

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Kövér Balázs

Levelező

Gazdálkodás és
Menedzsment

Vállalatirányítás

2021.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SAP alapú vállalatirányítási és számlázási
rendszerek egy kis és középvállalkozás
méretű leányvállalat esetében és ezen
számlázási-vállalatirányítási rendszerek
létfogosultságának vizsgálata a Magyar kis-
és közép vállalati szegmensben

Belső konzulens: Dr. Török Martina Zsófia

Külső konzulens: Varga Szilveszter

Kövér Balázs
Levelező

Gazdálkodás és
menedzsment
Vállalatirányítás

2021.

NYILATKOZAT

Alulírott.....Móvér Balázs..... 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 április hónap 29 nap

Li An

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Cég bemutatása.....	5
2.1. Cég története.....	5
2.2. Vállalat felépítése globálisan.....	6
2.3. Cég felépítése Magyarország szinten.....	9
3. Integrált vállalatirányítási rendszer azon belül az SAP bemutatása és más alternatívák a kis-és középvállalati szegmensben.....	11
3.1. Informatikai rendszerek fogalma.....	11
3.2. Integrált informatikai rendszerek kialakulásának okai.....	11
3.3. Az integrált vállalati rendszerek fogalma, feladatai.....	11
3.4. SAP rendszer története.....	12
3.5. Modulok strukturális felépítése.....	13
3.6. Alternatív vállalatirányítási rendszerek a kis-és középvállalati.....	15
4. ARIBA SAP rendszer rendszerek bemutatása.....	17
4.1. Az Ariba SAP rendszer lényege.....	17
4.2. Az Ariba SAP története.....	17
4.3. Az Ariba SAP rendszer működése, előnyei.....	18
5. Kutatásmódszertan.....	20
5.1. Téma felvezetése, tézis felállítása.....	20
5.2. Az Ariba számlázási rendszer előtti számlakezelés menete a Diversey Kft.-nél.....	21
5.3. Az Ariba SAP számlázási rendszer bevezetése és folyamatok betanítása a Diversey Kft.nél.....	21
5.4. Kutatás bemutatása, értékelése.....	22
5.5. Mélyinterjú kutatás eredményei.....	31
6. Konklúzió és Javaslatok.....	35
6.1. Diversey Ariba SAP	35
6.2. Mélyinterjúk elemzése.....	35
6.3. Tézis megerősítése/cáfolása és észrevételek Diversey esetén.....	36
6.4. Tézis megerősítése/cáfolása és észrevételek mélyinterjúk esetén.....	37
7. Összefoglalás.....	38

8. Hivatkozásjegyzet.....	40
9. Mellékletek.....	41

1. Bevezetés

Szakedolgozatom témájaként a vállalatirányítási rendszerek hatékonyságának és létjogosultságának vizsgálatát választottam a kis-és középvállalati szegmensben.

Azért ezt a témát választottam, mert szerintem a modern vállalatirányításhoz elengedhetetlenek e rendszerek által nyújtott előnyök. A vállalatoknak fel kell ismerniük, hogy haladniuk kell a korrall és felvenni a lépést a gyorsuló világgal, annak igényeivel. A nagyvállalatok ezt régebben realizálták. Feltehetően nem a fejlődés iránti vágy volt az elsődleges előhívója az ERP rendszereknek, hanem a globális vállalatok egy olyan rendszert igényeltek, amikkel országhatárokat átívelve koordinálhatják a leányvállalatokat és cég kirendeltségeket. A dolgozatom első részében is egy ilyen vállalatot mutatok be.

A kis-és középvállalati szegmensben eddig nem volt feltétlenül szükség e rendszerek adta lehetőségekre. Legtöbbsen az excelt táblázatra támaszkodtak ezen a téren ami elavult és lassú technológia. Ezek nem állnak kapcsolatban egymással és bár megoldható, hogy intra vagy interneten keresztül megosztódjon a tartalmuk, mégsem annyira hatékonyabb, mint a speciálisan erre a célra fejlesztett rendszerek. Személy szerint úgy vélem, hogy az excel tábla és más alternatív pótlólagos megoldások ezen való felhasználása idejétmúlt és a fejlődés következő lépcsőfokára kell lépnie a kis-és középvállalati szegmensnek.

A dolgozatomban vizsgálni fogom a vállalatirányítási rendszerek létjogosultságát a kis-és közép vállalati szektorban. A mai globalizálódó gazdasági világban elengedhetetlen a digitalizáció a vállalati szegmensben mind a nagyvállalati, mind a kis-és középvállalati szektorban egyaránt. Az előbbi technológiai fejlődése már az 1960-es évek végén elkezdődött. Az internet és helyi ethernet hálózatok térnyerésével, először a hadiiparban, majd a gazdasági világban is megjelentek e rendszerek. A piaci igény természetesen életre hívta az erre szakosodott vállalatokat, mint például az SAP-t, amely a nagyvállalatoknak nyújt vállalatra szabott moduláris irányítási rendszereket. A kis-és középvállalati szegmensben ez az áttörés a 21. századig nem történt meg. Mivel a kis, regionális piacokon, nem volt szükség rá. Ezen rendszerek nélkül is effektíven el tudták látni a piaci igényeket a kisebb vállalatok. A gazdaság gyorsulásával és határokon túlívelő gazdasági folyamatok viszont elengedhetlenné tették az alkalmazkodást.

Az imént említett kutatást két részre szeretném osztani. Az első részben a modern vállalatirányítási rendszerek alkalmazását vizsgálom egy kis-és középvállalkozás méretű leányvállalatban. Bár a cég multinacionális gyökerekkel rendelkezik, de Magyarországon

mégis egy kis-és középvállalkozás méretű céggént üzemel, mind létszám és bevételt tekintve. Bemutatom ennek a vállalatnak az irányításának és stratégiájának modelljét, rámutatva annak erősségeire és gyengeségeire. Ezen belül külön kitérnék az SAP alapú rendszerek működésének lényegére és létjogosultságára a nagy vállalati szektorban és a kis és közép vállalati szektorban egyaránt és egy példával szemléltetem, hogy bizonyos cégek már realizálták e piaci részt a vállalatirányítási szegmensben. Továbbá az Ariba SAP alapú számlázási rendszert vizsgálom, amellyel napi munkám során dolgoztam. Ennek a számlázási rendszernek a hatékonyságát fogom vizsgálni különböző szempontok alapján a bevezetés előtti, a bevezetés évében és az azt követő évben.

A kutatásom második részében pedig mélyinterjú vizsgálat segítségével szeretnék fényt deríteni a magyar kis-és középvállalati szegmens igényeire. A kérdéseimben kitérek a digitalizációra, rákérdezek, hogy mit gondolnak a szakemberek a jövőben várható változásokról ezen a téren és természetesen vizsgálom, hogy a szakemberek milyen véleménnyel vannak ezen rendszerekről, azok hatékonyságáról és létjogosultságáról külön a kis és külön a középvállalati szegmensben. Egyaránt meghallgattam, marketing, logisztika, építőipar, gépészet területén dolgozókat és egy magánvállalkozást vezető alanyt is a komplexebb eredményszerzés gyanánt.

Legvégül, pedig összegzem a kutatásaim eredményeit külön-külön a multinacionális gyökerekkel rendelkező cég esetében és a mélyinterjúk esetében is. Majd, összegzem ezen eredményeket és levonom a következtetéseket dolgozatom témájával kapcsolatban. Továbbá, szeretnék egy jövőbe mutató képet vizionálni a digitalizáció és vállalatirányítás terén. Itt megjegyezném, hogy ezt a képet a tanulmányaim során szerzett ismeretek, kutatásom eredményeire és saját véleményem alapján alkottam meg.

2. Cég bemutatása

2.1. Cég története

Kezdetek

A céget Herbert H. Koch alapította fiával 1923. augusztus 4.-én, mint a Victor Chemical Works leányvállalata. Ez a Chicagói vállalat két évtizeddel előbb 1902-ben alakult. Érdekes, hogy a Diversey a nevét egy utcanevről kapta, amelyet az alapítás ötletének napján egy étteremből kinézve látott meg Koch, aki ezek után 35 évig volt a cég vezérigazgatója. Az 1950-es években a Diversey levált a Victor Chemical Works-ről és miután 143 000 részvényt bocsájtott ki F. Eberstadt & Co., Inc. által megkezdte önálló működését a tisztítószer iparban. Az 1970-es évek végén megtörtén a cég első felvásárlása, beolvasztása. 1978-ban a Molson nagyvállalat folytatta stratégiai diverzifikációját, amely kiterjed a vegyi irányzatra is. A Molson nagyvállalat 28 dollár/részvény áron többségi jogot vásárolt a Diversey vállalatból és ez a lépés volt az első felvásárlás a cégtörténelmében. A Diversey vezetői székében továbbra is Koch maradt nyugdíjba vonulásáig, 1979-ig. (www.diverseym.com, 2021)

Nagy felvásárlások és összeolvadások kora

A cég egészen 1996-ig működött ebben a formában. Amikor a Molson vállalat kilépett a vegyi ipar piacáról a Diversey-t eladta a brit-holland transznacionális fogyasztási cikkek gyártó Unilever cégnek. Az Unilevernek ez volt az első lépés a vegyipari és tisztítási piac meghódítása felé. Amely eredményességét jelzi, hogy most már vezető nagyvállalat lett a retail szektor ezen részén. Ezek után a céget összeolvasztották a Lever Industrial International-lal így létrehozva a DiverseyLever-t. 2001-ben a DiverseyLever proforma értékesítéseit 1,654 millió euróra becsülték, amely kiemelkedő volt ebben a szektorban. A cég székhelyét központosítás miatt áthelyezték Cincinnati-be Ohio Államba amely az Unilever irányítási központjának is helyet adott. 2002-ben az Unilever a fogyasztói piacra helyezte a hangsúlyt, ezért a cég tulajdonjogát eladták a Racine-nek amely a Johnson Wax Professional tagja volt. Az Unilever ezek után is 33%-ban részesedett az újonnan megalakult JohnsonDiversey üzletágból. Ez az akvizíció az intézményi és ipari piacon a második legnagyobb vállalatot hozta létre, mintegy 2,6 milliárd dolláros árbevétellel. A cég a takarítási és szennyvíztisztítási iparágban tevékenykedett továbbá a mosodai és élelmiszer feldolgozás területén is jelen volt. Az unilever folyamatosan csökkentette a cégben való részesedését 2009-ben egészen 4%-ra csökkentette a részesedését a cégből. Ezzel egy időben Clayton Dubillier & Rice, Inc. (CD&R) bejelentette, hogy 46%-os részesedést kíván vásárolni a JohnsonDiversey-ből ezt követően a Diversey név alatt minden eddigi márkát értékesítettek, beleértve az eddigi DiverseyLever

termékeket is. Továbbá folytatták a professzionális termékek értékesítését és a Cash&Carry channel fejlesztését. Melynek a lényege, hogy a vásárló magából a cég raktárából készpénz ellenében fizethet, és azonnal viheti a terméket ez főleg azon kisvállalkozókat célozta meg, akiknek nincs nagy mennyiségű termékre szükségük. Így egyből megkapják a raktárból a termékeket és a cégnek sem kell törődni a kiszállítással. A JohnsonDiversey, Inc. és a JohnsonDiversey Holdings, Inc. 2010. március 1-jén bejelentette, hogy a két szervezet igazgatósága jóváhagyta a cégnevek megváltoztatását. Ekkor a JohnsonDiversey, Inc. változtatta meg a nevét Diversey, Inc.-re és a JohnsonDiversey Holdings, Inc. Diversey Holdings-ra változott. 2011 Június 1.-én a Sealed Air vállalat bejelentette, hogy megvásárolja a Diversey Inc.-t. 2013-ban a Sealed Air új stratégiát kezdett. Diverzifikálta a céget Food-Care, Product Care és egy Diversey Care szervezeti egységekre. 2016 Októberében a cég tovább bontotta a Diversey Care egységet Food Hygiene és Food Care egységre. (www.diversey.com, 2021)

Jelen kor a cég életében

2017-ben a Bain Capital Private Equity bejelentette, hogy felvásárolja a Sealed Airtól a teljes Diversey részleget. Majd visszatérve az eredeti névhez újra Diversey Inc.-re keresztelte vissza a cégcsoportot. A mai napig ebben a formában üzemel a cégcsoport. A strukturális felosztást meghagyták. (www.diversey.com, 2021)

2.2. Vállalat felépítése globálisan

Jelenleg a Diversey 175 országban tevékenykedik 2,6 milliárd dolláros éves profitot produkálva. Piacvezető a tisztítás és tisztítás technológiák területén. Ezt azzal kívánja fentartani, hogy folyamatosan fejleszti termékeit és innovációkat vezet be szinte minden évben. Ilyen például a bevezetésekor egyedinek számító SURE termékcsalád mely teljesen biológiailag lebomló és környezetbarát alapanyagokból készül. Vagy az Intellibot amely az első teljesen robotizált takarítási rendszer, amely emberi irányítás nélkül képes takarítani óriási területeket, mint például repülőterek auláit vagy az Aliexpress raktárkomplexumában is a cég robotjai takarítanak napi rendszerességgel. (www.diversey.com, 2021)

Vállalati struktúra

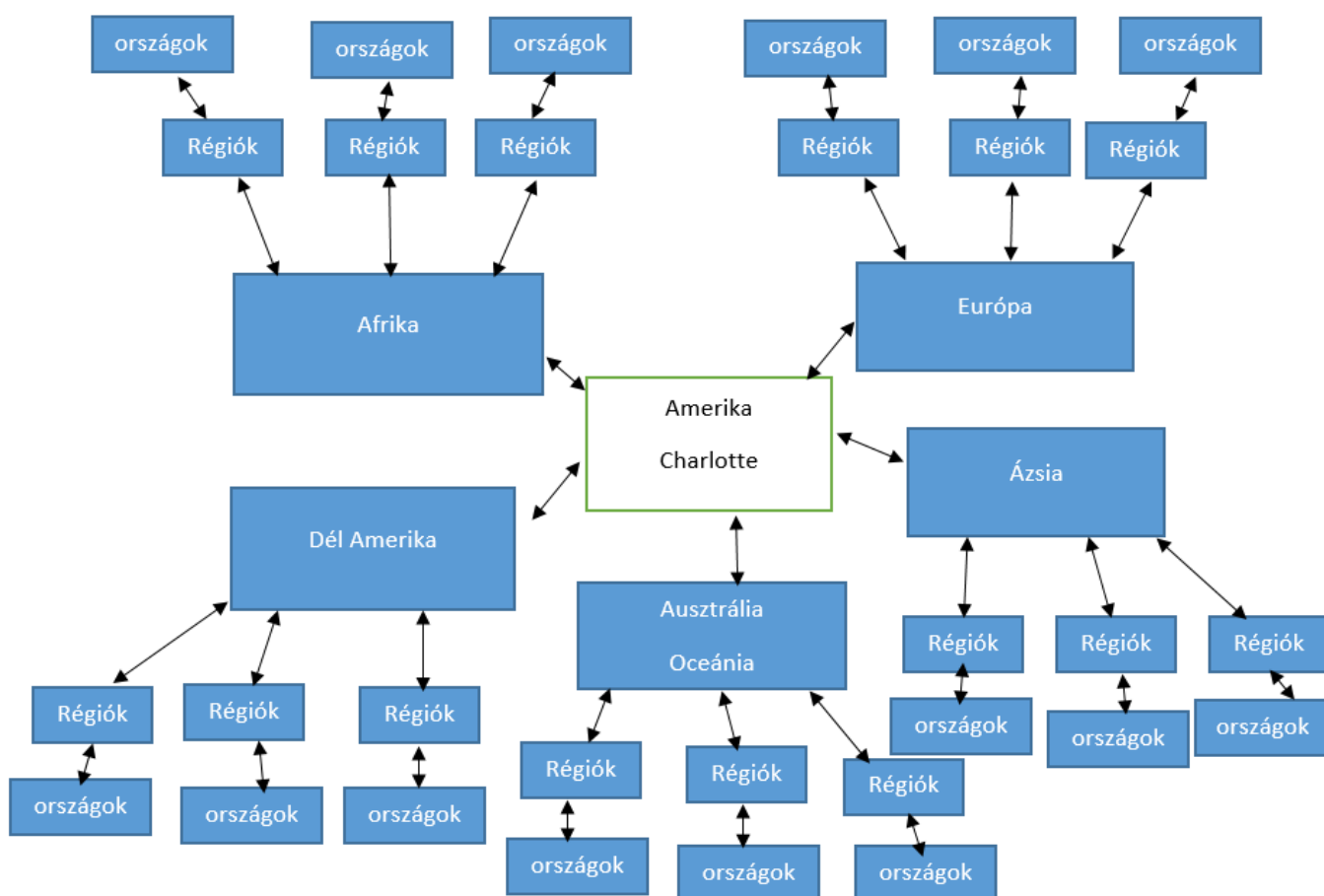
Világ szinten:

