

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Villányi Réka Edit

Debrecen
2010

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYOK CENTRUMA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS
VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI INTÉZET**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskolavezető: Dr. Berde Csaba, egyetemi tanár

**ZÖLDSÉG ÉS GYÜMÖLCS
FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOK
BESZERZÉSMENEDZSMENT VIZSGÁLATA
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN**

Készítette:

Villányi Réka Edit

Témavezető:

Dr. Pakurár Miklós
Egyetemi docens

**DEBRECEN
2010**

**ZÖLDSÉG ÉS GYÜMÖLCS FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOK
BESZERZÉSMENEDZSMENT VIZSGÁLATA
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Villányi Réka Edit okleveles gazdasági agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:	Dr. Szabó Gábor	egyetemi tanár
tagok:	Dr. Berde Csaba	egyetemi tanár
	Dr. Ferencz Árpád	egyetemi tanár
	Dr. Villányi László	egyetemi tanár

A doktori szigorlat időpontja: 2008. december 8.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok	aláírás
---------------	---------

.....	
.....	

A bíráló bizottság:

név, tud. fok	aláírás
---------------	---------

elnök:		
titkár:		
tagok:		
		
		
		
		

Az értekezés védésének időpontja: 200.....

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
1. 1. A BESZERZÉSMENEDZSMENT.....	6
1. 1. 1. Beszerzés a logisztikai rendszerben.....	8
1. 1. 2. A beszerzés és a logisztika kapcsolata	12
1. 1. 3. Beszerzés az ellátási láncban.....	14
1. 1. 4. A beszerzési menedzsment fejlődése.....	16
1. 1. 5. A beszerzés helye a szervezetben	19
1. 1. 6. A beszerzés folyamata	23
1. 1. 6. 1. A beszállító fogalma, kiválasztásának folyamata	25
1. 1. 6. 2. A komplex beszállítói értékelési módszer	30
1. 1. 6. 3. Egy konkrét példa a beszállítók minősítésének folyamatára.....	31
1. 1. 7. Elektronikus beszerzés (a modern logisztika).....	32
1. 1. 8. A beszerzés jövőbeni lehetőségei	36
1. 2. A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FELDOLGOZÓIPAR.....	40
1. 2. 1. A kertészeti ágazat Magyarországon	40
1. 2. 2. Az európai uniós csatlakozás hatásai.....	43
1. 2. 3. A zöldség-gyümölcs feldolgozóipar helyzete hazánkban	47
1. 2. 3. 1. A konzervipar	52
1. 2. 3. 2. A hűtőipar.....	53
1. 2. 5. Zöldség és gyümölcs feldolgozás az Észak-Alföldön	54
2. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE	58
2. 1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS KÉRDÉSEI	58
2. 2. A VIZSGÁLAT ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA.....	58
2. 3. ADATGYŰJTÉS ÉS ÉRTÉKELÉS RENDSZERE	60
2. 4. AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK LEÍRÁSA.....	64
2. 4. 1. Folyamatábra.....	66
2. 4. 2. Leíró statisztikák	67
2. 4. 3. Függatlenség vizsgálatok.....	68

2. 4. 4. Emelt szintű statisztikai elemzések – hipotézisvizsgálatok	70
2. 4. 4. 1. Korrelációs számítás	70
2. 4. 4. 2. KLASZTERANALÍZIS	71
2. 4. 5. A kvalitatív kutatás bemutatása	73
3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	75
3. 1. A FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOK BESZERZÉSI FOLYAMATA.....	75
3. 2. A BESZERZÉS SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN	79
3. 3. A BESZERZÉS SZERVEZETBEN ELFOGLALT HELYE	83
3. 4. A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK MENEDZSMENTJE	92
3. 5. AZ EREDMÉNYEK RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATAI.....	97
3. 6. A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI	115
3. 6. 1. Egy konzervüzem beszerzés menedzsmentje	117
3. 6. 2. Egy velőgyártó vállalkozás beszerzés menedzsmentje.....	119
3. 6. 3. Egy pálinkakészítő vállalkozás beszerzés menedzsmentje	121
3. 6. 4. Egy savanyúságkészítő vállalkozás beszerzés menedzsmentje	122
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	124
5. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE	
ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	132
ÖSSZEFOGLALÁS.....	134
SUMMARY.....	138
IRODALOMJEGYZÉK	142
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	155
TÁBLÁZATJEGYZÉK	157
ÁBRAJEGYZÉK	159
MELLÉKLET	161

BEVEZETÉS

A vállalati gyakorlatban a hatékony és eredményes működés alapvető feltétele az irányítási funkciók közötti koordináció és annak sikere. A mai piaci viszonyokra leginkább a gyors változás a jellemző. Ahhoz, hogy ebben a változásban a vállalkozások versenyképesek tudjanak maradni, létfontosságúvá vált a piaci kihívásokhoz való megfelelő alkalmazkodás. A törekvés a fennmaradásra és a lehetséges fejlődésre ráirányította a figyelmet a vállalati működés ártértékelésére, rávilágított egyes irányítási funkciókra és azokat fokozatosan a vállalkozás érdekeinek megfelelően előtérbe helyezte. A vállalkozások gazdasági és társadalmi útkeresésének nehézségeivel való szembenézés kikényszerítette ezen funkciók feladatainak és szerepeinek újrafogalmazását. Először is előtérbe kerültek a logisztikai szerepek, másodszor pedig újraértékelődtek az ellátási lánc-menedzsment irányítási elvei, annak megvalósítása, modellezése. A beszerzés stratégiai tényezővé vált azáltal, hogy mindinkább hozzájárul a fogyasztónak nyújtott érték előállításához.

A beszerzést, mint logisztikai funkciót és az ellátási lánc első meghatározott elemét több hazai és külföldi tanulmány dokumentálja és elemzi a szakirodalomban. Számos tanulmány foglalkozik a beszerzés-menedzsment fejlődésével, történetével, kialakulásával és általános vizsgálatával. Kutatásaim élelmiszeripari vállalkozásokra és azok beszerzési tevékenységére irányulnak. A folyamatban a főszereplők gyorsan romló kertészeti termékek, ezért beszerzési menedzsmentjük jelentősen meghatározott és szigorú szabályokhoz kötött. Az értekezéssel a célom, hogy megállapításokat tegyek, és következtetéseket vonjak le meghatározott tevékenységgel foglalkozó vállalkozások beszerzési tevékenységéről. A beszerzés jelentősége több szempontból fontos lehet.

- A beszerzés kapcsolatrendszere (feldolgozók és beszállítók kapcsolatmenedzsmentje, vállalaton belüli és kívüli kapcsolatok) meglehetősen összetett, nem könnyű annak tudatos kezelése;
- A beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban stratégiai szerepet tölt be, azaz hatékony és céltudatos menedzsmentje számos előny forrása lehet;
- Befolyásolhatja ezzel a vállalkozásról kialakított képet is.

Disszertációmban zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsment felmérését és beszállítóikkal való kapcsolatmenedzsmentjét vizsgáltam az

Észak-Alföld régiójában, annak három megyéjének – Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg – együttesében. A kutatás célja összességében bemutatni a régió feldolgozóiparának beszerzési tevékenységét, folyamatát, annak szerepét és helyét a szervezeti struktúrában, a beszállítói kapcsolatmenedzsmentjét a kertészeti ágazat szemszögéből, továbbá szakirodalmi kutatásaim és saját vizsgálataim eredményéből levonni a következtetéseket, javaslatokat tenni a módszertani, szervezetfejlesztési lehetőségekre. A vizsgálat jelentőségét az adja, hogy számos tanulmányt olvashatunk a beszerzési folyamatok elemeiről (például szállítóértékelés, kiválasztás, szervezet-felépítés, hatékonyság, stb.), amelyeknek az élelmiszeripar szempontjából való átfogó vizsgálata azonban még feltáratlan területnek számít. Célom továbbá megvizsgálni, hogy a feldolgozó-beszállító kapcsolatok hogyan működnek a magyar vállalkozások beszerzési folyamataiban, hogyan és mennyire élnek a vállalkozások a kapcsolatok előmozdításához rendelkezésre álló eszközökkel. A vizsgálat közben kiemelt hangsúlyt kap az, hogy milyen különbségek vannak a beszerzés jelentőségét elismerő és kevésbé értékelő vállalkozások gyakorlatában. Munkám célja továbbá, hogy irodalmi feldolgozás és saját vizsgálatok alapján bemutassam a feldolgozóiparban jellemző beszerzési szervezeti formációkat, a kapcsolatok menedzselésének folyamatát és a logisztikai vezetési feladatokat.

Az értekezés tervezet három fő részből áll. A témához kapcsolódó irodalom áttekintéséből, a kutatás leírásából, valamint a kutatás eredményeinek bemutatásából.

Az első részben az első fejezet a hazai és a nemzetközi beszerzésmenedzsment irodalmat tekinti át, a beszerzés szerepéről írt tanulmányok gondolataiból nyújt összefoglalót. Bemutatja, hogy mely tényezők játszottak szerepet a vállalati ellátási lánc átalakulásában. A második fejezet a magyar, és a vizsgált régió kertészeti ágazatának és feldolgozóiparának múltbéli és jelenlegi helyzetét vizsgálja, összefoglalja a szakirodalom eredményeit a zöldség-gyümölcs feldolgozóipar jövőbeni kilátásainak tükrében.

Az értekezés második része a kutatás módszertani leírását foglalja magában, amely a kutatás tárgyait, kérdéseit és elemzésük módszereit mutatja be.

A harmadik rész a régióban fellelhető összes zöldség-gyümölcs feldolgozójának megkérdezésének eredményeire, kérdőíves módszerrel végzett adatgyűjtés elemzésére épül. Az adatfelvételezés a primer kutatás leggyakoribb és legmegbízhatóbb módszerével, a

személyes megkérdezéssel történt. Az interjúk során kapott adatokból és információkból az alábbi kérdésekre kerestem a választ.

1. Hogyan épül fel a beszerzési folyamat a vizsgált vállalkozásoknál?
2. Milyen szerepet tölt be a beszerzés a feldolgozó vállalkozások gyakorlatában?
3. Hol és milyen formában helyezkedik el a beszerzés a vállalati hierarchiában?
4. Mi jellemzi a beszállítók és feldolgozók közötti kapcsolatrendszert? Hogyan és milyen eszközökkel történik a beszállítók minősítése, értékelése és kiválasztása?

Vizsgálatom elsősorban kvantitatív (kérdőíves adatbázis statisztikai elemzése), másodsorban pedig kvalitatív módszeren alapszik. Előjáróban szeretném ismertetni az értekezésben használt fogalmak definícióit. Véleményem szerint a beszerzés a gazdálkodó szervezetek input megszerzésére irányuló tevékenységét jelenti a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. Elsődleges célja a beszerzési folyamatok optimalizálása érdekében azok szigorú szabályozása és a megfelelő stratégia kidolgozása. Másodlagos cél a vállalati tevékenységhez szükséges erőforrások, adatok és információk biztosítása, a vállalati céloknak megfelelő külső források kialakítása, a beszállítókkal való stratégiai partnerkapcsolatok létrehozása és fenntartása. Beszállításnak tekinthető minden olyan tevékenység, amely valamilyen végtermék előállításához szükséges alapanyagot vagy segédanyagot, alkatrészt termel, illetve gyárt vagy szolgáltatást nyújt más vállalkozás számára. A beszállítók által gyártott termékek nem kerülnek közvetlen kereskedelmi forgalomba. A beszállításra jellemző, hogy alapanyagból vagy félkész termékből hozzáadottérték-előállítással egy magasabb szintű termék jelenik meg, amelyet más cégek továbbfeldolgozással vagy összeszereléssel végtermékké alakítanak.

A beszállítói tevékenység legmarkánsabban a feldolgozóiparban jelenik meg, ezért döntöttem a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsmentjének vizsgálata, bemutatása és fejlesztési lehetőségeinek feltárása mellett. Céлом ennek a bonyolult és komplex folyamat hátterének bemutatása, az esetleges hibáinak feltárása, majd azok javítására javaslatok, koncepciók kidolgozása.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A logisztika mára a mindennapok részévé vált, egyre nagyobb szerepet kap a vállalkozások tevékenységében. Központba kerülését a mindinkább modernebb, fejlettebb gazdasági körülmények között a versenyben maradás kényszerítette ki. A növekvő fogyasztói igények kielégítése, a minőség maximalizálása és a költségek optimalizálása elengedhetlenné vált a rohamosan fejlődő, bővülő piacgazdasági életben maradáshoz.

1.1. A BESZERZÉSMENEDZSMENT

A közgazdaságtan egyik központi kérdése a gazdasági javak termelését, felhasználását, cseréjét és elosztását szabályozó törvényszerűségek feltárása, megfogalmazása, illetve a racionális gazdálkodás sajátosságainak tanulmányozása. A gazdasági modellek döntéshozója a számára legkedvezőbb, azaz optimális megoldások kiválasztására törekszik. A racionális gazdálkodás lényege úgy is megfogalmazható, hogy a különböző javakkal takarékosan bánnak. Ez a termelési modellek nyelvén azt is jelenti, hogy olyan tevékenységeket választanak, amelyek adott felhasznált ráfordításokkal illetve a rendelkezésünkre álló készletekkel a legnagyobb kibocsátást eredményezik, illetve a lehető legalacsonyabb költségek mellett a vállalati nyereség elérését, annak megtartását, esetleg növelését teszi lehetővé (KOPÁNYI, 1997). Ez érzékelhető a beszerzési menedzsment területén is, csak másképpen megfogalmazva: A feleslegesen magas készletek költségeket okoznak, és lekötik a működő tőkét.

A beszerzésnek, mint vállalati funkciónak az a feladata, hogy a termelés igényeinek megfelelően „készletbe helyezze” a felhasználandó anyagokat, félkész- és késztermékeket és az ezekhez kapcsolódó információkat. Tágabb értelemben a beszerzés a vállalkozás tevékenységének elvégzéséhez szükséges valamennyi input megszerzését jelenti, a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. PREZENSZKI (2007) szerint a vállalkozások egyre inkább felismerik a beszerzés stratégiai jelentőségét, de gyakran kevés információval rendelkeznek ahhoz, hogy valóban a vállalati stratégia szolgálatába tudják állítani ezt a funkciót. Emiatt QUINN (1998) szerint is felértékelődik a beszerzéshez nélkülözhetetlen információk szerepe.

„A beszerzés lényege a megfelelő minőségű anyag megvásárlása a megfelelő mennyiségben, megfelelő időben, megfelelő áron a megfelelő forrásból” (BAILY – FARMER, 1994). Ezt nevezik a logisztika 7 M-jéhez hasonlóan a beszerzés 5 M-jének.

CHOPRA – MEINDL (2001) szerint a beszerzési menedzsmentnek, az anyaggazdálkodásnak az alábbi céljai vannak:

- vállalati versenyképesség fokozása, árversenyképesség javítása;
- nyereségesség, profit növelése;
- költségek csökkentése, megtakarítások növelése;
- szállítói – beszerzői hálózat hatékonyabbá tétele;
- teljesítmény növelése;
- minőségi és technikai színvonal fokozása;
- automatizált termelés jelentőségének növelése.

VÖRÖSMARTY (2002c) szerint a beszerzés célja maximálisan hozzájárulni a vállalkozás versenyképességéhez, nyereségességéhez, illetve biztosítani az ellátás folyamatosságát, gondoskodni a vállalkozás működéséhez szükséges minőségű anyagokról és szolgáltatásokról. BRADLEY (1998) szerint a beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis hogy a vállalkozás az elfogadható minőséggel és a szállítással arányban álló legalacsonyabb áron tudjon vásárolni. TARNAI (2005) véleménye alapján törekedni kell arra, hogy a raktározási kiadások legyenek összhangban az ellátási biztonsággal és a gazdasági előnyökkel. Javítani kell a vállalkozás költség szerkezetét, illetve fent kell tartani a minőség és az érték megfelelő egyensúlyát. A raktárkészleteket a biztonsági minimumon kell tartani, és kedvező áron kell túladni a fölösleges készleteken. Eredményesen kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított magas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyökre törekednek. A beszerzés feladata továbbá, hogy partnerként kezelje a szállítót és gondoskodjon a szállító jó híréről, segítsen a szállító hírnevének kialakításában. Fontos, hogy fenntartsa a vállalkozás versenyhelyzetét az ágazatban és biztosítsa a profitot. MAJOROS (1999) szerint a beszerzés célja és feladata a vállalaton belüli viszonyok fejlesztése, más részlegekkel, osztályokkal való együttműködés biztosítása felhasználva a beszerzés integráló szerepét. Az említett célkitűzések megvalósítása érdekében fejleszteni kell a személyzeti állományt, az irányelveket, az eljárásokat és a szervezetet.

VÖRÖSMARTY (2002a,b) szerint a beszerzés egyike azon vállalati feladatoknak, amelynek elvégzésére mindig is szükség volt. A fejlett országok mostanra széleskörű szakirodalommal rendelkeznek, és vállalkozásaik az üzleti életben is nagyobb figyelmet szánnak erre a területre, sokan közülük stratégiai szerepet is tulajdonítanak neki.

Véleménye szerint hazánkban a gazdálkodó szervezetek többsége nem érzékeli a beszerzés fontosságát, így a vállalkozások vagy nem alkalmaznak külön munkaeőt erre a feladatra, vagy a beszerzéssel foglalkozókat nem értékelik, gyakran lebecsülik, egyszerű adminisztrátornak tekintik. Ezzel ellentétben a jó beszerző jelentős mértékben befolyásolhatja a vállalkozás működését, profitelőállító képességét. Véleménye továbbá, hogy gyakran a vállalkozások igazgatói maguk foglalkoznak a beszerzési stratégia kidolgozásával és a munka irányításával, amely azt is jelenti, hogy „a beszerzés kiérdemelte a felsővezetés figyelmét” (NÉMON és mtsai, 2006).

TARNAI (2005) szerint a beszerzés olyan folyamat, amely jóval többet jelent az egyszerű anyagvásárlásnál. Magában foglalja a beszerzés tervezésén túl a beszerzési stratégia kialakítását is. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződéskötés, a szállítók folyamatos ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalkozás egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez.

1. 1. 1. Beszerzés a logisztikai rendszerben

ALVARADO – KOTZAB (2001) megítélése szerint a logisztika az összes mozzatással és tárolással kapcsolatos tevékenységet integrálja, amelyek egyrészt elősegítik az anyagok és termékek áramlását a nyersanyaglelőhelyektől a végső felhasználásig, másrészt az anyagokat és termékeket mozgásba hozó információk áramlását biztosítják a megfelelő szintű és elfogadható költségű áruellátás érdekében.

A logisztika feladata az anyagok és információk rendszereken belüli és rendszerek közötti áramlásának tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése, valamint a vizsgált rendszerben adódó feladatok megoldásához és tartós végrehajtásához szükséges tárgyi feltételek megteremtése (BAILY – FARMER, 1994). Ez jelenti az anyagok áramoltatását a termelő vagy feldolgozó helyekre, beleértve az üzemen belüli mozgásokat, és a késztermékek eljuttatását a fogyasztókhoz a disztribúciós csatornákon keresztül. Az információk az anyagra és az anyagáramlásban közreműködő elemekre vonatkoznak. Az információáramlás ROBESON - COPACINO (1994) szerint az anyagáramláshoz illeszkedik: időben megelőzve, kísérvé vagy követve azt.

Az anyagok, az adott anyagáramlás tárgyai ebben az értelmezésben lehetnek nyersanyagok, alapanyagok, alkatrészek, félkész-termékek, késztermékek, fogyasztási cikkek. Az információk az anyagra (választékára, mennyiségére, minőségére), az

áramlásra (helyére, időpontjára, intenzitására, módjára) és az anyagáramlásban közreműködő elemekre (szervezetekre, emberekre, eszközökre) vonatkoznak (HARRINGTON et al., 2007). Az információk általában az anyagáramláshoz kötődnek, időrendben megelőzve, kísérve vagy követve azt. Ez nem zárja ki, hogy a logisztikai rendszerben léteznek olyan információk is, amelyek nem közvetlen az anyagáramokra vonatkoznak. KRAGH (1987) szerint az információk informatikai rendszerbe integrálódva biztosítják az anyagáramlás irányítását és megteremtik az optimalizálás lehetőségét.

