

Zöldség- és gyümölcsfeldolgozók beszerzési folyamata és menedzsmentje

A jelenlegi gazdasági környezetben a kisebb költségjavulás is jelentős versenyelőnyhöz juttatja a társaságokat. A vezető vállalkozások felismerték ezt, menedzsereik és vezetőik különös figyelmet fordítanak a beszerzésre, amely rendkívül gyorsan képes pozitívan befolyásolni az eredményt és növelni a vállalkozás értékét, versenyképességét. Céloom a beszerzési folyamatokban rejlő hibák és hiányosságok feltárása egy olyan ágazat vállalkozásainak körében, amelyek beszerzési tevékenysége gondos és előre megtervezett stratégián alapszik, illetve szigorú szabályokhoz kötött. Ilyen ágazat a zöldség-gyümölcs feldolgozó ágazat, amelyben az alapanyagok gyorsan romló kertészeti termékek, és beszerzési menedzsmentjük előre meghatározott.

Kulcsszavak:
beszerzés,
folyamat,
feldolgozás,
zöldség,
gyümölcs

A beszerzés a gazdálkodó szervezetek input megszerzésére irányuló tevékenységét jelenti a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. Elsődleges célja a beszerzési folyamatok optimalizálása érdekében azok szigorú szabályozása és a megfelelő stratégia kidolgozása. Másodlagos cél a vállalati tevékenységhez szükséges erőforrások, adatok és információk biztosítása, a vállalati céloknak megfelelő külső források kialakítása, a beszállítókkal való stratégiai partnerkapcsolatok létrehozása és fenntartása. A beszállítói tevékenység legmarkánsabban a feldolgozóiparban jelenik meg, ezért döntöttem a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsmentjének vizsgálata, bemutatása és fejlesztési lehetőségeinek feltárása mellett.

A BESZERZÉS FELADATA ÉS SAJÁTOSÁGAI ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A beszerzésnek az a feladata, hogy a termelés igényeinek megfelelően „készenlébbe helyezze” a felhasználandó anyagokat, félkész- és késztermékeket és az ezekhez kapcsolódó információkat. Tágabb értelemben a beszerzés a vállalkozás tevékenységének elvégzéséhez szükséges valamennyi input megszerzését jelenti a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. Prezenszki (2007) szerint a vállalkozások egyre inkább felismerik a beszerzés stratégiai jelentőségét, de gyakran kevés információval rendelkeznek ahhoz, hogy valóban a vállalati stratégia szolgálatába tudják állítani ezt a funkciót. Emiatt Quinn (1998) szerint is felértékelődik a beszerzéshez nélkülözhetetlen információk szerepe. Ennek megfelelően a beszerzési vezetők állandó nyomás alatt vannak, hisz további eredményeket kell felmutatni, folyamatosan csökkenteni kell a beszerzési költségeket, ugyanakkor növelni a szállítói kapcsolatok értékét. A kétes és hiányos információk, a rosszul megtervezett beszerzési folyamat, a szerződéses kapcsolatok hiánya miatt a beszerzési szervezetek nehezen tudnak folyamatosan eredményeket produkálni. A gazdasági recesszió következtében olcsóbb termékekre váltanak a fogyasztók, növekszik az árérzékenységük (Rekettye 2009), ami erősíti a vállalatok, illetve az ellátási láncok közötti versenyt. A nehezedő körülmények a teljes vállalati működés felülvizsgálatára készíteti a gazdálkodó szervezetek vezetőit, és a beszerzésmentedzsmentnek is adekvát válaszokat kell adnia a változó körülményekhez alkalmazkodva.

A zöldség-gyümölcs ágazat beszerzési folyamatának minden lépésében ismerni kell a termelés forrásigényeit. A beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis hogy a vállalkozás az elfogad-

A feldolgozó vállalkozások tulajdonságai

	Tevékenység	Működési forma	Árbevétel (millió Ft)	Alkalmazotti létszám (fő)	Beszerezési szervezet (van/nincs)
1.	Konzervgyártás	kft.	> 1000	11–50	nincs
2.	Velőgyártás	kft.	> 1000	101–200	van
3.	Pálinkakészítés	kft.	101–500	< 10	nincs
4.	Savanyúságkészítés	bt.	< 100	< 10	nincs

Forrás: saját szerkesztés

ható minőséggel és a szállítással arányban álló leg-
alacsonyabb áron tudjon vásárolni. Eredményesen
kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés
érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított ma-
gas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyök-
re törekednek (Gritsch 2001). A beszerzés feladata,
hogy stratégiai partnerként kezelje a szállítót, vagyis
gondoskodjon a partnerek jó híréről, a közös érdekek
képviseletéről.