A cég székhelye Amerikában található Dél-Karolinában, Charlotteban. Innen irányítják a földrészek központjainak működését. Minden egyes kontinensnek külön központja van. Most nem térnek ki minden egyes központra, hanem a Magyarországot érintőt mutatnám be és részletezném annak struktúráját. (www.diversesey.com, 2021)

Európai központ Hollandiában székel. Innen tovább bontódnak regionális szintekre. Magyarország a Cseh, Szlovák régióhoz tartozott egészen 2019-ig amikor a Magyar diversesey szuverenitást nyert sales részről. Ezen túl csak a HR és Pénzügyi szegmenst irányították külföldről. De a régió teljes irányítása továbbra is Csehországhoz tartozik. (www.diversesey.com, 2021)

1.sz.ábra

Diversesey Szervezeti struktúra



Forrás Saját (a cég 2017-2019. adatait felhasználva)

Bár a cég világméretű, sok területen erősen centralizált az irányítás. Ennek hátránya is érezhető, mivel egy ekkora, globális vállalatnál a centralizált irányítás rettentően lelassítja és körülményessé teszi az irányítást. Egy egyszerű döntés meghozásához is nagyon sok lépcsőn kell áthaladni és ez az esetek túlnyomó többségében rettentően időigényes. Az arculat is egységesítetten meghatározott, az értékesítési és marketing stratégiákban. Viszont ez segít a brandizmus felépítésében. Az egységes világméretű arculat segít a vásárlóknak a döntéshozásban, mivel azt sugallja, hogy a cég termékei egységesek és a minőség is folyamatos és állandó. (www.diversey.com, 2021)

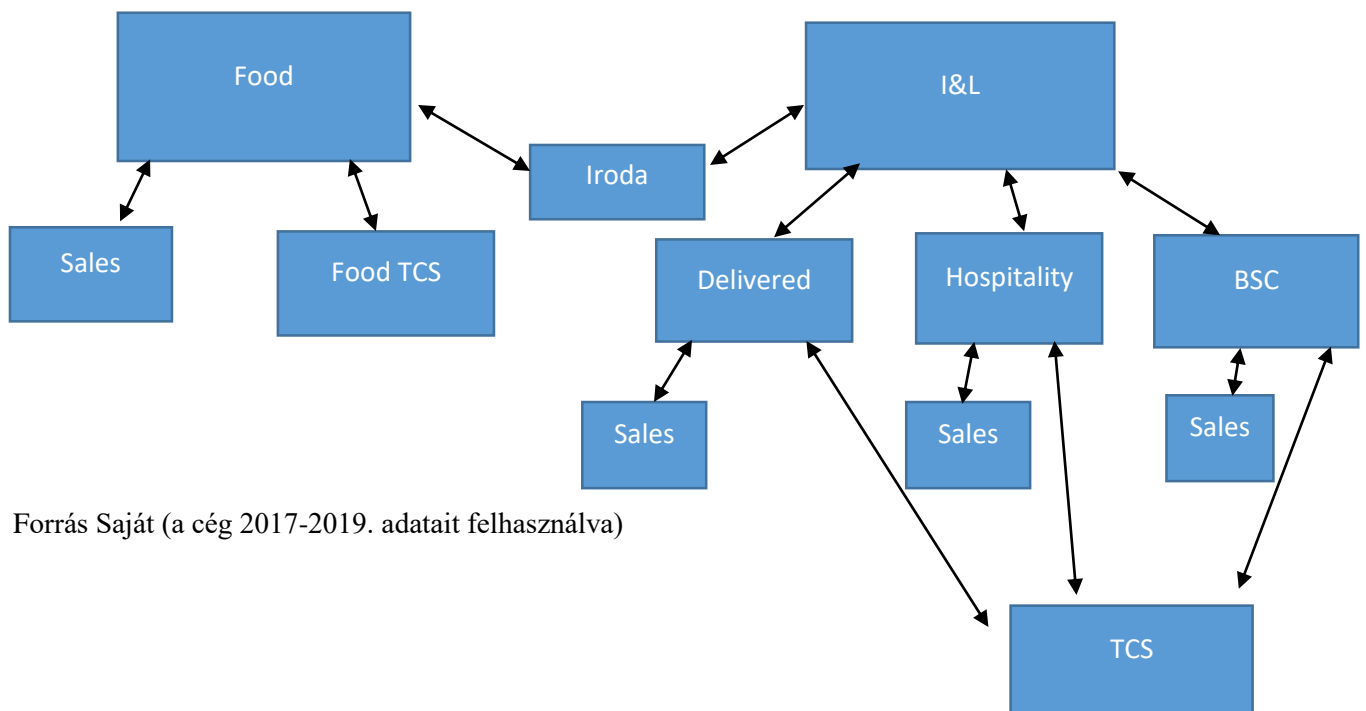
A marketing is külön említést érdemel. Mivel a cég főleg más nagyvállalatoknak értékesít ezért az általános marketing stratégiák háttérbe szorulnak. A civil értékesítés háttérbe szorulása miatt elmaradnak a reklámok, hirdetések és a közösségi médiában történő hirdetés is. A hangsúlyt a márka és cég hírnevére összpontosítja a vállalat. Különböző ár kategóriákat alkalmaz a vásárlási mennyiség függvényében. Továbbá „kerekasztalokat” tart ahol a legnagyobb vásárló vállalatoknak mutatja be az aktuális innovációkat és akciókat. A kisebb vevők felé pedig digitális és nyomdai broszúrákkal juttatja el az aktuális információkat. (cég belső kézikönyve, 2021)

2.3. Vállalat felépítése Magyarország szinten

A cég két nagyobb irányzatra osztható Food és I&L szektorokra. Ezen belül az I&L tovább tagolódik Delivered, Hospitality és BSC. alszektorokra. (www.diversey.com, 2021)

2.sz.ábra

Magyarországi szervezeti ábra



Forrás Saját (a cég 2017-2019. adatait felhasználva)

A cég nagy hangsúlyt fektet a sales tevékenységre, mivel a termékek értékesítése rajtuk keresztül zajlik ezért az értékesítők kiemelt pozíciót foglalnak el a vállalatban. Minden szükséges eszközt biztosítanak számukra, mint például négy évnél nem öregebb autó, laptop korlátlan telefon és internet hozzáférés az irodai háttértevékenységének nagy része is őket szupportálja, hogy csakis az értékesítésre kelljen összpontosítaniuk. A másik kiemelt tevékenység a szervizszolgáltatás. Ennek is az a célja, hogy a garanciális és nem garanciális javítások minél gördülékenyebben menjenek végbe. A vásárlónak elvárása, hogy a szervizszolgáltatás gyors, szakszerű legyen. Ezért ebben sem engedheti meg a vállalat az elmaradást vagy a szolgáltatás minőségének ingadozását. A szervizeseeknek is a már említett eszközök állnak rendelkezésére. A vállalat külső céget alkalmaz a pénzügyi és számlázási

célok ellátására. Akiket a cégnél alkalmazott pénzügyi kontrollerek irányítanak, kontrollálnak. Ennek költséghatékonysági okai vannak. A számlák kezelését és a kifizetéseket a partnercég szakemberei végzik globálisan. A cég által alkalmazott pénzügyi kontrollerek pedig ellenőrzik és koordinálják munkájukat. Magyarországon nem rendelkezik a cég gyárrészleggel és raktárrészleggel sem. Csupán egy bemutató raktár van, amely Cash & Carry boltként is funkcionál. Továbbá egy szerviz raktár, ami a TCS részleget látja el a szervizeléshez szükséges alkatrészekkel. Ebből kifolyólag a vevőszolgálatunk is külföldön Szlovákiában kapott helyet. Ide érkeznek be a rendelések és a régiós raktárokból történik a kiszállítás. Továbbá a vevői számlákkal is a vevőszolgálat foglalkozik. Az irodai alkalmazottak a kis létszám miatt sokrétű tevékenységi körrel rendelkeznek. Elsődleges feladatok szerint állandó irodai dolgozók a Portfólió manager, Sales/Szervíz asszisztens, Office Manager. De Ők végzik a HR feladatokat, autólízingelést és még egyéb más mellékfeladatokat. Tartják a kapcsolatot a Cseh régióvezetéssel és havi rendszerességgel meetingelnek velük. Időszakos irodai dolgozó a regional EHS munkatárs, aki számos országra végzi a munkavédelmi és egyéb biztonsági feladatokat. Továbbá az irodában foglalnak helyet a pénzügyes kontrollerek, akik az országoknak a pénzügyi kontrollingját végzik.(cég belső kézikönyve, 2021)

3. Integrált vállalatirányítási rendszer azon belül az SAP bemutatása és más alternatívák a kis-és középvállalati szegmensben

3.1. Informatikai rendszerek fogalma

„Az információs rendszer a vállalatok környezetére, belső működésére és a vállalat - környezet tranzakciókra vonatkozó információk begyűjtését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és technikai eszközök összege.”(dr. Sediviné, 1996)

Tehát a fentebbi idézetből kiindulva, az informatikai rendszereke feladata a vállalati tevékenységek, mint beszerzés, logisztika, tranzakciók stb. segítése, megkönnyítése, átláthatóvá tétele és ezen folyamatok felgyorsítása.

3.2. Integrált informatikai rendszerek kialakulásának okai

A gazdaság robbanásszerű fejlődése az előző évszázadban megkövetelte az informatikai rendszerek bevezetését.

Addig elég volt a papír alapú adminisztráció, de mivel a piacok globalizálódtak ezt nem lehetett tovább, ezen elavult módszerrel nyilvántartani.

Ezt elősegítette a gazdaságok globalizálódása is. Kialakultak a multinacionális vállalatok, amelyek irányításukhoz megkövetelték az informatikai rendszerek adta gyorsaságot és átláthatóságot.

Az informatikai rendszerek fejlesztését magától értetődő módon a vállalatok igényei határozták meg és határozzák meg a mai napig is. A logisztikai, irányítási, pénzügyi stb. stratégiáknak való megfelelés folyamatosan új és új feladatot ad az informatikai rendszerek fejlesztői számára. (Csalai 2001) (Edward 1999)

3.3. Az integrált vállalati rendszerek fogalma, feladatai

Az integrált vállalatirányítási rendszer egy komplex mindent átfogó cégirányításáért felelős informatikai rendszer. Lényege a vállalat irányításához szükséges adatok tárolása, azok rendezése, feladatok felgyorsítása, továbbá a döntéshozások előkészítése, azok megkönnyítése. Kis és nagyvállalatoknak is egyaránt szükségük lehet e programok alkalmazására a felgyorsult piaci környezet lereagálásához.

3.4. *SAP rendszer története, működése*

Az SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) rendszert a németországi SAP AG cég fejlesztte 1972 óta. Ma a vállalat az ötödik a világ szoftvercégei között. A cég fő profilja az SAP programcsomag, amely vállalatok irányításához szükséges igényeket fed le. Alapvetően egy általános funkciókat tartalmazó szoftverről beszélünk, amelyeket a cég igényeihez igazítanak. Ebből kifolyólag nincs két egyforma SAP program.

Az első szoftver az R/2 volt. De az igazi áttörést az 1992-ben megjelent R/3 hozta. Az R/3 már a mai modern SAP rendszereket idézi. Rugalmasan alakítható a cég igényeihez mérten. Testre szabhatja a vállalat és utólagos módosításokat hajthat végre rajta.

Továbbá már ez a rendszer is valós idejű adatfeldolgozással rendelkezett, amely lehetővé tette a gyorsabb reagálást, döntéshozást.

A rendszer bevezetésénél arra is figyeltek, hogy ne egyszerre hanem modulárisan legyen bevezetve egy vállalatnál. Ennek jelentősége a betanulási fázisban kulcsfontosságú. Az alkalmazottaknak lehetőségük nyílt a modulok elsajátítása majd az összefüggések betanulása.

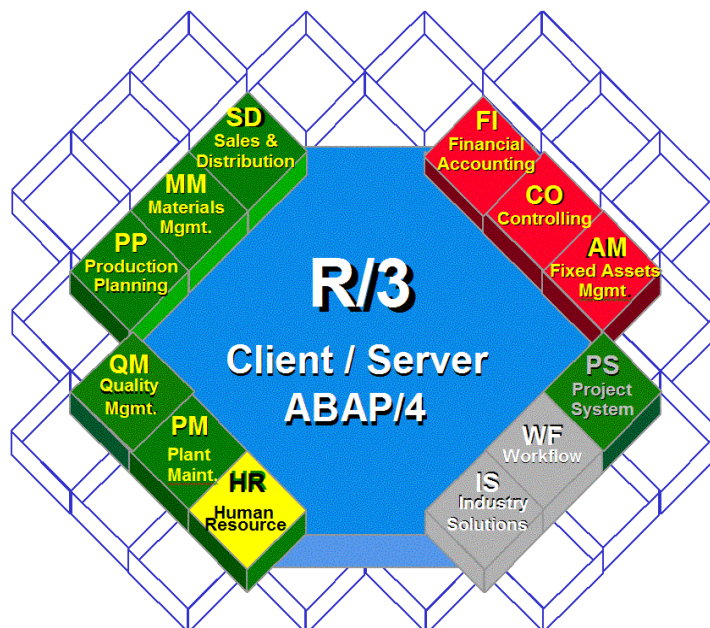
A mai napig az R/3 rendszert fejleszti a német vállalat. A legújabb verziók már internetbővítéssel rendelkeznek és képesek párhuzamosan futó üzleti feladatok ellátására is. (Kovács 2011)

3.5. Modulok strukturális felépítése. Pénzügyi és controlling modul bemutatása

3.sz.ábra

SAP rendszer moduláris

- ✚ AM Eszközgazdálkodás
- ✚ CO Controlling
- ✚ CS Vevőszolgálat
- ✚ FI Pénzügyi könyvelés, számvitel
- ✚ HR Emberi erőforrások
- ✚ MM Anyaggazdálkodás
- ✚ PM Karbantartás
- ✚ PP Termeléstervezés és irányítás
- ✚ PS Projekt rendszer
- ✚ QM Minőségbiztosítás
- ✚ SD Értékesítés
- ✚ WM Raktárgazdálkodás



Forrás: www.sapmodulestraining.wordpress.com

Ahogy ez az ábrán is jól látható az R/3 strukturális felépítése négy oldalra csoportosítja a modulokat. Ezek az oldalak egymással összefüggésben vannak, mint például a pénzügyi, controlling és eszközgazdálkodás. Ezen oldalak összessége adja a komplex adatokat.

