

A beszerzés felemelkedése

Iparos nagyapám is foglalkozott beszerzéssel, de azóta nagyot változott a világ. Gondoltam hát, hogy röviden – és persze ebből adódóan kicsit leegyszerűsítve – összefoglalom, mi is történt az elmúlt évtizedekben a beszerzés területén, és hol tart most a beszerzési szakma.



Szabó Ákos

mat, hiszen ekkor már a problémák nem csak mérnöki, technológiai jellegűek, hanem főleg számokkal kell operálni és profitot kell „termelni”. Az egyik jelentős profitforrás épp az ellátási lánc beszerzési oldalán van, hiszen a beszállítók költséghatékonyságának javulása és a beszállítói piacok fejlődése okán „van miből” csökkenteni a fajlagos beszállítói kiadásokat. Ráadásul a körülöttünk lévő világban az „előállítani vagy megvenni” (make or buy) dilemmája egyre többször a „megvenni” alternatívája mellett dől el, tovább erősítve a spontán vagy tervezett kitagolásokat (outsourcing). Így a termelési költségekből egyre nagyobb hányadot képvisel a beszerzési kiadások összege, egyre nagyobb arányban kell a külső költséget kezelni. Egyre fontosabbá válik az is, hogy miként tudjuk növelni a cég profittermelő képességét. Kezdetben elég ehhez a „józan paraszti ész”, de a vállalat méretének növekedésével egyre inkább profi és a folyamatokba beépített gondolkodásmódra van szükség. Így jön létre a stratégiai beszerzés, melynek elsődleges feladata a beszállítói kiadások menedzselése oly módon, hogy a főbb vállalati célokat is támogassa. Innentől kezdve persze az is világossá válik, hogy a stratégiai, komplex beszerzésnek leginkább a nagyvállalatoknál van „játéktere”, és azokat a beszállítókat részesíti előnyben, akik folyamatos hatékonyságjavításra képesek. Hogy a stratégiai beszerzés a nagyoktól kiindulva mekkora vállalatméretig tud „lemenni”, illetve meddig éri meg lemenni? Ez már sok egyéb tényezőtől függ és számos kérdés megválaszolását igényli.

A legjobb (és tipikusan a legnagyobb) vállalatokban felismerik, hogy a stratégiai gondolkodást célszerű különválasztani a „hagyományos” beszerzési folyamatoktól, és ki kell alakítani az operatív (azaz a tranzakcionális) beszerzést, amit szoftveres eszközökkel lehet a leghatékonyabban támogatni.

Engedje meg az Olvasó, hogy egy személyes élménnyel indítsam cikkemet. Nagyapám iparos segédként mézeskalácsos és gyertyaöntő szakmát tanult. Így kezdte önálló iparosi munkáját, és lett az önálló szakmává éppen akkoriban váló cukrászat elismert mestere. Nagy hangsúlyt helyezett a minőségi alapanyagokra és azok kedvező áron történő beszerzésére, hiszen számára ez a két tényező volt a siker kulcsa: a jó minőségű alapanyag ellátásbiztonsága teremtette meg a folyamatos termelés és a sikeres értékesítés alapját, a jövedelmezőséget pedig a kedvező beszerzési ár biztosította.

A cukrászati termékek esetében az eladási árat a termelési költségek összességéből kiindulva a haszon hozzáadásával alakította ki. A termelési költségek részének tekintette a beszerzett termékekre elköltött pénzt is, de ebbe beleszámított a kezdeti lépések magasabb kiadása is. Képlettel kifejezve: $TERMELÉSI\ KÖLTSÉGEK\ ÖSSZESSÉGE + PROFIT = ELADÁSI\ ÁR$. Tehette ezt, mert a cukrászat növekedési fázisban lévő ipar volt, és az eladási árat a szakma úttörői alakították.

A mézeskalács- és gyertyatermékek árát azonban a vásárokon kialakult szokásos piaci ár erősen befolyásolta. Volt tehát egy másik árképzési logikája is, amely a $PIACI\ ÁR - TERMELÉSI\ KÖLTSÉGEK = PROFIT$ képlettel írható le.

A háború és az azt követő évek hiánygazdasága nagyapámat először arra készítette, hogy a korábbi logikákat feladva a cukrászathoz szükséges legfontosabb alapanyagokat is ő maga állítsa elő, majd a tervezettség kényszere és a magángazdálkodás megszüntetése az ellátásbiz-

tonság kielégítésének szintjére „süllyesztette” a beszerzést.

