

# SZAKDOLGOZAT

Bolvári Máté

2021

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK  
Nappali tagozat  
Digitális ellátásilánc-menedzsment specializáció

A BESZERZÉS MŰKÖDÉSE EGY HAZAI NAGYVÁLLALATNÁL –  
JAVASLATTÉTEL AZ OPTIMALIZÁLÁSRA, KIEMELT FIGYELMET  
FORDÍTVA A BESZÁLLÍTÓI BÁZIS KEZELÉSÉRE

Belső konzulens: Renner Péter

Készítette: Bolvári Máté

Budapest, 2021

# Tartalomjegyzék

<b>I.</b>	<b>BEVEZETÉS</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>A BESZERZÉS SZEREPE A VÁLLALATON BELÜL</b>	<b>8</b>
II.1.	A beszerzés általános működése	8
II.2.	A beszerzés története a vállalatnál	10
II.3.	A beszerzés jelen állapota és működése a vállalatnál	11
II.4.	Procurement Maturity Model	15
II.5.	A vállalat elhelyezése a Procurement Maturity Modelben	19
<b>III.</b>	<b>A beszállítók kezelése</b>	<b>21</b>
III.1.	Az ABC és az XYZ elemzés	21
III.2.	A Kraljic-mátrix szerepe a beszerzésben	22
III.3.	Az adatbázis elemzése	23
<b>IV.</b>	<b>Elemzés eredménye, javaslatok</b>	<b>38</b>
IV.1.	Észrevételek, tapasztalatok levonása	38
IV.2.	A kategóriamenedzsment	39
<b>V.</b>	<b>Összefoglalás</b>	<b>41</b>

# I. BEVEZETÉS

Dolgozatom célja, hogy egy kiválasztott magyar nagyvállalatnál javaslatot tegyek a beszerzés egyes folyamatainak fejlesztésére, ezáltal hozzájáruljak a lehetséges többletköltségek csökkentéséhez. A számos lehetséges módszer közül a dolgozat fókuszába a beszerzések konszolidálása, tehát a beszállítói adatbázis rendezése került. A fókusz kiválasztását a folyamat megismerése során szerzett tapasztalatokra és a szakterület vezetésével folytatott konzultációkra alapoztam. Az egyeztetések alapján, ennek a területnek a fejlesztése eredményezhet jelentős költségcsökkenést. A bevezetésre javasolt módosítások alkalmazása esetén kialakulhat egy szilárd alap egy jól működő, fejlett kategóriamenedzsment bevezetéséhez is, melynek segítségével az optimalizált állapot hosszabb távon is fenntartható. Összefoglalva, a dolgozat közvetett célja a kategóriamenedzsment kialakítása a vállalatnál, mely a későbbiekben a beszállítói bázis optimális kezelésének az eszköze lehet.

Témaválasztásom azért esett éppen erre a területre, mert 2020 szeptemberében az általános szakmai gyakorlatomat a Magyar Villamos Műveknél, vagyis rövidebben az MVM Csoportnál kezdtem el, mely Magyarország 4. legnagyobb vállalatcsoportja. (MVM.hu, 2020a) Az MVM Csoporton belül az MVM Services Zrt. operatív beszerző gyakornoka lettem, így közvetlen közlőrlől láthattam és tapasztalhattam a vállalat beszerzésének működését és az esetlegesen felmerülő problémákat. Minden eredményorientált társaságra, vállalkozásra igaz, hogy költségei minimalizálására törekszik, ez természetesen a számomra munkát adó társaságcsoportnál sincs másképp. A költségek csökkentésében fontos szerepe van a beszerzésnek is, ezért saját és kollégáim véleménye szerint is akkor segíthetek a legtöbbet a vállalatnak, ha dolgozatommal hozzá tudok járulni a beszerzés költségeinek további redukálásához.

Szakmai gyakorlatom megkezdésekor a vállalatcsoport beszerzési szakterületének aktuális feladatai között szerepelt a beszállítói adatbázis szükségszerű rendezése, szakkifejezéssel élve sztenderdizálása. A sztenderdizáció terminus beszerzési szakterületen alkalmazva annyit jelent, hogy megszüntetik az átfedéseket, illetve a specifikációk alapján optimalizálják a feleslegesen széles termékskálát. Gyakorlati példával élve tegyük fel, hogy a megrendelő társaság papír-írószer igényét, például bizonyos mennyiségű kék tollra, egyszerre több beszállító elégíti ki. Ez a beszerzés számára többletfeladatot jelent, hiszen a szükségesnél több beszállítóval kell foglalkozni, valamint mennyiségi kedvezményektől eshet el a vállalat. (Vörösmarty – Tátrai, 2012) Következtetésképpen állíthatjuk, hogy a rendezetlen beszállítói bázis rengeteg plusz

költséget és felesleges terhet jelenthet mind a beszerzés, mind a vállalat számára. Költségként tekinthetünk arra az időre is, amit a beszerző az adott eljárással eltölt, hiszen számmal kifejezhető értéke van, így nem mindegy, hogy néhány órát kell csak ráfordítani vagy napokat. Ebbe a sztenderdizációs munkafolyamatba kapcsolódtam be, és ez adja a szakdolgozatom alapját. A dolgozatban részletesen végig fogom követni a folyamat egy szakaszát, a jelen állapot felmérésétől, a kívánt állapot meghatározásán keresztül, a végeredmény kialakulásáig és értékeléséig. A jelen állapot természetesen a rendezetlen beszállítói bázist jelenti, melynek nincsen optimális kezelési módszere. A jelen állapot meghatározását követően, szakértői vélemények alapján szükséges egy olyan értékelési szempontrendszert felállítani, ami alapján később könnyebb lesz eldönteni, hogy mely beszállítók nélkülözhetőek. A kívánt állapot, ami remélhetőleg a végeredmény is egyben, egy sztenderdizált beszállítói adatbázis és egy kialakulóban lévő, optimális módszer a bázis kezelésére. Ez a módszer pedig vélhetően a kategóriamenedzsment lesz, mely már jelen van a szervezetben, ám még nem teljesen végleges, kialakult formában. Az optimális állapot ebben az esetben azt jelentené, hogy a kategóriamenedzsmentnek köszönhetően a jövőben nem kerülne a szükségesnél több beszállító a szállítói adatbázisba, és a lehető legtöbb termék a társaság csoportszintű beszerzési szabályzatának megfelelően végrehajtott versenyeztetési eljárás során megkötött keretszerződés alapján érkezne a megfelelő tagvállalathoz. Természetesen ehhez az is kell, hogy az igények a tárgynak megfelelő kategóriába, tehát az illetékes kategóriamenedzserhez, illetve az alá tartozó beszerzőkhöz érkezzenek, ők dolgozzák fel az igényeket. Fentiek egyben azt is meghatározzák, hogy milyen legyen az optimális beszállítói adatbázis: csak a valóban szükséges beszállítókat tartalmazza, egyféle árucikk lehetőség szerint csak egy forrástól kerüljön megrendelésre, illetve legyen keretszerződés minél több beszállítóval. (belső forrás) Ezzel egyidőben felmerül két nagyon fontos kérdés, amire szeretnék választ kapni és választ adni a dolgozatban: valóban minden esetben kevesebb költséget jelent a kevesebb szállító, és valóban jobb, ha van keretszerződés az adott beszállítóval?

A beszerzési folyamat jelen állapotának, érettségének meghatározásakor a gyakorlati jellemzők mellett, alkalmazom a Procurement Maturity Model-t is. Ez az elméleti megközelítés lehetővé teszi egy adott vállalat beszerzési folyamatainak érettség szerinti besorolását a modell különböző szintjeibe. Számos különböző ilyen érettségi szint modell létezik, némelyik 4 szintből áll, de előfordulnak 5 szintes változatok is. A dolgozatban a Coupa Software által megjelentetett tanulmányban szereplő Sourcing Organization Maturity Model-t fogom használni, mert ez alapján elemezhető a legjobban, és ebben helyezhető el a legpontosabban a társaság beszerzése. (Coupa.com, 2015) A jelen állapot szerinti besorolás mellett a kívánt

állapot szintjét is meghatározom szakértői segítséggel, ezzel jelezve azt, hogy mekkora változást jelent a modellbeli szintlépés. A beszállítói adatbázis rendezését követően vélhetően ellenőrizhetővé, visszamérhetővé válik, hogy a javasolt fejlesztések bevezetése esetén, a változásokat figyelembe véve, valóban szintet tudna-e lépni a társaság beszerzése.

Ezt követően, a bázis optimalizálásában és a kategóriamenedzsment alapjainak lefektetésében, fontos szerepet fog játszani a Pareto-elv, pontosabban a rá épülő ABC elemzés. Az ABC elemzés kiegészítéseként és pontosításaként az XYZ elemzést is alkalmazni fogom, erre leginkább a bizonytalan esetekben lesz szükség. A problémát általában a C szállítók jelentik, hiszen szármosságuk többzres nagyságrendű lehet, de a teljes beszerzési volumennek csak nagyon kis részét alkotják. Az alacsony volumen pedig kisebb tárgyalóerőt eredményez a szállítóval szemben, mivel kevésbé érdekes számára az adott megrendelés. (Török – Bolvári, 2021) A vállalatnál ugyan nem több ezer, de több száz ilyen C szállítóval kell számolni. (belső forrás) Míg az ABC elemzés inkább a beszerzési volument tartja szem előtt, addig az XYZ elemzés a felhasználás ingadozására, tervezhetőségére fókuszál. (Szegedi, 2017) Az említett elemzések és a Kraljic-mátrix segítségével a legfőbb célom, hogy a kategóriamenedzsereknek hasznos adatokat, megfelelő támpontokat tudjak nyújtani a kategóriastratégiák megalkotásához.

A beszállítói bázis rendezése előtt és után is szükséges lenne elkészíteni az ABC elemzést, hiszen feltételezhető, hogy szignifikáns különbségek figyelhetők majd meg. Ugyanis, ha több szállító látja el a vállalatot ugyanazzal a termékkel (például kék tollal), akkor külön-külön valószínűleg jóval kisebb részét fedik le a teljes volumennek, mintha egy szállító hozná az összes tollat. Mivel a rendezés egyik célja, hogy a felesleges beszállítók „eltűnjenek” az adatbázisból, előfordulhat, hogy a rendezés előtti sok C szállítóból a rendezés által egyetlen B, esetleg A szállító alakul ki. C szállítót egyébként akkor is át lehet sorolni A vagy B kategóriába, ha magas az ellátás bizonytalansága, tehát nehéz lenne mástól beszerezni az adott terméket, ezáltal felhívva fontosságára a figyelmet. (Vörösmarty – Tátrai, 2012) Ezt követően lesz igazán fontos az XYZ elemzés, hogy lássuk, mely megrendeléseket lehet állandó felhasználásuk miatt keretszerződésbe foglalva akár e-sourcing rendszerre bízni (ezeket fix lehívásoknak nevezik), és melyeknél van szükség egy beszerző figyelmére a termék iránti igény rendszertelen, nehezen előre jelezhető jelentkezése miatt (eseti lehívások vagy egyedi megrendelések).

Egy érettebb beszerzési szint eléréséhez elengedhetetlen, hogy a beszállítók értékelésének és fejlesztésének gyakorlata is kialakuljon és megszilárduljon a szervezetben. A modern beszerzőnek figyelnie kell a beszállítókkal való kapcsolat minőségére, illetve a komolyabb partnereknél a kapcsolat ápolására is fontos hangsúlyt helyezni. Így jut el a beszerzés érettsége

a megrendelések begépelését végző adminisztratív funkciótól, a tiszta megtakarítás fókuszon át, a kategóriamenedzsmentig, a hozzáadott érték figyelembevételéig és a kapcsolat ápolásának fontosságáig. (belső forrás)

## **II.A BESZERZÉS SZEREPE A VÁLLALATON BELÜL**

### **II.1. A beszerzés általános működése**

A beszerzés legfontosabb célja, hogy a vállalat működését támogassa azzal, hogy a szükséges inputokat az elvárásoknak megfelelően rendelkezésre állítja. A legfontosabb szempontok között szerepel, hogy az igényelt termék megfelelő időben, megfelelő mennyiségben, megfelelő helyen és áron megérkezzen az igénylő számára. Mivel a beszerző eszerint a nézet szerint tulajdonképpen egy szolgáltató, az igénylő pedig a szolgáltatást megrendelő vevő, a beszerzőnek mindent el kell követnie, hogy az igénylő elégedett legyen. Mindemellett folyamatosan szem előtt kell tartani a beszerzési folyamatok optimalizálását, ami egyben a beszerzés költségeinek minimalizálását is jelenti a legtöbb esetben. A beszerzés feladatai közé tartozik továbbá, hogy a lehetőségekhez mérten a legkisebbre csökkentse az ellátási és pénzügyi kockázatokat. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

A klasszikus feladatok ellátásán felül a beszerzés jelenti a szervezet számára a külvilággal való kapcsolattartást, új piaci trendek vonatkozásában lehet információforrás, és az innovációkban játszott szerepéről sem szabad megfeledkeznünk.

Hagyományosan a beszerzés helyét a szervezetben a termelési részleg alá sorolják, de előfordul az is, hogy a pénzügyi részleg alá kerül, vagy esetleg a logisztikai szervezet részeként működik. Újabban létezik egy olyan megoldás is, miszerint különálló belső szolgáltatóként kezelik a beszerzést, így biztosítva annak függetlenségét. (Chikán – Demeter, 2006)

Független akkor is lehet, ha a legfelső vezető alá tartozik. Alapvetően a vállalat működésében, stratégiájában játszott szerepe és jelentőségének nagysága kell, hogy meghatározza a beszerzés helyét a szervezetben. Mindemellett fontos figyelembe venni bizonyos hátrányokat. Ha a termelési részleg alá tartozik a beszerzés, nehezebben tart fenn kapcsolatot a többi szakterülettel. Ha pedig a pénzügy irányítása alá kerül, fennáll annak a veszélye, hogy az esetleges túlzott költségcsökkentés a minőség vagy az ellátási biztonság rovására megy. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

A beszerzési folyamat hagyományosan egy igény jelentkezésével kezdődik. Ezt az igényt továbbítani kell a beszerzés felé a termék szükséges jellemzőinek precíz megadásával. A specifikációk pontos meghatározása kiemelten fontos a beszerzési folyamatban, mert ha nem az a termék érkezik, amire szükség lett volna, akkor valószínűleg az igénylő terület nem lesz elégedett, és rosszabb esetben még többletköltséget is eredményezhet. A hiányos és a túl



részletes meghatározás sem célravezető, hiszen amíg a hiányos specifikáció a már említett félreértésekhez vezethet, addig a túl pontos igényleírás leszűkítheti a potenciális beszállítók csoportját, mely versenykorlátozó hatást okozhat. Tehát érdemes időt szánni a szükséglet, illetve annak a lényeges pontnak a meghatározására, hogy mit is vár el az igénylő a beszállítótól. (J. Wincel, 2004) Miután a pontos igény rögzítésre került, a beszerzés vizsgálni kezdi a lehetséges forrásokat, piaci lehetőségeket, és végül meghatározza a lehetséges beszállítók körét. A szállítóktól ajánlatot kér, majd a kapott ajánlatokat elemzi. A folyamat ezen részét a szállítók versenyeztetésének vagy tendereztetésnek is nevezik. A beérkezett ajánlatok elemzését követően általában lesz egy nyertes szállító, aki megkapja a megrendelés teljesítésének lehetőségét. Amennyiben nem jön ki egy abszolút nyertes, újra kell versenyeztetni, új ajánlatokat bekérni. A megrendelést ezután nyomon követik a termék megérkezésig. A leszállított árut ellenőrizni kell az átvétellel egyidejűleg, majd a számla jóváhagyása után az adatok rögzítése következik. Így zajlik tehát hagyományos keretek között a beszerzés, igény alapú, reaktív módon. A fejlettebb beszerzés ezzel szemben a proaktív folyamatokat preferálja. A proaktív beszerzés lényege, hogy a folyamat kiindulópontja megváltozik, tehát nem az igény megjelenésével kezdődik, illetve a hagyományos beszerzés bizonyos lépéseit akár újra és újra elvégzik. Alapfeltétele a proaktív típusú beszerzésnek, hogy a beszerzés tisztában legyen a vállalat jövőbeli terveivel, beruházási szándékaival. Szükség van továbbá egy rendezett adatbázisra, szállítóminősítési rendszerre, és érdemes a lehetséges új beszállítókat előminősíteni. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

