

TDK-dolgozat

2024.

Prisztóka Mátyás
Pénzügyi és Számviteli kar

**VÁLLALATI PARTNERSÉGEK ÉS BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK
MENEDZSELÉSE AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN**

**CORPORATE PARTNERSHIPS AND SUPPLIER RELATIONSHIP
MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN**

Dr. habil. Kozma Tímea, Gulyás Adrián

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. november 10.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Elméleti Áttekintés.....	2
2.1 Az ellátásilánc-menedzsment elméleti háttere	2
2.1.1 Az ellátási lánc és ellátásilánc-menedzsment definíciója és jelentősége	2
2.1.2 Az ellátásilánc-menedzsment fontosabb modelljei	4
2.1.2.1 Porter-féle értéklánc modell	4
2.1.2.2 SCOR modell.....	5
2.2 A beszerzés szerepe az ellátási láncban	6
2.2.1 A globalizáció térnyerése és hatása a beszerzésre	8
2.2.2 A beszerzés kapcsolatteremtő szerepe	9
2.3 A vállalati partnerségek típusai és jellemzői.....	10
2.4 Az információmegosztás és együttműködés jelentősége	13
2.5 Kulturális és regionális különbségek kezelése a nemzetközi beszállítói kapcsolatokban.....	15
3. Kutatás	17
3.1 Kutatási koncepció.....	17
3.2 Módszertan	18
3.3 Interjúalanyok.....	19
3.4 Eredmények.....	20
4. Következtetések, Javaslatok	29
5. Összefoglalás.....	32
6. Felhasznált Irodalom	
7. Mellékletek	

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Kutatási eredmények alapján kialakított földrajzi kategóriák és azok jellemzése
2. táblázat: A partnerek közötti kommunikációs folyamat lépései

Ábrajegyzék

1. ábra: Porter-féle értéklánc model
2. ábra: IPP (Innovation Public Procurement) lehetőségei
3. ábra: Vállalati partnerségek típusai
4. ábra: Ellátási lánc áramlási modell
5. ábra: A beszállítók kiválasztásának kiemelt kritériumai és összefüggéseik
6. ábra: A partnerkapcsolatok építőelemei

1. Bevezetés

Az ellátási láncok kezelése és működésüknek vizsgálata, véleményem szerint mindig is kiemelkedő szerepet kapott a vállalatok működésénél. Az utóbbi évek geopolitikai kihívásai, mint a kereskedelmi háborúk, regionális konfliktusok és egy világméretű járvány, még inkább relevánssá tették a témát. Ezek az események a legtöbb esetben globális szintű ellátási lánc megszakadásokat okoztak, melyek komoly hatást gyakoroltak a cégek tevékenységére. Számos fontos aspektust meg lehet említeni, például a napi működés zavartalan folyását behatároló tényezők szűrését, amelyek közé sorolható a beszállítói kockázatok kezelése, logisztikai problémák minimalizálása és az eltérő szabályozásoknak való megfelelés biztosítása. A vállalatoknak egyre inkább fontos, hogy ne csak a rövid távú költségcsökkentésben gondolkozzanak, hanem figyelembe vegyék az ellátási lánc rugalmasságát, fentarthatóságát és az etikus működés meglétét. Ennek részeként a beszállítói és partneri kapcsolatoknak a megfelelő kezelése nem csupán a napi működés szempontjából létfontosságú, hanem lehetővé teszi a változó piaci körülmények között is a stabilitást és a hatékony funkcionálást.

Személyes motivációim közé tartozik, hogy már több mint két éve a beszerzés területén dolgozom gyakornokként. Meghatározó része volt az eddigi tapasztalataimnak a beszállítók kezelése, kapcsolattartás és a megfelelő kommunikációs csatornák kialakítás. Betekintést nyerhettem több multinacionális vállalat ellátási láncának kezelésébe, milyen procedúrák, nehézségek és kihívások jelennek meg akár a napi, akár a hosszabb távú működés során. Olyan projekteken vehettem részt, mint a különböző régiókból származó beszállítókra való alternatív, a gyártáshoz minél közelebb elhelyezkedő, partnereket felkeresni és segíteni őket az elindulásban.

Szakedolgozatom célja, hogy bemutassam, hogyan járulnak hozzá a vállalati partnerségek és a beszállítói kapcsolatok hatékony menedzselése és kezelése az ellátási lánc teljesítményének növeléséhez, rugalmasságához, valamint fenntarthatóságához. Vizsgálni szeretném, hogy a stratégiai együttműködések, lokalizációs projektek és egyéb optimalizációs módszerek, hogyan segítik a vállalatok hosszabb távú működését és flexibilitását.

Dolgozatom köré megfogalmazott fő kutatási kérdések:

- Milyen külső és belső tényezők határozzák meg a sikeres beszállítói kapcsolatok kialakítását és hosszú távú fenntartását egy vállalat ellátási láncának részeként?
- Milyen szerepet játszik a bizalom és a kommunikáció a hosszú távú beszállítói kapcsolatok fenntartásában?
- Milyen fókuszterületek teszik fenntarthatóvá a vállalatok közötti partnerségi kapcsolatokat?

2. Elméleti áttekintés

Az elméleti áttekintés során célom, hogy átfogó képet nyújtsak az ellátási lánc azon aspektusairól, amelyek meghatározó szerepet játszanak a partneri és beszállítói kapcsolatok kialakításában és kezelésében. Elsőként az ellátási láncok, valamint az értékláncok elméleti hátterét szeretném bemutatni, főként azokat az alapelveket, melyek meghatározzák ezeknek a rendszereknek a működését és strukturális felépítését. Ezt követően kicsit mélyebbre ásva, az ellátási láncon belül, a beszerzésnek szeretném bemutatni a fő kapcsolódását a választott kutatási kérdésemhez. Ez a rész magába foglalja a globális piacok okozta kapcsolódási lehetőségeket, a beszállítók sokszínűségének a pénzügyi folyamatokra gyakorolt hatását és hogy milyen mértékben alakítják a beszerzési stratégiák a vállalatok eredményességét. Végül áttekintésre kerül a kommunikáció elengedhetetlen szerepe, valamint a kapcsolatokban rejlő kulturális és regionális különbségek és azok kezelése.

2.1 Az ellátásilánc-menedzsment elméleti háttere

2.1.1 Az ellátási lánc és ellátásilánc-menedzsment definíciója és jelentősége

Az ellátási lánc egy olyan összetett rendszer, amely magában foglalja az áruk és szolgáltatások áramlását, egészen a nyersanyagok vagy beépülő alkatrészek beszerzésétől egészen a végső fogyasztókig való eljutásig. Maga a lánc több szereplőből tevődik össze, beleértve a beszállítókat, gyárat, logisztikai szolgáltatókat, disztribútorokat, akik közösen dolgoznak azon, hogy a fogyasztó az elvárt időben és minőségben jusson a végtermékhez. A rendszer komplexitásából adódik, hogy kutatása és elemzése során megkerülhetetlen a külső-belső tényezők kapcsolati rendszerének minél alaposabb feltérképezése (Szász & Demeter, 2017). Ezáltal az ellátási lánc célja nem csupán a fizikai áruk mozgatása, hanem az információk és pénzügyi eszközök koordinált áramoltatása is. A folyamatok és a láncszemek hatékony kezelése révén a szereplők, résztvevő vállalatok, csökkenthetik a költségeiket, növelhetik a termelékenységüket és jobban kielégíthetik a fogyasztói igényeket. Kulcsszerepet játszanak az olyan stratégiák, mint a beszerzési folyamatok javítása, logisztikai hálózatok fejlesztése vagy akár a meglévő és leendő üzleti kapcsolatoknak a kezelése.

„Az ellátásilánc-menedzsment az összes ellátásilánc-tevékenység tervezését és irányítását magába foglalja, beleértve az ellátásilánc-partnerekkel történő összehangolt együttműködést, amely magába foglalja a beszállítókat, a közvetítőket, a szolgáltatásnyújtókat és a fogyasztókat. Lényegében az ellátásilánc-menedzsment a kereslet és kínálat irányítását foglalja egy rendszerbe a vállalatokon belül, és a vállalatok között egyaránt.” (Szász és Demeter, 2017, p.7)

Ehhez a meghatározáshoz kapcsolódóan elmondható kiegészítésnek, hogy az ellátási láncok kezelése a tőzsdén lévő vállalatoknak életében egy elengedhetetlen tényező, mivel az transzparencia, átláthatóság növeli a befektetők bizalmát és kedvét, valamint a partnerek nyitottságát is. A vállalatok felismerték ezeknek a szempontoknak a hosszabb távú jövedelmezőségét, hogy eleget tegyenek az érdekelt felek kötelezettségeinek és igényeinek és szorosabb együttműködéseket alakítsanak ki az ellátási lánc kulcsszereplőivel. Másrészt ez annak a tudatosulásnak is a következménye, hogy a résztvevők felelősségre vonhatók több érintett fél, például ügyfelek és beszállítók felé is. A beszállítók döntő szerepet játszanak a környezetbarát anyagok biztosításában, a környezetbarátabb folyamatok bevezetésében, valamint abban, hogy működésüket összehangolják a vállalat fenntarthatósági céljaival. Ezért a beszállítók vitathatatlan érdekeltekké váltak a fenntartható gyakorlatok megvalósításában az egész ellátási láncban. Biztosítva mind a környezetvédelmi, mind a teljesítményre vonatkozó előírások betartását. (Hervani et al., 2005). Ebből is levonható az a következtetés, hogy a fennálló és a kialakítandó kapcsolatoknak nem csupán a belső folyamatokra van kihatása, de a cég egész környezetére. Ezeket megfelelően kell vizsgálni, különböző felállított szempontok szerint.

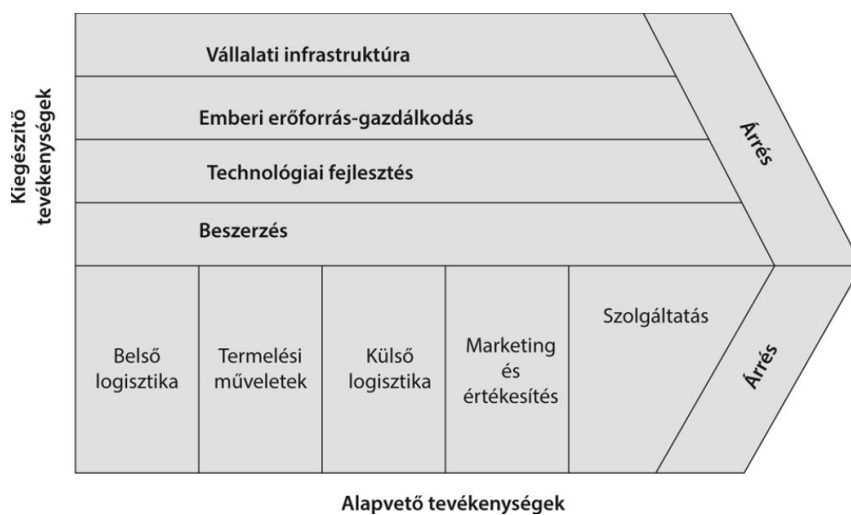
Egy 2020-ban kiadott tanulmány rendkívül fontos összefüggéseket tár fel az ellátási lánc integráció (Supply Chain Intergation: SCI) és az ellátási lánc teljesítmény (Supply Chain Performance: SCP) közötti kapcsolatot vizsgálja, különös tekintettel az ellátási lánc reziliencia (Supply Chain Resilience: SCRES) közvetítő szerepére. Az ellátásilánc-menedzsment szempontjából a tanulmány rávilágít arra, hogy az SCI önmagában nem garantálja a kiváló teljesítményt, hanem párhuzamosan függ a rezilienciától, ellátási lánc azon képességétől, hogy gyorsan és hatékonyan reagáljon a zavarokra, például természeti katasztrófákra, piaci változásokra vagy technológiai meghibásodásokra. A reziliens ellátási láncok képesek minimalizálni a zavarok hatását és gyorsan visszatérni a normál

működéshez. Az integráció segíti az információk megosztását és az partnerségek fenntartását a lánc különböző szereplői között, ezáltal növelve a rugalmasságot és az alkalmazkodóképességet. A jobb kommunikáció és koordináció lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy gyorsabban és hatékonyabban reagáljanak a nem várt eseményekre. Például, ha egy beszállító nem tud időben szállítani és az integrált ellátási láncban lévő vállalatok gyorsan át tudják csoportosítani az erőforrásokat, alternatív megoldásokat találhatnak, így minimalizálva a termelési leállások hatását. (Piprani et al., 2020)

2.1.2 Az ellátáslánc-menedzsment alapvető modelljei

2.1.2.1 Porter-féle értéklánc modell

Az ellátási láncok és az általuk teremtetett értékekhez kapcsolódóan, az értéklánc modellt Michael Porter dolgozta ki az 1980-as években. Ez a modell rávilágít, hogy a vállalatok az ellátási lánc különböző szakaszaiban hozzáadott értéket teremtenek, és ezeknek a szinergiáknak a maximalizálása révén versenyelőnyt érhetnek el (Porter, 1985).