A történet néhány tanulsága ma is érvényes: új iparágak születésekor és fejlődésük korai szakaszában kevésbé számít a beszerzési ár, a fontosabb az, hogy a kiadásokat belátható időn belül fedezze a befolyó árbevétel és persze legyen profit is. Ha a termék sikeressé válik és a piac komolyabb fejlődésnek indul, kialakul egyfajta szokásos ár, amit gyakran piaci árnak nevezünk. Ez emelkedő termelési hatékonysággal párosulva növekvő profitot eredményez, ami – ha jó a termék és jó irányba fejlődik tovább – viszonylag tartósan fenn is maradhat. Ezekben a fázisokban beszerzési szempontból többnyire a növekedés igényeit kielégítő ellátásbiztonság kap fő teret, a beszerzési árak jelentősége háttérbe szorul.

Idővel a vállalatok vagy az egyes termékdivíziók növekedési üteme lassulni kezd, és előtérbe kerül a költséghatékonyság. A képlet is változik, $PIACI\ ÁR - PROFIT = TERMELÉSI\ KÖLTSÉG$ formává alakulva. Mit is jelent ez? A piacon van egy ár, amiért el tudunk adni, ebből levesszük a profit összegét (mivel a tulajdonosok nyereségelvárásainak teljesülése a cég további működésének a feltétele), és a fennmaradó pénzből kell kihozni a termelési költségeket, amiben persze a beszerzési kiadások is szerepelnek. Vezetői elvárás ilyenkor, hogy a cég munkatársai javítsák a hatékonyságot – nemcsak a termelésben, hanem a beszerzési árakban is. Időközben a már nagyra nőtt cégben lecserélődnek a felső vezetők: a korábbi, jellemzően mérnöki topmenedzsment helyett pénzügyi szakemberek veszik át a hatal-



1. ábra A beszerzés feladatai „felülről” nézve

Az operatív szakaszban olyan folyamatot képeznünk le, ahol a meglévő szerződésekből elkötelezettség keletkezik, teljes kiterjesztésében pedig a folyamat a beszerzési megrendeléstől a számlafizetésig tart. Maga a folyamat többnyire szorosan illeszkedik a teljes ellátási lánc többi eleméhez. (A kivételt később kifejtem).

Ezzel egyidejűleg a stratégiai szerep a professzionális beszerzés kulcsává válik. Ez a folyamat az igény felmerülését követően az érintettek (pl. belső igénylők, üzleti és műszaki területek) bevonásától a beszerzési felhívás tárgyának, a piacra való kilépés módjának meghatározásán és annak végrehajtásán át a szerződések véglegesítéséig, az együttműködés bevezetéséig és értékeléséig, valamint a szerződés felülvizsgálatáig tart. Nagy pénzek, nagy értékek vannak terítéken, többnyire sok termék kategóriában. Világossá válik, hogy amíg a stratégiai beszerzés lehetőséget teremt a jövőbeli megtakarítások elérésére, addig az operatív beszerzés realizálja ezeket a hasznokat. Persze a kettő összhangját is meg kell teremteni, ezért a mai modern nagyvállalatok létrehozta a beszerzési üzleti menedzsmentet, melynek célja a megfelelő tervek, szabályozások és erőforrások rendelkezésre állásának, valamint ezek hatékony alkalmazásának biztosítása és felügyelete. (1. ábra)

A fejlődésnek volt egy másik dimenziója is, amely a beszerzést külön szakágakra bontotta. Ennek egyszerűsített modellje a 2. sz. ábrán látható.