Egyfajta visszajelzésként, problémafeltáró eszközként és a teljesítmény növelésének alapjaként is funkcionálhat a beszerzés teljesítményének mérése. Ez a folyamat elengedhetetlen a beszerzési szervezeteknél, hiszen a hibák felismerése szükséges a jövőbeni jobb működéshez. Az általános megközelítés szerint 5 tényezőt különíthetünk el. Fontos, hogy a megrendelt árucikk és a kiválasztott beszállító is megfeleljen az elvárásoknak. Emellett a beszerző, a beszerzési csoport és a beszerzési folyamat teljesítménye is meghatározó. Egy másik aspektus szerint is meg kell vizsgálni a beszerzés teljesítményét, mégpedig a vevő, azaz ebben az esetben a vállalaton belüli igénylő szemszögéből. Ahogy fentebb is említettem, a beszerzést szokás belső szolgáltatóként is kezelni. Mint minden szolgáltatót nyújtó szervezetnek, a beszerzésnek is az a fő feladata, hogy a vevő igényeit a lehető legjobban kielégítse. Ezek a megrendelői elvárások a következők: „megbízhatóság (pontosság, ígéretek betartása), válaszadó készség (elérhetőség, gyors válaszok), bizalom (rendelkezik a megfelelő szakmai kompetenciákkal),

empátia (az igénylő személyes, ügyfélként való kezelése), anyagiak (megfelelő tárgyi eszközökkel rendelkezik ahhoz, hogy ellássa a feladatát)”. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

## **II.2. A beszerzés története a vállalatnál**

Magyarország törvényben meghatározott villamosenergia-ellátási kötelezettségének teljesítéséhez, valamint az ország egészére kiterjedő biztonságos rendszerirányítás érdekében 1963-ban megalakult az Erőmű Tröszt. Trösztirányítás alá kerültek a korábban széttagolt energiatermelők, majd a villamosenergia szállítását, elosztását végző hálózati vállalatok is. A villamosenergia termelésében, szállításában, elosztásában résztvevő vállalatok trösztirányításának célja volt a ma használt terminológiában szinergiának nevezett előnyök kiaknázása. A centralizáció előnyei között mindenképpen fontos megemlíteni – a dolgozat témájához kapcsolhatóan – a központosított beszerzés méretmegtakarításának, nemzetgazdasági súlyának megnövekedését. A háború utáni időszak forráshiányos időszakára jellemző szocialista hiánygazdálkodás komoly kihívás elé állította az állami vállalatokat, ezen belül a beszerzést, anyaggazdálkodást. A jogutód, az ország erőműveit, áramszolgáltató vállalatát magába foglaló Magyar Villamos Művek Tröszt a tüzelőanyag-ellátáson felül magához vonta az úgynevezett kulcsanyag-gazdálkodást is. Kulcsanyagoknak a fő technológiai folyamatokhoz (fosszilis és nukleáris energiahordozókból villamosenergia előállítás) szükséges tüzelőanyagokon túl azon anyagokat sorolták, amelyek fontosságuk, beszerzendő mennyiségük és értékük alapján nélkülözhetetlenek voltak a termelőfolyamathoz. Az ilyen kulcsanyagokat biztosító szállítókat ma stratégiai partnereknek nevezik. Néhányat kiemelve a több száz kulcsanyagból a beszerzési forrás, azaz a stratégiai partnerek megjelölésével: kábel a Magyar Kábel Művektől, szabadvezeték sodrony a December. 4 Drótművektől, szigetelő anyagok a KŐPORC Vállalattól, vasoszlop a Dunai Vasműtől. Az ellátási folyamat részeként az MVMT a tagvállalatok bevonásával központi raktározást is kialakított. Például a Csehszlovákiából beszerzett faoszlopokat a trösztirányítás alapján az Észak-dunántúli Áramszolgáltató Vállalat tárolta és adta ki a felhasználók részére. Az MKM-től és az orosz gyártótól beszerzett erőátviteli kábeleket, szabadvezeték sodronyokat az Erőműjavító- és Karbantartó Vállalat budapesti telephelyén tárolták. Az erősen kereslettel és a szocialista országok termelőire korlátozott piac komoly kihívást jelentett a trösztirányítás tagvállalatoknál jelentkező beszerzési igények kielégítésénél. A hetvenes években lezajlott olajárrobbanások és az azokat követő válságok tovább nehezítették a beszerzést. A beszerzésnek nem a lehetséges beszállítók

számossága okozott nehézséget, mivel az előbb felsorolt termékeket monopolhelyzetben lévő termelők állították elő és értékesítették. A problémát a hiány jelentette, amely a felhasznált alapanyagoknál, így különösen a konvertibilis valutában beszerezhető anyagoknál volt tetten érhető. A hazai gyártók az ország gazdaságát fojtogató konvertibilis fizetőeszköz hiánya miatt értelemszerűen termékeik exportálására helyezték a hangsúlyt. Nem a hazai piac ellátása volt számukra az elsődleges cél. A rendszerváltással és az MVMT vállalatának privatizációjával meghatározó változás következett be. A centralizált beszerzés megszűnt. A társaságokká alakult új, döntően külföldi tulajdonba került trösztli vállalatoknál az új tulajdonos elvárásaihoz, szakmakultúrájához és beszerzési forrásaihoz alkalmazkodó szervezetet hoztak létre. A keresleti piac kínálati piaccá alakult át. A beszerzés a termelők, beszállítók, közvetítők széles kínálatával találta szemben magát az előnyök és esetenként a felkészületlenségből adódó veszteségek elszenvedése mellett. A központi beszerzés és készletezés megszűnt. Közel két évtized tapasztalatai vezettek oda, hogy napjainkban részben újraszerveződik a társaságcsoport. A villamosenergia-termelés mellett megjelent a gázüzletág is, új feladatokat adva a beszerzési szervezetnek. Azt, hogy a vállalatcsoportot felszámoló privatizációval járó decentralizáció, majd a napjainkban megfigyelhető centralizációs intézkedések milyen hatással lesznek egy Magyarország méretű fogyasztói piacra, csak az utókor tudja majd megítélni. Az ítélezés alapjait az ellátásbiztonság megőrzése és a megfizethető árak jelentik majd egy fenntartható, 'zöld' környezetben. (belső forrás, MVM.hu, 2020b)

### **II.3. A beszerzés jelen állapota és működése a vállalatnál**

Jelenleg tehát a közelmúltban elindult centralizációs folyamat jellemzi a társaságcsoport beszerzését. Az MVM Services Zrt., amely engem is foglalkoztat jelenleg, egy teljesen különálló beszerzési szervezatként működik az MVM Csoporton belül. Ez azt is jelenti, hogy közvetlenül az elnök-vezérigazgató alatt áll, felé tartozik beszámolási kötelezettséggel. Ezáltal a beszerzés kiemelkedhet, ami esélyt ad nagyobb szervezeti átalakulásokra, megkönnyítve a fejlődést is. Az MVM Services Zrt. a társaságcsoport 23 tagvállalatának indirekt beszerzését koordinálja, direkt beszerzése azonban egyáltalán nincs. (Pálmai – Bolvári, 2020) Az indirekt beszerzés a vállalat működésének fenntartásához szükséges beszerzést jelenti, míg a direkt beszerzés a vállalati termékbe vagy szolgáltatásba közvetlenül beépülő anyagok, termékek beszerzését takarja. (Vörösmarty – Tátrai, 2012) A tagvállalatokkal SLA alapon történik a közös munka. Az SLA (Service Level Agreement, azaz Szolgáltatási Szint Megállapodás), egy

olyan szerződés, melyben a szolgáltató és a szolgáltatás megrendelője a kért tevékenységeken kívül egy minimális elvárt szolgáltatási színvonalban is megállapodnak. Ezt a színvonalat folyamatosan tartania kell a szolgáltatónak az együttműködés során, ellenkező esetben a megbízó el is utasíthatja a teljesítést. (Slamatrix.hu, 2006)

A beszerzési szervezet igazgatósága év elején 5 célt tűzött ki maga elé a 2021-es évre, *Top 5 prioritás a beszerzésben* címmel. Ezek a célpontok a szerződéskötések könnyítésére, a dolgozók tréningekkel való fejlesztésére, a beszerzési szabályzat és irányelvek frissítésére, a cikktörzs karbantartására és az automatizálásra irányulnak. A szakdolgozatom elsősorban az utolsó kettőhöz kapcsolódik, hiszen a cikktörzs karbantartása az egyik feltétele a rendezett beszállítói bázisnak, a rendezett beszállítói bázis pedig az automatizálás egyik előfeltétele. Az említett Top 5 prioritás, a tervezettek szerint, több kisebb projektre bontva kerül megvalósításra. Ezekben a projektekben a beszerzési szervezet minden dolgozója részt vesz, ki-ki a saját területéhez legközelebb álló projektben.

Jelenleg jellemzően reaktív módon, tehát a beérkező igények alapján, arra reagálva végzi tevékenységét a beszerzés. Néha előfordul az is, szabálytalan módon, hogy a tagvállalat a beszerzési szervezetet megkerülve, egy preferált szállítóval végezteti el az adott feladatot, majd utólagos igényt küld a beszerzésnek. Ennek az utólagos igénynek már csak adminisztratív funkciója van, ezáltal a beszerző, mint szaktudással rendelkező szakember, relevanciáját veszti. A fejlettebb proaktív folyamatok teljesen még nem alakultak ki a szervezetenél, de az alapjai már megvannak.

A beszerzés több száz, egészen pontosan 490 beszállítóval volt üzleti kapcsolatban az elmúlt 12 hónapban a társaságcsoport által használt vállalatirányítási rendszer, az SAP SRM tranzakciós listája alapján. Ekkora méretű adatbázist nagyon nehéz kezelni, még akkor is, ha több beszerző foglalkozik vele egyszerre. Mindemellett még a problémák is rejtve maradhatnak, ha nem egy olyan – jól működő – rendszer szerint kezelik a szállítói adatbázist, mint például a kategóriamenedzsment. Kiindulásként a felmerült problémákat fogom ismertetni. (belső forrás)

A szállítói adatbázist vizsgálva megfigyelhető, hogy feltűnően gyakran ismétlődnek egymáshoz hasonló, vagy ugyanolyan termékek. Mindegyiknek különböző a szállítója, némelyik keretszerződésen belül érkezik a társasághoz, néhányra pedig egyáltalán nincs keretszerződés. (belső forrás) Mielőtt ismertetném, miért okoz ez problémát, röviden bemutatnám, mi is az a keretszerződés. A keretszerződések lényege, hogy előre meghatározott feltételek mellett hosszú távú megállapodásokat hoznak létre. Ezek a hosszú távú megállapodások a szállítók és a beszerzési szervezet között jönnek létre, és egy árucikk szállítására vagy egy szolgáltatás

folyamatos nyújtására vonatkoznak. A keretszerződések nagyban hozzájárulhatnak a költségek tervezésének megkönnyítéséhez, mivel hosszú távon lehet számolni velük, stabil feltételek mellett. (SAP.com, 2020) Az MVM Csoportnál a folyamat 'különlegessége', hogy jellemzően a központi beszerzési szervezet által megkötött csoportszintű keretszerződéshez csatlakozhatnak a tagvállalatok. Ehhez egy csatlakozási szerződést tölt ki a tagvállalatra vonatkozóan a beszerzés.

Az általam vizsgált társaságcsoporthoz kimerültségi fokot is rendelnek a keretszerződések mellé, tehát előre meghatározzák, hogy mekkora összeget kívánnak az adott szerződésre fordítani, egyfajta költségkeretet létrehozva. A ráfordítani kívánt összeget célértéknek nevezzük. A kimerültségi fok azt mutatja meg tulajdonképpen, hogy ebből a célértékből vagy keretből mekkora rész került már felhasználásra. Ha egy keretszerződés teljesen kimerült, újra kell versenyeztetni a terméket biztosító beszállítókat, akár új szállítók bevonásával is, vagy ha az újversenyeztetés nem indokolt, meg kell növelni a szerződés célértékét az igénylő területtel történt egyeztetés után. (Pálmai – Bolvári, 2020)

Itt fontos megemlíteni azt is, hogy bár a keretszerződések lényege, hogy stabil feltételeket biztosítsanak, bizonyos módosítások előfordulhatnak, sőt, néha elkerülhetetlenek a beszerzés görbülékenységének érdekében. Az említett célértékemelés mellett az időbeli hatályát is módosíthatjuk egy adott keretszerződésnek, és új tételeket, szolgáltatásokat is hozzáadhatunk a szállítóval való egyeztetést követően. Mindemellett a beszállítónak adott esetben joga van az indexáláshoz, tehát az inflációt követve, minden év elején növelheti az árait például a Központi Statisztikai Hivatal által megadott mértékben.

Visszatérve tehát a fő problémához, a különböző beszállítóktól érkező hasonló vagy ugyanolyan termékek rengeteg felesleges költséget és befektetett energiát jelenthetnek a vállalatnak és a beszerzőknek. Minden egyes plusz szállító értékes időt vehet el a velük foglalkozó kollégától. Fontos megvizsgálni a lehetséges okokat, hogy hogyan kerülhettek be az adatbázisba a nélkülözhető beszállítók, így a jövőben vélhetően elkerülhetők lesznek az ilyen esetek. Gyakori magyarázat lehet, hogy különböző részlegekről eltérő, de nagyon hasonló specifikációjú igények érkeznek a beszerzéshez. Ha egy beszerzőhöz érkeznének, akkor ez nem okozna problémát, de mivel több beszerző is foglalkozik ugyanazokkal a kategóriákkal, és nem feltétlenül egyeztetnek ezzel kapcsolatban egymással, így előfordulhat, hogy külön-külön különböző beszállítókat választanak ki azonos vagy nagyon hasonló termékekre. További befolyásoló tényező lehet még, hogy sokszor az igénylők egy preferált szállító kiválasztását kérik a beszerzőtől, rosszabb esetben már meg is állapodtak az adott preferált szállítóval a

beszerzést megkerülve. Ez különösen nehéz helyzetet eredményez a beszerző számára, hiszen ahogy a mondás is tartja, 'a vevőnek mindig igaza van'.

