próbálnak előnyhöz jutni
- nem megfelelő minőségükről, vagy szolgáltatási színvonalukról ismertek.

6.2. A beszállítók értékelése

Szükséges, hogy a beszállítói bázisunk tagjait valamilyen szempontrendszer alapján értékeljük. Ez alapján tudjuk objektív módon kiszűrni a kockázatos és/vagy nem megfelelő módon teljesítő szállítókat. Amikor egy beszállító még nem tagja a beszállítói bázisnak, akkor csak külső, adminisztratív elemeket tudunk ellenőrizni. Ilyenek lehetnek

- Minőségügyi tanúsítványok megléte (ISO)
- Megfelelő pénzügyi helyzet, mutatók (mérleg, eredmény-kimutatás, eladóso-dottság mértéke, tőke, árbevétel, stb.)
- Tulajdonosi szerkezet átláthatósága
- Állami, hatósági szervekkel való kapcsolatok (nem állnak végrehajtás, vagy felszámolás alatt, nincs köztartozásuk, stb.)

-
- Kapacitások elégségesége
 - A termelési, anyaggyártási és vállalatirányítási folyamatok megfelelősége
 - Referenciák

A már használt beszállítók esetében a fenti listához hozzá lehet adni a különböző számszerűsíthető mutatókat, illetve a cégen belül meglévő szubjektív tapasztalatokat. A mérhető teljesítmények értékelésére a két legelterjedtebb mutató a minőség és pontosság terén a

- PPM azaz “parts per million”. Az egymillió darabra eső hibás darabok számát mutatja meg. A minőségügyi szervezetek elsődleges mutatójaként ropant frekvencián szerepel, azonban néha érdemes a számok mögé nézni, hogy mi is volt a probléma gyökere. A legtöbb esetben egy beszállított sorozat alapján számolják, ami azt jelenti, hogy kisméretű sorozatok esetében néhány hibás darab is komoly PPM számokat tud eredményezni¹⁰⁸.
- OTD vagyis az On-Time Delivery, magyarul a szállítási pontosság. A szállítmány beérkezésének, valamint a rendelésben (és visszaigazolásban) megállapodott szállítási időpont egybeesésén alapul. Az eltérés mindkét irányban problémás, mert ha túl korán érkezik a szállítmány, akkor a készletértéket növeli és a raktári problémákhoz vezet, ha pedig határidőn túl, akkor a termelésütemezésben jelenthet gondot. Általában ez utóbbi a nagyobb probléma, de a korai szállítás sem jó. Azt kell elérni, hogy a szállító akkor hozza a tételt, amikor kell.
- Egyéb szempontok. A cégek fantáziája végtelen, ha a beszállítók értékelési rendszeréről van szó. A konkrétan mérhető tényezőktől, mint például a minőségügyi problémákra adott válaszok határideje, dokumentációk kitöltésének pontossága mellett számos nehezen megfogható, mégis fontos szempont kerülhet a repertoárba. Ezek közül a legnépszerűbbek a megbízhatóság, rugalmasság, kommunikáció minősége, a partnerségi viszony mélysége, és az ezekhez hasonló fontos, mégis “gumiszempontok”.

Összességében a beszállítók minősítése nagyon fontos dolog, de semmiképpen nem helyettesítheti a mérlegelést és a felelős beszerzői döntéseket. Vannak azonban olyan esetek is, amikor annyira egyértelmű egy adott beszállító alkalmatlansága,

¹⁰⁸ Nem mindegy, hogy egy olyan alkatrészben találnak 1 hibás darabot, amiből 250 000 db jön egy szállítmánnyal (4 PPM) vagy egy olyanban, amiből 100 db (10 000 PPM).

hogy nem igényel nagy dilemmát a döntés meghozatala. Ilyen esetekben is körültekintően kell eljárni, és egy beszállító lecserélésekor mindig vizsgálni kell a folyamat teljes hatását és költségeit.

6.2.1. Beszállító értékelési szempontok és módszerek

A beszállítók értékelésének általános célja, hogy a beszállítói teljesítményt és annak egyes részeit minősítsük, ill. szükség esetén fejleszteni tudjuk, ami nem kielégítő. Mindenekelőtt el kell dönteni, hogy mit tekintünk teljesítménynek a beszállító részéről, azaz mire van szükségünk tőle. Ezek lesznek a beszállító megítélésének szempontjai¹⁰⁹. A teljesítmény megítélése mindig relatív dolog, a minősítés a saját elvárásainkhoz képest történik, amiket jó esetben a beszállító is ismer.

Az értékeléshez sokféle módszer áll rendelkezésre. A legegyszerűbb, amikor a számunkra legfontosabb szempontok teljesüléséről (amilyen pl. a pontosság, ár, minőség) megkérdezzük a leginkább érintett munkatársainkat. A megkérdezés módja és gyakorisága formalizálható, de maga a módszer szubjektív, nem támaszkodik tényleges adatokra, inkább emlékekre és benyomásokra. Ezt hívják egyszerű, kategorikus módszernek¹¹⁰. Ez a módszer tekinthető egy képzeletbeli skála egyik végpontjának, ahol az értékelés nem igényel semmilyen különösebb felkészülést, még adatgyűjtés sem kell hozzá, nem szükséges számítógépes apparátus, vagy egyéb ismeret. Sajnos ennek megfelelő a megbízhatósága is. Ha egy ilyen értékelés eredményeként kívánjuk a beszállítót meggyőzni, hogy valamin változtatson, joggal kérdezné, hogy pl. egy közepes minősítés a pontosságára mihez képest, ill. mi alapján született. A beszállító értékelésre használható módszertani skála másik végpontjában azok a lehetőségek állnak, amik mögött folyamatosan gyűjtött és feldolgozott adatokból szoftveres támogatással születik a teljesítmény-eredmény. Az ilyen eljárások végiggondolása, kifejlesztése és használata nem egyszerű, cserébe viszont részletes és pontos képet kaphatunk a beszállítói viselkedésről és teljesítményről.

¹⁰⁹ A legfontosabb szempontok a gyorsaság, pontosság, minőség, ár, rugalmasság, megbízhatóság, kommunikáció, kiegészítő szolgáltatások, stb. Ezek sorrendje iparágfüggő.

¹¹⁰ Pontosabb képet nyújt a beszállítói teljesítményről a súlyozott pontrendszer, ahol az egyes szempontok fontosságának súlyt adva értékeljük az elért teljesítményt.

6.3. A beszerzési potenciál

A kifejezés azt az érdekérvényesítő képességet takarja, amivel a két fél közötti üzleti tárgyalások során a vevő alakítani tudja a végső megállapodást. Minél erősebb a beszerzési potenciálja a vevőnek, annál előnyösebb alkupozícióban van a beszállítóval szemben. Tehát a fogalom definíciója szerint:

A vállalat beszállítóival szembeni érdekérvényesítő képességét beszerzési potenciálnak nevezzük.

A beszerzési potenciál számos objektív és szubjektív körülmény és feltétel összességéből áll össze, és általában a két szereplő - a vevő és az eladó - viszonyrendszerében értelmezhetjük. Vizsgáljuk meg ezeket az összetevőket részletesebben.

- A piac struktúrája. A klasszikus közgazdaságtan monopol - oligopol - kompetitív piacokról szóló része kőkemény valóság a stratégiai beszerzés szempontjából. Ha egy adott terméket csak egy, vagy két beszállító képes számodra biztosítani, akkor fel kell készülnöd arra, hogy az drága multság lesz, nagyon drága. Monopol piacon nincs mozgástér. Az oligopol szituációkban azért akad néhány lehetőség az árak kordában tartására, de egyik sem éri el a kompetitív piacok határfokát. Ha valamely tétel, amit be kell szerezni csak monopol vagy oligopol piacokon elérhető, mindent meg kell tenni, hogy valamilyen technológiai váltással versenyző piacon lévő megoldások lépjenek a helyükre.
- Az üzlet relatív nagysága. Egy adott együttműködés volumenének nagyságát mindig az abban résztvevő felek teljes forgalmához kell viszonyítani. Könnyen belátható, hogy egy 20 millió forint árbevétellel járó üzlet egy családi vállalkozásnak hatalmas falat lehet, akár az éves forgalmuknál nagyobb összeget is kitehet, míg egy évi 8-9 milliárd forintos árbevételt produkáló cégnek jóval kevésbé jelentős az adott összeg. A túlzottan nagy részesedés nem szerencsés, mert ha egy adott cég árbevételének túlnyomó részét a mi forgalmunk adja, akkor az üzletmenetünkben bekövetkező negatív tendenciák fokozottan hatnak a beszállítóra, és az akár csődbe is mehet egy átmeneti rendeléscsökkentés miatt. Ez esetben pedig mi is elveszítjük a képességünket az adott termék beszerzésére. De mindettől függetlenül: minél nagyobb szeletet kínálunk a tortából, annál kívánatosabb lesz

velünk az együttműködés. A tulajdonos és/vagy menedzsment által szabad szemmel is jól látható pénzüsszegek komoly motivációs tényezők lehetnek egy nagyvállalat esetében is.

- Az üzlettel járó ráfordítások relatív nagysága. Vagyis mekkora erőfeszítéseket kell az adott beszállítónak tennie ahhoz, hogy belefogjon a szóban forgó folyamatba. Mekkora erőforrásokat kell átcsoportosítania, mekkora beruházások szükségesek, kell-e új beszállítókat, alvállalkozókat keresnie, szükséges-e raktárkészleteket építenie, vagy pedig a jelenlegi kapacitásaival és üzleti modelljével is meg tudja oldani a feladatot? Ha egy adott cég a kapacitásai 70%-át használja ki éppen, akkor sokkal rugalmasabban és kedvezőbb feltételekkel tud belevágni egy újabb 20%-ot jelentő termelésbe, mintha 90%-os kihasználtságon futna, és kapacitásbővítésbe kellene kezdenie az új üzlet érdekében.
- Az üzlet anyagi haszna. Elégge egyértelmű pont. Ha egy adott tevékenységen nagyobb a haszon, akkor az jóval kívánatosabbá válik, mintha egy bonyolult, nehezen gyártható, de kis marginnal továbbadható tételről beszélünk. Ha esetleg ilyen terméket kell beszerezni, akkor nem árt mellé tenni valami jóval kívánatosabbat, hogy csomagban kezelve nagyobb eséllyel találjunk rá megfelelő beszállítót.
- A felek általános piaci helyzete. Kedvezőtlen piaci helyzetben lévő cégek alacsonyabb haszonnal kecsegtető üzleteket is bevállalnak. Eleve magas jövedelmezőségű, kedvező helyzetben lévő cégek esetében ez kevésbé valószínű. A piaci helyzet tükrözheti az iparágra jellemző általános képet, ami lehet mondjuk egy iparágra vagy földrajzi régióra kiterjedő általános gazdasági lassulás. Tipikusan jó lehetőség, ha egy adott szektor fontos piacait esetleg gazdasági embargó sújtja. Ilyen esetekben várhatóan kapacitás-többlet alakul ki a lassú reagálású üzletágakban, ami árcsökkenést eredményezhet. A piaci helyzet lehet a cég közvetlen piaci helyzete is. Ha tudjuk, hogy egy beszállító épp most szerződött le egy nagy céggel, akkor várha-

tóan nem lesz számára annyira életbevágó a velünk való megegyezés, mintha az említett nagy cég éppen most ment volna el tőle¹¹¹.

- A másik fél súlya a teljes portfólióban. Ha az egyik fél döntő súlyt képvisel a másik bevételi/kiadási volumenében, akkor az jelentősen erősíti a pozícióit. Beszállítói oldalon a nagy súlyt képviselő vevők igényeinek mindenképpen meg kell felelni, mert az üzletvesztés akár a cég létét is veszélybe sodorhatja. Vevői oldalon a túlzottan nagymértékű támaszkodás egy beszállítóra egyrészt kiszolgáltatott helyzetet teremt¹¹², másrészt pedig nagyon megemeli a beszállító esetleges kiváltásának költségeit.
- Az üzlet és az együttműködés várható időtartama. Egy üzleti kapcsolat kiépítése idő- és energiaigényes. Amennyiben a beszállító várakozásai szerint az üzlet hosszú távra köttetik, vagy pedig más üzletek is vannak kilátásban, akkor hajlandóbb lesz komolyabb engedményekre, és az egész csomag csábítóbb lesz a számára. Egyszeri vásárlások esetén az eladó nem feltétlenül kell, hogy rugalmasan viselkedjen, de ha bízik a további üzletekben, akkor sokkal jobb pozíciókból lehet vele tárgyalni.

6.4. Az üzlet fontossága

A fentiek alapján minden üzleti kapcsolat fontosságát meg lehet becsülni. Az alábbi két mátrix segít abban, hogy egy konkrét üzleti kapcsolatot értékeljünk. Az egyik a beszállító, a másik pedig a saját szemszögünkből méri fel egy adott üzleti kapcsolat relatív fontosságát¹¹³.

¹¹¹ Ahogy azt már korábban is említettem, a stratégiai beszerzési munkában az érzelmi szempontok nem játszanak szerepet. Ha van egy lehetőség, arra le kell csapni.

¹¹² Még a legjobb viszony mellett is történhet olyan előre nem látható esemény, ami miatt a beszállító képtelenné válik a tovább együttműködésre. Ilyenkor, ha a portfólió nagy része tőle jön, az beláthatatlan problémákat okozhat.

¹¹³ Vegyük észre, hogy a szakirodalomban gyakran idézett, és a gyakorlatban is sok vállalatnál használt Bensaou mátrix és Kraljic mátrix is a beszállító és vevő szemszögéből vizsgálódik, igaz, ezek tipikusan a vevő-szállító kapcsolatokat, nem pedig magát az üzletet tipizálják.

Magas volumenű, jelentős üzlet	Aranyrög	A nagy üzlet
Alacsony volumenű, nem túl jelentős üzlet	Probléma	Púp a hátán
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy fo- lyamatos teljesítés

4. ábra Az üzlet megítélése volumen és időtáv szempontjából a beszállító számára¹¹⁴

A beszállító oldaláról nézve az üzlet két legfőbb összetevője annak volumene - azaz a minden szempontot figyelembe vevő kalkuláció utáni - lehetséges profit mértéke, illetve az időtáv. Ez alapján négy csoportba oszthatjuk az üzleteket. Egy adott üzlet az életciklusa során a különböző környezeti, üzleti és egyéb változások hatására bármelyik kategóriából átsorolható egy másikba. Tipikus életpálya, hogy jól menő termék az életciklusa végén már csak „Púp” lesz a beszállító hátán, és végül, amikor pótalkatrész státuszba kerül, akkor csak időnként jelentkezik, mint „Probléma”.

- **Probléma:** azokat az üzleteket, amik kis haszonnal járnak, viszont nem tartanak túl sokáig, „Problémának” tekinthetjük. A kis időtáv miatt megoldható az ellátás, de hosszabb távon már nem biztos, hogy hajlandó a beszállító az együttműködésre.

Ha a kis haszonnal járó üzlet ráadásul hosszú időn keresztül is megvan, akkor az „Púp a beszállító hátán”. Készüljünk fel, hogy mindent el fog követni annak érdekében, hogy megszabaduljon az üzlettől.

- **Az egyszeri, de jó üzlet az „Aranyrög”** A beszállító rugalmasan és készségesen fogja teljesíteni a megbízást.
- **A „Nagy üzlet”** az, amire minden cég vágyik. Jól jövedelmező, hosszú időtávú kapcsolat. A beszállítók mindent meg fognak tenni annak érdekében, hogy megtartsák az ilyen típusú üzleteket. Ez számunkra alkalmat adhat arra, hogy a „Probléma” vagy „Púp”

¹¹⁴ Forrás: saját szerkesztés egy beszerzési konferencián látott előadás alapján, melynek címe és ideje a múlt kódéba vész, de szerzőjének ezúton is köszönöm a téma eredeti megközelítését.

kategóriás beszerzéseinket is rájuk testáljuk, ha összekötjük a két beszerzést egymással, és csomagban versenyeztetjük.

Vevői oldalról - azaz a stratégiai beszerző szemszögéből nézve - hasonlóképpen négy kategóriára bonthatjuk az üzletek megvalósíthatóságát. Itt az időtáv mellett a másik szempont a beszerezhetőség, azaz, hogy monopol, oligopol vagy kompetitív a piac, ahonnan az adott terméket/szolgáltatást meg kell vásárolnunk. Az, hogy egy piac mennyire kompetitív, stratégiai beszerzői szempontból relatív. Kompetitív a piac egy konkrét üzlet szempontjából, ha az üzlet minden paraméterét figyelembe véve számos beszállító számára vonzó a lehetőség. Ebből fakadóan van olyan, hogy egy alapvetően kompetitív, sokszereplős piacon egy-egy tételünk beszerzése oligopol, vagy monopoljellegűvé válik, különösen akkor, ha az alacsony darabszám és a magas beruházási igény¹¹⁵ a lehetséges pályázók nagy részét kizárja. Ha ez a helyzet, akkor a 10.3 fejezetben tárgyaltak alapján meg kell emelni a beszerzési potenciált úgy, hogy több szállító is tudjon versenyezni az adott tételekért.