1. Ábra: Porter-féle értéklánc model Forrás: (Porter, 1993)

A modell a vállalati folyamatokat két kategóriára osztja: alapvető (értékteremtő) és kiegészítő tevékenységekre. Az egyik legfontosabb alapvető tevékenység a beszerzési logisztika, amely az értékteremtés és a nyereségképzés kezdeti és elengedhetetlen eleme, ideértve a támogató beszerzést is. Ezt követik a termelési folyamatok, a termékek

kiszállítása, a marketing és értékesítés, valamint az ügyfélszolgálat. A támogató tevékenységek közé tartoznak a vállalati infrastruktúra, az emberi erőforrás menedzsment, a pénzügyi folyamatok, a kutatás-fejlesztés (K+F), és maga a beszerzési folyamat is (Simon, 2009). Az értékteremtő tevékenységek vállalati határokon átnyúló, zökkenőmentes integrációja egy szervezeten belül az ellátáslánc-menedzsment révén valósul meg igazán. A vállalatok képesek lesznek a pazarlás csökkentésére, a megfelelő készletszintek tartására, és a különböző szinergiák kihasználására. A kialakított és a végén megvalósított stratégiák több tényezőre épülnek, például a termék típusa, az integráció mértéke, vagy akár az iparág. Az alapvető cél a kapcsolatok kiépítése a szervezet határain belül és kívül (Saragih J. et al. 2020).

2.1.2.2 SCOR modell

A SCOR (Supply Chain Operations Reference) modell egy koncepcionális keretrendszer, amelyet a Supply Chain Council fejlesztett ki azzal a céllal, hogy az ellátási lánc különböző szereplői, többek között a gyártók, beszállítók, forgalmazók, raktárak és szállítmányozók egy egységes, szabványosított modellt használjanak teljesítményük mérésére és fejlesztésére. Ez segíti a vállalatokat abban, hogy azonosítsák erősségeiket és gyengeségeiket, majd célzott stratégiákat dolgozzanak ki a működésük és ellátási láncuk javítására. A modell hat alapvető menedzsmentfolyamatra összpontosít: tervezés, beszerzés, gyártás, kiszállítás, visszáru kezelés és támogatás. A modell öt kulcsfontosságú jellemző alapján kínál szabványosított teljesítménymérőket: megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság, költségek és eszközgazdálkodás. (ASCM, 2022). A menedzsmentfolyamatokon kívül 4 fő fókuszpontja van:

1. Teljesítmény – mérőszámokat tartalmaz a folyamatok és stratégiák méréséhez és kialakításához
2. Folyamatok – leírást tartalmaz a menedzsment eljárásokra és a folyamatok kapcsolataira
3. Gyakorlatok - vezetési gyakorlatokat tartalmaz, amelyek jelentősen jobb teljesítményt eredményeznek
4. Emberek – meghatározásokat tartalmaz az ellátási lánc folyamatainak végrehajtásához szükséges készségekről

A teljesítmény részen belül található azok a teljesítménymutatók, amelyek alapján az ellátási láncok hatékonysága értékelhető. Ezek közül néhány fontosabbat szeretnék kiemelni, amelyek a kutatásom során is befolyásoló tényezőként merülhet fel. Az első ilyen mutató a megbízhatóság (reliability), amely azt méri, hogy az ellátási lánc mennyire képes a megrendeléseket időben, megfelelő mennyiségben és minőségben teljesíteni. Ezt követi a gyorsaság (responsiveness), ami az ellátási lánc reakcióidejét mutatja, vagyis, hogy mennyi idő alatt tudja kiszolgálni a résztvevőket. A harmadik fontos mutató a rugalmasság (agility), amely az ellátási lánc piaci változásokhoz és külső tényezőkhez való alkalmazkodóképességét méri. Ilyen lehet például a hirtelen keresletnövekedés vagy egy váratlan krízis. A költségek (costs) az ellátási lánc működési költségeit tartalmazzák, beleértve az anyagköltségeket, a munkaerő költségeit, az adminisztratív költségeket és a logisztikai költségeket. Végül az eszközgazdálkodás (asset management efficiency) azt méri, hogy mennyire hatékonyan használja ki a vállalat az eszközeit az ellátási láncban, például a készletezést, a raktárkapacitást vagy a termelési eszközöket. Ezek a teljesítménymutatók lehetővé teszik az ellátási lánc átfogó értékelését, és segítik a vállalatokat abban, hogy célzott fejlesztési stratégiákat dolgozzanak ki (ASCM, 2022).

Összességében a SCOR modell nemcsak az ellátási lánc teljesítményének felmérésében segít, hanem alapot ad a folyamatok fejlesztéséhez is. Ez a fejlesztés az ami számomra is célként szolgál a kutatásom révén.

2.2 A beszerzés szerepe az ellátási láncban

A beszerzés, mint stratégiai funkció, nem csupán az áruk és szolgáltatások megszerzését jelenti, hanem a vállalatok versenyképességének és hatékonyságának egyik kulcseleme. A beszerzés elengedhetetlen építőeleme az ellátási lánc különböző szakaszainak sikeres működésének. A beszerzés maga a lánc elején helyezkedik el, ahol a vállalatok kapcsolatba lépnek a beszállítókkal és elkezdődik az inputok, például alapanyagok és szolgáltatások, előteremtése. Ez a folyamat magában foglalja a beszállítók kiválasztását, bizonyos szerződések megkötését, valamint a minőség és a költségek folyamatos ellenőrzését. Ehhez azonban a vállalatoknak is rendelkezniük kell az erőforrásokkal, valamint a szükséges dokumentációkkal. Ennek érdekében a modern beszerzési funkció nem csak operatív, hanem stratégiai szinten is jelen van, és hozzájárul a vállalat versenyképességének növeléséhez. Ezen túlmenően, a beszerzés szerepe az

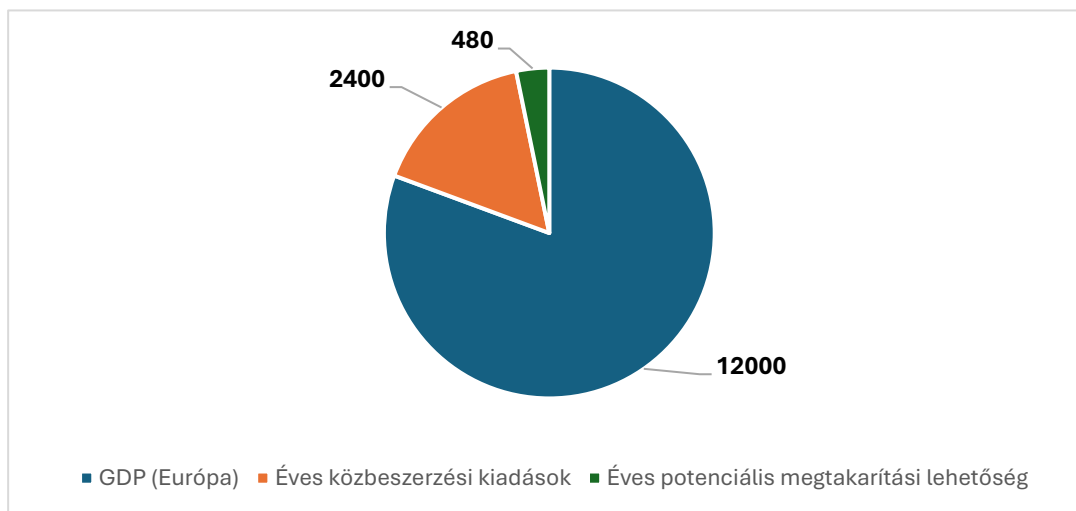
ellátási láncban kiterjed az elektronikus beszerzés (e-beszerzés) alkalmazására is. Az e-beszerzés lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy digitális platformokon keresztül végezzék beszerzési tevékenységeiket, jelentősen növelve a korábban már említett hatékonyságot és átláthatóságot. (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

A COVID-19 világjárvány okozta ellátási nehézségek is rávilágítottak a beszerzés kulcsfontosságú szerepére. A korábbi időszakok kiszervezési időszakai meghosszabbították főként a készárúk és alapanyagok például Ázsiából Európába való eljuttatását. Ez a felismerés az alkalmazott stratégiákban is változást okozott, mivel számos ellátási láncnak a rövidítése, gyártáshoz való minél közelebbi ellátás csatlakozott a főbb prioritásokhoz. Több kutatás elkezdett foglalkozni a világjárvány okozta erőforrás gondokkal és a lehetséges megoldásaival. Kristanti és Mranani 2024-ben kiadott tanulmány az erőforrás alapú szemlélet hangsúlyozza, ami a dinamikus képességek fontosságát emeli ki az ellátási láncok kezelése során. Kiemelik, hogy a vállalatoknak ki kell fejleszteniük és ki kell használniuk ezeket a képességeket ahhoz, hogy alkalmazkodni és boldogulni tudjanak a változó környezetekben. Továbbá kiderül, hogy mind a költségcsökkentés, mind az ügyfélelégedettség jelentős szerepet játszik a beszerzési és logisztikai partnerségek kialakításában. Ezek a partnerségek pedig pozitív hatással vannak a beszerzési és logisztikai műveletek általános teljesítményére. A számos gazdasági megszorítás következtében a vállalatok kénytelenek voltak a költségek csökkentésére összpontosítani, mivel ez vált elsődleges szemponttá a pénzügyi stabilitás megőrzése és a versenyképesség fenntartása érdekében. Ennek hatására a hosszú távú beruházások és fejlesztési projektek háttérbe szorultak, hiszen az azonnali megtakarítások elérése vált kulcsfontosságúvá. Azonban ezt egyensúlyban kell tartani az ügyfelek magas szintű elégedettségével. (Kristanti & Mranani, 2024)

2.2.1 A globalizáció térnyerése és hatása a beszerzésre

A globalizáció témakörét több szempontból is fontosnak találtam kiemelni és beleilleszteni a dolgozatomba. Ez a folyamat egészen az ókorig vezethető vissza, amikor is már kialakulóban voltak a távolsági kereskedelmi útvonalak és a kultúrák közötti kapcsolatok a különböző civilizációkban. A modern globalizáció intenzívebbé vált a második világháború után, különösen az 1980-as évektől kezdve, amikor a technológiai fejlődés, a nemzetközi kereskedelmi megállapodások (például GATT, később WTO), valamint a piacok liberalizációja jelentős növekedést eredményezett a globális összekapcsoltságban. Az internet és az információs technológiák robbanásszerű elterjedése tovább erősítette a globalizációt a 1990-es évektől kezdve. Természetesen ennek a hatása a vállalatok beszerzési területeire is kihatással volt. hogy A globalizáció különböző kihívásokat és lehetőségeket teremt a fejlett és a fejlődő országok számára egyaránt. Számos fejlett infrastruktúrával és a magas szintű technológiával rendelkező multinacionális cég lehetővé teszi a helyi beszállítók bevonását és fejlesztését (Habib, 2024). Ezt a gyakorlatban is sikerült közelről megtapasztalnom különböző lokalizációs projektek kapcsán. A működési elvük hasonlóképpen alakult, minél közelebb hozni a beszállítókat a közép-kelet-európai gyártáshoz. Ezáltal lehetőségünk volt költségeket csökkenteni, a partnerekkel való kapcsolatok könnyebb kezelésére és a proaktív stratégiák kialakítására.