A logisztika célja PREZENSZKI (2003) szerint: A 7 M elve, amely több tényező figyelembevételével a folyamatoptimalizálásra törekszik:

- a megfelelő áru;
- a megfelelő forrásból;
- a megfelelő időpontban;
- a megfelelő helyre;
- a megfelelő mennyiségben;
- a megfelelő minőségben;
- a megfelelő költséggel eljuttatható legyen.

DÉRI és mtsai (2009) a 7 M-et 9 M-re bővítették az alábbi két tényezővel.

- a megfelelő energia;
- és a megfelelő személyek is álljanak rendelkezésre.

FÜLÖP (2003) szerint az anyagáramlással és a készletezés kérdéseivel foglalkozó vállalati tevékenységet a szakirodalom logisztikai tevékenységnek nevezi, a tevékenységek együttes rendszerét pedig logisztikai rendszernek. A logisztikai rendszer alkotórészei a következők:

- beszerzési logisztika;
- értékesítési logisztika;
- termelési és készletezési logisztika;
- újrahasznosítási, eltávolítási (hulladék) logisztika.

FAWCETT – MAGNAN (2002) szerint a logisztikai követelmények a beszerzési oldalon a következőképpen fogalmazódnak meg: Olcsó, minőségileg megfelelő termékek (anyagok), biztosítása a termék előállításához, rövid szállítási idők, elérése szállítóknál, rugalmas, megbízható beszállítói szállítás. A beszerzési logisztika folyamatában hozott döntések lényegében a keresleti előrejelzésekből levezetett

alapanyag mennyiségek biztosítása, a készlethiányok és többletek elkerülése, a legmegbízhatóbb és legolcsóbb beszerzési források felkutatása.

A beszerzés tehát FÜLÖP (2003) szerint a logisztikai rendszer első eleme, amely egy tényleges hely és költségváltozással járó alfolyamata a logisztikának. A logisztikára alapvetően a rendszerelméleti szemléletmód a jellemző. A rendszer valamely cél elérésére vagy valamely feladat megoldására tudatosan kiválasztott, meghatározott funkciójú elemeknek, valamint az ezek között fennálló kapcsolatoknak a rendezett halmazából álló együttese. Az elemek a vizsgált rendszer részei, amelyek pontosan meghatározott tulajdonságokkal rendelkeznek (BOGENFÜRST, 1998). HESKETT és mtsai. (1973) szerint a kapcsolatok az elemek közötti összefüggések. A kapcsolatok leírása révén kép nyerhető az elemek egymás közötti hatásairól és a köztük, valamint a rendszeren belüli környezetünk közötti egymásrahatásról. A rendszer környezete mindazt magába foglalja, ami a meghatározott rendszeren kívül található, de annak működésével összefüggésben van. HALÁSZNÉ (1993) kutatásai alapján elmondható, hogy a környezet a bemeneti (input) jellemzőkön (kapcsolatokon) keresztül gyakorol befolyást a rendszerre, és ennek hatására változnak meg a rendszer kimeneti (output) jellemzői. Két vagy több rendszer összekapcsolásával magasabb rendű rendszerek állíthatók elő. Ilyen értelemben a rendszerszintek hierarchiájáról lehet beszélni. Az alacsonyabb rendű rendszerek a magasabb rendű rendszer vizsgálatakor részrendszerként, alrendszerként vagy aktív elemként kezelhetők. A rendszerelmélet szerint a rendszer megismeréséhez nem elegendő az egyes elemek ismerte, hanem az elemek közötti kapcsolatokat, összefüggéseket is fel kell tárni (HESKETT et al., 1964). Ennek megfelelően a rendszer minden elemét, rész- és alrendszerét a többi rész- és alrendszerrel való kapcsolatainak, illeszkedésének figyelembevételével vizsgálja. A rendszerszemlélet tehát röviden a komplex összefüggésekben való gondolkodásmóddal jellemezhető. Meglévő logisztikai rendszerek elemzésekor:

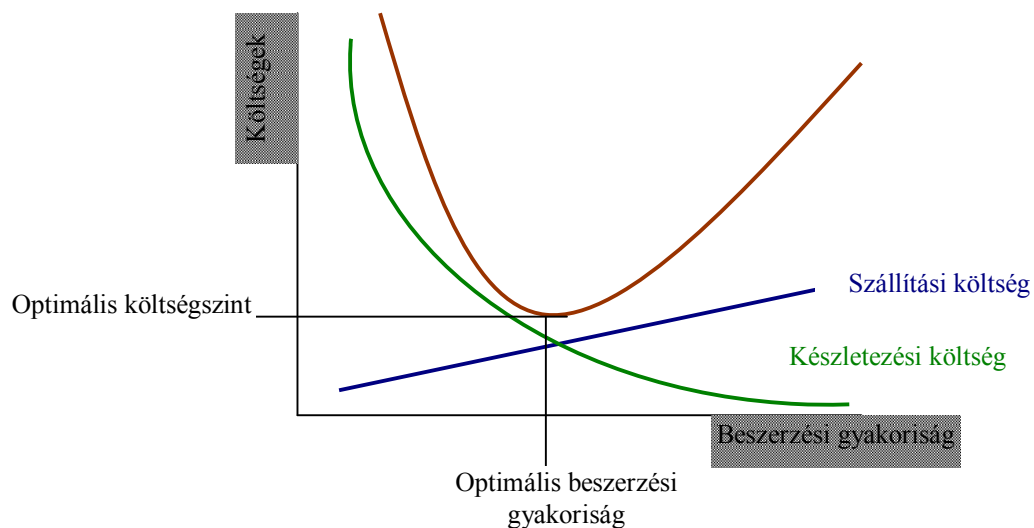
- lehetővé teszi a különböző logisztikai rendszerek egységes fogalmakkal való leírását;
- olyan összefüggések, kapcsolatok feltárását teszi lehetővé, amelyek különben csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem lettek volna felismerhetők.

DÉRI és mtsai (2009) szerint a beszerzési logisztika feladata igen szerteágazó. Alapvetően a vállalkozás alaptevékenységéhez szükséges erőforrások külső forrásból történő biztosítása a feladata, de ez kiegészül mindazon tevékenységekkel, amelyek kihasználják azon lehetőséget, hogy a beszerzésnek lehetősége van külső kapcsolatai

révén a vállalkozás működését racionalizáló információk beszerzésére. Ezek az információk az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a költségcsökkentési lehetőségek feltárása a hatékonyabb beszerzési folyamatokon keresztül;
- a logisztikai rendszer teljesítményének az előmozdítása a pontos és gyors ellátáson, a minőség javításán keresztül;
- a fejlett vállalati gyakorlatban egyre nagyobb hangsúly helyeződik a beszerzés innovációban játszott szerepére. A beszerzés fontos ötletek forrása lehet a termékek, és a működési folyamatok fejlesztésének tekintetében is;
- a beszerzés lényeges adatokat tud gyűjteni a piaci trendekről, a termékek beszerezhetőségéről, a piaci árakról, új technológiákról. E piaci információk elemzése hasznos bázisa a vállalatvezetési döntések előkészítésének.

CHRISTOPHER (1998) szerint a logisztikai rendszerek teljesítményei tulajdonképpen különböző logisztikai szolgáltatások, ezért a költségek minimalizálása mellett a másik fő cél többnyire a szolgáltatási színvonal növelése. A szolgáltatás színvonalának növelésével azonban rendszerint növekednek a logisztikai rendszer működésének költségei, ugyanakkor csökkennek a szolgáltatások hiányosságai miatti többletköltségek. Az optimális szolgáltatási színvonalnak és beszerzési pontnak az tekinthető, ahol a két költségfüggvény összege a legalacsonyabb (1. ábra).



1. ábra: Optimális szolgáltatási színvonal függvénye (beszerzési pont)

Forrás: KNOLL, 1999

A logisztikai színvonalát meghatározó tényezők HORVÁTH (2001) szerint:

- a szállítási idő;
- a szolgáltatás megbízhatósága;
- a szolgáltatás rugalmassága;
- a szolgáltatás minősége.

A szállítási idő HORVÁTH (2001) megfogalmazásával: a megrendelés vételétől az árunak a megrendelőhöz való szállításáig, eljuttatásáig tart. A rövid szállítási idő fontos, mivel kisebb mennyiségű készletek tárolását és rövid távú diszpozíciót tesz lehetővé. Több részdőből tevődik össze, például rendelésfeldolgozási-, a komissiózási-, a csomagolási-, a szállításelőkészítési-, a rakodási- és a tényleges szállítási időből. A szolgáltatás megbízhatósága annak a valószínűségét fejezi ki, hogy a vállalt szállítási határidőt betartották-e. Ezt befolyásolja a szállítási munkafolyamatok megbízhatósága (határidőre való készenlét) és a szállítási készség. A szállítási készséget BERMAN – EVANS (1992) az alapján fejezi ki, hogy a megrendelt árut leszállítják-e, illetve azok között milyen mértékben fordulnak elő kielégítetlen igények. Véleménye szerint a szolgáltatás rugalmassága azt jelenti, hogy a logisztikai rendszer milyen mértékben képes a megrendelői igények változásaihoz való alkalmazkodásra (pl. rendelési igények, tétel nagysága, rendelés időpontja). HIRSCHSTEINER (1999) szerint a szolgáltatás minősége a megrendelői igények kielégítésének pontosságával (kívánt áru fajta, a kívánt mennyiségben, kifogástalan minőségi állapotban való leszállítása) jellemezhető. Ha a kívánt áru fajta nem leszállítható, csak a megrendelő előzetes hozzájárulásával célszerű helyette egy másik áru fajtát leszállítani. A rendelt mennyiségtől való eltérés ugyancsak gondot jelent. A rendelési mennyiség túllépése a megrendelőnél raktározási problémákkal és többletköltséggel járhat. A rendelt mennyiségnél kevesebb áru szállítása viszont nemcsak készlethiányt, hanem termelésekiesést is eredményezhet. Az áru kifogástalan minőségi állapotban való sérülésmentes leszállítása az áru megfelelő védelmével (csomagolással, párnázással és rögzítéssel) biztosítható.

1. 1. 2. A beszerzés és a logisztika kapcsolata

HESKETT et al. (1973) szerint a logisztika fő területei között az első helyen szerepel a beszerzés, az alapanyag-ellátás. Amíg a régebbi szakirodalmak alárendelik a beszerzést a logisztikának, addig BAILY – FARMER (1994) elsőként kezdtek el foglalkozni a logisztika és a beszerzés kapcsolatával. Kitértek az olyan funkcionális szervezetekre,

ahol külön szervezeti egységben található a beszerzés és az általuk logisztikának nevezett tevékenység. Emellett LAMBERT (2008) egy szemléletes ábrával mutatta be, hogy az ellátási lánc menedzsment folyamatmodelljében a logisztika és a beszerzés egymás mellett önállóan létező és működő funkciók. VÖRÖSMARTY (2002b) hasonlóan vélekedik e két tényező viszonyáról.

BARANYI (2010) szerint ha a beszerzést irányba alapján kategorizáljuk, akkor közvetlen termelési célú direkt beszerzésről, vagy nem termelési célú indirekt beszerzésekről beszélünk. A beszerzés és a logisztika közötti szorosabb az együttműködés a direkt beszerzés esetében, mint az indirekt beszerzés során. A nem termelési célú beszerzés esetén a beszerzéssel együttműködő partnerek között ritkán találjuk meg a logisztikát. Az indirekt területen tehát a beszerzés a logisztikától világosan elhatárolható szakma. Ezt az állítást cáfolja KISS (2010), mivel véleménye szerint a beszerzés vállalatánál is biztosítani kell a terméket, áramot, berendezéseket és erőforrásokat, és számára ez is logisztika. KNOLL (2002) szerint a vállalkozások életében alapvetően két fajta kapcsolat játszik szerepet: input oldalról a beszerzési, anyagellátási, output oldalról pedig az értékesítési kapcsolat. Az értékesítési oldallal a marketing foglalkozik, míg az output oldalon a beszerzésmenedzsment, illetve az ellátási lánc menedzsment jelenik meg.

PREZENSZKI (2003) a beszerzés fontosságát az alábbiakban foglalja össze.

1. A profitnövelő hatás az anyagköltség-megtakarításnak és a forgóeszköz-állománycsökkentésnek köszönhető.
2. A beszerzési piac folyamatosan változik, amely nagyobb versenyt, piaci koncentráció (energia- és nyersanyagellátás) növekedést, legjobb szállító kiválasztást, gyártó- és szállítóvállalkozás szoros együttműködést, makrogazdasági környezethez való változást eredményez.
3. A szállítók kihasználják alkuerejüket, s erre a beszerzésnek reagálnia kell.

BAILY – FARMER (1994) 5 M klasszikus definíciója szerint a beszerzés célja a megfelelő minőségű és megfelelő mennyiségű anyag beszerzése a megfelelő időben, megfelelő áron, a megfelelő forrásból. Vagyis a beszerzés feladatai:

- biztosítani a rövidtávú ellátást;
- javítani az ár-versenyképességet;
- gondoskodni a hosszú távú ellátás biztonságáról;
- segíteni az innovációt, a termékfejlesztést.

Az anyagellátás biztonsága esetén a beszerezendő anyag árcsökkentése a következő feladat, amelynek révén jelentős anyagköltség-megtakarítás, s ezen keresztül nyereség-növelés érhető el.

WERLE (2010) véleménye, hogy a logisztikának és a beszerzésnek is van történelme, fejlődésének különböző stációi, amelyeknél kétségtelen, hogy a beszerzés mai értelemben vett jelentősége rövidebb múltra tekint vissza. Az együttműködés a két külön funkció között mindenképpen segíti egy adott vállalkozás érdekében biztosítható előnyöket.

1. 1. 3. Beszerzés az ellátási láncban

KESZTHELYI (2008) szerint az ellátási lánc és a logisztika közötti kapcsolatot hosszú időn keresztül a kettő szinonimaként történő használata jellemezte. Sokak számára napjainkban sem egyértelmű az egymáshoz való viszonyuk. Bár az elméleti definíció világosan meghatározza, hogy az Ellátási Lánc Menedzsment a gyártótól a végfelhasználóig húzódó kulcsfontosságú folyamatokat integráló tevékenység, amely során a fogyasztó részére használati értéket képező termék, szolgáltatás és információ keletkezik. Ezzel szemben a logisztika az ellátási lánc menedzsment azon része, amely tervezi, végrehajtja és ellenőrzi a termékek hatékony és eredményes előre- és visszaáramoltatását, tárolását, a szolgáltatásokat, valamint az ezekkel kapcsolatos információkat, a származási helytől a fogyasztóig, a fogyasztói igények kielégítése érdekében.

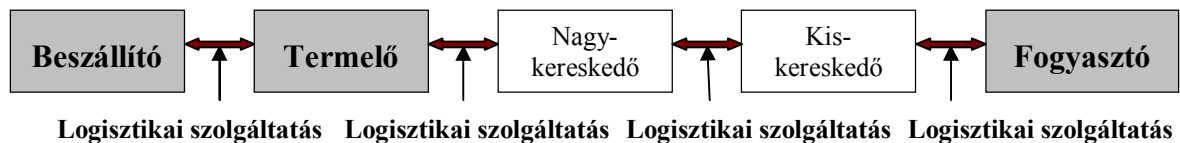
Az új logisztikai követelmények teljesítése érdekében az utóbbi időkben számos új logisztikai menedzsment (irányítási) koncepciót fejlesztettek ki. Például az SCM (Supply Chain Management = ellátásilánc-irányítás) koncepció együttesen szemléli a teljes értékteremtő láncot, valamint a benne található gyártási és logisztikai folyamatokat. RUSSELL (2007) szerint megoldásokat nyújt az egész értékteremtő lánc felépítésére, irányítására és továbbfejlesztésére a nyersanyag-kitermeléstől, a feldolgozáson, termékelőállításán és az értékesítésen át, egészen a felhasználóknak nyújtott, a termékhez kapcsolódó szolgáltatásokig.

Az operatív menedzsment a termékek előállításának és a szolgáltatások nyújtásának megtervezésével és irányításával, az anyagok, információk akadálytalan áramlásának biztosításával, valamint a kívánatos minőség megteremtésével foglalkozik úgy, hogy a tevékenység minél gazdaságosabb legyen. A termékek és a szolgáltatások szabad

áramlását az ellátási láncon keresztül úgy kell lehetővé tenni, hogy azok költsége minél alacsonyabb szinten legyen (DEMETER, 1999).

RUSSELL (2007) szerint a Supply Chain (ellátási lánc) egymással összefüggő folyamatok és erőforrások összessége, amely az alapanyagok beszerzésével kezdődik és a végtermék fogyasztóhoz való leszállításával végződik. Részt képezik a beszállítók, gyárak, logisztikai szolgáltatók, raktárak, disztribútorok, nagykereskedők és minden olyan résztvevő, amely hozzájárul a végtermék fogyasztóhoz való eljuttatásában. Szélesebb perspektívában beleértendők a beszállítók beszállítói és a vevők vevői is.

LAMBERT (2008) szerint az ellátási lánc-menedzsment berendezések, eszközök és elosztási alternatívák hálózata, amelyben megvalósul az anyagbeszerzés, az anyag átalakítás, a megmunkálás, a késztermékelosztás és a felhasználóhoz való eljuttatás valamennyi funkciója. A vállalkozáson belüli belső ellátási lánchoz szervesen illeszkedik az egyik oldalról a beszállító, a másiktól a vásárló, vagyis kooperációt feltételez a lánc tagjai között. A lényeg az értékalkotás, a racionalizálás és a központi átfogó irányítás.



2. ábra: Az ellátási lánc egyszerűsített változata

Forrás: SZEGEDI – PREZENSZKI, 2008

Az ellátási lánc (2. ábra) információáramlásának jó szervezésével a láncból egy-egy tag akár ki is iktatható, ezzel csökken a lánc hossza, felgyorsulnak a folyamatok és csökkennek a költségek. Ma már egyre kevesebb olyan vállalati gazdálkodási terület van, ahol még csökkenteni lehet a költségeket a kiszolgálási szint csökkenése nélkül. Az egyik ilyen terület SZEGEDI – ILLÉS (2002) szerint a logisztika, ahol csak a teljes ellátási láncok jó szervezésével érhetők el adott vevő-kiszolgálási szint mellett a legalacsonyabb költségek. Hosszú távon a verseny már nem vállalkozások között fog zajlani, hanem ellátási láncok fognak egymással versenyezni.

Az ellátási lánc első fő eleme a beszerzés, amely jelentősen befolyásolja a termék-előállítás vagy szolgáltatás-nyújtás minőségét. A beszerzés során az igények gyors és megfelelő ütemezésű kielégítése mellett, alapvető fontosságú a költségek minimalizálása. SZEGEDI - FODOR (2002) szerint további fontos szempont a

beszerzéseknél az időtényező. A beszerzések tervezésénél, végrehajtásánál elengedhetetlen a gyors és jó minőségű információáramlás, a korszerű információs rendszerek használata.

VÖRÖSMARTY (2002c) szerint az ellátási láncot integrált szemléletben hangsúlyozzuk, vagyis a beszerzés, ahogy a logisztikával, úgy a többi vállalati funkcióval is egyenrangú stratégiai funkció.