Kompetitív, sokszereplős piac	Shopping	Király
Oligopol/monopol piac	Fejlövés	Haslövés
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy folyamatos teljesítés

5. ábra Az üzlet megítélése beszerezhetőség és időtáv szempontjából a beszerző cég számára¹¹⁶

¹¹⁵ Azt gondolhatnánk, hogy egy csavar beszerzése nem túl nehéz feladat. Igen ám, de ha az a csavar egy egyedi tervezésű és méretezésű darab, amit egy konkrét célgépen gyártanak, akkor monopoljellegűvé válik a beszerzés, és az ellátás biztosítása roppant kockázatos. Ebben a konkrét esetben át kellett tervezni a csavart és a beépülési környezetet is, hogy egy DIN szabványnak megfelelő megoldást lehessen bevezetni. Amikor ez sikerült, a monopol piaci környezet versenypiacává vált.

¹¹⁶ Forrás: saját szerkesztés az előbbi ábra ihlette konferencia alapján

- „Király” kategóriás, vagyis minden gond nélkül beszerezhető egy tétel, ha a piac, ahonnan vásárolni kívánunk versengő, azaz számos konkurens közül választhatunk, és hosszú távú üzletről van szó. Ezek az üzletek a beszállítók számára általában a “Nagy üzlet” kategóriába tartoznak. Ha ilyen termékre és/vagy szolgáltatásra keresünk beszállítót, remek alkalom nyílik számunkra, hogy összekössük egy kevésbé vonzó beszerzéssel. Így a teljes csomag beszerzési potenciálja emelkedik, és képesek leszünk megoldani¹¹⁷ a nem kívánatos üzleteket is.
- Ha az üzlet hosszú távú, de nem vonzó, és ezért kevés szállítót tudunk versenyeztetni, akkor “Haslövés”-nek érezzük a beszerzést¹¹⁸. Az ilyen üzletekre nagyon nehéz beszállítót találni. Meg kell oldani, hogy kívánatosabbá tegyük a beszerzést, ezért érdemes összevonni egy “Király” kategóriás termékkel, ahogy azt az előbb is írtam. Netán olyan műszaki megoldást kell találni, amivel a termék gyártása vagy a szolgáltatás egyszerűbbé válik, hogy ezáltal is vonzóbb legyen a beszállítók számára.

Egy fokkal jobb helyzetben vagyunk, ha a kedvezőtlen beszerzés egyszeri, vagy rövid időtartamra szól. Ezt “Fejlövésnek” hívhatjuk¹¹⁹. A már említett összevonások egy jobb üzlettel itt is érvényesek, mint megoldás, vagy a műszaki - technológiai alternatívák keresése is segíthet. Ha egyikre sincs mód, akkor készüljünk fel arra, hogy nagyon sokba fog kerülni a tranzakció.

- “Shopping”-ről akkor beszélhetünk, ha egy könnyen beszerezhető tételt akarunk megvásárolni, de csak néhány alkalommal van szükségünk a dologra. Ilyenkor nincs más tennivalónk, mint megversenyeztetni a beszállítókat, kiválasztani a legjobb ajánlatot, és nyélbe ütni az üzletet¹²⁰.

¹¹⁷ Vannak olyan beszerzések, amikor nem az a kérdés, hogy milyen áron sikerül vásárolni, hanem, hogy egyáltalán lesz-e valaki, aki hajlandó számunkra legyártani az adott tételt.

¹¹⁸ Fáj, és sokáig szenvedünk tőle.

¹¹⁹ Legalább hamar túl vagyunk rajta.

¹²⁰ És itt lehet elsütni a “fejlövés” típusú beszerzéseket is.

Természetesen minden üzlet egyedi, vagy legalábbis hordoz olyan plusz szempontokat, amiket mindenképpen figyelembe kell venni. Ezzel együtt a fenti csoportosítás hasznos segítség lehet a stratégiai beszerző számára abban, hogy előre tervezhessen a tendere eredményével, és kiválaszthassa a megfelelő beszerzési stratégiát. A beszerzési potenciál emelésének számos módszere van és a fenti összetevő-archetípusokat használva egy tender esetén jól meg tudjuk tervezni, hogy mely pontokon tudunk tenni azért, hogy előnyösebb megállapodásokat köthessünk. A fenti fontossági modellt akár egy konkrét üzletre is alkalmazhatjuk, vagy ha a beszállítói bázisunk egy-egy tagjával folytatott komplett viszonyt értelmezzük ezen keresztül, akkor jó képet kapunk a bázisunk állapotáról, és az egyes kulcs-beszállítók helyzetéről.

7. Tendereztetés

Legyen szó új termékről, egy régi beszállító cseréjéről, technológiai változás generálta igények felbukkanásáról: a stratégiai beszerző munkája jórészt tenderek lefolytatásából áll. Ezek lehetnek nagyon egyszerű folyamatok is, mint például néhány katalógustermék összehasonlítása, vagy összetett, kormányzati és EU-pályázati pénzeket is használó komplex beruházások, több ezer oldalnyi irattal. A cégek nagy részénél kialakult metódusok és – általában – értékhatártól függően szintezett folyamatok léteznek, még akkor is, ha ezek nincsenek pontosan munkautasításokba öntve. A tender lehet nyílt, amikor bárki, aki szeretne, tud ajánlatot tenni, vagy meghívásos, amikor csak egy előzetesen megválasztott beszállítói kör kerül versenyeztetésre.

Bármilyen is legyen a menetrend és a volumen, egy tender lefolytatásának vannak alapvető részei, amelyek minden esetben valamely módon és mélységben megvalósulnak. A következőkben egy általános folyamatot ismertetünk, amit a mindennapi munka során az aktuális elvárásokhoz kell igazítani.

7.1. Az igény meghatározása és az ajánlati csomag

Lényegtelen, hogy milyen indítatásból születik meg az igény, azt pontosan definiálni kell. Meg kell határozni a beszerzéshez szükséges összes olyan lényeges paramétert, amire figyelni szükséges a folyamat során. Örök igazság, hogy azt kapjuk, amit kérünk, nem pedig azt, amire gondolunk. Ezt a munkafolyamatot érdemes alaposan tervezni és végezni, még akkor is, ha látszólag egyértelmű dolgokról van szó. Rengeteg felesleges munkától és költségtől kímélhetjük meg magunkat. Ahhoz, hogy egy igényt pontosan meg tudjunk határozni számos szempontot kell vizsgálni.

- **Műszaki feltételek.** Ezek fogják pontosan definiálni a beszállítóktól elvárt termék és/vagy szolgáltatás tartalmát. A legtöbb termelői iparágban ez egy úgynevezett "műszaki rajz" formátumban teljesül, ami mellé még számos, az adott iparágra vonatkoztatott szabvány¹²¹ társulhat. Célszerű ezeket a szabványokat akkor is nevesíteni, ha amúgy az iparági üzletmenet mindennapos részét képezik.

¹²¹ Például az ISO vagy DIN szabványok, de ilyen lehet a RAL színskála szabványszíneire való hivatkozás is.

Sok esetben előfordul, hogy a tendereztetési folyamat megkezdésekor a végleges műszaki feltételek még nem állnak rendelkezésre.

Ilyenkor pontosan nyilván kell tartani, hogy a beszállítók ajánlatai, az egyes megállapodások milyen ismert műszaki tartalom mellett születtek, illetve hogy a tartalom változása mennyiben befolyásolja ezen ajánlatok és megállapodások érvényességét.

Fontos, hogy a korábban már említett túlspecifikálást, azaz a feltétlenül szükségesnél szigorúbb műszaki előírások kikötését legkönnyebben ebben a fázisban tudjuk megakadályozni.

- Kereskedelmi feltételek. Ezek azok az üzleti szempontok, amik alapján a beszállítók ki tudják kalkulálni az áraikat. Olyan egyértelmű és kevésbé egyértelmű dolgok tartozhatnak ide, mint például a
 - o fizetési határidők
 - o fizetési feltételek
 - o devizanem
 - o szerződés formája (határozott, határozatlan, kizárólagos, stb.)
 - o az együttműködés várható időtartama
 - o bizonyos eljárásoktól, technikáktól, vevői vagy beszállítói körből¹²² való tartózkodás deklarálása
 - o egyéb feltételek, amik roppant változatosak lehetnek.
- Minőségügyi feltételek. A minőségügyi feltételek alatt azokat az előírásokat, dokumentációs követelményeket értjük, amelyeknek meg kell felelnie egy cégnek a beszállítónak váláshoz. Ilyen lehet például az adott cégcsoport minőségügyi rendszerének elfogadása.
- Logisztikai feltételek. Ezek között szerepel minden olyan tétel, ami az áruk szállításával, csomagolásával, illetve az ezekhez tartozó adminisztrációval és egyéb kötelezettségekkel függ össze. Ezek közül természetesen nem feltétlenül mindegyik a beszállító felelőssége és feladata, de a logisztikai folyamatok eléggé összetettek lehetnek ahhoz, hogy fontos tényezővé váljanak.

¹²² Adott országok érdekkörébe tartozó cégeknél előfordulhat, hogy nem üzemeltethetnek bizonyos országokból való partnerekkel, vagy nem használhatnak egyes nagyon környezetszennyező technológiákat.

Ami azonban mindig érinti a beszállítót és a logisztikai feltételek közé sorolható, az a szállítási frekvenciára, azaz a szállítások gyakoriságára, a minimális rendelési mennyiségekre és a csomagolási egységekre vonatkozó feltételek. Az alábbiak a legjellemzőbb logisztikai elemek:

- o Várható mennyiségek
- o A vásárlások várható ütemezése
- o Elvárt szállítási mennyiségek (minimum - maximum)
- o Mintaszállítások ütemezése
- o Elvárt első sorozatszállítás határideje
- o Elvárt fuvarparitás
- o Csomagolási előírások
- Általános szerződési feltételek. Ha valamelyik félnek van ÁSZF-je (Általános Szerződési Feltételek), akkor azt érdemes tanulmányozni, hátha akadnak benne olyan kitételek, amik roppant kedvezőtlenül hatnak a másik fél érdekeire. Ilyen általános feltételek lehetnek még az ipari cégek logisztikai és minőségbiztosítási kézikönyvei is. Ezeket jellemzően az adott cég honlapján lehet megtalálni, és a cég képviselői adottnak veszik, hogy a partner naprakész ezek változásait tekintve.
- Egyéb keretfeltételek. Egyéb keretfeltétel alatt minden olyan feltételt kell érteni, amelyek az adott üzlet szempontjából lényegesek, és nem illeszthetők be a fenti kategóriák valamelyikébe.

Az így kapott feltételek alapján tudjuk összeállítani azt a dokumentációt, ami a beszerzési tender alapja lesz. Ez változhat a tender folyamán, hiszen mindig bukkanhatnak fel olyan nem várt tények és események, amik elkerülhetetlenné teszik az újrágondolást, de ha alapjaiban kell módosítani a dokumentációt, akkor az gyakorlatilag egy új ajánlati csomag készítését jelenti. A dokumentációt áttekintve lehet megállapítani, hogy az adott tenderben rejlő lehetőségek mennyire lesznek vonzóak a beszállítók számára. Ilyenkor lehet könnyen mellérendelni egyes kiegészítő tételeket, megfelelő beszállítókat választani és egyéb szükséges lépéseket megtenni. Ne felejtjük el a

beszállítókkal aláíratni a titoktartási nyilatkozatot¹²⁴, mielőtt érdemi információkat juttatunk a birtokukba!

Amikor ezekkel a feladatokkal végeztünk akkor összeállt az ajánlati csomag, azaz az az információhalmaz, amelyet kommunikálni fogunk a beszállítók felé. Arra ügyelni kell, hogy a meghatározott feltételek közül legyen egyértelmű - legalább a magunk számára! - hogy melyek az úgynevezett "KO" kritériumok, amelyek nem teljesülése az árajánlat automatikus érvénytelenségét jelenti. Hogy ezt kommunikáljuk a leendő beszállítók felé vagy sem, az már taktikai döntés tárgyát képezheti.

7.2. Csomagajánlatok

Sokszor előfordul, hogy egy-egy alkalommal nem csak egy terméket és/vagy szolgáltatást tendereztetünk, hanem több tételből álló komplex csomagokat. Ezek vegyesen tartalmazhatnak gyártott tételeket, szolgáltatásokat, egyes technológiai lépések elvégzését, tervezést és számos egyéb üzleti lehetőséget. Leggyakoribb oka a gazdaságilag és/vagy műszakilag szorosan összetartozó tételek ellátásának megoldása, vagy kereskedelmileg nem túl vonzó tételek beszerzési potenciáljának emelése azáltal, hogy más, jövedelmezőbb tételekhez kötjük őket. Ha csomagajánlatot tendereztetünk, akkor a beérkező ajánlatokat is csomagban célszerű értékelni - ha külön nem kötjük ki, hogy a feltételeket a csomag megbontása esetén is tartani kell. Ez esetben azonban ezt jó eséllyel be is árazzák a beszállítók. Az viszont komoly szakmai hiba, ha egy-egy csomagból kiemeljük a jól jövedelmező tételeket, mert közepes és hosszú távon ezzel romboljuk a kevésbé jövedelmező tételeink ellátási biztonságát. Az ilyen rövid távon megtérülni látszó ügyletek nem stratégiai gondolkodásra vallanak¹²⁵. Két egyszerű, gyakorlati példán keresztül jól lehet látni, hogy mikor érdemes csomagajánlatokkal dolgozni:

- Menetrend szerinti céges buszjárat üzemeltetését tendereztetjük. Három útvonalunk van, ebből kettő nagy létszámmal, napi fix rendszerességgel üzemel. A harmadik változó létszámmal, és csak igény szerint indul. Ha külön tendereztetjük, nem találunk megfelelő vállalkozót a harmadik útvonalra, ezért ezt az első kettővel együtt, csomagban kell pályáztatni.

¹²⁴ Titoktartási nyilatkozat: Ebben a dokumentumban a felek azt rögzítik, hogy a kapcsolat folytán tudomásukra jutott bizalmas információkat nem osztják meg illetéktelen féllel, akkor sem, ha az üzlet végül nem jön létre.

¹²⁵ Kivételek természetesen mindig vannak. Ahogy már annyiszor, itt is a TCO-t kell figyelembe venni.

-
- Kötőelemek pályáztatása során van 34 tétel. Ebből 8 tétel évi 100.000-120.000 darabos mennyiségben fogy, a maradék évi 100-200 darabos mennyiségben szükséges. A jelenlegi beszállítónak csak a 8 nagyfutó tétellel együtt rentábilis a gyártás. Ha ezeket kiemeljük a csomagból, akkor a 26 tétel ellátása bizonytalanává válik, ami könnyen termelés kieséshez vezet.

7.3. Kommunikáció a beszállítóval

A beszállítók képviselőivel történő megbeszélések és információátadások alapvető elvárása, hogy előremozdítsa az érdekeink érvényesülését.

Az érdekérvényesítésben a jövőbeni vitákra való felkészülés éppoly fontos szerepet játszik, mint a világos, egyértelmű és hatékony információátadás. Alapvetően három csatornán keresztül tudunk kommunikálni:

- Személyesen. Ez lehet informális, amikor a felek összefutnak egy gyors megbeszélésre, vagy lehet jól előkészített, formális módon lebonyolított tárgyalás. Mindegyik esetre igaz, hogy fel kell készülni az alkalomra, nem árt tisztában lenni a részletekkel és a tender állásával. A személyes megbeszéléseket nagy értékű beszerzések esetén célszerű nem négy szemközt, hanem több főből álló csapattal lebonyolítani¹²⁶. A megbeszélésekről mindenképp írásos feljegyzéseket kell készíteni.
- Írásban. Az email is írásosnak számít, de a különböző egyéb kommunikációs formák (pl. chat, messenger) nem feltétlenül. Az írásos formula előnye, hogy van idő megfogalmazni, és alaposan átgondolni a mondanivalót. Hátránya, hogy a kommunikáció nehézkes, és a félreértések könnyebben elkerülhetik a felek figyelmét addig, amíg komoly problémát nem okoznak. Célszerű az írásos kommunikáció során érthetően, lényegre törően fogalmazni, különösen, ha a használt nyelv nem anyanyelve a felek bármelyikének, vagy mindegyikének. Pont ilyen okokból tartózkodni kell a bonyolult

¹²⁶ Egyrészt a csapat tagjai információkkal segíthetnek, másrészt a személyes tárgyalási pozíciókat tudja erősíteni egy ilyen felállás. Harmadrészt nem szabad hagyni, hogy akár a személyes manipuláció árnyéka is a stratégiai beszerzőre vetüljön. Negyedszer pedig egy csapat döntését könnyebb érvényesíteni egy nagyobb szervezeten belül.

nyelvi formuláktól és a túlzottan kifinomult fogalmazástól is¹²⁷. Azt azonban mindig tartsuk szem előtt, hogy a szó elszáll, az írás megmarad, és minden olyan megállapodást, információátadást, aminek a későbbiek során jelentősége van vagy lehet, írásban kell rögzíteni. Ennek a leghivatalosabb és utólag is követhető módja a tértivevényes postai küldemény.

