

# A beszerzési stratégia szerepe a hazai vállalatok hatékony működésében

**A hazai vállalatoknál a beszerzés a piacgazdaság kialakulása utáni időszakban a stratégia kialakítása során jelentős befolyásoló tényező.**

**A vállalkozások már alkalmazzák azon piackonform módszereket, amelyek a beszerzést nyereségnövelő eszközként veszik figyelembe. Ezért célszerű áttekinteni a beszerzési stratégiák hatékony működtetését.**

**A** hazai gazdasági életben a piacgazdaság kialakulása jelentős változásokat hozott a vállalatok számára. A különböző szektorok privatizációja lezárult, és a létrejött új vállalatok a külföldi tőkebevonás révén hatékony stratégia kialakítására törekedtek. Így minden területen figyelembe vették a piackonform módszereket, melyek a hatékony és sikeres működést segítették. Az átalakulás elsősorban az értékesítési tevékenységre irányult és a marketing eszközzrendszer alkalmazását jelentette.

A vállalatok hosszú távú működéséhez a piacgazdaságban alapkövetelmény a beszerzési központok kialakítása, mely többnyire a külföldi partner támogatásával valósult meg. Az 1999 és 2001-ben végzett kutatások a B-2-B piacokon azt az eredményt mutatják, hogy a hazai vállalatok felismerték a beszerzés jelentőségét, melynek segítségével növelhetik versenyképességüket, tehát az értékesítés mellett a beszerzést is azonos súllyal veszik figyelembe a stratégia alakításakor.

A vállalatok beszerzési stratégiáját meghatározza a cég beszerzési központjának orientációja. Ez az orientáció a beszerzési döntéseket hozó vezetőket irányító átfogó filozófia, mely meghatározza hatáskörüket és befolyásukat. A beszerzési központ orientációja áttételesen determinálja a szervezet preferenciáit, és az általa megvalósított konkrét törekvéseket is. Ezért a beszerzési központ orientációjának feltérképezése az eladó cég marketingje számára nagyon fontos, hiszen a potenciális ügyfél törekvéseinek ismeretében dönthet arról, hogy egyáltalán kiszolgálja-e a vevőt, hogy hogyan alakítsa-igazítsa kínálatát, és hogyan szervezze értékesítési erőfeszítéseit. A gyakorlatban három alapvető orientáció különböztethető meg: a vásárlási, a beszerzési és az elvétési lánc menedzselésének orientációja. Ezek elméleti típusokat jelentenek, melyek jellemzői a gyakorlatban nem tisztán, hanem akár egy-egy vállalatban vagy vásárolt termékcsoporton belül is keverve jelennek meg.

A három alapvető orientációt összehasonlítva, a beszerzők hatásköre és befolyása szélesedik, a prioritások és a fő feladatok pedig illeszkednek a beszerzés alapvető irányultságához. Míg a vásárlási orientá-