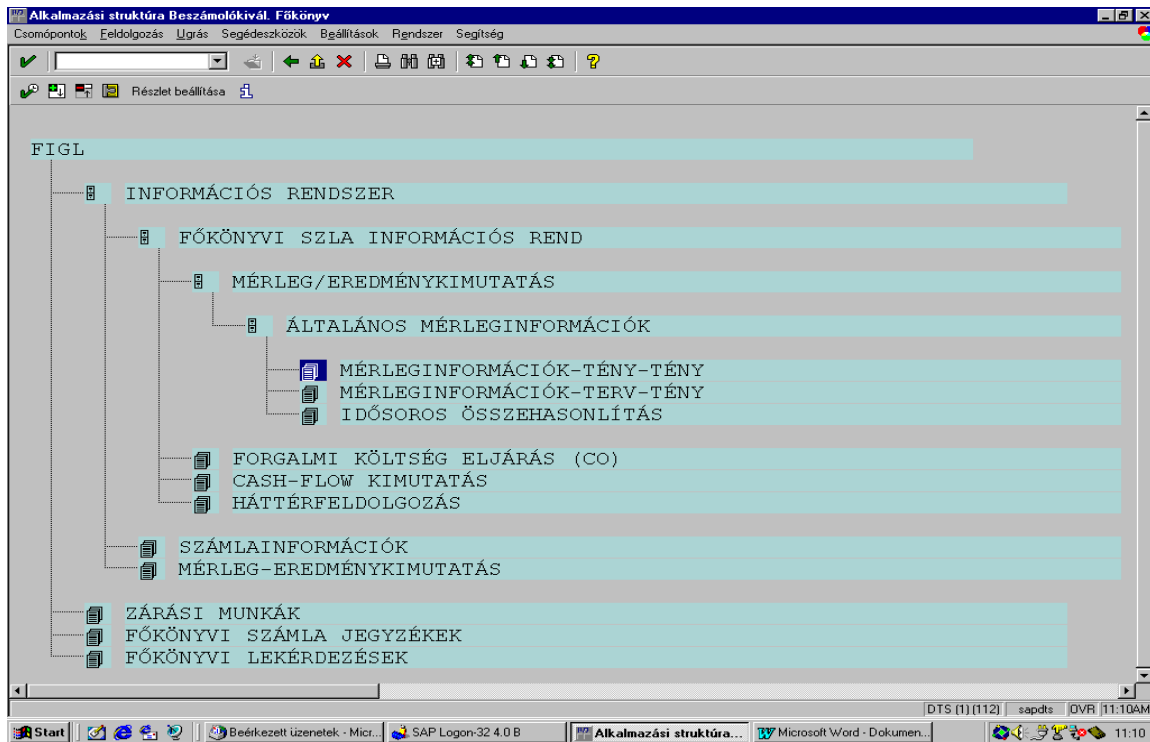
A modulok külön kihangsúlyozhatók, ha a cég struktúrája vagy irányzata ezt megköveteli.

✚ Pénzügyi modul (FI)

A pénzügyi modul garantálja a magyar és nemzetközi jogi szabályozások betartását. Ez az előfeltétele a globális alkalmazásnak. A logisztikai folyamatok automatikus könyvelést váltanak ki. Amely teljes mértékben elektronikus úton zajlik. Különböző mérlegtípusokkal tud dolgozni a rendszer, amely által a program teljesen idomul a vállalat kívánalmaihoz. A könyvelés után azonnal rendelkezésre állnak a számlaképek és egyéb más információk, mint a vevők és szállítók adatai vagy a folyószámla kezelés funkció. A rendszer, ahogy már említettem kapcsolatban, átfedésben van a controlling modullal ezáltal ott is megjelennek a folyamatok és műveletek. (Kovács 2011)

1.sz.kép

Az integrált főkönyv pénzügyi információs rendszere



Forrás: Integrált vállalatirányítási rendszerek Kovács, I.(2010)

A rendszer az SAP-EIS rendszeren alapszik. Ezáltal többféle jellemző alapján lehet kiértékelni a kapott adatokat.

Kontrolling modul (CO)

A kontrolling modul legfőbb feladata a kapott adatok feldolgozása, rendezése ezáltal a belső számvitelt támogatja, koordinálja. Továbbá a tervezés és döntéshozásban is kulcsfontosságú szerepet lát el.

A modul szinte a létező összes költségszámítási eljárást támogatja (teljes-, rész-, közvetlen költség, fedezet, stb.).

A modul alegységei:

- A költség- és árbevétel számításban (CO-CEL)
- A költséghely számítás (CO-OM-CCA)
- Az általános költség-rendelésekkel (CO-OM-OPA)
- A termékköltség-kontrolling (CO-PC)

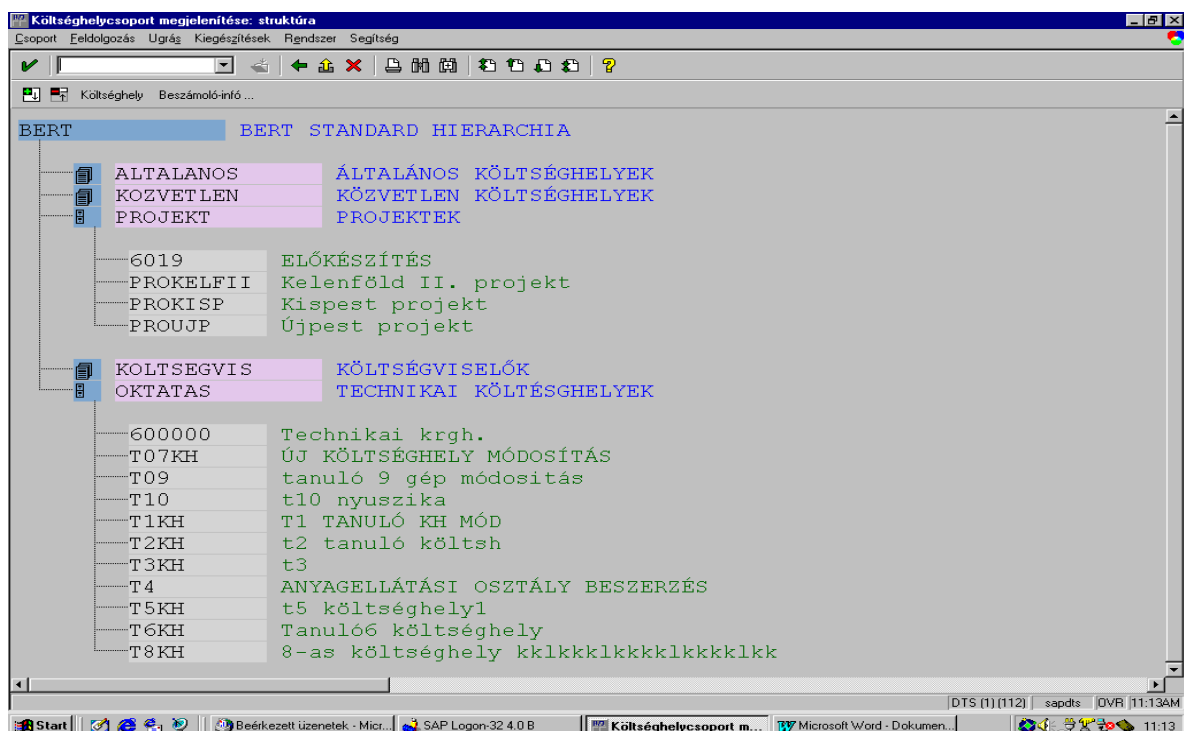
Továbbá a modul hierarchia alapú, amely a bevezetésnél ezen sorrend adatainak megadása szükséges

- Általános költséghelyek (igazgatási, irányítási, szolgáltatói, technikai)
- Közvetlen költséghelyek (termelő költséghely)
- Projektek
- Költségviselők (villamos energia, gőz, forró víz)

(kovács 2011)

2.sz.kép

A CO modul Standard Hierarchiája



Forrás: Integrált vállalatirányítási rendszerek Kovács, I. (2010)

Ezen alap hierarchiakon kívül természetesen további hierarchiák építhetők így szabva a programot a cég kívánalmaira.

Fontos megemlíteni még, hogy a CO modulban elsődleges adat nem keletkezhet. Mivel a controlling feladata az adatok elemzése ezáltal logikus, hogy nem vihetőek be adatok csak a kapcsolatban lévő többi modulból származó adatokkal dolgozhatunk benne. (Kovács 2011)

3.6. Alternatív vállalatirányítási rendszerek kis-és középvállalati szegmensben

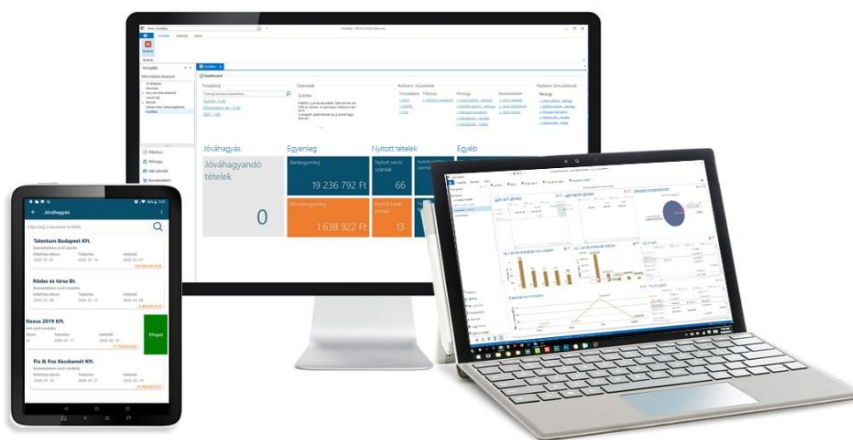
A kis-és közép vállalatok igényeit a nagyvállalatokra szakosodott vállalatirányítási rendszereket fejlesztő cégek is realizálták. Több cég kínál alternatívákat a vállalatok igényeinek megfelelően. A nagyvállalatokra szakosodott cégekről, most nem ejtenék több szót, ezt már megtettem feljebb. Inkább, bemutatnék egy innovatív céget, mint példát a sok más cég közül, akik felfedezték a felkínálkozó piaci rést és igyekeznek kiaknázni azt.

Ilyen például a REVOLUTION Software Kft. által fejlesztett ERP rendszerek, amelyek kifejezetten a Magyar KKV szektor igényeire szabtak. Érdekesség, hogy nem egy kifejlesztett, nagy rendszert „szabdaltak” szét az igényeknek megfelelően mint a nagycégekre szakosodott cégek, hanem kifejlesztettek több kisebb rendszert, amik akár össze is kapcsolhatók. (www.revolution.hu, 2021)

A cég termékpalalettáján megtalálhatóak a külön kisvállalatoknak kifejlesztett rEVOL Express és Iroda++ ügyviteli rendszerek, melyek az eddigi excel táblás és idejeműlt irányítást integrálják egy Műszerfalba, amelyen könnyen nyomon lehet követni a cég ügyleteit, számlázását, feladat kiosztását. A cég a középvállalati szegmensnek szintén két alternatívát kínál. Az egyik a deep.erp a másik Microsoft dynamics 365 a fentebb említett előnyökkel, mint műszerfal alapú kezelőfelület, tablet/mobil applikációs lehetőség és természetesen felhő alapú adatbáziskezelés. Plusz, külön számlázási és dokumentumkezelő rendszert is kínál, amik egymásba integrálhatók így komplexen akár egy telefonról is nyomon követheti a vállalat irányítója a folyamatokat. (www.revolution.hu, 2021)

3.sz.kép

A revolution vállalatirányítási rendszereinek sokoldalúsága



Forrás: www.revolution.hu/deep

Ez az egy példa is jól mutatja, hogy a startupokra jellemző innovatív, agilis fejlődés utolérte a vállalatirányítási szegmest is.

4. Ariba SAP rendszer bemutatása

4.1. Az Ariba SAP rendszer lényege

Az Ariba alapvetően egy költségmenedzsment rendszer. Feladata a beszerzés és azzal járó kiadások átláthatóvá tétele és ellenőrzése az SAP alrendszereként, azzal szorosan együttműködve. (www.ariba.com, 2021)

A rendszer lényege, hogy az ismétlődő beruházások, beszerzések megrendelését, visszaigazolását, számlázását elektronikus úton bonyolítsa le a vállalat. Annak engedélyezése jól látható és nyomonkövethető legyen akár globálisan is. (www.ariba.com, 2021)

4.2. Az Ariba SAP története

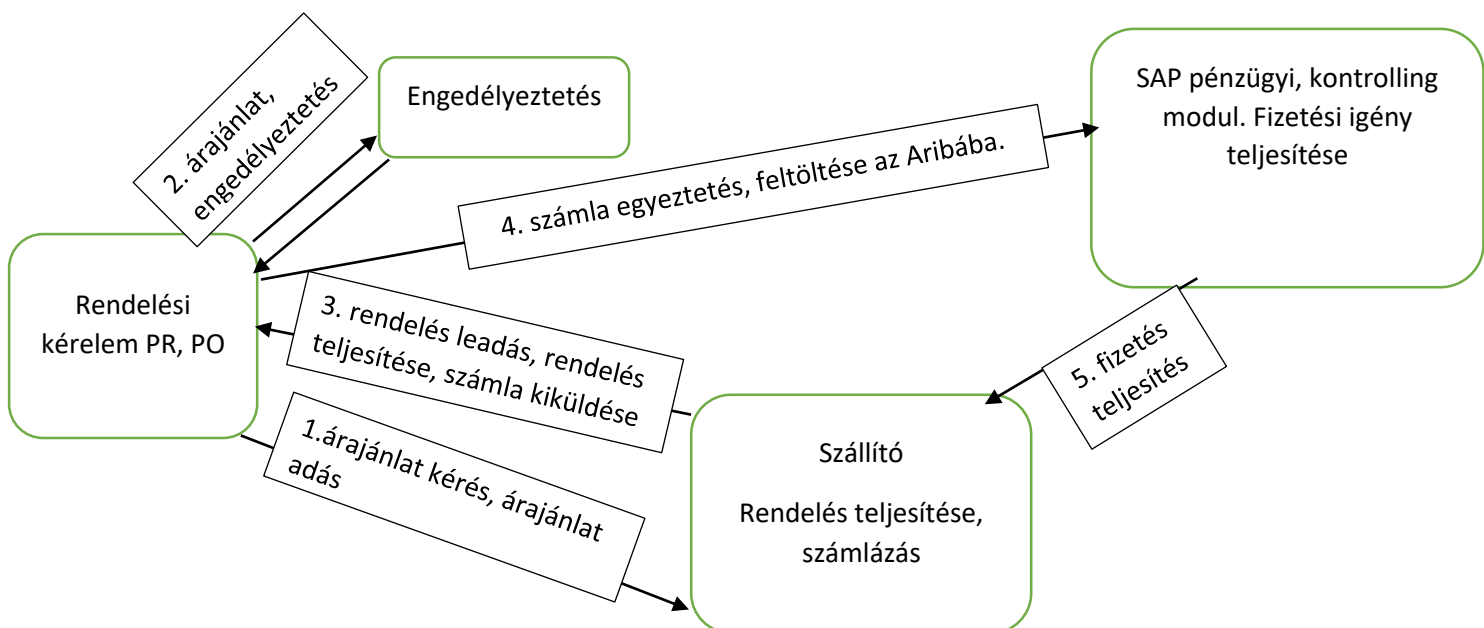
Az Ariba 1996-ban alapult. Az első név Procuresoft volt, amit a megjegyezhetőség és marketing szempontok hatására Aribára módosítottak. A kezdeti célok a beszerzési folyamatok megkönnyítése és átláthatósága volt a vállalatok számára az interneten keresztül. Ezelőtt a beszerzések papír alapon történtek a nagyvállalatoknál. Ami idő és munkaerő igényes volt. Aribát tőzsdére bocsátották 1999-ben a Krach's leadership szárnyai alatt, amely kimagasló tőzsdei sikereket ért el egészen 2001-ig amikor drasztikusan visszaestek a részvény árfolyamai. Ezek után ismét független vállalként működött. 2012-ben egy új korszak kezdődött a vállalat életében, mivel az SAP felvásárolta a céget ez által hozva létre az Ariba SAP ágat. Az alapvető irányzat nem változott, de kombinálva a már kiforrott SAP adta lehetőségekkel új dimenziók nyíltak meg az Ariba rendszer előtt. Elsődlegesen a rendszer integrálása volt a fő cél az SAP-be. 2016-ban pedig egy teljesen új szoftvert bocsátottak ki. Ezen új rendszer még hatékonyabban tud együttműködni a fő rendszerrel és figyelembe vették az SAP rendszert alkalmazó cégek igényeit is a fejlesztés során. Ezt a mai napig fejlesztik és használják. (www.ariba.com, 2021)