- Telefonon történő egyeztetés. A telefonos egyeztetés és a szóbeli megbeszélésekre hajaz, de azoknál nehezkesebb a metakommunikáció hiánya miatt. Ez éppúgy lehet előny is, mint hátrány. Alapszabály, hogy a fontos dolgok megbeszélésére szánjunk időt, mert telefonban a szóbeli megbeszélésnél sokkal pontosabban és szabatosabban kell fogalmaznunk.
- Videokonferencia. A videokonferenciák jó átmenetet képeznek a személyes és a csak hangalapú megbeszélések között. A hang- és képalapú megbeszéléseket - amennyiben fontos és szükséges - érdemes rögzíteni a későbbi visszahallgathatóság érdekében¹²⁸. Ezekről a megbeszélésekről nagyon fontos, hogy írásos emlékeztetőt készítsünk, amiben szerepelnek a megbeszélésen elhangzott legfontosabb információk és megállapodások.

7.4. Ártárgyalás

A tenderek leglátványosabb része az ártárgyalás. Az akár sok fordulóból álló, komplex megbeszélések, egyeztetések, alkudozások és számolgatások során a felek számos eszközt bevetnek annak érdekében, hogy a saját szemszögükből legjobb megállapodást kössék. A folyamat során az ártárgyalás határozza meg az eredményt, ez pedig egy nagyon összetett része a tendereztetésnek.

Nyilvánvalóan az üzlet mérete is befolyásolja az ártárgyalás bonyolultságát és hosszát, de minden esetben komoly és élvezetes feladatról van szó. A tárgyalások levezetése és a különböző technikák, kommunikációs formák megfelelő használata

¹²⁷ A magyar rögvalóságban sok esetben még az anyanyelvi beszélőknek is gondot okoz egy többszörösen összetett mondat értelmezése, főleg, ha az ránézve kellemetlen kötelezettségeket helyez kilátásba...

¹²⁸ Ezt azonban csak a hatályos jogszabályoknak megfelelő módon lehet megtenni.

nagy rutint igénylő feladat, melynek könyvtárnyi irodalma van. Az ártárgyalás lebonyolításának fontos részei a következők:

A tárgyalás megszervezése során számos részletet kell tisztázni. Az esetek nagy részében nem kell túlgondolni egy ártárgyalás szervezését, de vannak esetek, amikor fontos, hogy ügyeljünk az apró részletekre is.

- Hol és mikor zajlik majd le az ártárgyalás? A vevő vagy az eladó telephelyén kerül megrendezésre a találkozó? Ha partneri viszonyt szeretnél sugallni, akkor érdemes egy jól felszerelt, “előkelő” tárgyalóba szervezni a megbeszélést, de ha ez nem szándékos, akkor valami kis szoba is megfelel.
- Felkészülés a tárgyalásra. Egy-egy tárgyalás előtt össze kell szedni a releváns információkat. Ezekről a beszerzési potenciállal foglalkozó részben olvashatsz bővebben.
- A céljaid meghatározása fontos pont. Tudnod kell, hogy mit akarsz elérni az adott tárgyaláson. Ha az adott üzlet volumene nem indokol több fordulót, akkor a megállapodás a célod, de ha tudod, hogy még lesz találkozó, akkor megcélozhatod a végső megállapodás egy-egy kisebb szeletét, mint elérendő eredményt. Tudnod kell, mik azok a KO kritériumok, amelyekből nem tudsz, vagy nem akarsz engedni. Melyek azok a pontok, amikben rugalmasan tudod módosítani az álláspontodat, és hol vannak azok a követelések, amikről gond nélkül le tudsz mondani, ha ezzel a partner úgy érzi, hogy előnyösebb helyzetbe kerül.
- A tárgyalási taktika meghatározása. A céljaid és a beszerzési potenciál függvényében választhatod ki, hogy milyen taktikát követsz. Mindjárt az elején a tárgyra térsz, vagy először a csekélyebb kérdésekben próbálsz megállapodni? Fontos, hogy jól válaszd meg a kommunikációs stílust és formát. Leggyakrabban az asszertív, meggyőzésre törekvő stílus a nyerő, de vannak helyzetek, amikor az agresszív érdekvényesítéssel éred el a kívánt eredményt. A tárgyalástechnika olyan terület, aminek tengernyi irodalmában érdemes elmélyedni, és a tapasztalatszerzés mellett elméletben is képezni magadat.
- A tárgyalás levezetése. A levezetés során ügyelj arra, hogy a dolog a te elképzeléseid szerint folyjon. Minden tárgyalásnak van egy levezetője, és ez a személy a tárgyalás menete során “választódik ki”. Kije-

lölés nélkül a hivatalos viszonyoktól eltérően is alakulhat, általában személyiségfüggő. Nem szabad hagyni, hogy az események irányítása kicsússzon a kezed közül, de a ló másik oldalára sem szabad átesni, azaz nem szerencsés, ha a többi résztvevő nem tud megszólalni. Ez különösen igaz lehet bizonyos műszaki területeket képviselő kollégák irányába, akiknek a verbális rutinjuk nem olyan nagy, hogy könnyen magukhoz ragadhassák a szót, viszont szakmai kérdésekben értékes információkat adhatnak és hasznos meglátásaik lehetnek¹³⁰.

- Összefoglalót minden esetben készíteni kell egy tárgyalásról. Ez megtehető ott helyben, amikor a résztvevők képviselői alá is írhatják. Ha komoly összegekről, vagy bonyolult folyamatokról történt a megegyezés, ez a legcélszerűbb. Később nehezebb felidézni, mi is hangzott el pontosan. Ha ez nem megoldható, vagy a felek nem látják szükségességét, akkor később emailen is pótolni lehet az összefoglalást. Az ilyen leveleket a tárgyaláson résztvevők mellett érdemes azok közvetlen vezetőinek is elküldeni.

Az ártárgyalások esetében a fenti tennivalókat mindenképpen érdemes elvégezni, formájuk azonban a konkrét üggyől és a stratégiai beszerző stílusától, tapasztalatától függően is változik. Évtizedes rutinnal a háta mögött a beszerző nem feltétlenül fog írásban felkészülni egy apróbb megbeszélésre, de egy komoly üzlet előtt még a leggyakorlottabbaknak is el kell végezniük a házi feladatot. A tapasztalat kiérleli, hogy mikor milyen taktikát érdemes követni. A legáltalánosabb gyakorlat során a következő lépésekből áll össze az ártárgyalás:

1. A stratégiai beszerző bekéri az első körös ajánlatokat a beszállítóktól. Ezekből kiválasztja a két legmegfelelőbbet, (legjobb = "A", második legjobb = "B") majd személyes találkozást kezdeményez a második legjobb ajánlatot adóval, azaz a "B" céggel.
2. A tárgyalás során egyeztetik a műszaki tartalommal kapcsolatos kérdéseket - ha szükséges - de a tárgyalás fő célja, hogy jelezze "B" beszállítónak, hogy mekkora az árakban jelentkező hátránya a legjobb ajánlathoz képest.

¹³⁰ Csak arra figyelj, hogy időnként egy-egy mérnök a legnagyobb jóindulata mellett is elfelejti, hogy alapvetően nem egy szakmai megbeszélés zajlik, hanem pénzről szóló alkudozás, és olyan információkat is megoszt, vagy olyan állásponttal is egyetért, ami ellentétes a cég érdekeivel. Különösen jellemző ez, ha a tárgyalás témája valamilyen műszaki probléma felelősségi körének boncolgatása.

-
3. "B" beszállító megadja a második körös ajánlatát. Optimális esetben ez alacsonyabb, mint a versenytárs "A" első körös ajánlata.
 4. Ekkor történik meg a tárgyalás az "A" beszállítóval, ahol a 2. pontban írtak szerint kell eljárni.
 5. A folyamatot addig lehet folytatni, míg a versenytársak képesek kedvezőbb ajánlatokat adni. Jellemzően 2-3 kör megy le egy ilyen tárgyalássorozat alatt.

Amennyiben "B" nem ad jobb árat a második körben sem, mint "A" szállító első körös ajánlata, úgy az "A" szállítóval történő ártárgyalás során más taktikát kell alkalmazni, és nem a versenytársak árát kell megtenni fő hivatkozási alapnak. Ilyenkor egyéb módszerekkel kell a beszerzési potenciált növelni annyira, hogy a beszállító engedjen az árból.

A fenti folyamat egy elvi menetrend, a gyakorlatban számos tényező módosíthatja ezt. Ha azonban van egy olyan beszállító, akivel nagyon jó a kapcsolat, amit nem akar a stratégiai beszerzés megszüntetni, akkor két módszerrel lehet még találkozni:

- Célár megadása. Ha a beszállítóval közlöd, hogy az adott terméket milyen áron vagy hajlandó tőle megvásárolni, azt célárnak nevezzük. Ilyet akkor szokás megadni, ha egyéb szempontok miatt szeretnél a beszállítóval dolgozni, viszont a projekt elvárt fedezetének biztosítására van egy meghatározott keret, amibe a költségeknek bele kell férniük.
- „Last Call” opció, vagyis az utolsó ajánlatadás joga. Ha van egy beszállító, akivel szeretnél együtt dolgozni, de valamely versenytársa kedvezőbb ajánlatot ad nála, akkor az utolsó ajánlatadás joga szerint, ha a beszállító tartja a versenytárs feltételeit, akkor övé az üzlet. Ha alámegy az áraknak, az normál árverseny, nem pedig last call. Ezt az opciót időnként szerződésben is kikötik a felek. Beszállítói oldalról ez egyfajta garancia a hosszú távú együttműködés szándékára, míg vevői oldalról nincs kockázata.

Az ártárgyalás tehát egy rendkívül összetett, sokszínű folyamat. Ez az a része a stratégiai beszerzésnek, ami alapjaiban különbözteti meg minden más munkakörtől, és teszi annyira érdekes feladattá!

7.5. Almát a körtével, avagy az ajánlatok összehasonlítása

Lezárultak az ártárgyalások, összegyűjtöttünk számos ajánlatot. A következő lépés, hogy össze kell hasonlítani őket. Valójában ezt a folyamatot már az ártárgyalások során elkezdjük. Máskülönben honnan tudjuk, milyen alkupozícióban vagyunk egy-egy beszállítóval szemben, ha nem ismerjük, milyen szintet képvisel a versenytársaihoz képest?

- Ár, mint a legkézenfekvőbb összehasonlítási szempont. Az árak összevetésekor mindössze arra kell ügyelni, hogy
 - azonos valutánem
 - azonos mennyiségi egység
 - azonos szolgáltatási színvonal
 - azonos műszaki tartalom
- legyen az összehasonlítás alapja. Ez első látásra könnyűnek tűnhet, de akadhatnak helyzetek, amikor nem annyira egyértelmű a kérdés.
- Objektív feltételek alatt olyan, könnyen számszerűsíthető feltételeket értünk, mint például
 - fizetési határidők
 - szállítási határidők
 - mennyiségi egységek
- Szubjektív feltételek a nehezebben mérhető összetevői az ajánlatnak.

Ezek viszonylag könnyen értékelhető elemek. Nem feltétlenül lehet egyikre sem azt mondani, hogy a kisebb/nagyobb hosszabb/rövidebb a megfelelő, hiszen ilyen és olyan helyzet is adódhat egy cég életében. Felesleges extra pénzt fizetni egy rövid szállítási határidőért, ha az ellendarab amúgy sem áll majd rendelkezésre. Rossz cash-flow-val rendelkező cégeknél a fizetési határidők prioritást élveznek majd. Mindig a cég aktuális és valós érdekeit kell tehát vizsgálni.

A lista végtelen, a szállító referenciáitól az ingyenes helpdesk szolgáltatáson keresztül a gyűjtőszámláig vagy az automatizált elszámolási rendszerig számtalan olyan kereskedelmi előny beletartozhat, amit csak a kreatív eladók ki tudnak találni. Itt a nehézséget az összehasonlításon kívül még az adja, hogy eldöntsük: valóban van-e szükségünk arra a jól hangzó extra szolgáltatásra, vagy csak felesleges pénzkidobás?

Ha felmértük az ajánlatok összetevőit, akkor érdemes azt is megvizsgálni, hogy vannak-e bennük bújtatott költségek. Ezek az olyan tételek, amik nem feltűnőek, vagy

csak nehezen számszerűsíthetőek, de adott esetben komoly extra kiadásokkal terhelhetnek meg minket a későbbi üzletmenet során.

Ha egy beszállító a többedik körös ajánlatában árat csökkent, és látjuk, hogy mellette egyéb feltételek is változtak, okkal gyaníthatjuk, hogy itt bújtat el olyan tételeket, amelyeken az árengedménynak legalább egy részét visszakapja. A kreativitás itt is határtalan¹³¹, de van néhány tipikus fogás.

- Magasabb MOQ (minimális rendelési tétel)
- Fuvarparitások változtatása
- Magas szerszámozási költségek
- Tervezési díj
- Rövidebb fizetési határidők
- Valutaátváltást is tartalmazó üzlet esetén a váltási árfolyam
- Garantált forgalom elvárása
- Göngyöleg elszámolás
- Fuvarozáskor állásidő hossza
- A csúszások esetén alkalmazott terhelések
- Minőségügyi felelősség “lazítása”
- Csomagajánlatok esetén egyes tételek árának felfelé, míg más tételek árának lefelé mozgatása.

Egy egyszerű benchmark-tábla ehhez hasonló adatokat tartalmaz:

Beszállító	Ár	Szállítási idő	Fizetési feltétel
Kiss Bt.	1000 HUF/db	5 hét	15 nap
Nagy Kft.	1500 HUF/db	2 hét	60 nap

6. ábra Beszállítók összehasonlítása¹³²

¹³¹ És néha igazán pofátlan. Volt, hogy egy kínai beszállítóm a több lapos excel kalkulációjában mézőnként állítgatta be a kerekítési értékeket. Ezzel a végén néhány dollárcent többletet okozott csupán, de évi több milliós darabszám mellett ez a kis trükk mintegy negyvenezer dollárt jelentett.

¹³² Forrás: saját szerkesztés

A fenti példából látszik, hogy nem minden esetben egyszerű összehasonlítani az ajánlatokat. A példánál maradva, ha az időtényező kritikus faktor, vagy a céges előírások nem teszik lehetővé a 15 napos fizetési határidő elfogadását, akkor a Nagy Kft. ajánlata lesz a nyerő. Ha az ár számít, akkor a Kiss Bt. viszi az üzletet. Ahogy arról korábban már ejtettünk szót, fontos, hogy a beszállítók azonos adatokból kalkuláljanak, mert így tudunk csak kialakítani megfelelő versenyhelyzetet.

Vannak összetett helyzetek, amikor az üzlet során mennyiségi tényezők is szerepet játszanak. Ilyenkor mindig a teljes képet kell vizsgálni. Lássunk erre egy egyszerű példát. Tételezzük fel, hogy a lenti táblázatban lévő adatok már a sok körös versenytárgyalást követő végső ajánlatok.

Beszállító	cikkszám	éves mennyiség	darabár	éves volumen	szerszámozási költség	TCO	MOQ	szállítási idő
Kiss Bt.	141516	25000	12,52 Ft	313 000 Ft	45 000 Ft	358 000 Ft	750	4 hét
	112233	50000	8,70 Ft	435 000 Ft	23 000 Ft	458 000 Ft	750	4 hét
Összesen:	748 000 Ft	68 000 Ft	816 000 Ft					
Beszállító	cikkszám	éves mennyiség	darabár	éves volumen	szerszámozási költség	TCO	MOQ	szállítási idő
Nagy Kft.	141516	25000	13,00 Ft	325 000 Ft	13 000 Ft	338 000 Ft	500	2 hét
	112233	50000	9,30 Ft	465 000 Ft	13 000 Ft	478 000 Ft	500	2 hét
Összesen:	790 000 Ft	26 000 Ft	816 000 Ft					

7. ábra Beszállítói ajánlatok összehasonlítása¹³³

¹³³ Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatban a két beszállító ajánlatának végösszege megegyezik, de az egyes részletekre adott ajánlatok eltérnek egymástól. Ezért egyéb körülményeket is figyelembe kell venni, ha dönteni akarunk. Ez pedig a termék élettartama, vagyishogy várhatóan milyen hosszán fogjuk beszerezni az adott terméket.