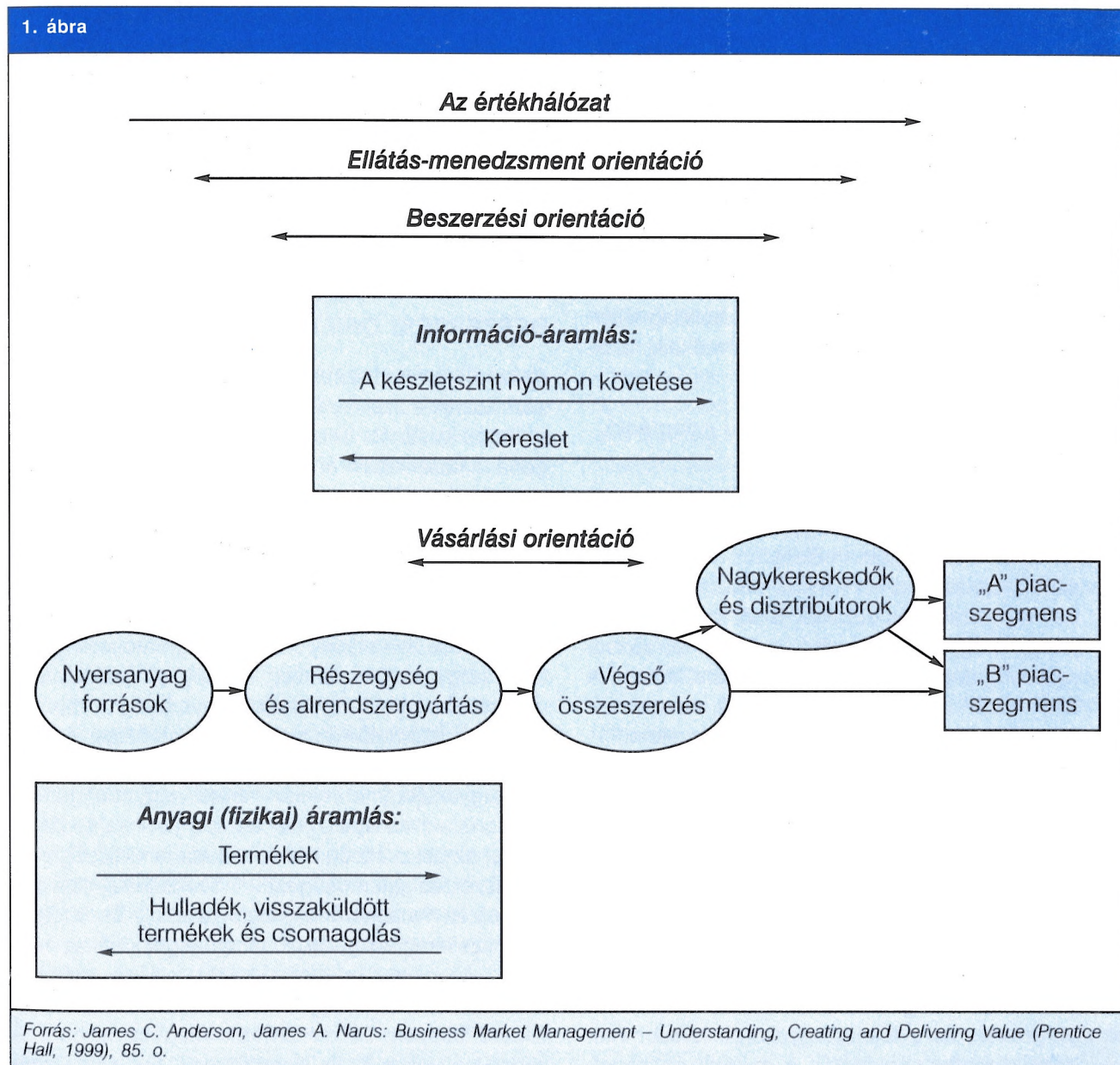
ció esetén az egyes tranzakciókban érvényesülő vételár minimalizálása a cél, addig a beszerzési orientáció mellett, az egy-egy termékhez illetve szolgáltatáshoz kapcsolódó összköltség csökkentése a döntő szempont. Végül, az ellátási lánc menedzsmentjének orientációja esetén, a szervezet a vásárolt termék/ szolgáltatás előnyeit igyekszik maximalizálni a költségekhez, illetve árához viszonyítva. (1. ábra)

## A VÁSÁRLÁSI ORIENTÁCIÓ

A három alapvető orientáció meghatározásánál már szóba került, hogy a vásárlási orientáció alapvető jel-

lemzője a legszűkebben vett költségekre, egészen pontosan a tranzakcióban érvényesülő vételárra való koncentráció. A vásárlási orientációban a beszerzés hatásköre és befolyása igen szűk. Ez leginkább a beszerzés régimódi felfogásához hasonlítható: a vásárlók, beszerzők tevékenysége kevésbé elismert, a beszerzés rövid távú és taktikai vásárlási gyakorlatot valósít meg. A beszerzés – alacsony presztízse mellett – kevés elismerésben részesül, viszont hiba esetén komoly kritikát kap. A vásárlási orientációban gyakori, hogy a vásárlók kevés vagy semmilyen információval nem rendelkeznek a beszerzendő termékekről, hogy pontosan mit, mennyit és mikor kell

1. ábra



vásárolni. Mivel a vásárló szervezet egymástól függetlenül hajtja végre a különálló, diszkrét tranzakciókat, ezért nem törekszik szoros, hosszú távú beszállítói kapcsolatokra. A szállítókkal távolságtartó viszonyt tart fenn, gyakran egymás ellen kijátszva és hátrányos helyzetbe hozva őket. Mindezekből a körülményekből látható, hogy a vevő vásárlási orientációja esetén az eladó számára minimális a mozgáster és a szabadsági fok arra, hogy értéket teremtsen és osszon meg a vevőjével.