1. 1. 4. A beszerzési menedzsment fejlődése

THOMAS (1998) szerint a logisztika fontos szerepet tölt be a gazdasági átalakulás folyamatában. Döntő mértékben járul hozzá ahhoz, hogy a vállalkozások meg tudjanak felelni az új gazdaság szabta követelményeknek, amelyek maguk után vonják a logisztikai követelmények átalakulását is. Az új logisztikai követelményeknek való megfeleléshez a logisztika folyamatos fejlesztésére van szükség (CROMBIE, 1994). A logisztikai célkitűzések az elmúlt 30 évben folyamatosan átalakultak. Míg korábban a logisztika elsősorban a vállalati anyagáramlásra összpontosított, napjainkban egyre inkább egységes folyamatirányító funkciót kap, nemcsak a vállalkozásokon belül, hanem a több vállalkozás együttműködéseként megvalósuló ellátási láncokban is. Ezzel párhuzamosan folyamatosan kibővült a vállalati logisztika tevékenységi köre is.

A beszerzési kapcsolatok fontosságára LALONDE – ZINZER (1976) szerint az '50-es években kezdtek igazán felfigyelni. Természetesen az üzleti életben mindig is jelen volt, csak nem találták olyan fontosnak, hogy külön figyelmet szánjanak rá. LEWIS et al. (1956) és CONVERSE (1954) szerint a második világháborút követően a vállalati szféra helyreállításával és a modern iparvállalatok kialakulásával a piac egyre inkább telítődött. KOBAYASHI (1973) szerint minél többen jelentek meg az értékesítési, szolgáltatói oldalon, annál nagyobb verseny alakult ki a szereplők között. A marketingszemlélet fejlődése miatt az eladók versenye kezdett kialakulni. ZACK (1999) szerint a vállalati profit növelésének módja, a fogyasztók szükségleteinek kielégítése volt, hangsúlyt kizárólag az eladásra fektettek. Később ebben a fokozódó versenyben a pozíció megőrzése végett, a nyereséghez jutás másik fontos eszközévé vált a költségcsökkentés is, így a vállalati vezetők költségstruktúrájuk elemzése révén felismerték, hogy nyereséget nem csak az eladási oldalról nyerhetnek, hanem takarékoskodni tudnak az alapanyag beszerzések során is. Így a vállalkozások igyekeztek megtalálni azokat a szállítókat, amelyek képesek voltak a megnövekedett

kívánalmaknak eleget tenni, és megfelelő széles alapanyag- és alkatrészválasztékot nyújtani és szállítani (MAJOROS, 1999). Mindezek mellett a szigorodó minőségi követelményeket is teljesíteniük kellett.

A '80-as években a beszerzés jelentősége még tovább növekedett. A klasszikus tömegtermelési módszerekkel már nem lehetett felvenni a versenyt és megfelelni a fokozódó követelményeknek, így új módszerek bevezetése vált szükségessé, vagyis új cél jelent meg: a vevőkiszolgálás (BRYMAN, 1996). Egyre többen ismerték fel, hogy ebben a versenyben csak azok a vállalkozások maradhattak talpon, amelyek eleget tudtak tenni a növekvő fogyasztói igények kielégítésének, a vevők igényeihez alkalmazkodni tudtak. Ez pedig elképzelhetetlen volt az anyag- és információáramlás, vagyis a logisztikai színvonal javítása nélkül. Új módszerek bevezetése vált szükségsszerűvé. Többek között bevezették a JIT (Just In Time) termelésszervezést, illetve a TQM (Total Quality Management) módszerét (SÜVEG, 1991), amelyek csak akkor lehettek hatékonyak, ha a szállítók is képesek voltak biztosítani a folyamatos és akadálymentes anyagellátást, amelyhez elfogadható ár, minőség és pontos szállítás kellett hogy párosuljon.

STANNAK – JONES (1996) tanulmányukban a beszerzés fejlődésének négy fázisát különböztetik meg. Az első szakaszban a beszerzés a termékközpontú, szegényes módszertannal dolgozik. A fejlődés második szakaszában a folyamatok kerülnek a középpontba. Ekkor fejlődésnek indulnak a folyamatok értékelésére irányuló módszerek, ugyanakkor az egyéb menedzsment technikákat még elvétve alkalmazzák. A harmadik szakaszban a kapcsolatokra helyeződik nagy hangsúly. Végül pedig a teljesítmények válnak meghatározóvá.

Napjaink logisztikája és beszerzési menedzsmentje az egyedi igényekre, valamint az ellátási hálózatokra koncentrál. A logisztikai szemléletmód Magyarországon a rendszerváltás után kezdett igazán teret nyerni (BERÁCS és mtsai, 2004). Az időközben kialakult informatikai fejlődés lehetővé tette, hogy a hazai vállalkozásoknak az egyes fejlődési fázisokat ne kelljen külön-külön végigjárniuk. A szállítók árainak sérthetlensége már megszűnt. Téves elgondolás, hogy nem lehet a partnereket versenyeztetni. Lehet és kell is, mert mi magunk is a versenyeztetés alanyai vagyunk. A vállalati belső kontrolling folyamatok kiépülésével egyre hatékonyabb és tisztább versenyeztetést kell megvalósítani (HALÁSZNÉ, 1998). A piaci versenyzők száma a globalizáció és az EU csatlakozás miatt továbbnőtt. A többszereplős versenyeztetés még inkább arra sarkalja a társaságokat, hogy elektronikusan támogatott eszközöket

használjanak és a versenyeztetésbe olyan társaságokat vonjanak be, amelyek alaposan ismerik a szállítói piacot. DOBÁK (2004) szerint korábban a magasabb beszerzési árakat (pl. olcsó munkaerővel és egyéb erőforrásokkal) kompenzálni lehetett. Az EU csatlakozás miatt erre a jövőben egyre kevesebb lehetőség nyílik. Termelővállalkozások esetén a szállítói kapcsolatok újra rendeződnek, a társaságok a szállítókat a termékfejlesztésbe is be fogják vonni, és kialakul egyfajta közös kockázatviselés. Vagyis mind a társaságnak, mind a társaság szállítóinak érdeke lesz hatékonyan, alacsony költségek mellett termelni. DOBÁK (2004) véleménye, hogy így a szállítók a saját szállítóikat is versenyeztetni fogják.

Az erős, elektronikus eszközökkel támogatott hatékony versenyeztetés következtében megnő a szállítói szerződések szerepe (NEMÉNYI, 2005). Nagyon fontos lesz a szolgáltatási színvonalak meghatározása, az egyes - korábban részletkérdéseknek tűnő - problémakörök pontos leszabályozása. Ennek eredménye, hogy a szerződések hosszabbak és bonyolultabbak lesznek, kezelésük pedig csak integrált szerződésmenedzsment rendszerben valósulhat meg. Mindemelllett hazánkban a fejlett gazdaságokhoz viszonyítva bizonyos fejlődésbeli lemaradások több területen fellelhetők.

Nyugat-Európában már az 1970-es évek közepétől stratégiai jelentőségű vállalati gazdálkodási területként kezelték a logisztikát (FEHÉR, 1995). Magyarországra ez a szemléletmód csak a rendszerváltás után jutott el, amikortól az egyre élesedő versenyben csak azok a vállalkozások maradhatnak talpon, amelyek figyelembe veszik a vevői igényeknek való megfelelés szükségességét. Ezek az igények egyre növekedtek, s főként a felgyorsult idő követelményei álltak mögöttük. Ezzel egy időben a magyar szállítóknak versenyképességi problémáik lettek, amelyek több forrásból fakadtak. A legfontosabbak az ár és a minőségi előírások, de gondot jelentett a hazai állóeszköz-állomány öregedése, elavult géppel a legritkább esetben lehet korszerű, minőségi terméket előállítani. Probléma volt a szállítások időzítése, a határidők betartása is. MAJOROS (1999) szerint a magyar vállalkozások akkor versenghetnek a jelentős beszállító státusáért, ha a megrendelők igényei szerint jelentős beruházásokkal korszerűsítik gyártókapacitásukat, megfelelően képzett munkaerőt és menedzsmentet alkalmaznak, gyártásszervezési módszereik (JIT, TQM) megfelelnek a fejlett országokban alkalmazottaknak, s így csak alacsonyabb áron tudják ajánlani termékeiket, szolgáltatásaikat, mint a világméretű konkurencia.

Napjainkban a beszerzés a vállalati versenyképességben jelentős szerepet tölt be. A vevőkkel való kapcsolat irányítása a marketing feladata, a termelés és a logisztika pedig a vállalatban belüli értéktermelő folyamatok hatékonyságáért felel. A beszerzésnek arról kell gondoskodnia, hogy a beszállítói piaci lehetőségeket felismerje, valamint a beszállítók képességeit az értékesítési piac változó igényeinek megfelelően formálja.

1. 1. 5. A beszerzés helye a szervezetben

A beszerzés struktúrája elsősorban az üzletágtól és tevékenységtől függ, amellyel a vizsgált vállalkozás foglalkozik. LAMBERT és mtsai (1998) szerint a beszerzés helye a szervezeti struktúrán belül attól függ, hogy milyen a menedzsment helyzete. Abban az esetben, amikor a menedzsment úgy gondolja, hogy ez csupán egy működési feladat, akkor nincs nagy presztízse a beszerzési feladatnak, a szervezeti hierarchia legalsó fokán helyezkedik el. Ha a kompetitív tényezők játszanak szerepet, akkor stratégiai szerepe van, vagyis az igazgatóság, elnökség alá tartozik a beszerzési igazgató vagy tagja is lehet akár az igazgató tanácsnak (BOWERSOX et al., 2002).

DOUBLER – BURT (1996) szerint a beszerzés jelentőségét az alábbi tényezők befolyásolják:

1. A végtermék költség-ár arányába mennyire van beleszólása a beszerzésnek, más szóval a magasabb vásárlási hajlandóság növeli a beszerzés stratégiai funkcióját.
2. A szervezet pénzügyi helyzete. Ha a vállalkozásnak fizetési problémái vannak, akkor a menedzsment jobban odafigyel a beszerzésre, ellenőrzi a költségeket.
3. Mennyire függ a szervezet a kínálati piactól.

A beszerzési feladatok WEELE (2005) kutatásai alapján 3 különböző szintre differenciálódhatnak: stratégiai, taktikai és operatív szintre. Az összefüggést a 3. ábra szemlélteti.

Stratégiai szint	Ellátás	Termelés	Elosztás
Taktikai szint	Ellátás	Termelés	Elosztás
Operatív szint	Ellátás	Termelés	Elosztás

Mind a három szinten meg kell határozni a feladatokat.

3. ábra: A beszerzési feladatok differenciálódása

Forrás: KNOLL, 1999

A *stratégiai szint* feladatai: BOWERSOX – COOPER (1992) és WEELE (2005) szerint is azok a beszerzési döntések tartoznak ide, amelyek a vállalkozás piaci helyzetét befolyásolják hosszú távon. Ezek a döntések a felsővezetés felelősségi köre alá tartoznak, amelyek a következők:

- Működési irányelvek, procedúrák, feladatleírások kidolgozása és kiadása, amelyek a beszerzési részleg hatáskörét írják le;
- Ellenőrző programok kidolgozása abból a célból, hogy megfigyeljék és fejlesszék a beszerzési tevékenységet és annak hatékonyságát (monitoring);
- Hosszú távú szerződések kötése elismert, előnyben részesített ellátókkal, (licenc szerződések, együttműködési szerződések);
- Beszerzési stratégiai döntések (gyártani vagy vásárolni, egy vagy több szállító, külföldi vagy hazai szállító);
- Befektetési, beruházási döntések (segédanyagok, számítógép, felszerelés).

A *taktikai szint* feladatai: A beszerzési funkció hatása a termék, gyártástechnológia és a szállító kiválasztására:

- Ellátás és beszerzés: termeléshez szükséges anyagok beszerzésével kapcsolatos feladatok tervezése, irányítása, beszállítások megszervezése, anyagraktározási készletgazdálkodás;
- Termelés és gyártás: anyagellátás tervezése, szervezése, irányítása, termelés közbeni anyagáramlás tervezése, szervezése, irányítása, termelés közti készletekkel való gazdálkodás;
- Elosztás és értékesítés: kiszállítandó rendelések tervezése, szervezése, irányítása, késztermék raktározási készletgazdálkodása, kiszállítások megtervezése, járatszervezés;
- Hulladékgyűjtés és kezelés tervezése, szervezése;
- A beszállítók kiválasztása, szerződéskötés.

Az *operatív szint* feladatai: Idetartozik a megrendeléssel és szállítással kapcsolatos összes tevékenység:

- Ellátás és beszerzés: nyersanyag megrendelése, nyomon követése, árubeszállítás, áruátvétel, kirakodás, vásárolt anyagok raktározása;
- Termelés és gyártás: raktárak és gyártórészlegek közötti anyagmozgatás, műveletközi anyagtárolás, munkahelyi anyagtárolás;

- Elosztás és értékesítés: késztermék tárolása, csomagolás, egységgrakomány képzése: nagyobb tételekben való elszállításhoz, jármű megrakása, késztermék kiszállítása;
- Szállítók ellenőrzése;
- A beérkezett nyersanyag minőségével kapcsolatos problémák rendezése;
- A rendelési folyamat szervezése;
- Szállítási tevékenység és a rendelés nyomon követése;
- Mindennapi viták kezelése a beszállítók által szállított nyersanyag minőségével és a kifizetésekkel kapcsolatban;
- A beszállítók által nyújtott szolgáltatások értékelése.

A beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helye LAMBERT – STOCK (1993) szerint függ a vállalkozás méretétől, tevékenységi profiljától, illetve a beszerzés vállalati fontosságától. Mivel a beszerzés lebonyolításához szükséges információk gyakran elszórtan helyezkednek el a szervezetben, ezért fontos, hogy az összes érintett egység időszerű és pontos információkkal lássa el a beszerzésért felelős személyt (PREZENSZKI, 2003). Szükséges tehát egy koordináció, amelyet különböző módszerekkel bonyolítanak le attól függően, hogy a beszerzés hol helyezkedik el a vállalati szervezetben. Ez alapján a következő megoldások lehetnek:

- Centralizált beszerzés, vagyis minden tevékenységet egyetlen, központi szervezeti egység lát el. Itt kevesebb szükség van a szervezetek közti koordinációra, alacsonyabbak a költségek, jobban átláthatók a vállalkozás beszerzési szükségletei;
- Decentralizált beszerzés, amikor nincs külön beszerzési egység, hanem a tevékenységeket több szervezet látja el. A koordináció nagyon fontos elem a vállalatirányítási tevékenységében, jobb a szervezetek közti együttműködés, jobban reagál a kínálat változásaira;
- Hibrid (kombinációs) megoldásnak, vagyis beszerzésgazda rendszernek nevezzük az esetet, ha van a vállalkozásnál egy kisebb beszerzési osztály, amely a nagyobb értékű, a vállalkozás számára fontosabb termékek beszerzését bonyolítja. Egyes termelési részlegnél is van azonban egy beszerzési csoport, amely a kisebb, helyi beszerzésekért felelős. Egy speciális kombinációs felépítés a közös szervezeti struktúra, amely az első két struktúra kombinációja. Két vagy több működési egység nyersanyagigényét kombinálja össze abból a

célból, hogy csökkentse az általános kiadásokat és növelje a beszállítóktól kapott szolgáltatások minőségét. WEELE - ROZEMEIJER (1996) kutatásai alapján több változata is ismert:

1. Önkéntes koordináció. Nagy mennyiségű információ cserél gazdát az egységek között. A szerződéseket a beszerzést koordináló bizottság tagjai kötik, amelyben a legnagyobb felhasználókat reprezentálják.
 2. Vezető felvásárló. Az üzleti egység, amelynek a legnagyobb a nyersanyag igénye, felelős a tárgyalásokért, koordinálja a beszerzést a többiek számára is, tárgyal a beszállítókkal.
 3. Vezető tervezői koncepció. Egy részleg felelős egy új termék fejlesztéséért, felelős a nyersanyag beszerzéséért és a szállításért is.
- Kereszt-működési szervezeti csoport, amely viszonylag új szervezeti struktúra. A szerződéskötés társasági szinten történik, viszont minden esetben a beszerzés decentralizált. Az egyik példa rá COYLE – BARDY (1999) szerint az IBM szervezete és működése. Meghatározott vezetők végzik az egyes termeléshez kapcsolódó nyersanyag felvásárlását, ők csak bizonyos nyersanyagcsoport beszerzésével foglalkoznak, meghatározott és felosztott, hogy ki miért felelős. A beszerzési főigazgatónak és a saját üzleti egységük igazgatójának is be kell számolniuk.

A vállalkozások többsége a decentralizált és centralizált struktúra között ingázik. Mi dönti el mégis, hogy melyiket válasszák? GLASKOWSKY – HUDSON (1992) szerint az alábbiak:

- A nyersanyagigény, mivel ha egy nyersanyagra több részlegnek is szüksége van, akkor centralizált;
- Földrajzi elhelyezkedés, üzleti környezettől függően;
- A kínálati piac struktúrája, ha csupán egy nagy ellátó van, centralizált;
- Megtakarítási potenciál, nagyobb tételben történő megrendelés esetén árkedvezmények lehetségesek, vagyis centralizált;
- Szükséges szakértelem, vagyis bizonyos nyersanyag vásárlásához szakértelem kell;
- Ár-ingadozás, bizonyos mezőgazdasági termékek érzékenyek a politikai és gazdasági légkörre, tehát centralizált;
- Fogyasztói igények.

1. 1. 6. A beszerzés folyamata

A beszerzési folyamat minden lépésében ismerni kell a termelés forrásigényeit és a rendelkezésre álló készletállományt. A beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis hogy a vállalkozás az elfogadható minőséggel és a szállítással arányban álló legalacsonyabb áron tudjon vásárolni. Eredményesen kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított magas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyökre törekednek (GRITSCH, 2001). A beszerzés feladata továbbá, hogy partnerként kezelje a szállítót, vagyis gondoskodjon a szállító jó híréről, segítsen a szállító hírnevének kialakításában.

A beszerzés folyamatának rövid vázlata YALABIK és mtsai. (2005) szerint:

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

A beszerzési folyamat első eleme a szervezet szükségleteinek megismerése és feltárása. A szükséglet meghatározásakor pontosan meg kell ismerni az igényelt anyagok minden specifikációját (összetétel, minőség), a vásárlandó mennyiséget, stb. LAMBERT (1997) szerint ideális az, amikor a beszerzéssel foglalkozó részleg előre tervez, az információk nagy részét előre birtokolja, és ezek segítségével hozza meg döntéseit. A szükségleteket pontosan le kell írni mind a szállítónak, mind a beszerző szervezetnek egyaránt, amelyek biztosítják a megfelelő információt mind a két fél számára. A beszerzési piackutatás a vállalkozás beszerzési piacairól, a beszállító partnerekről szóló tervezett, rendszerezett információgyűjtés és értékelés (KOMÁROMI, 2006). Az Internet-hálózat segítheti a vállalkozások egymás közti, illetve az egyes részlegek közötti együttműködést is, ugyanakkor biztosítja a szállítókkal való kapcsolattartást is. A vállalati terv LEENDERS – FEARON (1993)

szerint a vállalati stratégia megvalósításának eszköze. Az ellátási lánc egységes rendszerében gondolkozva látnunk kell, hogy a beszerzés tervezése, illetve ennek részeként a beszerzési stratégia kialakítása, a stratégiai üzleti tervezés része. A tervek lehetnek rövid távúak (1 év), közép távra (1-3 év) és hosszú távra szólóak (3-25 év). A tervezés során COOKE (1998) több tényezőt is figyelembe vett:

1. Külső környezet: hazai gazdaságpolitika, integrációs tendenciák, nemzetközi fejlesztési politika.
2. Saját vállalat: üzleti tevékenység, eredményesség, termelt produktumok jellege, vállalati fejlődés, kapcsolatok.
3. Beszerzési piackutatás: a beszerzési piacok figyelése, elemzése, előrejelzések készítése.
4. Beszerzési célok meghatározása: biztonságos ellátás, kockázat minimalizálása, költségminimalizálás, JIT, TQM.
5. Beszerzési stratégia meghatározása: „termelni vagy vásárolni” kérdés eldöntése, egy vagy több forrásból, vevő-szállító kapcsolatok alakítása, rövid-közép- hosszú távú megállapodások, hazai vagy külföldi szállító.
6. A vállalati szükségletek tervezése: ellátástervezés, munkaerő-tervezés.
7. Egyéb tevékenységek: beszerzési forrás kiválasztása, a beszerzési folyamat ellenőrzése, tervmódosítás.