- Ha a termék beszerzése előreláthatóan nem fogja meghaladni a tenderben megadott mennyiséget (25.000 és 50.000 darab) vagy előreláthatóan csökkenés is lehetséges, akkor a Nagy Kft. ajánlata a kedvezőbb, mert ha csökken a mennyiség, akkor az alacsonyabb szerszámozási költség miatt kevésbé nő az egy darabra eső fajlagos költség, emellett a rövidebb szállítási határidők és alacsonyabb MOQ jóval nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé.
- Ha pedig előreláthatóan éven túl is vásárolni fogjuk a terméket, vagy várhatóan nő a vásárolt mennyiség a megadotthoz képest, akkor a Kiss Bt. ajánlata a jobb, mert a növekvő mennyiségek miatt a darabárban mutatkozó árelőny lesz a döntő.

7.6. A döntés kommunikációja és végrehajtása

Ha meghoztuk a döntést, akkor azt a cégnél bevett módozatok szerint kommunikálni kell a vállalatunk többi részével. Ez a folyamat cégenként eltérő lehet, de jellemzően összehatárokhöz és beszerzési kategóriákhoz kötött procedúrákat jelent¹³⁴. Ezekhez szükséges lehet a tender során felgyűlt információk rendszerezése és archiválása, de ha a folyamat ezt nem követeli meg, akkor is érdemes a saját munkánk későbbi könnyítése végett a folyamat eredményeit és történéseit egy számunkra jól átlátható módon elmenteni.

A kommunikáció során számíthat, hogy milyen környezetben kell megtennünk a döntés ismertetését.

- Támogató környezetben a döntést meghozatala után elégséges közölni, majd vázolni az indokokat és a tényeket, amelyek a döntést megelőzték. Célszerű többes szám első személyben megfogalmazni az előnyöket.

¹³⁴ Ezek általában IT eszközökkel is támogatott jóváhagyási útvonalak - legalábbis nagy cégek esetén. Ettől függetlenül, ha sürgős egy adott dolog, akkor érdemes a hivatalos, formális csatornák mellett informális úton is siettetni az elfogadást. Vannak cégek, ahol ez heteket tud jelenteni.

-
- Ellenséges környezetben tényszerűen és részletesen össze kell foglalni a helyzetet, oly módon, hogy abból a meghozott döntés racionálisan következzen.

Minden esetben célszerű a támogatás és a döntéssel való egyetértés elérése. Későbbi problémák esetén ilyenkor lehet a közös vállalásokra hivatkozni. Ebben segítséget nyújt, ha a korábban vázoltak szerint átgondolod a viszonyodat az érintett társosztályokkal, és igyekszel figyelembe venni, hogy mik lehetnek az ő szempontrendszereik, ami alapján viszonyulni fognak az általad kezdeményezett megoldáshoz.

8. A beszállítókkal való együttműködés jogi keretei¹³⁵

A stratégiai beszerzés alapfeladata, hogy külső megállapodásokat kössön, hogy beszállítókkal működjön együtt. Számos formális és informális aktus zajlik egy beszerző és a hozzá tartozó cégek között, de elmondhatjuk, hogy alapvetően megállapodásokat kötünk a dolgok menetéről, megegyezünk az együttműködés részleteiben. Nem szabad szem elől téveszteni: minden megállapodás egyben jogi aktus is, tehát végső soron a törvények szabályozta kereteken belül kell mozognunk. Így elengedhetetlen a szállítói együttműködések jogi kereteinek ismerete, azaz az alapvető üzleti jogban való jártasság. Annak ellenére, hogy a szerződéseket mindenképpen ügyvéddel kell jóváhagyni – ez az a költség, amit nem érdemes megspórolni! – stratégiai beszerzőként tisztában kell lenni a legfontosabb jogi alapfogalmakkal. Elsősorban a szerződésekre kell koncentrálni, de a kártérítések, garanciális felelősségek kérdése ugyanilyen hasznos tudás lehet.

A stratégiai beszerzőnek képesnek kell lennie különböző szerződések megfogalmazására, megállapodások írásos formában történő rögzítésére, azaz jognyilatkozatok tételére. A témakör az előző fejezetben is megállta volna a helyét, ellenben összetettsége és fontossága miatt külön tárgyaljuk, és előre is elnézést kérünk a jog területén szokványos szaknyelv használata miatt.

8.1. A jognyilatkozat, vagyis a szerződés

A jognyilatkozat joghatás kiváltására irányuló akaratnyilatkozat, mely írásban, szóban vagy ráutaló magatartással¹³⁶ tehető. A jognyilatkozatok törvényi hátterét a Polgári Törvénykönyv¹³⁷ jelenti. A jognyilatkozatok stratégiai beszerzési szempontból legfontosabb fajtái az egyes szerződések.

A szerződés két vagy több fél joghatás kiváltására irányuló egybehangzó akaratnyilatkozata, amelyből kötelezettség keletkezik a szolgáltatás teljesítésére, és jogosultság a szolgáltatás követelésére.¹³⁸

¹³⁵ A fejezet dr. Kovács Viktória egyetemi tanársegéd (Széchenyi István Egyetem, Kereskedelmi, Agrár és Munkajogi Tanszék) közreműködésével készült.

¹³⁶ Például ha felszállsz a piros hetes buszra, akkor ráutaló magatartással szerződsz a BKK-val, hogy igénybe veszed a szolgáltatásukat. Ez az alapja annak, hogy az ellenőrök megbüntethetnek, ha lebuksz jegy nélkül.

¹³⁷ 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. (Mérsékeltlen olvasmányos, ámde rendkívül informatív.)

¹³⁸ Bővebben a Polgári Törvénykönyv VI. Könyvében olvashatunk a szerződésekről.

A szerződés lényeges tartalmi elemei, melyek nélkül nem jön létre megállapodás, a következők:

- A szerződés alanyai, akik lehetnek természetes és jogi személyek is. Természetes személy – a törvényben meghatározott kivételekkel – akkor lehet alanya szerződésnek, ha cselekvőképes. A jogi személyek a különböző gazdasági társaságokat (pl. Kft. Bt. Zrt., stb.) jelentik.
- A szerződés joghatása, vagyis az a cél, amiért a megállapodás létrejön.
- A szerződés tárgya, vagyis az a dolog (termék, szolgáltatás, stb.) amiről a megállapodás szól.
- A szerződés tartalma pedig, hogy hol, mikor és milyen feltételekkel történjék a szerződés teljesítése.
- A szolgáltatás ellenértéke (pl. díj, vételár).

Példa: A Kovács Bt. stratégiai beszerzőjeként meg szeretné vásárolni a Kis Kft. által birtokolt aranytojást tojó tyúkot. Meg is állapodtak egymással, tiéd a tyúk ezer forint ellenében. Még azt is megbeszélitek telefonon, hogy holnap reggel odakanyarodsz érte munkába menet. Mi történt?

- Adásvételi szerződés jött létre szóbeli úton.
- A szerződés alanyai a Kovács Bt., akinek stratégiai beszerzőként képviselőjeként jársz el ilyen ügyekben (a Ptk. VI. Könyv, III. fejezet 6:11.§-a szerint), valamint a Kis Kft. eladóként. Mindketten jogi személyként, gazdasági társaságként szerepeltek a szerződésben.
- A szerződés joghatása (célja) az aranytojást tojó tyúk tulajdonjogának átruházása. A szerződés tárgya az aranytojást tojó tyúk. A szerződés tartalma pedig az, hogy személyes átadás-átvétel útján kerül a birtokodba a szerződés tárgyát képező tyúk.
- Végül, a szóbanforgó tulajdon-átruházási aktus részeként megfizeted a szerződésben kikötött ellenértéket (1000 forint).

A szerződésekkel kapcsolatban további két jelentős dolgot kell kiemelni. Az egyik, hogy amit a szerződésben nem szabályoz a két fél, abban a törvény rendelkezései az irányadók. A másik pedig, hogy a szerződés létrejöttéhez a feleknek a lényeges és bármelyikük által lényegesnek minősített kérdésekben való megállapodása szükséges.

8.2. Szerződésszegés

A problémák egyik gyakran előforduló esete, amikor valamelyik fél megszegi a szerződésben foglaltakat. Jogi szempontból ez nem ugyanaz, mint a hibás teljesítés, ugyanis minden hibás teljesítés szerződésszegés, de nem minden szerződésszegés hibás teljesítés. Beszerzői szemmel nézve a hibás teljesítés általában egyszerűbb eset, mint a többi szerződésszegés, és sajnos gyakoribb is. A hibás teljesítés a szerződésszegés egyik esete.

Szerződésszegésnek nevezünk minden olyan magatartást, körülményt és állapotot, amely szerződésbe ütközik, ellentétes a szerződés tartalmával, s sérti valamelyik félnek a szerződésben védett jogait. Ebben az esetben a sérelmet szenvedett fél jogosult a teljesítés követelésére.

A szerződésszegés egyes esetei:

- Jogosulti késedelem: akkor beszélhetünk jogosulti késedelemről, ha a jogosult
 - o a felajánlott szerződésszerű teljesítést nem fogadja el
 - o elmulasztja megtenni azokat az intézkedéseket, amelyek szükségesek a kötelezett szerződésszerű teljesítéséhez
 - o a szükséges dokumentációt nem készíti el, nem adja át.
- Kötelezeti késedelem: akkor történik, amikor a kötelezett a szolgáltatást annak esedékességekor nem teljesíti
- Hibás teljesítés: a szerződéseket a tartalmuknak megfelelően kell teljesíteni. Amikor a teljesítés megtörténik, a kötelezettség megszűnik. Ezután a feleket még a különböző szavatossági ügyek összeköthetik, de az ügylet alapvetően véget ért. Természetesen előfordulhat azonban, hogy nem megy minden úgy, ahogy azt a szerződés megkötésének idején a felek gondolták. Ilyenkor beszélünk hibás teljesítésről. A kötelezett akkor teljesít hibásan, amennyiben a szolgáltatás, amire szerződött a teljesítés időpontjában, nem felel meg azoknak a követelményeknek, melyeket a szerződésben a felek meghatároztak, vagy jogszabály írja elő. Lényeges, hogy amennyiben a szerződéskötés időpontjában a jogosult ismerte a hibát, vagy ismernie kellett volna, a szerződés teljesítése nem minősül hibásnak.
- Teljesítés megtagadása: amennyiben valamelyik fél nem hajlandó a szerződésben foglaltaknak eleget tenni.

Alapelv, hogy a szerződésszegéssel okozott kárért az előidéző felelősséggel tartozik. Ilyenkor kártérítés címén meg kell térítenie a szerződés tárgyában keletkezett kárt, illetve amennyiben a szerződésszegés szándékos volt, úgy a jogosult teljes kárát. A felelősség alól akkor mentesül, ha bizonyítja, hogy a szerződésszegést az ellenőrzési körén kívül eső, a szerződéskötés időpontjában előre nem látható körülmény okozta, és nem volt elvárható, hogy a körülményt elkerülje, vagy a kárt elhárítsa. A stratégiai beszerzés gyakorlatában azonban ez egy nagyon ingoványos terület. Ugyanis az okozott kár sok esetben nagyságrendekkel jelentősebb, mint az üzlet értéke. Emiatt ha lehetséges, célszerű már a szerződésben rögzíteni az esetleges késedelmekből, hibás teljesítésből okozott károk következményeit¹³⁹. Erre a szerződéskötés fázisában van lehetőség.

8.3. Kötbér, kártérítés és egyéb hasznos dolgok

A szerződés megkötésekor – különösen, ha a cég számára kiemelten fontos termékről vagy szolgáltatásról beszélünk – célszerű meghatározni, hogy miként kezeljük a hibás teljesítésből eredő károk enyhítését. Erre kiváló eszköz az úgynevezett “köt-bér”¹⁴⁰ kikötése, de egyéb módszerek is rendelkezésre állnak:

- Kötbér esetén a kötelezett meghatározott pénzösszeg fizetésére kötelezi magát arra az esetre, ha nem szerződésszerűen teljesít. A dolog szépsége stratégiai beszerzői oldalról az, hogy a kötbér minden - a szállítónak felróható - okból követelhető. Érdemes nagyon konkrétan meghatározni az összegét. Arra ügyelni kell, hogy kötbérjogosultság esetén az azt meghaladó kárigény is érvényesíthető, viszont a szavatossági igények már nem.
- Óvadék a valamely kötelezettség biztosítására nyújtott összeg (pénz, értékpapír, stb.) A jogosult a nem, vagy a nem szerződésszerű teljesítés esetén a követelését az óvadékösszegeből közvetlenül kielégítheti.

¹³⁹ Példa a nagyságrendekre: 1 darab csavar ára 10 EURO-cent, és 2 darab szükséges belőle egy futóműhöz. A futómű ára százezer dollár feletti összeg, és a késedelmes szállítás okozta extra fuvar-költség - mert hajó helyett repülővel kell szállítani az árut - tízezer dollárokból is mérhető összeg. Logikus, ha a beszállító mindent elkövet majd azért, hogy ki tudjon bújni a kár megfizetése alól.

¹⁴⁰ A kötbér a kötelezettnek felróható okból bekövetkező szerződésszegés lehetséges jogkövetkezménye, ami meghatározott pénzösszeg megfizetésének vállalása a szerződés nem, vagy nem jogszerű teljesítése esetére.

-
- Bankgarancia esetén egy bank kötelezettséget vállal arra, hogy meghatározott feltételek esetén és határidőn belül a kedvezményezettnek fizetést teljesít a korábban megállapított összeghatárig.

Amennyiben valakit kár ér, akkor kártérítésre jogosult. A kár lehet tényleges, azaz a vagyoni helyzetben beállt értékcsökkenés, vagy elmaradt vagyoni előny (haszon). Kárnak a károsultat ért vagyoni hátrányok kiküszöböléséhez szükséges célszerű és az ésszerűség határain belül indokolható költségek számítanak. Emellett szükséges, hogy a jogellenes magatartás (szerződésszegés) és a kár között okozati összefüggés álljon fenn. Ilyen esetben a károkozónak a károsult teljes kárát meg kell térítenie, amiből le kell vonni a vagyoni előnyöket, azaz a káron nem lehet gazdagodni. Azt a kárt, amelynek bekövetkezése a károkozás időpontjában nem volt látható, nem kell megtéríteni.

Végezetül fontos megemlíteni, hogy mentesül a felelősség alól az, aki bizonyítja, hogy úgy járt el, ahogy az adott helyzetben általában elvárható.

8.4. Néhány gyakori szerződéstípus

A mindennapok során különféle szerződésfajtákkal találkozhatunk. Ahhoz, hogy stratégiai beszerzőként ki tudjuk választani, hogy mely szerződéstípus a leginkább megfelelő az adott üzleti szándékhoz, nem árt legalább nagy vonalakban tisztában lenni az egyes szerződésfajták alapjellemzőivel:

- Adásvételi szerződés alapján egy dolog tulajdonjoga kerül átruházásra. Az ügylet során az eladó köteles a dolog tulajdonjogának átruházására, a vevő pedig a vételár megfizetésére. Adásvételi szerződés tárgya lehet minden forgalomképes dolog, jog és követelés. Csere esetén azonban dolgok tulajdonjogának kölcsönös átruházása történik. Adásvételi szerződések kötése esetében van néhány szempont, amit érdemes észben tartani:
 - A súly szerint megállapított vételár mindig tiszta (nettó) súly.
Az eladónak kötelessége tájékoztatni a vevőt a dolog lényeges tulajdonságairól, valamint a hozzá kapcsolódó jogokról és terhekről. A felek megállapodhatnak abban, hogy a dolog tulajdonjo-

gára tulajdonjog-fenntartást kötnek ki, legfeljebb a vételár teljes kiegyenlítéséig¹⁴¹.