A beszerzés folyamatának rövid vázlata Yalabik et
al. (2005) szerint:

1. A szervezet szükségleteinek megismerése és fel-
tárása, azok pontos leírása.
2. A beszerzési terv készítése, stratégia kialakítása.
3. Szállító(k) kiválasztása, ármeghatározás.
 - A már meglévő partnerkapcsolat esetén a szál-
lító értékelése a feladat, amelyet a korábbi ta-
paszthalatok alapján lehet megvalósítani.
 - A szállító kiválasztásáról beszélünk, ha nincs
előzetes tapasztalatunk a potenciális szállítóról.
4. Az áru megrendelése, szerződéskötés, a rendelés
nyomon követése, ellenőrzése.
5. A beérkezett áru raktározása, minőségi ellenőrzé-
se, pontos nyilvántartása.
6. A beszállító(k) értékelése, minősítése.

Az élelmiszer-feldolgozó nagyvállalkozások az alap-
anyagok előállítását és a kiegészítő tevékenységeket
egyre nagyobb mértékben a vállalkozáson kívüli, tulaj-
donilag független kis- és középvállalkozások részére
adják át (outsourcing), amíg saját tevékenységüket
a végtermék előállítására koncentrállják. A vevők és
beszállítók között vertikális együttműködés alakul ki,
létrejön a többszintű beszállítói piramis, amelynek
csúcán a végtermékeket előállító nagyvállalkozások
állnak, az alsóbb szinteken pedig a beszállító kis- és
középvállalkozások helyezkednek el. Kálmán (2007)
kutatásai alapján elmondható, hogy a beszállítói pira-
mis az elmúlt évek során laposabb lett, mivel az első
szintű beszállítók száma csökkent az integrációk mi-
att, a további szintekre azonban egyre több cég ke-
rült, illetve kerülhet fel.

Little & Marandi (2005) szerint a technológia és az
információ fejlődése, a globalizáció elterjedése meg-
nyitotta a nemzetközi piacokat. Ezek előnye, hogy
a magyar beszállítók az elvárások teljesítése esetében
könnyen kijuthatnak a nemzetközi piacokra is a mul-
tinacionális vállalkozások beszállítójaként, hátránya
viszont, hogy itthon is meg kell küzdeniük a külföldi
versenytársakkal.

A VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZERE

Az észak-alföldi zöldség-gyümölcs feldolgozók be-
szerezési tevékenységének részletes megismerését
és kidolgozását a vállalkozások személyes felkere-
sésével történő adatgyűjtéssel kezdtem, majd a ka-
pott adatokat, információkat kvantitatív és kvalitatív
módszerekkel értékeltem. A kutatáshoz szükséges
adatokat egy általam készített kérdőív segítségével
gyűjtöttem össze. Az adatgyűjtés teljes körű sikerrel
zárult a megcélzott régió zöldség-gyümölcs feldolgo-
zóira nézve. A kvantitatív értékeléshez többféle sta-
tisztikai elemzési módszert alkalmaztam. Ezen kívül
készítettem egy folyamatábrát a feldolgozó vállalko-
zások beszerzési tevékenységére. A következtetések
végleges kialakítására kvalitatív eszközt vettem igény-
be, így megerősítve és kibővítve az eredményeimet,
következtéseimet, vagy akár lehetőséget adva az
eredmények vitatására, esetleges módosítására, javí-
tására és pontosítására. Jelen cikkemben a mélyinter-
júk során kapott eredményeket közlöm a vizsgált vál-
lalkozások beszerzési folyamatainak lépéseire építve.
A kvalitatív kutatáshoz alkalmazott mélyinterjúk 2010
tavaszán készültek. Az interjúk négy különböző szem-
pontok alapján kiválasztott vállalkozás vezetőjével
1,5–2 óra terjedelműek voltak. A szempontokat az
1. tábla tartalmazza.

A kiválasztott zöldség-gyümölcs feldolgozó vál-
lalkozások mindegyike Szabolcs-Szatmár-Bereg me-
gyében található. Az interjúalanyok minden esetben
vezetők voltak: egyik esetben egy 50 éves ügyvezető
igazgatóhelyettes férfi, másik esetben egy hasonló
korú beszerzési vezető nő, a harmadikban és a ne-

gyedekben pedig egy 42 és egy 45 éves ügyvezető férfi adta a szükséges információkat a mélyinterjúhoz. A kutatás során az alábbi kérdések elemzését tűztem ki célul.

1. Hogyan zajlik a beszerzési folyamat a vizsgált vállalkozásoknál, melyek azok a lépések, amelyek nélkülözhetők vagy kiszervezhetők a folyamatból?
2. Milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások gyakorlatában?
3. Hol helyezkedik el a beszerzés a vállalati hierarchiában?
4. Milyen a beszállítókkal a kapcsolat? Hogyan menedzselik a kapcsolatokat a vállalkozások? Milyen eszközöket használnak azok kiválasztására és minősítésére?

VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Az észak-alföldi régióban összesen 60 vállalkozás foglalkozik zöldség-gyümölcs feldolgozással. Szövetkezetek, betéti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok formájában konzerv- és fagyasztott termékek gyártásától a pálinka- és lekvárkészítésig minden létező típusa megtalálható a feldolgozásnak. Ez annak is köszönhető, hogy a régióban található az ország egyik legnagyobb zöldség-gyümölcs termelő területe, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye. A mélyinterjúkat megelőzve készítettem egy folyamatábrát, amely tükrözi a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamatának minden lépését, hozzárendelve az egyes tevékenységekhez készített dokumentációkat. A folyamatábra segítséget nyújtott a problémák felderítésében és a megoldások keresésében is.