A célom az ilyen jellegű esetekkel, hogy a végén lehetőség szerint csak egy szállító maradjon egyféle termékre, és ha megoldható, akkor keretszerződés is legyen a kiválasztott szállítóval. Természetesen valamilyen szinten alkalmazkodni kell a különleges igényekhez is. Tehát, a gyakorlati példánál maradva, ha az egyik részleg nemcsak egyszerű kék tollat szeretnének, hanem rádirozható kék tollat, akkor elképzelhető, hogy egynél több szállítóra lesz szükség. Mindemellett az ellátásbiztonságot is fenn kell tartani, tehát csak egy szállítóra építeni, mellékletek nélkül, nem feltétlen célravezető és nem is biztos, hogy olcsóbb. Ezekre a kérdéses pontokra interjúk és konkrét példák segítségével keresem majd a válaszokat a dolgozat későbbi fejezetében. (belső forrás)

Ahogy azt fentebb említettem, fontos lenne az is, hogy keretszerződésben érkezzenek a megrendelések. Így, hogy keretszerződésen kívül is érkeznek termékek, ráadásul sokszor ugyanolyan cikkek, mint amik már egy létező keretszerződésnek megfelelően is szállításra kerülnek, a rendezetlen szállítói adatbázis rengeteg többletfeladatot és időnként felesleges költséget is generál a beszerzés számára. Ezzel szemben, ha az összes hasonló árucikket tudatosan egyetlen vagy a lehető legkevesebb szállítótól, keretszerződés keretei között rendelné a szervezet, valószínű, hogy mennyiségi kedvezményhez is hozzájutna, illetve a keretszerződés kimerüléséig viszonylag kevés feladata lenne az adott termékkel, valamint szállítóval kapcsolatban. Ezen felül minél több megrendelést teljesít ugyanaz a szállító, annál jobb kapcsolatot tud kialakítani a beszerző az adott partner kapcsolattartóival, ami pozitív irányú változást eredményezhet a kiszolgálás színvonalában is. Az ideális megoldást valószínűleg érdemes a beszerző szakértelmére bízni, ezáltal a beszerzés hozzáadott értéke jelentős növekedést mutathat a pusztán adminisztratív feladatokat ellátó beszerzéshez képest. Ez pedig a beszerzés fejlettségének előrelépését is jelenti. (belső forrás)

A már keretszerződésben, fix áron érkező termékek esetében a beszerző tényleg csak adminisztratív feladatokat teljesít, ezekben az esetekben a vállalat célja, hogy minél jobban lerövidítsék a folyamatot. Erre a megoldás az úgynevezett Auto PO bevezetése lesz, amely a tervek szerint 2021 nyarára a teljes szervezetben megvalósul, és várhatóan jelentős terhet levesz majd az operatív beszerzők válláról.

A szervezetben bizonyos szinten jelen van a beszerzés teljesítményének mérése is. A főbb KPI-ok melyek számítanak a beszerzési szervezetben a következők: tenderhatékonyság (az első körös ár és a végső ár közti különbség egy kiválasztott eljárásnál), megtakarítás (hasonló megrendelések közti árkülönbség), illetve átfutási idő. Ezekkel dolgoznak többnyire a vezetők,

illetve a teljes beszerzési szervezet számára tartott All Staff meetingeken hozzák nyilvánosságra, hogy minden kollega tisztában legyen az eredményekkel. (Pálmai – Bolvári, 2020)

#### **II.4. Procurement Maturity Model**

Minden vállalat beszerzésének az az egyik legfőbb célja, hogy optimalizálja az igényelt termékek beszerzésének módját. Ebben az alfejezetben a vállalat beszerzésének érettségi szintjét fogom megvizsgálni, mely hasznos segítség lehet a fejlesztési folyamatok megkezdéséhez. Ehhez a társaság beszerzési kompetencia központ vezetőjének javaslatára egy kiválasztott Procurement Maturity Model-t fogok használni. Többféle érettséget vizsgáló modell található a témával kapcsolatos tanulmányokban. Általánosságban elmondható ezekről a modellekről, hogy 4, esetleg 5 osztályba sorolják a beszerzést fejlettsége alapján. Értelemszerűen az első szint egyenlő az alapszinttel, a leginkább kezdetleges beszerzést soroljuk ide. A legfelső szint, modelltől függően a negyedik vagy ötödik, mutatja be, hogy milyen tulajdonságok jellemzőek a legfejlettebb beszerzésekre. Az általam választott modell, az amerikai székhelyű, beszerzésre specializálódott szoftverfejlesztő multinacionális nagyvállalat, a Coupa egy, a beszerzés érettségéről szóló tanulmányában szerepel. A tanulmány szerint egy kisebb vállalat beszerzésének, melynek költségkerete is viszonylag alacsony, nem feltétlenül éri meg fejlettebb szintű beszerzést kialakítani, illetve a kialakításra pénzt és időt ráfordítani, mert egyáltalán nem biztos, hogy megtérül. A nagyobb vállalatok, társaságcsoportok számára azonban kifejezetten ajánlott a magasabb érettségi szintre való törekvés.

Maga a modell 5 érettségi szint szerint osztályozza a beszerzést. Az alap fejlettségi szinttől halad a reaktív, proaktív és stratégiai szinteken át az optimális (best in class) osztályig. A tanulmány szerzői szerint a sikeres fejlődés érdekében 3 fő tényezőt kell folyamatosan javítani, tökéletesíteni. Ez a 3 alapvető elem az emberi tényező, az alkalmazott folyamatok tényezője és az ezeket támogató technológiai tényező.

Emberi tényező					
	alapszint	reaktív szint	proaktív szint	stratégiai szint	kiváló szint
a beszerzési csoport szerepe	-	a cégen belüli elismerésre törekednek, mint szakemberek	a cég többi területe szakértőként ismeri el a beszerzési csapatot	más területek a projektek indulásakor bevonják a beszerzést	már a projekttervezés kezdeti szakaszába bevonják a beszerzést
a csoport fejlődése	nincs hivatalos beszerzési csapat	általános területekkel foglalkozó tagok	tág kategóriák, nincs külön kategóriamenedzser	a kategóriamenedzserek átfogóan menedzselik a saját kategóriájukat	folyamatos kapcsolattartás a kategóriamenedzserek, a beszállítók és az érdekeltek között

*Forrás: Saját szerkesztés Coupa (2015) alapján*

Az emberi tényezőt a tanulmány 2 további szempontra bontva vizsgálja. Az első szempont a beszerzési szervezet vállalaton belüli szerepének növekedésével foglalkozik, míg a másik szempont magának a beszerzési csapatnak a fejlődését követi végig. Ahogy az a táblázatban is látszik, alapszinten még nincsen elkülönülő beszerzésért felelős csoport, ez a kisebb vállalkozásoknál fordulhat elő, ahol egy-egy ember végzi a beszerzési feladatokat. A reaktív szinten már megjelenik egy kisebb csoport, melynek tagjai általános területekkel foglalkoznak. Legfőbb céljuk, hogy elnyerjék a többi terület bizalmát, tehát elismerjék őket, mint beszerzőket. Proaktív szintű érettség esetén már szakemberekként elismert beszerzők csoportjáról beszélhetünk ugyan tág, de kialakult beszerzési kategóriákkal. Az eggyel fejlettebb, stratégiai fokon, már kialakult kategóriamenedzsment-rendszer működik. A kategóriamenedzsereket bevonják már az induló projektekbe is. A stratégiai szinttől már csak egy kis lépés az optimális érettség. Ezen a szinten a projektek tervezési szakaszába is bevonják a beszerzést, a kategóriamenedzserek pedig folyamatos kapcsolatban állnak mind a beszállítókkal, mind az igénylőkkel.



Folyamat tényező					
	alapszint	reaktív szint	proaktív szint	stratégiai szint	kiváló szint
projekt tervezés	alkalmi beszerzés, nem centralizált	központilag irányított beszerzés, de nincsenek megtervezve a projektek	a beszerzési projekteket központilag irányítják és 2-3 évre előre tervezik	a beszerzési projektek eredményeiről a CEO-nak közvetlenül	a kategóriatudás és a költségek naprakészek
projekt végrehajtás	-	nincs következetes beszerzési folyamat	minden beszerzési projekt esetében standard folyamatokat alkalmaznak	a TCO és a kockázati tényezők bekerülnek a beszerzési folyamatba	KPI-okat mérik és összehasonlítják

*Forrás: Saját szerkesztés Coupa (2015) alapján*

Az emberi tényezőt követi az alkalmazott beszerzési folyamatok tényezője. Ezt szintén további 2 aspektusra bontja a szerző, mégpedig a projekt tervezési folyamatainak kidolgozottságára és a beszerzési eljárások érettségére. Alapszinten gyakran egyáltalán nincs definiálva standard beszerzési eljárás, ad-hoc, alkalmi jellegű beszerzések jellemzőek. A reaktív szakaszban már központilag irányított a beszerzés, de még mindig nincsen következetes folyamata. A standard folyamatok csak a proaktív szinten jelennek meg, a projektek előre történő megtervezésével együtt. A stratégiai szakaszban a folyamatok részévé válik a TCO (birtoklás teljes költsége vagy teljes életút költség) elemzés és a kockázati tényezők elemzése. A beszerzés ilyen érettség mellett már közvetlenül a CEO-nak (vezérigazgató) számol be a projektek eredményeiről. Az optimális fejlettségi szinten a birtoklás teljes költsége és kockázatelemzések mellett KPI-al (főbb teljesítménymutatók) is foglalkoznak, az eredmények pedig összehasonlításra kerülnek más beszerzési szervezetekkel. A főbb teljesítmény mutatók olyan elemeket foglalnak magukba, mint például megtakarítási célok. Ezen a fejlettségi szinten a beszerzési folyamatokba folyamatosan visszacsatolt, frissülő információk és naprakész kategóriatudás a jellemző.

Technológiai tényező					
	alapszint	reaktív szint	proaktív szint	stratégiai szint	kiváló szint
beszerzési rendszerek	excel és email alapú beszerzés	központilag tárolt beszerzési infók, megosztott mappákban	beszerzési információk tárolása e-beszerzési rendszerben, kizárólag a nagy projekteknel	e-sourcing rendszer használata minden esetben	az e-beszerzési rendszer végigkíséri a beszerzési folyamatot a forrástól a fizetésig
költsélemzés	-	-	manuálisan iktatott jelentések, a beszerzési lehetőségek meghatározására	automata jelentések használata	automata beszerzési azonosítás, közvetlen linkkel a támogató dokumentumokhoz
technológia bevonásának mértéke	-	-	nagy projektekhez használ e-sourcing rendszert a beszerzési csapat	összes projekthez e-sourcing rendszert használ a beszerzési csapat	a beszerzési csapaton kívüli csoportok is használják az e-sourcing rendszert, pl.: egyedi vásárlásokra

*Forrás: Saját szerkesztés Coupa (2015) alapján*

A technológiai tényező egyfajta kiegészítő tényező. A modern technológiai támogatottság nélküli beszerzéseknél szinte elképzelhetetlen, hogy elérjék a fejlettség reaktív szintjét. Mind az emberi, mind az alkalmazott folyamatok tényezőnek szüksége van erre a 'segítségre'. A tanulmány ezt a tényezőt 3 aspektus szerint vizsgálja: használt beszerzési rendszerek, költsélemzés, és a technológia bevonása a folyamatokba. Alapszinten még csak email és Excel alapú beszerzésről beszélhetünk. A reaktív szintű érettség már kiaknázza a központilag tárolt, felhő alapú megosztott mappák adta lehetőségeket. A proaktív fejlettségi fokon a beszerzés e-sourcing rendszereket alkalmaz a nagyobb projekteknel és az információk tárolásához, a jelentések viszont még manuálisan kerülnek iktatásra. Stratégiai szinten a beszerzési csapat minden projekthez e-sourcing rendszert használ, mely automatikus jelentéseket is generál. Az optimális érettségi szintet elérő beszerzési szervezeteknél az e-sourcing rendszer végigkísér minden beszerzési folyamatot az elejétől egészen a fizetésig. A rendszert itt már kiterjesztve alkalmazzák az egész vállalatra, tehát a beszerzési csapaton kívüli dolgozók is használhatják azt. Így kisebb megrendeléseket a vállalaton belül bárki leadhat, megkönnyítve ezzel a beszerzők munkáját is.

Összefoglalva tehát, ezen tényezőket kell megvizsgálni a beszerzés fejlesztésének felmerülésekor. A 3 tényező egymástól is függ, ezt bizonyítja az is, hogy stabil technológiai bázis szükséges a reaktív fejlettség meghaladásához, hiszen ez támogatja a beszerzők munkáját

és a beszerzési folyamatokat egyaránt. A változások kezelése természetesen nagy kihívást jelent nemcsak a beszerzési csapat, hanem az egész vállalat számára is. Azonban, ahogy a bevezetésben is említettem, megéri a befektetett energiát, mert a fejlett, jó alapokra épülő beszerzésnek hála, a beszerzők több figyelmet tudnak szentelni a magasabb hozzáadott értékű beszerzésekre és a legfontosabb partnerekre. (Coupa.com, 2015)

## **II.5. A vállalat elhelyezése a Procurement Maturity Modelben**

Bár ez az érettségi szint modell bizonyult a legrészletesebbnek és a legalkalmasabbnak, a társaság beszerzését nem lehet minden esetben egyértelműen besorolni a modell kategóriáiba. Néhány szempontnál átmeneti fázisban van éppen a beszerzés, és olyan is előfordul, hogy egy tényezőkön belül a szempontok különböző érettséget mutatnak.

Az emberi tényező szempontjai, mind a beszerzési csoporton belüli szerepe, mind a csapat fejlődése proaktív szinten tart, ami azt jelenti, hogy a beszerzőket már szakemberként ismerik el, és léteznek tágabb kategóriák is. Azonban a cég esetében fontos megjegyezni, hogy nem beszélhetünk egységes szinten lévő kategóriákról, valamelyik jobban, valamelyik gyengébben működik. Ezt okozhatják a folyamatok közti különbségek, illetve a különböző szinten karbantartott cikktörzs is. Emellett előfordul az is, hogy némelyik beszállító nem a megfelelő kategóriába kerül, ezáltal nem a területhez legjobban értő kategóriamenedzser, illetve az alá tartozó beszerző kezeli. És bár fontos szerepet kapnak a beszerzők, illetve szakembernek tekintik őket, az igénylők bizalmát és elégedettségét folyamatosan, újra és újra ki kell érdemelni. Ehhez hozzátartozik az is, hogy egyetlen hibával is el lehet veszíteni az igénylők bizalmát, tehát egyfajta megfelelési kényszer is teherként nehezedik a beszerzők vállára.

A folyamat tényező esetében a szervezetben a projekt tervezés a reaktív fejlettségi szinten áll. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés központi irányított, de nincsenek 2-3 évre előre megtervezve a projektek. Ezzel szemben a projekt végrehajtása már eléri a proaktív érettségi fokot, azaz minden egyes beszerzés esetében egy bevált standard folyamatot alkalmaznak. Ezeket a folyamatokat a beszerzés belső szabályzata tartalmazza, illetve egy viszonylag friss, szervezeten belüli kezdeményezésnek, a Best Practice projektnek köszönhetően oktatási anyagok formájában is megjelennek.