- Elővásárlási jog esetén az elővásárlásra jogosult az ajánlatban foglalt feltételek mellett harmadik személyt megelőzve jogosult a dolog megvásárlására. Ebben az esetben a jogosultat tájékoztatni kell a vételi ajánlatról, amelynek elmulasztása esetén az adásvétel a jogosulttal szemben hatálytalan. Ezzel az esettel jellemzően ingatlanok adásvételekor lehet találkozni.
- Visszavásárlási jog kikötése esetén a vevő kötelezi magát, hogy az eladó az adott dologot meghatározott időn belül visszavásárolhatja. Ehhez egy nyilatkozatot kell a korábbi eladónak intéznie a vevőhöz. A visszavásárláskor az aktuális értéket kell figyelembe venni.
- Vételi/Eladási jog esetén elegendő egy egyoldalú nyilatkozat az adott dolog tulajdonjogának megvásárlásához vagy eladásához.
- Részletvétel esetén a felek abban állapodnak meg, hogy a vételárat előre meghatározott időpontokban, több részletben fizeti meg a vevő. Sok esetben kapcsolódik hozzá a tulajdonjog fenntartása.
- Megtekintésre vétel esetén a vevő a dologot megtekintés nélkül vásárolja meg, de nyilatkoznak arról, hogy a szerződés csak a vevő által, a dolog megtekintése után kiadott nyilatkozattal lép hatályba. Fontos, hogyha a termék hibás, és ezt a vevő felismer- te (vagy fel kellett volna ismernie) akkor az nem minősül hibás teljesítésnek!
- Próbára vétel esetén a megtekintésre vételhez hasonlóan kell eljárni, azzal a különbséggel, hogy a vevő a dologot meghatározott időn belül kipróbálja, és annak eredményeképpen nyilatkozik a vásárlásról.
- Fajta és mennyiség szerint meghatározott dolog határidős adásvétele: messze a leggyakoribb ipari szerződésfajta, legalábbis volu-

¹⁴¹ Ilyen esetekben, ha mi vagyunk a vevők, érdemes kikötni, hogy ez nem akadályozhatja meg a vevőt a dolog rendeltetésszerű felhasználásában.

menét tekintve. Előre meghatározott fajta dolgok meghatározott időre és mennyiségben történő szállításáról szól. A legtöbb termék, amely sorozatgyártáshoz szükséges, ilyen szerződéstípus alapján érkezik a céghez. Lényeges eleme, hogy a vevőnek a tényleges teljesítések után kell fizetnie, azaz csak azért, amit leszállított számára az eladó.

- A vállalkozási szerződés alapján valamely tevékenységgel elérhető eredmény szolgáltatására vállal kötelezettséget a vállalkozó, a megrendelő pedig annak átvételére és a vállalkozói díj megfizetésére. Lényeges, hogy milyen jogai és kötelezettségei vannak a feleknek egy vállalkozási szerződés megkötése esetén. Néhány ezek közül:
 - a vállalkozó a saját költségén végzi a munkát,
 - alvállalkozó igénybevételére jogosult, de a jogosan igénybevett alvállalkozó tevékenységéért is úgy felel, mintha maga végezte volna el a munkát,
 - a vállalkozó a megrendelő utasításai szerint köteles eljárni. Ha ezek az utasítások szakszerűtlenek, jogszerűtlenek vagy végrehajtásra alkalmatlanok, elállási joggal élhet,
 - a megrendelőt ellenőrzési jog illeti meg mind a munka, mind pedig a felhasznált anyagokat illetően,
 - ha a munkafolyamat miatt egyes részletek eltakarásra kerülnek, a vállalkozónak erről a megrendelőt előzetesen értesítenie kell,
 - a megrendelő a szerződéstől bármikor elállhat, de a vállalkozó kárát ez esetben köteles megtéríteni.

A vállalkozási szerződések tipikus esetei a tervezési, kivitelezési, közvetítői és kutatási szerződések. Minden esetben a szerződéskötés előtt érdemes az adott speciális szerződéstípus szabályozásának utánajárni.

- Bérleti szerződés alapján a bérbeadó köteles a dolgot időlegesen a bérlő használatába adni. Szavatolnia kell, hogy a dolog a szerződésszerű használatra alkalmas. A bérlőnek fizetnie kell a bérleti díjat, és a dolgot csak rendeltetésszerűen, a szerződésben foglaltak szerint használhatja.
- Megbízási szerződés alapján a megbízott köteles a rábízott ügyet el látni a megbízó utasításai alapján, annak érdekei szerint. A megbízó köteles a megbízási díjat megfizetni.

-
- Fuvarozási szerződés alapján a fuvarozó fuvardíj ellenében köteles a küldeményt a rendeltetési helyére továbbítani, és a címzettnek kiszolgáltatni. A fuvarozáshoz a közlekedési alágazatnak megfelelő fuvarokmány kiállítása szükséges az alágazati szabályok szerint. A feladó kötelessége a várható igénybevételnek megfelelő csomagolás biztosítása, és a kezeléshez szükséges információk megadása.
 - Faktoring szerződés alapján követelésvásárlás történik, melynek révén halasztott fizetési kötelezettségeket vesz a faktorcég a fizetési esedékességen belüli időszakban. A faktoráló vállalkozás (jellemzően pénzügyintézet) megvásárolja a számlakövetelést, amit az eredeti esedékességhez képest jóval rövidebb határidővel kiegyenlít. Ezt követően ő lép fel a követelés tulajdonosaként az eredeti vevővel szemben. Ez a megoldás a többletköltségek mellett is egyre népszerűbb, mert komoly segítséget nyújthat egyes vállalatok likviditási problémáinak kezelésében.
 - Pénzügyi lízing szerződés alanya lehet minden forgalomképes dolog és jog (lízingtárgy). Egyike azon szerződéstípusoknak, melyeket csak írásban lehet megkötni. Pénzügyi lízingszerződés esetén a lízingbeadó a tulajdonában álló lízingtárgy határozott időre történő használatba adására, a lízingbevevő a lízingtárgy átvételére és a díj megfizetésére köteles. Az időtartam lejártával a lízingtárgy tulajdonjoga automatikusan vagy a maradványérték megfizetésével a lízingbevevőre száll.

8.5. Titoktartási megállapodás

A stratégiai beszerzésben számos alkalommal fordul elő, hogy még nem sorozatban gyártott tételek műszaki dokumentációját válik szükségessé a beszállító részére elküldeni. Ezek között olyan információk szerepelnek, amelyek a vállalat szempontjából értékesek, és üzleti titok tárgyát képezik. Ilyen esetekben mindig ki kell kötni, hogy a felek közötti információk kiadása harmadik fél számára kimondottan tilos, kivéve, ha erről a felek máshogy nem rendelkeznek. Fontos kikötni, hogy a titoktartás hatálya nem csak a szerződés időtartamára vonatkozik, hanem annak bármely okból történő megszűnését követően is hatályban marad. Ennek a kikötésnek egy egyszerűsített verzióját érdemes minden megállapodásba, szerződésbe belefoglalni. Példa egy ilyen kikötésre:

“A felek vállalják, hogy az együttműködés során birtokukba került, tudomásukra jutott információt – különös tekintettel a műszaki és technológiai megoldá-

sokra – harmadik félnek nem adják tovább, harmadik féllel folytatott üzleti tevékenység során nem használják fel, sem a Szerződés fennállása alatt, sem pedig annak megszűnését követően.”

A jogi ismeretek elengedhetetlenek a munkavégzéshez. Azt azonban mindenki tartsa szem előtt, hogy a stratégiai beszerző nem ügyvéd, illetve a célunk nem a pereskedés és a jogi megállapodások gyártása, hanem az ellátási lánc felépítése.

Az egyenes beszéd, az ígérek megtartása és a megbízható, korrekt hozzáállás sokkal több segítséget nyújthat a mindennapi problémák megoldása során, mint egy gondosan megírt, sok-sok oldalas szerződés.

9. Költségcsökkentés

A stratégiai beszerzés létének egyik legfontosabb eleme a költségcsökkentés. A vállalatok célja a profittermelés, amit egyszerre lehet az árbevétel növekedésével elérni, de a költségek csökkentésével is. Ez pedig a stratégiai beszerzés alapfeladata.

Abban viszont nincs – és nem is lehet – közmegegyezés, hogy hol érdemes ezt a költségcsökkentést keresni. Ökölszabályként azt mondhatjuk, hogy ott, ahol a cég költségei a legmagasabbak, csak hogy ezt is többféleképpen lehet árnyalni. Lehetséges, hogy egy vállalat esetében az elektromos áram a legnagyobb kiadás, de a szolgáltatók számának limitáltsága miatt nincs igazi versenyhelyzet. Stratégiai beszerzőként fontos, hogy megtaláljuk azt a területet, ahol a befektetett munkával arányosan a legnagyobb megtakarításokat tudjuk elérni.

A megtakarítási lehetőségeket első lépésben fel kell tárni. Ezt érdemes egyfajta strukturált módon megtenni, mert az ad-hoc akciózás hozhat ugyan eredményeket, de a rendszerezett munka hosszabb távon mindig hatékonyabb. Ennek ellenére, ha egy-egy ügy kapcsán valaki belebotlik¹⁴³ egy megtakarítási lehetőségbe, természetesen érdemes annak is a végére járni.

9.1. Kiadáselemzés

A legkézenfekvőbb dolog megnézni, hogy mely irányba áramlik ki a pénz a vállalattól. Mik azok a termékek, szolgáltatások, amik viszik a pénzünket, és kik azok a cégek, entitások, amik felé irányul ez a pénzmozgás. Az érthetőség kedvéért a “mire költünk” kérdést megválaszoló listát “horizontális” elemzésnek nevezem, a “kiknek megy a pénz?” válasz eredménye pedig a “vertikális” elemzés.

- Vertikális kiadáselemzés: ebben az esetben láthatjuk azt, hogy kik azok a partnerek, amelyek a forgalom legnagyobb részét bonyolítják velünk, és kikre érdemes koncentrálni¹⁴⁴. Ezeket a cégeket érdemes aztán megvizsgálni, hogy mit tehetünk azért, hogy a viszonyunk okot adjon a költségek csökkentésére.

¹⁴³ Szakmai konferenciák, egyéb ügy kapcsán felmerült termékek tendereztetése, vagy csak egy szimpla hétköznapi ebéd a társosztályokon dolgozó kollégákkal - a jó stratégiai beszerző mindenhol képes a lehetőségeket meglátni!

¹⁴⁴ A tapasztalat azt mutatja, hogy a költségi lista élén álló cégekkel a viszony meglehetősen jól szabályozott, viszont ahogy megyünk egyre mélyebbre a listán, úgy válik a viszony egyre kevésbé kézben tartottnak.

Jellemzően a forgalomra való hivatkozással lehet árcsökkenést elérni az ilyen partnerek esetében – természetesen szoros összefüggésben a piaci trendekkel és a két cég beszerzési potenciáljával. Ha ezekhez a partnerekhez át tudunk csatornázni további megrendeléseket, vagy a jövőbeni üzleteinkben is érdekeltté tesszük őket, akkor az további mozgásteret nyit meg előttünk. A tárgyalások során gondoljunk arra, hogy nem csak a konkrét vételáron keresztül, de az egyéb, kevésbé szem előtt tartott kondíciókon is tudunk megtakarításokat realizálni. Fontos: akkor érünk el valós megtakarítást, ha abból aztán sorozatrendelés is születik! Vagyis olyan tételekre koncentráljunk, amelyekre van forgalom, vagy legalábbis a közeljövőben várható jelentősebb vásárlás¹⁴⁵. A szolgáltatásokkal kapcsolatos kiadáselemzésre jellemzően a vertikális elemzés a legcélravezetőbb.

- Horizontális kiadáselemzés esetében egy-egy anyagcsoportot szoktunk megvizsgálni. Ez a forma nem jellemző szolgáltatások esetén, viszont a termeléshez tartozó beépülő anyagok esetén igen hasznos tud lenni. Itt ugyanis nem azt mondom, hogy “x kft” anyagait nézem meg, hanem azt mondom, hogy megvizsgálom a csapágyak költségeit. Ez lehetőséget ad az összefüggések, duplikációk és szinergiák feltárására, és az azokból elérhető megtakarítások kiaknázására. Itt meg lehet vizsgálni az esetleges termékkiváltások és összevonások lehetőségét, vagyis azt, hogy a jelenleg futó alkatrészekből melyik az, amely helyett egy másik, kedvezőbb verziót tudnánk használni. Különösen szerencsés, ha egy adott tételt egy másik, már használatban lévő tételre tudunk kicserélni. Időről - időre érdemes azt is megvizsgálni, hogy az adott anyagcsoport és/vagy szolgáltatás feltétlenül szükséges-e még a számunkra. Jó lehetőség még a horizontális elemzés arra, hogy olyan portfóliókat rakjunk össze, amiket aztán megpályáztatva esetleg egy új, korábban még nem használt beszállítót építsünk be a rendszerünkbe.

¹⁴⁵ Ha nem biztos a forgalom, akkor jó megoldás lehet az utólagos jóváírás. Vagyis megállapodást kell kötni a beszállítóval, hogy ha veszünk 1000 darabot, akkor minden darab után visszafizeti az ár X százalékát. Ha nem érjük el a kitűzött célmennyiséget, úgy nem történik jóváírás. Ennek a fordított formája az, amikor alacsonyabb áron vesszük a terméket, és egy bizonyos mennyiség alatt maradvra a beszállító extra költséget számláz az elszámolási periódus végén.

9.2. Fajlagelemzés

Amikor hasonló – vagy azonos – technológiával készített, azonos vagy egymástól technológiailag nem markánsan különböző alapanyagokból készült termékek költségstruktúráját hasonlítjuk össze, akkor az előállítási költségeiknek is hasonlóaknak kell lenniük, a kereskedelmi különbségekből (pl. mennyiség, rendelési gyakoriság, fuvarparitások, stb.) fakadó áreltéréseket leszámítva. Az eltérések gyökérokát kiderítve képet kaphatunk arról, hogy milyen beszerzési akciókkal tudjuk elérni, hogy a magasabb fajlagár az elvárt szintre csökkenjen. Ilyen akciók lehetnek például a technológiai megoldások váltása, a logisztikai megoldások felülvizsgálata vagy a legegyszerűbben kivitelezhető, a beszállító leváltása.

A fajlagelemzés a gyakorlatban több szempont összevetésén alapul, főként a pusztá számok mögötti összefüggések vizsgálatát jelenti.

Vizsgáljuk meg mindezt egy példán keresztül! Azonos technológiával készült ún. gömbgrafitos¹⁴⁶ öntvények esetében az 1-5 kg közötti öntvények fajlagára¹⁴⁷ az alábbiak szerint alakul.

Öntöde	€/kg
“A” öntöde	2.23 €
“B” öntöde	1,96 €
“C” öntöde	1,52 €

8. ábra Öntvények kilós egységára¹⁴⁸

Az eltérések az árakban eléggé egyértelműek. Meg kell vizsgálni hát, hogy mi áll az eltérések mögött. A gyökérokok:

- “A” öntöde esetében azért magas a fajlag, mert az öntöde technológiája a nagy tömegű öntvényekre van optimalizálva. Emiatt az 1-5 kg mérettartományban rossz kihozatalt tudnak produkálni.

¹⁴⁶ Egy elterjedt öntészeti eljárás, amelyben a szén gömbformában van jelen a vasban. Ettől a kész anyag szilárdsága nagyon magas lesz.

¹⁴⁷ 1 kg-ra vetített €

¹⁴⁸ saját ábra

-
- A “B” és “C” öntöde technológiája azonos, mindkettő a kistömegű öntvényekre specializált.

Kettejük között az eltérés oka:

- “C” öntöde mérete háromszorosa a “B” öntödének. Míg az utóbbi a kapacitásainak 90% feletti kihasználásával üzemel, addig a “C” öntödénél bőven van szabad kapacitás.
- “C” öntöde olyan országban működik, ahol a szabályozás megengedőbb, és az egyéb költségek alacsonyabbak.

A fentiekből leszűrhető, hogy a cél minél több öntvény áttelepítése a “C” öntödéhez. Lehetnek azonban olyan szempontok, amik ezt a folyamatot gátolják, mint például:

- Szerszámozási költség
- Tesztköltségek
- Logisztikai akadályok
- Minőségügyi megbízhatóság
- Technológiai komplexitás
- “C” öntöde egy politikailag nem stabil országban található, és ez kockázatot jelent az ellátás biztonságára nézve.
- Több beszerzési forrás biztosításának kényszere

Ebből is látható, hogy a végső beszerzési döntés meghozatalához komplex módon kell szemlélni a kérdést.

9.3. Vetésforgó

Viszonylag egyszerű módszer, annyiból áll, hogy bizonyos területeket meghatározott időközönként¹⁴⁹, azaz jellemzően a szerződések lejártakor újratendereztetünk.