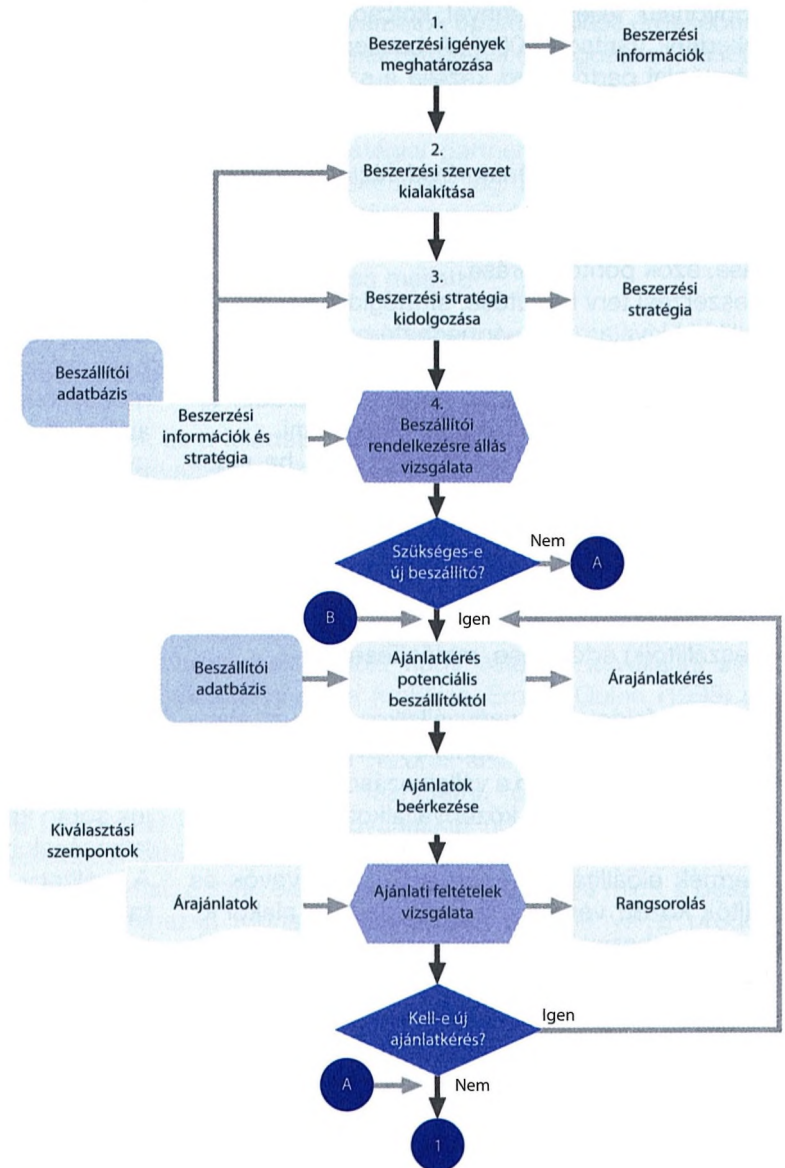
Zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamata
Az 1. ábra a vizsgált vállalkozások beszerzésmenedzsment-lépéseit

mutatja. Ez jól tükrözi a folyamat minden lépését és az ahhoz kapcsolódó dokumentumokat. A számozott lépések a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások hangsúlyos és kritikus tevékenységei. Hangsúlyos, mert ezekre a pontokra fordítják a legtöbb figyelmet, és kritikus, mivel a hibalehetőségek ezekben a lépésekben a leggyakoribbak.

1. A beszerzési igények meghatározása, amely 78%-ban az értékesítési oldalon előre kötött megrendelések alapján történik. A fennmaradó 22%-ban ad hoc jellegű értékesítéssel kerülnek a piacra.

1/a. ábra

A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata



Forrás: saját szerkesztés

2. A megrendelést követi az alapanyag-mennyiség kalkulációja, amely a késztermék előállításához szükséges. Ehhez az illetékes felsővezető (ügyvezető, logisztikai, beszerzési vagy termelteségi vezető) meghatározza a beszerzés lebonyolításához szükséges humán erőforrás-szükségletet, vagyis létrehozza a csoportot, amelynek résztvevőit kinevezi, pozicionálja, meghatározza a beszerzési szervezet formáját (centralizált, decentralizált vagy vegyes). Alacsony létszámú vállalkozások esetében a beszerzési feladatokat a vezető egy emberként látja el.