A technológiai tényező kifejezetten sokszínű, hiszen minden szempont szerint más érettségi kategóriába sorolható a társaság beszerzése. Az e-beszerzési rendszer végig kíséri a

folyamatokat az igény keletkezésétől egészen a fizetésig. Ez azt jelenti, hogy ez a szempont kiváló minősítést kap a modell szerint. A költsélemzés aspektus csak a proaktív szintet éri el, tehát a jelentéseket manuálisan iktatják. A technológia bevonásának a mértéke a stratégiai kategóriába kerül, mert a társaságnál minden megrendeléshez e-sourcing rendszert használnak a beszerzési csapat tagjai. (belső forrás)

Ezeknek az információknak az ismeretében fel lehet tenni már a kérdést: milyen szintre szeretne eljutni a beszerzés rövid távon? A válasz természetesen a 'best in class' szint a lehető legtöbb esetben. Ezt célozza meg tulajdonképpen a már említett Top 5 prioritás is a 2021-es évre. Hogy végül sikerül-e elérni a kitűzött célokat, megvalósítani mindent a prioritások közül, és ezáltal szintet lépni a fejlettségben, az már csak a dolgozat keretein kívül, vélhetően 2022-re derül ki. Az esély azonban abszolút megvan rá, hiszen egyetlen kivételtől eltekintve mindenhol megvannak a magasabb szint jellemzőinek gyökerei. A kivétel pedig a folyamat tényezőnél található, mégpedig a technológia bevonásának mértékénél. Ahhoz ugyanis, hogy a beszerzési csapaton kívül is használjanak a dolgozók e-sourcing rendszert – például a tagvállalati igénylők – oktatásokat kell biztosítani a társaságcsoporthoz munkatársainak a rendszer használatáról, nekik pedig hajlandóságot kell mutatni a tanulásra is. (Török – Bolvári, 2021)

### III. A BESZÁLLÍTÓK KEZELÉSE

#### III.1. Az ABC és az XYZ elemzés

Az ABC elemzés alapjául szolgáló Pareto-elv az olasz közgazdász, Vilfredo Pareto után kapta a nevét. A módszer alapja az úgynevezett 80/20-as szabály. Pareto ezt a módszert egy adott város lakói összesített vagyonának és az összes vagyon lakók közti eloszlásának viszonyában alkalmazta először. Megállapítása szerint a lakók 20%-ának birtokában van a vagyon 80%-a. A Pareto-elv az élet több területén is alkalmazható, többek között a készletgazdálkodás alapja lett és a beszállítói bázis kezelésénél is fontos tudni, kik a legértékesebb partnerek. (Leanforum.hu, 2015)

Ha a beszállítói bázisnál alkalmazzuk a Pareto-elvet, akkor A, B és C szállítókat kapunk eredményül. Ebben a megközelítésben az A szállítók lesznek értelemszerűen azok a beszállítók, amelyektől a legnagyobb értékben rendel a beszerzési szervezet egy meghatározott időintervallumon belül (például 12 hónap). A beszállítói bázis tagjainak a 20%-a kerül ebbe a kategóriába és az összesített beszerzési érték 80%-át adják. A B kategóriába tartoznak azok a szállítók, amelyek együttesen a beszerzések költségének 15%-át fedik le. A C szállítók a teljes beszerzési volumen legkisebb részét adják, azonban a beszerzések fele ebbe a kategóriába sorolható. (CloudERP.hu, 2020) Míg az A típusú beszállítókat azért érdemes elkülönítve kezelni, mert a beszerzők ettől a kategóriától várják a legnagyobb megtakarítási potenciált, addig a C szállítóknál a cél a folyamatok minél egyszerűbbé tétele. (Vörösmarty – Tátrai, 2012) Az XYZ elemzést az ABC elemzés kiegészítéseként lehet alkalmazni. Az ABC elemzés beszerzési volumen fókusz mellett az XYZ elemzés beszerzési tervezhetőség fókuszra pontosabbá teheti a beszállítók osztályozását. Az X kategóriába tartozó termékek könnyen tervezhetők előre, hosszú távra állandó felhasználásuk miatt. Az Y kategóriába olyan termékeket sorolunk, melyeknél számolni kell nehezebb tervezhetőséggel, mert igényük ingadozó. A Z típusú termékekre jellemző, hogy nagyon nehéz tervezni a beszerzésüket. Felhasználásuk teljesen rendszertelen. (Szegedi, 2017)

A két elemzést együtt használva, a metszetek alapján, olyan kategóriákat hozhatunk létre, melyek kifejezetten nagy segítséget jelenthetnek a beszállítók kezelésének tervezésénél. A két különböző nézőpontból való vizsgálat, részletesebb képet nyújthat egy-egy beszállítóról. Önmagában nem elég azt tudni, hogy egy A szállítóról van szó, jó, ha azt is tudja a beszerző vagy éppen az adott kategóriáért felelős menedzser, hogy az adott cikk minden héten

megbízhatóan érkezik, mint X típusú termék, vagy rendszertelenül, mint Y típusú, de változatlanul nagy értékben.

### **III.2. A Kraljic-mátrix szerepe a beszerzésben**

A beszállítók kezelésének tervezésénél az ABC és az XYZ elemzés mellett fontos szerep juthat a Kraljic-mátrixnak is. A kategóriamenedzserek feladatát is megkönnyítheti, ha tudják melyik beszállítóhoz hogyan érdemes viszonyulniuk. A Kraljic-mátrix pedig éppen ezt mutatja meg. A beszerzés kockázatát és a beszerzés fontosságát vizsgálja a vállalat szemszögéből, illetve ezeknek a tényezőknek a metszeteit.

Az alacsony kockázatú és kevésbé értékes, kevésbé fontos termékeket rutin termékeknek nevezi a szakirodalom. Ezeknél a cikkeknel jellemző, hogy nem függ a vállalat egyetlen beszállítótól, mert könnyű alternatívát találni, így nem is célszerű túl sok energiát fektetni a kapcsolattartásba, a kapcsolat ápolásába. Mindössze arra kell figyelniük a beszerzőknek, hogy ne okozzanak többletköltséget ezek a beszerzések. Pozitív irányú eredményeket nem nagyon lehet elérni ennél a csoportnál, ezért javasolt például termékcsoportokat létrehozni és magára a csoportra keresni beszállítót, hiszen több, kisebb értékű megrendelés együttesen kiad egyetlen nagyobb értékű megrendelést. Így a létrehozott termékcsoport át is sorolható a következő metszetbe, ami a befolyásolható kategória.

A befolyásolható termékekre jellemző, hogy alacsony kockázatot jelentenek, tehát magas az ellátásbiztonság a termék vagy szolgáltatás egyszerűségéből adódóan, de értékesebbek a vállalat számára. Megfelelő odafigyelés mellett tehát nem okoz gondot ezeknek a termékeknek a beszerzése és fontos megtakarításokat érhet el a beszerzési szervezet.

A stratégiai kategória termékeiről általánosságban elmondható, hogy beszerzésük komoly kockázatot jelent, de szignifikáns volument testesítenek meg. A beszerzés legfontosabb célja ebben az esetben, hogy a kockázatot lecsökkentsék, ezzel létrehozva az ellátási biztonságot. A beszállítóval való kapcsolat és együttműködés is meghatározó tényezővé válik a beszerzők számára. A magasabb volumen vonzóbbá teheti a megrendelést a beszállító szemében, illetve nagyobb tárgyalóerőt is biztosíthat a beszerzésnek.

Az utolsó csoport az úgynevezett szűk keresztmetszeti kategória. Ezen kis értékű beszerzések magas kockázatuk miatt okozhatnak gondot a beszerzőknek. Ez adódhat a termékek speciális mivoltából vagy a piac bizonytalan, ingadozó jellegéből. Az alacsony volumen miatt itt nem számít egyáltalán vonzó partnernek a vállalat, ezért is körülményes beszállítót találni ilyen

típusú termékre. A költségcsökkentési elvárásoknak nagyon nehéz megfelelni ebben az esetben. Talán ez a leginkább problémás kategória beszerzői szemszögből. Javasolt a jó kapcsolat a szállítóval, és érdemes a vállalat felől érkező speciális igények visszaszorítására törekedni, és sztenderdebb termékekkel helyettesíteni azokat. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

### **III.3. Az adatbázis elemzése**

Az adatbázis, melyet az elemzésekhez használni fogok, tulajdonképpen egy tranzakciós lista, amely a 2020 márciusa és 2021 márciusa között lezajlott beszerzéseket, megrendeléseket tartalmazza. Ez a tranzakciós lista a szervezet által használt vállalatirányítási információs rendszernek, az SAP-nak, pontosabban az SAP egyik moduljának, az SRM-nek (Supply Relationship Management) köszönhető, melynek egy nagyon fontos eleme, hogy az általam használt adatbázishoz hasonló riportokat bármikor egyszerűen létre lehet hozni a segítségével. (MVMI.hu, 2020) Ez a funkció kiemelten hasznos, amikor a beszerzésnek visszajelzésre van szüksége, vagy éppen egy hibát kell megtalálni a rengeteg megrendelésben.

A tranzakciós lista minden fontos információt tartalmaz, amit egy kiválasztott megrendelésről tudni érdemes. Többek között olyan információk jelennek meg a táblában, mint hogy melyik tagvállalat rendelt és mit, mi a cikkszám az adott tételnek, mi a szervezeti SRM-es rendelési azonosító száma az adott megrendelésnek. A számomra igazán lényeges oszlopai a táblázatnak azonban nem ezek lesznek, hanem a 'Bizonylat típus' oszlop, melyből megtudom, hogy keretszerződéses lehívásról beszélünk vagy nem, a 'Szállító név' oszlop, a 'Tétel szállítási dátuma' oszlop, melyet terveim szerint az XYZ elemzésnél fogok használni, és természetesen a 'Megrendelési érték' oszlop.

Az adatbázist a Microsoft Excel programban fogom elemezni. Az elemzés előtt azonban fontos előkészíteni a táblázatot, mert akkora adathalmazról van szó, amelyből összetettebb módon lehet csak számomra hasznos információkat kinyerni. Az előkészületek során plusz oszlopokat is szükséges lesz hozzáadni.

A táblázattal való ismerkedésem során Pivot-táblák készítése segített a legtöbbet, így az elemzés alapját is különböző, általam szerkesztett Pivot-táblák fogják alkotni. Ez a módszer arra irányul, hogy az adatbázis különböző oszlopait más-más összefüggésben, összeállításban is meg lehessen vizsgálni. Itt lesz szükség a kiegészítő oszlopokra is, hogy az elemzéseket el tudjam végezni.

A tényleges elemzés előtt megemlítendő néhány alapvető információt a táblázatról. Összesen 490 különböző beszállító teljesítette a szervezet megrendeléseit, összegezve több mint 17 milliárd forint nettó költség ellenében. A 490 beszállító együttesen közel 3500 megrendelést teljesített a vizsgált egy év során. A körülbelül 3500 megrendelésnek megközelítőleg 90%-a keretszerződés alapján érkezett, tehát nagyjából 400 olyan eset volt, ahol nem kapcsolódott keretszerződés a megrendeléshez. Ezt a 400 esetet a későbbiekben részletesebben is meg fogom vizsgálni, hogy találjak hasonlóságot közöttük, illetve valamilyen egyedi tulajdonságot, ami alapján később eldönthető, hogy indokolt volt-e egyedi szerződést, megrendelést létrehozni, vagy nem.

A beszállítói adatbázis vizsgálatát az ABC elemzéssel fogom kezdeni, amit két különböző szemszögből is elkészítek. Erre azért van szükség, mert a 80/20 szabály kétféleképpen is értelmezhető ebben az esetben. Az első eset, amikor a megrendelési értékeket veszem figyelembe, tehát az összegzett költség 80%-át adó beszállítókat sorolom az A kategóriába. A másik eset, amikor a szállítók 20%-át sorolom az A kategóriába és csak ezt követően derül ki, hogy ezek a beszállítók mekkora részét teszik ki a teljes költségnek. Amennyiben a 2 eset eredménye megegyezne, az lenne a Pareto-elv szerint meghatározott ideális eredmény.

Az ABC elemzéshez elegendő a táblázat két oszlopának használata: a szállítók neveit tartalmazó oszlopra van szükségem, illetve a megrendelési nettó értékeket tartalmazóra. Ebből a kettőből készítem el azt a kimutatást, ami az ABC elemzés alapját fogja képezni. A szállítók nevei kerülnek a sorokhoz, a nettó rendelési összegek pedig az értékekhez. Elsőként csökkenő sorrendbe rendezem, így azonnal láthatóvá válnak a legfontosabb partnerek, a költség függvényében. Ezt követően egy egyszerű osztással meghatározható a szállítókra lebontott nettó költség aránya a teljes költséghez viszonyítva. Ezt az arányt százalékként értelmezem, majd egy következő kiegészítő oszlopban a kumulált arányokat is kiszámolom. Így, hogy csökkenő sorrendbe rendeztem az értékeket már az elején, és ezáltal a legnagyobb szállítók kerültek a lista tetejére, a kumulált arányok viszonylag hamar elérik együttesen a 80%-ot. Mivel a korábban már említett Pareto-elv alapján ezt a 80%-ot húztam meg határnak, ahol a kumulált értékek elérik a választóvonalat, addig kapják meg az elemzésemben a szállítók az A besorolást. Ezt követően a 80% és 95% közötti beszállítók lesznek a B kategóriájú szállítók. A fennmaradó 5%-ot töltik ki a megrendeléseket teljesítő azon partnerek, akiket a C kategóriába sorolok. A besorolás után elkészítettem egy ellenőrző táblázatot a Pareto-elv alapján feltételezett, illetve az elemzésem alapján kialakult tényleges adatokkal, értékekkel.



	feltételezett db	tényleges db	ellenőrző	kumulált ellenőrző intervallum
A	98	24	5%	5% 0-20%
B	147	60	12%	17% 20-50%
C	245	406	83%	100% 50-100%

*Forrás: Saját szerkesztés (2021)*

A 80/20 szabály alapján kiszámoltam a feltételezett értékeket is mind a teljes költséghez viszonyított arányoknál, mind a beszállítók számának eloszlásánál. Mivel elsőként az előbbi alapján vizsgálom az adatbázist, a viszonyított arányok lesznek a pontos értékek. Minimális eltérések előfordulhatnak, hiszen nem kerekben 80%-ot tesznek ki az A kategóriába sorolt beszállítók. Tehát a különbséget a feltételezett és az ellenőrző értékek között a tizedesjegyek okozzák. Azonban, ha az egésze kerekített ellenőrzésnek szánt százalékos arányokat nézzük, azok tökéletesen kiadják a 80-15-5 felosztást.

Ezzel szemben a beszállítók számának eloszlásánál hatalmas eltérések tapasztalhatók a feltételezett és a tényleges számoknál. Ahogy a dolgozat egy korábbi fejezetében – az ABC elemzés bemutatásánál – is leírtam, a szakirodalom alapján a 80/20 szabály értelmében az A kategóriába a beszállítók 20%-ának kéne tartoznia, illetve kicsit több mint felének a C kategóriába. Ez azt jelenti, hogy nagyjából a beszállítók 30%-a tartozna a B kategóriába. A szervezet esetében a költségek aránya alapján azonban az összes beszállító mindössze 5%-a tartozik A kategóriába és csak 12%-a soroltam B szállítónak. Ebből a megközelítésből tehát az összes partner 83%-a C kategóriájú beszállító.

A másik megközelítés szerint, tehát amikor a beszállítók számának eloszlását vettem figyelembe, kerek számokkal kalkuláltam, azaz 20-30-50-es elosztást alkalmaztam. (Baker, 2021) Ez azt jelenti, hogy pontosan a beszállítók felét soroltam C kategóriába, ebből adódóan a szállítók eloszlása mondhatni szabályszerű. Azonban a költségek megoszlása ennél a megközelítésnél teljesen felborul. A teljes nettó költség több mint 96%-át ugyanis az A besorolású szállítók adják, tehát az összes beszállító mindössze 20%-a. Ezzel szemben a C kategóriába sorolt szállítók, azaz a szervezet beszállítóinak a fele, a teljes költségnek csak a fél százalékát teszik ki, a B kategóriájú beszállítók pedig alig több mint 3%-át.