Előnye, hogy az ajánlati csomagot egy alkalommal kell összeállítani, és amikor lejár a periódus, akkor csak aktualizálni kell az igényeket, és a termék vagy szolgáltatási igénylistákat.

¹⁴⁹ Tipp: ha nem akarsz magaddal kiszúrni, akkor nem a naptári év végére időzítet az összes szerződés lejártát, hanem szétszóród őket az évre.

Hátránya, hogy ha egy beszerzési szervezet szigorúan eszerint a módszer szerint működik, akkor bizonyos trendek pozitív hatásairól lemaradhat. Ha például a fuvarszerződések két-három éves intervallumra köti a cég, és a közbeeső időszakban egyáltalán nem foglalkozik vele, akkor az üzemanyag ár drasztikus csökkenése¹⁵⁰ sem fog pozitívan hatni a megtakarításokra.

Jellemzően évente vagy kétevente szokás az ilyen területeket felülvizsgálni, de előfordulhat nagyobb intervallum is, bár nem javasolt.

Vetésforgóban jellemzően a nagyobb, viszonylag önálló blokkokat alkotó területeket szokás tendereztetni.

9.4. Technológiai optimalizáció

Szigorúan véve nem a stratégiai beszerzés feladata a technológia felülvizsgálata, viszont stratégiai beszerzőként a beszállítókkal való kapcsolatok révén – ha valaki nyitott rá – könnyen lépést tudsz tartani a fejlődéssel, és az új trendekkel. Emellett, ha a beszállítókkal a kapcsolat szoros, nyugodtan be lehet csatornázni az ő anyagismeretüket a cég berkein belülre. Ebben az esetben csak meg kell kérdezni őket, hogy adott technológiai megoldásra van-e valami alternatív javaslatuk. A komolyabb cégek esetében erre akár külön szakmai stáb is van, ahol nagyon pontos számítások alapján tudnak javaslatokat kidolgozni leendő vevőik számára. Természetesen a beszállítók által javasolt alternatívák mindig az ő termékeiket fogják tartalmazni, de egyrészt a vállalatnak is előnyös lehet, ha egy olcsóbb, jobb megoldást lehet találni, másrészt nem feltétlenül kell elfogadni az új javaslatot. Javasataikat egy friss, többszereplős tender kiindulópontjaként is fel lehet használni¹⁵¹.

A másik lehetséges út, amikor a saját, belső terméktervezés felé történik a jelzés, hogy adott technológiai megoldás ellátása nem biztosítható versenyképesen, vagy a mennyiségek miatt, vagy pedig egyéb technológiai okokból. A változtatás iránya minden esetben az, hogy egy kedvezőbb kereskedelmi feltételekkel bíró tétel váltsa ki a korábbi megoldást.

¹⁵⁰Mint például a 2015. év magyar üzemanyagárak.

¹⁵¹ Ebben az esetben NAGYON óvatosan kell eljárni a technológiai paraméterek kiadásával harmadik fél számára, tekintettel a lehetséges jogi buktatókra!

9.5. A gyártási folyamat fejlesztése

A gyártási folyamat fejlesztése a technológiai fejlesztéshez hasonlatos eljárás, a különbség annyi, hogy itt a gyártási folyamat van fókuszban, nem pedig a beépülő alapanyag.

A folyamat vizsgálata során találhatunk olyan elemeket, amelyeket esetleg kedvezőbb feltételekkel ki tudunk helyezni beszállítókhöz (outsourcing). A folyamatot némileg bonyolítja, hogy bizonyos esetekben vállalati politikai elemek is befolyásolják a döntést, illetve számos egyéb szempont is szerepet kap. Akkor szokott egy-egy folyamat kiszervezésére sor kerülni, ha a kapacitások arra a fázisra szűkösek (szűk keresztmetszet), és/vagy költséghatékonyabb a kiszervezés.

A kiszervezést adott esetben felülírhatják olyan szempontok, mint a képesség megtartása¹⁵² cégen belül, emberek foglalkoztatása, saját irányítás biztosítása, stb.

A fejlesztés lehet átszervezés is, de ez nagyon ritkán tartozik a stratégiai beszerzés hatáskörébe. Jellemzően beszállítóktól jövő input alapján merül fel az ötlet, amit ilyenkor célszerű átadni az illetékeseknek, és esetleg közvetítői szerepet játszani a folyamat további részében.

¹⁵² Egy képességet valamely tevékenységre, gyártási folyamatra stb. felépíteni nagyon költséges, és hosszú időbe telik. Megszabadulni tőle azonban hetek, sőt napok alatt is lehetséges. Ezért nagyon meg kell gondolni, mert ha valamilyen munkafolyamatot többé nem képes a cég végrehajtani, akkor csak nagyon komoly idő és pénz befektetésével szerezheti vissza az egyszer már megszüntetett technológiát vagy tudást! Ez az outsourcing kockázata. Ennek ellenére az iparban régóta zajlik egy insourcing hullám.

10. Beszerzési akciók

A stratégiai beszerzés tevékenysége szerteágazó, és nehezen kategorizálható különféle szempontok alapján, mert általában egyszerre több területet is érint. Ami azonban közös ezekben az akciókban, hogy mindegyik a vállalat számára valamely optimális állapot elérésére törekszik, ami végső soron költségcsökkentést jelent. Ennek legegyszerűbb fajtája az árcsökkentés, de több, közvetett módot is lehet találni arra, hogy a végén megtakarítást érjünk el. A tisztán árcsökkentési akciókon kívül végzett tevékenységek jellegükből fakadóan mindig kooperatívak, azaz a szervezet többi részegységei közül egy, vagy több részt vesz a munkában. A hozzájárulásuk mértéke a csekélytől (jóváhagyási funkció) a komoly mértékig terjedhet (termék újratervezése). A stratégiai beszerzés ilyen esetekben egyfajta szervező, moderáló funkciót is be tud tölteni a munka során¹⁵³. Az akcióknak van néhány tipikus fajtája, amik támpontot adhatnak arra, hogy a feltárt megtakarítási lehetőségeket milyen akciók keretein belül lehet kiaknázni.

10.1. Árcsökkentés

Alapvető és a lehető legegyszerűbb költségcsökkentési metódus. Az adott terméket és szolgáltatást eleddig x € összegért szereztük be, mostantól pedig $x-y$ összegért, ahol az y a stratégiai beszerző által elért megtakarítás.

Az árcsökkenést el lehet érni változatlan vagy változó műszaki/kereskedelmi tartalom mellett. Ha változatlan a műszaki tartalom, és a beszállító is azonos maradt, akkor nincs vele további teendőnk, az adminisztrációt kivéve. Ha azonban változik a beszállító, akkor a termék/szolgáltatás iparág szerinti előírásaitól függő mértékben tesztelesek merülhetnek fel, amelyek költségét be kell kalkulálni a megtérülési számításokba.

Ha változik a műszaki tartalom, akkor nem tisztán árcsökkenésről beszélünk, hanem valamilyen minőségi/logisztikai/technológiai/pénzügyi/egyéb változással egybekötött akcióról. Itt is gondosan mérlegelni kell a bevezetés költségeit.

¹⁵³ Mivel a stratégiai beszerzés mindenkivel kapcsolatban lehet, és általában akarnak tőle valamit, így jó esélyed van arra, hogy komoly informális kapcsolati hálóra tegyél szert a szervezeten belül. A projektekben végzett szervező-irányító tevékenység is sokat tud ezen dobni. Nem egyszer találkoztam olyan stratégiai beszerzővel, aki a hivatalos beosztásánál jóval nagyobb érdekérvényesítő potenciállal bírt.

A számításnál az alábbi képlet tud segíteni:

$(\text{jelenlegi ár} - \text{új ár}) \cdot \text{adott időszak darabszáma}^{154} > \text{termelés beindításának költsége}^{155} + \text{a bevezetés költségei}^{156} + \text{adminisztratív költségek} + \text{egyéb költségek}^{157}$.

Ha igaz a „nagyobb” reláció, akkor a megtakarítást be kell vezetni, míg ellenkező esetben nem éri meg. Ebből egyértelműen látszik, hogy nagyobb volumenek mellett jóval egyszerűbb megtakarításokat elérni. Viszont a költségek – és a munkaigény – javarészt függetlenek a darabszámtól. Ebből következik az, hogy a stratégiai beszerzés mint önálló tevékenység csak egy bizonyos méret felett termeli meg az árát. A fenti számítás tetszőleges egyéb tényezővel módosítható, iparágtól, gyártól, konkrét terméktől és esettől függően.

Jó kérdés, hogy mihez mérjük a költségeket. Jellemzően három mérési lehetőség van:

- Előző számlaárhoz képest. Ilyenkor az adott termék/szolgáltatás előző beszerzési ára a mérvadó, ahhoz képest mutatjuk ki a megtakarítást.
- Előző periódus átlagárhoz képest. Jellemzően multinacionális, nagy cégeknél szokás jól körülhatárolt szakaszokban gondolkodni. Ebben az esetben az ár az elmúlt időszak (év, félév, negyedév, stb.) átlagára.

Piaci átlagárhoz képest. Jellemzően új tételek esetében használatos megoldás. Ilyenkor a valamely módszer által kalkulált piaci átlagár a mérvadó. A kalkuláció változatos lehet, de vagy több árajánlat átlaga alapján kalkulált, vagy pedig egy elfogadott, külső viszonyszám alapján megállapított érték az átlagár.

Az árcsökkenés lehet mennyiséghez kötött is, amit rabattnak hívunk. A rabatt is többféle lehet, úgymint:

¹⁵⁴ Általában egy éves mennyiségekkel szoktuk számolni. Ettől természetesen el lehet térni, de az egy év a legelterjedtebb mértékegység. Ha azonban egy terméknek elég hosszú az élettartama, akkor érdemes nagyobb intervallumban is gondolkodni. A másik oldalon pedig ott vannak a gyorsan forgó termékek, amiknél az életciklus akár egy évnél rövidebb is lehet. Ilyenek tipikusan az elektronikai eszközök alkatrészei.

¹⁵⁵ Jellemzően a felszerszámoztatás, azaz a gyártáshoz szükséges eszközök előállítása értendő ezen költségelem alatt.

¹⁵⁶ A bevezetés költségei főként a tesztelesek árában jelentkeznek.

¹⁵⁷ Engedélyek, beruházások, fuvar költség, meg számtalan dolog, amit nem mindig lehet előre látni.

-
- Egyszerű rabatt: nagyobb mennyiségű áru, vagy szolgáltatás egyszeri vásárlása esetén árengedményt kap a vevő. Jellemzően egyszeri beszerzésekre vonatkoztatott megoldás.
 - Halmazott mennyiségi rabatt esetén az árengedmény akkor lép életbe, amikor a vásárolt mennyiség elér egy bizonyos mértéket.
Ilyen esetben az árkedvezmény vonatkozhat az egész mennyiségre is, amit utólagos jóváírással kap vissza a vásárló, vagy csak az adott mennyiség feletti részre, de akkor már ártöréses rabatról beszélünk.
 - Ártöréses rabatt: ilyenkor az adott mennyiséget elérve változik az ár, és a továbbiakban az alacsonyabb áron vásároljuk a terméket. Ha több ilyen ártörési pont is van a megegyezésben, akkor lépcsős rabatról van szó.
 - Lépcsős rabatt: ez hasonlóképp működik az előzőhöz, kivéve az ártörési pontok számát.
 - Megelőlegezett rabatról beszélünk, ha a beszállító a várható mennyiségek alapján csökkenti az árat. Ilyenkor az elszámolási időszak befejezésével, ha nincs meg a vevő által vállalt mennyiség, úgy az ár-különbség visszamenőleges áremelés formájában kiterhelésre kerül.

Vannak iparágak (például az autóipar) ahol szerződésben vállalt kötelezettség az ár bizonyos százalékkal időszakonként történő csökkentése. Ez folyamatos nyomást gyakorol a beszállítói láncra, hogy a költségeket minden oldalon igyekezzenek megfogni. Ilyen megállapodásokat akkor tudunk kötni, amikor a beszerzési potenciálunk (lásd az erről szóló fejezetben) ezt lehetővé teszi. Vannak tipikus alkalmak, amikor érdemes a beszállítókat megkeresni azért, hogy árcsökkenést érjünk el:

- Jelentős forgalomnövekedés. Ha a vásárolt darabszámok és/vagy a céggel bonyolított forgalom jellemző emelkedést mutat, úgy érdemes erre hivatkozva ártárgyalást kezdeményezni.
- Alapanyagok vagy egyéb fontos tételek árcsökkenése esetén is érdemes felülvizsgálni az árakat.
- Jelentős piaci változások, történések esetén is van lehetőség árcsökkenés elérésére. Ha a piaci szabályozások pozitívan változnak, úgy érdemes ezeket kihasználni. Jelentős változás lehet egy új szereplő felbukkanása, egy régi csődje, új technológia vagy szolgáltatás megjelenése stb.

-
- Ha az adott beszállítónak problémái vannak, egy másik vevője elvitte tőle az üzletet akkor számíthatunk rá, hogy kapacitásfeleslege és/vagy likviditási problémái is vannak. Ezt könnyen ki tudjuk használni a saját érdekünkben¹⁵⁸.

Arra vigyázni kell, ha közép-hosszú távon számolunk a beszállítóval, akkor nem szabad a végletekig kihasználni a helyzetét¹⁵⁹. Ez nem vonatkozik a könnyen lecserélhető beszállítókra¹⁶⁰.

- Konkurencia felbukkanásakor. Időről-időre érdemes a probléma nélküli beszerzéseket is megversenyeztetni. A piac folyton változik, új szereplők, új alapanyagok és új technológiai megoldások követik egymást. Érdemes folyton keresni a legjobb megoldásokat. Ha sikerült egy jó ajánlatot kapni egy ismeretlen cégtől, akkor érdemes ezzel megkeresni a jelenlegi szállítót, már amennyiben hitelt érdemlően tudunk hivatkozni a kiváltás lehetőségére.

10.2. Közvetett megtakarítások

Közvetett megtakarításoknak nevezzük azokat a módszereket, amikor a teljes költséget csökkentjük oly módon, hogy a tételek beszerzési darabára nem változik. Az ilyen jellegű megtakarítási akciók során a vállalat több szervezete is érintetté válhat, és aktív közreműködésükre is szükség lehet. Az ilyen akciók esetében a megtakarítás pontos kiszámolása bonyolult kérdés, az adott érintett területtől is függ. Nagyon fontos menedzsment feladat, hogy úgy jelöljék ki a mérőszámokat, hogy a vállalat érdekei ne álljanak szemben az egyes részosztályok érdekeivel, azaz lehessen a teljes TCO - t mérni. A termelés nem fog elfogadni olyan változtatási javaslatot, ami az ő eredményeiket rontja - pl magasabb ciklusidő - akkor sem, ha ez összességében nézve előnyös a vállalat számára, és ez így van a többi osztály esetében is¹⁶¹. Az összhang megteremtése fontos dolog, és ez a felső vezetés feladata!

¹⁵⁸ A stratégiai beszerzés költségcsökkentési akciói nem érzelmi kérdések.

¹⁵⁹ Ugyanis ha csődbe megy, akkor kereshetünk másik céget, ha pedig talpra áll, akkor jó eséllyel ő keres helyettünk másik vevőt.

¹⁶⁰ Főleg a kis családi tulajdonban lévő cégekkel szemben működik jól ez a költségcsökkentési megoldás, mert sok esetben az ő piacszerzési képességeik limitáltak.

¹⁶¹ Tipikus trade-off jelenség.

-
- Minőségügyi fejlesztés esetén az adott beszállító termékeinek és/vagy szolgáltatási szintjének emeléséről van szó. A minimálisan előírt minőségügyi szint¹⁶² elérése nem tartozik a költségcsökkentési akciók közé. Az akciók hatásai a csökkenő selejtszázalékban, és az ezzel járó költségcsökkenésekben jelentkeznek.

A résztvevő társszervezetek jellemzően a minőségbiztosítással, a beszállító fejlesztéssel vagy a termeléssel illetve terméktervezéssel foglalkozó részlegek.