Történelmi léptékekkel nézve először a kereskedelmi célú beszerzés és a saját felhasználási célú beszerzés különült el egymástól. Az előbbinek elsődleges célja az ár-és-tömeg maximalizálása. Igazából csak újabbán hívjuk a „kereskedő beszerzőt” beszerzőnek: azóta, amióta a kereskedelmi tevékenységek – nem utolsósorban a globalizációnak köszönhetően – akkora méreteket öltöttek, hogy az eladással foglalkozó kereskedők már nem voltak képesek az eladási és a vásárlási folyamatokat összevontan kezelni. Szükségessé vált tehát ennek a folyamatnak a kettéválasztása. Ezek legismertebb megjelenési formái ma a kiskereskedelmi láncok (pl. Walmart, Tesco, stb.), amelyek stratégiai beszerzői jelentős erőfőlényes pozícióból diktálva igyekeznek minél alacsonyabbra nyomni az árakat úgy, hogy egyben a fizetési határidőket is szélsőségesen kitolják a minél nagyobb mértékű pozitív pénzáram előállítására érdekében. Az erőfőlény kiaknázása oly mértékű, ami már a versenyhatóságok figyelmét sem kerüli el. (Meggjegyzem, az így keletkező pénzfelesleget terjeszkedésbe vagy különböző pénzügyi termékekbe fektetik, így profitjuk kiemelkedő része már nem csak árrésből, hanem pénzügyi eredményből is származik.) A stratégiai beszerzés felsővezetői szinten az értékesítés és a marketing mellé kerül, míg az operatív beszerzési feladatokat a logisztikához rendelik.

Fő irányát tekintve a beszerzés másik ága a saját felhasználási célú beszerzés, mely alatt a szakma elsőként a mai fogalmaink szerinti direkt beszerzést értette. Direkt beszerzésnek hívjuk azoknak a beszerzendő javaknak az összességét, melyek a vállalat saját előállítású termékeibe közvetlenül

beépülnek. Ilyenek például az alapanyagok és félkész termékek. Az outsourcing megjelenésével párhuzamosan azonban kialakult az indirekt beszerzés fogalma is, amin azon javak beszerzését értjük, amit a vállalat saját maga „fogyaszt el” azért, hogy működését biztosítsa, azaz ezek a javak indirekt módon épülnek be a végtermékbe. A vállalatok az elmúlt 2–3 évtizedben folyamatosan különítették el az indirekt beszerzéseiket a direkt beszerzésektől, és ezzel párhuzamosan igyekeztek kialakítani az úgynevezett kategóriamenedzsmentet, ami által egy stratégiai beszerző kevesebb terméktípussal kezdett el foglalkozni. A szétválasztást az is indokolta, hogy a direkt beszerzéseknél szorosabb a kapcsolat a vállalat fő folyamataival: a stratégiai rész lényegében, az operatív rész eleje pedig egészében a teljes ellátási lánc részeként kezelhető. Ezzel szemben az indirekt beszerzés stratégiai része az ellátási láncról többnyire elkülönül (korlátos a folyamatos és közvetlen kapcsolata a termeléssel), ráadásul új módszereket kellett létrehozni. Az indirekt beszerzések értékének aránya egyébként folyamatosan nő az összes beszerzési kiadáson belül, ami nagy részben az igénybevett szolgáltatások és az outsourcing növekedésének következménye. Még a magyarországi multinacionális vállalatoknál sem ritka, hogy az indirekt beszerzések összértéke több mint felét teszik ki a teljes beszerzési értékeknek.

Az elmúlt 20 évet tekintve mindez oda vezetett, hogy az 1990-es évek fejlett gazdaságaiban egy stratégiai beszerzőnek a sikerhez elegendő volt megfelelő szakmai ismeretekkel, jó kommunikációs, szervező- és tárgyalókészséggel, valamint alapos piacismerettel rendelkeznie. Mára mindez kiegészült a stratégiai gondolkodás, a folyamatszemplélet, az innovációs készség, a változásmenedzsment, az elektronikus rendszerek ismeretének a szükségességével, és végül, de nem utolsósorban a magas szintű etikai normák alkalmazásának igényével.

Nagyot változott a világ az elmúlt évtizedekben, és nem csak nálunk. Magyarország hátrányból indult, és a fejlett világban kialakult módszerek csak az 1990-es évek második felétől kezdtek meghonosodni. Mára sokat fejlődött a szakma, de még bőven van lehetőség a tanulásra.

Biztos vagyok benne, hogy szervezett oktatással, a megfelelő módszerek napi, gyakorlati alkalmazásával és a szakmai szemlélet kialakításával a professzionális beszerzés nem csak a legnagyobb eredményt képes növelni, hanem nagy és közepes méretű vállalatokét is, végeredményben pedig az egész nemzetgazdaságét. 

Szabó Ákos

Electool Hungary



Az egyes ágak erősen eltérő kompetenciákat és módszereket kívánnak meg!

2. ábra A beszerzés szakmai szempontból történő szétválasztása (egyszerűsített modell)