A globalizációs és a beszerzés kapcsolata során előtérbe kerül a körforgásos gazdaság szerepe is. Ez elősegíti a meglévő erőforrások hatékony kihasználását, a fenntartható beszerzés alkalmazását és a kiterjesztett gyártói felelősséget. Ez a megközelítés nemcsak az innovációt és az együttműködést ösztönzi a beszállítók között, hanem költséghatékony és környezetbarát eredmények elérésére is törekszik (Manta & Mansi, 2024). Ennek a szemléletmódnak a gyakorlatban is számos kihatása van akár a partneri kapcsolatokra. A beszerzési stratégiák része, hogy a célzott vállalkozások megfeleljenek a környezeti, jogi és a fenntarthatósági elvárásoknak. Ezeknek a megfelelő kommunikációja elengedhetetlen része a külső és belső megítélésnek, valamint a transzparenciának. Bár igaz, hogy a 2. ábra a közbeszerzés területéhez tartozik, ami egy külön kategóriát képvisel a beszerzésen belül is, azonban jól szemlélteti a globalizálódás során megszűnő határokat okozta lehetőségeket.



2. Ábra: IPP (Innovation Public Procurement) lehetőségei (Forrás: Saját szerkesztés European Transport Network Alliance. Forrás: 2020 alapján)

Egyik oldalról a piacok és beszállítók közötti verseny fokozódása figyelhető meg, ami az innovatív (köz)beszerzési politikák stratégiai fejlesztését teszi szükségessé. Másfelől az innovációk gyorsabb megvalósítása érdekében egyre inkább szükség van arra, hogy az országok és a bennük jelenlévő vállalatok innovatív eljárásokra és megoldásokra támaszkodjanak. Ebben természetesen beletartoznak a technológiai fejlesztéseket is, amelyek az iparágak fejlődésére is nagy hatással vannak.

2.2.2 Beszerzés kapcsolatteremtő szerepe

Ahogy már a korábbi fejezetekből is kiderült, a beszerzés már nem kizárólag a költségcsökkentés eszközeként, hanem stratégiai pillérként is szolgál a vállalatok életében. A kapcsolatteremtő szerepe egyre inkább áthelyeződik a tranzakció alapú kapcsolatokról a mélyebb partnerségek kialakítására. Ez a paradigma a hosszabb távú együttműködésre, a bizalomra és a kölcsönös előnyökre helyezi a hangsúlyt, felismerve, hogy az egyik fél sikere szorosan összefügg a másik fél sikerével. Az eredményes kapcsolatteremtés a beszerzésben megköveteli a beszállítók képességeinek, céljainak és kihívásainak mélyreható megértését, valamint az őszinte kommunikációt, az átláthatóságot és a közös célok iránti elkötelezettséget.

A beszerzés szerepe különösen akkor válik hangsúlyossá, amikor a vállalatok jelentős innovációs kényszerrel szembesülnek, például az autópárházban, ahol a termékek életciklusa egyre rövidebb és a tömeges testreszabás folyamatos kihívást jelent. A beszerzés szerepe itt nem korlátozódik a nyersanyagok, alkatrészek megvételére, hanem a beszállítók korai bevonása és fejlesztése révén aktívan hozzájárul az innovációhoz. A folyamatokban szerepet játszó beszerzők hálózatépítési képességei alapvetőek ahhoz, hogy stabil és megbízható beszállítói bázis kerüljön kialakításra. A hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatok lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy stabil forrásokat biztosítsanak és rugalmasságot építsenek ki a beszerzési folyamatokban. (Gelei & Jámor, 2018)

Ennek a résznek a fontossága abban is remekül megmutatkozik, hogy számos eljárás és a mesterséges intelligencia (AI) különböző megoldásai kerültek bevezetésre, hogy minél inkább hatékonyabb legyen a beszerzés, mint értékteremtő szegmens. Például a COVID-19 válság alatt a NLP (Natural Language Processing), amely a mesterséges intelligenciának egy részterülete még nagyobb figyelmet kapott. Ennek a lényege, hogy egy adathalmazból, minél több strukturált információt lehessen kinyerni (www.ibm.com). Ezt az eszközt felhasználva Henning Schöpper és Wolfgang Kersten bemutatta, hogy az NLP technológia lehetővé teszi a beszerzési szakemberek számára, hogy valós idejű adatokat és betekintéseket kapjanak, amelyek elősegítik a gyors és megalapozott döntéshozatalt. Az ilyen technológiák alkalmazása nemcsak az ellátási lánc átláthatóságát növeli, hanem javítja a belső és külső kommunikációt is (Schöpper & Kersten, 2021).

2.3 A vállalati partnerségek típusai és jellemzői

Az vállalati partnerségek típusainak és jellemzőinek bemutatását azért tartom fontosnak, mert ezek alapvető szerepet játszanak a modern üzleti stratégiákban és a vállalati növekedés elősegítésében. A sikeres partnerségek révén a vállalatok fokozhatják az együttműködést, csökkenthetik a kockázatokat, és hosszú távú értéket teremthetnek. Különösen a beszerzés területén ezek az együttműködések kulcsfontosságú műveletek az optimalizálás és a fenntartható működés biztosításában. A szakirodalom többféle besorolást és csoportosítást alakított ki, így nincs egy kőbe vésett alap. Többféle vezérfonal köré lehet építeni őket, én Bensaou által 1999-ben megalkotott besorolásokat szeretném alapul venni, amelyet a 3. ábra szemléltet.

Fogoly megrendelő	Stratégiai partnerkapcsolat
Piaci cserekapcsolat	Fogoly beszállító

3.Ábra: Vállalati partnerségek típusai (Forrás: Saját szerkesztés Bensaou 1999 modellje alapján)

1. Stratégiai partnerkapcsolat

„A stratégiai partnerkapcsolatok esetében valós, a felek egymás mellett való stratégiai elkötelezettségéről és együttműködéséről beszélhetünk, amelyet a kölcsönös kapcsolat-specifikus beruházások által előidézett függés és a koordinált magatartás tesz tartóssá.” (Király, 2011, p. 21).

Ezek a kapcsolatok lehetőséget adnak a vállalatok számára, hogy erősítsék pozícióikat az ellátási láncban, növeljék versenyképességüket, és gyorsabban alkalmazkodjanak a piaci kihívásokhoz. Ahogy Dyer és Singh (1998) is hangsúlyozzák, az együttműködés és a közös értékteremtés révén elérhető versenyelőnyök hosszú távon fenntarthatóak, és alapvető szerepet játszanak a globális ellátási láncok sikerében. Ez a kapcsolattípus természetesen a beszerzésben is egy elég fontos szerepet tölt be. A stratégiai partnerek és beszállítók esetében megjelenik egyfajta kizárólagosság, ami egyfajta igény arra, hogy külön figyelmet kapjon a másik fél, a vele kapcsolatos ügyeket, tranzakciókat és projekteket a vevő külön kezelje (Szász és Demeter, 2017). Ez is alátámasztja a korábban említett specifikus befektetések magas fokát, de veszélyeket is hordozhat magában, mivel a kölcsönös kitettség és az egymásra utaltság egy krízis alatt hamar az ellátási lánc beomlását eredményezheti.

2. Piaci cserekapcsolat

A piaci cserekapcsolatok jellemzően rövid távúak, tranzakcióközpontúak, és minimális befektetést igényelnek a felek részéről. Ezek a kapcsolatok elsősorban az árra, a rendelkezésre álló kínálatra és a hatékonyságra összpontosítanak, nem pedig az együttműködésre vagy a közös innovációra. Az ilyen kapcsolatban résztvevő beszállítókat általában az alapján választják ki, hogy képesek-e kielégíteni az adott, gyakran standardizált igényeket. A vevő rendszerint

több partnert is fenntart, hogy versenyképes árakat biztosítson önmagának és elkerülje a függőséget (Szász és Demeter, 2017). Pecze (2003) és van Tilburg (2022) írásukban kiemelelik, hogy a közös tervezés és innováció igenis megjelenik ennél kapcsolatnál. A fenntarthatóságnak megfelelően a vevők és a beszállítók közös fejlesztéseket hajtanak végre a sikeres és hosszabb együttműködés végett. Az információáramlás szintje magas és állandó. Ennél a kapcsolati típusnál az együttműködő felek gyakran képviseltetik magukat akár magasabb vezetői szinten is.

3. Fogoly megrendelő kapcsolat

Ez a kapcsolat akkor alakul ki, amikor egy vevő erősen függővé válik egy adott beszállítótól, gyakran azért, mert a piacon korlátozott alternatívák állnak rendelkezésre, vagy a beszállított termékek különlegesek. Ilyen esetekben a vevő piaci előnyhöz juthat, de ezzel egyidejűleg korlátozásokkal is szembesülhet, különösen az átláthatóság és a rugalmasság terén. A beszállító domináns pozícióba kerülhet, ami szűkítheti a vevő lehetőségeit, és gazdasági egyensúlyhiányt eredményezhet a két fél között (van Tilburg et al., 2022). Ennél a partneri kapcsolatnál mindenképpen fontos és előtérbe kerül a folyamatos és részletes információáramlás. Ez jelentheti a megbeszélések gyakoribb szervezését és a látogatások számának növekedését. Mindazonáltal ez nem tükröződik az egymásba vetett bizalomban, mivel a

4. Fogoly beszállító kapcsolat

Pecze (2003) és Gelei (2002) megfogalmazták, hogy a fogoly beszállító egy olyan üzleti viszony jelöl, ahol a beszállító egy kiszolgáltatott helyzetben van és jelentős mértékben függ a megrendelőtől. Ez számos okból fakadhat, például a beszállító kizárólagos partner, így egy vevőnek szállít vagy a megrendelő vállalat domináns pozíciót tölt be a beszállító portfóliójában. Ebben a kapcsolatban az információáramlás alacsony szintű és az erőforrásokat leginkább a koordinálásra fordítják. A magas bizalom mellé nem társul kooperáció, egy elég nagy teher helyeződik a beszállítóra (Vörösmarty és Tátrai, 2016, Pecze 2002). A feszült légkör itt is jelen lehet, mivel a szállító kénytelen megfelelni a vevő elvárásainak. Ha ez nem történik meg a megrendelések is megszűnhetnek és pénzügyi zavarok is felléphetnek ezáltal (van Tilburg et al., 2022). Ez a kapcsolati jelleg egy megfontolt stratégiát igényel, mivel egy váltás vagy válsághelyzet az ellátási lánc megszakadását, a gyártás leállítását eredményezheti. A megfelelő kommunikáció és folyamatkövetés szerves része a kapcsolatnak.