- Technológiai fejlesztés. A piac változik, és ezzel együtt változnak az alkalmazott technológiai megoldások is. Előfordulhat, hogy egy új alapanyag bevezetésével hatékonyabb gyártás valósulhat meg, vagy kevesebb alapanyag szükséges azonos eredmény eléréséhez¹⁶³. A gyártási folyamatokban is történhetnek olyan változások, amik előnyösek a számunkra. A technológiai változások legjobb forrásai maguk a beszállítók. Minden cég az ipar más-más szegmensében jártas, így a beszállítók szaktudása egy adott alapanyag esetében jóval nagyobb lehet, mint a saját cégünkénél fellelhető ismerethalmaz. Ez egy teljesen normális dolog, hiszen azért vásároljuk, és nem gyártjuk az adott anyagot, mert vannak, akik nálunk hatékonyabban tudják ezt megtenni. A stratégiai beszerzés feladata, hogy ezt a speciális szaktudást becsatornázza a vállalat mindennapi termelési folyamataiba. Az ügy sokszor nem egyszerű, számos másik részleggel történő szoros együttműködést kíván. Egy ilyen fejlesztés során arra kell ügyelni, hogy a végén ne váljunk túlságosan kiszolgáltatottá a beszállító felé.
- Logisztikai fejlesztés alatt az alapanyagaink hatékonyabb eljuttatását értjük a felhasználási helyükre. A fuvarosok versenyeztetésén kívül több más eszköz is van költségek megtakarítására. Ilyenek például a csomagolási egységek és metódusok fejlesztései. Több té-

¹⁶² Iparáganként eltérő lehet. Van ahol a nulla hiba a megengedett, van ahol egész komoly selejtarányt is tolerál még a vevő.

¹⁶³ Műanyag fröccsöntéssel foglalkozó cégnél dolgoztam, amikor a beszállító megkeresett minket egy új alapanyag-javaslattal. A termék kicsit drágább volt, mint az akkor futó változata, de nagyjából 1 másodperccel javította a ciklusidőt, azaz az egy fröccsöntési folyamathoz szükséges időt. Mivel milliós nagyságrendben készül a termékről volt szó, ezért a jelentős teszt költségek és a kilónkénti drágább ár ellenére is habozás nélkül be lett vezetve az új alapanyag.

tel azonos méretű dobozban szállítva jelentős megtakarítást jelent, mint ahogy a forgó göngyöleg bevezetése is költségcsökkentést eredményez. Vannak olyan módszerek is, amik a szállítási frekvenciákra hatnak, azok csökkentésével - növelésével vagy átszervezésével érnek el eredményeket. Ez a módszer nagyon komplex, mert a raktárkészletet, termelésstervezést, alapanyag rendelést és szállítást egyszerre érinti.

- Jó megoldás lehet még a VMI (Vendor Managed Inventory – Beszállító által menedzselt készletezés), a beszállító által üzemeltetett raktárak létesítése. Ezek tulajdonképpen olyan raktárak, ahol a tételek mindig megtalálhatóak, és a beszállító automatikus módon tölti őket egy bizonyos készletszintre. Vevői oldalról ez nagyfokú rugalmasságot jelent, míg a beszállítóknak méretgazdaságossági és termelésütemezési előnyökkel jár. A fuvarparitások változtatása is a logisztikai fejlesztések része lehet, itt azonban kalkulálni kell azzal, hogy a váltás költsége a darabárban jelenik meg¹⁶⁴.
- Pénzügyi fejlesztések alatt a fizetési kondíciók változását értjük. Helyzettől függően a hosszabb vagy rövidebb fizetési határidő jelenthet előnyt. Van olyan megoldás is, amikor a korábbi fizetési határidők automatikus kedvezményeket jelentenek¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Például az EXW paritásról valamely más hosszabb paritásra történő váltás esetén.

¹⁶⁵ Például 60 nap=100% 30 nap=99% 15 nap=98%

11. Tűzoltás

Könyvünk eddig a normál ügymenet szerinti munkáról szólt. Tisztán látszik, hogy ez sem egy egyszerű tevékenység, nemigen lehet általánosítani, a munka mindig tartogat valami meglepetést. Sok olyan helyzet és ügy van, amikor valami nem várt esemény miatt felborul a normál menetrend. Az ilyen vészhelyzetek elhárítását hívhatjuk tűzoltásnak, amikor az a lényeg, hogy minél kevesebb kárral megússzuk a kialakult szituációt, és elhárítsuk a fenyegetést.

A tűzoltás alapszabálya (hátha nem emlékszel rá):

A termelés nem állhat meg!

Az álló termelésnél nagyobb költség nemigen létezik. Az pedig, ha a termelés kiesés már a lánc további tagjait is eléri, vagy esetleg a lánc végén álló OEM-et, akár a cég csődjét is eredményezheti. Emiatt fontos, hogy tisztában legyünk azzal, mihez is kezdjünk, ha valahol égni kezd a ház.

11.1. A leggyakoribb okok

Az alapanyaghiány számos okból bekövetkezhet, de azért különböző szempontok alapján lehet őket csoportosítani. Legalapvetőbb formája a nem-szállításból illetve a minőségügyi problémából eredő alapanyaghiány.

- Nem-, vagy késedelmes szállításból ered az anyaghiány, ha a kívánt alapanyag a szükséges időben nem áll rendelkezésünkre. Okai alapján a problémáért három alapvető felelőst lehet megkülönböztetni.
 - Fuvarozónál fellépő probléma. Az áru elkészült, útnak is indult, de valamilyen oknál fogva nem érkezik meg a rendeltetési helyére, vagy a nem megfelelő fuvarozás miatt kerül felhasználásra alkalmatlan állapotba. Tipikusan balesetek, forgalmi akadályok, emberi mulasztásból eredő problémák állnak a háttérben. Jellemzően nem stratégiai beszerzési feladat a probléma elhárítása, hanem az operatív beszerzés és/vagy szállítmányozással foglalkozó munkaterületeknek kell megoldania. A stratégiai beszerzés jellemzően akkor kapcsolódik be a problémamegoldásba, ha az egyéb érintettek nem tudnak megbirkózni a feladattal, vagy rendszeressé válnak a gondok, és a fuvarozó kiváltása válik szükségessé.

-
- Beszállítónál fellépő probléma. Az áru valamely oknál fogva nem áll készen a szállításra, esetleg le sem lett gyártva. Ennek okai szerteágazóak lehetnek.
 - Alapanyaghiányból eredő gondok hamar végig tudnak gyűrűzni a láncon, de felléphet ideiglenes vagy akut kapacitáshiány is a beszállítóknál.
 - Saját szervezetben fellépő problémáról beszélünk, ha a nem megfelelő folyamatok eredményeképp nem érkezik meg időben a szállítmány. Vagy, mert a termelésstervezésben, vagy, mert az anyagellátási láncban nem volt pontos az információkezelés.
 - Minőségi probléma okozta anyaghiány. Az áru le van gyártva, ellenben nem alkalmas a rendeltetésszerű felhasználásra. Ennek oka szintén lehet:
 - A beszállító hibájából eredő gond, ha a szállító nem megfelelően gyártotta le a tételeket.
 - Saját szervezeten belül fellépő hiba okozza a minőségügyi problémát, amennyiben vagy a gyártási folyamat során, vagy más okból kifolyólag válik az eredendően megfelelő termék gyártásra alkalmatlanná. Ennek egy speciális esete, amikor menet közben derül ki, hogy az előírásoknak megfelelő termék mégsem alkalmas a neki szánt funkció betöltésére.
 - Egyéb hibából eredő probléma, mint például a termelő gépek meghibásodása.
 - Vis Maior esetek. Ezek azok az előre nem látható, a felek által ki nem védhető események, amelyeknél a kár bekövetkezése senki felelősségére nem róható. Háborúk, elkerülhetetlen természeti katasztrófák, egyéb efféle történések okozta gondok.

11.2. A legfontosabb tennivalók

Bármilyen is okozza azonban az alapanyaghiányt, van öt lépés, ami mentén azonnal cselekedni kell. **NAGYON FONTOS:** sokkal könnyebb úgy megoldani a problémát, ha a szállítót a folyamat során partnerként kezeljük nem pedig ellenségként! Az legyen az alapvető hozzáállásunk, hogy közös érdek a normál üzletmenet minél hamarabbi visszaállítása! Így például a peres eljárásra való felkészülés nem cél, csak a legrosz-

szabb kimenetel számbavétele. Ne feledjük: attól, hogy két év múlva nyerünk a bíróságon, holnap még nem lesz termelés!

1. A termelés folyamatosságának biztosítása. Ahogy már arról szó esett, ez a prioritás. A kockázatok hatalmasak, a költségek nagyon magasak lehetnek, így mindent meg kell tennünk az ellátás biztosításának érdekében. Néhány lehetséges megoldás¹⁶⁶:
 - Extra fuvarok szervezése. A szokásosnál jóval gyorsabb, adott esetben jóval kisebb mennyiségi egységekben történő fuvarozás. Tengeri szállítás helyett légi fuvar, vagy furgonos szállítás a kamionos gyűjtőkocsi helyett. Jellemzően a fuvarozással foglalkozó részlegek felelőssége megszervezni, de szükségessé válhat a magasabb szinten történő - írásban is rögzített - megállapodás, ami a stratégiai beszerzés közreműködését is igényelheti. Fontos hangsúlyozni¹⁶⁷, hogy az extra fuvar szokást nem alapoz meg, és a költségek áthárításra kerülnek!
 - Alternatív forrásból történő beszerzés. Anyaghiány esetén meg lehet keresni nagy- és kiskereskedőket, akiknél az adott anyag fellelhető. Meg lehet keresni a szállító más vevőit is, hogy esetleg van-e nekik felesleges készletük az adott anyagból. Nagy, több telephellyel rendelkező multinacionális cégeknél előfordulhat, hogy a cégcsoporton belül van valahol az adott anyagból felhasználható készlet.
 - Alternatív anyag felhasználása. Más, az eredeti terméket helyettesítő anyag ideiglenes használata¹⁶⁸. Nem minden esetben jelent megoldást, attól függ, hogy mekkora az eltérés az alternatív és az eredeti anyag tulajdonságai között, illetve mennyire szigorúak a vonatkozó iparági eljárások és szabványok. Jellemzően az erősebb,

¹⁶⁶ Ezek a hiányköltségek tipikus esetei. Ezeken kívül számos egyéb, nehezen számszerűsíthető következménye is van a hiánynak.

¹⁶⁷ Visszakövethető módon, azaz írásban!

¹⁶⁸ Előrelátó stratégiai beszerző ezt a folyamatot proaktív módon kezeli, azaz a kritikus alkatrészeknél még "békeidőben" gondoskodik az alternatív anyagok ellátási láncáról, beleértve az engedélyeztetési eljárások lefolytatását is - amennyiben a költség/kockázat elemzés ezt indokolja.

jobb minőségű anyagok használata nem szokott gondot okozni, de ekkor is be kell tartani az előírtas procedúrákat.

2. Későbbi követelések és költségátterhelés megalapozása, felkészülés az esetleges jogvitára. Ha az anyagihiány a szállítónak vagy a fuvarozónak felróható okból történik¹⁶⁹, fel kell készülnünk, hogy a jogos követeléseinket akár peres eljárásban kell behajtani. Hogy ezt eredményesen le is tudjuk folytatni, az alábbiakra kell figyelni:
- Nulladik, alapvető követelmény, hogy legyen rendes, írásos szerződés, vagy legalábbis annak minősülő, az üzlet részleteit írásban taglaló megállapodás, dokumentum. Még a legegyszerűbb sajtópapír is komoly segítség lehet a felelősségi körök megállapításában!
 - Az anyagihiány felbukkanásától kezdve a kommunikációt írásban kell folytatni. Ilyenkor ez még a szokottnál is sokkal fontosabb kitétel.
 - A felmerülő költségekről (extra fuvar, stb.) a szállítót értesíteni kell, azokat megfelelő dokumentációval alá kell támasztani. Tipikusan felmerülő költségek:
 - o Extra fuvar költsége
 - o Kiesett termelési idő
 - o Adminisztrációs költségek
 - o Válogatási költségek (minőségügyi probléma esetén)
 - o Vevőnél jelentkező költségek
 - o Állásidő
 - o Alternatív beszerzések többletköltségei
 - Össze kell készíteni a szállítóval és a problémával kapcsolatos teljes dokumentációt. Beleértve a tender során átadott műszaki és egyéb feltételek dokumentációit is.
 - A probléma elhárítása után a költségeket a megfelelő módon összegyűjtve és dokumentálva át kell adni, és a továbbterhelést megindí-

¹⁶⁹ A gyakorlat azt mutatja, hogy a cégek akkor is a másikkra akarják hárítani a költségeket, ha minden kétséget kizáróan ők a felelősök a probléma kialakulásáért. Abban mindig lehet bízni, hogy a másik fél dokumentációja, eljárásrendje tartalmaz hibákat, amikbe kapaszkodva legalább egy költségmegosztást el lehet érni.

tani. Ha jogkörünkben áll, célszerű leállítani és engedélyhez kötni a szállítók felé történő kifizetések teljesítését. Könnyebb úgy tárgyalni, hogy ő vár a pénzére, mintha mi szeretnénk azt visszakapni. Értelemszerűen ezt jelentős és elmérgesedő viták esetében kell meglépni.

Gyökérokok¹⁷⁰ feltárására akkor gondolhatunk, ha az égető problémát már megoldottuk. A stratégiai beszerzés - ahogy az a nevében is benne van - nem csak a mai nappal, de a jövő héttel is kell, hogy törődjön. Ehhez az szükséges, hogy a beszállítói bázisunkat folyamatosan fejlesszük, és megakadályozzuk a hibák ismétlődését. Emiatt meg kell állapítani, mi volt a probléma gyökérok.

Késedelmes szállítás gyakori okai	Felróható	Nem felróható
Fuvarozó	Emberi mulasztás, műszaki probléma	Hatósági előírás, útzár, időjárás
Beszállító	Késedelmes teljesítés	Vis Maior
Saját szervezet	Szerződéses határidőn belüli rendelés / termelésstervezés	Hirtelen vevői rendelés

9. a. ábra Ellátási hibák, okok és okozók¹⁷¹

Minőségi probléma okozta anyaghiány	Felróható	Nem felróható
Fuvarozó	Nem megfelelő szállítóeszköz	Extrém időjárás okozta sérülés, ha előírászerűen volt szállítva
Beszállító	Nem megfelelő minőségű gyártás	Szállító hatáskörén kívül eső alpanyaghibából eredő probléma
Saját szervezet	Gyártási / megmunkálási hiba	Nem ismert feltétel miatti probléma

9. b. ábra Ellátási hibák, okok és okozók¹⁷²

¹⁷⁰ Gyökérok az adott eseményt kiváltó ok- okozati lánc első, indító eleme.

¹⁷¹ Forrás: saját szerkesztés

¹⁷² Forrás: saját szerkesztés

-
3. Ismétlődések megakadályozása. Ha ismerjük a probléma gyökérokát, akkor meg kell tenni a megfelelő lépéseket, hogy többé ne ismétlődhessen meg. Ez értelemszerűen egy, a tűzoltás fogalmi kereteit jóval túllépő projekt is lehet, amiben több terület munkája is szükségessé válhat. Akkor kell ezt megtenni, ha a probléma nagyságrendje arányban áll az elhárítására fordítandó erőfeszítésekkel.
 4. Hasonló kockázatok kiszűrése proaktív gondolkodást és rendszer-szemléletet igényel. Ha egy adott termék bizonyos okokból meg tud hibásodni, akkor feltételezhető, hogy a hasonló termékek is veszélyben vannak, amikor az adott körülmények bekövetkeznek.

A tűzoltás, mint ahogy a neve is mutatja, egy rendkívüli állapot, ami nem szabad, hogy a mindennapok rutinjává váljon. Stratégiai beszerzőként az a fő feladatod, hogy olyan beszállítói bázist hozz létre, ami képes az üzemszerű működésre. Emellett, ha rendszerszintűen gondolkozol, és a cég egészét próbálsz nézni, akkor előbb-utóbb látni fogod azokat a kockázatos területeket, ahol meg kell előzni a gondokat. Ne aggódj, enélkül is lesz oltanivaló bőségesen!

12. Miért jó beszerzőnek lenni?

Ha eljutottál idáig az olvasásban, elég jó képet kaphatsz arról, hogy miből áll egy stratégiai beszerző munkája. Sokrétű, izgalmas, változatos feladat ez, alapjaiban különbözik a vállalatokban található minden egyéb munkakörötől. Széles látókörű embert kíván, rugalmasságot, távlatokban gondolkodót, aki egyszerre tud kreatív lenni, és az elképzeléseket valósággá is tudja váltani.

Akár műszaki területről, akár közgazdasági oldalról érkezel ide, ez a pálya nagyon komoly fejlődési lehetőségeket nyújt számodra. Itt lehetőség van megismerni nem csak egy cég, vagy egy iparág működését, de több szektorban is jártas lehetsz, változatos, tanulságos esetekkel fogsz találkozni¹⁷³. Az évek alatt nagyon komoly kapcsolati hálót tudsz felépíteni, ami igen értékes erőforrássá válhat a kezeden.