4.3. Az Ariba SAP rendszer működése, előnyei

A rendszer internet alapon kezeli a beszerzéseket, azok engedélyezését és lebonyolítását. A szállítókat előre rögzíteni kell a rendszerbe amit egy tendereztetés előz meg és az onnan kikerülő nyertes szállító kerülhet be a rendszerbe. Csak a már rögzített és engedélyezett szállítóktól akik bekerültek történhet beszerzés. Minden egyes beszerzést egy árajánlatkéréssel kell elindítani. Ez amolyan formális árajánlatkérés, mivel ha nem fogadjuk el az árajánlatot akkor más lehetőség nincs a rendszerbe. Viszont, ha hosszútávon nem elfogadható árat, vagy minőséget szolgáltat a szállító, akkor lecserélhető. A szállítótól kapott árajánlat alapján egy kérelmet kell létrehozni amelyet, elő kell terjeszteni engedélyezésre. Az engedélyező lehet helyi vezetőség, vagy akár regionális vezető is a megrendelendő szállítmány függvényében. Az engedélyezés után adható le a rendelés a beszerzésre, vagy ha a szállító rendelkezik rendelés leadást feldolgozó Ariba rendszerrel, akkor a rendszer automatikusan leadja azt. A beszerzés fizikai beérkezésével egy időben vagy az után a szállító által kiállított számlát fel kell tölteni a rendeléshez az Aribában és el kell fogadtatni. A Magyar adózási rendszer viszontagságai itt ütköztek ki igazán a standardizált rendszerrel. Nem egyszer ennél a lépésnél szorult be a megrendelés és okozta a csúszások zömét. Ezt követően az Ariba együtt működve az SAP pénzügyi és kontrolling moduljával könyveli a számlát. (www.ariba.com, 2021)

4.sz.ábra

Az Ariba rendelés leadása és a számla teljesítésének folyamata

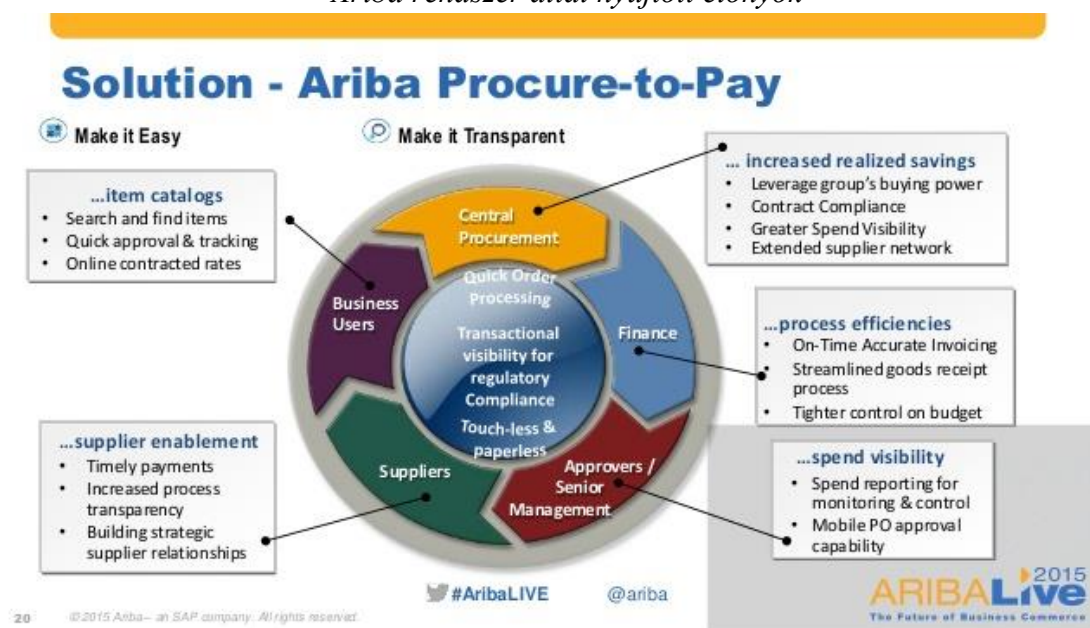


Forrás: saját (a cég 2017-2019. adatait felhasználva)

A rendszer alapvetően idomul a vállalat üzletformájához. Képes kezelni bármely termék vagy szolgáltatástípust egyaránt. További előnyöket nyújt a rendelések átláthatóvá tételével és ellenőrizhetőségével. Ahogy a fenti ábrán is jól látható ahogy már említettem, minden egyes beszerzést külön kell engedélyeztetni. Egy beszerzés sem történhet a rendszer használata nélkül ezáltal még jobban vannak koordinálva a folyamatok. További előnyök a rendszer használatával a folyamatok gyorsulása, nyomon követhető aktuális adatbázis a rendelésekről, ami által könnyebben meghatározhatóak és kivitelezhetőek a költségvetési stratégiák. (www.ariba.com, 2021)

4.sz.kép

Ariba rendszer által nyújtott előnyök



Forrás: www.slideshare.net

Az Ariba SAP honlapjáról származó kép bemutatja a rendszer működését és hatékonyságát. Öt fő egységre bontja a folyamatot. Az első lépést a központi beszerzésnél kezdi azt követi a pénzügyi, engedélyező, szállító és üzleti lépés. Összességében pedig gyorsabb folyamatot, átláthatóságot és papírmentes beszerzést ígér. Itt megjegyezném, hogy a rendszer követi a piaci igényeket, mivel a 21. században a paperless office irányzat térhódítása folyamatos. (www.ariba.com, 2021)

5. Kutatás módszertan

5.1. Téma felvezetése, tézis felállítása

Kutatásom célja, hogy választ kapjak arra a kérdésre, miszerint van-e létjogosultsága a kis-és középvállalati szektorban a vállalatirányítási rendszereknek és effektíven használhatóak e ezen rendszerek ebben a szegmensben.

Vizsgálatom alanyául a Diversey Kft. szolgál. Mivel szakmai gyakorlatomat is itt töltöttem ezért kellő rálátásom nyílt a cég irányítási rendszerére az általuk használt SAP vállalatirányítási rendszerre és azon belül az Ariba SAP amely a számlázási folyamatok hivatott koördinálni és összehangolni a főrendszerrel. A cég érdekessége abból fakad, hogy bár multinacionális gyökerekkel rendelkezik, az anyavállalat 175 országban van jelen, de mégis egy kisvállalat méretével van jelen a magyar piacon. Alkalmazottak száma nem éri el a 40 főt és árbevétele sem haladja meg a középvállalatokra szabott küszöbértéket az 50 millió eurót. Inkább a kisvállalati küszöbértékhez közelít az éves árbevétele (10 millió euro).

A vállalat egy tulajdonosváltáson esett át 2017 második felében és ennek következtében több folyamat átszervezése és más rendszerek bevezetését hozta magával 2018-ban, többek között az Ariba SAP számlázási rendszerét is.

Kutatásomban három, 2017-2018-2019-es év számlázási hatékonyságát fogom vizsgálni. Rá szeretnék mutatni az említett számlázási rendszer pozitív illetve negatív hatásaira illetve annak hatékonyságára a szállítók, kezelt számlák darabszáma, csúsztató napok és azok darabszáma alapján. Vizsgálni szeretném a cégnél történt bevezetésnek a körülményeit és képzési hátterét. Arra keresem a választ, hogy megéri-e egy ilyen rendszert bevezetni egy kis-és középvállalkozás méretű cégben.

Továbbá mélyinterjúk során kívánom felmérni, hogy a magyar kis-és középvállalati szegmensben mekkora létjogosultsága van az ERP rendszereknek. Mit gondolnak a benne dolgozó szakemberek e rendszerek létjogosultságáról, azok hatékonyságáról és a jövőben várható fejlődési irányzatokról a szegmensben.

5.2. Az Ariba SAP számlázási rendszer előtti számlakezelés menete a Diversey Kft.-nél

Az Ariba rendszer legfőbb lényege az engedélyezés, és után követés lehetősége. Az Ariba számlázási rendszer előtt, csak helyi engedélyezés zajlott. A beszállítókat a nagyobb beruházásoknál versenyeztette a cég. A kisebb beruházások esetében a már bevált beszállítóktól rendelt. A rendelést két felsővezetőnek kellett jóváhagynia Magyarországon. A már említett versenyeztetés nem teremtett monopolhelyzetet a beszállítók között, és ha egy már bevált beszállító megemelte az árait, akkor könnyen le lehet váltani egy kedvezőbb árfekvésű beszállítóra. A tendereztetés időt vont el, így a folyamatok lassabbak voltak az első időszakban, viszont amint meglettek a beszállítói folyamat „nyertesei” felgyorsultak a folyamatok és lehetőség volt a szállító leváltására. Hátrányt képezett az, hogy a regionális és globális vezetésnek kisebb rálátása volt a folyamatokra ezért nem volt kellőképpen nyomon követhetőek a folyamatok.

5.3. Az Ariba SAP számlázási rendszer bevezetése és folyamatok betanítása a Diversey Kft.-nél

Ahogy már említettem a cégnél az Ariba rendszert 2018 évében vezették be. A dolgozók elmondása alapján költséghatékonysági okokból nem történt teljes körű személyes képzés, mint amikor az SAP-t vezette be a cég. Ekkor több napos képzésen esetek át a programmal dolgozó kollégák és a pénzügyes csoport több hetes intenzív angol nyelvű képzésen is részt vett a zökkenőmentesebb globális pénzügyi integráció okán. Ki tudták szűrni a Magyar piacra jellemző dolgokat és arra formálni a helyi modulrendszert.

Az Ariba SAP esetén ezek, ahogy már említettem költséghatékonysági okok miatt elmaradtak. Ez esetben csupán egy 2-2.5 órás videó állt rendelkezésükre. Amivel én is találkoztam betanulásom során. A videó nagy részletekben bemutatja az Ariba SAP működési elvét, de nem tér ki annak részletes kezelésére és nem tájékoztat a regionális különbségekről sem. Továbbá nem állt rendelkezésre demo változat, ahol nem éles körülmények között gyakorolható be a program kezelése specifikáltam a magyar adózási rendszerre, ami eléggé eltérő nem csak a régióban, de mondhatni a világon is. Ez a bevezetés után elég sok fentakadás okozott, mivel a rendszer nem állt „készen” a többkulcsos adórendszerünkre. Ezt egy demó változat alatt kiszűrhetette volna a magyar csapat és visszajelzést adhatott volna a központi fejlesztőknek e hiányosságról.

5.4. SAP ARIBA kutatásának bemutatása, értékelése

Kutatásom alatt a 2017-2018 és 2019-es év adatait vizsgáltam. A 2017-es év azért meghatározó, mert ekkor még nem alkalmazta a számlázási rendszert a cég. 2018-as év elején vezették be a rendszert, ennek a bevezetésnek a következményei és a cég szállítópólitikája jól nyomon követhető lesz a számok alapján. A 2019-es év pedig a már alkalmazott technológia előnyeire és hátrányaira mutat rá. Sajnos, a 2020-as évről még a kutatási adatgyűjtésemkor nem álltak rendelkezésemre adatok. Mondjuk, a pandémia pozitívan érintette a tisztítószerrel foglalkozó cég forgalmát, de úgy gondolom, e rendkívüli helyzet adatai csak torzították volna az általános időszak eredményeit, és ahogy már említettem nem voltak megfelelő adatok a kutatásba való integráláshoz.

2017-es év adatai:

2017-ben a Diversey még a Seald air alatt tevékenykedett, viszont a számlázás az anyavállalattól külön zajlott. Ennek köszönhetően tudtam rászűrni az adatokra mivel a tulajdonosváltást követően ezen adatok még rendelkezésre álltak.

A cég a 2017-es évben 3330 darab számlát kezelt és teljesített és mintegy 145 beszállítóval állt kapcsolatban. Ezen szállítók között szerepel számos azonos területen tevékenykedő szolgáltató, viszonteladó és beszállító. Ez azért érdekes mivel a későbbiekben tárgyalni fogom az Ariba rendszer szállítói szabályzatát, amely kimondja, hogy 3 szállítót kell versenyeztetni egy adott hely betöltésére és csupán egyet, lehet szerződést kötni. Tehát a rendszer bevezetése előtt lehetett több beszállítót versenyeztetni akár egy szállítási tenderre is. Itt megjegyezném, hogy természetesen nagy tételek esetén volt ez érdemes így versenyhelyzetet teremtve a beszállítók között és alacsonyan tartva a beszerzés árait. Kisebb tételek esetén a régi rendszerben is egy beszállítót tartottak meg egy területre. Összességében kimondható, hogy az Ariba előtt rugalmasabb helyzetben volt a cég a beszállítók terén. Bármikor válhattak egy kedvezőbb szállítóra.

2018-as év adatai:

A tulajdonosváltást átszervezések követték. Több szervezeti egységet átalakítottak és új rendszereket vezettek be. A standardizálás jegyében vezették be az Ariba rendszert is. Mivel az új tulajdonos rendszerébe ezzel tudta integrálni az újonnan felvásárolt céget.

A rendszer bevezetése után elkezdődött a beszállítók tendereztetése, ahogy már említettem egy területre három darab ajánlatnak kellett beérkeznie és költséghatékonyági

döntéshozás dominált. Azaz a kedvező ár döntött a beszállítók között. Ez nem a legjobb megoldás, mert elég gyorsan minőségromláshoz vezethet mind termék, mind szolgáltatás terén. Ezt követően minden egyes területre csupán egy, az elfogadott szállító került be az Ariba rendszerébe.

Ha esetleg szállító váltás mellett döntenek, akkor a körülményesen zajlik. Újra végig kell járni a fentebb leírt folyamatot Külön újra tendereztetni kell, a legjobb ajánlatot engedélyeztetni kell a regionális, majd a központi vezetéssel és csak ezek után lehet felvinni a rendszerbe, mint Diversey szállító. Viszont, ha valaki bekerül a rendszerbe, akkor mondhatni monopolhelyzetben lesz azon a területen. Természetesen a szerződéskötésnél próbálja ezt a cég kiküszöbölni. De mondhatni a szerződés aláírása után a beszállító elég jó helyzetbe kerül a vállalattal szemben az esetleges késés, nem megbízható szállítással, kezeléssel és kapcsolattartással már gondok adódhatnak.

Ennek a monopolizált helyzetnek köszönhetően 2018-ra a szállítók aránya nagymértékben csökkent 123-ra ezt pedig a kezelt számlák száma is követte 2292 darabra az évben.

2019-es év adatai:

A cég a 2019-es években tovább redukálta a szállítók állományát, bár nem akkora mértékben, mint a rendszer bevezetésének évében (123-ról, 118-ra). Ez a redukció a kezelt számlák számában is megmutatkozott, de itt is modorált volt a csökkenés (2292-ről, 2124-re). Jól látható, hogy az első évhez képest, amikor még nem alkalmazta a cég a rendszert erős csökkenés történt a szállítók számában, ami meghaladta a 18%-os szállítói leépítést és természetesen ez a kezelt számlák számát is csökkentette 36%-al. A cég ezáltal hatékonyabbá és átláthatóbbá tette a szállítói kapcsolatait. Viszont, ahogy már említettem nagyobb esély van a szállítói visszaélésre. A rendszer kezelése már a helyi dolgozók körében zökkenőmentesebben zajlott. De a requestek engedélyezése még mindig körülményes volt és a Román accountant sem mindig tudta továbbra sem értelmezni, kezelni a magyar adózási rendszer rejtette egyedi megoldásokat a standardizált pénzügyi rendszerhez képest. Ez okozhatja, hogy a csúszások aránya a kezelt számlákhoz képest szignifikánsan nem változott.

Két év adatainak összevetése:

Egy táblázatba téve az említett adatokat jól látszanak az értékváltozások.