A tervezést követi a beszerzési stratégia meghatározása, amely FÜLÖP (2003) szerint az alábbi négy formában lehetséges.

1. „A venni vagy gyártani” (make or buy) kérdés megválaszolása, amely keretében a vállalkozás gazdaságossági szempontok alapján dönthet, hogy a szükséges alapanyagokat saját maga állítja elő, vagy külső szállítótól vásárol;
2. A szállítókkal szemben támasztott követelmények meghatározása a termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra vonatkozólag;
3. A beszerzési források megválasztása, a szállítók kiválasztási elvének meghatározása során annak eldöntése, hogy egy szállítót vesszünk-e igénybe, vagy megosztja-e a vállalkozás a beszerzést több forrás között, milyen taktikát alkalmaz a vállalkozás a sürgős rendelések kielégítése során. További kérdés, hogy mely területen tervezi a vállalkozás stratégiai kapcsolat kiépítését szállítóival, melyeknél köt egyedi megállapodásokat;

4. A beszerzési információs rendszer, amely részben vállalati belső információkat tartalmaz, részben pedig az egyes szállítókra (szállítási feltételeikre, minősítésükre) vonatkozó külső információkat foglalja magában. MÉNESI – HÉJJ (2005) szerint napjainkban egyre inkább a szállítók által nyújtott szolgáltatások teljeskörűsége alapján választanak maguknak a vállalkozások szállítót, a termék beszerzési árának szerepe csökkent a kiválasztásnál.

A szükségletek pontos ismeretében a következő lépés a szállító(k) kiválasztása.

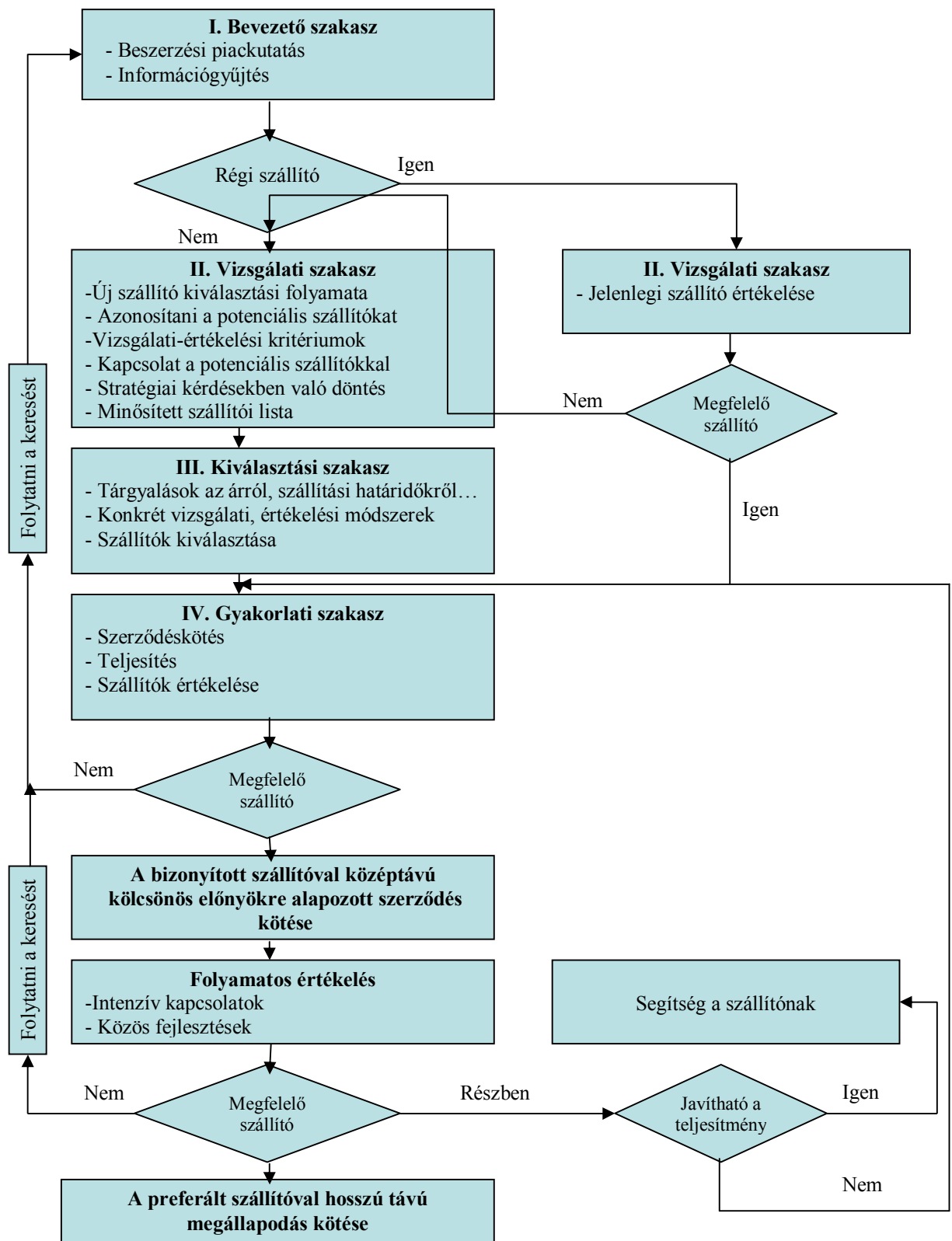
1. 1. 6. 1. A beszállító fogalma, kiválasztásának folyamata

A beszerzési piackutatás feladata a lehetséges potenciális szállítókról információkat szolgáltatni (GELEI, 2006). Ezen információk birtokában a következő lépés az értékelési szempontok megállapítása, majd a szállító(k) kiválasztása. Ez egyszeri feladat, de a továbbiakban a szállítókat rendszeresen értékelni kell, ezáltal folyamatos feladattá válik. Az értékelési tényezők egy része BOUTELLIER – LOCKER (1998) szerint objektív, mérhető adat, más része pedig szubjektív, szakértői minősítésen alapul.

Az élelmiszer-feldolgozó nagyvállalkozások az alapanyagok előállítását és a kiegészítő tevékenységeket egyre nagyobb mértékben a vállalkozáson kívüli, tulajdonilag független kis- és középvállalkozások részére adják át (outsourcing), míg saját tevékenységüket a végtermék előállítására koncentrálják. A vevők és beszállítók között ún. vertikális együttműködés alakul ki, létrejön a többszintű beszállítói piramis, amelynek csúcán a végtermékeket előállító nagyvállalkozások állnak, az alsóbb szinteken pedig a beszállító kis- és középvállalkozások helyezkednek el. KÁLMÁN (2007) kutatásai alapján elmondható, hogy a beszállítói piramis az elmúlt évek során laposabb lett, mivel az első szintű beszállítók száma csökkent az integrációk miatt, a további szintekre azonban egyre több cég került, illetve kerülhet fel. A piramis laposodása azonban nem elsősorban a hazai cégek megizmosodásán, hanem inkább a külföldi beszállítók Magyarországra településén nyugszik.

LITTLE – MARANDI (2005) szerint a technológia és az információ fejlődése, a globalizáció elterjedése megnyitotta a nemzetközi piacokat. Ezek előnye, hogy a magyar beszállítók az elvárások teljesítése esetében könnyen kijuthatnak a nemzetközi piacokra is a multinacionális vállalkozások beszállítójaként, hátránya viszont, hogy itthon is meg kell küzdeniük a külföldi versenytársakkal.

MAJOROS (1999) szerint a megfelelő beszállító kiválasztásának folyamata a 4. ábra alapján írható le.



4. ábra: A szállító kiválasztásának folyamatábrája

Forrás: MAJOROS, 1999

A beszerzési forrásokat ismerhetjük a már meglévő kapcsolataink révén, de külső információk (katalógusok, újságok) révén is. FAWCETT – MAGNAN (2002) kutatásai alapján a potenciális teljesítményt össze kell hasonlítani az ár, a szállítandó mennyiség, a határidő-teljesítés szempontjából, de fontos minősítési ismerv lehet a szállító korábbi tevékenysége, goodwillje (LUSCH – DUNNE, 1990).

BALLOU (2006) szerint a partnerkiválasztás két eltérő döntés alapján történik:

- A már meglévő partnerkapcsolat esetén a szállító értékelése a feladat, amelyet a korábbi tapasztalatok alapján lehet megvalósítani;
- A szállító kiválasztásáról beszélünk, ha nincs előzetes tapasztalatunk a potenciális szállítóról.

CHIKÁN (1997b) szerint a kapcsolatok kiépítése ott kezdődik, amikor a felek felismerik a kölcsönös előnyöket, és közösen akarják kihasználni azokat. A kapcsolatok bővítésének és ápolásának a feltétele hasonló. A partnerkapcsolatban azonban néha azt is ellenőrizni kell, hogy a másik fél és az általa nyújtott teljesítmények továbbra is megfelelnek-e a szükségleteknek és elvárásoknak (BESZERZÉSI KÉZIKÖNYV, 2002). Ezen szükségletek pontos ismeretében történik a szállító(k) kiválasztása. A cél, hogy a vevő a megfelelő minőségű árut, a megfelelő mennyiségben, a kért időben, a lehető legkedvezőbb áron kapja meg. A szállítóra vonatkozó döntés tehát összetett döntéshozatali folyamat végeredménye, amelyben a lehetséges szállítókat értékelni kell, különböző feltételek alapján sorba rendezni, s úgy optimalizálni a beszerzési forrást, hogy elfogadható beszerzési kockázat figyelembevételével a költségek szempontjából a legkedvezőbb szállítót válasszuk (BAILY - FARMER, 1994).

BARTA (1990) szerint a szállító kiválasztásakor az ár az egyik legfontosabb tényező. Az árat többféleképpen lehet meghatározni, különböző katalógusokból, újságokból és ajánlati árlistákból egyaránt. A katalógusár csak tájékoztató jellegű, s nem kötelezi az eladót az árbetartásra, az ajánlati ár viszont meghatározott ideig árstabilizációra kötelezi a szállítót. A beszerzésben VONDEREMBSE – TRACEY (1999) szerint fontos az árajánlatok összehasonlítása, az árelemzés. Szállítói verseny esetén a kereslet és a kínálat hatására alakulnak ki az egyensúlyi árak, de a piaci közelmúltbeli árakkal való összehasonlítás is fontos árelemzési módszer. Az ár-összehasonlítás speciális módszere GELEI (2006) kutatásai szerint a versenytárgyalás, amelyet nagy értékű beszerzés esetén használnak. Ebben az esetben a szállítókat versenyeztetni, tendereztetni kell, a legkedvezőbb ár elérése érdekében.

Miután megismertük a szállítót illetve az árat, a következő lépés az áru megrendelése és a szerződéskötés. A rendelés elküldését annak nyomon követése, illetve ellenőrzése követi (CHIKÁN és mtsai, 2002). Régi partnerkapcsolatok esetén természetesen erre már nincs szükség. Az ilyen esetben nagyon fontos a kölcsönös érdekek figyelembe vételével fejleszteni a kapcsolatot, vagyis a személyes kapcsolatot kialakítani, közreműködni a technikai fejlesztésben, hozzájárulni a partner üzleti jó hírének terjesztésében.

KOPPELMANN (1993) kutatásai szerint a beszerzési részleg általában a vállalkozásokhoz érkező termékek fuvaroztatását is lebonyolítja. A fuvarozás folyamata és költségei a megállapodástól függően az eladót vagy a vevőt terhelik, s az érintett fél az árban megjelenítheti a fuvarozási költségeket is. KOVÁCS (1998) szerint a vevő általában akkor vállalja a beszerzett áru fuvarozását, ha van megfelelő kapacitása, vagy ha a szállító erre nem vállalkozik. Ilyenkor a fuvarozás minden költsége és kockázata a vevőre hárul. Ma már ez nem így történik. A beszerzés és a beszállítás teljesen elváltak egymástól.

A teljesítéssel egyidőben kerül sor a mennyiségi és minőségi átvételre. A mennyiségi KOPPELMANN (1998) szerint általában azonnal megtörténik, míg a minőségi történhet később, mivel akár laboratóriumi vizsgálat is szükséges lehet. Ezt jelzik vagy a szerződésben, vagy a mennyiségi átvételnél.

LYSONS (2000) szerint a meglévő szállítókat az előző évi teljesítményük alapján értékelni, rangsorolni kell, majd ez alapján dönteni, hogy kire van szükség a továbbiakban, kire pedig nincs. BARTH (1993) szerint a szállítók értékelésére az alábbi technikák állnak rendelkezésre:

- Grafikus ábrázolás. Ezt a módszert abban az esetben alkalmazzák, amikor pontosan és tisztán átláthatóvá akarják tenni a szállító tevékenységének folyamatát és eredményét. Az x tengelyen a szállítók értékelésének kritériumait tüntetik fel, az y tengelyen pedig a kapott értékeket, minősítéseket. A kapott grafika alapján hasonlítják össze a lehetséges beszállítókat.
- Személyes értékítélet. Ezt az értékelési formát általában azoknál a beszállítóknál alkalmazzák, akikkel már lezárni készülnek az üzleti kapcsolatot, vagy amikor a vállalkozás kísérletezni akar a beszállítóval, tevékenységének eredményén keresztül.
- Rangsorolás. Ez a módszer kizárólag pontos adatokra épül. Kiinduló pontjai az ár, a minőség és további értékelési kritériumok. Ezt a módszert használják a

leggyakrabban a szállítók kiválasztására, mivel a konkrét adatok biztos támpontot és képet biztosítanak a szállító objektív értékelésére.

- Beszállítói audit. A módszert kizárólag a többi (a már felsorolt) kiegészítő értékelésre használják, önálló módszerként nem jelenik meg, mert nem ad biztonságos és tiszta képet a beszállító tevékenységéről, illetve csak az aktuális, látogatáskori képet mutatja.
- Költség-modellezés. Ez egy speciális és részletes értékelési módszer. A szállító aktuális költségeire épít, vagyis analízist készít a beszállító direkt és indirekt költségeiről. A költségeket összehasonlítják a hasonló termékeket gyártó, csúcstechnológiát alkalmazó vállalkozások költségeivel. A költségek analizálásának eredményeként a vásárló csak azokat a költségeket fogadja el, amelyek a termék előállításához feltétlenül indokoltak.

A már beérkezett, minőségileg átvizsgált árut végül sok esetben raktározni kell (CHIKÁN, 1997a). Raktározás során ügyelni kell a minőség megőrzésére és a pontos nyilvántartásra. A számítógépes nyilvántartás lehetővé teszi a korábbi szerződések megőrzését, azok összehasonlítását. A rendszer kapcsolatban áll a raktárral, a raktárkészlet egy meghatározott szintjének csökkenésére automatikusan szükséges mennyiségű rendeléssel reagál.

A beszerzési tevékenység sikere MACDONALD (1996) tapasztalatai alapján függ a beszerző személyétől, motiváltságától. Az optimális eredmény eléréséhez folyamatosan képezni kell a beszerzési személyzet állományát. Széleskörű tudással rendelkezzenek, értsenek a számítógéphez, a megfelelő programokhoz. Gazdálkodási ismeretek szükségesek a szállító kiválasztásához és az ármegállapításhoz, illetve pszichológiai ismeretek a tárgyalási képességek érvényesítéséhez, fejlesztéséhez.

BALLOU (1998) szerint a beszerzés egy szakma, amit folyamatosan fejleszteni kell. Ezt meg lehet valósítani a benchmarking révén is. A benchmarking olyan módszer, amelynek során a cég mások jó gyakorlatát átvéve javítja a saját teljesítményét. A termékek és szolgáltatások, illetve azok folyamatainak összehasonlító elemzése a versenytársakkal, amelyben két vagy több vállalkozás szervezett információcserében állapodik meg (SZEGEDI, 1999). A benchmarking a jobb teljesítmény elérését célozza mind a szervezet, mind a személyi állomány részére.

1. 1. 6. 2. A komplex beszállítói értékelési módszer

A beszállításra CHIKÁN – DEMETER (2006) véleménye szerint az a jellemző, hogy alapanyagból vagy félkész termékből hozzáadottérték-előállítással egy magasabb szintű termék jelenik meg, amelyet más cégek továbbfeldolgozással vagy összeszereléssel végtermékké alakítanak. CHIKÁN (1997b) szerint a beszállítók minősítése és egységes elbírálása annak érdekében történik, hogy a vásárolt nyersanyagok és szolgáltatások megfelelő minőségi színvonalon biztosítsák a vállalkozás termékeivel szemben támasztott követelményeket. A szállítóértékelés a beszerzésben alkalmazott technikák közül az egyik legfontosabb. NÉMON és mtsai (2006) három szállítóértékelési koncepciót fogalmaznak meg.

1. Hagyományos módszer, miszerint különböző szempontok (ár, szállítás pontos beérkezése, hibás vagy nem megfelelő termékek aránya, szállítmány pontossága, csomagolás) összehangolása történik a megfelelő eredmény elérése érdekében. Az eljárás előnye, hogy nem költséges, nem igényli nagy adatbázisok létrehozását, hátránya, hogy adott esetben szubjektív, nem ad pontos információt, mindennapi rutinná válhat.
2. Súlyozott pontrendszer, ahol az eljárás kiinduló pontja, hogy meghatározza a fő értékeket, amelyek a beszerzés szempontjából fontosak, majd ezeket a célkitűzéseknek megfelelően rangsorolja, súlyokat rendel hozzá (1. táblázat).

1. táblázat: Példa a súlyozott pontrendszer alapján történő értékelésre

Szempont	Súly	Mérték
Szállítás	40%	Pontosan beérkező szállítmányok/összes szállítmány
Minőség	35%	Hibás termékek aránya/összes termék
Ár	25%	Legalacsonyabb ár/ár

Forrás: NÉMON és mtsai, 2006

3. Költségalapú szállítóértékelés, ahol fontos szempont a költségek alakulása. A vásárolt termékhez kapcsolódó költségeket a termék teljes árának arányában fejezi ki és vizsgálja.
 - a. Minőség/költség arány = minőség összes költsége / a beszerzés teljes értéke;
 - b. Szállítás/költség arány = a szállítások teljes költsége / a beszerzés teljes értéke.

1. 1. 6. 3. Egy konkrét példa a beszállítók minősítésének folyamatára

Az általam vizsgált vállalkozások közül az egyik zöldség-gyümölcs feldolgozó – kérésükre meg nem nevezett vállalkozás, továbbiakban csak „Vállalkozás” – beszállítóinak minősítése és egységes elbírálása annak érdekében történik, hogy a vásárolt nyersanyagok és szolgáltatások megfelelő minőségi színvonalon biztosítsák a vállalkozás termékeivel szemben támasztott követelményeket. A Vállalkozás beszállítóinak minősítésének folyamata benchmark példa lehet a többi feldolgozó számára, habár hazai és nemzetközi viszonylatban is vannak ennél fejlettebb és jobb módszerek. A folyamatot az alábbiak mutatják be.

- A beszállító:
 - anyagot szállít a vállalkozás részére;
 - munkájával kapcsolódik a vállalkozás termelő tevékenységéhez.
- A beszállítók minősítésüket illetően két fő csoportba sorolhatók:
 - *Nem minősítendő beszállító;*
 - nem a termeléshez használt, illetve a termék minőségét közvetlenül nem befolyásoló anyagok, szolgáltatások forrása;
 - a termeléshez kiskereskedelmi forgalomból beszerzett tömegcikk, kistermelőtől beszerzett alapanyagok forrása.
 - *Minősítendő beszállító.*

A növényi nyersanyag beszállítókat és a szolgáltatókat a Vállalkozás által meghatározott szempontok szerint minősítik évente a beszállított anyag, illetve a szolgáltatás jellegétől függően szezonlefutás után vagy a naptári év végén. A minősítendő beszállítók megfelelőségének megítélése ebből kifolyólag a beszállító minőségbiztosítási illetve minőségirányítási tevékenységének ismeretéből ered.