A két megközelítésből elvégzett elemzés után megállapítható, hogy a Pareto-elv 80/20 szabálya alapján meghatározott ideális esettől viszonylag távol áll a szervezet beszállítói bázisa. Jelent-e ez gondot a szervezet számára, és ha igen, milyen jellegű problémákról lehet pontosan szó? Mindenképpen elgondolkodtató az az adat, hogy a beszállítók fele a szervezet teljes költségének

1%-át sem teszi ki. Ebből adódóan következtethetünk arra, hogy az operatív beszerzők a munkaidejük legalább felében a szervezet számára pénzügyileg szinte jelentéktelen ügyekkel foglalkoznak. Ez akár konfliktusokhoz is vezethet az operatív és a stratégiai, illetve vezetői szintek között, hiszen az operatív beszerzők számára minden eljárás fontos, minden megrendelést egy adott színvonalon kell lebonyolítani, határidőhöz kötötten. Ez azonban a vezetők számára nem egyértelműen látszódik pusztán a számokon keresztül, így jogosan tehetik fel a kérdést, miért vesznek el olyan sok időt a kevésbé fontos eljárások, a nagyobb értékű megrendelésektől?

A továbbiakban, szakértői javaslatra, az első szemszög szerinti ABC elemzést fogom használni, tehát azt a verziót, amikor az egyes szállítók nettó költségét viszonyítottam a teljes költséghez. (Török – Bolvári, 2021) Elsőként az A kategóriába sorolt szállítókat fogom megvizsgálni kicsit részletesebben. Ahogy már korábban is említettem, a Pareto-elv szerinti 20% helyett, a beszállítók pusztán 5%-a lefedi a költség 80%-át. Érdekes adat lehet, hogy az A kategóriás beszállítók majdnem fele társaságsoporton belüli szállító. Ez azért lehetséges, mert a tagvállalatok egymásnak is nyújtanak bizonyos szolgáltatásokat, többek között rendszeres és eseti karbantartási és javítási munkákat, amik nagyszámú megrendelést eredményeznek évente. Továbbá a szállító tagvállalatoktól történő megrendelésekről az esetek nagy részében elmondható, hogy keretszerződéses leihívások, és csak egy-egy esetben fordulnak elő egyedi megrendelések, egyedi szerződéses szállítások pedig még ritkábban. Ezzel szemben a társaságsoporton kívüli beszállítóknál már egyáltalán nem ilyen egyértelmű a bizonylattípusok megoszlása. Előfordul olyan szállító, akitől csak keretszerződéses lefedettséggel érkeznek megrendelések – ez az ideálisabb eset –, ugyanakkor van olyan beszállító is, aki csak egyedi megrendelést, vagy egyedi szerződéses megrendelést teljesített. Az egyedi megrendelésben és az egyedi szerződésben a közös pont, hogy egyiknek a témája sem tartozik egy létező keretszerződés 'scope-jába', azaz tárgyába. A különbség a kettő között, hogy az egyedi megrendelésnél a szállító egy feltételekkel, nyilatkozatokkal kibővített megrendelést kap kézhez, míg az egyedi szerződésnél elsőként egy szerződés tervezetét. (Török – Bolvári, 2021) A tranzakciós lista alapján nem lehet egyértelműen megmondani, hogy miért volt szükség egyedi megrendelőre, illetve egyedi szerződésre bizonyos megrendelések esetén, hiszen pusztán a rendelkezésre álló cikkszám nevéből, a hozzárendelt anyagcsoportnévből és a UNSPSC- kód nevéből nem lehet következtetni az eljárás minden részletére. Egy ilyen szintű historikus elemzéshez szükség lenne a megrendelésekhez kapcsolódó összes levelezésre, egyeztetésre, pontos specifikációra vagy műszaki tartalomra. Egy figyelemfelkeltő adat vagy

kimutatás létrehozásához azonban számomra elegendőek a cikkszámok, illetve anyagcsoportok nevei.

A fentebb említett UNSPSC (United Nations Standard Products And Services Code, azaz az ENSZ szabványos termék- és szolgáltatási kódexe) egy nemzetközileg elfogadott, termékek és szolgáltatások széles skáláját felölelő kódrendszer, mely lehetővé teszi az egzakt, többszintű osztályozást. A UNSPSC használata vállalati elemzéseknél az átláthatóság miatt, illetve a kategóriamenedzsment alapjaként is kiemelkedően hasznos, hiszen minél pontosabb az igényelt termék vagy szolgáltatás cikkszámának a megnevezése, leírása, annál biztosabb, hogy az illetékes beszerzőcsoporthoz kerül. (unspsc.org, 2021.)

Az A kategóriába tartozó szállítóktól érkezett megrendeléseket egy kimutatás segítségével felosztottam aszerint, hogy keretszerződéses lehívás, vagy egyedi megrendelés/szerződés. Azokkal a vállalatokkal, ahol csak keretszerződéses megrendelések voltak, nem kellett foglalkoznom, mivel a keretszerződéses lefedettséggel kapcsolatos kitűzött célnak megfeleltek. A kérdésesebb eseteket azonban szükséges részletesebben is megvizsgálni. A részletesebb vizsgálat alatt jelen helyzetben a megrendelések tárgyának, cikkszámnevének összevetését, átnézését értem. Ahol egyáltalán nincs keretszerződés és mégis olyan mértékű költségről beszélhetünk, hogy az adott szállító az A kategóriába kerül, ott feltételezhető az a lehetőség is, hogy egyszeri, nagy értékű beruházásról vagy rendelt szolgáltatásról, például jogi átvilágításról van szó. Ezt a feltételezést az ide tartozó kimutatás is alátámasztja. Azoknál a szállítóknál, ahol keretszerződéses lehívások és egyedi megrendelések is teljesülnek, ugyanúgy előfordulhat, hogy a keretszerződésen kívüli megrendelések teljesen indokoltak. Történhetnek ugyanis olyan váratlan események, káresemények, igények, amelyekre a keretszerződés tartalmának összeállításakor nem készülnek, nem készülhetnek fel a felek. Más esetekben a keretszerződés egyes feltételei nem tarthatóak a megrendelés teljesítésénél, ilyen lehet például a fizetési feltétel vagy a szerződésben lefektetett Incoterms-klauzula. Összességében a 24 darab A kategóriába sorolt szállítóból 17 kérdéses esetet néztem át, abból pedig mindössze 7 esetben volt indokolt az egyedi megrendelés, illetve egyedi szerződés a tranzakciós listából kinyerhető információk alapján. Értelemszerűen ez egy olyan megállapítás, amit az adatbázisból lehet leszármaztatni, az adott eljárások részletes ismerete nélkül. Természetesen észrevételeket és javaslatokat lehet tenni így is, de az adott megrendeléssel foglalkozó, az érintett területhez legjobban értő beszerzőre kell bízni, hogy melyik eljárásnál milyen megoldást talál a legmegfelelőbbnek. Ez azért fontos, mert mind az általam bemutatott Procurement Maturity Model, mind a beszerzési szervezet

igazgatósága a beszerzők önállóságának, szabadságának növelését, tehát szakmai tudásuk kiaknázását tekinti a beszerzés fejlődése egyik alappillérjének.

A B kategóriába sorolt beszállítókat is hasonlóan fogom megvizsgálni. Az összesen 60 darab beszállítónak kicsivel kevesebb mint fele, egészen pontosan 27 partner, kizárólag keretszerződéssel lefedett megrendeléseket teljesített. Itt azonban már érdemes azt is vizsgálni, hogy hasonló vagy ugyanolyan témájú beszerzéseket hány különböző beszállító valósított meg. Építészeti kivitelezésre például 19 különböző szállító található, kizárólag a B kategóriában. Szintén gyakran ismétlődnek a tanácsadással foglalkozó vállalatok. Ezek olyan esetek, melyeknél fontos feltenni a kérdést, hogy valóban szükséges-e, hogy megegyező témára több különböző szállító is legyen? Ez a kérdés nem is feltétlen operatív szinten kell, hogy megfogalmazódjon, hiszen az operatív beszerzők általában nem látják át a teljes képet. Ez és az ehhez hasonló észrevételek sokkal inkább a kategóriamenedzserek számára lehetnek hasznosak a kategóriastratégiák kidolgozásánál. Magát a kérdést nyilvánvalóan árnyalja az, hogy az adatbázis alapján nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy egyetlen tanácsadással foglalkozó szolgáltató valóban alkalmas lenne-e teljesíteni az összes tanácsadáshoz kapcsolódó igényt. Továbbá az ellátásbiztonságot is fenn kell tartani, amihez nem elég egyetlen szállítóval partnerkapcsolatban állni. A keretszerződéses lefedettséghez visszatérve, ebben a kategóriában is előfordul több olyan eset, ahol bár van keretszerződés, mégis azon kívül is készülnek egyedi megrendelések. Kiemelten kérdéses esetek azok, amikor egy adott szállítónál a keretszerződéses lehelvások témái és az egyedi megrendelések témái megegyeznek, tehát nagyon hasonló megrendelések készültek keretszerződésen belül és kívül. Ezeknél a beszállítóknál a legfontosabb kérdés, hogy ki lehet-e bővíteni a szerződés scope-ját, hogy beleférjenek az olyan megrendelések is, amik keretszerződéses lehelvás helyett egyedi megrendelésként szerepelnek a tranzakciós listában. Természetesen ez is szituációtól függ, egy sürgős megrendelés lebonylítása mellett nem mindig van ideje egy beszerzőnek a keretszerződés módosításával foglalkozni.

22 darab olyan beszállító van, amelyik keretszerződéses lehelvást egyáltalán nem teljesített, kizárólag egyedi megrendelést. Az ilyen szállítóknál keretszerződés kötése lenne szükséges egy bizonyos megrendelésszám felett. Mivel itt a B kategóriánál már kevésbé jellemzőek a nagyobb értékű megrendelések, elegendő lenne évi 10-12 megrendelés esetén elgondolkodni keretszerződés kötésén. (Török – Bolvári, 2021) Ezt a megrendelésszámot azonban egyetlen beszállító sem éri el ebben a kategóriában keretszerződés nélkül, tehát nincs szükség szerződéskötési javaslatra sem. Várhatóan a C kategóriában már előfordul majd olyan eset, ahol több mint 10 megrendelés mellett sincs keretszerződés.

Visszatérve tehát a B kategóriára, a szakértői javaslatra meghúzott 10-12 megrendeléses határ mellett elmondható, hogy megfelelő a keretszerződéses lefedettség. 12 darab szállítónál fordul elő keretszerződéses lehívással párhuzamosan egyedi megrendelés is, ezeknél általánosságban a korábban is említett probléma jelenik meg: kiválasztott szállítónál az egyedi megrendelések és a keretszerződéses lehívások témái valamilyen szinten megegyeznek, hasonlítanak. Előfordul olyan eset is, ahol indokolt a külön szerződés, egyedi megrendelés, mert esetlegesen egy teljesen különálló projektről van szó. A nagyobb összegű megrendeléseket természetesen itt is kiemelten kell kezelni, akárcsak az A kategóriában.

Az ABC elemzés részeként legvégül a C kategóriájú szállítókkal fogok foglalkozni. Összesen 406 darab beszállítót soroltam ebbe a kategóriába, ami azt jelenti, hogy a szervezet összes partnerének 83%-a mindössze a költség 5%-át adja. A vizsgált időszakban a szállítókhöz tartozó összegzett megrendelési értékek meglehetősen széles skálán mozognak. A B kategóriához közeledve akadnak 15 millió forint értékű megrendelések, ezzel szemben a táblázat legvégén már előfordulnak 4000 forintnyi költséget lefedő beszállítók is. Sőt, összesen 62 darab olyan partnere van a szervezetnek, amely nem éri el a 100 ezer forint megrendelési összértéket a tárgyi időszakban. Viszonyításképpen, az A kategóriában a legkisebb költséarányt jelentő szállító 102 millió forint összesített értékben teljesített megrendeléseket az egy év során.

A 406 darab partnerből 184 beszállítóval egyáltalán nincs keretszerződéses kapcsolat. Ez ebben a kategóriában már kevésbé lehet meglepő, hiszen ahol néhány, esetenként egyetlen, elenyésző összegű megrendelésről beszélhetünk csupán, ott nem indokolt a keretszerződés kötése. Ellenben sokkal fontosabb feltenni a kérdést, hogy ezeket a kis értékű megrendeléseket miért nem egy már meglévő nagyobb szállítótól rendelték? Elképzelhető, hogy ennyivel jobb áron szállított a kisebb szállító, vagy speciális termékről van szó, ezért speciális beszerzési forrást is kellett keresni az adott megrendeléshez. Ilyen szituációk természetesen előfordulhatnak, problémáról, esetleges hibáról csak akkor beszélhetünk, ha nem az ár vagy a termék speciális mivolta miatt alkalmazott a beszerző egy új szállítót, hanem azért, mert nem az adott terület felelőse kezelte az igényt. Mivel az úgynevezett bevásárlókosarak (igények) az igénylő területtől az igényelt termékek cikkszama alapján kerülnek az azt feldolgozó beszerző kategóriamenedzseréhez, arra következtethetünk, hogy az említett probléma a cikktörzs (mely az általam használt tranzakciós lista alapját is képi) rendezetlenségére vezethető vissza. A cikktörzssel kapcsolatos problémákra több bizonyíték is felfedezhető az elemzett adatbázisban. Erre az ABC elemzés összefoglalójában fogok visszatérni.

Az adatbázis szerinti C kategóriában legsűrűbben javítási és karbantartási munkákhoz kapcsolódó megrendelésekkel találkozhatunk. Számos különböző beszállító teljesíti az ilyen

jellegű megrendeléseket, és különösen érdekes adat még, hogy ezek a szállítók pusztán 2 tagvállalat között oszlanak meg. Ahogy a tanácsadások esetében a B kategóriánál, úgy itt a C kategóriában a javítási és karbantartási munkáknál is előfordulhat, hogy valóban szükség van ennyi különböző szállítóra. Azonban ezzel együtt is érdemes felülvizsgálni az ilyen tárgyú megrendeléseket.

Az ABC elemzés összességében megmutatta a megrendelések széles skáláját csoportokra bontva, az egészen elenyésző összegű szállításoktól a milliárdos nagyságrendű forgalomig. A szakértő által javasolt 10-12 keretszerződés nélküli megrendeléses határt jellemzően nem lépik át a beszállítók, tehát elmondható, hogy a B és a C kategóriában megfelelő a keretszerződéses lefedettség. Az A kategóriában speciális a helyzet, hiszen 100 milliós nagyságrendű megrendeléseknél már nem elegendő egy egyedi megrendelés kiküldése, összetettebb szerződés megkötése szükséges.

Meglepő észrevételnek mondható továbbá, hogy a legnagyobb költséget lefedő beszállítók majdnem fele tagvállalati szállító, tehát társaságcsoporton belüli megrendelésekről van szó. Bár van olyan társaságcsoporton belüli szállító, amelyik csak a B vagy C kategóriába került besorolásra, az összes tagvállalati megrendelés együttesen így is közel 50%-át teszi ki a teljes költségnek. Számomra hasonlóan érdekes adat volt, hogy a költség megközelítőleg 10%-a különböző tanácsadási szolgáltatásokat takar.