Természetesen árnyoldalai is vannak a munkának. A felelősség nagy, időnként igencsak feszült helyzetekben találhatod magad. Egyrészt a cégen belüli nyomás is erős lehet, másrészt van, amikor olyan döntések meghozatalára kényszerülsz, amik emberi oldalról fognak nehézséget okozni a számodra. Ez tény. A stratégiai beszerzés nem az örömszerzésről szól, hanem a pénzről.

Előfordul az is, hogy a törvényesség határát súroló ajánlatokkal találkozol. Ilyen esetekben is érdemes szem előtt tartani azt, hogy hosszú távon a tisztesség és az egyenesség a legkifizetődőbb üzlet.

Aki ezeket elfogadja, és képes a hosszú távú, kemény munkára, az biztosan meg fogja találni a számítását.

A következőkben olyan kollégák vallanak a munkájukról, akik több évtizede vannak a szakmában, és nem bánták meg, hogy ezt a foglalkozást választották.

„Jómagam tizenöt éve kezdtem ezen a területen, és azóta egyre inkább megszerettem a munkám. Az első munkahelyem egy kis, magyar tulajdonú vállalat volt, ezt követően nyergeltem át a multik világába. Jelenleg egy magyar tulajdonú autóipari holdingnak vagy a beszerzési vezetője. Rengeteg céget ismerek, több iparágban, és számos érdekes emberrel ismerkedtem meg a munkám során. Mindig vannak kihívást jelentő felada-

¹⁷³ Természetesen, ha valaki olthatatlan vonzalmat érez az ötezer szónál hosszabb excel-táblázatok iránt, az nyugodtan menjen controllernek. Én nagyjából két napig bírnám.

tok, és egy-egy komolyabb tender után jó érzés látni, hogy a sok dolognak látszata is van. Ma sem választanék másik területet magamnak. Sok sikert neked is!”

Schunder László, stratégiai beszerzési vezető

„19 éve dolgozom stratégiai beszerzőként és különböző szintű beszerzési vezetőként a negyedik munkahelyemen. Hogy miért vonzó ez a pálya nekem? Bár egy cégnél minden részleg azt mondja magáról, hogy ő a legfontosabb, de a stratégiai beszerzés tényleg jelentős hatással van egy cég eredményességére, és ez nekem fontos szempont. Bárki bármit mond, itt is van mókuserék és monoton munka, de mellette ott van a kreativitást és a komplex gondolkodást igénylő munka is.

Célok általában jól átláthatóak: szerezz be olcsóbban, mint a versenytársad, és ne késs a projektekkel. Ez bizony azért jelentős stressz forrás, de motiváció is egyben. Szeretek utazni, a beszállítóktól minél többet megtudni a beszerzendő anyagokról, azok gyártásáról és az árat befolyásoló tényezőkről. Itt bizony sokat lehet/kell használni az angolt, ami nekem szintén fontos.”

Illés Sándor; stratégiai beszerzési vezető

„Amikor a beszerzés általános képéről kérdeznek, igazából a beszerzés mögötti vállalati filozófiára gondolok.

Ez a filozófia sok részterületből tevődik össze. Mely termékek vagy szolgáltatások beszerzése tartozik a területhez, mennyire kap szabad kezet, mennyire vonják be a döntéshozatalba, mennyire tartják fontosnak, egyáltalán mennyire szánnak neki stratégiai szerepet. Ezen kérdésekre a válaszok igen széles skálán mozognak. Ráadásul befolyásolja alakulásukat a vállalat mérete, tevékenységei, a termékek típusa, és még sok minden más. Személy szerint úgy gondolom, hogy a beszerzés megítélése is sokat javult az utóbbi években, melynek eredménye a nagyobb szintű megbecsülés, növekvő kapcsolatrendszer. A beszerzés mint tevékenység is nagyon szerteágazó lett, köszönhetően a folyamatosan változó Supply Chain vs. Purchasing viszonyoknak. Amit én kedvelek a beszerzésben az az, hogy nincs megállás, nincs unalmas pillanat, állandóan képben kell lenni, pörögni kell, mert a fejlődés elhúz mellettünk.

Továbbá az a motiváció amivel igyekszünk a cég számára több és több megtakarítást eredményezni, legyen az indirekt vagy direkt kategória. Állandó lendületet igényel ez a "szakma", hisz ilyen képesítés nem létezik, ezt nem tanítják külön. Pont ettől szép."

Halbauer Csaba, stratégiai beszerző

"Stratégiai beszerzés? A múlt tapasztalatait felhasználva, a jelen eredményeivel nem megelégedve, folyamatos jövőbeni fejlődéssel hozzájárulás a vállalat versenyképességéhez!"

Halász Béla, stratégiai beszerzési vezető

„A stratégiai beszerzés a beszerzési pálya csúcsa. A feladatok ellátásához nagyon alapos operatív beszerzési tapasztalat, vállalkozói szemlélet és hosszú távú gondolkodás szükséges.

Tisztában kell lennünk a cégünk folyamataival, vevőink igényeivel, és ezekhez igazítani a külső partnerek és a piac nyújtotta lehetőségeket, felkészülni a várható és nem várható változásokra.

Folyamatosan azt kell mérlegelnünk, hogy a ma hozott döntések hogyan befolyásolják majd a vállalat teljesítőképességét évek múlva. Emiatt olyan rendkívül izgalmas és kihívásokkal teli pálya ez!"

Dankai György, Beszerzési igazgató

Köszönetnyilvánítás

A könyv az EFOP-3.6.1-16-2016-00017, „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében készült.

Rövidítések

Összeszedtük neked a könyvben szereplő rövidítéseket, és jellegzetes kifejezéseket. Ezekkel gyakran találkozhatsz a mindennapok során. Minden nagy cégnek megvan a maga jellegzetes „szókincse”, amelyet hamar meg kell tanulnod, amikor dolgozni kezdesz.

Rövidítés	Eredete	Magyarázat
3PL	Third-Party/3rd Party Logistics Provider	„Külsős” logisztikai szolgáltató (ugyanúgy, mint a 4PL, akik viszont már nem csak szállítmányozásra és/vagy fuvarozásra, hanem integrált logisztikai szolgáltatóként mindenfajta logisztikai igény kiszolgálására képesek)
ABC	Activity-based Costing	Tevékenység alapú költségtervezés
ABP	Activity-based Planning	Tevékenység alapú tervezés
AWB	Air Waybill	Légi fuvarlevél
B/L or BOL	Bill of Lading	Rakománylevél (vízi/tengeri szállításra)
B2B	Business-to-Business	Vállalatok közötti üzleti kapcsolat
B2C	Business-to-Consumer	Vállalatok és felhasználók közötti kapcsolat
B2A	Business-to-Administration	Vállalatok és a közigazgatás közötti kapcsolat
C/I or CI	Commercial Invoice	Kereskedelmi számla
C/O or COO	Certificate of Origin	Származási igazolás
COD	Collect on Delivery or Cash on Delivery	Fizetés szállításkor
Commodity	Árucsoport	Beszerezés szempontjából egynemű, központi beszerzésre alkalmas áruk csoportja.
DC	Distribution Center	Elosztási központ
DFZ	Duty Free Zone	Vámszabad terület
DG	Dangerous Goods	Veszélyes áru (Hazardous goods)

DimWt	Dimensional Weight	Térfogatsúly. A méretéhez képest könnyű áruk esetében használják árképzésre.
DIN	Deutsches Institut für Normung.	A német szabványügyi hivatal.
EAM	Enterprise Asset Management	Vállalati eszközgazdálkodás
EC	European Community	Európai Közösség
EDI	Electronic Data Interchange	Elektronikus szabványosított adatátviteli rendszer
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce, and Transport	Elektronikus szabványosított adatátviteli rendszer célzott üzleti alkalmazásra (közigazgatási, kereskedelmi és közlekedési szektorra).
EEC	European Economic Community	Európai Gazdasági Közösség (EGK)
EFTA	European Free Trade Association	Európai Szabadkereskedelmi Társulás
EKAER	Elektronikus Közúti Áruforgalom Ellenőrző Rendszer.	A magyar állam online nyomkövető alkalmazása közúti áruk fuvarozása esetére.
SC	Supply Chain	Vállalatok egymásra épülő sora, akiknek a közreműködésével egy késztermék elkészül, és eljut a fogyasztóhoz.
Engusz	n.a.	A műanyagok fröccsöntése közben a kész darabok kis szárazon találhatóak, ami a szerszám működéséből fakad. Például a modelleket tartó keret. Ezt nevezik engusznak.
ERP	Enterprise Resource Planning	Vállalati erőforrásgazdálkodás
ETA	Estimated Time of Arrival	Várható érkezési idő
EU	European Union	Európai Unió
FF	Freight Forwarder	Szállítmányozó
FTZ	Free Trade Zone	Szabadkereskedelmi övezet
GDP	Gross Domestic Product	Bruttó hazai termék
GPS	Global Positioning System	Globális helymeghatározó rendszer

HazMat	Hazardous Materials	Veszélyes anyag
HOS	Hours of Service	Ügyfélfogadási idő
Incoterms	International Commercial Terms	Nemzetközi kereskedelmi feltételek. Szokványgyűjtemény a nemzetközi adás-vétel megkönnyítésére, amit a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC, Párizs) ad ki, és pár évente megújít. Magyarul: fuvarparitás, ami azt határozza meg, hogy az áru tulajdonjoga, ill. az eljuttatásával kapcsolatos költségek és kockázatok hol (pontosan melyik földrajzi helyen) szállnak át az eladóról a vevőre.
ISF	Importer Security Filling	Importőr biztonsági bejelentés. Jogszabály által előírt esetekben be kell jelenteni az importált árut a forgalomba hozatal előtt.
ISO	International Standards Organization	Nemzetközi szabványügyi szervezet
ITN	Internal Transaction Number	Belső tranzakciós azonosító
JIT	Just in Time	"Éppen időben" Ellátási modell/filozófia. Felhasználásra, nem pedig készletre történő szállítást jelent.
KPI	Key Performance Indicator	Kulcsmutatók. A legfontosabb teljesítmények értékelését biztosítják mérések és a kulcs teljesítménymutatók kiszámítása által.
L/C or LOC	Letter of Credit	Hitellevél (Akkreditív)
LSP	Logistics Service Provider	Logisztikai szolgáltató
LT	Leadtime	Szállítási (átfutási) idő a rendeléstől a szállítás teljesüléséig.
MOQ	Minimum Order Quantity.	Minimális rendelési mennyiség. Ennél kisebb mennyiségre szóló megrendelést a beszállító nem fogad el.
MOU	Memorandum of Understanding	Nyilatkozat az egyetértésről
MRP	Material Requirements Planning	Anyagszükséglet alapú tervezés

NAFTA	North American Free Trade Agreement	Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény
NDA	Non-Disclosure Agreement	Titoktartási nyilatkozat
OEM	Original Equipment Manufacturer	Késztermék gyártó. Az a cég, aki a végső, fogyasztóknak szánt terméket gyártja. Autóiparban elterjedt – az autógyárakra használatos - fogalom.
OTD	On Time Delivery.	Logisztikai mérőszám. Azt mutatja, hogy a szállítások milyen hányada teljesült az ígért időpontban (pontos teljesítések aránya).
PN	Prior Notice	Előzetes értesítő
PO	Purchase Order	Megrendelés
POD	Proof of Delivery	Kézbesítési igazolás
PPD	Prepaid	Előrefizetéssel
PPM	Parts per million	Minőségügyi alapfogalom a selejtszám mérésére. Jelentése: az egy millió darabra jutó hibás darabok száma.
PPQ	Primary Packaging Quantity	Elsődleges csomagolási egység. Ennyi a minimum, amit le lehet/szokás az adott áruból csomagolni.
QA	Quality Assurance	Minőségbiztosítás
QC	Quality Control	Minőségellenőrzés
QM	Quality Management	Minőségirányítás
QMS	Quality Management System	Minőségirányítási rendszer
RAL	n.a.	Európában használatos színskála, amit a German RAL GmbH non-profit cég kezel.
RFI	Request for Information	Információkérés (ajánlatkérés)
RFID	Radio Frequency Identification	Rádiófrekvenciás azonosítási/nyomkövető rendszer
RFP	Request for Proposal	Ajánlati felhívás

RFQ	Request for Quotation	Árajánlat kérése
ROI	Return on Investment	Megtérülés
SCM	Supply Chain Management	Ellátási lánc menedzsment
SKU	Stock Keeping Unit	Készletelem. A különböző fajtájú készletegységek megkülönböztetésére szolgáló rövidítés.
SOP	Standard Operating Procedure	Szabványos működési eljárás
SOP	Start of Production	(sorozat)gyártás kezdete
SOX	Sarbanes Oxley Act	USA-ban jegyzett tőzsdei cégek adminisztrációjáról szóló törvény
SRM	Supplier Relationship Management	Beszállítói kapcsolatok menedzsmentje
TCO	Total Cost of Ownership	A tulajdonlás teljes költsége, azaz az összes költség, amit kifizetsz, mire az áru a birtokodba kerül.
TIER 1-2-3	n.a.	Az ellátási láncban a beszállítók OEM-től való "távolságát" jelöli. A készterméket gyártó vállalat (OEM) közvetlen beszállító a TIER 1-es beszállítók. A TIER 1 közvetlen beszállító a TIER 2-esek, stb.
TQM	Total Quality Management	Teljeskörű minőségbiztosítási rendszer
T's & C's	Terms and Conditions	Felhasználási feltételek
VAR	Value-Added Reseller	Hozzáadott értéket biztosító viszonteladó
WM	Warehouse Management	Raktárvezetés
WMS	Warehouse Management System	Raktárkezelői rendszer
WTO	World Trade Organization	Nemzetközi kereskedelmi szervezet

10. ábra Rövidítések

Név és tárgymutató

ajánlat, 35, 79

ajánlatkérés, 121

árajánlat, 58, 74, 101

autóipar, 16, 42, 102

Bensaou mátrix, 66

beszállító értékelés, 63

beszállító kiválasztás, 20

beszállítók, 6, 7, 13, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 42, 46, 48, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 67, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 82, 98, 104, 105, 122

beszerzés, 1, 3, 6, 7, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 64, 68, 69, 79, 85, 88, 94, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 108, 110, 112, 113, 115

beszerzési folyamat, 13, 20, 21, 43, 44, 56

beszerzési igény, 43

beszerzési stratégia, 13, 17

beszerzési szervezet, 98

ellátási lánc, 16, 21, 24, 29, 30, 31, 32, 36, 93, 108, 122

insourcing, 99

készlet, 47, 48, 108

költségcsökkentés, 20, 26, 94

központi beszerzés, 39, 41

logisztika, 48, 49, 50, 51

minimális rendelési tétel, 81

operatív beszerzés, 18, 46, 106, 115

outsourcing, 28, 55, 99

proaktív beszerzés, 18, 57

stratégiai beszerzés, 1, 3, 6, 7, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 28, 36, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 64, 66, 79, 80, 85, 88, 92, 94, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 108, 110, 112, 113, 115

stratégiai beszerző, 6, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 42, 45, 47, 51, 52, 53, 57, 60, 68, 70, 71, 75, 78, 85, 86, 88, 89, 93, 94, 98, 100, 108, 112, 113, 114

szerződések, 24, 26, 42, 49, 55, 85, 89, 91, 98

tender, 70, 71, 73, 75, 84, 94, 99, 109, 113

trade-off, 48, 104

tulajdonlás teljes költsége, 28, 122

tűzoltás, 19, 28, 106, 111

VMI, 48, 105

Források

Az alábbi forrásokat mindenképpen érdemes tanulmányoznod, ha az elméleti háttérrel is tisztában szeretnél lenni:

Beszzerzési kézikönyv. Módszerek és eszközök a beszerzési tevékenység támogatására WEKA Szakkiadó Kft 1999. RAABE Kiadó Kft 2000.

Cousins, Paul et al.: Strategic Supply Management: Principle, Theories and Practice. Prentice Hall, Harlow, 2008.

David Burt - Sheila Petcavage -Richard Pinkerton: Proactive Purchasing in the Supply Chain: The Key to World-Class Procurement (Mechanical Engineering) 1st Edition. The McGraw-Hills Companies, 2012.

Joe Payne - William R. Dorn: Managing Indirect Spend: Enhancing Profitability Through Strategic Sourcing. Wiley Corporation, 2011.

Magnus Carlsson: Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at IKEA. Kogan Page, 2015.

Majoros Pál: Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Olivier Bruel: Strategic Sourcing Management: Structural and Operational Decision-making. Kogan Page, 2017.

Vörösmarty Gyöngyi – Tátrai Tünde: Beszerzés. Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó, Budapest, 2010.