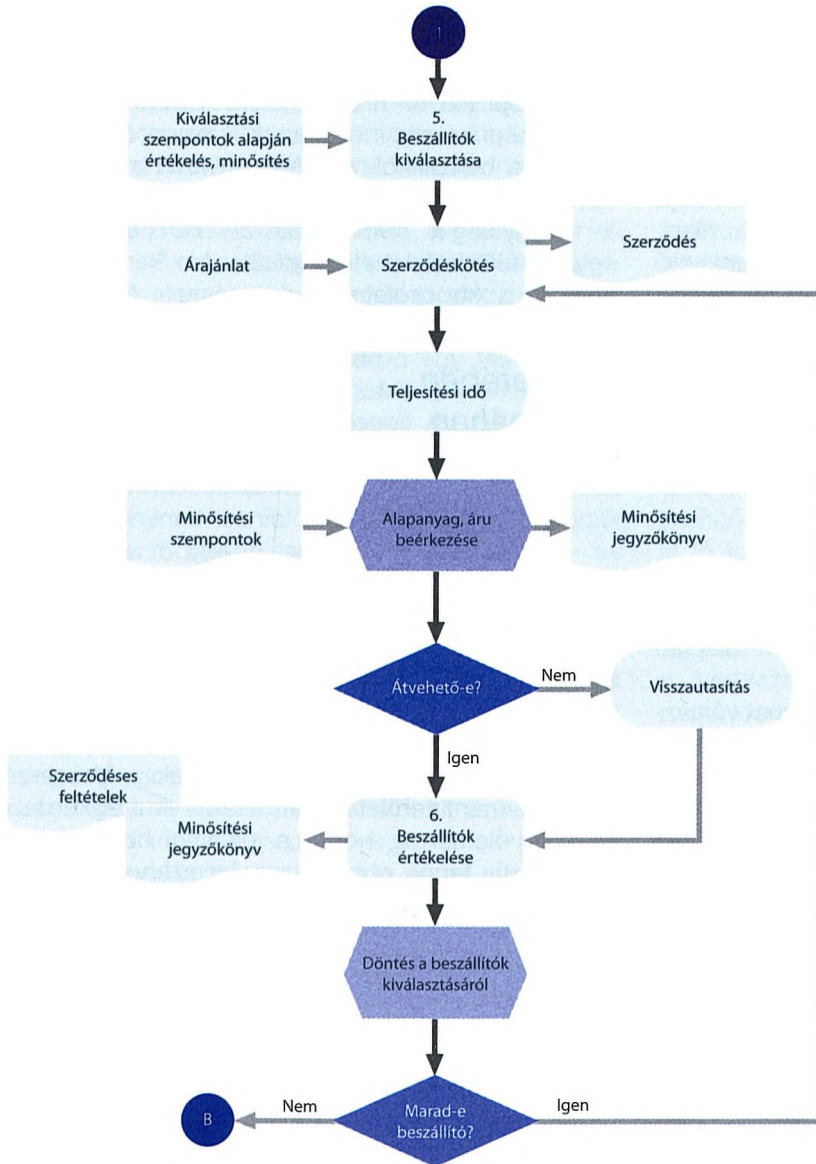
3. A beszerzési csoport tagjai meghatározzák a feladatokat és felelősségeket, kialakítják a beszerzési stratégiát, amelyben a beszállítókkal szemben támasztott termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra vonatkozó követelményeket írásba foglalják. Írásban rögzítik a beszállítók minősítési, értékelési módszerét is. Megtervezik a stratégiai kapcsolat kiépítését beszállítóik egy részével, más részével pedig egyedi megállapodásokat kötnek.

4. A következőkben a beszerzési csoport (vagy az egyetlen vezető, aki a feladatokat elvégzi) áttekinti a meglévő beszállítói adatbázist, felveszi a kapcsolatot a beszállítókkal, egyeztetni az alapanyagigényeket és esetenként a természetes technológiai feltételeit. Az információk alapján határozzák meg a rendelkezésre álló potenciális beszállítókat. Ez alapján felmerül a kérdés, miszerint szükség van-e újabb beszállítókra. Ha nem, akkor a csoport ezzel a feladattal megbízott tagja kiválasztja a vállalkozás igényeinek és feltételeinek megfelelő beszállítókat, és szerződést köt velük. Ha további beszállítókra van szükség, akkor ajánlatkérés kezdődik a még számításba jövő partnerektől.

5. Ha az ajánlatok beérkeztek, a csoporttagok átnézik, azokat összevetik a beszállítók kiválasztási kritériumaira vonatkozó követelményekkel (termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra) is. Ha megfelelt mind a két elvárásnak, megtörténik a szerződéskötés. Amennyiben még szükséges további beszállító, visszatérünk az ajánlatkérési fázishoz. Beszállításkor a beszerzési stratégiában meghatározott szempontok alapján történik az alapanyag minősítése. Az eredményeket jegyzőkönyvbe veszik, amelyek alap-

1/b. abra

A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata



Forrás: saját szerkesztés

ján meghozzák a döntést arra vonatkozólag, mennyi részét lehet átvenni az árunak.

6. A beszállítókat a minősítési jegyzőkönyvek alapján a beszerzési stratégiában megfogalmazott módszerrel értékeli, illetve ellenőrzi a szerződéses feltételeknek való megfelelést, ezáltal döntenek a további együttműködés lehetőségéről. Ha megfelel a beszállító a további együttműködésre, akkor a következő évben az előző évi értékelése alapján történik a szerződéskötés. Itt felmerül a kérdés a stratégiai partnerkapcsolat kialakítására is, amelyet a következő évben határoznak meg. Amennyiben nem felelt meg az elvárásoknak a beszállító, úgy kikerül a vállalkozás adatbázisából, oda visszajutnia csak a folyamat elejétől, vagyis az ismételt ajánlatkérési, ajánlatadási lépésektől lehetséges.