A vásárlási orientáció jellemzője a vételár esetén törekvés a legjobb üzlet megkötésére. A beszerzés szervezeti helyzetéből adódóan nem önállóan kezdeményez, hanem a felhasználó funkcionális területek beszerzési kéréseit igyekszik kezelni. Az igény megfogalmazását követően, a vásárló potenciális gyártókat keres. Az informálódás az elégséges minősítő jellemzők alapján szűr. Az ár is szelektálhatja az alternatívákat már az első körben, ha az a megcélzott – és a korábban átlagosan megfizetett – ár bizonyos sávján kívül esik. Mivel a vásárlási orientációban a vételár a legfőbb döntési szempont, ezért végül a legalacsonyabb árú ajánlat nyer, vagyis az eladók egyáltalán nem, vagy csak nagyon kis mértékben tudnak ár-prémiumot érvényesíteni műszakilag fejlettebb vagy több előnyt felvonultató termékeik, szolgáltatásaik értékesítésekor.

#### **Fő törekvések és jellemzők vásárlási orientáció mellett:**

- *Disztributív értékesítési tárgyalások.* Mivel a vásárlási orientáció nem együttműködő partnerként, sokkal inkább versenytársaként kezeli a szállítókat, ezért a vevő és az eladó tárgyalásaiban is a versengés dominál. Disztributív, elosztó jellegű tárgyalások hivatottak a két fél közötti nyereségmegosztás megvalósítására, hiszen a felek között nincs szoros kapcsolat, és nem hat a hosszú távú kooperációba vetett bizalom.
- *Árelemzés.* A vetélytársaként kezelt szállítók felett a vevő igyekszik minél nagyobb ellenőrzést gyakorolni, és ennek egyik eszköze lehet az árelemzés alkalmazása. Ártárgyalásaik során a vevő különféle forrásokból – korábbi ajánlatokból, más szállítóktól, internetes vagy más áradatbázisokból – származó árinformációkat használ fel szállítóival szemben.
- *A szállítói költségek elemzése.* A szállítók ellenőrzésének, és a felettük gyakorolt hatalomnak jóval közvetlenebb módja a szállítói költségek

elemzése. Ennek lényege a szállító költségeinek megállapítása, illetve becslése tényleges és feltételezett összetevők, valamint a vevő számára „elfogadható” nyereségtartalom alapján, majd ebből az elfogadható vételár meghatározása.

- *A szállítók feletti hatalom maximalizálása.* Ahogy az eddigiekben is szóba került, a vásárlási orientációjú vevő vetélytársakként kezeli szállítóit és igyekszik javítani hatalmi pozícióit velük szemben, dominálni őket. A hatalom annak a képessége, hogy a másik felet olyan cselekvésre készítsük, amelyet magától nem hajtana végre. Esetünkben – a szervezeti vásárlást tekintve – például a vevő hatalmi túlsúlya révén alacsonyabb árat kényszeríthet a szállítóra.
- *A kockázat elkerülése.* Mivel a beszerzés pozíciója, fontossága és elismertsége a szervezeten belül nem igazán jelentős, viszont az esetleges hibák kritikát vonnak maguk után, a vásárlásban érintettek a kockázat teljes elkerülésére töreksenek a büntetés esélyének csökkentésére. Ezért különféle bevált döntési szabályokat és heurisztikákat alkalmaznak.

## **BESZERZÉSI ORIENTÁCIÓ**

Az elmúlt évek-évtizedek számos szemléletbeli változást hoztak a szervezeti vásárlásban, amelyek a legszűkebb vásárlási orientációtól egy szélesebb kategória, a beszerzési irányultság felé mutatnak. A vállalatok felismerték, hogy a beszerzés mára igen nagy és folyamatosan növekvő súlyt képvisel a tevékenységükben, hiszen a vásárolt termékek-szolgáltatások értéke tipikusan eléri a teljes forgalom mintegy 60 százalékát. Az értékesítési piacokon tapasztalható egyre élesebb verseny mellett megfontolandó az a tény, hogy az összköltség egységnyi csökkentése ugyanakkora hatást gyakorol a nyereségre, mint az árbevétel átlagosan hatégszázalékos növelése. A költségcsökkentés egyik kézenfekvő terepe a beszerzés, ugyanakkor a vételár mellett nagyobb gondot kell fordítani az egyre jelentősebb járulékos költségekre, az összköltségre és az élettartamköltségre is. A beszerzés jelentőségének növekedése, illetve a beszerzés hatáskörének, befolyásának és látókörének szélesedése kedvező lehetőséget kínál az értékesítő szervezet marketing-tevékenysége számára is, hiszen szorosan együttműködhet a vevővel az értékteremtésben és az értékek megosztásában. A végső célt, vagyis az összköltség vagy élettartam-

költség csökkentését és a minőség egyidejű javítását a beszerzés és anyaggyártás különféle tevékenységeinek integrálásával – rendelés-feldolgozás, logisztika, fizikai elosztás stb. – szorosabb, együttműködő szállítói kapcsolatokkal érik el.