Mindazonáltal egy vállalat érdeke, hogy a kapcsolatokat minél szorosabbra fűzzék az ellátási lánc tagjaival, így is erősítve pozíciójukat. Ungureanu Xi Zeng kutatására alapozva 7 kapcsolati tényezőt azonosított, amelyek a kölcsönös partnerségekkel kapcsolatban leginkább számításba jöhetnek:

- 1. **Kapcsolati státusz** – mindkét félnek az egyenlőségre kell törekedni*
- 2. **Szervezeti befektetés** – figyelmet kell fordítani a kapcsolatra*
- 3. **Üzletméret** – a mennyiségi feltételeket mindkét félnek felül kell vizsgálnia*
- 4. **Elkötelezettség** – a szorosabb kapcsolat kialakítása*
- 5. **Bizalom** – ez a résztvevők közötti kapcsolatnak az egyik alapeleme*
- 6. **Harmonizáció** – ha a vevő és szállító céljai összhangban vannak*
- 7. **Kommunikáció** – kulcsszerepet játszik a kommunikációs csatornák megfelelő kialakítása*

A fenti felsorolásból is kivehető, hogy A partnerségeket elengedhetetlen több szempont szerint is jellemezni, mivel egy komplex rendszer és általában kettő vagy több tagja is lehet.

2.4 Az információmegosztás és együttműködés jelentősége

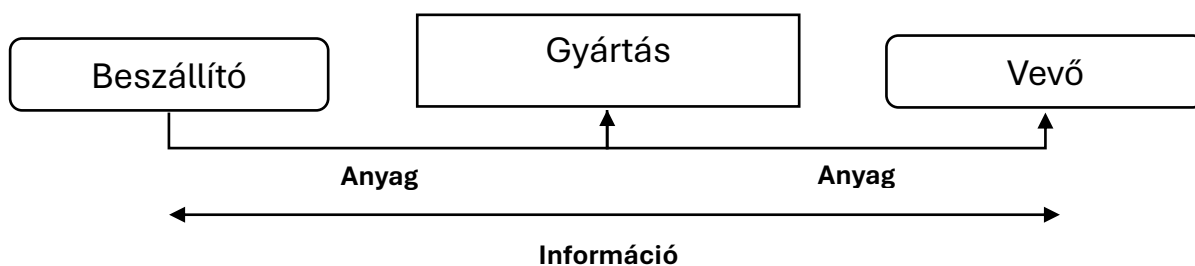
Az információ fontossága az emberi történelem során mindig központi szerepet játszott. Mindazonáltal jelen kutatásom során én nem az információmegosztás történelmét, hanem aktualitását szeretném bemutatni a szakirodalmakon keresztül. Ezenbelül is milyen hatással van az információ az egyes vállalatok ellátási láncaira, beszerzési területére és milyen módon tudják felhasználni, mint erőforrás.

A 21. században a kommunikáció a szervezeteknél az együttműködés egyik alapvető pillérévé vált, amit a technológiai fejlődés és a globalizáció segített elő. A hatékony információáramlás nagymértékben elősegíti az innovációt, míg az integrált vállalati kommunikáció biztosítja a belső és külső partnerekkel való harmonikus együttműködést. Az ilyen folyamatok sikeressége nemcsak a technológiai infrastruktúrán múlik, hanem a résztvevők kommunikációs képességein is, amelyek lehetővé teszik az új ötletek befogadását és továbbfejlesztését (Borgolya, 2004).

Samuelson és Nordhaus „Közgazdaságtan” című műve óta már tudni lehet, hogy bizonyos erőforrások, így az információ is, korlátozottan állnak rendelkezésre. Ezeknek a beosztásáról

és megfelelő felhasználásáról a vállalatoknak stratégiai szinten kell dönteniük. Burgulya et al. könyvükben megfogalmazták, igazolva a korlátozottságot, hogy a vállalatok a gazdasági rendszer szerves részeként működnek és fennmaradásukhoz elengedhetetlen, hogy kapcsolatban álljanak környezetükkel, más vállalatokkal, a gazdaság és a társadalom szereplőivel. A környezettel folytatott kommunikáció célja, hogy releváns információkat gyűjtsenek, elemezzék, értelmezzék és hasznosítsák azokat. Ezeknek az információs erőforrások birtokában a vállalat képes megfelelően alkalmazkodni az őt ért hatásokra. Ezt erősítette meg, Chinonoma (2019) is, hogy a partnerek közötti együttműködés és az adatok, információk kölcsönös szolgáltatása lehetővé teszi, hogy összehangoltan és egységesen működjenek.

A korábbi állítást igazolja a 4. ábra is, amin az ellátási láncban belüli anyag és információ áramlása kerül bemutatásra. Míg az anyagnak az áramlása legtöbbször egyirányú, addig az információ visszafelé is közlekedik, akár a vevőtől a beszállítóig. A láncban résztvevő menedzserek számára is fontos a minőségi információkra való támaszkodás, növelve ezzel is a bizalom szintjét (Keszey et al., 2023).



4. Ábra: Ellátási lánc áramlási modell (Forrás: Saját szerkesztés)

Ugyancsak az ábrához köthető az a megállapítás, hogy a beszállítói kapcsolatok sikeressége részben azon alapul, hogy a felek milyen gyakran lépnek egymással kapcsolatba. Személyes szinten a kommunikáció gyakorisága befolyásolja, hogy a felek miként érzékelik egymás értékteremtését, amit a kommunikációra fordított idő alapján ítélnek meg. (Zeng, 2021). Az ellátási láncban szereplő tagok rugalmassága és a kapcsolatok kialakítására való hajlam növelhető az információk megosztásával és a partnerek bevonásával. Ez a megerősített viszony csökkentheti a kereslet-kínálat okozta veszélyeket, így vállalati versenyelőny forrásként is szolgálhat (Kozma et al., 2023).

2.5 Kulturális és regionális különbségek kezelése a nemzetközi beszállítói kapcsolatokban

A már korábban is említett és kiemelt globalizálódás révén a vállalatok egyre inkább szembesülnek a kulturális különbségek okozta kihívásokkal. A különböző földrajzi régiókból érkező partnerekkel való kommunikáció és kapcsolattartás komoly kihívásokat rejt magában. Ezek az esetleges eltérések kihatással lehetnek a tárgyalásokra, a szerződések betartására, valamint az üzleti normákra és gyakorlatokra is. Különösen a távol-keleti vállalatvezetési kultúra az, amely számos területen eltér a nyugati normáktól, és az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapott. E kulturális különbségek megértése nem csupán a sikeres üzleti kapcsolatok kialakítása szempontjából fontos, hanem alapvetően átalakíthatja a vállalatirányítási folyamatokat is. Az ázsiai vállalatvezetési módszerek, például a tudásmegosztás, a bizalomépítés és az innováció iránti elkötelezettség, olyan stratégiákat kínálnak, amelyek hozzájárulhatnak a vállalatok hosszú távú sikeréhez (Gál és Lencsés, 2021). Ezt az állítást igazolja Idris et al. (2024) kutatása is, amiben kifejtésre kerül a szervezetek kultúrák közötti kompetencia fejlesztésének fontossága. A kialakított szövetségeken, valamint az esetleges egyesüléseken keresztül megvalósuló stratégiai együttműködések lehetőséget kínálnak a piaci diverzifikációra és az erőforrások optimalizálására. Gálos és Vinkóczi (2023) kutatása is ezeknek a vállalatokra gyakorolt kulturális különbségeit mutatta be. Itt régió szinten válik érthetőbbé az emberek, munkavállalók viselkedésében megjelenő ellentétek vagy éppen egyezőségek.

1. táblázat: Kutatási eredmények alapján kialakított földrajzi kategóriák és azok jellemzése

Nyugati országok	Öntörvényűség, horizontális kapcsolatok dominanciája, egyenlőség, megoldásorientáció
Kelet-Európa	Nyugati típusú átmenet, progresszió, néhol merev hierarchiák, konfliktusok kritikus jelentőségűek
Közel-Kelet	Alkalmazkodás, udvariasság, tapintatos, de egyre nyitottabb kritizálás
Afrika	Eltérő attitűdök beosztottak (alázatosság, konfliktuskerülés) és vezetők (nyugati stílus: nyitottság, kritizálás normális) között
Távol-Kelet	Merev hierarchiák, totális alázat, munkahelyi normák internalizálása, konfliktusignorancia
Mediterránium	Változatos attitűdök és viselkedési mintázatok, merev hierarchiák, de nem jellemző a konfliktuskerülés

Forrás: (Gálos és Vinkóczi, 2023)

A táblázatból is remekül kivehető, hogy az egyes régiók szociográfiai tulajdonságai hatással vannak az ellátási láncok működésére is. A benne szereplő vállalatoknak érdemes kialakítaniuk rugalmas és alkalmazkodó konfliktuskezelési keretrendszereket, amelyek figyelembe veszik a kulturális különbségeket és elősegítik a hatékony kommunikációt.

Ehhez kapcsolódik a Vilmányi et al. (2020) is kutatott társadalmi beágyazottság fogalma is, amely arra utal, hogy az egyének és a szervezetek közötti gazdasági kapcsolatok nem elkülönülten, hanem szélesebb társadalmi kontextusban működnek. Ennek révén a kulturális különbségek gyakran fontos szerepet játszanak a szervezetek közötti együttműködésben, különösen nemzetközi környezetben. A kulturális konfliktus, mint egy észlelt konfliktusi forma, akkor alakulhat ki, amikor eltérő normák, értékek és kommunikációs stílusok találkoznak. Ez a fajta konfliktus sokszor nemcsak a gazdasági döntéseket befolyásolja, hanem az információáramlást és az együttműködési hajlandóságot is.

3. Kutatás

A kutatási témám alapvető kérdése a beszerzéshez, az optimális partneri kapcsolatok kialakításához, valamint azok folyamatos fenntartásához kapcsolódik. Ebben a kontextusban a kutatásom célja az, hogy rávilágítsak és betekintést nyújtsak a vállalati partnerségek és beszállítói kapcsolatok hatékony menedzselése és kezelése miként járul hozzá az ellátási lánc teljesítményének növeléséhez, a rugalmasság fenntartásához és az információk áramlásának erősítéséhez. Ezt a beszerzési szakemberek segítségével és az általuk nyújtott válaszokkal szeretném bemutatni.

3.1 Kutatási koncepció

A kutatás koncepció, hogy feltárjam, a beszerzési szakemberek milyen stratégiákat alkalmaznak a beszállítói kapcsolatok kezelésére és ezek a stratégiák hogyan segítik az ellátási lánc és a vállalat működését. Rá szeretnék világítani a gyakorlati tapasztalatokra, amelyek kiegészítik a szakirodalomban található elméleti ismereteket. Fontosnak tartottam, hogy a személyes élmények és különböző behatások, hogyan alakították a személyes hozzáállásokat és megítéléseket. Kiemelt figyelmet fordítottam a kommunikáció és a multinacionális vállalatoknál fellelhető regionális különbségek áttekintésére. Ezen keresztül mélyebb megértés nyerhető arról, hogy mely tényezők kritikusak a sikeres partnerségi kapcsolatok szempontjából és hogyan lehet ezeket a kapcsolatokat hosszú távon fenntartani a vállalati teljesítmény és versenyképesség növelése érdekében.

Fő kutatási kérdésem:

- Milyen külső és belső tényezők határozzák meg a sikeres beszállítói kapcsolatok kialakítását és hosszú távú fenntartását egy vállalat ellátási láncának részeként?