A leginkább szembetűnő 'hibája' az elvégzett ABC elemzésnek, hogy a százalékos 80-15-5 felosztás nem ad releváns határokat, egyértelműen szétválasztható kategóriákat. Az A és a B kategória határán a két szállító között egészen kerekítve 1 millió forint különbség van, a B és a C kategória határán lévő szállítók között pedig csupán 1000 forint. Ez lehet az első jele annak, hogy a dolgozat elején megfogalmazott hipotézisem, miszerint a tranzakciós listából létrehozott beszállítói bázis elemzésével és rendezésével fejlődést érhetünk el a beszerzés működésében, téves. Pontosabban, az ABC elemzés ebben a formában a dolgozat ezen pontján még nem bizonyult hasznosnak.

Szintén érzékelhető volt az elemzés közben, hogy a cikktörzskarbantartás miatt számít olyan fontos célkitűzésnek a szervezetnél, hogy a korábbi fejezetben is említett Top 5 prioritás közé is bekerült. A keretszerződéses lefedettség vizsgálata közben is szembetűnő volt, ám a cikkszámokat és megnevezéseiket felsoroló kimutatásban már markánsan megmutatkozik, hogy helyenként milyen részletes megjelölést takarnak a cikkszámok, helyenként pedig csak megközelítéseket. Tehát bizonyos esetekben a cikkszám egy 12 darabos meghatározott méretű kulcskészletet jelent. Ezzel szemben előfordul 'irodaszer' elnevezésű cikkszám is, mely

kifejezetten széles termékskálát foglalhat magába. Emellett átfedések is tapasztalhatók a cikkszámokban. Irodaszer néven összesen 7 cikkszám található, papíráru néven 5, takarításra pedig 3 különböző számot használ a beszerzés.

Az ABC elemzést követően az időbeli eloszlását is megvizsgálom a szervezet által kezelt megrendeléseknek, beszállítókra lebontva, azaz az XYZ elemzést is elvégzem a tranzakciós listán. Ehhez elsőként szükségem van egy új alaptáblára, melyet egy kimutatás segítségével hozok létre. A kimutatáshoz a 'Szállító név' a 'Megrendelés szám' és a 'Tétel szállítási dátum' oszlopokat fogom használni.

A szállítási dátumok oszlopából a 'Hónap' függvény segítségével konstruáltam egy szállítási hónapok oszlopot, ezáltal a megrendelések mellett szerepel, hogy milyen sorszámú hónapban teljesítették. Értelemszerűen 1-től 12-ig számoztam a hónapokat, a 2020-as és a 2021-es megrendelések között nem tettem különbséget, hiszen számomra az időszak és a sűrűség a legfontosabb adat, és két januári megrendelés, akár különböző években is, ugyanazt az időszakot fogja erősíteni. Az így kapott táblázat tehát tartalmazza az összes szállítót, a szállítókhoz tartozó összes különböző megrendelést és a megrendelések szállítási dátumát. Ezen a ponton az Excel Visual Basic elnevezésű bővítményét használnom. Egy összetett parancssor begépelését és futtatását követően az alábbi táblázatot kaptam eredményül:

január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptember	október	november	december
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
18	21	43	18	23	26	5	3	28	21	12	27
0	0	0	3	4	1	0	0	3	0	2	3
0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	2	5
32	42	40	22	30	25	36	23	37	24	34	34
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8
0	0	0	4	0	2	3	0	0	0	0	0
1	0	2	1	3	0	2	0	3	1	3	34
0	6	3	2	1	3	2	0	5	2	5	12
2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
12	8	10	0	0	0	0	0	0	2	11	8
3	10	13	5	14	15	8	2	17	9	17	9
2	1	3	2	2	2	1	14	7	15	8	2
13	9	5	4	4	7	2	5	1	14	14	12
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10	9	7	7	6	7	7	6	6	5	5	6
2	1	2	2	0	2	2	2	3	1	0	4

*Forrás: Saját szerkesztés (2021)*

A felső sor a hónapok sorszámát tartalmazza, alatta pedig minden beszállító kapott egy-egy külön sort, melyben az adott szállítóhoz tartozó megrendelések hónapok szerinti megoszlása látható. Ezzel a táblázattal alapvetően már meg lehetne kezdeni az adatbázis XYZ elemzését,

de a szemléletesebb ábrázolás kedvéért szükségét éreztem egy relatív adatokkal feltöltött tábla létrehozásának is. Ez az alábbi ábrán látható:

január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptember	október	november	december
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%	25,00%
7,35%	8,57%	17,55%	7,35%	9,39%	10,61%	2,04%	1,22%	11,43%	8,57%	4,90%	11,02%
0,00%	0,00%	0,00%	18,75%	25,00%	6,25%	0,00%	0,00%	18,75%	0,00%	12,50%	18,75%
0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
18,75%	0,00%	12,50%	12,50%	6,25%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	31,25%
8,44%	11,08%	10,55%	5,80%	7,92%	6,60%	9,50%	6,07%	9,76%	6,33%	8,97%	8,97%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	88,89%
0,00%	0,00%	0,00%	44,44%	0,00%	22,22%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2,00%	0,00%	4,00%	2,00%	6,00%	0,00%	4,00%	0,00%	6,00%	2,00%	6,00%	68,00%
0,00%	14,63%	7,32%	4,88%	2,44%	7,32%	4,88%	0,00%	12,20%	4,88%	12,20%	29,27%
40,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%
23,53%	15,69%	19,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,92%	21,57%	15,69%
2,46%	8,20%	10,66%	4,10%	11,48%	12,30%	6,56%	1,64%	13,93%	7,38%	13,93%	7,38%
3,39%	1,69%	5,08%	3,39%	3,39%	3,39%	1,69%	23,73%	11,86%	25,42%	13,56%	3,39%
14,44%	10,00%	5,56%	4,44%	4,44%	7,78%	2,22%	5,56%	1,11%	15,56%	15,56%	13,33%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
12,35%	11,11%	8,64%	8,64%	7,41%	8,64%	8,64%	7,41%	7,41%	6,17%	6,17%	7,41%
9,52%	4,76%	9,52%	9,52%	0,00%	9,52%	9,52%	9,52%	14,29%	4,76%	0,00%	19,05%
5,56%	5,56%	27,78%	0,00%	5,56%	0,00%	0,00%	16,67%	5,56%	0,00%	11,11%	22,22%
16,67%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%	16,67%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

*Forrás: Saját szerkesztés (2021)*

Ez a táblázat azt mutatja meg, hogy az adott partner az összes hozzátartozó teljesített megrendelés hány százalékát szállította le a kiválasztott hónapban. A feltételes formázás funkciónak köszönhetően a cellák színe, illetve a színének tónusa is jelzi, hogy mely szállítónak mely hónapokban kellett megrendeléseket teljesíteni, mikor volt a leginkább aktív, mikor nem szállított semmit. A zöld szín az inaktivitást jelöli, míg a világossárgától a pirosig tartó skála a megrendelések szempontjából egyre sűrűsödő hónapokat takarja. Ilyen előkészítés mellett könnyedén lehet kezelni ugyanabban a táblában a 300 megrendelést teljesítő beszállítókat és a csupán 5 szállítást végrehajtó partnereket. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ettől a ponttól figyelmen kívül lehet hagyni, hogy az egyes szállítókhoz hány különböző megrendelés tartozik. Ez a tábla pusztán az eloszlást segít szemléltetni, mely csak az egyik szempontja az elemzésnek, a másik fő szempont értelemszerűen a teljesített megrendelések mennyisége lesz. Az egyes rendelések magyar forintban kifejezett értéke az XYZ elemzés során nem feltétlen szükséges számomra, mivel a vizsgálatot követően az ABC besorolást is hozzá tudom rendelni a szállítókhoz. Várhatóan a két elemzés együtt pontosabb képet ad a szervezet partnereiről, illetve egyfajta egyszerűsített Kraljic-mátrix alapját is képezik majd.



A beszállítók XYZ besorolását az egyszerűbb, egyértelműbb esetekkel kezdem. Azokat a szállítókat, akik a vizsgált időszakban minden hónapban teljesítettek legalább 1 megrendelést, az X kategóriába soroltam. Ahol az adott partnerhez csupán egyetlen szállítás köthető, ott a Z kategória indokolt e táblázat esetében. Abban az esetben, ha több éves adatok állnának rendelkezésre, elképzelhető lenne, hogy ezek a szállítók sem Z kategóriába kerüljenek, bár témakörét tekintve legtöbbször egyedi építészeti tervezés vagy tanácsadási szolgáltatás egyszeri igénybevétele. Szintén egyszerű besorolni azt a néhány kivételes esetet, amikor 1 év eltéréssel, de ugyanabban a hónapban teljesített megrendelést az adott szállító. Ez ugyanis az igény időszakos megjelenésére utal, tehát a szakirodalom szerint Y kategóriájú.

A felsorolt, könnyebben kategorizálható esetek lefedik a szállítók több mint felét. A fennmaradó partnereknél azonban egyesével kell mérlegelni, hogy X, Y vagy Z besorolást kapjanak. Ehhez segítségnek intervallumokat fogok használni, szakértői javaslat szerint. Azok a beszállítók, akik az év háromnegyed részében, azaz a 12 hónapból legalább 9 hónapban teljesítenek megrendeléseket, X kategóriába sorolhatók. Ezalatt a megrendelési mennyiség alatt Y kategóriába sorolom a szállítókat, elenyésző 1-2 rendelés esetén pedig Z kategóriába. (Török – Bolvári, 2021) Figyelni kell azonban a speciális esetekre. Az XYZ elemzés lényege ugyanis, ahogy a dolgozat korábbi szakaszában is említettem, hogy a tervezhetőséget vizsgálja. 1-2 rendelés alapján is lehet Y besorolású az adott partner, ha az időszakosság felfedezhető. Erre a legjobb példák a táblázatból a bérleti díjakkal kapcsolatos tranzakciók, mivel nem gyakori, főleg, ha éves bérleti díjról van szó, de rendszeres, tehát tervezhető. Több megrendelés esetén is lehet Z kategóriájú a beszállító, ha a felmerülő igények szabálytalan eloszlása miatt lehetetlen proaktív szellemben előre tervezni. Ezért elengedhetetlen megvizsgálni az adott beszállítóhoz tartozó megrendelések tárgyát is, hogy könnyebb legyen eldönteni, tervezett keretszerződéses leírás volt, vagy viszonylag egyedi igény.

A leírt logika alapján készítettem el a besorolást, majd a besorolást tartalmazó táblázatból a szükséges kimutatásokat. A létrehozott kimutatások szerint 28 beszállító került az X kategóriába, 130 az Y kategóriába, 332 pedig a Z kategóriába. A darabszámbeli hatalmas különbségekkel ellentétben a kategóriákként lefedett költségek sokkal kisebb mértékben térnek el egymástól. Az X kategória 4 milliárdos, az Y 7 milliárdos, a Z kategória pedig közel 6 milliárdos költséget takar.

Az érdekesebb része az elemzésnek, illetve a Kraljic-mátrix szerinti besorolás alapja is, az ABC és XYZ elemzés metszeteinek a vizsgálata. Elsőként az A kategóriával fogok részletesebben foglalkozni. A 24 szállítóból 9 partner kapott X besorolást, azaz kilencen teljesítenek rendszeresen, előre tervezhető módon megrendeléseket. Heten kerültek az A – Y metszetbe,

azonban az A kategória költségének közel felét ez a csoport teszi ki. Ez nem is meglepő, mivel többnyire olyan szállítók vannak ebben a csoportban, akik nagyobb értékű építészeti beruházásokban vagy stratégiai fontosságú tanácsadási szolgáltatásban vettek részt. A Z besorolást 8 partner kapta meg az A kategóriában. Ebben a csoportban hatványozottan igaz, hogy kevés megrendelés, de nagy érték jellemzi a szállítókat, hiszen előfordul, hogy egyetlen teljesített rendelés több száz milliós költséget jelent. Tehát a Z besorolás ellenére sem beszélhetünk jelentéktelen szállítókról.

A B kategóriában már más eredményt mutatnak a metszetek. A Z csoportba került a partnerek több mint fele, illetve a kategória költségének 65%-a is ide köthető. Az A kategóriában említett magyarázat itt is igaz, ugyanis a Z csoport nagyobb része egyetlen megrendelést teljesített csupán. A legnagyobb költséget pedig szintén építkezéssel kapcsolatos beruházások jelentik. Az X csoportban ezzel szemben 25 megrendelés/év az átlagos a szállítók körében, illetve található egy kiugró érték is 200 feletti megrendeléssel. Az ilyen kiemelkedő mennyiségű megrendelést teljesítő szállítókat valószínűleg külön csoportban is kéne kezelni, még akkor is, ha lefedett értékük alapján nem tartoznak a legnagyobb partnerek közé. Azokkal a szállítókkal ugyanis, akikkel ilyen gyakorisággal dolgozik együtt a szervezet, nagyon fontos a jó kapcsolat, elsősorban a beszerző és a szállító kapcsolattartója között, hogy minél gördülékenyebben haladjanak a folyamatok. Az Y csoportba a szállítók negyede került, 9 megrendelés/éves átlaggal.

Végül a C kategóriában lévő metszeteket vizsgáltam meg. Itt az X csoportba csak 13 partner került a 406 beszállítóból. Ez a 13 szállító, a többi X csoportba került partnerrel együtt, kiváló alanya lehet a szervezet automatizálási céljainak. Az Y csoportba 108 beszállító került, míg a Z csoportba 285. Ebből megállapítható, hogy a C kategória szállítóinak nagy része, és egyben a tranzakciós listában szereplő összes partner jelentős része nem tekinthető rendszeres beszállítónak. Ezt erősíti az a tény is, hogy a 200-at is meghaladja azon szállítóknak a száma, akik egyetlen megrendelést teljesítettek csak a tárgyi időszakban. Ennek valószínűsíthetően az az oka, hogy sok szállító, kiváltképp a C kategóriában, csupán egy nagyobb partner alkalmi helyettesítője, alternatívája speciális esetekben. Jó példák lehetnek erre a különböző irodaszerekhez vagy takarításhoz köthető vállalatok.

Mielőtt továbblépek, fontosnak érzem megemlíteni azt az adatot is, miszerint mind az Y, mind a Z csoportba tartozó szállítók nagyobb költséget fednek le, mint az X csoportba tartozók. Ebből egy olyan távoli következtetés vonható le, hogy a költség szempontjából nem azok a partnerek a legfontosabbak, akik rendszeres beszállítói a társaságcsoporthoz.

Az ABC és XYZ elemzés előkészített metszetei segítségével fogom besorolni a partnereket a Kraljic-mátrix dimenzióiba. Ahogy az erre vonatkozó fejezetben is említettem, a Kraljic- mátrix 4 csoportra osztja a termékeket, szolgáltatásokat és ezáltal a szállítókat is. A 4 csoport a rutin termékek, a befolyásolható termékek, a stratégiai termékek és a szűk keresztmetszeti termékek csoportja. Önmagában az ABC és az XYZ elemzés szerinti besorolás nem minden esetben lesz elég, a partner által szállított termékek, szolgáltatások típusát is figyelni kell. A beszállítók Kraljic-mátrix szerinti vizsgálatával elsősorban a kategóriamenedzserek munkáját szeretném támogatni, segíteni, hiszen számukra hasznos információ lehet a kategóriastratégiák kialakításánál.