A beszerzési csoport minőségileg fejlettebb tevékenységét magas szinten képzett szakemberek és a stratégiai gondolkodásmód teszik lehetővé. A szakemberek nem pusztán reagálnak a piac és a környezet hatásaira, hanem hosszú távú stratégiai gondolkodásukkal felkészülnek azokra. Nem csupán termékekkel és szolgáltatásokkal foglalkoznak, hanem külső erőforrásokat, technológiát és tudást menedzselnek. A legfontosabb szervezeti célokat, mint például a termelékenység és a hatékonyság növelését a minőség javításával és az összköltség csökkentésével érik el, aminek egyik alapvető biztosítéka a szállítókkal való szorosabb együttműködés.

## AZ ELLÁTÁSI MENEDZSMENT ORIENTÁCIÓJA

Az értékhálózati tervezetben a tagok valamely igény, szükséglet kielégítésekor egymáshoz kapcsolódva és együttműködve vesznek részt az értékteremtési és növelési folyamatban, illetve részesednek a keletkező eredményekből. Előfordulnak olyan helyzetek, amikor az értékhálózat szervezeteinek sikere nagymértékben összekapcsolódik, és kölcsönösen egymástól függ. Anderson és Narus harmadik orientációs kategóriája, az ellátási menedzsment-orientáció integrálja, összehangolja a beszerzést a szervezet más funkcióival, és az értékhálózat más szervezeteivel, így a vevőkkel, a vevők vevőivel, a viszonteladókkal, a beszállítókkal és a beszállítók beszállítóival is. A beszerzés ebben a szemléletben nem csupán egy a szervezeti egységek közül, hanem értéknövelő tevékenységek kiemelkedő fontosságú sorozata. A beszerzés fontossága, befolyása ennek megfelelően jelentős: az ellátási vezetők kiválóan képzett közép- és felsővezetők, akiknek feladatai közé nem a taktikai-operatív vásárlási teendők, hanem a stratégiai tervezés és a kulcsfontosságú beszállítókkal való kapcsolattartás tartoznak. Mivel a szervezet a leg-hosszabb időszámban gondolkodik és a legátfogóbb kategóriákat tartja szem előtt döntéseiben, ezért az

ellátási menedzsment orientáció esetén adódik a legnagyobb lehetőség az értékteremtésre, és az értékek megosztására az értékhálózat tagjai között.

A versenyképesség növelése érdekében a kis- és közepes vállalatoknak a vásárlásorientáció helyett a beszerzési orientációt kellene alkalmazniuk a jövő-

*„A szakemberek nem pusztán reagálnak a piac és a környezet hatásaira, hanem hosszú távú stratégiai gondolkodásukkal felkészülnek azokra. Nem csupán termékekkel és szolgáltatásokkal foglalkoznak, hanem külső erőforrásokat, technológiát és tudást menedzselnek.”*

ben. Így a beszerzési stratégia hosszú távú, sikeres működést tesz lehetővé azáltal, hogy a beszerzési menedzsment képes a legfontosabb célok megvalósítására.

## IRODALOMJEGYZÉK

- DONALD W. DOBLER / DAVID N. BURT: Purchasing and Supply Management 6th.ed. /New York 1996 Mc Graw-Hill/  
LEIGH L. THOMPSON: The Mind and Heart of the Negotiator /Prentice-Hall, London, 2001/  
ELLIOT R. ROSS: "Making Money with Proactive Pricing" /Harvard Business Review, Nov-Dec. 1984/  
KENESEI ZSÓFIA: A marketing tranzakció-központú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé /Vezetéstudomány XXIX évf. 1998. 5. szám/  
NIREN VYAS / ARCH G. WOODSIDE: "An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes" /Journal of Marketing Research. Winter 1984/  
J. Y. F. WINSTRA: "Purchasing's Development Role, The Internal and External Integration of Purchasing in Technological Development Processes" /Intermediate Report Eindhoven University of Technology Faculty of Technology Management and Uppsala University Department of Business Studies 1955/  
JAMES C. ANDERSON / JAMES A. NARUS: Business Marketing-Understand What Consumers Value /Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1998/  
JULIE MURPHREE: "Can the Purchasing Department Be Outsourced?" /Purchasing Today, Sept. 1996/

*A szerző egyetemi adjunktus a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem marketing tanszékén.*