A beszállító a termékminőség, a szállítmánnyal kapcsolatos szempontok (pl. szállítási határidő, fizetési feltételek, rugalmasság, stb.), valamint az ISO minőségirányítási tevékenysége szerint minősítendő. Ez utóbbit független vizsgáló szerv által kiállított érvényes tanúsítvány, HACCP rendszerigazolás a beszállító által kitöltött önértékelő kérdésszöveg, illetve a vállalkozás szakemberei által végzett látogatás (audit) tapasztalatai alapján kell értékelni és „A”, „B” vagy „C” kategóriába sorolni. A beszállítónál végzett látogatás (audit), illetve a visszaküldött önértékelő kérdőívek alapján kell megállapítani a beszállító tevékenységére jellemző minősítési paramétereket.

Az értékelést a minőségirányítási főmérnök ellenőrzi, és az igazgató hagyja jóvá.

A szolgáltatást végzők a szolgáltatás minősége, az előfordult hiányosságok gyakorisága vagy mértéke alapján sorolandók „A”, „B” vagy „C” kategóriába pontozás nélkül. A minősítés eredményeként a beszállító illetve szolgáltató az alábbi kategóriákba sorolható a 2. táblázat alapján.

2. táblázat: A beszállítók minősítése

Kategória	Minősítés	Beszállítók pontszáma	Szolgáltatók hibaszázaléka
A	Megfelelő	100-80	0-10 %
B	Feltételekkel elfogadható	79-40	11-20 %
C	Nem megfelelő	40 alatt	20 % felett

Forrás: a Vállalkozás Minőségirányítási Kézikönyve alapján saját szerkesztés, 2010

„A” kategória: A beszállító az újabb minősítési időszakra feltételek nélkül a Vállalkozás beszállítója.

„B” kategória: A beszállító csak meghatározott feltételek mellett maradhat a Vállalkozás beszállítója. Az éves értékelés során a minőségirányítási főmérnök és az illetékes terület vezető feladata a feltételek meghatározása. Szükség szerint be kell indítani további beszállítók felkutatását.

„C” kategória: Az ebbe az osztályba tartozó beszállítókkal nem megfelelőségük miatt a továbbiakban nem kívánunk kapcsolatban maradni. Amennyiben a „C kategóriás” beszállító kiváltására nincs lehetőség, úgy minden szállítmányt szigorított ellenőrzésnek kell alávetni. Az igazgató feladata eldönteni, hogy kívánja-e, tudja-e a vállalkozás segíteni az ilyen beszállítót a MIR (Minőségirányítási Rendszer) rendszerének fejlesztésében.

Az új beszállító – a termelési képességeinek előzetes felmérése után – szerződéskötést követően elkezdí a tevékenységét, és automatikusan bekerül a minősítési rendszerbe. A beszállítóval kapcsolatos észrevételek – az év végi minősítés támogatására – folyamatosan rögzítésre kerülnek. Év végén illetve szezon után a pontozási utasításban foglaltak figyelembevételével értékelik a beszállítót, az eredményt nyilvántartásban rögzítik.

1. 1. 7. Elektronikus beszerzés (a modern logisztika)

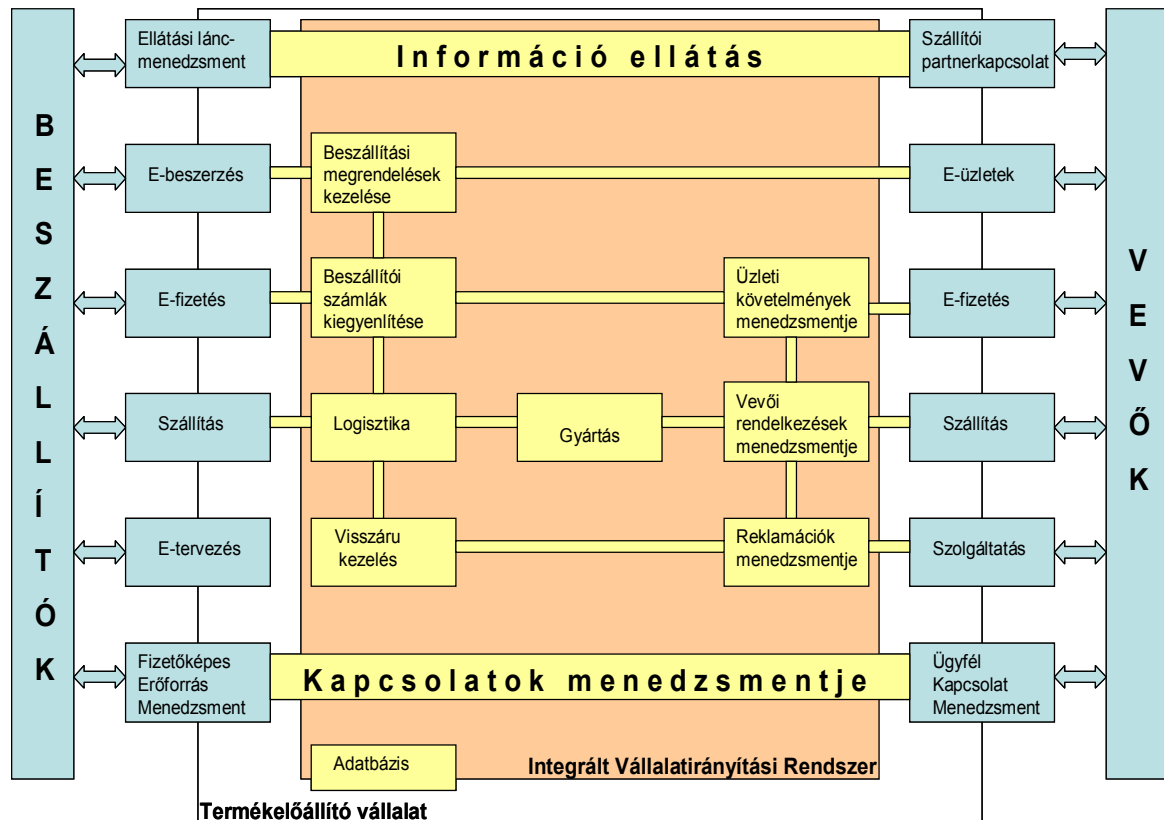
Az üzleti életben az elmúlt 50 év meghatározó jellemzője az információs technológiák (IT) térnyerése. KOVÁCS – PATÓ (2008) szerint a beszerzési tevékenység IT

támogatásának többféle lehetősége van. Az elektronikus kereskedelmet hálózati rendszerek felhasználásával végzett elektronikus vagy digitális tevékenységek alkotják. RÁCZ (2009) szerint az e-business az e-kereskedelemnél tágabb fogalom, amely az informatikai eszközök és rendszerek üzleti célú alkalmazását jelenti. Az e-business az internetes kommunikációtól, az adat átvitelen, az elektronikus beszerzésen, a pénzügyi tranzakciókon és az aukciókon keresztül olyan tevékenységeket jelöl, amelyek digitalizált kommunikáció segítségével mennek végbe. Az e-kereskedelem leggyakoribb szereplőit az alábbi betűkkel jelölik: B (Business) vagyis vállalkozás, amely lehet eladó vagy vevő. C (Customer) vagyis felhasználó, vevő. A szereplők közötti legjellemzőbb kapcsolatok a következők lehetnek: B2B (business-to-business), amely a vállalkozások közötti elektronikus kereskedelmet jelöli. B2C (business-to-customer), amely e-kiskereskedelem, vagyis fogyasztói elektronikus kereskedelem. C2C, amely vásárlók közötti elektronikus adatsere kapcsolatot jelent, például online apróhirdetés vagy aukció formájában. Az elektronikus beszerzés (e-procurement) a vállalkozások közötti B2B elektronikus kereskedelmet jelenti.

Mivel egyre több vállalkozás ismeri fel az Internet és az online kapcsolatok által felkínált lehetőségeket, egyre nagyobb ütemben nő ezek alkalmazása (VÖRÖSMARTY, 2000). GELEI (2006) szerint a probléma az, hogy számos vállalkozás túlságosan kevés figyelmet fordít a háttérkiszolgáló eljárások állapotára, amikor belekezd az elektronikus kereskedelembé. Az e-üzletvitel háttérkiszolgáló eljárásai nagyban különböznek a hagyományos üzletben érvényesektől. A fő különbség a hagyományos és az elektronikus üzletviteli ellátási láncok között a gyártó és a végfelhasználó közötti távolság.

A logisztikai folyamatok (beszerzés, szállítás, raktározás és általában az anyagi áramlások) elektronikus támogatottsága az elmúlt években rendkívül jelentőssé vált. TÖRŐCSIK (1992) vizsgálatai alapján egyre több vállalkozás határoz az elektronikus üzletvitel, az Internet használata mellett, hiszen csak így képesek lépést tartani a fejlődő versenytársakkal. Az elkövetkező években az elektronizáció további terjedése várható. BAKACSI (1996) szerint a hagyományos logisztika nemcsak struktúrájában alakul át, de más csatornatagra hárul a feladat elvégzése is. Emiatt is igaz CHIKÁN (1996) megállapítása, hogy azok a vállalkozások kudarcra vannak ítélve, amelyek az interneten kereskednek, és nem gondolják át, nem értik meg ezt a különbséget, nem tervezik meg a logisztikai folyamatokat.

Az e-megoldások hatása rendkívül nagy erejű a költségek csökkentése, a gyors adatcsere és a pontosság, megbízhatóság terén. WANNENWETSCH (2002) szerint az e-logisztika, amely az e-business (elektronikus üzletvitel) feltételének tekinthető, ugyancsak a teljes ellátási lánc optimalizálására törekszik, a lánc tervezési és irányítási funkcióinak elektronikus úton történő lebonyolításával. Az e-fulfillment a beszállítói és vevői megrendelésekkel kapcsolatos összes folyamattervezési, irányítási funkcióinak logisztikai szolgáltatók általi elvégzését jelenti az e-logisztika módszereivel (5. ábra).



5. ábra: Az e-fulfillment elemei és feladatai

Forrás: WANNENWETSCH, 2002

BORBÉLY (2003) szerint az e-procurement (elektronikus beszerzés) egy költségcsökkentő beszerzési rendszer, amely lerövidíti az átfutási időket és új piacokat nyit. Csökkenti a ráfordított élőmunkaigényt, gyorsítja az információszolgáltatást, növeli a személyzet termelékenységét, a beszerzés eredményét, könnyíti a kapcsolattartást a szállítókkal, illetve a számítógéppel támogatott tevékenység növeli a beszerzés integráltságát a vállalati tevékenység egészében (marketing, controlling, tervezés). MELBIN (1995) szerint a beszerzés költségei általában magasak, az átfutási idő hosszú és a partnerek kiválasztása is korlátozott (ez persze csökkenti a válogatás lehetőségét, vagyis rossz alkupozíció melletti magas beszerzési árakat jelent). Az

elektronikus beszerzés használatával a megrendelő közvetlenül (külön utánajárás nélkül), munkahelyéről intézheti a rendeléseket, amelyeket később a rendszer segítségével ellenőrizhet és felül is vizsgálhat.

LITTLE – MARANDI (2005) szerint az e-procurement bevezetésével új szerepkörök jelennek meg és a beszerzés kétszintűvé válik: stratégiai és tranzakciós szintekre szakosodik. Stratégiai szinten a professzionális beszerzők tevékenykednek, tranzakciós szinten pedig a folyamatban résztvevő többi szereplők. A beszerzők feladatai, hogy az elektronikus beszerzésre alkalmas termékeket találjanak, és ezek szállítására megfelelő partnereket kutassanak fel. A potenciális beszállítókat tendereztetik, majd a nyertessel szerződést kötnek.

Az e-procurement előnyei BALLOU et al. (2000) szerint a pontosan méretezett megbízások, az alacsony költségek és a rövid átfutási idő. Az e-procurement használata az azt használó szervezeteknél a következő előnyökkel egészül ki. A vállalkozások beszerzési részlegei tehermentesülnek, munkájuk egyszerűbbé válik. A szállítók kezelése könnyebb, a vásárlók rendeléseinek kezelése és továbbítása gyorsabb és megbízhatóbb lesz, ezáltal kilátás nyílik a vásárlóerő növekedésére és a korábbinál nagyobb nyereségre. A beszerzett termékek kezelése és nyilvántartása pontosabbá válik. ÖTVÖS (2000) szerint a beszállítói problémák a szállítók körének szűkítéséről, preferált szállítók kiválasztásáról szólt. Az e-beszerzés lényege viszont éppen a lehető legszélesebb szállítói kör versenyeztetése, amelyből a végén csak néhány megfelelő partner közül kell választani. Az új, elektronikus beszerzési rendszerek mércéje tehát már nem a kényelem, hanem az elérhető megtakarítás.

A beszerzési költségcsökkentés VAN DER VEEKEN – RUTTEN (1998) kutatásai alapján két fő területen folyik: a végtermékhez közvetlenül kapcsolódó, az alapanyagokat, gyártó berendezéseket célzó, úgynevezett direkt beszerzések területén, illetve a nem produktív, indirekt beszerzésekkel kapcsolatban (ezek a vállalkozások termeléséhez nem szorosan kapcsolódó, kiegészítő termékek, szolgáltatások). A tapasztalatok szerint ez utóbbi téren érhetők el a nagyobb megtakarítások. A beszerzési költségek csökkentése ugyanúgy fontos egy kis vállalkozás, mint egy nagyvállalat számára. Az Interneten történő beszerzés ráadásul még a tőkeszegényebb vállalkozások esetében is megvalósítható, hiszen annak extra kiadásai nagyon alacsonyak.

Az elektronikus piacterek számtalan lehetőséget kínálnak a beszerzés optimalizálására. Az e-piacterek speciális fajtája az elektronikus aukció, ahol a hagyományos árverezésekhez hasonlóan licitálni lehet egy termék eladására vagy

vételére. Az utóbbi a hagyományos aukciók egyik változata, ahol az eladó közlésezi eladásra kínált áruját, a vevők pedig licitálhatnak rá. Végül a legtöbbet kínáló vevő kapja meg. Ennek a folyamatnak a reverze is létezik, a fordított aukció. Ilyenkor a vevő hirdeti ki, hogy milyen termékre van szüksége, és a beszállítók licitálhatnak. Az aukció nyertese a beszerző társaság számára legmegfelelőbb ajánlatot nyújtó beszállító (RÁCZ, 2009).

Az e-piactér nem helyettesíti az átgondolt és következetes beszerzési stratégiát, csupán segít azt megvalósítani. Hatékony működéséhez azonban minden esetben szükség van a beszerzési szakember szaktudására, felhalmozott tapasztalatára. TALYIGÁS – BODA (2002) szerint éppen ezért alaptalanok azok a félelmek, amelyek szerint az elektronikus beszerzés vagy az e-piactér feleslegessé teszi a beszerző munkáját. Nagyobb szükség lesz rá, mint valaha, csak éppen azzal tud foglalkozni, amivel a legnagyobb hasznot hajthatja vállalkozásának: hosszú távú stratégiát dolgozhat ki, alaposan felmérheti a piacot, módszeresen, több szempont szerint is kiértékelheti az ajánlatokat.

1. 1. 8. A beszerzés jövőbeni lehetőségei

A beszerzés szerepe egyre fontosabb lesz a vállalkozások eredményességében, amelynek ÖTVÖS (2000) szerint két fő eleme van. Egyik, hogy a beszerzésben dolgozók nagyrészt felelősek az összes olyan termék, szolgáltatás minőségéért, amelyet nem maga a vállalkozás állít elő. Vagyis KÁPOLNAI és mtsai. (2002) szerint a beszerzési részleg nemcsak a beszerzőkből áll, csupán a külső munkatársakat, a beszállítókat képviselik. Felelősségük, hogy jó csapatot alakítsanak ki, akikkel a többi munkatárs (pénzügy, termelés, logisztika) is együtt tud működni. A csapatépítés során könnyebbség, hogy a tagokat (azaz a beszállítókat) rugalmasabban lehet cserélni, mint egy kötött szervezetben. A piaci verseny azonban olyan erős, hogy a bevételnövelés határkölsége egyre nő, azaz a természetes növekedésen felül egy egységnyi többletbevétel egyre nagyobb marketing-emberi-fejlesztési-beruházási költséggel érhető el. KOVÁCS (2009) szerint a beszerzés méltatlanul kevés figyelmet kap a vezetéstől, nincs stratégia, vagy ha van, a végrehajtás hagy kívánni valót maga után. Ezért szinte minden beszerzési területen megtakarítási potenciál tárható fel, a beszerzési költségek csökkentése pedig közvetlen módon növeli a profitot, azaz egy egységnyi megtakarítás egy egységnyivel növeli a profitot is. A vállalkozásnak ki kell használnia a

megtakarítási potenciálokat, hiszen jelenleg ez a profitnövelés leghatékonyabb módja. A megtakarításnak DÉRI és mtsai (2009) szerint számos forrása lehet, a teljesség igénye nélkül:

- Készletcsökkentés;
- Beszerzési árak csökkentése;
- Túl specifikáció megszüntetése;
- Folyamatszervezés.

A feladatok ellátásához a legfontosabb az információ. Számos információ, VÖRÖSMARTY (2002a) szerint a vállalatban belülről származik, megszerzéséhez jól működő ügyviteli rendszer, a kollégákkal való kiváló kommunikáció szükséges. A vállalkozások rengeteg időt és pénzt fordítanak ezen források kiépítésére, működtetésére.

Az információ másik típusa a beszerzés számára szükséges, hogy a pillanatnyi igényekre megoldást találjon. Ez az információ NÉMON és mtsai (2009) szerint az alábbiakkal jellemezhető:

- Aktuális: a pillanatnyi állapotokat tükrözze, különös tekintettel az akciókra, szállítási határidőre;
- Reprezentatív: olyan beszállítóktól származzon, akik meghatározó szereplők az adott termék, szolgáltatás piacán;
- Objektív: összehasonlítható adatok, megbízható forrásból.

A külső információ megszerzése a legtöbb vállalkozás számára aránytalanul nagy ráfordítást igényel, ezért nem is törekednek a fenti jellemzőkkel bíró adatok biztosítására. A folyamatos működés oltárán idővel elvéreznek a kitűzött célok, a beszerző nem tudja betartani a legalább három ajánlat minden beszerzésnél előírást, nem képes minden egyes felmerülő műszaki kérdést megválaszolni és közvetíteni sem tud az igénylő műszaki kolléga és a beszállító között (SMITH, 1995). A legtöbb beszerző ideje nagy részét adminisztratív feladatokkal tölti ki, és nem használja ki a képességeit.

A beszerző egyik legfontosabb feladata CHIKÁN (1995) szerint a beszállítói kör menedzselése a következőképpen:

- A piac folyamatos szondázása, lekövetve a változó erőviszonyokat;
- Folyamatosan kifelé kommunikálni a cégben zajló trendeket, követelményeket;
- Fogadni és cégen belül kommunikálni a beszállítók jelzéseit;

- Biztosítani az igénylők számára az optimális beszállítók választékát;
- A cég érdekeit képviselni a kondíciók rögzítésekor.

A vállalaton kívülre irányuló tevékenységeken túl természetesen a szervezeten belüli elfogadottságot, hasznosságot is KOVÁCS – PATÓ (2008) szerint rendszeresen menedzselni kell a következőképp:

- A beszerzés átláthatóságát biztosítani;
- A végzett munka eredményét, a hozzáadott értéket a vezetés részére bizonyítani;
- A belső munkatársakkal kapcsolatot tartani.