Az MVM Services-nél rendkívül fontos a jó kapcsolat mind az igénylőkkel, mind a szállító partnerekkel akkor is, ha az adott beszállító csak C kategória szintű költség jelent a szervezet számára. Erre nagyon jó példa egy, a közelmúltban kezdődött együttműködés egy szerszámokat szállító szervezettel. Bár gyakran csak százezer forint alatti megrendelések köthetők az említett szervezethez, az együttműködés kezdete óta, havi rendszerességgel tartanak meetinget kapcsolatépítés céljából a szállító főbb kapcsolattartói és az illetékes terület beszerzői. (belső forrás) Az ilyen típusú jó kapcsolat várhatóan a rugalmasságra is hatással lehet hosszú távon. Rutin termékekre a legjobb példák lehetnek a tranzakciós listából az irodaszerek, szerszámok, vagy akár a takarítási szolgáltatások. Mindhárom típusra több alternatív szállítót is tartalmaz a partnerek listája, többnyire rendszeres megrendelésekről van szó és viszonylag ritkán lépik át a 100 ezer forintos megrendelési értéket. Tehát pontosan illik rájuk a Kraljic-mátrix ezen dimenziójához tartozó leírás. A takarítás, parkfenntartás kategória esetében jól látható, hogy a legfontosabb partner az A – X metszetben található, míg az alternatív szállítók a C – Y metszetben. Utóbbiak tartoznak a rutin termékek szállítóinak csoportjába, míg az előbbi – értéke alapján – sokkal inkább a befolyásolható dimenzióba tartozik. Az irodaszerek kategóriájában, hasonlóan a takarításhoz, a főbb partner került az X csoportba és az alternatív partner az Y csoportba. Ebben a csoportban a leginkább indokolt a már említett Auto PO bevezetése is. Az Auto PO lényege, hogy az igénylőtől egyenesen a szállítóhoz kerül a megrendelés az SAP SRM moduljának segítségével. A beszerzőnek ezeknél a megrendeléseknél már nincs feladata, amennyiben jól adták fel az igényt és a szállítónak nincs szüksége további információra. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az igénylők teljesen megkerülik a beszerzést, hiszen az Auto PO-t a beszerzők állítják be az adott szállítóra, miután egyeztettek az igénylőkkel, illetve miután a területért felelős beszerzők is megvitatták egymás között.

Mivel nem jelentenek kockázatot, nem okoznak különösebb problémát a beszerzésnek, és a megrendelések értéke sem jelentős, ebbe a csoportba lehet sorolni majdnem az összes kisebb értékű megrendeléseket teljesítő szállítót, leszámítva azt a néhány különleges esetet, amelyek a szűk keresztmetszeti dimenzióban kapnak majd helyet. Bár nem mindegyikre igaz, hogy rendszeres szállító – például B – Y, B – Z, C – Y vagy C – Z metszetek – beszerzési szempontból, a Kraljic-mátrix leírása alapján nagyon hasonló lehet a kezelésük.

A befolyásolható termékek szállítói közé többnyire az X csoportba sorolt partnerek kerülnek, pontosabban az A – X, B – X metszetek tagjai. Ezek azok a szállítók, akik gyakran teljesítenek megrendeléseket, és összességében a költség 25%-át lefedik, annak ellenére, hogy mindössze 15 partnerről van szó. Érdekes adat, hogy a 15 szállítóból 8, tagvállalati beszállító. Legtöbb esetben különböző szolgáltatásokat fednek az itt lévő megrendelések, havidíjakat, karbantartási, kivitelezési munkákat, mérnöki szolgáltatásokat. Azokat a partnereket, akik bár nem szállítanak olyan rendszerességgel, mint az X csoportok szállítói, de alacsony kockázatú, értékesebb megrendeléseket teljesítenek, szintén ide lehet sorolni. Így ebbe a kategóriába kerülhetnek például az A – Z metszet tagjai, illetve a B – Y, B – Z metszetek azon képviselői, akik egy-egy nagyobb volumenű beruházásban, megrendelésben játszottak szerepet. Ezeket azért is érdemes külön kezelni a rutin termékek csoportjába került 'átlagosabb' megrendelésektől, mert bizonyos értékhatár felett már nem operatív beszerzői szintű az eljárás, hanem stratégiai beszerzőt igényel a szabályzat szerint. (belső forrás)

A stratégiai kategóriába tartoznak azok a nagy értékű megrendeléseket teljesítő szállítók, akiket nehezebb helyettesíteni, így a beszerzés kockázata magas. Mivel az MVM Csoport, illetve a tagvállalatok tulajdonában több termelő egység, erőmű is áll (gázturbinás erőművek, szélturbinák, napelemparkok, gázmotoros erőművek, nukleáris erőmű és széntüzelésű erőmű), speciális szállítókra is szükség van. (MVM.hu, 2020c) A speciális jellege miatt az erőművek üzemeltetését, illetve karbantartási és javítási munkákat, alkatrészek és eszközök cseréjével kapcsolatos megrendeléseket viszonylag kevés, nagyobb vállalat végzi, az esetek jelentős részében külön a feladatokra specializálódott tagvállalati szállító. Ez nem meglepő, hiszen 'házon belül' tartani a stratégiai feladatok teljesítését, valószínűleg a legbiztonságosabb és leghatékonyabb módja a felmerülő igények kezelésének. Külön pozitívuma ennek a megoldásnak, hogy a beszerző, az igénylő és a szállító kollegákként tudnak kommunikálni egymással, ami kezdetektől fogva megalapozhat egy jó viszonyt. És ez a jó kapcsolat kiemelten fontos a stratégiai kategóriánál.

Az utolsó dimenzió a szűk keresztmetszeti termékek csoportja. Ahogy már a csoport neve is utal rá, ide azon kevés speciális eset kerül, mely nem fért bele az ezt megelőző kategóriák egyikébe

sem. A táblázat vizsgálata során valóban nem sok olyan szállítót találtam, amely egyértelműen ebbe a dimenzióba sorolható. Egy olyan partnert lehet kiemelni, amely egy erőművel kapcsolatos megrendelést teljesített, tehát stratégiai fontosságú igényt elégített ki, de az értéke alapján csak a C kategóriába került besorolásra, és ott is a kisebb költséget lefedő szállítók közé. Ezen felül, ahogy korábban is említettem, a legtöbb témára több alternatív szállító is található, tehát megállapítható, hogy az ellátásbiztonság nincs veszélyben a vállalatcsoportnál.

Ebből következik, hogy szinte az egyetlen, ami kockázati tényező, azaz beszerzési szempontból kulcsfontosságú elem lehet, elsősorban az erőművekhez és az építkezésekhez kapcsolódó megrendeléseknél, az a gyorsaság. Ezekben az esetekben minden perc számít, hiszen egy erőműben minden hibaelhárítás nagyon sürgős, a kimaradás, leállás elkerülése érdekében. Itt szokott előfordulni az is, hogy az adott feladatot teljesítő szállító verseny alóli felmentést kap, tehát nem kell a beszerzési szabályzat szerinti versenyztetési eljárást alkalmazni, csupán a gyors eljárás számít. Rosszabb esetben a beszerzés megkerülése történik, azaz az ügy sürgőssége miatt az igénylő egyből a szállítóhoz fordul. Ez az átfutási idő csökkentése miatt érthető, ám a szabályzat szerint tilos lenne.

Bár az ellátásbiztonsággal nincsen probléma az esetek legnagyobb részében, kockázatok mindig minden megrendelésnél lehetnek, dimenzió besorolásoktól függetlenül. A beszerzésekhez kapcsolódó információk bizalmas kezelése jelenthet akár kockázatot, külföldi megrendelések esetén pedig megjelenhet az árfolyamkockázat. Bár a beszerzők mindent megtesznek, hogy az ajánlatok benyújtására felkért szállítók ne tudjanak egymásról egy verseny keretében, fennáll a kartellezési kockázat, azaz az ajánlattevők összejátszása. (belső forrás) Tehát minden esetben kell kockázattal számolni, amennyire lehet, minden beszerző megpróbál felkészülni a lehetséges komplikációkra. Ebben nyújthat alapszintű segítséget a Bisnode nevű oldal PartnerControl funkciója, melyen különböző szempontok szerint olvashat a beszerző az adott partnerrel való együttműködés lehetséges kockázatairól. (PartnerControl.hu, 2021) Az oldal nyújtotta lehetőségekkel az MVM Services beszerzői is rendszeresen élnek, ha egy kevésbé ismert partnert szeretnének bevonni ajánlattevőnek. Jelenleg ez egy előminősítéssel ér fel, hiszen az ár és az átfutási idő nem számít azoknál a beszállítóknál, akik a Bisnode szerinti besorolásnál a nem megbízható kategóriába kerülnek.

Természetesen a historikus elemzések alapján nem lehet egyértelműen következtetni arra, hogy az adott szállító a jövőben is hasonlóan fog megrendeléseket teljesíteni, tehát bármikor változhat az ABC, XYZ, illetve Kraljic-mátrix besorolása. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem lehet mindhárom elemzés hasznos kiindulási pont a kategóriastratégiák kialakításánál.

## IV. ELEMZÉS EREDMÉNYE, JAVASLATOK

### IV.1. Észrevételek, tapasztalatok levonása

Szaktervezésem célját úgy határoztam meg a bevezetésben, hogy a folyamatok fejlesztésében, a többletköltségek csökkentésében, illetve a beszállítói bázis rendezésében, a felesleges beszállítók 'eltávolításában' szeretném segíteni a szervezetet. A dolgozat írása és a szervezetenél eltöltött gyakornoki időm során bebizonyosodott, hogy utóbbi törekvésem így, ebben a formában nem lehetséges, pontosabban nem eredményez pozitív irányú változást. Az ellátásbiztonság, illetve a versenyek lebonyolítása miatt ugyanis szükséges a több beszállító az adott témákra.

Gyakornoki időszakom során volt szerencsém operatív beszerzőként részt venni egy olyan kisebb versenyben – más néven mini-biddingben – mely cáfolta azt a hipotézist is, miszerint a kevesebb beszállító, alacsonyabb költséget is jelent. Az eljárás során 5 szállítót versenyeztettünk, a legjobb árat pedig nem egy, hanem két partner bevonásával tudtuk elérni, az igényelt tételeket pedig megközelítőleg 2/3 – 1/3 arányban szállították.

Itt fontos azonban megjegyezni, hogy Vörösmarty Gyöngyi beszerzésről szóló könyvében leírja, hogy bár az ellátásbiztonságot fontos fenntartani több szállítóval – a rugalmasság megőrzésének érdekében is – túl sok beszállító esetén megjelenhetnek olyan negatív hatások, mint például az adminisztrációs és a partnerek menedzsmentjével kapcsolatos költségek növekedése. (Vörösmarty – Tátrai, 2012) Tehát itt is egyfajta arany középutat kell megtalálnia a beszerzőnek, mérlegelni kell minden eljárásnál, hogy mi az optimális döntés. Ezt befolyásolhatja többek között az adott beszerzés volumene is. (Török – Bolvári, 2021)

A dolgozat elején a sztenderdizációs folyamatokat részben úgy definiáltam, mint lehetséges megoldást a feleslegesen széles termékkála optimalizálására. De vajon mennyire szükséges lépés ez, és hol jelenhet meg a gyakorlatban? Erre a kérdésre szintén egy saját példa segítségével szeretnék szubjektív választ adni. A közelmúltban érkezett a beszerzéshez egy igény kávéfőzőre. Azonban a részletes specifikáció helyett egy magyarországi, elektronikai termékeket forgalmazó bolt webáruházában található termékre hivatkozó linket tartalmazott. A beszerző első számú feladata természetesen az igénylők igényeinek kielégítése, de az ilyen esetekben jogosan vetődik fel a kérdés, hogy nem lehetne-e megtakarításokat elérni, ha a specifikáció meghatározása után a beszerző szakértelmére lenne bízva az eljárás? Az érettségi szint modell szerint is fontos része a fejlődésnek, hogy a beszerzőket minél inkább

szakemberként ismerjék el és bízzanak meg bennük. Egy vállalatcsoport esetében azonban mind a vezetőség mind a tagvállalatok beleegyezése szükséges lenne ahhoz, hogy a beszerzők felülírassák szakmai tudásuk alapján az igénylők bizonyos kéréseit.

A Procurement Maturity Modelben a szintlépés természetesen lehetséges, és a Top 5 prioritás pontosan ezt is célozza meg, azonban nem mindegy a sorrendje a fejlesztő lépéseknek, erre pedig a legjobb példa az általam elvégzett ABC és XYZ elemzés. Elsőként a biztos alapokat kell lefektetni, azt követően lehet haladni a további lépések felé. A beszerzési szervezetben ezt a biztos alapot a cikktörzs egységesítése, fejlesztése adná meg. Ahogy az ABC elemzésnél is említettem, helyenként nagyon pontosan meghatározott termékeket takarnak a cikkszámok, máshol viszont kifejezetten tág fogalmat. Erre jó példa volt akár az irodaszer, akár a takarítás. Ezért szükség lenne arra, hogy az ilyen átfogóbb cikkszámok szét legyenek bontva szűkebb témákat lefedő cikkszámokra. (Török – Bolvári, 2021) Ez azért is egy lényeges feladat, mert ahogy már korábban is említettem, a cikkszámok alapján kerülnek az igények a kategóriamenedzserekhez, majd onnan a stratégiai, illetve operatív beszerzőkhöz. Ebből következik, hogy a rosszul karbantartott cikktörzs lehet a felelős azért is, ha nem az érintett terület beszerzőjéhez kerül egy igény, és ez eredményezheti azt is, hogy egy új, nem a már bevált szállító kerül alkalmazásra. Egy új beszállító bevonása természetesen nem kizárólag negatív kimenetelű lehet, megvan rá az esély, hogy jobb árat is el lehet érni.

Annak ellenére, hogy a cikkszámok miatt helyenként lehetnek pontatlan adatok, elsősorban az ABC elemzésben, elhamarkodott lenne azt mondani, hogy nem lehet hasznát venni a Kraljic-mátrix szerinti elemzésnek, illetve összességében a 3 vizsgálatnak, amit a tranzakciós listán alkalmaztam. A kategóriamenedzserek számára így is hasznos lehet minden olyan információ, ami a kategóriájukhoz tartozó szállítókra vonatkozik.

De mi is az a kategóriamenedzsment?