1.sz.táblázat

A vizsgált három év szállítóinak, számláinak és csúszásainak összesítő táblázata

Alap Adatok	2017	2018	2019	2017 és 2019 közötti arány
Összes számla	3330	2292	2124	64%
Szállítók száma	145	123	118	81%
Összes fizetési csúszás	1238	848	767	62%

Forrás: saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

Ez arra engedne következtetni, hogy e drasztikus csökkenések elősegítik a számlakezelésének folyamatait, ami részben meg is történt. 2017-ben a határidőn túl fizetett számlák száma 1238 darab volt, amíg 2018-ban 848 darabot számlált. A 2019 es évben már nem volt ekkora a csökkenés mértéke a 767 darabszámot számláló határidőn túl fizetett számlák arra mutatnak, hogy a bevezetést követő második évben már beállt a rendszer. és az első évhez képest annak 62%-ra csökkent a határidőn túl fizetett számlák darabszáma. Elsőre ez megnyerően hangzik. De ne felejtjük el, hogy a szállítók és ez által az összesen kezelt számlák száma is csökkent közel arányosan egymáshoz képest. Továbbá egyenes arányosságot lehet feltételezni a fentebbi tábla adatai alapján az összes kezelt számla darabszáma és az összes fizetési csúszás darabszáma között, az előbbi 36%-al, míg az utóbbi 38%-al csökkent az első évhez képest. Egymáshoz viszonyítva csupán 2%-os eltérést mutat, így kijelenthető, hogy arányosan változott a két érték. A cég szándéka volt a számlák és csúszási darabszám redukálása. Kijelenthető, hogy a rendszer bevezetése és a vele járó szállítói redukálás magával vonzotta a számlák és csúszási darabszám csökkenését. Viszont, ha a már említett két értéket arányosítom, akkor arra a következtetésre jutottam, hogy a számlakezelő rendszer nem csökkentette hatékonyan a csúszási darabszámot a kezelt számlák darabszámához képest. Ezt a jövőben a hatékonyabb folyamatokkal javíthatónak látom.

2.sz.táblázat

A vizsgált három év határidőn túli fizetések aránya és a határidőn túli teljesítések átlagolt napjainak táblázata

	A határidőn túli fizetések arányai a kezelt számlákhoz képest	Határidőn túli teljesítések átlagolt napjai
2017	37,2%	141
2018	37,0%	79
2019	36,1%	63
Javulási arány az első évhez képest	1%	224%

Forrás: saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva)

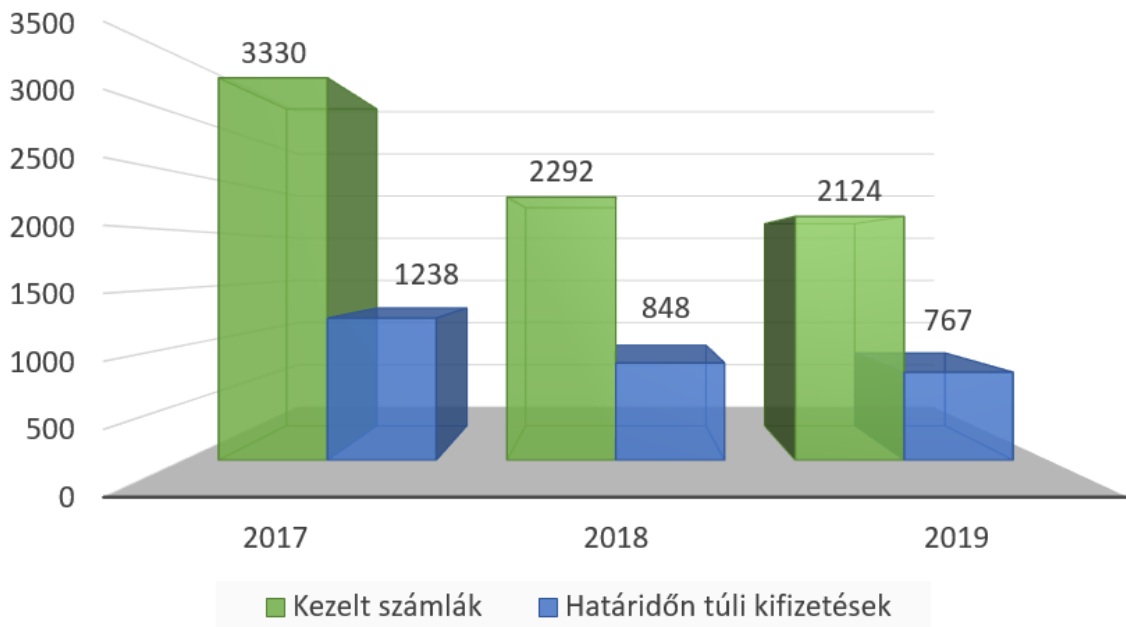
A 2.sz. táblázatban is jól látszik, hogy a kezelt és határidőn túli fizetések aránya közel azonos mind a három évben. Csupán 1,1%-os javulást ért el a három év alatt a határidőn túli fizetések arányai a kezelt számlákhoz képest. Ami nem elfogadható javulásnak értékelem. Ezen a téren komoly fejlesztésekre van szükség a folyamatok gyorsítása és számla kezelési hatékonyság terén.

Ezzel ellentétben erőteljes javulást mutatnak a határidők utáni eltelt napok számai. Amíg 2017-ben 141 nap volt az átlagos késés a határidőn túli teljesítések esetében addig 2018-ban csupán 79 nap és ez tovább redukálódott a 2019-es évben 63 darabra. Ha csak a Határidőn túli teljesítések átlagos napjait nézzük, akkor a vizsgálat első évéhez képest, amikor még nem alkalmazták a rendszert 224%-os csökkenést értek el a határidőn túli teljesített napok számában, ami már erőteljes javulásnak mondható. Ez köszönhető lehet ténylegesen az Ariba rendszer adta lehetőségeknek és ne feledkezzünk el a kevesebb kezelt számla számától. Ami az arányosított hiba arány csökkenésére is mutathat és arra is engedhet következtetni, hogy kevesebb számla esetén az azonos létszámú pénzügyes osztály és számlakezelő alosztály precízebben tudja végezni a munkáját a kisebb leterheltségnek köszönhetően. Ezt a javulást a rendszer bevezetésének eredménye ként értékelem, még ha közvetett módon is, de hatással volt a csúszási napok átlagolt számára a vizsgált időszakban.

A következő ábrákon szemléltetni szeretném az évek közötti darabszám- és arányosított változásait.

5.sz.ábra

A vizsgált három év szállítóinak, számláinak és csúszásainak összesítő diagrammja



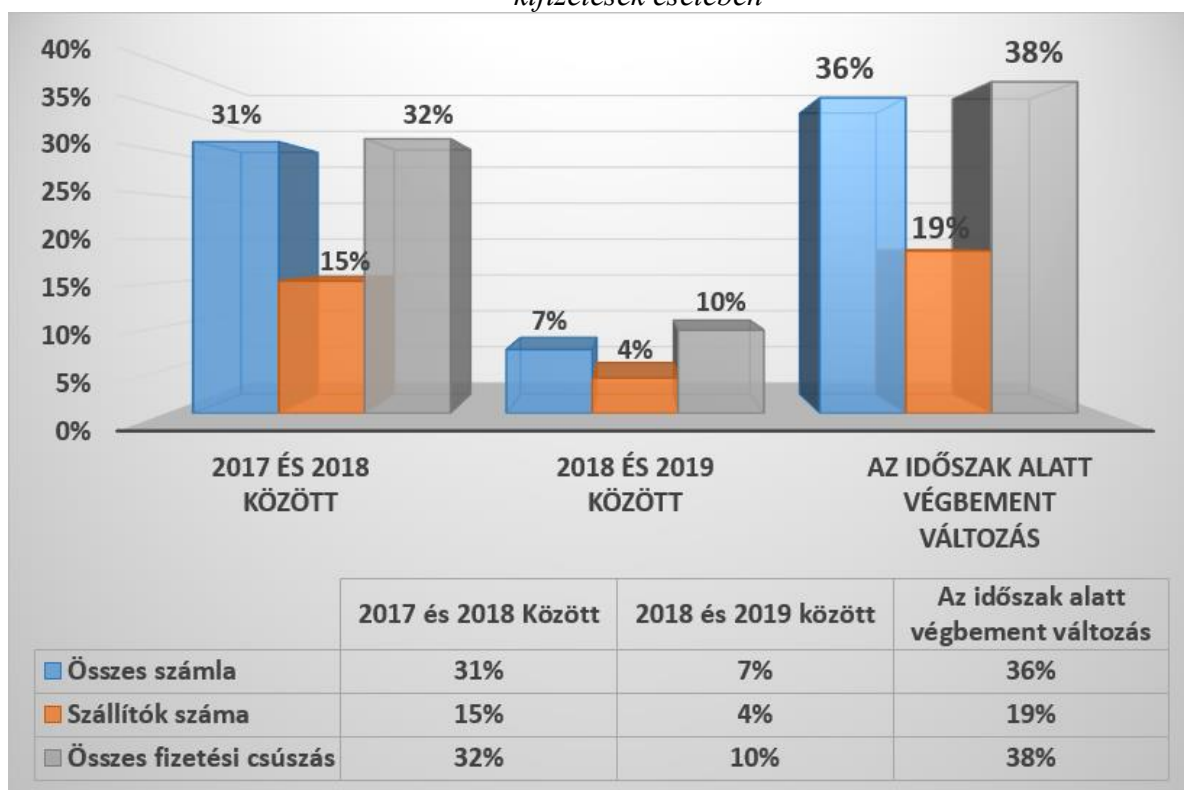
Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

Az 5.sz. ábra jól prezentálja a bevezetés évében történt drasztikus szállító csökkentés következményét. A kezelt számlák darabszáma több mint ezerrel csökkent a 2017-es évhez képest, ahol még nem alkalmazták a rendszert. A következő, 2019-es évben pedig már a beállt számlakezelési darabszám látható. Feltételezhető, hogy a jövőben e darabszám szignifikánsan nem fog változni, mivel a rendszert továbbra is kívánja használni a cég és a beszállítók darabszámán sem kíván változtatni. Egy esetleges tulajváltás és rendszerek leváltása során lehetséges komolyabb változás ezen a téren.

Az 1.-es ábrán leolvashatók a határidőn túli kifizetések darabszámai is, amik arányosan csökkenve követték a kezelt számlák darabszámát a bevezetést követő két évben. Ezt az oszlopok méretváltozása mutatja be a legjobban. Ez az arányosság ad okot a feltételezésre, miszerint kapcsolat van a kezelt számlák darabszáma és a csúszások darabszáma között. Az egész vizsgált időszakot tekintve ez az arány nem tér el 2%-nál nagyobb mértékben. A szállítók és kezelt számlák csökkenése a pénzügyes és accountent osztály leterheltségén is javított. Bár a csúszási arány nem változott, de a csúszási átlag napok száma nagymértékben csökkent. Ezt egy későbbi ábrán kívánom bemutatni.

6.sz.ábra

Az évek közötti és az időszak közötti változások aránya kezelt számlák és határidőn túli kifizetések esetében



Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

A 6. sz. ábrán Az évek közötti és az első és az utolsó év közötti változások arányait kívánom bemutatni. Az első két év között volt a legnagyobb a változás. Az összes számla aránya 31%-al csökkent. Ez a rendszer bevezetésének és ezért a szállítók redukálásának köszönhető azzal együtt csökkent a kezelt számlák darabszáma és azzal közel arányosan csökkent az összes fizetési csúszás aránya is 32%-al. A szállítók aránya 15%-al csökkent az első két év között. A három év adata kevés annak feltételezésére, hogy szignifikáns kapcsolat lehet a szállítók darabszáma és a csúszások darabszáma között. Én inkább arra a következtetésre jutnék, ezen a téren, hogy szállító függő és termékfüggő a csúszási arány nagysága. Mivel nem mindig a kifizető cégen múlik a számlák csúszása. Gyakran történik hibásan kitöltött számla beérkezése vagy a ahol már használták az Ariba szállítói felületét, annak rossz kezelése. Így könnyen „beragadtak” a számlák a rendszerbe, ami csúszást eredményezett.

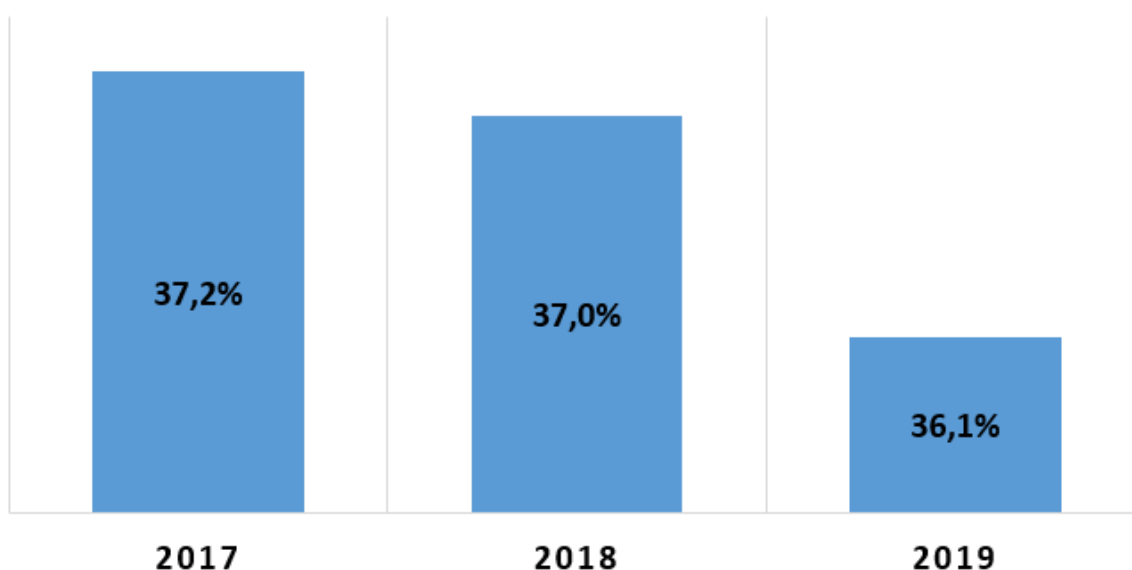
A 2018 és 2019-es év között már kisebb a változások aránya. A számlák esetében 7%-os redukció, a csúszások esetében pedig 10%-os csökkenés következett be. Ezen két év között már javulás látható. Nem nagymértékben, de a csúszott kifizetések aránya nagyobb mértékben

csökkent, mint az összes számla aránya. Feltételezhető, hogy a jövőben a számlák aránya minimálisan változik a már említett beálló szállító létszám miatt és a csúszások aránya pedig tovább csökkenhet a már bejáratott rendszereknek köszönhetően.

Az időszak alatti összesítésben is jól látszik, hogy közel arányosan követi a számlák darabszámának arányának csökkenése a csúszások darabszámának arányának csökkenését. Három évre vetítve ezt az arányosságot elfogadhatatlannak tekintem. A rendszer bevezetésének nagyobb hatással kellett volna lennie a csúszások darabszámára. Ezt a már fentebb említett kezelési, kommunikációs és rendszer problémáknak tudom be. A közeljövőben e problémák orvoslásával, finomhangolásával szignifikánsan csökkenthetőnek látom a csúszások darabszámát. A szállítók az egész vizsgált időszakra vetítve 19%-al redukálódta a kiindulási évhez képest. Ezen már nem valószínű, hogy változtat a cég. Esetleg egy tulajdonos vagy profilváltás tudja változtatni nagyobb mértékben a beállt szállítói állományt.