PAKURÁR és mtsai. (2005) szerint a nagy beszerzési szervezettel rendelkező vállalkozások állnak a legközelebb a célok megvalósításához, de a legtöbb cég kis szervezettel rendelkezik, illetve a beszerzést nem külön egység végzi.

NÉMON és mtsai (2006) szerint az ideális az lenne, ha a beszerző bármilyen hozzá kerülő igénnyel kapcsolatban be tudna szerezni aktuális és reprezentatív információt. Ha kész ajánlatot kap az igénnyel együtt, tudjon alternatívát felmutatni, ha neki kell megkeresni a forrást, biztos legyen benne, hogy minden szükséges információ a birtokában van.

SMITH (1995) szerint ahhoz, hogy a beszerző alkupozíciója erős legyen, a piaci folyamatoknak működni kell, alternatívákat kell ütköztetni, versenyt kell generálni. Erős alkupozíció nélkül a beszerző nem több mint egy adminisztrátor. Az említett folyamatban a hangsúly az időtényezőn van. Hogyan lehet minél hamarabb, sok piaci szereplővel kapcsolatot felvenni, kérdésekre reagálni, azonos információval ellátni mindegyiket? Az Internet adja meg a lehetőséget, hogy gyakorlatilag költségmentesen teljesítsük a kitűzött feladatokat.

Az elektronikus-beszerzést tekintve nem az a kérdés, hogy alkalmazzuk-e vagy sem, hanem az, hogy mikor és milyen formában. SCHWARTZ (1998) szakirodalmában jelenleg is számos online beszerzési struktúra működik: online aukció, adatbázisok, webáruház és az intranetes ellátási lánc.

Minden struktúrának megvan a speciális felhasználási területe. A megoldások nagy előnye, hogy sok szereplőt képesek egyszerre kezelni, átláthatóvá teszik a folyamatot. A hátrányai KNEIDER (1993) szerint, hogy többnyire statikus rendszerek. Egyes rendszerekben lehetőség van kommunikációra, de a kérdés szinte minden esetben a rendszerben lévő információra vonatkozik. JUHÁSZ és mtsai (2006) szerint az

aukcióknak egy új változata, a fordított aukció manapság a legmodernebb beszállítói versenyeztetési módszer. Ez a modell a "mondj egy árat" típusú vásárlást valósítja meg (nevezik a "kereslet összegyűjtése" és a "megrendeléses vásárlás" koncepciójának is). A potenciális vevő meghatározza azt a maximális és egyben kötelező érvényű árat, amiért hajlandó egy adott terméktípust vagy szolgáltatást megvásárolni.

Az említett megoldások MALHOTRA (2001) és RUSSEL – TAYLOR (2002) szerint nem a kívánt mértékben követik a piaci változásokat. Ezzel nem teljesül az aktuális információ iránti igény. Mivel a rendszerek zártak, a reprezentativitás sem teljesül. KAMINSKY – SIMCHI-LEVI (2000) szerint a jövőre nézve a legfontosabb beszerzési kihívások a következők:

- a rendelés-feldolgozás költségének és időtartamának csökkentése;
- a beszerzési információkhoz való hozzáférés biztosítása;
- az igények önálló felmérése az önkiszolgáló alkalmazottakon keresztül;
- a beszerzési alkalmazás integrálása a vállalkozás más alkalmazásaival;
- a beszerzési funkció stratégiai szintre emelése (versenyelőny a gyorsaságból, költségtakarékosságból és jó minőségből).

Megvalósítási modellek létrehozása, kialakítása:

- elektronikus adatsere hálózatok (nagyvállalati magánhálózatok);
- szükséglet-felmérési alkalmazások (online vásárlás vállalati alkalmazottak számára): igénylési formula, engedélyezési eljárás, megrendelés készítés, könyvelés, megrendelés, beszállítóhoz juttatás;
- vállalati beszerzési portálok létrehozása (nyilvános eszközbeszerzési megoldás, igényfelméréstől átvételig teljes folyamat).

CHIKÁN – DEMETER (2006) szerint a jó beszerzőnek gondolnia kell a jövőre, tevékenységének vállalkozásra gyakorolt hatásaira is. Át kell látnia, és rá kell mutatnia, hogy a beszerzés költségtakarékossági programokba történő késői bevonása kockázatos. A beszerzés a legtöbb nagyvállalatnál a stratégiai szerepet tölti be, s nem csupán kiszolgáló funkciója van. A beszerző közvetlenül hozzájárul a felelős vállalati arculat kialakításához. Beszállítói kapcsolataik, tárgyalási és kiválasztási folyamataik minőségével bel- és külföldön egyaránt nyomot hagynak partnereikben, beszállítói piacaikon. Egy sikeresen átalakított, hatékony beszerzési működés jobban integrálódik a vállalkozás értékláncába, kedvezőbb beszerzési feltételeket biztosít, s csökkenti a vállalkozások összesített nettó működési vagy beszerzési költségét.

1. 2. A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FELDOLGOZÓIPAR

A kertészeti ágazatot a disszertáció témáját érintő kontextusokból közelítem meg, hangsúlyt fordítva a feldolgozók jelenlegi helyzetének okaira és az ehhez kapcsolódó gazdasági összefüggésekre, amelyek nagymértékben befolyásolják a beszerzésmenedzsment vállalati szerepét, helyzetét, illetve a beszállítókkal való kapcsolatok minőségét. Értekezésemben az Alföld északi régiójának, annak három megyéjének – Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg – együttesének beszerzésmenedzsment felmérését végeztem el. Magyarország a közép-kelet európai országok közül szinte az egyetlen olyan ország (Lengyelország és Ciprus mellett), amely a rendszerváltás után is meg tudta tartani nettó exportőri pozícióját az agrárszektorban és a zöldség-gyümölcs ágazatban egyaránt. TAKÁCSNÉ (1999) szerint ennek a ténynek az a magyarázata, hogy hazánk ökológiai adottságai kedvezőek a mezőgazdasági termeléshez, amely hosszú hagyományokra tekint vissza, és mindig jelentős szerepet játszott nemzetgazdaságunkban.

Az ország kedvező földrajzi fekvésének köszönhetően az éghajlat és a talajadottságok segítették, hogy a zöldség-gyümölcstermelés hosszú hagyományokra tekintsen vissza. A magyar zöldség-gyümölcs ágazat szereplőinek azonban szembe kellett nézni a rendszerváltást követő jelentős változásokkal (ERDÉSNÉ – RADÓCSNÉ, 2000). Az új, megváltozott piaci környezethez való alkalmazkodás pedig megkövetelte a termelés színvonalának növelését, az áru nyomon követhetőségét, az élelmiszerbiztonsági elvárások és a szigorú minőségi követelmények maradéktalan teljesítését, a piaci rések feltérképezését és a kínálgató export lehetőségek kihasználását.

1. 2. 1. A kertészeti ágazat Magyarországon

Magyarország ökológiai és ökonómiai adottságai kiválóan alkalmasak a mezőgazdaság három fő ágazatának (gabona, hús és kertészet) művelésére (MEDINA, 2005). Az EU-csatlakozás előtt a hagyományos gabona-, húsvertikumra épült magyar mezőgazdaságon belül a - múltban is magas szinten művelt - kertészet új, a korábbinál nagyobb jelentőséget kapott. A kertészet mezőgazdaságon belüli jelentős szerepét alátámasztják mind a termelési, mind pedig az exportárbevételi adatok.

DUDÁS (2009) szerint a kertészet - zöldség-, gyümölcs-, dísznövény-, gyógynövény-, szőlőtermesztés, borászat - közel félmillió embernek biztosít munkát a lakóhelyén, mivel nagy munkaerő-felhasználással nagy értéket állít elő. A kertészeti termékek előállítását az unióban - a szőlő és a bor kivételével - nem korlátozzák kvóták. Eladhatóságuk kizárólag a versenyképes áron és a minőségi előírások szigorú betartásán múlik. HALMAI (1995) szerint az 1990-es évek mélyreható gazdasági és társadalmi változásai érzékenyen érintették az Alföldön tradicionálisan jelenlévő mezőgazdaságot és az erre épülő élelmiszeripart is. Korábban stabilnak látszó élelmiszeripari vállalkozások mentek csődbe, ami érintette termelői, bedolgozói hátterüket is, így az élelmiszer-gazdaság súlya folyamatosan mérséklődött. A mezőgazdaság az átalakulás után igen nehezen talált magára. Ma már el lehet mondani, hogy a termelés keretei stabilizálódtak (BORBÉLY – MEDINA, 2000). A kilencvenes évek második felétől az élelmiszeripari termelés mérsékelten növekvő trendet mutatott, teljesítménye azonban az utóbbi években ismét csökken és elmarad az 1990-es évek elejétől. Az Alföld ugyan nem tartozik az ország legfejlettebb térségeihez, mégis az itt található nemzeti vagyon számottevő érték, ezért megőrzése és gyarapítása országos érdek. A kiváló termőhelyi adottságok, a rendelkezésre álló munkaerő, a termelési hagyományok egyaránt az élelmiszergazdaság mindkét ága termelésének bővítése irányába hatnak.

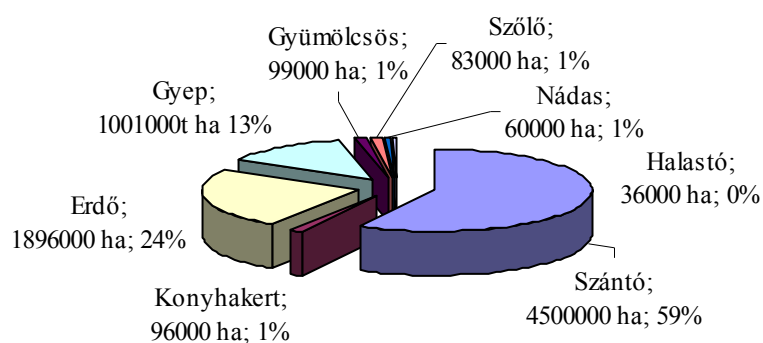
A zöldség-gyümölcs termeléssel hasznosított földterületek átlagos mérete jelenleg mintegy 155 ezer hektár, ami több mint 10 %-kal kisebb a tízéves átlaghoz viszonyítva. Ennek mintegy fele zöldség, fele gyümölcstermő terület. A területcsökkenést a termésátlagok javulása ellensúlyozta, így a termelt mennyiségek gyakorlatilag a 2,6 millió tonna körüli szinten maradtak. Ez alól csak a 2005. és 2007. évek jelentettek kivételt, amikor súlyos természeti csapások miatt 400-400 ezer tonnás termés kiesés következett be. Kiskereskedelmi szinten, feldolgozott, vagy friss termékként a jelenlegi 200 milliárd Ft körüli elsődleges termelési érték átlagosan megháromszorozódik, így értéke a becslések szerint elérheti a 600 milliárd Ft-ot is (FRUITVEB, 2009).

Ma a kertészet adja a teljes mezőgazdasági termelés mintegy 19 százalékát, amivel az állattenyésztés és a gabonatermelés után a harmadik legjelentősebb ágazata a mezőgazdaságnak. Ha az exportárbevételeket tekintjük, még jelentősebb a kertészet szerepe, amely a teljes magyar mezőgazdasági export 23 százalékát adja, ezen belül is kiemelkedő a zöldség-gyümölcs exportunk szerepe 20 százalékkal, és ezzel minden mezőgazdasági területet megelőz (KUTATÁS-FEJLESZTÉSÉRT FELELŐS TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER HIVATALA, 2009).

A kertészet, az intenzív termesztésben rejlő magasabb árbevételi lehetőségek és az ehhez társuló kézimunka-igény miatt az állattenyésztés mellett a legjelentősebb munkahely-teremtő és vidék-megtartó ágazat (JUHÁSZ – SZABÓ, 2001). A piaci lehetőségek szempontjából is kedvező a helyzete, miután a kertészeti termékek a lazán szabályozott termékek csoportjába tartoznak az Európai Unióban, ezért megfelelő minőségű és árfekvésű termékekkel növelhetőek a piacaink. Emellett különleges adottságunk, hogy a Magyarországon termelt kertészeti termékek íze, aromája és beltartalmi értéke kiváló, s ez is piaci előnyt jelent.

A magyar kertészeti termesztés termékeinek 70-80%-a LAKNER – SASS (1997a,b) szerint olyan tájkörzetekre koncentrálódik, amelyek más mezőgazdasági növények termelésére kevésbé alkalmasak. Az ágazat magas élőmunka igény miatt fontos népességmegtartó szereppel bír. A gyümölcs ágazatot az elaprózódott magántulajdon (0,8 ha/tulajdonos) jellemzi, elaprózódott ültetvényszerkezet alakult ki. KOVÁCS (2005) szerint a birtokméret elaprózódottsága következtében a termelők többsége nem rendelkezik az egy család megélhetését biztosító minimális üzemmérettel. A termelők többsége komoly értékesítési gondokkal küszködik, nem alakultak ki az ágazatban az integrátori szerepet betöltő szervezetek, egyes régiókban teljesen hiányoznak. További gondot jelent, hogy az Európai Unióban elfogadott és a gyakorlatban funkcionáló termelői értékesítő szövetkezetek hiányoznak.

A termőfelület nagysága 2010 májusában Magyarországon az alábbiak szerint alakult (6. ábra):



6. ábra: **Magyarországi termőfelület nagyság 2010**

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2010

Az összes termelt kertészeti árumennyiség átlagosan mintegy 2,6 millió tonna, melyből 1,7 millió tonna a zöldség és 0,86 millió tonna a gyümölcs. Magyarországon a zöldség és a gyümölcstermelés együttes felülete 150 ezer hektár körüli, amely a 2000.

év óta 10%-ot csökkent. A termésmennyiség azonban nem csökkent, amely részben az intenzívebb technológiák térnyerésének, részben a gyenge termelők termelésből való kiesésének köszönhető. A szabadföldi zöldségtermelés területe csökkent, de az összes termés változatlan maradt. A gyümölcstermelésben nagyobb visszaesés történt, amely főképp az almatermesztés problémájának köszönhető. Az export-import mérleg 50 Mrd Ft-os pozitív eredményt mutat (KSH, 1998-2008).

TAKÁCSNÉ és mtsai. (2002) szerint elsősorban a hazai vevőkre és a környező országok piacaira kellene koncentrálni a kertészeknek, ahol ismerik a magyar minőséget, a remek beltartalmat. A megcélzott minőségi termeléshez a kertészeknek újra meg kellene tanulniuk összefogni. Közösén kell létrehozniuk azokat a nonprofit nagykereskedelmi szervezeteket, amelyek egyenletesen, kiváló minőségben, nagy tömegben képesek szállítani a piacra, az országos kereskedelmi láncoknak, a legnagyobb partnereknek is. Amíg azonban ez az összefogás nem jön létre, és a kevésbé fontos, napi előnyök miatt nem veszik észre, nem értékelik a hosszú távra szóló szerződések adta előnyöket, addig nem számíthatnak sok jóra (PAKURÁR, 2005). A magyar zöldség-gyümölcs termelők és a nagykereskedők közös gondja, hogy kihasználják megosztottságukat a közvetítők, és a zöldség-gyümölcspiaci reform után is alulmaradnak a jól szervezett holland, dán, francia szövetkezeti óriásvállalatokba tömörült konkurensseikkel szemben.

1. 2. 2. Az európai uniós csatlakozás hatásai

Az EU-27 tagországok között Magyarország zöldségtermelésben a 11., gyümölcstermelés tekintetében a 9-10. helyen áll. Abszolút értékben ez 2,6%-os részesedést jelent az elmúlt tíz év átlagában az EU-27 teljes zöldség-gyümölcs termelésén belül, míg a népesség arányát tekintve az egy főre jutó EU átlag alapján ez mindössze 2% körüli értéket képviselne (KUTATÁS-FEJLESZTÉSÉRT FELELŐS TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER HIVATALA, 2009).

A zöldség-gyümölcs ágazat a kevésbé szabályozott ágazatok közé tartozik, a termelést nem korlátozzák kvótákkal, így az szabadon növelhető, amennyiben azt a piaci viszonyok lehetővé teszik. JUHÁSZ – MOHÁCSI (2001) szerint az ágazat szempontjából az egyik legfontosabb tényező a piac alakulása. A piacépítés tehát rendkívüli jelentőséggel bír az ágazat szereplői számára. A piacépítésben egyik oldalról a marketing, másik oldalról a folyamatos árukínálat, illetve a minőség és ezzel

összefüggésben a minőségbiztosítás és az élelmiszerbiztonság kérdése játszik kiemelkedő szerepet. A zöldség-gyümölcs ágazat kül- és belföldi marketingjének szempontjából egyik legfontosabb tevékenység a kiállításokon, termékbemutatókon, üzletember találkozókra való részvétel, míg a belföldi piac szempontjából a zöldség-gyümölcs fogyasztásösztönzés kiemelkedő jelentőségű (PADISÁK, 2002). A zöldséggyümölcs élelmiszerbiztonság kérdésében a HACCP és a EUREPGAP rendszerek játszanak fontos szerepet, míg az ISO rendszerek inkább az iparban kulcsfontosságúak.

Az európai uniós csatlakozás egyik legnagyobb előnye a kiszámítható és tervezhető támogatási rendszer. Az európai uniós zöldség-gyümölcs piacszabályozás jelenlegi formája egy folyamatos fejlődés eredménye (SCHIERENBECK, 1993). Az 1972-ben megjelent első rendelet jelentős módosításokon ment keresztül, és a végeredmény az ágazat piaci orientációját segítő „laza” szabályozás lett, amelynek alapját a termelői szervezetek (TÉSZ-ek) jelentik.

Az európai uniós szabályozás alapvető elemeit ugyan a magyar szabályozás a csatlakozás előtti időpontig átvette, de MACZÁK (2004) szerint nehézséget jelentett, hogy kezdetben nem volt biztosítva valódi pénzügyi forrás a gyakorlati alkalmazáshoz. Ez a probléma legélesebben a termelői szervezetek megalakításánál és működtetésénél jelentkezett, aminek köszönhetően 2001. év végéig alig alakult meg néhány TÉSZ. A 2002., illetve 2003. évi támogatási rendszer ugyan lényeges előrelépést hozott a TÉSZ-alakítás motivációjában, de már nem tudta behozni azt az időbeli lemaradást, ami az uniós szervezetekkel szemben kialakult. A kedvezőbb támogatási környezetnek köszönhetően a csatlakozásig 83 előzetesen és 8 véglegesen elismert TÉSZ volt nyilvántartva. Ez a szám 2008. év elejére elérte a 105-öt, amelyből 11 véglegesen elismert lett.

A valódi támogatás késése miatt PADISÁK (2002) szerint, a csatlakozásig ezek a szervezetek csak megalakulni tudtak, de megerősödni már nem volt idejük, ezért az uniós versenyben nehezen tudnak helytállni. További nehézséget jelent az is, hogy a TÉSZ-ek nagy része csak kevéssel haladja meg az értékesített termék értéke utáni minimálisan megkövetelt tagi forgalmat, ami az áruházláncokkal való ténylegesen kedvezőbb tárgyalási pozíció eléréséhez nem elegendő. A csatlakozást követő időszak nehézségei miatt több előzetesen elismert szervezet megszűnt vagy beolvadt egy másik TÉSZ-be.

SZABÓ (2008) szerint a feldolgozási támogatások teljes megszüntetése katasztrófát okoz az egyes régiókban, ahol – a cukorreformhoz hasonlóan – teljesen megszűnhet a termelés, sok gazda egzisztenciája kerülhet veszélybe. A TÉSZ-ek csak lassan és nehézkesen jönnek létre, holott a zöldség-gyümölcs szektorban különösen fontos – a piaci sikerek elengedhetetlen feltétele –, hogy a termelők összefogjanak. Szükség van tehát a TÉSZ-ek támogatásának erősítésére, az alapítás ösztönzésére és az újonnan alakult szövetkezetek kiemelt segítésére. Olyan speciális programok bevezetése is fontos lenne az egészség megőrzéséhez, a legfiatalabb fogyasztók megnyeréséhez, a piacépítéshez, mint például – az iskolatejhez hasonló – „iskolagyümölcs”-program, amelyet az EU támogat.