## **IV.2. A kategóriamenedzsment**

A kategóriamenedzsment tulajdonképpen egy olyan módszer, eszköz, mely segítségével a vállalatok beszerzése hatékonyabban tud funkcionálni, ezáltal a költségek csökkenését eredményezheti. Tehát a folyamatok és a költség állnak a fókuszban, mindemellett folyamatos kapcsolattartást igényel az adott kategóriában érintett szereplők mindegyikével, ahhoz, hogy a

módszer sikeresen működhessen. Kezdetben a termékeket kell tulajdonságaik alapján különböző csoportokba összegyűjteni, majd egységesíteni a beszerzésüket. A kategóriákba gyűjtés megkönnyíti a nagyobb volumenű szerződések kötését is. (O'Brien, 2019) Jonathan Webb kategóriamenedzsmenthez kapcsolódó írása szerint 7 szempontot kell figyelembe venni a kategóriák menedzselésénél. A szempontok szerint fontos tudnia a menedzsernek, hogy kik a kategóriájában a főbb partnerek, és mekkora költséget jelentenek ezek a partnerek a szervezet számára. A külső tényezőket is ismerni kell, ideértve például a beszerzési lehetőségeket, beszállítói piacot, majd a külső és belső tényezők ismeretében kell kialakítani a kategória stratégiáját. A beszállítók alkalmasságát is szükséges figyelni, illetve kísérletet kell tenni újabb lehetséges partnerek közvetett elérésére. Az ajánlattevők érdeklődését fel kell tudni kelteni, majd a beérkezett ajánlatokat a piaci ismeretek alapján kell kiértékelni. Ha kialakult egy partnerkapcsolat a beszerzés és a szállító között, onnantól kezdve a kategóriamenedzser feladata, hogy a kapcsolat fenntartása mellett be is tartassa a szerződéses feltételeket. (Webb, 2015) A főbb partnerekhez és a költségek megoszlásához kapcsolódó első szempont kifejezetten egybevághat a szakdolgozat központi elemzésének témájával. Ez megerősít abban a hipotézisben, hogy alapvetően az ABC és az XYZ elemzés, illetve a Kraljic-mátrix mind hasznos alapjai lehetnek a szervezetben működő kategóriamenedzsment fejlődésének. Értelemszerűen folyamatosan aktualizálni kell ezeket az elemzéseket, illetve frissíteni, fejleszteni az adatbázis alapjául szolgáló cikkszámokat, hogy valós képet mutassanak. Erre azonban minél hamarabb szükség lenne, mert amíg nem áll szilárd talajon a kategóriamenedzsment, addig hiába alakult már ki valamilyen szinten a szervezetben, igazán áttörő fejlődés nem lesz látható. (Török – Bolvári, 2021)

A stabil alapok megteremtése után lehet elkezdeni olyan fejlesztő lépésekkel foglalkozni, mint például a beszállítók értékelése. A korábbi fejezetben már felmerült Bisnode oldal előminősítésnek alkalmas egy új szállító esetében, de nem tükrözi a már meglévő szállítók eddigi teljesítményét. Kezdetben érdemes lehet pusztán az átfutási időket vizsgálni, illetve az igénylők visszajelzését kérni az adott megrendelésekkel kapcsolatban. A visszajelzések és a beszerző tapasztalatai (mennyire volt könnyű a szállítóval együtt dolgozni) alapján már készíthető értékelés az adott partnerről. Várhatóan az Auto PO megvalósulása lehet a megoldás arra, hogy a beszerzőknek elég ideje szabaduljon fel ahhoz, hogy az olyan magasabb hozzáadott értékű folyamatokkal tudjanak foglalkozni, mint például a beszállítók értékelése.



## V. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom elkészítésével az MVM Csoport központosított beszerzési szervezetének fejlődését szeretném támogatni. A dolgozat által fejleszteni kívánt területek – kollegáim és konzulenseim tanácsa alapján – a beszállítói bázis és az azt is kezelő kategóriamenedzsment rendszer lettek. A fő hipotézisem alapján ugyanis a beszállítói bázis optimalizálása teremtheti meg a szilárd alapokat a kategóriamenedzsment számára. Ehhez a szervezetben működő SAP SRM rendszerből lehívott tranzakciós listát elemeztem, mely a 2020 márciusától 2021 márciusáig létrejött eljárásokat részletezi. A tranzakciós lista többek között olyan információkat tartalmaz a megrendelésekről, mint az igényelt termékek cikkszám, a megrendelés értéke, a teljesítő beszállító neve vagy a teljesítés dátuma. Ezen adatok alapján el tudtam végezni az adatbázison a Pareto-elv szerinti ABC elemzést, a megrendelések időbeli eloszlását vizsgáló XYZ elemzést, illetve a Kraljic-mátrix szerinti elemzést, mely a beszerzés kockázatát és a beszerzés fontosságát vizsgálja. Az ABC elemzés eredménye ugyan nem tükrözte a 80/20 szabály által meghatározott ideális esetet, azaz amikor a partnerek 20%-a fedi le a költség 80%-át, de a legnagyobb beszállítókat egyértelműen megmutatta, illetve a keretszerződéses lefedettséget is láthatóvá tette. Az XYZ elemzés tapasztalata, hogy összességében az egyszeri vagy időszakosan megjelenő igények képezik a költség nagyobb részét, míg a rendszeres szállítók csoportja jelenti a legkisebb részét a vizsgált időszak összköltségének.

Ezt követően az ABC és az XYZ elemzés metszeteinek segítségével soroltam be a szállítókat a Kraljic-mátrix dimenzióiba.

Az elvégzett vizsgálatokkal és elemzésekkel a kategóriamenedzsment feladatát szeretném megkönnyíteni, várhatóan sokat segíthet a kategóriastratégiák megalkotásában a jövőben. Ehhez azonban először a cikktörzseket kell a beszerzés minden területén egységes szintre hozni, a túl általános cikkszámokat felbontani jobban beazonosítható termékeket vagy szolgáltatásokat fedő cikkszámokra. Várhatóan ez fogja azt a szilárd talajt adni, amire lehet építkezni az általam is használt elemzések segítségével.

Dolgozatom alapján úgy vélem, – és ebben kollegáim is megerősítettek –, hogy az elvégzett elemzések valóban hasznosak lehetnek a jövőben, amikor a cikkszámok karbantartását követően kialakul az említett szilárd alap. Ezután lesz érdemes újra megvizsgálni a beszerzés fejlettségét a Procurement Maturity Modelben, előreláthatólag komoly fejlődés és szintlépés lesz tapasztalható.

## VI. IRODALOMJEGYZÉK

### Könyvek:

- Chikán Attila, Demeter Krisztina (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapest, Aula Kiadó
- Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde (2012): Beszerzés. Budapest, Complex Kiadó
- Szegedi Zoltán (2017): Ellátásilánc-menedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó
- Jeffrey P. Wincel (2004): Lean Supply Chain Management: A Handbook for Strategic Procurement. New York, Productivity Press
- Jonathan O'Brien (2019): Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability (4th Edition). London, Kogan Page

### Internetes források:

- MVMI.hu (2020): Legfontosabb szolgáltatásaink. Forrás: <https://www.mvmi.hu/services/mostimportantservices> Letöltve:2021.04.03.
- MVM.hu (2020a): Tevékenységünk. Forrás: <http://mvm.hu/bemutakozas/tevekenysegunk/> Letöltve:2020.11.11.
- MVM.hu (2020b): Történetünk. Forrás: <http://mvm.hu/bemutakozas/tortenetunk/> Letöltve:2020.11.28.
- MVM.hu (2020c): Termelés. Forrás: <http://mvm.hu/bemutakozas/tevekenysegunk/termeles/> Letöltve 2021.04.15.
- Adam Baker (2021): Helping Your Buyers Understand the ABCs of ABC Analysis. Forrás: <https://www.leandna.com/blog/helping-your-buyers-understand-the-abcs-of-abc-analysis/> Letöltve:2021.03.12.
- Slametrix.hu (2006): Az SLA módszertan tartalmi elemei. Forrás: <http://slametrix.hu/sla-modszertan/sla-modszertan-tartalmi-elemei-9.html> Letöltve:2021.04.21.
- UNSPSC.org (2021): Welcome. Forrás: <https://www.unspsc.org/> Letöltve:2021.04.10.
- Jonathan Webb (2015): What Is Category Management. Forrás: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2015/12/23/what-is-category-management/> Letöltve:2021.05.06.
- Leanforum.hu (2015): ABC elemzés. Forrás: <http://www.leanforum.hu/szocikkek/175-pareto-diagram-abc-elemzes> Letöltve:2021.02.25.

- CloudERP.hu (2020): ABC analízis, avagy hogyan kezeld okosan a készletedet. Forrás: <https://clouderp.hu/abc-analizis-avagy-hogyan-kezeld-okosan-a-keszletedet/> Letöltve:2021.03.16.
- Coupa.com (2015): Understanding the Sourcing Organization Maturity Model Forrás: <https://www.coupa.com/pdf/whitepapers/Understanding-the-Sourcing-Organization-Maturity-Model.pdf> Letöltve:2020.12.28.
- SAP.com (2020): SAP Help Portal. Forrás: <https://help.sap.com/viewer/68a2e87fb29941b5bf959a184d9c6727/10.0/HU/92983597-8dce-4ab3-b516-65dfb099b176.html?q=keretszerz%C5%91d%C3%A9sek> Letöltve:2020.11.23.
- PartnerControl.hu (2021): A PartnerControl használatának előnyei. Forrás: <https://www.partnercontrol.hu/> Letöltve:2021.05.07.

### **Interjúk:**

- Pálmai Antal – Bolvári Máté (2020): Interjú Pálmai Antal beszerzési igazgatóval. Budapest, 2020. november 26.
- Török Balázs – Bolvári Máté (2021): Interjú Török Balázs műszaki beszerzési osztályvezetővel. Budapest, 2021. május 6.

## VII. MELLÉKLETEK

**Pálmai Antal – Bolvári Máté (2020): Interjú Pálmai Antal beszerzési igazgatóval.  
Budapest, 2020. november 26.**

B.M.: Hány tagvállalat beszerzését intézi a szervezet?

*P.A.: Jelenleg 23-mal dolgozunk SLA alapon.*

B.M.: Hol helyezkedik el a szervezetben a beszerzés?

*P.A.: Most kiemelten, közvetlenül a vezérigazgatóhoz report-ol.*

B.M.: Tehát állíthatjuk, hogy különálló, de belső szolgáltatóként működik?

*P.A.: Igen.*

B.M.: A beszerzés teljesítményét mérik, és ha igen, hogyan?

*P.A.: Mérjük, alapvetően megtakarítás, tenderhatékonyság, átfutási idők. Ezek azok a kulcs teljesítménymutatók, amiket mérünk.*

B.M.: A beszállító kiválasztásának folyamata, hogy zajlik jelenleg?

*P.A.: A verseny alóli felmentést azt kihagyom, megvannak ugye a definíció szerinti paraméterei, hogy mikor nem kell versenyeztetni. Alapvetően versenyeztetés, ha lehet akkor kizárólag ár alapján, nyilván vannak bizonyos minőségi kritériumok, amiknek meg kell felelni minden beszállítónak, tehát ha azt nem üti meg, akkor teljesen mindegy mi az ára nem fogunk vele dolgozni. Komplexebb szolgáltatásoknál pedig összetett értékelés van, tehát ár és szakterületi minőségi értékelés és a kettőnek a súlyozása adja meg a nyertest.*

B.M.: Ha nem jön ki győztes a versenyeztetésnél, mi a teendő?

*P.A.: Hát az egy elég extrém eset, közbeszerzésben volt az utóbbi időben egyetlen egy példánk, a közbeszerzésben olyankor közjegyzői sorsolás van, egyébként nem is találkoztam vele, megmondom őszintén, tehát nem vagyunk felkészülve szabályzatilag erre, hogy ilyenkor mi történik.*

B.M.: A proaktív beszerzés mindig a fejlettebb beszerzést jelenti?

*P.A.: Azt gondolom, hogy igen, mert akkor bele tudja vinni a beszerzés a saját elképzeléseit is abba, hogy hogyan szeretné alakítani a kategóriát és nem csak végrehajt.*

B.M.: Az ajánlatkérés típusaiból melyeket alkalmazzák a szervezetnél?

*P.A.: Az RFI-t gyakran, hogy belőjük a büdzsét, hogy mire van szükség, illetve az RFQ-t természetesen, az ugye a normál tendereztetés.*

B.M.: Mi történik, ha egy keretszerződés kimerül?

*P.A.: Vagy újrapályáztatja, vagy előfordulhat, hogy megemeli a célértékét a keretszerződésnek a beszerző, (azt célértékemelésnek nevezzük), hogy még többet le lehessen belőle hívni, ha nem indokolt az újrapályáztatás.*

**Török Balázs – Bolvári Máté (2021): Interjú Török Balázs műszaki beszerzési osztályvezetővel. Budapest, 2021. május 6.**

B.M.: A kategóriastratégiák megalkotásánál hasznosak lehetnek a dolgozatban használt elemzések?

*T.B.: Fontos, hogy először tiszta kategóriák kellenek, a cikktörzs adatbázis legyen rendben. Hiába alakult ki a kategóriamenedzsment, ha ingoványos talajra épült. A talajt kell kisimítani, azt követően lesznek hasznosak ezek az elemzések a stratégia kialakításánál.*

B.M.: Mely szemszög szerint érdemes tovább haladni az ABC elemzéssel?

*T.B.: Én a költségek aránya szerintit javaslom.*

B.M.: Mi a különbség az egyedi megrendelés és az egyedi szerződés között?

*T.B.: Nem keretszerződéses téma egyik sem, megrendelésnél megrendelést küldünk ki, egyedi szerződés esetében szerződést kötünk.*

B.M.: Hány beszállító az optimális egy adott eljárás esetén?

*T.B.: Ez függ a beszerezni tervezett anyag/szolgáltatás fajtájától, kínálati vagy keresleti piactól (monopol gyártó/szolgáltató vagy sem). A beszállítók számának meghatározásánál fontos, hogy az adott termék beszerzésére szakosodott, ennek piacát jól ismerő beszerző véleményére adni kell.*

B.M.: Mi lehet az ideális megoldás a nagyon tág termékeket, szolgáltatásokat takaró cikkszámok problémájára?

*T.B.: Kategóriák alábontása, alkategóriák létrehozása. A nagyobb cikktörzseket szét kell bontani kisebbekre, majd ez alapján frissíteni az adatbázist.*

B.M.: Milyen eszközökkel lehetne elérni, hogy a tagvállalatok összes igénylője e-sourcing rendszert használjon a rendelésekhez?

*T.B.: Elsődlegesen időt kell biztosítani arra, hogy a felhasználók megismerhessék, szakszerű oktatások keretében elsajátíthassák és tesztkörnyezetben kipróbálhassák ezeket az alkalmazásokat. A bevezetett változásokat időszakosan felül kell vizsgálni, hogy hoztak eredményt vagy sem.*

B.M.: Miért okozhatnak problémát a C típusú szállítók?

*T.B.: Rengeteg partner sorolható a C kategóriába, mind viszonylag alacsony volument fed le, ezáltal kisebb a tárgyalóereje a szervezetnek velük szemben, illetve aránytalanul sok belső erőforrást emésztnek fel.*

B.M.: Hány darab egy év alatt lezajlott megrendelés esetén érdemes elgondolkodni keretszerződés kötésén egy adott szállítóval? (kisebb értékű megrendelések esetében)

*T.B.: Azt kell mérlegelni, hogy mennyi adminisztrációs terhet takaríthatunk meg, és milyen gazdasági előnyöket jelenhet egy keretszerződés létrehozása (volumenkonzentráció). Kisebb értékű megrendeléseknél elég, ha 10-12 megrendelés/év után kötünk szerződést, egy 3 milliárd forint értékű megrendelés esetén természetesen ez nem igaz, ott azonnal kell szerződés.*

B.M.: Az XYZ elemzésnél hogyan soroljam be a szállítókat, ha nem egyértelmű a rendszeressége, vagy időszakossága?

*T.B.: Ha az év háromnegyed részében teljesít megrendeléseket, azt már vehetjük rendszeresnek. Ha 1 vagy maximum 2 rendelés köthető az adott szállítóhoz az rendszertelen. Értelemszerűen a 2 között található a 3. kategória.*

## NYILATKOZAT

Alulírott .....**Bolvári Máté**..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021 év .....május..... hónap ....17... nap

*Bolvári Máté*

.....  
hallgató aláírása