7.sz.ábra

A vizsgált három év határidőn túli fizetések arányai a kezelt számlákhoz viszonyításának diagrammja

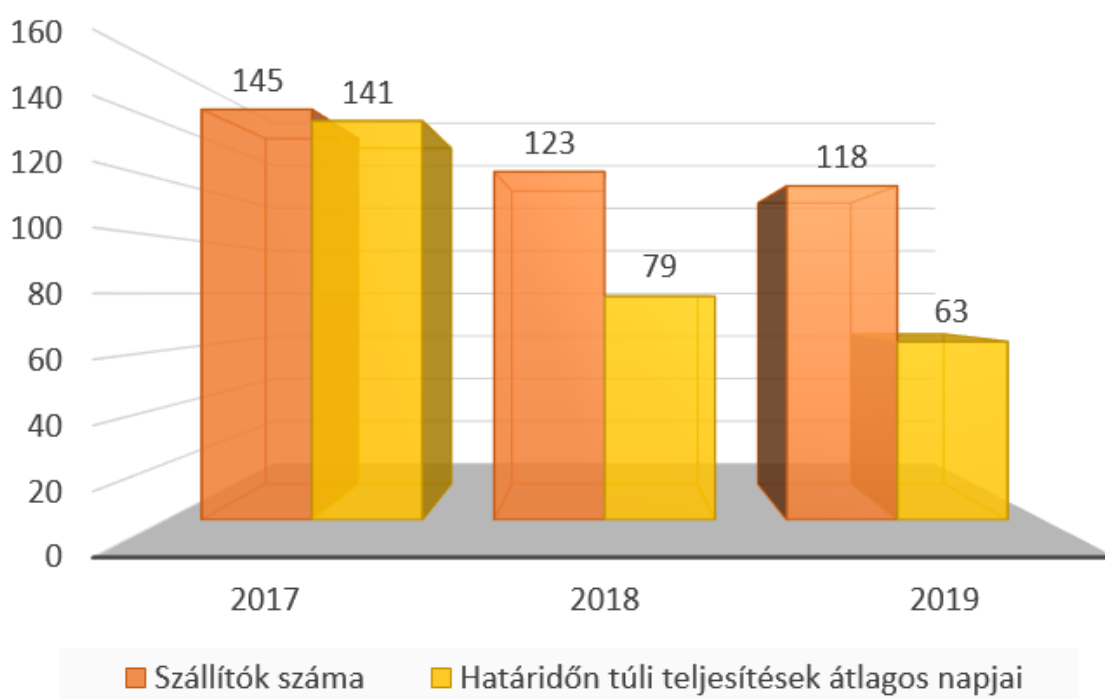


Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

A 7.sz. ábrán a már említett határidőn túli fizetések és kezelt számlák arányának változását kívánom szemléltetni. Csupán 1,1%-os változás történt a vizsgált időszakban, ami nem mondható jelentős változásnak. Ezen a téren van hova fejlődnie a vállalat számlakezelésének. Ezt a fejlődést elsősorban a rendszer magyarországi adózási rendszer optimalizálásában és az accountent osztály esetleges Magyarországra helyezésében látom. További fejlődés érhető el a szállítók kellő felkészítésében a számlakezelő rendszert tekintve.

8.sz. ábra

Szállítók számának és határidőn túli teljesítések átlagos napjai számának összehasonlítás



Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

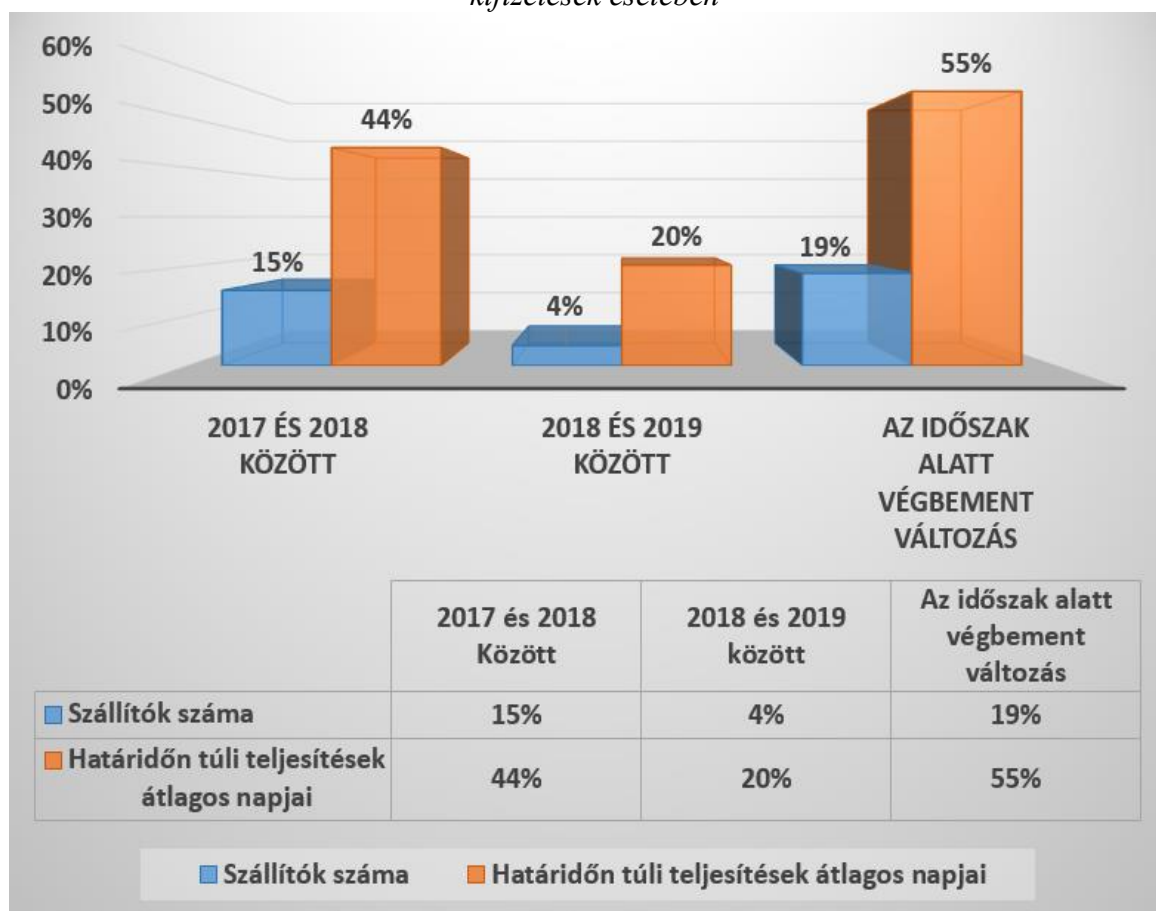
A 8.sz. ábrán a szállítók és a határidőn túli fizetések átlagos napjainak számát mutatom be. A kiindulási évben a szállítók darabszáma és határidőn túlteljesítések átlagos napjának száma közel azonos volt, de itt kapcsolatot nem vélek felfedezni a két adat között. Amelyet a következő adatok alapján következtettem. 145 beszállítóval rendelkezett a cég az Ariba SAP bevezetése előtt és ezt az első évben 123 darabra redukálta. A 2018 és 2019-es év között már nem volt ennyire drasztikus csökkentés a beszállítók létszámában. Modoráltan 118-ra csökkent a beszállítók darabszáma és feltehető, hogy a jövőben ez a szám nem fog változni nagymértékben, mivel a rendszer rendszerének megfelelően kialakult a beszállítói kör. Egy esetleges tulaj és rendszerváltás vagy piac elhagyása vagy belépése esetén változna nagyobb mértékben a beszállítók darabszáma.

A határidőn túli napok átlagolt számában viszont szignifikáns javulás tapasztalható a bevezetést követően. Ez a javulás nem arányosan követte a szállítók számának csökkenését. Annál lényegesen nagyobb mértékű volt. Amíg 2017-ben 141 nap volt az átlagos csúszási nap, 2018-ra ez lecsökkent 79-re. Ami közel 50%-os javulást jelent egy éven belül. Természetesen erre nagy hatással lehetett a szállítók csökkentése is, viszont feltehetően az új rendszer hatása

nagyobb szerepet játszott ebben a lényeges javulásban. A 2019-es évben szintén csökkent az előző évhez képest az átlagos csúszási napszám 63-ra. Ez már nem egy akkora volumenű változás volt, mint a bevezetés évében. Az adatok alapján a rendszer bevezetésének hatékonysága erre a mértékre tudta leszorítani a határidőn túli átlagolt napok számát. Ezt a már korábban említett Magyarországi adózási rendszerre való rendszeroptimalizálással és esetleges accountant alosztály áthelyezéssel tudná nagymértékben csökkenteni a vállalat.

9.sz.ábra

Az évek közötti és az időszak közötti változások aránya kezelt számlák és határidőn túli kifizetések esetében



Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva)

Az 9.sz. ábrán szemléltetem a javulási tendenciát százalékosan az évek között és összesítésben a bevezetési előtti és a vizsgálat utolsó éve közötti javulást szintén százalékos mértékben.

2017 és 2018 között a szállítóknál 15%-os leépítés történt a bevezetés után. Ezt már nem szeretném részletezni, előbb megtettem és jól látható a közel fele, 44%-os javulás a csúszási átlagos napok számában. 2018 és 2019 es évben, ahogy már említettem kisebb mértékű volt a csökkenés a szállítóknál csupán 4%. Ellentétben a csúszási átlagolt napok számával, ami 20%-os

redukciót mutatott az előző évhez képest. Ez továbbra is egy erőteljes csökkenésként értékelhető. A rendszer bevezetésének hatékonyságát legjobban az ábra harmadik oszloppárja reprezentálja. A szállítók számában 19%-os, a csúszási átlagos napok számában pedig 55% csökkenést eredményezett a rendszer bevezetése a harmadik évre az első évhez képest. Bár fentebbi ábrán azt láttuk, hogy a kezelt számlák és a csúszások darab száma között mérvadó arányváltozás nem történt, mégis egy 55%-os javulás a csúszások átlagolt napjában jelentősnek tekinthető, és ha a cégnek a céljai között szerepelt a szállítók darabszámának csökkentése, akkor 19%-os változás sem elhanyagolható eredmény. Összességében értékelve a rendszer bevezetése a szállítók csökkentésében és az átlagolt csúszási napok darabszámát tekintve hatékonynak mondható. További javulás érhető el a folyamatok felgyorsításával és a program országra való optimalizálásával, esetleges osztály átcsoportosítással és tovább képzésekkel.

5.5. Mélyinterjú kutatás eredményei

Mélyinterjúm felépítését tanulmányaim során tanultak alapján állítottam fel. Vegyesen alkalmaztam kvalitatív és kvantitatív kérdéseket azzal a céllal, hogy komplexebb képet kapjak az emberek megítéléséről a vállalatirányítási rendszerek, azok alkalmazhatósága kapcsán külön a kis-és középvállalati szegmensben. Külön kérdésekben kitértem a digitalizációra és annak jelentőségére, arra voltam kíváncsi, hogy-hogy vélekednek a szakemberek különböző területeken a digitalizációjáról, annak jövőéről. Igyekeztem úgy összeválogatni az interjú alanyaimat, hogy munkaköreik kapcsolatban legyenek a dolgozatom alapjául szolgáló SAP moduljaival így azok között is párhuzamot tudtam vonni. Az alanyok által betöltött pozíció mellett fontosnak tartottam, hogy különböző területeken dolgozzanak az alanyok, mivel így átfogóbb képet kapok a piaci igényekről és az adott piacon működő vállalatok fejlettségéről. Nem volt feltétel, hogy a cégük alkalmazzon ERP rendszert. Arra szerettem volna választ kapni első sorban, hogy a szakemberek mennyire vannak tisztába e rendszerekkel, és mit gondolnak a vállalatirányítási rendszerek létjogosultságáról a kis-és középvállalati szegmensben. Ezekon felül az életkoruk is egy meghatározó kérdésnek tartom, ezzel arra szerettem volna választ kapni, hogy különböző korosztályok hogyan vélekednek a fentebb említett kérdésekről.

Minden interjú alanyak ugyanazokat a nyílt és zárt kérdéseket tettem fel a standard mélyinterjúk kérdések mellett (milyen területen dolgozik, mióta dolgozik a cégnél stb.)

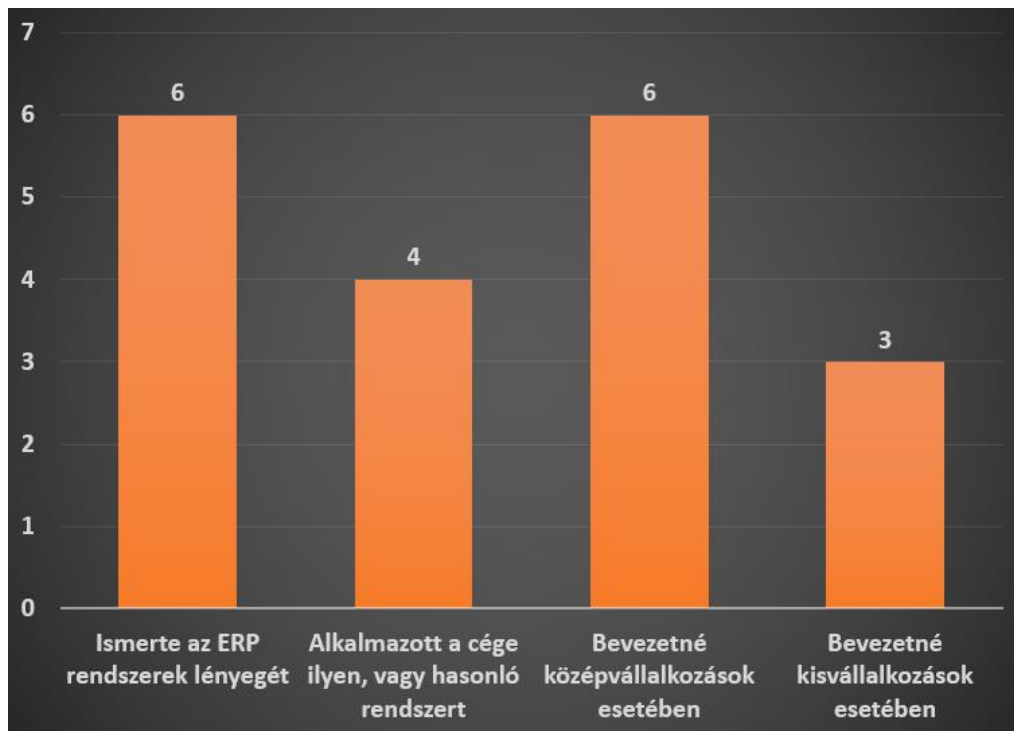
Kérdések:

- Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?
- Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét? Ha nem ismeri, akkor felvilágosítom annak működéséről
- Egy eldöntendő kérdést is feltettem ráépülő kifejtendő kérdéssel, miszerint „alkalmaz-e a vállalatuk ilyen rendszert?”. Ha nem, akkor rákérdeztem, hogy a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja. Ha alkalmazott, akkor megkérdeztem annak hatékonyságáról, azzal való elégedettségéről.
- Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?
- Mekkora létszámnál vezetné be az ERP rendszert a cégnél (válasszon)?
0-49 fő 50 fő <
- Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?
- Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

Kapott válaszok kiértékelése során a kvantitatív kérdésekre kapott válaszokat számszerűsítettem így kapva az alábbi diagrammot eredményül. A Kvalitatív eredményeket pedig szóvegesen kívánom elemezni.

10.sz.ábra

Az interjúválaszok alapján számszerűsíthető eredmények



Forrás: Saját (a mélyinterjúk eredményei alapján)

Az eredmények alapján a vizsgált alanyok mindegyike valamilyen szinten ismerte az ERP rendszereket, azok működését függetlenül attól, hogy alkalmazta-e a cégük vagy sem. Ez esetben a hat interjú alanyból 4-nek alkalmazott ilyen vagy hasonló rendszert a vállalata. Itt megjegyezném, hogy az excel alapú vállalatirányítást nem vettem figyelembe. Csak az erre fejlesztett szoftvereket számoltam. Továbbá megemlíteném, hogy az egészségügy, orvostechikai cégek esetében, a vizsgálatom alatt két ilyen cég is volt. Mind a kettőnél alkalmaztak ilyen rendszert. Függetlenül a létszám, vagy mérettől. Feltehetően a külföldi beszállítói kapcsolat, logisztika és a külföldi értékesítés végett. A gépészet területén már nem volt külföldi kapcsolat és a cég is kis létszámmal üzemelt. A magánvállalkozó alany is csak azért alkalmazott ilyen rendszert, mivel alvállalkozója egy multinacionális vállalatnak és a számlázást és egyéb más tevékenységet csak azon keresztül tudja lebonyolítani a céggel. Az építőipari cégnél dolgozó alany szintén alkalmaz ilyen rendszert. Ő nem említi meg ennek konkrét okát, de feltehetően a cég itt is kapcsolatban áll külföldi beszállítókkal, vevőkkel és a cég mérete is megkövetelheti a rendszer alkalmazását.