A 2007-es fagykárok megmutatták, hogy a kockázat- és kríziskezelést is erősíteni kell a közösségi rendtartásban. Az Európai Unión kívüli országokból érkező termékekkel szemben szigorú minőség-ellenőrzésre van szükség: VARANKA (2009) szerint alapos vizsgálat nélkül az európai gazdák eleve esélytelenek a versenyben a főleg az éghajlati előnyök miatt olcsóbban termelő közel-keleti, észak-afrikai és ázsiai konkurenssekkel szemben, akik egyébként kedvezményeket élveznek az EU piacaira jutáshoz. Ugyanakkor a nagyon olcsó, túl távoli tájakról származó alapanyagokról sokszor nem tudni, honnan hozzák, mikor mivel permetezték, a tárolás alatt mivel kezelték. Viszont több esetben igazolódott, hogy a magyarnál – ízben, zamatban – általában rosszabb minőségűek. A magyar fogyasztók – s persze a termelők – érdekében indokolt lenne, ha az ellenőrző hatóságok legalább olyan szigorúak lennének az olcsó importtal szemben, mint a hazaival, mivel csak ugyanolyan feltételekkel lehet versenyezni. DUDÁS (2009) szerint a hazai almások zöme ipari léalma előállítására, szállítására állt rá, pedig ezzel nem tudják megelőzni a nagy európai versenytársakat, amelyek a magyar átlagos hozamok két-háromszorosát szüretelik le, ráadásul étkezési almából. A fajtaszerkezet megváltoztatásához azonban következetesség, évtizedes előkészítés és sok pénz kell, pedig az ez irányba történő intézkedés nemcsak a csonthéjas ültetvények esetében lenne fontos. A kis termésből befolyó kevés pénzből nem kezdhetnek ültetvényfelújításba, új telepítésbe. A tendencia is vészjósló: a hazai piac felértékelődik a magyar termelők számára, és a folyamatos árukínálathoz a termésből becsomagolt, egalizált, vonalkódos friss étkezési gyümölcsöt kell kínálni, miközben évről évre egyre növekszik az importnyomás a friss külföldi gyümölcsből, amellyel a nagy kereskedelmi láncok szinte sakkban tartják a magyar kertészeket.

VARANKA (2009) szerint a hazai kertészek egyetlen esélye, ha a termés piacra juttatásának jó időzítésével – s persze első osztályú minőséggel – megtalálják és megtöltik a piacot mind itthon, mind az Európai Unió tagállamaiban, sőt a harmadik országokban is találnak lehetőségeket. Az érdekérvényesítés során nekünk kellene meggyőzni az EU illetékeseit, hogy a termőterület és nem a feldolgozó kapacitás alapján osztozzunk a 27 taggal egyre szerényebb zöldség-gyümölcs kasszán. Az EU 2013 után várható agrárreformja radikálisan le akarja csökkenteni – gyakorlatilag megszüntetni – az agrártámogatásokat, ezen belül a kertészeti feldolgozási finanszírozásokat.

A régi 15-ök kertészei az elmúlt ötven évben nagymértékű támogatásokat kaptak az infrastruktúra felépítésére, az ültetvényfelületek és a piac harmonizálására, valamint a technológia korszerűsítésére. Mindezt EU-s forrásokból, hogy versenyképessé tegyék a kertészeteiket (ORBÁNNÉ, 1997). Magyarországon a legfontosabb lenne a szerkezetváltást támogatni, hogy versenyképessé váljanak a hazai kertészetek ott is, ahol ma még fejlesztési forrás hiányában nem elég hatékony és gazdaságos a termelés. Bár a végső megállapodás még messze van, máris vannak ígéretes részeredmények, például az új tagok számára a TЭСZ-ek kialakításához, fejlesztéséhez igénybe vehető támogatásban vagy – amint az az idei fagykárok miatt még hangsúlyosabbá vált – katasztrófaalapok létrehozásában, feltöltésében, illetve a génkezelt zöldség-gyümölcs forgalmazásának tiltásában.

VARANKA (2009) szerint az Európai Unió agrárpiaci rendtartásának intézményrendszerében fontos szerepet töltenek be az egyes termékpályákon szerveződő mezőgazdasági szakmaközi szervezetek. A szakmaközi szervezetek az EU-ban egy-egy termékpálya adott országban működő különböző szereplőit (termelők, kereskedők, feldolgozók, fogyasztók) fogják össze, azzal az elsődleges céllal, hogy a termékek termelésének és forgalmazásának fejlesztését előmozdítsák, valamint a piac szereplői között az információáramlást elősegítsék. A szakmaközi szervezetek elismerését és működésük felügyeletét az 1234/2007/ EK tanácsi rendelet alapján a tagállamok illetékes hatósága (Magyarországon az FVM) végzi. Magyarországon a zöldség- gyümölcs ágazatban szakmaközi szervezetként a FruitVeB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács van akkreditálva. A FruitVeB legfőbb célkitűzése a magyar zöldség-gyümölcs ágazat érdekösszhangjának elősegítése, a magyar termékek piacainak fejlesztése és a jobb átláthatóság megteremtése az uniós és hazai szabályozáson keresztül (FRUITVEB, 2009).

Az ÚMVP (Új Magyarország Vidékfejlesztési Program) a 2007-2013 közötti időszak egyik fő fejlesztési prioritása a kertészeti ágazat, amit a vidékfejlesztési és foglalkoztatáspolitikai célokhoz való kapcsolódása indokol. FELFÖLDI és mtsai (2008) szerint az ágazat export orientáltsága mellett, mint magas kézimunka igényes ágazat jövedelemforrást biztosít a vidéki lakosság jelentős részének. Az ágazat versenyképességének javítása és ezen keresztül piaci tevékenységének és népesség eltartó szerepének növelése érdekében a program a kertészeti termékek termelésének, a kezelési és feldolgozási technológiák fejlesztését, valamint a képzési-szaktanácsadási programok megvalósítását támogatja. A 2007-2013 közötti uniós költségvetési időszak végéig a program pénzügyi keretéből az előzetes tervek alapján megközelítőleg 80-100 milliárd forint állhat rendelkezésre a kertészeti ágazat modernizálására. A források felhasználásának kiemelt célterületei a növény- és gombaházak korszerűsítése, a gyümölcstetvények megújítása, az öntözés fejlesztése, a zöldség-gyümölcs feldolgozás bővítése valamint az energiagazdálkodás fejlesztése. A program a kertészet hozzáadott értékének növelését a „mezőgazdasági üzemek korszerűsítése” valamint a „mezőgazdasági és erdészeti termékek értékének növelése” intézkedéseken belül támogatja (FRUITVEB, 2009).

1. 2. 3. A zöldség-gyümölcs feldolgozóipar helyzete hazánkban

UDOVECZ (2000) szerint a rendszerváltás nem csupán az élelmiszeriparban, hanem a gazdaság minden területén éreztette hatását. A 80-as, 90-es években az élelmiszeripari üzemek főként a keleti országokba értékesítettek, ezen országok közül is az akkori Szovjetunió volt a legjelentősebb megrendelő. A hazai élelmiszerek jó minőségűek és olcsók voltak, JUHÁSZ (2000) szerint így egyre nagyobb kereslet mutatkozott irántuk. A fokozatos exportbővülést az állam támogatása nélkül az élelmiszeripar nem tudta követni, így a keleti piacok beszűkültek számára. UDOVECZ (1997) szerint a 90-es évek elején a visszaesés óriási méreteket öltött. Nemcsak exportra nem szállított az ország, hanem a hazai igények is jelentősen lecsökkentek. A rendszerváltás után az állami tulajdonban lévő vállalatok, MOLNÁR (2002) kutatásai alapján, az esetek többségében új beruházókhoz kerültek, ám őket rövid időn belül „kifizették” a többnyire külföldi beruházók. Azaz multinacionális terjeszkedés „áldozatai”-vá váltak. Az élelmiszeripari privatizáció folyamata a 90-es évek végére zajlott le. PADISÁK (2001) szerint 1996-ra az élelmiszeripari vállalkozásoknak mindössze 10%-a maradt

állami tulajdonban, miközben 30%-os arányú volt a belföldi, és 60%-os a külföldi befektetői tulajdoni arány. A működő külföldi tőke megjelenése bár sokakban visszatetszést váltott ki, mégis megindította a magyar gazdaság fejlődését, a termelés minden területén.

3. táblázat: Zöldség- és gyümölcsfélék termesztésének és felhasználásának összehasonlítása

Zöldségfélék termesztése és felhasználása (2004-2006)				Gyümölcsfélék termesztése és felhasználása (2004-2006)		
Tonna	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Betakarított terület, hektár	102 762	84 575	91 126	102 425	103 167	100 589
Betakarított összes termés, tonna	2 033 336	1 547 425	1 779 237	1 037 823	731 853	863 335
Vásárlás és egyéb forrás	13 672	27 577	5 461	42 328	31 681	32 055
Forrás összesen	2 047 008	1 575 002	1 784 698	1 080 151	763 534	895 390
Értékesítés összesen	1 690 190	1 282 467	1 588 813	839 457	573 073	745 019
Ebből:						
->felvásárlónak, feldolgozónak	754 846	649 390	772 439	343 839	176 311	282 948
->piacon	263 196	237 564	205 886	99 688	83 970	83 689
->közvetlen export	23 658	16 526	10 555	6 126	9 362	10 010
Üzemen belüli feldolgozás	63 097	62 196	36 371	98 628	85 180	69 752
Fogyasztás saját termelésből	207 925	164 087	130 768	90 378	66 062	63 065
Tárolási veszteség	34 062	25 800	11 188	7 861	5 548	2 810
Készletváltozás	51 734	40 452	17 558	43 827	33 671	14 744
Felhasználás összesen	2 047 008	1 575 002	1 784 698	1 080 151	763 534	895 390

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2010

MEDINA (2005) szerint az élelmiszer- és italgyártáson belül a zöldség- és gyümölcs-feldolgozás aránya 10 százalék alatt maradt mind a bruttó termelési érték, mind az értékesítés tekintetében. 2003-ban a betakarított zöldségfélék 16 százalékát a hazai hűtőipar, 26 százalékát pedig a konzervipar dolgozta fel. A gyümölcstermésnek mindössze 3,3 százaléka került hűtőipari feldolgozásra a hazai üzemekben, míg a konzervipar a betakarított gyümölcsmennyiség több mint 63 százalékára tartott igényt. E magas arányszám mögött elsősorban az áll, hogy a gyümölcstermés háromnegyedét adó alma 85 százaléka ipari almaként a hazai konzervgyárakba került. A tartósítóipar összes felvásárlása meghaladta a 1,5 millió tonnát a zöldségből és gyümölcsből. A belföldi konzervfogyasztás fejeként 16-18 kilogramm közötti, aminek növekedésére nem lehet számítani. A hűtőipar termékeinek fogyasztása Magyarországon 12 kg fejeként és évente. Ez a szint évente ingadozó ütemben, de átlagosan 5-10 százalék közötti szinten bővül. Ez így lesz az előttünk álló években is, sőt az idén fel is

gyorsulhat az import miatt kissé mérséklődő árak miatt (KOVÁCS, 2005). A piacra kerülő magyar zöldség és gyümölcs több mint fele friss piaci felhasználásra kerül. A tartósítóipar 33,67 százalékát veszi fel a magyar termelésnek. A friss piaci zöldség-gyümölcs alapvető fellevevője a hazai lakosság, az áru 66,2 százaléka belföldön kerül felhasználásra, és csak 33,8 százalékát exportáljuk. A nem friss fogyasztás céljára felhasznált zöldség-gyümölcs esetében ez az arány fordítva alakul (3. táblázat).

FÁRI (2005) szerint a zöldség-gyümölcs ágazat komoly szerepet kap a külkereskedelmi mérleg javításában, amire a nemzetgazdaság egyensúlyi szempontjából igen nagy szükség van. A zöldséggyümölcs export 1994-től minden évben meghaladta a félmilliárd dollárt, ezzel biztosította a mintegy 20 százalékos exportrészesedést az élelmiszeriparból. BERDE (2003) szerint a magyarországi zöldség-gyümölcs disztribúció a '90-es években jelentős változáson ment keresztül. A kereskedelmi rendszer változásával két fontos probléma merült fel. Az egyik a piac bizonytalansága, a másik az értékesítés szervezetlensége, amelyekre a nagybani piacok nem jelentettek megoldást (KOVÁCS, 2005). Az áruházláncok növekvő szerepe már Magyarországon is érezhető, ezért a termelőknek fokozatosan fel kell készülniük a láncok igen komoly követelményrendszerének való megfelelésre. Ez részben a kínálati koncentrációt, részben pedig a folyamatos, állandó minőségű és széles választékú termék beszállítást jelenti. PAKURÁR – GÁLYÁSZ (2002) szerint a láncok elsősorban közvetlen kapcsolatot szeretnének kialakítani a termelőkkel, amit a termelői szervezeteken keresztül lehetne megoldani, ezzel kihagyva a köztes kereskedői lépcsőket, és csökkentve az árrést. FELFÖLDI (2008) szerint figyelembe kell venni, hogy az uniós csatlakozást követően egyszerűsödött az import, ami azt a veszélyt rejt magában, hogy ha az áruházlánc nem képes közvetlenül és jó áron magyar terméket beszerezni, akkor azt importőrökön keresztül teszi meg. A hazai áruházláncok nagyobb része külföldi érdekeltségű nemzetközi cég tulajdonában van, ami tovább erősítheti a nemzetközi import beszerzési vonalat. A magyar zöldség-gyümölcs termelés stratégiájában ezért első helyen kell szerepelnie a termelői szervezetek megerősítésének.

HUSZTA (2005) szerint a friss zöldség-gyümölcs két úton jut el a termelőtől a fogyasztóig. A kisebb boltokba és a fogyasztói piacokra hagyományosan az egyéni termelőktől származó áru kerül (leginkább nagykereskedőkön és a Budapesti Nagyban Piacon keresztül, illetve kisebb részben közvetlen értékesítés is előfordul, főleg a fogyasztói piacokon). FELFÖLDI (2008) szerint az élelmiszer-kiskereskedelmi láncokba elsősorban a szervezett gazdáknak (TÉSZ-eknek) vagy a nagyobb volument

előállító termelőknek van esélyük beszállítani. A kistermelők – ha egyáltalán bejutnak ide termékeik – főleg nagykereskedőkön keresztül szállítanak a láncoknak. VARANKA (2009) szerint az egyéni termelők legnagyobb részben a nagykereskedők és a nagybani piac felé értékesítenek. A KSH 1681 zöldség- és gyümölcs nagykereskedőt tart számon, ezek közül a 10 legjelentősebb – 1 milliárd árbevétel feletti cégek – az összes hivatalosan hazai nagybani piacokon értékesített áru 80%-át forgalmazó Budapesti Nagyban Piacon is árusít. Ebben benne van az import termékek mintegy 70% is, amelynek innen történik az elosztása. Az egyéni termelők termésük 6%-át a harmadik szinten elhelyezkedő fogyasztói piacokon, 1,5%-át közvetlen export formájában értékesítik (KSH, 1998-2008).

A feldolgozóipar területén jelenleg is zajlanak a globalizációs folyamatok. A kereskedelmi láncok terjedése nagy kihívások elé állította a vállalkozásokat, sokszor a friss termék szállítók kondícióinál is rosszabb feltételeket kényszerítve rájuk (FRUITVEB, 2009). A konzervipar többsége multinacionális cégek tulajdonában van, így semmi sem biztosítja azt, hogy az üzemek termelését hazai alapanyagokkal fogják kiszolgálni, nem pedig valamely szomszédos állam termelőinek nyitnak meg új piacokat. A tagállamok elsődleges feladata az alapanyag-termelés versenyképességének támogatása, mind makrogazdasági intézkedésekkel, mind pedig a technológiai innováció segítségével. VARANKA (2009) szerint a másik lehetőség a mára rendkívül beszűkült termékpaletta piaci szemléletű bővítése lehet, amely inkább a különleges minőségű, vagy egyedi piacokat kiszolgáló termékek és gyártástechnológiák kifejlesztését jelenti. HUSZTA (2005) szerint a problémák megoldásához néhány alapvető változtatás szükséges a jövőben, elsősorban a piacképes termékeink alapanyag-termelési színvonalának az emelésével és a feldolgozó üzemekben a befektetői mellett a termelői tulajdoni érdekelttség megteremtésével, amely egyben újjáépíti azt a közös kockázatvállaláson és átlátható elszámoláson alapuló integrátori rendszert. A termelés és a feldolgozás összekapcsolása mindkét fél számára előnyöket biztosít, a termelői tulajdonú üzemek működtetése csökkenti a jelenleg sokszor szemben álló felek kiszolgáltatottságát és egy hatékonyabb termelési struktúrát eredményezhet (KUTATÁS-FEJLESZTÉSÉRT FELELŐS TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER HIVATALA, 2009).

A hazai feldolgozóipar két oldalról szorongató árpés, az alultőkésítettség és a tulajdonosi-beszállítói- vásárlói érdekellentétekből fakadó ellentmondások közt vergődik és jelenleg talán a legsérülékenyebb területe az ágazatnak. Az egyik oldalról

az energia, az input- és az alapanyagok áremelkedése feszíti, a másik oldalról az áruházláncok erőfölényéből fakadó kiszolgáltatottság, amely sokszor 30% fölötti visszatérítésekkel sarcolja a feldolgozóipari beszállítókat (FRUITVEB, 2009).

A jelenlegi pénzügyi válságban azok a gazdaságok és feldolgozó szervezetek kerültek bajba és felszámolás alá, akik az elmúlt években beruháztak és fejlesztettek, hogy produktivitásuk és hatékonyságuk növelésével fel tudják venni a versenyt a feketegazdaságban tevékenykedőkkel. Befagyott működésüket biztosító banki hitelezés, bár az agrártárca elindította a Magyar Fejlesztési Bankkal közösen az élelmiszer-ipari bankgarancia-programot, annak 30 milliárdos teljes kerete nem segítené ki egyik iparágat sem. A kilábaláshoz és a fejlődéshez egy gyors ágazati építkezés szükséges, főként a hitelezés, a humán erőforrás (szakemberek képzése) és az intézmények oldalán. A válság hatását súlyosbítja az időjárás miatti - a FruitVeb előzetes becslései szerint milliárdos nagyságrendű - mezőgazdasági kár értéke is. Az ágazat számára a 2007-es és 2009-es év is nehéz volt, az időjárás és a fogyasztáscsökkenés miatt. 2009. márciustól szeptember végéig tartó vegetációs időszak során az időjárás rendkívül száraz volt, s a szárazság miatt kevés volt a termés. Idén az eső és a viharos idő okozott károkat.

A szakmaközi szervezet szerint az idén a konzerviparban, a hűtőiparban és az üdítőital-gyártó üzemekben a korábbi évekhez képest is kevesebb gyümölcsöt és zöldséget dolgozhatnak fel. A FruitVeb adatai szerint a három ágazat 2008-ban együttesen mintegy 1,5 millió tonna zöldséget és gyümölcsöt dolgozott fel, amely 2009-ben mintegy 1,3 millió tonnára csökkent. A jelenlegi megrendelésállományok alapján várható, hogy idén (2010) mintegy 1,1 millió tonna zöldséget és gyümölcsöt dolgozhatnak fel.

A feldolgozott gyümölcstermékek értékesítése tavaly mintegy harminc százalékkal csökkent, a 2008-ashoz képest. A szervezet adatai szerint a konzerviparban 2008-ban mintegy 550.000 tonna zöldséget és 60.000 tonna gyümölcsöt, a hűtőiparban 203.000 tonna zöldséget, 23.000 tonna gyümölcsöt dolgoztak fel. Sűrítményt 637 ezer tonna termésből gyártottak.