A folyamatban résztvevők nem véletlenül maradtak ki az ábrából és a leírásból, ugyanis a további elemzések során látható, hogy a 60 feldolgozó vállalkozásból csupán 13 esetében található meg a beszerzés külön szervezeti formában, vagyis 78%-ban egy vezető látja el a folyamatábrában leírt feladatokat. Egyedül az alapanyag-minősítésben vesz részt még egy munkatárs a minőségügyi megbízott vagy vezető személyében.

„60 feldolgozó vállalkozásból csupán 13 esetében található meg a beszerzés külön szervezeti formában, vagyis 78%-ban egy vezető látja el a folyamatábrában leírt feladatokat.”

A mélyinterjúk eredményei

A feldolgozó vállalkozások beszerzési stratégiája és kapcsolatmenedzsmentje az eredményeim alapján többféleképpen mondható.

Az első interjúra azért ezt a konzervüzemet választottam, mert nagy kapacitással, ismert márkájú végtermékkel rendelkezik, és tudni szerettem volna, mi az oka annak, hogy egy ilyen volumenű vállalkozás szervezetében miért nincs külön beszerzési csoport. Első eset (1. tábla), amikor a feldolgozó kiszervezi a beszerzésmentesítést, szerződéses kapcsolatban van néhány nagybeszállítóval, amelyek nem csupán termelők, hanem azok a logisztikai központok is, amelyek irányítják és szervezik a többi kistermelőt maguk köré, és felvásárolják a még szükséges, szerződésben meghatározott alapanyag-mennyiséget. Ebben az esetben a termelő jár a legrosszabbul, ugyanis alacsonyabb árat kap az alapanyagért, mintha közvetlenül a feldolgozónak értékesítené. A „közvetítő”, vagyis a beszállító is haszonnal dolgozik, kilónként 1–2

forinttal olcsóbb árat kínál a termelőnek, mint amelyet ő a feldolgozóval a szerződésben kialkudott. Ennek a vállalkozásnak a szervezetében nincs külön beszerzés, csupán követi a beszerzési-stratégiai célokat, a szezonális időszakban együttműködik ezzel a néhány beszállítóval. A gyártás megkezdését megelőzően, a szezon elején, májusban kötik meg a feldolgozó vállalkozások a szerződéseket a beszállítókkal. Abban pontosan rögzítik az alapanyag megnevezését, fajtáját, a minőségi, mennyiségi követelményeket, az árat és a szállítási határidőt. Ezt követően a beszállítónak a maga felelőssége, honnan és kitől vásárolja fel a szükséges, még hiányzó alapanyagot. A szerződéskötésnél az egyik legfontosabb tényező az ár. A megrendelő, aki a legtöbb esetben egy multinacionális kereskedő, a hazai és külföldi piaci viszonyok, a kínálat–kereslet és még számos tényező alapján dönti el az árat a feldolgozó vállalkozásoknak. Konkrétan megszabja azt az árat, amelyet a termékért kifizet. A minőségi követelményeknek is szigorúan meg kell felelnie a beszállítóknak. Amennyiben az alapanyag egy része nem tesz eleget ennek, a feldolgozó ezt a mennyiséget nem veszi át. Közös fejlesztési, együttműködési lehetőségeket nem keresnek, nem ápolják a kapcsolatokat egymással. A feldolgozó

a szezon végén értékeli és minősíti a beszállítót, többségük az ISO minőségirányítási rendszerben megkövetelt pontozásos módszerrel. Beszállítói auditokat alkalmanként szerveznek, de ezekre sincs konkrét folyamatleírásuk. Ahogy a beszállítókkal

való fejlesztési együttműködésre, stratégiai partnerkapcsolatra nem törekszik a konzervüzem, úgy nem is szerveznek vevő–szállító találkozót vagy vállalatlátogatásokat. A vállalkozás vezetője egyetért abban, hogy szükség lenne a kapcsolatok menedzselésére, viszont ennek elhanyagolását a létszámihiánnyal magyarázza. A jövőben nem terveznek a beszerzésmentesített területén változtatni. A megkérdezett vezető véleménye, hogy „a jelenlegi helyzetben túl nagy luxus lenne egy beszerzési szervezet létrehozása”, viszont egy-két hozzáértő szakemberrel szándékukban áll a jövőben a létszámot növelni. Ezzel a bővítéssel a beszállítói kapcsolatok menedzselését kívánják erősíteni, illetve az alapanyagok és beszállítójának minősítési módszerét és alkalmazását javítani. A vezető véleménye a termelők és feldolgozók kiszolgáltató helyzetével kapcsolatosan az volt, hogy azért van szükség a különböző szerveződésekre, mert el kellene indulni azon az úton, hogy ne a multinacionális kereskedők határozzák meg az