3.2 Módszertan

Ez addig bemutatott szakirodalmi áttekintés a primer kutatásom részét képezte, amelyen keresztül mások által, eltérő céllal lefolytatott kutatások eredményeit taglalja. Ezeknek az információknak a mélyebb megértéséhez választottam a kvalitatív módszertanhoz tartozó mélyinterjú, azon belül is egy specifikusabb formáját a szakértői interjú, készítését választottam. Egy ilyen kutatás célja, hogy olyan személyek véleményét ismerjük meg és ismertessük, akik mélyebb ismeretekkel, szakmai tudással rendelkeznek a vizsgált témában. A kérdések legtöbbször az ő szakterületüket érintik, így is pontosabb információkat szerezve az adott terület különböző alkotóelemeiről (Gyulavári et al., 2017). Céлом volt, hogy a lefolytatott interjúkban kapott válaszok alapján minél inkább naprakész és valós információkkal, szakmai véleményekkel mutathassam be a vállalati kapcsolatoknak a kezelését és az ellátási lánc szereplői között végbemenő külső és belső információ átadás fontosságát.

Az interjú kérdéseket a következő képpen alakítottam ki: Legelőször is négy nagyobb részre bontottam a kérdéseket. Ennek az volt az alapja, hogy az alanyok mikor előre megkapták a kérdéseket, hogy a témát át tudják előtte nézni és gondolni, valamint csak olyan információkat adjanak ki, amelyeket én is felhasználhatok. Az első rész általános kérdésekből állt, amelyek könnyedebb, leginkább a szakmai tapasztalatra és a munkáltató cégre vonatkoztak. Ezek nekem is segítettek, hogy az alanyok mennyi ideje dolgoznak az ellátási lánc különböző területein, így a későbbi kérdéseknél fel tudtam használni a tapasztalati kitekintés során. Többször tapasztaltam, hogy ez a felvezetés választópontként szolgált a prekoncepcionált „interjú” és egy „kötetlen beszélgetés” között. Az alanyoknak is volt idejük megszokni a jelenlétem és magát a közeget is. Amint ezeket letudtuk, következtek a kutatásomhoz szorosabban kapcsolódó kérdések. A második részben a beszállítói kapcsolatok, amely a kiválasztástól indul és tart egészen a felmerülő konfliktusokig, vagy az esetleges váltásig. Ebben a részben is a kezdeti általános kérdések lehetőséget adtak a belső rendszerek megismerésére és a személyesebb hangvétel felvázolására. Ezt a részt követte a vállalati partnerségekkel kapcsolatban feltett kérdések. Ez már egy hosszabb vállalati kapcsolatot jelent, így a kérdések közelítettek a specifikusabb esetek, stratégiák felé. A bizalom és értékek szerep is ebben a részben kapott helyet, amely már a pszichológiát is beemeli, ezáltal is minél értékesebb és egyénhez fűződő gondolatokat kinyerni. Az interjúk a fókuszált és specifikusabb kérdésekkel zárultak, többek között szerepet kapott a kommunikáció és személyes találkozók gyakoriságának fontossága is. Az interjúk hossza általában egy-másfél óra között alakultak, mindig alkalmazkodva az alanyok

által javasolt helyszínekhez és felülethez. Szerencsére számos alkalommal volt lehetőség a beszélgetéseket élőben lefolytatni, így is növelve a személyes hangvételt és reakciók gyakoriságát. Véleményem szerint ezek az interjúk több információval szolgáltak, mint az online Teams megbeszélések. Minden beszélgetésről felvétel készült a résztvevők beleegyezésével, amikből később átirat formájában az információkat ki tudtam nyerni.

A legtöbb alany jelenlegi kollégáim közül került ki, szerencsés helyzetben tudhattam magam az Ő nyitottságuknak köszönhetően. De korábbi munkahelyemről megmaradt ismeretségeket is tudtam hasznosítani, ezáltal is elősegítve a válaszok sokszínűségét. A szakmai interjú kérdései az 1. számú mellékletben találhatók.

3.3 Interjúalanyok

Ebben a részben az interjúk során résztvevőként megjelenő szakembereket szeretném részletesebben bemutatni, így is segítve a későbbi válaszok, idézések megértését, validálását.

- Az első alany 20 éve dolgozik az ellátási lánc különböző területein (például logisztika, termelésstervezés), a beszerzés területén 2 éve dolgozik, mint „*Commodity manager*” (magyar megfelelője: Kategória menedzser). Előtte ugyanennél a hegesztőipari cégnél dolgozott, de „*Demand manager*”-i beosztásban. Feladatai közé tartozott a keresletnek, 100 legnagyobb vevőnek a kezelése. Jelenlegi pozíciójában több gyártáshoz és kategóriához tartozó beszállítói állomány kezelése, valamint a hozzájuk tartozó stratégiák alakítása kapcsolódik.
- Második interjúalanyom 17 éve dolgozik az ellátási lánc területén, 9 éve az autóiparban. Jelenleg „*Senior product sourcing manager*”-ként ő képezi a kapcsolatot a különböző lokációkon elhelyezkedő gyárak és a beszerzési csapatok között. Ezáltal rálátása van a termelésre és a mögöttes logisztikai folyamatokra, valamint a beszállítói bázisra és csapatokon átívelő stratégiákra. Elengedhetetlen számára, hogy az autóipar turbulens alakulásával napi szinten tisztában legyen.
- A harmadik alany 15 éve dolgozik a beszerzés területén, ahol elmondása szerint volt lehetősége megtapasztalni a bróker cégeket, építőipart és a gyártóüzemek egyedi működését. 1,5 éve helyezkedett el a hegesztőipar területén, ahol „*Regional commodity manager*”-ként dolgozik és az első interjúalany kollégája. Ő leginkább munkakörét a logisztika 5M modelljével jellemezte, így a gyártás számára a

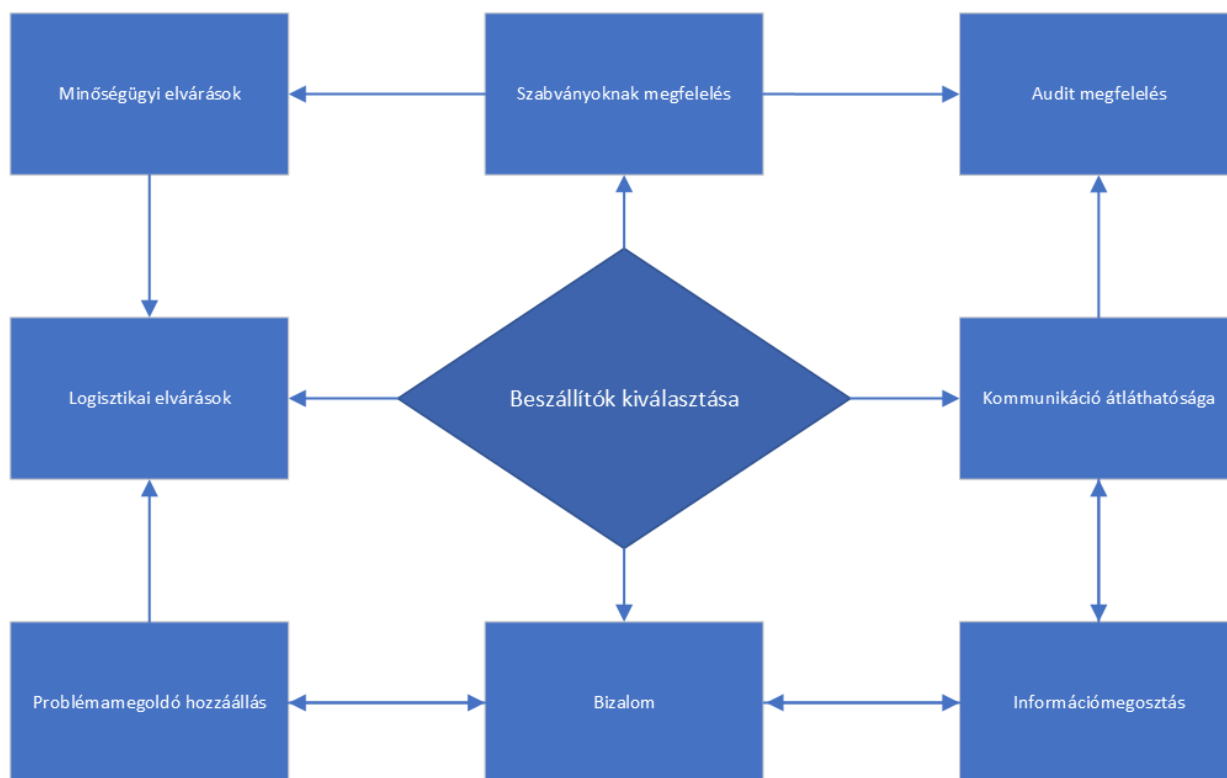
megfelelő anyagok megfelelő időben, minőségben, mennyiségben és a leginkább előnyös áron való biztosítása.

- Negyedik interjúalanyom 2 éve dolgozik egy gyógyászati, hematológiai segédeszközöket gyártó vállalatnál stratégiai beszerzőként. Számos kategória tartozik hozzá és teljes rálátása van a hazai beszállítói bázisra. Fontos kiemelni, hogy ez a vállalat az anyacég számára szállít, akiknél több döntési jogkör megmaradt a beszerzés területéhez kapcsolódóan.
- Az ötödik alany 15 éve dolgozik az ellátási lánc és projektmenedzsment területén. Elmondása szerint ez 60-40 százalékban oszlik szét, de természetesen átfedés van közöttük. Jelenleg „*Global category manager*” -ként dolgozik egy autóiipari multinacionális vállalatnál, ahol a második interjúalany is. Mély szakmai tapasztalattal rendelkezik az elektronikai iparágban, jelenleg is a mikrokontrollerek kategória tartozik hozzá.

3.4 Eredmények

3.4.1 Beszállító bázis kezelése és módszertana a gyakorlatban

Az általános kérdések után ez volt az első olyan blokk, amely köré a kérdéseimet építettem. Itt leginkább arra kerestem a választ, hogy a bekerülés után milyen lépéseken mennek keresztül a beszállítók, valamint milyen utat is kell bejárniuk, hogy már partnerként tekintsen rá az aktuális vállalat. Fontos kiemelni, hogy ennél a résznél is megjelenik az iparág specifikusság. Ez összefüggésbe hozható a megfelelő beszállítói stratégia kialakításával.



5. ábra: A beszállítók kiválasztásának kiemelt kritériumai és összefüggéseik
(Forrás: saját szerkesztés Microsoft Visio alkalmazással)

Szabványok és a minőségügy

Az autóipar kontrolláltabb és szabályozottabb működési környezet a beszállítók kiválasztását szigorú belső folyamatrendszerhez köti. A második interjúalany legelsőnek a minőségügyi szempontokat emelte ki. „Itt első körben ugyebár indítanám a „quality” résszel, hogy elindulunk egy audittal. Ott nagyon fontos ugyebár, hogy autóiipari szabványoknak meg kell felelnie, mint az ISO-TS 16949 autóiipari beszállítói szabvány, plusz az ISO-9001. Ez még mai napig is ugyebár aranykézikönyv. Az a különbség az ISO-9001-gyel összehasonlítva, hogy te, amit gyártasz, gyártás szinten minden egyes „batch” -et, minden egyes műszakot trackelsz és öt vagy tíz évre visszameleg a vevőtől függően vissza tudod keresni, hogy ezt az adott fröccsöntést, műanyag, vagy fémalkatrészt, ki és melyik műszak gyártotta.” – hangzott el a beszélgetésünk során. Ezt a tényt támasztotta alá az ötödik alany is, egy másik megközelítésből. „A kiválasztás főleg azon alapul, hogy milyen megfelelőségi bizonylataik vannak, megfelel-e az autóiipari szabványoknak, az IATF (International Automotive Task Force) -nek, illetve az, hogy megfelel-e az adott cég az elvárásainknak, legyen ez „quality”, logisztika, mérnöki háttér.”