Másik számszerűsíthető kérdéskör volt az, hogy alkalmaznának e vállalatirányítási rendszert kis és közép méretű vállalat esetén.

Kisvállalat esetén az alanyok fele vezetné be jelenleg ERP rendszert. Az indoklásaik közel azonosak voltak. Az építőiparban arra hivatkozott az alany, hogy a kis létszám miatt feleslegesnek érzi. A létesítmény üzemeltetés területén dolgozó alany pedig azt mondta, hogy kis létszám esetén egy excel alapú irányítás is megfelel egy vállalat igényeinek. A magánvállalkozó alany pedig bár üzemeltetett ilyen rendszert, de csupán azon okból, mert a cég amelynek alvállalkozója megkövetelte azt. Állítása szerint kisvállalati méretnél feleslegesnek érzi a rendszer üzemeltetését. Azt meg tudja oldani jelenleg más eszközökkel. A többi alany válaszai alapján úgy értékelem, hogy lehet létjogosultsága a rendszernek e szegmensben is. De ez főleg tevékenységfüggő. Amelyik kisvállalat kapcsolatban áll nagyvállalattal azoknál célszerű, olykor kötelező bevezetni az ERP rendszereket. Az viszont kétségtelen, hogy a jövőben, ebben a szegmensben is teret fognak hódítani e rendszerek.

Középvállalat esetén már szinte mindenki egyhangúan vélekedett. Egy alany kivételével mindenki bevezette volna a rendszert. Ez az alany szerint tevékenységfüggő a rendszer bevezetése. A többi esetben az 50 fős küszöblétszám a középvállalkozások esetében feltételezhetően egy olyan határt is jelenthet a szakemberek szemében, hogy effektívebben lehet koordinálni a vállalat életét ekkora létszám mellett és persze a megnövekedett létszámmal a cég bevétele, logisztikája és más költségei is arányosan nőnek. Így ezek is kiváltható okok lehetnek a rendszer bevezetésére és itt is fontos szempont a nagyobb cégekkel való kapcsolat. Úgy értékelem, hogy e szegmensben már most is van létjogosultsága bevezetni az ERP rendszereket.

A jövőre való tekintettel minden alany egyhangúan nyilatkozott arról, hogy nem elképzelhetetlen, hogy a piaci igények és fejlődés alakulása elengedhetlenné teszi a kisvállalati szegmensben is e rendszerek integrációját.

Az alanyoknak azt a kérdést is feltettem, hogy mit gondolnak a digitalizációról. Egytől-egyig egyhangúan úgy látják, hogy a digitalizáció és a fejlődéssel való léptéktartás elengedhetetlen a modern vállalati világban. Nem egy alany kijelentette, hogy aki nem halad a digitalizálással az piaci hátrányt szenvedhet ebből kifolyólag. Ezt figyelembe véve kijelenthető, hogy a vállalatoknak követniük kell a piaci trendeket és alkalmazkodni a digitalizáció változásaihoz, fejlődéséhez vagy piaci hátrányt fognak szenvedni.

6. Konklúzió és Javaslatok

6.1.Diversey, ARIBA SAP

A Három év adatainak összehasonlítása során fényderült arra, hogy a kezelt és fizetési határon túl történt teljesítések aránya szignifikánsan nem változott. A rendszer bevezetése a számlák és szállítók számának csökkenését eredményezte a bevezetést követő első évben. Az azt követő második évben, csak minimális csökkenés volt a szállítók számában és a kezelt számlák mennyiségében. Ami nem biztos, hogy feltétlenül előnyös a már említett monopol beszállítók kialakulása miatt. Számottevő változás egyedül a csúszások átlagolt napjában figyelhető meg már a bevezetést követő első évben. Ezeket az értékeket befolyásolta a több éve hátra maradt számlák teljesítése is, de mindezek mellett kijelenthető, hogy e javulás az Ariba rendszernek köszönhető. Ez arra enged következtetni, hogy a rendszer létjogosultságának van alapja. Folyamatos javulás mutatkozik a csúszási idők számát tekintve és az SAP folyamatosan fejleszti, optimalizálja a rendszert, annak hatékonyságát. Mivel az Ariba 2016 óta fejleszti a szoftverét. Ezen okból a számlák elfogadása, annak egyeztetése nem mindig zökkenőmentes. Előfordulnak fennakadások, gyermekbetegségek.

Továbbá a rendszer bevezetésének elhanyagolása és annak begyakorlása is hátráltató lehet. Egyből élesben kell használni a rendszert ezért a hibázási lehetőség nulla, nem lehet könnyen visszavonni vagy módosítani a műveleteket és ez is okozhat számla fennakadásokat.

A másik oldalt vizsgálva fény derül, hogy a beszállítók felülete sem leegyszerűsített, annak kezelése is körülményes és kellő képzés nélkül, autodidakta módon csak nagyon kevés szállító volt hajlandó meg tanulni és azután kezelni a rendszert. Főleg a nagyobb vállalatok tették meg.

6.2.Mélyinterjúk elemzése

A hat interjúalanyt úgy válogattam össze, hogy eltérő területekről, különböző pozíciókban dolgozó szakemberek legyenek. Így kapva komplexebb képet a digitalizációról és ERP rendszerekről.

Elsőként kiemelném, hogy az alanyok egytől-egyig tisztában voltak az ERP rendszerek nagyjából-i működésével.

A kutatás során egyhangú véleménnyel voltak az alanyok a digitalizáció jelen és jövőbeli létjogosultságáról, még az idősebb korosztályt képviselő alany is úgy vélekedett, hogy

ez egy elengedhetetlen dolog a vállalatok életében. Több esetben is megemlítették, hogy aki nem tartja a „lépést” a fejlődéssel, az piaci hátrányt fog elszenvedni a jövőben.

Az alanyok közül többen használtak vagy használnak ilyen rendszereket, és akik használták meg voltak elégedve annak hatékonyságával. Csak kis fentakadásokról számoltak be a szoftverekről.

Viszont akik kis vállalkozás méretű cégnél dolgoztak, vagy azt irányították egyhangúan kijelentették, hogy jelenleg nincs létjogosultsága a kisméretű cégek esetében ilyen rendszerek alkalmazása. Véleményük szerint kis méret mellett még hatékonyan irányítható és kezelhető a vállalat napi ügyletei rövid és hosszútávon e rendszerek nélkül is. A jövőben viszont alakulhat úgy a fejlődés üteme, hogy ezen méret mellett is lesz létjogosultsága az ERP rendszereknek. Egy alany pedig úgy vélekedett, hogy tevékenységfüggő a rendszerek alkalmazása.

Az alanyok közül páran kiemelték az adatok fontosságát. Ez csak részben kapcsolódik szakdolgozatom témájához, mivel az ERP rendszerek egyik lényege, hogy adatokat kezeljen, viszont szeretnék róla ejteni néhány szót, mivel az adatok birtoklása, azok hasznosítása egyre nagyobb hangsúlyt kap a 21. században. Egy alany ki is emelte az adathalászatot és azokkal való visszaélést. Ezen észrevételek arra engednek következtetni, hogy az alanyok tisztába vannak az adatok „értékével” azok védelmének fontosságával, és ha egy vállalatirányítási rendszerre, annak felhő alapú tárhelyére bízzák az adataikat, akkor joggal várják el a megfelelő biztonságot a szoftvert szolgáltatató cégtől.

6.3. Tézis megerősítése/cáfolása és észrevételek Diversey esetén

Tézisem egyik része az volt, hogy felgyorsította és könnyebbé tette-e a számlázást az Ariba rendszer bevezetése a Diversey Kft. esetében és arra a következtetésre jutottam, hogy Egészítve tekintve rendhagyó változást nem okozott a rendszer bevezetése. A szállítók számának csökkentésével csökkent a kezelt számlák darabszáma is és ezzel együtt a csúszások darabszáma is. Arányosítva kapott számokat azt kaptam, hogy a három év alatt csupán 1.1%-al javult az arány. Viszont az átlagos csúszási napok száma kiemelkedő mértékben csökkent, ami feltehetően a rendszernek köszönhető. Ha a cég céljai között volt a szállítók számának redukálása és az imént említett átlagos csúszási napok számának csökkentése, akkor kijelenthető, hogy volt értelme bevezetni a számlázási rendszert.

A másik kérdés, amire kerestem a választ az volt, hogy van-e létjogosultsága egy kis és középvállalkozás méretű cégnek bevezetnie egy ehhez hasonló számlázási rendszert. Mivel a Diversey Kft. multinacionális gyökerekkel rendelkezik ezért számára elkerülhetetlen volt alkalmazása. Viszont annak körülményessége és hátráltató tényezői nem szolgálnák egy individuális magyar kis-és középvállalkozás érdekeit. Bár minden bizonnyal a digitális számlázás felé halad a jövő, de még nem áll készen az Ariba rendszer a kis és középvállalkozás szegmensre. Talán ha a jövőben elkészül egy egyszerűsített és kiküszöbölt változat, amely felhasználóbarát, akkor nagy esélye van e terület térhódítására is.

6.4. Tézis megerősítése/cáfolása és észrevételek mélyinterjúk esetén

Az interjúk eredményeit tekintve kijelenthető, hogy a közepméretű vállalatok esetén az alanyok többsége támogatja az ERP rendszereket. Egy alany emelte ki csupán, hogy ezen rendszerek alkalmazása tevékenység függő és nem vállalatméreté. Viszont Ő is kiemelte, hogy bár jelenleg az excel alapú irányítás elegendő a munkahelyén, de a jövőben elképzelhető, hogy költség és folyamathatékonyabb megoldás lenne egy ilyen rendszer alkalmazása.

Kis vállalati méret esetén már eltérő vélemények voltak. Akik nem ekkora méretű cégben dolgoznak, azok nem alkottak külön véleményt erről a szektorról. Viszont, akik benne dolgoztak, azoknak egyhangú véleménye volt arról, hogy jelenleg hátráltató, vagy felesleges lenne alkalmazni e rendszereket a kisvállalati szektorban. Ellenben, azt is kiemelték, hogy a jövőben elképzelhető, hogy elengedhetetlen lesz bevezetni a vállalatirányítási rendszereket a piac és fejlődés alakulása miatt.

Az alanyok egyhangúan kijelentették, hogy a digitalizáció elhanyagolása a cég „életébe” kerülhet. Manapság aki nem követi a fejlődést az piaci hátrányt szenved. A kis és közép vállalati szegmensben ez akár a cég csődbemeneteléhez is vezethet.

7. Összefoglalás

Szaktervezésben első kutatásában egy hazai kis-és közép vállalkozás méretű multinacionális gyökerekkel rendelkező kereskedelmi vállalat számlázási rendszerét vizsgáltam. A vállalat fő profilja az anyavállalat tisztítószerei és az anyavállalattal kapcsolatban álló szatelit-vállalatok tisztítóeszközeinek hazai disztribúciója nagyvállalatok és viszonteladók részére.

Az adatokat három évben vizsgáltam. 2017-2018 és 2019. Az első két év azért volt fontos, mert 2018-ban vezették be az Ariba SAP fantázianévre keresztelt számlázási rendszert, ami 2016-óta van a piacon és áll folyamatos fejlesztés alatt. A bevezetést követő 2019-es év pedig már a bejáratott rendszert reprezentálta.

Elsődleges kérdésköröm a rendszer bevezetésének létjogosultsága és annak hatékonysága volt. Az adatok elemzése során arra derült fény, hogy a rendszer bevezetése után bár csökkent a szállítók és a kezelt számlák darabszáma, mégis a fizetési határon túli teljesítések aránya nem változott. Csupán a késési napok számán mutatkozott javulás. Ezek a rendszer bevezetésének nem megfelelő módjának, a rendszer gyermekbetegségeinek és a szállítók rendszerhez való viszonyának köszönhetők. Alapvetően az Ariba rendszer elgondolása, miszerint a számlázás és rendelésleadás egy rendszerben digitálisan menjen végbe innovatív és létjogosultságot élvez a jövőben, de addig további finomításokra és fejlesztésekre van szükség.

Második tézisem a kérdésen belül pedig az volt, hogy e rendszereknek van-e létjogosultsága egy kis-és közepméretű vállalat életében. A Diversey anyavállalata egy multinacionális nagyvállalat mégis Magyarországon egy kis és közép vállalat méreteivel tevékenykedik. Mivel a hazai cégnek folyamatos kapcsolatban kell állnia az anyavállalattal, annak üzleti és pénzügyi tevékenységével, ezért elengedhetetlen az integrált vállalatirányítási rendszer alkalmazása azon belül elengedhetetlen volt az Ariba számlázási rendszer bevezetése is.

A kutatásom második szakaszában pedig mélyinterjúk segítségével kívántam választ kapni arra, hogy mit gondolnak a szakemberek a vállalati rendszerek alkalmazhatóságáról a kis-és közép vállalkozati szektorban és mit gondolnak a digitalizációról ezen a területen, mi várható a jövőben. Az interjúk során azt a választ kaptam, hogy az alanyok közel egyhangúan létjogosultnak tartják az ERP rendszereket a közép vállalkozati szegmensben. Egy interjú alany szerint területfüggő a rendszer alkalmazása. Akik a kis-vállalkozati szférában dolgoznak azok viszont még korainak, feleslegesnek tartják e rendszereket a kisvállalkozati szegmensben, de nem határolódnak el a jövőbeli bevezetéstől, ha azt a környezet és piaci igény megkívánja. Továbbá,

az alanyok egyhangúan vélekedtek a digitalizáció és fejlődés fontosságáról. Kiemelték, hogy aki nem követi a fejlődést, az könnyen piaci hátrányhoz, vagy akár csődhöz is vezetheti az adott vállalatot. Ezt távolabbról, egészen a Darwini evolúció felől közelíteném meg. Számos magyar és külföldi közgazdász, matematikus vélte felfedezni a Darwini evolúció-elmélet létjogosultságát a piacgazdaságban is. Az elmélet alapelve az, hogy az a faj, jelen esetben vállalat marad fent legtovább és terjeszkedik el legjobban, aki képes alkalmazkodni a környezeti, jelen esetben piaci és gazdasági változásokhoz. Természetesen egy biológiában alkalmazott törvényszerűséget nem lehet teljes egészében integrálni a közgazdaságtanban, de alapjait tekintve véleményem szerint van létjogosultsága ezen hasonlatnak. A piac folyamatosan változik, ahogy a gazdaság is. Mindig lesznek új környezeti feltételek és ezekhez a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell, vagy, mint a biológiában szokás mondani, kihalnak.

Összességében eredményesnek tartom kutatásaimat, mivel választ kaptam a kérdéseimre. A Diversey által alkalmazott SAP ARIBA rendszer vizsgálatakor fényderült arra, hogy a rendszer működőképes és hatékony tud lenni, de még fejlesztés alatt áll és az alkalmazó cég folyamatainak és az alosztályok elosztásának is múlik annak hatékonysága.

A mélyinterjúk során kapott információk alapján kijelenthetem, hogy különböző területeken dolgozó szakemberek közel egyhangúan vélekednek a középvállalati szegmensben az ERP rendszerek létjogosultságáról és a kisvállalati szegmensben pedig jövőbeli alkalmazhatóságáról. Továbbá a digitalizáció és fejlődés fontosságát egyhangúan kihangsúlyozták az alanyok.

8. Irodalomjegyzék

Kovács, I. 2011. *Integrált vállalatirányítási rendszerek* Szent István Egyetem pp.8-15, pp.30-43.