árakat, ne csak ők diktálják a feltételeket, hanem alulról, termelői összefogásokkal is történjenek kezdeményezések a feltételek meghatározására. Ehhez viszont magas szintű, állami és uniós támogatásokra lenne szükség. A termelők ellenben félnek termelői értékesítő szervezetekbe (TÉSZ) csoportosulni (ahová ezek a támogatások érkeznek), ugyanis nem tudják fizetni a „tagság költségeit”, amelyet természetesen a befolyó támogatások nem mindig fedeznek. A feldolgozók pedig nem tehetnek mást, mint „engedni a multinacionális vállalatok nyomásának, mivel örülnek, ha fizetőképés és megbízható piacot, esetleg hosszú távú partnerkapcsolatot teremthetnek a felvásárlókkal”.

A második mélyinterjú a régió legnagyobb, három telephellyel rendelkező, velőgyártó vállalkozásának beszerzési vezetőjével készítettem. Ennek a vállalkozásnak van az egyik legszervezettebb és legfejlettebb beszerzési menedzserje, illetve a beszerzésre külön szabályzatot is készítettek. A feldolgozó vállalkozás egy 1 milliárd forint feletti éves árbevételt produkáló, nagy létszámú konzervgyár, amely több ezer szállítóval van szerződéses kapcsolatban, akik többségben csupán termelők. A vállalkozás komoly, előre megtervezett és megszervezett beszerzési stratégiával, saját beszerzési szervezettel rendelkezik. Ez a szervezet kombinált formában, centralizáltan egy felsővezetővel, illetve decentralizáltan több középvezetővel működik. A szállítókkal különleges és példamutató a kapcsolatuk. Számuk 3000-re tehető minden évben, az együttműködések lassan 15 évre vezethetők vissza. Az interjúalany a velük való kapcsolatot kollegiálisnak nevezte, szerződéskötések minden esetben, kis- és nagymennyiségű szállítások esetében is történnek. A megkérdezett vezető véleménye szerint nagyon sok esetben megtalálható az, amikor a feldolgozók nem vagy csak kevés esetben kötnek előre szerződést a szállítókkal. Ennek oka az, hogy „azokban az években, amikor bőséges termés termelt az almából, ezek a feldolgozók bizton számíthattak a kellő mennyiségű alapanyagra. Ez a termelőnek is kedvezett, ugyanis nem kötötte szerződéses ár, hanem oda vitte az áruját, ahol többet fizettek érte. Ezzel ellentétben, amikor hallható, hogy megkezdődtek az ültetvények kivágásai, és nincs már túlkínálat, nem lehet tudni, a szélsőséges időjárás milyen meglepetéseket hoz”. Ebben az esetben senki sem bízhatja a véletlenre az alapanyag beszerzését, szükségessé válik a beszerzési stratégia megtervezése és a szállítói kapcsolatok szerződéses megerősítése. Így „a feldolgozóknak, ha életben akarnak maradni, fel kell ismerniük a beszerzési stratégia fontosságát, rá kell, hogy jöjjenek a szerződéses kapcsolatok előnyeire és azok mene-

dzelésének szükségességére” – tette hozzá a megkérdezett vezető. A szállítók kiválasztásának és minősítésének alkalmazott módszerei az alapanyag-beszerzési szabályzatban találhatóak. A pontozásos súlyozás és a rangsorolás a vállalkozás által választott két szállítói minősítési és kiválasztási módszer. Az A, B, C kategóriába (kiváló, jó, elfogadható) sorolt alapanyag szállítótól átvesszik a terméket, a D kategóriát visszautasítják. Az alapanyag minőségére vonatkozó elvárások maximálisak, a termékek nyomon követhetősége tökéletesen kidolgozott, szűrőpróbaszerű ellenőrzéseket és vizsgálatokat végeznek a termelőknél. A vállalkozás együttműködik a szállítókkal a fejlesztésekben, vagyis közösen gondolkodnak olyan új, piaci elvárásokhoz igazodó stratégián, ahol mindkét fél nem csupán a fennmaradást, hanem a fejlődést is célozza. Új termékeket kell természetesen és feldolgozni, vagy bővíteni kell a termékpalettát, mert csak így tudnak nem csak talpon maradni, de előretörni és felülkerekedni a nehézségeken. Ezt az együttműködést szolgálják a folyamatos vevő-szállító találkozók és az egyéb közös rendezvények, évenkénti. Folyamatos az információcsere mindkét oldalról, amelynek célja, hogy a jelenlegi helyzetből jobbat teremthessenek.