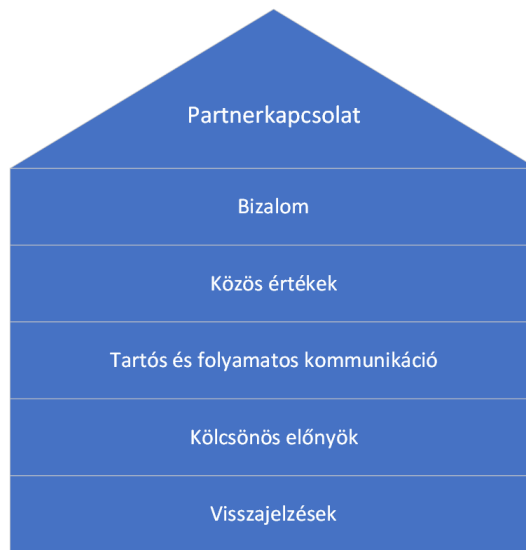
A szabványoknak való kezdeti megfelelés a gyógyászati segédeszközöket gyártó vállalatnál is kiemelt kritérium mikor a beszállítók kiválasztásra kerül a sor. „Gyártásokra vonatkozó ISO 13485-ös szabvány, ami tulajdonképpen az ISO 9001-et magába foglalja.” -emeli ki a negyedik interjúalany. Ezek nagyrészt a minőség biztosítását szolgálják, alapot teremtve a jövőbeli elvárások meglétének a vevői oldalon is. A beszélgetések során a minőség többféle megközelítésből előkerült. Levonható következtetésnek, hogy egy beszállítónál már az elején belső teljesítményi szinteket kell felállítani és ezek alapján elhelyezkedni a piacon. Ha ezek a kulcspontok már a kapcsolat elején tisztázódnak, valószínűleg egy tartósabb és jövedelmező együttműködés fog kialakulni.

Az első alany is ezt támasztotta alá, a vevői oldalt a hegesztőiparon keresztül bemutatva. Ha például az autóiparnak vagy akár az atomiparnak kell gyártani vagy szolgáltatást nyújtani, akkor mindenképpen tisztában kell lenni az elvárásokkal. Valamint a szezonalitást is kiemelte, mint szempont. Ez annyit takar, hogy vannak különböző iparágak, amelyek bizonyos időszakonként igényelnek stabilabb kapcsolatokat, ilyen lehet az agrárium is, ahol a „a karbantartási időszak az nyilván télen van, így a hegesztés is ugye ekkor zajlik, zárt körülmények között.”

Vállalati partnerségek jellemzői és meghatározó tényezői a gyakorlatban

A vállalati partnerkapcsolatokat jelen kutatás keretei között egy mélyebb kapcsolatként értelmeztem és ezt az alanyokkal is megosztottam. Így a kérdések értelmezése is ezen a vonalon történt és a következtetéseket is ezek alapján vontam le. „Partnerség nélkül nem megy.” – hangzott el a második interjú végén. Ez a mondat egy remek befejezésként szolgált és ebben a fejezetben nyitó gondolatként szerepel. Számos olyan nagyobb vállalat van, amelyek már az elejétől kezdve a tartósabb és biztosabb partnerségek kialakítására törekednek. Ilyenek között szerepel az autóipar és a szigorúbban szabályozott iparágak vállalatai is. Ennek számos oka van, amelyekből a legfontosabbak egy értelmezést segítő ábrában kaptak helyet.

Az 6. ábrán a legfontosabb elemeket sorakoztattam fel, amelyek az alanyokkal folytatott beszélgetések során felmerültek. Ezek közül már több is említésre került a beszállítók kiválasztása során, ennek az az oka, hogy több helyen is befolyásoló tényezővel bírnak ezek a szempontok.



6. ábra: A partnerkapcsolatok építőelemei (Forrás: Saját szerkesztés az a lefolytatott interjúk alapján Microsoft Vision alkalmazás segítségével)

A legtöbbször említett szempont a *bizalom*. Ennek már a kapcsolat kialakításának az elején meg kell lennie, hogy hangsúlyosabb szerepet kapjanak a felek. A bizalomhoz tartozik például, hogy már az elején tisztázásra kerülnek az elvárások, teljesítménymutatók (KPI) és egyéb dokumentáció. A fenntarthatóság is ide került besorolásra, olyan példákon keresztül, hogy az adott partnernek mekkora a környezeti lábnyoma, károsanyag kibocsátása és a saját beszerzése. Ha valamit kommunikálnak ezzel kapcsolatban vagy akár feltüntetnek a weboldalon, ahhoz mindenképpen tartsák magukat és ne csak marketing eszközként használják.

A közös értékek többek között a cégek által képviselt etikai alapokat, tetteikért való felelősséget és elszámoltathatóságot jelentik. Ezek az értékek minden tevékenységre kihatnak, egy részük nyomonkövethető és mérhető, de vannak olyanok is, amelyek csupán a cselekedetekben jelennek meg szubjektív módon. A lentebbi felsorolásban található a szempontok részletesebben kifejtve.

- Etikai alapok: főként a becsületesség és az etikai normák magas szintű követése
- Megbecsülés és a tisztelet: a partnerek egymás iránt tanúsított, például az egyéni és közös eredmények elismerése
- Felelősség és elszámoltathatóság: ide tartozhat a felelősségi körök pontos meghatározása, ellenőrzések megléte és a minőségügyi megfelelés is

- Közös célok és jövőkép: az együttműködések iránya és prioritási sorrendek megfogalmazása, közös stratégiák kialakítása

A *kölcsönös előnyök* egy szintén kritikus pont, amivel a kapcsolatban szereplő vállalatok biztosíthatják az egymás iránt tanúsított elköteleződést. Itt nem csupán a pénzügyi döntésekre helyeződik a hangsúly, a kölcsönös fejlesztésekre való hajlam és a problémamegoldó hozzáállás is ide sorolható. Sokan ezt a szempontot nevezték „win-win” szituációnak. A harmadik interjú folyamán is ennek a ténynek az igazolását szolgáló „Problémák mindig is lesznek, az a fontos, hogy oldjuk meg” mondat hangzott el. Az alany ezt a személyes stratégiájának a részének is tekinti, szerinte a hosszantartó működések kizárólag ezzel a hozzáállással érhetők el. Ha jelentkezik egy probléma, konfliktus vagy bármi eltérés, akkor a feleknek törekedniük kell azt minél gyorsabb és fókuszáltabban megoldani. Az ötödik interjú során egy gyakorlati példa is említésre került a közös előnyök meglétének fontossága kapcsán. Egy bizonyos mikrokontroller alkatrészből hiány jelent meg az ellátási láncban és bebizonyosodott, hogy a jövőt tekintve ezt a termékcsaládot nem lehet tovább használni. Egy olyan új fejlesztést és közös megoldást kellett találni, aminél mindkét fél nyitott a probléma megoldására. Mindkét fél számára fontos volt, hogy továbbra is együtt tudjanak fejlődni és megmaradjon a kapcsolat, így egy mindenki számára elfogadható fejlesztési megoldást kerestek és végül találtak is.

Az első interjú során is kiemelt részt kapott a problémamegoldás és az ehhez kapcsolódó kommunikáció. „Ami nagyon bevált, mind vevői mind beszállítói oldalról, ez az abszolút nyitottság, a problémamegoldó hozzáállás. Tehát, hogyha bármi probléma van, akkor nem okolok, hanem a megoldást keresem. Ha ilyen kapcsolat alakul ki, ami kölcsönös partneri viszonyra vagy kapcsolatra hajaz, akkor szerintem ez az, ami működik.” – hangzott el a beszélgetésünk során. Ennek a szempontnak a szem előtt tartásával elérhető, hogy a kapcsolattartó felek hatékonyabban tudjanak intézkedni és folyékonyan tudják tartani a kommunikációt. Így elő is került a tartós és folyamatos kommunikációval való átfedés. A kommunikáció egy később fejezet során terjedelmesebben kerül kifejtésre.

A kommunikáció kiemelkedő szerepe az együttműködések során

Már korábban is bemutatásra került, hogy a kommunikáció az egész ellátási láncot és a benne résztvevőket behálózza, körbeveszi. A megfogalmazott kérdések több részébe is beépülő elem volt, mivel saját szakmai utam során is tapasztaltam, hogy mennyire fontos a kapcsolatok és hosszabb távú együttműködések során. Már a beszállítók kiválasztásától kezdve egészen a gyümölcsöző kapcsolatok kialakításáig egy olyan eszköz, amelynek használata és fejlesztése kiemelten fontos. Több olyan szempont is említésre került, amelyek szerintem felhasználhatók bárki számára az üzleti működés során és implementálható a mindennapokban is.

Egy másik megközelítésnél egy egyedülálló probléma merült fel, amely a férfi-nő ellentétet emelte ki. Szerintem ezt ennél a résznél érdemes megemlíteni, mivel számos országban megjelenik ez a probléma és kihatással vagy a partneri, kommunikációs kapcsolatokra is. Az első alany kifejtette, hogy nőként milyen ellentétekkel szembesült és ezek milyen módon befolyásolták az általa kezelt kapcsolatokat. „Másképp bánnak velem igen, teljesen más a kommunikáció. Tehát átvenni valakitől egy-egy biznisszt, amiben két férfi egymással baráti viszonyt ápolt és mindenki tudta, hogy kinek mi a dolga, az nagy kihívást jelent. Utána nehéz nőként belelépni és átstrukturálni az egészet úgy, hogy téged fogadjon el. És neked is lehet igazad van akár egy tárgyalási szempontból, neked is lehetnek olyan érveid és meghallgatásra is találjon, de itt nagyon nehéz. Teljesen más kommunikációs formákat kell használni, mint mondjuk két férfi viszonyában, de ez két nőnél is teljesen más. A nők sokkal empátikusabbak, sokkal jobban megértőek és inkább azt nézem vagy azt nézzük, hogyan tudjuk közös platformra helyezni az üzleti célokat vagy érdekeket, míg mondjuk egy férfinál egy férfi-női viszonyban abszolút eltolódás van.”

Kijelenthető, hogy a kommunikációs lépéseket körültekintően kell felépíteni és meghatározni. A 2. táblázat a kommunikációs folyamatok lépéseit mutatja be, szemléltetve a rendszer összefüggéseit és a lépések kihatásait. Mindegyik résznél fontos az odafigyelés és a megfelelő adatokon való támaszkodás.

2. táblázat: A partnerek közötti kommunikációs folyamat lépései

Folyamat lépései	Folyamat hatásai
Kapcsolatfelvétel	Az egyik résztvevő elindítja a kommunikációt valamilyen (szóbeli, email) megkeresésen keresztül
Információgyűjtés	A résztvevők begyűjtik egymásról az összes szükséges információt
Elemzés, visszajelzés	A kapott információk kiértékelése és az ezek alapján kialakított visszajelzés elküldése
Stratégia készítése	Az együttműködés lépéseit magában foglaló terv kialakítása
Végrehajtás	A korábban megalkotott stratégia megvalósítása és a kommunikáció folyamatos fenntartása
Eredmények értékelése	Az együttműködés eredményeinek felülvizsgálata és dokumentálása

Forrás: saját szerkesztés

Az első lépés a kapcsolatfelvétel, amely akkor kezdődik, amikor az egyik résztvevő kezdeményezi a kommunikációt egy potenciális partnerrel. Ez történhet hivatalos megkeresés formájában, például egy e-mail, de lehet informálisabb, telefonos vagy személyes egyeztetés is. A kapcsolatfelvétel célja, hogy a felek megismerjék egymás alapvető elvárásait, szükségleteit, és előzetesen felmérjék az együttműködés lehetőségeit.

A következő szakasz az információgyűjtés, ahol mindkét fél részletesen megvizsgálja a partnerrel kapcsolatos adatokat, beleértve annak működését, pénzügyi stabilitását, termékei vagy szolgáltatásai minőségét, valamint a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó elkötelezettségét. Ez a lépés elengedhetetlen a bizalom kiépítéséhez, hiszen itt dől el, hogy az egyik vállalat megfelel-e a másik elvárásainak és képes-e hosszú távú partnerként belépni.