Chris, E. & John, W. & Andy, B. 1999. *Az információs rendszerek alapjai*. Panem könyvkiadó pp.13-54.

Majoros, P. & Barta, P. & Zimler, T. 1998. *Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana*. Budapest, Műszaki könyvkiadó pp.13-51.

Husti, I. & Herger, T. & Lajos, A. 2006. *Integrált vállalatirányítási rendszerek* SZIE GMK, Gödöllő.

Michael H. K. & Thomas F. W. 2006. *ERP - vállalatirányítási rendszerek*. HVG Könyvek

Hetyei, J. 1999. *Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon*. Budapest, Computer Books, pp.26-29, pp.138-142.

Hetyei, J. 2009. *ERP rendszerek Magyarországon a 21. században*. Budapest, Computer Books,

Web felületek:

www.ariba.com, [online] Elérhető: <https://www.ariba.com/> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.12.].

www.diversey.com, [online] Elérhető: <https://diversey.com/en> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.10.].

www.revolution.hu [online] Elérhető: <https://www.revolution.hu/> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.22.].

www.sap.com [online] Elérhető: <https://www.sap.com/hungary/about.html> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.15.].

9. Mellékletek

Ábrák

1. sz.ábra. Forrás Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Diversey Szervezeti struktúra* pp.7.
2. sz.ábra. forrás Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Magyarország szervezeti ábra* pp.9.
3. sz.ábra Forrás: sapmodulestraining.wordpress.com [Hozzáférés dátuma: 2021.03.16.]. *SAP rendszer moduláris felépítése* pp.13.
4. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Az Ariba rendelés leadása és a számla teljesítésének folyamata* pp.18.
5. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *A vizsgált három év szállítóinak, számláinak és csúszásainak összesítő diagrammja* pp.26.
6. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Az évek közötti és az időszak közötti változások aránya kezelt számlák és határidőn túli kifizetések esetében* pp.27.
7. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *A vizsgált három év határidőn túli fizetések arányai a kezelt számlákhoz viszonyításának diagrammja* pp.28.
8. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Szállítók számának és határidőn túli teljesítések átlagos napjai számának összehasonlítás* pp.29.
9. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Az évek közötti és az időszak közötti változások aránya kezelt számlák és határidőn túli kifizetések esetében* pp.30.
10. sz.ábra Forrás: Saját (a cég 2017-2019. beszámolójának adatait felhasználva) *Az interjúválaszok alapján számszerűsíthető eredmények* pp.33.

Képek

1. sz.kép. Forrás: Integrált vállalatirányítási rendszerek Dr. Kovács, Imre (2010) *Az integrált főkönyv pénzügyi információs rendszer* pp.14.
2. sz.kép. Forrás: Integrált vállalatirányítási rendszerek Dr. Kovács, Imre (2010) *A CO modul Standard Hierarchyja* pp.15.
3. sz.kép. Forrás: <https://www.revolution.hu/deep>[Hozzáférés dátuma: 2021.03.22.]. *A revolution vállalatirányítási rendszereinek sokoldalúsága* pp.16.

4. sz.kép. Forrás: <https://www.slideshare.net/Ariba/closing-the-loop-in-your-procuretopay-process> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.18.]. *Ariba rendszer által nyújtott előnyök* pp.19.

Táblázatok

1. sz.táblázat. Forrás: saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva) *A vizsgált három év szállítóinak, számláinak és csúszásainak összesítő táblázata* pp.24.

2. sz.táblázat. Forrás: saját (a cég 2017-2019. beszámolóinak adatait felhasználva) *A vizsgált három év határidőn túli fizetések aránya és a határidőn túli teljesítések átlagolt napjainak táblázata* pp.25.

Interjú válaszok

Első interjú alany

1.Életkora?

35

2.Mivel foglalkozik a vállalata?

Introdukáris szembe ültethető lencsék gyártásával és forgalmazásával.

3.Milyen beosztásban dolgozik?

Digitális Marketing Manager

4. Mióta dolgozik a cégnél?

2018.09.21.

5. Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

A jövő mindenféleképpen a digitalizációban rejlik mivel a vállalkozások üzleti folyamatainak a hatékonyságához járul hozzá nagymértékben. A papír már a múlté. A vállalati adatok digitális verzióban való megléte ma már elengedhetetlen. A KKV szektorban is lassan felzárkóznak majd mert vagy nincs meg az erőforrás vagy idő ahhoz, hogy a vállalat működését manuális módon támogassák.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

Egy olyan szoftver, ami támogatja a vállalat hatékony és gyors működését. Az esetek többségében készletgazdálkodásra, számlázásra, árajánlatképzésre és CRM-re használják.

7. Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Igen alkalmaz és személy szerint teljes mértékben meg vagyok vele elégedve. A munkatársaimtól sem hallottam a rendszerre panaszt

8. Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Igen

9. Mekkora létszámnál vezetné be az ERP rendszert a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

10. Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?

Mindenféleképpen. Első körben magas anyagi ráfordítással jár de mindenféleképpen megtérül a jövőben és rengeteg időt és erőforrást spórol meg a vállalatnak. Emellett kapunk egy strukturált rendszert, amiben minden a vállalat tevékenységéhez és működéséhez szükséges információt egy helyről tudunk elérni.

11. Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

Ha a KKV szektort nézzük, akkor úgy gondolom, hogy azok, akik nem hajlandók felzárkózni (lásd: ERP rendszer alkalmazása) előbb utóbb akadályokba fognak ütközni és nem tudják majd tartani a lépést versenytársaikkal.

Ha a nagyvállalati szektort nézzük, akkor (mint eddig is) ők lesznek az úttörők az új vállalatirányítási rendszerek alkalmazásában. Többek között azért mert hatalmas erőforrásban és anyagilag is megengedhetnek maguknak olyan befektetéseket, amelyek a cég tevékenységét előmozdítják.

Személy szerint úgy gondolom, hogy a Projekt Menedzsment területére nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a vállalatok és ez kiegészítve egy modern működőképes ERP rendszerrel verhetetlen.

Második interjú alany

1.Életkora?

29

2.Mivel foglalkozik a vállalata?

Ipari automatizálással

3.Milyen beosztásban dolgozik?

Géptervező mérnök.

4.Mióta dolgozik a cégnél?

1 éve

5.Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

Saját munkakörből kiindulva az optimális működés szempontjából mindenképp fontos az adatok digitális gyűjtése, és azok alapján a vezérlési folyamatok végrehajtása. Azonban az adatok védelme kulcsfontosságú, és a jövő feladata. Jelenleg nem tudok az iparban elkövetett adatokkal való visszaéléssel, azonban ez szerintem évek kérdése, és elindul a folyamat. Addig fel kell rá készülni.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

Nyomon követhető az alkalmazottak munkavégzése, illetve a részfeladatok, és projektek állapota, valamint a feladatok egymástól való függése. Véleményem szerint a termelésben hasznos, a normák teljesítése miatt.

7. Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Nem alkalmazunk, mert összesen 12 fős a vállalat, és nem termelést végzünk. A rendelt kereskedelmi árukat magunk követjük nyomon ami többnyire belföldre értékesítődik. Ezt a 2 fős műhelyszemélyzet összeszerel, az pedig mindig egyedi, így nem lehet normához igazítani.

8.Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Mint említettem, a termelésben mindenképp hasznosnak tartom. De kis méretben nem tartom hatékonyak a szektoromban

9.Mekkora létszámmal vezetné be az ERP rendszeret a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

**10.Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért?
Ha nem, miért nem?**

Nem, mert felesleges időtöltésnek tartom a mi esetünkben.

11.Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

A koronavírus miatt meglátszik, hogy rengeteg ember otthonról is tud dolgozni. Ebből adódóan a cégek az irodabérléseket felmondják, és átalakul a jelenlegi rendszer. Vélhetően többen fognak ilyen software-eket használni, mivel a személyes kontaktusok megszűnnek, és jobban nyomon követhető az alkalmazottak munkavégzése.

Harmadik interjú alany

1.Életkora?

44

2.Mivel foglalkozik a vállalata?

Gyógyászati segédeszköz nagykereskedelem.

3.Milyen beosztásban dolgozik?

Raktár vezető

4.Mióta dolgozik a cégnél?

2016-óta

5.Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

Folyamatosan követni kell az aktuális digitális újdonságokat és lehetőség szerint beépíteni a cég működésébe ezzel is versenyben maradni esetleg az új technológiák alkalmazásával előnyre is szert tenni a konkurenciával szemben.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

Ismerem, amióta a cégnél dolgozom, használom is. A fő lényege, hogy a folyamatokat koördinálja és átláthatóvá tegye.

7. Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Igen, ahogy már említettem a cég ahol dolgozom is alkalmazza. Én főleg a logisztikai részére látok rá és azzal meg vagyok elégedve. Természetesen vannak fennakadások néha, de az IT-s szolgáltatónk elfogadható időn belül tudja kezelni.

8. Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Én is ekkora méretű cégnél dolgozom és nagyon is van. A cég Francia beszállítóval áll kapcsolatban és a számlázást, logisztikát nagyban megkönnyíti a rendszer.

9. Mekkora létszámnál vezetné be az ERP rendszert a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

10. Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?

Személy szerint is hiszek abban, hogy a digitalizáció a kulcsa a fejlődésnek. Ha rajtam múlna, természetesen alkalmaznék ilyen rendszert a cégemnél.

11. Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

Dinamikus technikai újítások és modernizáció. Fel kell venni a lépést a technológiai fejlődéssel, mert aki lemarad az nem lesz versenyképes.

Negyedik interjú alany

1. Életkora?

71

2. Mivel foglalkozik a vállalata?

Telekommunikációs eszközök hardware részének telepítése

3. Milyen beosztásban dolgozik?

Igazgató

4. Mióta dolgozik a cégnél?

A cég alapítása óta (2004)

5.Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

Mivel ebben tevékenykedek, ezért lehet, elfogult leszek. Véleményem szerintem a digitalizáció a fejlődéssel jelent egyet. A szakterületemen eltöltött, több mint 30 év alatt meghökkentő változáson ment át az elektrotechnika és vele együtt a távközlés, mind sebesség és minőség területén. Pár éve például még el sem tudtuk képzelni az optikai kábelek adta sebesség lehetőségét, ma pedig minden háztartásban megtalálhatóak ezek az eszközök.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

Igen ismerem őket nagyvonalakban. Mivel a cégem nem nagylétszámmal működik, ezért normális vállalatirányítási rendszert nem kell alkalmaznom. Viszont, a multinacionális cég, akinek alvállalkozója vagyok, megköveteli a számlázási alrendszerének alkalmazását. Már csak azon keresztül fogad be számlát tőlem.

Alapvetően a vállalatirányítási rendszerek lényege a folyamatok felgyorsítása és koordinálása. Fő létjogosultsága a nagyvállalatok életében van.

7.Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Ahogy már említettem, a cégem nem alkalmaz ilyen rendszert. A számlázási rendszert is azért vezettem be, mert rámkényszerítettek. Szerintem ilyen kisvállalati környezetben nincs létjogosultsága ezen rendszereknek. A folyamatok, átláthatók és lassítanak a folyamatokat.

8.Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Az én méretemben egyáltalán nincs. Esetleg egy középvállalkozás méretében esetleg, de ott sem tudom elképzelni, hogy egy olyan komplex rendszert alkalmazzanak, mint egy nagy országokat átívelő multi esetében.

9.Mekkora létszámmal vezetné be az ERP rendszeret a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

10.Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?

Jelenleg rajtam múlik a döntés és most azt tudom mondani, hogy nem. De ahogy az első válaszomnál is mondtam, a világ rettentő gyorsan fejlődik. Szóval, ki tudja mi lesz a jövőben...

11.Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

A nagy cégeknél a vállalati rendszerek adottak. Ott szerintem a folyamatok gyorsítására kellene összpontosítani. A start-up vállalatok épp ezért tudnak rettentő mértékben fejlődni. Mert gyors a döntéshozás és gyorsak a folyamatok. Erre kellene összpontosítaniuk a nagyvállalatoknak. A kis-és középvállalatoknak pedig az agilitásra szintén. Mögöttük nincsen óriási tőke, szóval gyors és helyes döntésekre van szükség amiben lehet, hogy segítségükre lesz majd egy erre fejlesztett vállalatirányítási rendszer.

Itt még megjegyezném, hogy az adatközlés folyamatosan gyorsul. Ezt kell tudni kezelni. Az adatok és azok helyes feldolgozása a jövő.

Ötödik interjú alany

1.Életkora?

32

2.Mivel foglalkozik a vállalata?

Építőipari termékek gyártása, forgalmazása

3.Milyen beosztásban dolgozik?

Marketing / alkalmazott

4.Mióta dolgozik a cégnél?

2020.03. óta

5.Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

A digitalizáció a jövő. Az eddigi tapasztalataim alapján egyre több mindent tárolunk már digitális formában, egyre többet kommunikálunk digitális csatornán, és a digitális marketing pedig hatalmasat ugrott az elmúlt években.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

A cég minden „részlege” a lehetőségeihez mérten egy rendszeren, eszközön keresztül végzi a tevékenységét.

7. Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Igen – marketingesként a beszerzéseket végeztük el ilyen rendszerben, sokkal egyszerűbb, átláthatóbb, ellenőrizhetőbb, visszakereshetőbb a folyamat.

8. Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Ez sok mindentől függ: a vállalat méretétől, tevékenységétől, folyamataitól stb... így általánosságban azt mondanám, hogy középben van, kicsiben nincs.

9. Mekkora létszámnál vezetné be az ERP rendszert a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

10. Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?

Igen, ha egy nagyvállalat lenne az enyém, biztosan lenne egy vállalatirányítási rendszere, hisz az sokban egyszerűsítene a folyamatokat, és egy rendszeren futna át minden.

11. Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

Erre sajnos nem tudok válaszolni, nem ismerem ezt a területet, de hozzá nem értőként úgy gondolom, hogy ha a digitalizáció növekedni fog a jövőben (és fog) akkor valószínűleg a vállalatirányítási rendszerek népszerűsége is növekszik majd.

Hatodik interjú alany

1. Életkora?

29

2. Mivel foglalkozik a vállalata?

Létesítmény üzemeltetés (Facility management)

3. Milyen beosztásban dolgozik?

Alkalmazott építőmérnök (jelenleg szülési szabadságon)

4. Mióta dolgozik a cégnél?

2020. május 1.

5.Mit gondol a digitalizációról és annak jövőéről?

Esszenciális része az emberi életnek. Sokszor megkönnyíti az életet, de sokszor felmerül adatbiztonsági kérdés adott technikai eszköz használatakor.

6.Ismeri-e a vállalatirányítási rendszerek lényegét, ha igen fejtse ki nagyvonalakban?

Igen. Szervezeti humán, anyagi és tárgyi erőforrások menedzselésére, nyilvántartására szolgál

7.Alkalmaz-e a vállalata ilyen rendszert? Ha nem, akkor a jövőben szándékozik-e, van-e erről információja? Ha alkalmaz, akkor meg van elégedve a hatékonyságával?

Szoftvert nem alkalmazunk. Több éves tapasztalat alapján egyszerű excel adatbázisban kerül vezetésre a humán erőforrás.

8.Van-e létjogosultsága az ERP rendszereknek a kis és középvállalati szektorban?

Abszolút tevékenység függő.

9.Mekkora létszámnál vezetné be az ERP rendszert a cégénél (válasszon)?

0-49 fő

50 fő <

10.Ha Önön állna a döntés, alkalmazna-e a vállalatánál ERP rendszert? Ha igen, Miért? Ha nem, miért nem?

Mivel a tevékenységek megfelelően differenciáltak, ezért nem látom szükségességét egységes, „központosított” rendszer használatának a munkahelyem esetében.

11.Mi várható a vállalatok irányítása területén a jövőben?

Egyre nagyobb szerepet fog kapni a megfelelően szervezett és követhető nyilvántartásra való igény a költséghatékonyság szempontjából. Ideális volna az állami, közigazgatási szervek esetén is hasonló rendszerek alkalmazása.