A harmadik példában szereplő vállalkozás pálinkakészítéssel és kereskedelemmel foglalkozik. Azért esett rájuk a választásom, mert jelenleg az ágazatban a pálinkakészítők érezhetik a legkevésbé a válság hatásait, illetve amely napjaink sikerágazatává lett. Itt ismét nincs beszerzési szervezet, a szállítók száma 30–40 közötti, és ez a vállalkozás is jó kapcsolatot ápol a szállítóival. A szállító a legtöbb esetben magát a termelőt jelenti, vagyis azért, mert nincs beszerzési szervezet, nincs kiszervezve a beszerzési tevékenység sem. Ebben a szervezetben az alacsony alkalmazotti létszám miatt nem lenne lehetőség külön beszerzési csoport kialakítására, így fel sem merült az ez irányú változtatás lehetősége. Beszerzési stratégiájuk még kialakulóban, folyamatos fejlesztések alatt van. A szállítóik általában ugyanazok a termelők, az alapanyag-szállítást követően minden évben értékelik és minősítik őket pontozásos súlyozással és a rangsorolás módszerével. Az adatgyűjtésből kapott eredmények mindegyikével kapcsolatos véleményük egyezik az első kft. véleményével. Szállítóikkal megfelelően tartják a kapcsolatot, néha vannak problémák, de véleményük szerint ezek könnyen javíthatók. A vállalkozásra nem jellemző a kapcsolataik menedzselése, közös stratégiák vagy fejlesztési lehetőségek kidolgozása. Ennek köszönhetően vállalatlátogatásokon sem vesznek részt.

A negyedikként vizsgált betéti társaság savanyúságkészítéssel foglalkozik, árbevétele nem éri el a 100 millió forintot, és összesen 4 fő segíti a szezonális munkavégzést. A vállalkozás vezetője egy személyben látja el a beszerzési feladatokat minden más egyéb feladattal együtt. Ad hoc jellegű alapanyag-vásárlásokat bonyolítanak, vagyis egyáltalán nem foglalkoznak beszállítói szerződés-kötésekkel, árrögzítésekkel, beszerzési stratégiával és tervezéssel. Kapcsolataik jónak mondhatók a beszállítókkal, közöttük semmilyen együttműködés vagy szerveződés nincsen. A véletlenre bízzák az alapanyag beszerzését, és értékesítésük is ugyanilyen bizonytalan. A munka szétaprózódott, a vele járó költségek magasak, az árbevétel bizonytalan és alacsony. A megkérdezett vezető nem kíván változtatni a jelenlegi helyzeten, mivel a savanyúságkészítés évek óta háztáji jellegű, és vevőik is ragaszkodnak ehhez. A késztermék csomagolása és értékesítése ugyanott történik, ahol a savanyítás, a vevőik pedig évek óta visszatérő, régi vásárlók.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A négy típus szétválasztásával rávilágítottam a feldolgozó közöti különbségekre és azok problémáira. Ha a megállapításaim mind igazak, akkor csak az a kérdés, hogy a jelen gazdasági viszonyok között (2010. év) és a jövőben mi fog történni a termelővel, ha a feldolgozó egy része nem ismeri azt fel, hogy mennyire fontos lenne sokkal aktívabban, sokkal tudatosabban egy megfelelő szintű értékesítési, illetve egy ezt megelőző beszerzési, beszállítói kapcsolatmenedzselési tevékenység. A termelők részben ezek miatt a feldolgozó miatt kerülnek kiszolgáltatott helyzetbe. Amíg nem kapják meg a kellő információkat, és nincsenek tájékoztatva a napi eseményekről, addig ebben a kiszolgáltatott és reménytelen helyzetben maradnak. Az üzleti életben döntő szerepet játszik az ismertség, a kapcsolattartás és a meglévő kapcsolatok folyamatos ápolása. Szükséges megbeszélni az elmúlt évek eredményeit, a rövid és hosszú távú elképzeléseket. A találkozókra érdemes tájékoztatni a beszállítókat arról is, milyen alapanyagokra volt szükség, amelyek beszerzését más forrásból kellett biztosítani. Javasolják a beszállítóknak egy olyan lehetőség megfontolását, miszerint tudnának-e új alapanyagokat biztosítani a jövőben. A beszállítók visszajelzéséből lehet tudni, hogy ők is fontosnak tartják a találkozót, és ismerve a feldolgozó rövid és hosszú távú elképzeléseit, ők is előre tervezhetnek, amivel alkalmazkodni tudnak az igényekhez és elvárásokhoz.

A zöldség-gyümölcs feldolgozóiparban – ahogy még számos más területen – a multinacionális kereskedelmi vállalkozások diktálnak a feldolgozó vállalkozásoknak, azoknak a vevők, a konkurencia és az olcsó importtermékek és végül a feldolgozó a beszállítóknak. Kiszolgáltatott helyzetben a legelső láncszem marad, vagyis a termelő. Az összehangolt termékpaletta csak a kiszolgáltatottság megszüntetésével alakítható ki. Ennek elérése pedig több bonyolult és ágazati szintű beavatkozást igényel. Ezért is jönnek létre különböző szerveződések, amelyek a bizalmatlanság és bizonytalanság okozta alacsony számmal csak lassú ütemben alakulnak. Amíg ezek a körülmények vannak, addig a résztvevők nem tudnak és nincs lehetőségük a részletekben rejlő tényezőkkel foglalkozni. Pedig ilyen részlet a beszerzés-menedzsment is. A beszerzés teljesítményszintje hatással van a szervezet mindazon részleteire, ahol a munkafolyamat közvetlenül nyereségben vagy veszteségben mérhető. Ahhoz, hogy ezt a funkciót eredményesen tudják működtetni, el kell érni a szervezetnek egy eredményes, vállalati szintű centralizálást, kialakítani a beszállítókkal egy építő jellegű kapcsolatot, amelyben mindkét félnek közös érdeke az együttműködés és a fejlődés, fejlesztés lehetősége.