Az információk összegyűjtése után következik az elemzés és visszajelzés fázisa, ahol a kapott adatok részletes kiértékelése történik. Itt a vállalatok értékelik a kockázatokat és lehetőségeket, valamint felmérik, hogyan illeszkedhet a leendő partner stratégiája a saját céljaikhoz. Az elemzés után a felek visszajelzést küldenek egymásnak, amelynek célja a közös értékek és célkitűzések azonosítása. A szükséges módosítások átbeszélését is ennél a pontnál kell megtenni, hogy mindkét fél számára előnyös partnerség alakulhasson ki.

Ezután kezdődik a stratégia készítése, amely a közös célok, feladatok és felelőségek konkrét tervbe foglalását jelenti. Ez a terv tartalmazza az együttműködés minden fontos lépését, időkereteit és erőforrás-szükségeit. Emellett meghatározza azokat a mutatókat, amelyek segítségével mérhető lesz az együttműködés sikeressége. A stratégia készítése során külön figyelmet kap az értékteremtés és a költséghatékonyság, hiszen a hosszú távú partneri kapcsolatok alapja, hogy mindkét fél számára mérhető előnyöket nyújtson az együttműködés.

A következő lépés a végrehajtás, amely során a partnerek elkezdik a kidolgozott stratégia megvalósítását. Ez a szakasz megköveteli a folyamatos kommunikációt és az operatív együttműködést a partnerek között. Ebben a fázisban mindkét fél figyeli a megvalósítás haladását és szükség esetén módosításokat eszközöl a tervben, hogy alkalmazkodjanak az esetleges kihívásokhoz vagy változásokhoz a piaci környezetben. A sikeres végrehajtás feltétele, hogy mindkét fél proaktívan kezelje az felmerülő konfliktusokat és együttesen dolgozzon a megoldásokon.

A folyamat utolsó szakasza az eredmények értékelése, amely során a felek felülvizsgálják az együttműködés során elért eredményeket és összevetik azokat a kitűzött célokkal. Ebben a szakaszban rögzítik az együttműködés pozitív hatásait, illetve azokat a területeket, ahol szükség lehet fejlesztésre. Az értékelés során szerzett tapasztalatokat dokumentálják, amelyek hasznosak lehetnek a jövőbeni együttműködések során is, valamint segíthetnek finomítani a partnerségi stratégiát. Összességében ez a strukturált folyamat biztosítja a hatékony kommunikáció megvalósulását, hogy a felek megalapozott döntéseket hozzanak, közös értéket teremtsenek, amely hosszú távú sikeres kapcsolatot eredményez.

Kulturális és regionális különbségek gyakorlati példákon keresztül

A kulturális különbségek szakirodalmi áttekintése során egy felületes képet mutatott bizonyos régiókról és nemzetekről. Azonban az interjúk során kiderült, hogy ez a gyakorlatban kissé máshogyan alakul ebben a globalizálódott vállalati környezetben. Fontos megjegyezni, hogy a vállalati méret és a kiterjedés mindenképpen befolyásoló tényezők. Nem teljesen szűnik meg a nemzetek közötti eltérések tapasztalása, de az érzékelése más területeken jelenik meg.

Egy nagyobb multinacionális vállalat esetében mindenki tisztában van a soknemzetiségű működéssel. Ezt a második és ötödik interjúalany is alátámasztotta, hogy náluk a cégpolitika és a mindennapi gyakorlatnak az elengedhetetlen része, hogy a munkavállalók elfogadják egymás, az eltérő kultúrákat. Természetesen ők is tapasztalják, hogy például a Kínára sokkal inkább jellemző az információk megtartása, ami a patriotá felfogással is összefügg. Vagy akár a németek „addig viccelődnek, amíg nem kerül biznissre a sor, mert azt kökeményen letolja” – említi a második alany. Az amerikaiakat közvetlenebbnek és beszédesebbnek írják le, ami része a nemzeti háttérüknek.

Sokkal inkább kiemelésre került az a tény, hogy a külső nemzetek közötti nézeteltérések és konfliktusok azok, amelyeknek a nyomkövetésére és kezelésére hangsúlyt fektetnek. Konkrét példaként említésre került az interjúk során Kína és Vietnám között zajló jelenlegi konfliktus. Mivel nagyon sok alapanyag és beépülő alkatrész ebből a térségből származik, így a vállalati stratégia részévé vált ennek a lekövetése. „Háttérben az folyik már, hogy próbálják a gyártást kiszervezni Kínából vagy Tajvanból. A legtöbb gyártónak az az előnye, hogy mostmár az alapanyagot nagyon sokat Amerikába vagy Európába helyezték át. Így tehermentesítve Tajvant és Kínát.” Ezáltal az európai partnereknek is lehetőségük adódik a félvezető, chip és egyéb elektronikai alkatrészek piacára beszállni. Így a partnerségek bővíthetősége előtt is egy újfajta lehetőség nyílt, amelynek okozója egy külső regionális behatás.

Hasonló különbségként figyeltem meg a negyedik interjú során, hogy egy Magyarországon működő, de németországi anyavállalattal rendelkező, leányvállalat beszállító bázisát és működési jogkörét máshogyan kezelik. Konkretizálva a fontosabb stratégiai beszállítókat kint tartják és nem engedik a magyar csapatot, hogy bármi beleszólásuk legyen. Itt a kizárólagos stratégiai felfogás kizárható, mivel még a versenyeztetésüket sem engedik. Ennek a háttere, hogy a saját piacukat védik vagy ismeretségi körbe tartozó közeli beszállítókat használnak, ami a németek működési felfogásával összekapcsolható. Ez a fajta hozzáállás mindenképpen befolyással van a stratégiai partnerségekre, de a belső vállalati egyensúlyra is. Az interjúalany elmondása szerint ez a hagyományoknak és a külső előítéleteknek a megnyilvánulása. „Az egész cég felépítése nálunk kicsit úgy néz ki, hogy német, illetve svájci fémjelzéssel értékesítik a svájcinak beállított, ugyanakkor Magyarországon legyártott termékeket.” Ezáltal is meg akarnak felelni a „svájci minőség” jelzőnek, ami számukra a nemzeti múltat jelenti.

Következtetések, Javaslatok

A szakirodalmi áttekintés során számos aspektus szempontjából meg lett közelítve az ellátási lánc és a benne szereplő beszállítói és partnerségi kapcsolatok, valamint alakulásuk. A vállalati partnerségek és beszállítói kapcsolatok hatékony menedzselése alapvető szerepet játszik a mai összekapcsolt és versengő globális ellátási láncokban. A kutatás megerősíti, hogy a stabil beszállítói kapcsolatok növelik az ellátási lánc rugalmasságát, alkalmazkodóképességét és teljesítményét. A közelmúlt geopolitikai és gazdasági kihívásai, például kereskedelmi konfliktusok és a COVID-19 járvány, rámutattak, hogy a vállalatok számára kiemelten fontosak azok a stratégiai beszállítói kapcsolatok, amelyek túlmutatnak a költségcsökkentésen, és figyelembe veszik a fenntarthatóságot, megbízhatóságot és etikus működést is.

A dolgozat fő kutatási kérdései a sikeres beszállítói kapcsolatok kialakítását és fenntartását befolyásoló külső és belső tényezőkre, valamint a hosszú távú együttműködések alapját jelentő bizalom és kommunikáció szerepére koncentrálnak. Emellett a kutatás célja volt feltárni, melyek azok a fókuszterületek, amelyek fenntarthatóvá teszik a vállalatok közötti partnerségeket. A kutatás ezen kérdések megválaszolásával járul hozzá az ellátási lánc menedzsmentjének jobb megértéséhez, támogatva a vállalatokat abban, hogy a gyakorlatban is erős partnerségeket építhessenek ki.

A kutatás maga kvalitatív módszertanra épül, azon belül is szakértői interjúkra, amelyek lehetővé tették, hogy mélyebb betekintést nyerjek a beszerzési szakemberek gyakorlatába és személyes stratégiáiba. A kutatási kérdések megválaszolásához az interjúkat négy fő témakör köré szerveztem: a beszállítói kapcsolatok kiépítése, a vállalati partnerségek fenntartása, a bizalom és értékek szerepe, valamint a kommunikáció gyakorlati jelentősége.

A hatékony beszállítói menedzsment alapja a folyamatos kommunikáció, átláthatóság és a közös értékek mentén való együttműködés. A bizalom és a kölcsönös előnyök szerepe hangsúlyos a partnerségek teljes életciklusa során, a kezdeti kiválasztástól egészen a teljesítményértékelésig. Azok a vállalatok, amelyek a közös értékteremtésre helyezik a hangsúlyt, gyorsabban tudnak alkalmazkodni az ellátási zavarokhoz és innovatív megoldásokkal versenyelőnyre tehetnek szert. A dolgozat elején meghatározott kérdések mentén végzett kutatás során és a szakirodalmi háttér áttekintésével az alábbi javaslatok és megfigyelések körvonalazódtak.

A beszállítók alapos kezdeti értékelése és kiválasztása során érdemes kialakítani egységesített értékelési szempontokat, amelyek tartalmazzák az iparági szabványoknak (például ISO tanúsítványok) való megfelelést, a környezeti hatások felmérését és a vállalati társadalmi felelősségvállalási célokkal való összhangot. Ezt nagy mértékben segíti az átfogó teljesítményértékelési rendszer, amely tartalmazza a minőségre, szállításra, gyorsaságra és fenntarthatóságra vonatkozó mutatókat. A rendszeres auditok segítségével könnyen azonosíthatók a fejlesztési lehetőségek és biztosítható, hogy a beszállítók megfeleljenek a megadott elvárásoknak. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy az ellátási láncban résztvevők egyértelműen kommunikálják a partnerek, beszállítók felé az elvárásokat, a teljesítménymutatók már a kapcsolat elején tisztázva legyenek. Ez az átláthatóság elősegíti a kölcsönös megértést és a kellő bizalom kiépítését.

Érdemes elmozdulni a tranzakcióalapú kapcsolatokról a stratégiai partnerségek irányába azáltal, hogy kapcsolat-specifikus beruházásokkal és hosszú távú együttműködési elköteleződéssel biztosítják a kapcsolatok minőségét. A stratégiai partnerségek különösen fontosak az olyan iparágakban, amelyek gyakran szembesülnek ellátási ingadozásokkal, mint például az autóipar vagy hegesztőipar. Ezt elősegítve a vállalatoknak célszerű törekedni közös fejlesztési kivitelezésére, beépítve rendszeres visszajelzési ciklusokat a folyamatos fejlődés és a piac változó igényeihez való igazodás érdekében. A digitális megoldások alkalmazása is segítségül szolgál (például ERP-rendszerek és mesterséges intelligencia alapú adatfeldolgozás) az információáramlás egyszerűsítéséhez.

Rendszeres, strukturált megbeszéléseket kell tartani a beszállítókkal, hogy a kapcsolatok folyamatosan felügyelve és kezelve legyenek. Ez eszközül szolgálhat, hogy proaktívan oldják meg a felmerülő problémákat, ellátási problémákat. Már a kapcsolat elején érdemes felmérni a kulturális és regionális különbségeket a nemzetközi kapcsolatokban, hogy ez ne vezessen elkerülhető problémához. A kulcsfontosságú beszerzési munkatársak számára nyújtott kulturális képzéssel minimalizálhatóak a félreértések és javíthatóak a tárgyalási eredmények. Ezzel is igazítani lehet a kommunikációs stílust és vezetési gyakorlatokat az egyes beszállítók kulturális normáihoz, elősegítve a kölcsönös tisztelet és megértés kialakulását.