„A jövőben mi fog történni a termelővel, ha a feldolgozó egy része nem ismeri azt fel, hogy mennyire fontos lenne sokkal aktívabban, sokkal tudatosabban egy megfelelő szintű értékesítési, illetve egy ezt megelőző beszerzési, beszállítói kapcsolatmenedzselési tevékenység.”

A veszélyben lévő kisvállalkozások számára a nagyok beszerzés-menedzsmentje benchmark példa lehet. Elsődleges szempont, hogy készítsenek írott stratégiát a beszerzésről minden évben, a szezon elején. Szervezzék meg előreláthatóan a kapcsolódó feladatokat, tudatosan válasszák meg beszállítóikat, legyenek komoly elvárásokkal feljűk, rögzítsék alapanyag-beszerzési szándékaikat szerződésben! Számos példát mutattam arra, hogy ez képes működni, és a vállalkozás piacképes, versenyképes lenni. Azok a feldolgozó, akik még mindig nem ismerik fel a beszerzés jelentőségét, és nem kötnek beszállítókkal szerződést, nem terveznek előre egy pontosan megfogalmazott beszerzési stratégiával, azok a jövőben további nehézségek elé nézhetnek.

A feldolgozó üzemek talpon maradását, jövőbeli hatékony működését mindenképpen befolyásolja a következő két dolog. Egyrészt, hogy a beszerzést tegyék a megfelelő helyére és rangjára. Másrészt az

együttgondolkodás, közös munkavégzés, közös ki-lábalás a nehézségekből csak úgy valósulhat meg, ha egy folyamatos és innovatív kapcsolat van a termelő és feldolgozó között. A hosszú távú együttműködés a beszállítókkal, a beszerzési stratégia magas szintű menedzselése és alkalmazása, a beszerzés ki-emelt szerepének és szervezetben elfoglalt helyének meghatározása mind-mind elengedhetetlen a tartós piaci jelenléthez.

HIVATKOZÁSOK

- Gritsch M. (2001), Logisztikai stratégia szerepe a vállalati verseny-képességben: A magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek. Ph.D.-értekezés, Budapest: BKÁE
- Kálmán J. (2007), Beszállítói útmutató. Kézikönyv kis- és közepes vállalkozások számára, Budapest: ITDH Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht.
- Little, E. – Marandi, E. (2005), Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémia Kiadó
- Prezenszki J. (2007), Logisztika II. 15. kiadás, Budapest: Logisztikai Fejlesztési Központ
- Quinn, F. J. (1998), The Power of Integration, Logistics Management, London: Distribution Report
- Reketye G. (2009), „Marketing a recesszió időszakában”, Marketing & Menedzsment (The Hungarian Journal of Marketing and Management), XLIII 1, 14-22.

Yalabik, B., Petruzzi, N. C., Chajed, D. (2005), „An integrated product returns model with logistics and marketing coordination”, European Journal of Operational Research, 161 1, 162-182

Villányi Réka

PROCUREMENT PROCESS AND MANAGEMENT AT HORTICULTURAL ENTERPRISES

In the present economic environment even the small cost improvement can give significant competition advantage for companies. The leading companies have realised this, their managers and leaders pay special attention to procurement which can have a positive influence really fast on the result and increase the value and competitiveness of the enterprise. My aim is to reveal the faults and deficiencies in the procurement process in the scope of the enterprises of a branch whose procurement activity is based on careful and premeditated strategy and bound to strive rules. This branch is the vegetable and fruit processing branch where the basic materials are fast deteriorating horticultural products and their procurement management is predetermined.

Réka Villányi

GfK

Nnapi gazdaság
www.napi.hu



GfK–Napi Gazdaság üzleti online panel

- Ismerje meg a hazai közép-vállalatok döntéshozóinak preferenciáit!
- Tudja meg, mi jellemzi és mozgatja piacaikat!
- Tudjon meg többet üzleti ügyfelei motivációiról!

A GfK Hungária és a Napi Gazdaság **üzleti online panelje** egyedülálló lehetőséget nyújt arra, hogy megismerje a hazai kkv-szektor döntéshozóinak véleményét, várakozásait, motivációit. A panel a gazdaság négy szektorában működő, legalább tízfős vállalkozásokat fed le.

Gyors és költséghatékony megoldást kínálunk, **megbízható válaszokat** és insightokat nyújtunk, támogatjuk a **business-to-business** vonatkozású stratégiai kérdésekben. A platform azontúl, hogy az Ön egyedi marketingproblémájára kínál megoldást, rendszeres időközönként tájékoztat az **üzleti döntéshozók gazdasági várakozásairól**.

További tájékoztatás: **Bacher János** ■ Tel.: +36-1/452-3090
E-mail: janos.bacher@gfk.com ■ www.gfk.hu