Amennyiben lehetséges, vezessenek be a vállalatok helyi beszerzési stratégiákat. Ez a stratégia csökkenti a globális beszállítóktól való függőséget, csökkenti a szállítási időt, és növeli az ellátási lánc ellenálló képességét. Ezzel párhuzamosan ösztönözzék a beszállítókat fenntartható

gyakorlatok alkalmazására, például környezeti szempontok beépítésével a beszállítók értékelésébe, illetve olyan ösztönzőkkel, amelyek támogatják a beszállítók karbonlábnyomának csökkentését.

Dokumentálják a legjobb gyakorlatokat és a partnerségi folyamat során szerzett tapasztalatokat, hogy ezek a tudásanyagok a jövőbeli együttműködések során is hasznosak legyenek. Akár a beszállítókat is lehet ösztönözni az innovációs hozzájárulásra, új termékek és megoldások közös fejlesztésére. Ez a kollaboratív hozzáállás nemcsak versenyelőnyt jelenthet, hanem hozzájárulhat a folyamatos fejlesztés kultúrájához is. Egymással is érdemes ezeket a gyakorlatokat megosztani, hogy a közös fejlődéssel további eredményeket tudjanak elérni.

Összefoglalás

A dolgozat célja volt, hogy szekunder és primer kutatás alapján bemutassa a vállalati partnerségek és beszállítói kapcsolatok menedzselésének hatékonyabbá tételét, az ellátási lánc teljesítményének növelése érdekében. A kutatás két fő módszertani megközelítést ötvözött: a szekunder kutatás során összegyűjtött szakirodalmi források elemzését és a primer kutatás részeként készült mélyinterjúkat.

A szekunder kutatás a témához kapcsolódó elméleteket és gyakorlati stratégiákat tárgyalta. Ebben a részben bemutattam többek között a beszállítói menedzsment alapfogalmait, az ellátási láncok működési kihívásait, a vállalati partnerségek szerepét és a kommunikáció stratégiai szerepét.

A primer kutatás mélyinterjúkra épült, amelyeket beszerzési szakemberekkel készítettem. Az interjúk lehetőséget adtak arra, hogy a szakértők saját tapasztalataik alapján beszámoljanak a beszállítói kapcsolatok menedzselésének kihívásairól és arról, hogy miként látják a partneri kapcsolatok hatásait az ellátási láncra. A válaszadók rámutattak a hosszú távú partneri kapcsolat előnyeire, kiemelték a megfelelő kommunikáció fontosságát és a betekintést engedtek a személyes eszköztáraikba.

Összegzésképpen elmondható, hogy a vállalati partnerségek és beszállítói kapcsolatok megfelelő kezelése létfontosságú a mai globális gazdaságban és változó világban. A kutatás eredményei szerint a hosszú távú stratégiai együttműködések, a fenntartható gyakorlatok alkalmazása és a hatékony kommunikáció mind hozzájárulnak a vállalatok ellenállóképességének növeléséhez és a versenyképesség fokozásához.

Felhasznált irodalom:

Szász Levente, Demeter Krisztina (szerk.) (2017). Ellátáslánc-menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest <https://mersz.hu/szasz-demeter-ellatasilanc-menedzsment/>

Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde (2019). Beszerzés. Stratégia, folyamatok, információ. Akadémia Kiadó, Budapest <https://mersz.hu/vorosmarty-tatrai-beszerzes-2017/>

Kopcsay László (2016). A marketingcsatorna menedzselése. Akadémia Kiadó, Budapest <https://mersz.hu/kopcsay-a-marketingcsatorna-menedzselese/>

Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus (2016). Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó, Budapest <https://mersz.hu/samuelson-nordhaus-kozgazdasagtan/>

Kozma Tímea, Király Éva, Faragóné Lepp Katalin, Szabó-Geletóczki Rita (2023). A viszony ne legyen iszony. Avagy az üzleti partnerkapcsolatok szerepe az ellátási láncban. Logisztikai Trendek és legjobb gyakorlatok, 9(1), p41-49.
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.41

Hausmann Róbert (2020). A globális ellátási láncok átalakulása a feldolgozóiparban a koronavírus-járvány következtében. Hitelintézeti Szemle, 19(3), pp. 130-153.
<http://doi.org/10.25201/HSZ.19.3.130153>

Oluyomi, A. – Osobajo, Ioannis K. – Heather Mc L. (2021): Making sense of maritime supply chain: a relationship marketing approach. Journal of Shipping and Trade, 2021, 6:1
<https://doi.org/10.1186/s41072-020-00081-z>

Shin N. – Park S. H. – Park, S. (2019): Partnership-Based Supply Chain Collaboration: Impact on Commitment, Innovation, and Firm Performance. Sustainability 2019, 11(2) 449
<http://dx.doi.org/10.3390/su11020449>

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York, NY

Laáb Ágnes (2019). Döntéstámogató számvitel – érthetően szórakoztatóan. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest. https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1714_70

Simon Sándor (2009). A Porter-féle értéklánc-elmélet és a Dynamics NAV szoftver szerkezete. Tudományos és Kulturális folyóirat. 14(16), pp. 59-64. http://www.gff-bekescsaba.hu/files/files/bekescsaba/kiadvanyok/pers_2009_XIV_16.pdf#page=59

Porter, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Manta, Otilia & Mansi, Eglă. (2024). The Impact of Globalization on Innovative Public Procurement: Challenges and Opportunities. Administrative Sciences. 14. DOI:10.3390/admsci14040080.

Pinto, Luísa. (2023). Investigating the relationship between green supply chain purchasing practices and firms' performance. Journal of Industrial Engineering and Management. 16. 78. DOI:10.3926/jiem.3686.

Wimmer, Ágnes (2005) Az üzleti kapcsolatok értékelése. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 36 (5). pp. 4-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.05.02>

Saragih, Jopinus & Tarigan, Adrian & Pratama, Ikbar & Wardati, Jumadiah & Silalahi, Elba. (2020). The Impact Of Total Quality Management, Supply Chain Management Practices And Operations Capability On Firm Performance. Polish Journal of Management Studies. 21. 384-397. DOI:10.17512/pjms.2020.21.2.27.

Hervani, Aref & Helms, Marilyn & Sarkis, Joseph. (2005). Performance Measurement for Green Supply Chain Management. Benchmarking: An International Journal. 12. 330-353. DOI:10.1108/14635770510609015.

Zahid, Arsalan & Piprani, Arsalan & Mohezar, Suhana & Ismawati, Noor. (2020). Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: The Mediating Role of Supply Chain Resilience.

Dwi Anna Kristanti & Novelia Asita Mranani (2024). The Effect of Cost Reduction as Part of Supply Chain Drivers' Element and Customer Satisfaction on Purchasing and Logistics Performance. *Petra International Journal of Business Studies* 7(1) pp. 89-98
<https://doi.org/10.9744/petrajbs.7.1.89-98>

Habib, Ahsan. (2024). Globalization and Local Procurement: A Study of Supply Chain Dynamics in Australia and Bangladesh. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*. 3. 1-14. DOI:10.47604/gjppm.2950.

Manta, Otilia & Mansi, Eglá. (2024). The Impact of Globalization on Innovative Public Procurement: Challenges and Opportunities. *Administrative Sciences*. 14.

European Transport Network Alliance. 2020. Innovation Procurement—PCP and PPI. This Publication Is Developed within the Project “Consolidation of Sustainable Public Procurement in the Republic of Moldova” 20.80009.7007.15, Financed from the State Budget within the State Program (2020–2023). Rome: European Transport Network Alliance.

Gelei, Andrea and Jámbor, Zsófia (2018) *Globális vállalatok belső struktúrájának alakítása a beszerzés és a termékfejlesztés kapcsolódó tevékenységeinek tükrében*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (3). pp. 52-63. DOI
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.06>

Schöpper, Henning & Kersten, Wolfgang. (2021). Using Natural Language Processing for Supply Chain Mapping: A Systematic Review of Current Approaches.

[What Is NLP \(Natural Language Processing\)? | IBM](#)

Ben M. Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships; *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44

Király Éva (2011). Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban (a hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata) (Doktori (PhD) értekezés). Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő

Dyer, Jeffrey & Singh, Harbir. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 23. DOI:10.2307/259056.

van Tilburg, M.; Krikke, H.; Lambrechts, W (2022). Supply Chain Relationships in Circular Business Models: Supplier Tactics at Royal Smit Transformers. *Logistics*. 6, 77. <https://doi.org/10.3390/logistics6040077>

Idris, Muhammad & Nurhadi, Nurhadi & Sakinah, Sakinah. (2024). Challenges and Opportunities in International Business Management. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2. 179-189. DOI: 10.60079/abim.v2i3.309.

Gálos, Krisztina és Vinkóczi, Tamás (2023). *A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban*. *Vezetéstudomány*, 54(3). pp. 40-53. ISSN 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>

Vilmányi, M., Hetesi, E. & Tarjányi, M. (2020). Társadalmi beágyazottságból eredő konfliktusok egészségügyi szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 51(12). pp. 60-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.05>

Mofokeng, T.M. & Chinomona, R., 2019, 'Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance', *South African Journal of Business Management* 50(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.193>

Zeng, Xi. (2021). Supplier Relationship Assessment. *Learning & Education*. 9. <https://doi.org/10.18282/l-e.v9i4.1739>

Pecze, Krisztina (2003) Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 34 (6). pp. 2-16.

Losonci, Dávid (2016) Beszállítófejlesztés és lean beszállítófejlesztés = Supplier development and lean supplier development. Working Paper. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.

Borgulya, Istvánné. (2004). Integrált vállalati kommunikáció és új vállalati formációk. In B. Istvánné, Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció (old.: 213-263). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Letöltés dátuma: 2024. 10. 19
<https://mek.oszk.hu/23300/23394/23394.pdf>

Zeng X., Supplier Relationship Assessment, Learning & Education, 9(4), 2021.
DOI:[10.18282/l-e.v9i4.1739](https://doi.org/10.18282/l-e.v9i4.1739)

Mellékletek

I. számú melléklet: Kérdéssor az interjúhoz

1. Kérem, mutassa be röviden a vállalatot és az Ön betöltött szerepét a cégnél.
2. Mióta dolgozik az ellátási lánc menedzsment területén?
3. Milyen iparágban tevékenykedik a vállalat, és hogyan befolyásolja ez az ellátási lánc működését?
4. Hogyan történik a beszállítók kiválasztása?
5. Hogyan kerül be egy beszállító a rendszerbe?
6. Milyen módszereket alkalmaznak a beszállítói teljesítmény nyomon követésére és értékelésére?
7. Milyen különbségek jelentkeznek egy stratégiai és egy kevésbé preferált beszállító között?
8. Milyen (akár személyes) stratégiákat alkalmaznak a beszállítói kapcsolatok fejlesztésére?
9. Hogyan kezelik a beszállítói konfliktusokat, kockázatokat és problémákat?
10. Hogyan kezelik azokat a beszállítókat, akik nem teljesítenek megfelelően és akikkel a továbbiakban nem kívánnak együttműködni?
11. Hogyan, milyen kritériumok alapján választják ki a stratégiai partnereiket?
12. Milyen kritériumok alapján döntenek egy hosszú távú partnerség mellett?
13. Milyen előnyöket és kihívásokat tapasztaltak a vállalati partnerségek során?
14. Hogyan méri a partneri együttműködések sikerességét?
15. Milyen szerepet játszik a bizalom és a közös értékek a partnerségek kialakításában?
16. Milyen kommunikációs csatornákat használnak a partnereikkel és beszállítóikkal?
17. Hogyan biztosítják a hatékony együttműködést és információáramlást az ellátási láncban?
18. Milyen gyakran tartanak megbeszéléseket vagy találkozókat a partnereikkel?
19. Hogyan kezelik a kulturális különbségeket a nemzetközi partnerekkel való együttműködés során?