A zöldség-gyümölcs szakágazati besorolás alá a tartósítóipar két ága, a konzervipar és a hűtőipar tartozik. FELFÖLDI és mtsai (2008) szerint együttes árbevételük 200 milliárd forint körüli, amiből kétharmadot a konzerv, egyet a hűtőipar teljesít. A mintegy 260 vállalkozás közül 50 hűtőipari, a többi konzervgyártó. Az élelmiszeripar forgalmából és termeléséből egyaránt 10-10 százalékkal részesednek.

1. 2. 3. 1. A konzervipar

Az elmúlt évig a két iparág (konzervipar és hűtőipar) egészen eltérő piaci és gazdálkodási körülmények között tevékenykedett, a forint erősödése azonban egyformán súlyosan érintette mindkettőt. A kivitelnek kiemelkedő szerepe van, mivel Magyarország több zöldséget és gyümölcsöt termel, mint amennyit elfogyaszt. Az exportstruktúrát megvizsgálva VARANKA (2009) megállapította, hogy a feldolgozott termékek exportja meghaladja a friss termékekét. A gyümölcsexport annak ellenére magasabb a zöldségexportnál, hogy az önellátás tekintetében a zöldségből van nagyobb felesleg. A magyarázatot a magas déligyümölcs import adja, ami miatt több hazai gyümölcsfajnál exportkényszer lép fel, még abban az esetben is, ha az export árak alacsonyak. A friss és feldolgozott gyümölcsök között az exportban az alma vezet. SZABÓ (2008) szerint a friss áru jelentősége évről évre csökken, elsősorban az exportra alkalmas fajták hiánya miatt. A friss áruk kivitelében az elmúlt években a csonthéjasok jelentették a második legnagyobb tételt, 30-40 százalékos aránnyal. A csonthéjasok között kiemelkedik a meggy, az árucsoport exportértékének több mint kétharmadát biztosítva. Fontos és viszonylag stabil részét képezik exportunknak a bogyós gyümölcsök. Az utóbbi években e sok fajtából álló színes termékcsoport közel kétmilliárdos export bevételt biztosított, az évi 14-17 ezer tonnás árualap révén. A görögdinnyeexport dinamikus fejlődése az utóbbi évek sikertörténetének számít.

FELFÖLDI (2008) szerint az ágazat exportjában az elmúlt évtizedben lassan átalakult a rendszerváltás előtti évek szerkezete, miszerint Nyugat- Európába szállítottuk a friss és fagyasztott árut, Kelet-Európába pedig a tartósított zöldség- és gyümölcsfélét. Azóta a merev struktúra nagymértékben enyhült (PADISÁK, 2002). A friss termékeket ma már nagyobb mennyiségben exportáljuk a szomszédos országokba is, ugyanakkor a feldolgozott áruk nagy felvevőpiacai között ott találjuk a nyugat-európai országokat. A hagyományos szerkezet azonban még sok tekintetben megmaradt: a friss áruk legnagyobb felvevője ma is Németország, a konzerveké pedig Oroszország (illetve a Szovjetunió többi utódállama). FELFÖLDI és mtsai (2008) szerint az elmúlt évek külkereskedelmi adataiból kiderül, hogy a friss és a fagyasztott zöldségek és gyümölcsök exportjának 23 százalékát Németországba szállítjuk, további 9-10 százalék Ausztriába kerül. Németország mögött második legnagyobb partnerünk Oroszország. Harmadik helyen Lengyelország áll 12 százalékkal. A konzervek exportjában továbbra is az orosz piac a meghatározó. Az exportvolument Nagy-

Britanniába és Skandináviába lenne érdemes növelni, mert ezek az országok magasabb áron vásárolnak, igaz itt a minőségi követelmények is magasabbak (PALUSKA, 2003). A Magyarországra érkező zöldség-gyümölcs import legnagyobb része Görögországból, Spanyolországból és Olaszországból érkezik. Fontos exportőr még Ecuador és Hollandia is. A belföldi piacon jelenleg 10 százalék körüli az import konzervek aránya.

A magyarországi konzerviparban három jelentős csoport alakult ki. Ezek a Globus-csoport, az Univer és a Bonduelle. Együttes forgalmuk meghaladja a 75 milliárd forintot. SZABÓ (2008) szerint a magyarországi konzervipar meglehetősen koncentrálttá vált az elmúlt években. A három legnagyobb piaci szereplőn kívül kéttucatnyi cég mondhat még magának jelentősnek nevezhető, 1-2 milliárd forint körüli forgalmat, míg a többi közel kétszáz üzem a kisüzemi kategóriába tartozik, és helyi piacokra termel.

DUDÁS (2009) szerint a konzervipar szerkezete a jövőben meg fog változni. Van még példa arra, hogy a haldokló üzemet egy új tulajdonos, vagy bérlő újraindítja, de hamarosan több piaci szereplő fog felhagyni tevékenységével. Hasonló a helyzet a hűtőiparban is. Érzékelhető, hogy az exportpiaci nehézségek rendre lecsapódnak. Elképzelhető, hogy az elkövetkező két évben még többen fogják a hűtőipari gyártó tevékenységüket feladni.

1. 2. 3. 2. A hűtőipar

A hűtőipar az élelmiszeripar elitjébe tartozik. SZABÓ (2008) szerint a hűtőipar talán az egyetlen élelmiszeripari szakágazat, amelynek termelése technológiailag és minőségileg sosem különült el az értékesítés iránya szerint. HUSZTA (2005) szerint ez azt jelenti, hogy az elmúlt évtized elején lezajlott kényszerű piacváltás az élelmiszeripari szakágazatok közül talán a hűtőipart érintette legkevésbé. Annak ellenére, hogy termelésének átlagosan kétharmadát külföldön értékesíti, aminek túlnyomó többsége már korábban is nyugati irányban hagyta el az országot. Ezzel szemben jelentéktelennek nevezhető import áll, főleg tengeri eredetű termékek. A szakágazat átlagosan 220 ezer tonnás termelésének háromnegyede zöldség, illetve zöldségkeverék. A többi a gyümölcsök és a készételek, tézstafélék alkotják. Ez összhangban van a fogyasztás szerkezetével, amelyben 90 százalék a zöldségek aránya, míg a maradék 10 százalékon a burgonya, a gyümölcs és a tézstafélék osztoznak. A gyorsfagyasztott élelmiszerek iránti kereslet földrajzilag erősen differenciált. A fővárosban és a vidéki

nagyvárosokban az országos átlag feletti a kereslet. A jelenleg 120 ezer tonnás belföldi piacon a fővárosiak átlagosan kétszer annyi gyorsfagyasztott élelmiszert fogyasztanak, mint a vidékiek (FRUITVEB, 2009). A kertészeti ágazatok válsága a hűtőipart is negatívan érintette. Ennek következménye a beruházások elmaradása és az eladósodottság növekedése, a likviditás romlása. Ezt tetézte a forint erősödése. A hűtőipar viszonylag fiatal iparág, olyan élelmiszereket gyárt, amelyek a legfejlettebb fogyasztói kultúrával rendelkező néprétegek igényeinek kielégítésére hivatottak (KUTATÁS-FEJLESZTÉSÉRT FELELŐS TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER HIVATALA, 2009).

Az alapanyag termelésben az öntözhető területek arányának növelése az elsődleges szempont. A jövőben a hűtőipar bővülő hazai és exportpiacokkal számolhat, míg a konzervgyárak piacainak növekedési lehetősége korlátozott. Vagyis míg a hűtőipar töretlen fejlődésében a likviditási helyzet romlása és a beruházások elmaradása csak megtorpanást jelent, addig a konzervipar strukturális válsága tartós lehet. POPP (2003) szerint az előttünk álló évtizedben a termékek és a technológiák szintjén is felgyorsulnak a változások. A zöldség- és gyümölcsfeldolgozás exportorientációja tovább fog erősödni, amely keleti és a nyugati irányban egyaránt várható. Ez együtt jár majd a koncentráció fokozódásával és a piacvezető vállalkozások tőkeerejének növekedésével.

1. 2. 4. Zöldség és gyümölcs feldolgozás az Észak-Alföldön

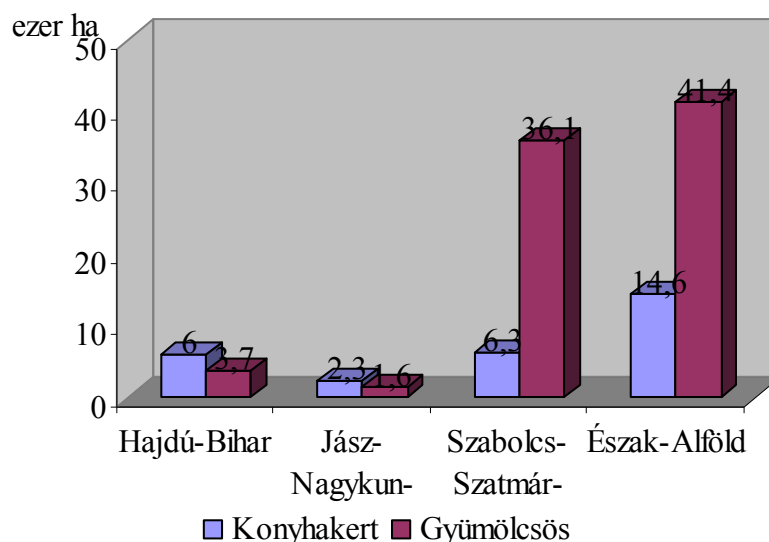
A térség zöldség- és gyümölcstermesztési kultúrájára épül az alágazat, amelyet döntően a hűtőipari és konzervipari cégekként ismert vállalkozások alkotnak. TAKÁCSNÉ (2001) szerint a nagyobb feldolgozók jellemzően integrátori szerződéses kapcsolatban állnak a jelentősebb gyümölcs- és zöldségtermelőkkel. Az integrátorok biztosítják a termesztéshez szükséges vetőmagot, az agronómiai irányítást, a növényvédő szereket és folyamatosan ellenőrzik, szaktanácsokkal látják el a szerződött feleket.

DUDÁS (2009) szerint az Alföld gyümölcs- és zöldségfeldolgozásának jelentőségét mutatja, hogy az országos termelési érték felét állítja elő. A térség élelmiszeriparán belül is nagy az alágazat súlya, hiszen az élelmiszeripari termelési érték 14%-át produkálta. Külön ki kell emelni az export szerepét: a gyümölcs, zöldségfeldolgozás az egyetlen élelmiszeripari alágazat az Alföldön, ahol a kivitel meghaladja a belföldi eladások értékét és a térség élelmiszeripari exportjának több mint

negyedét teljesítette 2008-ban. A térségen belül az észak-alföldi székhelyű szervezetek szerepét kell kiemelni, amelyek súlya a termelési értéket tekintve mintegy kétharmad. A megyék közül pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg, és Hajdú-Bihar a legjelentősebb, hiszen e megyékből származott a termelési érték 90%-a, és különösen ez utóbbi térség szerepe számottevő (KSH, 1998-2008).

KSH (1998-2008) adatok alapján az élelmiszeriparban alkalmazottak 11%-a foglalkozik gyümölcs- és zöldségfeldolgozással, bruttó átlagkeresetük az Alföld élelmiszeriparát tekintve kissé átlag felettinek, az országos alágazati átlagot nézve pedig átlag alattinak értékelhető. 2008. évben az Alföldön az alágazat országos beruházási értékének közel kétharmadát eszközölték, ami a térség élelmiszeripari investícióinak 17%-át jelenti.

Az észak-alföldi régió az egyik legjelentősebb mezőgazdasági régió. DUDÁS (2009) szerint az itt működő vállalkozások 7,1%-a folytat mezőgazdasági tevékenységet, míg az országos átlag 3,5%. A mezőgazdasági hasznosítású termőterület átlagosan csak 4 hektár, a teljes észak-alföldi régióra vonatkoztatva ez az érték 5,5 hektár. A gazdálkodó szervezetek átlagos termőterülete 591 hektár, míg az egyéni gazdálkodóké 2,9 hektár. Ez utóbbi körben még az intenzív gyümölcságazatban is nagyobb az életképes gazdálkodáshoz szükséges birtokméret. Korábbi kalkulációk alapján intenzív technológiára alapozott almaültetvény esetén a tőke megtérülést is fedező birtokméret 7 hektár felett van.

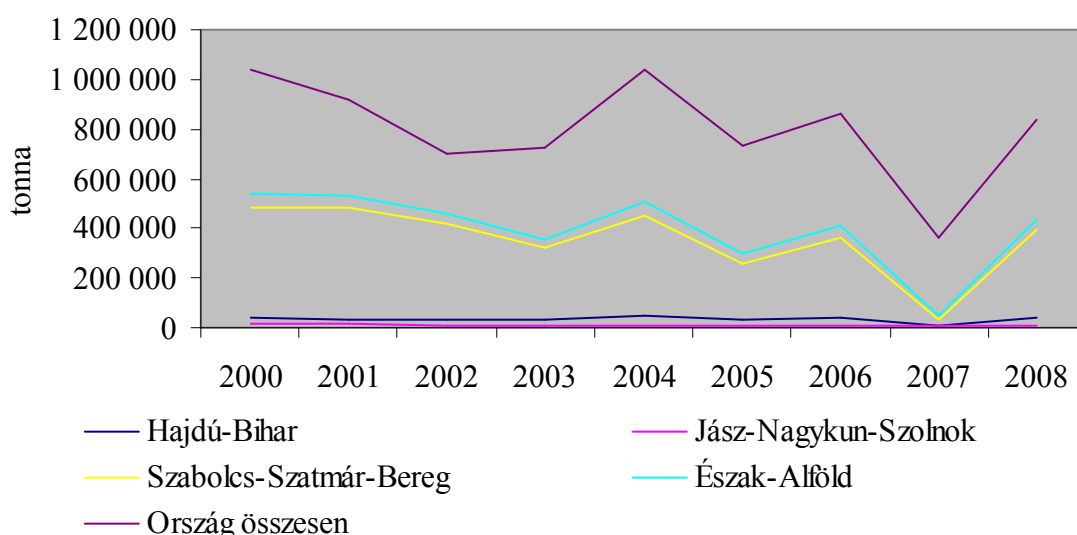


7. ábra: Az észak-alföldi régió konyhakert és gyümölcsös területe (2009, ha)

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2010

A régió jelenti hazánk termőterületének 19,5%-át (1.816,5 ezer ha). A földhasználatot tekintve a gyümölcs művelési ág meghaladja az országos átlagot (41 ezer ha), kiemelkedő értéket képvisel Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (36 ezer ha). A terület aranykorona-értéke jóval az országos átlag alatt van, amely az éghajlati és egyéb természeti adottságokkal együtt jelentős hatást gyakorol a termelési színvonalra. Ugyanakkor a magyarországi gyümölcsösök 37,8 százaléka található ebben a régióban (7. ábra).

A 8. ábra hazánk gyümölcstermelésének mennyiségét mutatja a három megyére bontva és országos szinten tonnában kifejezve. Látható, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megyének kiemelkedő szerepe van az észak-alföldi gyümölcstermelésben. 2008-ban 320 ezer tonnát termeltünk ebben a megyében, amely az egész régió 90 százalékát teszi ki. Az ábrán jól láthatók a 2007-es év fagy okozta károk, amely 90 százalékos termés visszaesést okozott.

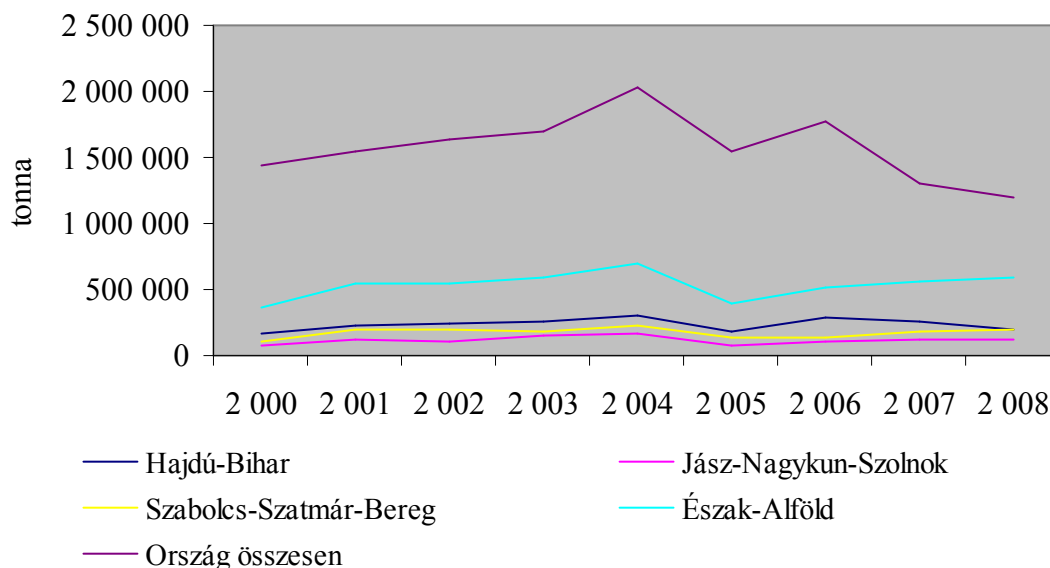


8. ábra: Észak-Alföld gyümölcstermelése 2000-2008 években (t)

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2010

A gyümölcsösök közül meghatározó szerepe van az almaágazatnak, itt található a hazai almaterület közel 60%-a, ezt követi a meggy (37%), a dió és szilva (27-27%). A gyümölcssterület hasznosításában meghatározó szereppel bírnak az egyéni gazdaságok, amelyek jelentős része az átlagot el nem érő méretben folytatja termelését. Esetükben a termesztéstechnológia kézi munkára alapozott elemeit döntően családi munkaerőre alapozzák, a termelés elsődleges célja a család jövedelemének kiegészítése, illetve előállítás. Mindez azt jelzi, hogy a közeljövőben is meghatározó szereppel bír a

kertészeti ágazat a régió agrárgazdaságában, és minden lehetséges eszközzel támogatni kell az itt élő termelőket, hogy felkészülhessenek a várható kihívásokra és versenyhelyzetekre.



9. ábra: Zöldségfélék hazai betakarított mennyisége 2000-2008 éveiben (t)

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2010

A zöldségfélék betakarított termésmennyiségére nem ugyanazok az arányok a jellemzők, mint a gyümölcsök esetében, ugyanis Hajdú-Bihar megye a vezető zöldségtermelő, 2008-ban 230 ezer tonnát takarítottak be, míg az egész régióban 518 ezer tonnát az egész országos 1,17 millió tonnából (9. ábra). Az észak-alföldi régió adja az országos termelés 50 százalékát. A zöldségfélék közül meghatározó szerepe van a régióban a csemegekukorica termesztésének mintegy 340 ezer tonnával (2008-os adat), majd azt követi a paradicsom (55 ezer t), görögdinnye (48 ezer t) és a vöröshagyma (29 ezer t).

2. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

Az eddigiekben áttekintettük a beszerzésmenedzsment és a feldolgozóipar szempontjából fontos külföldi és hazai szakirodalom megállapításait, illetve a kapcsolódó kutatási tapasztalatokat. Ebben a fejezetben a kutatás céljainak, hipotéziseinek, valamint a kutatás lebonyolításához alkalmazott eszközöknek, a kapott adatok és információk elemzési, értékelési módszereinek bemutatására kerül sor, szót ejtve a kutatás-elméleti megfontolásokról.

2.1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS KÉRDÉSEI

A kutatás során az alábbi kérdések elemzését tűztem ki célul.

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

2.2. A VIZSGÁLAT ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1994-ben elindított „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című tanszéki kutatási program keretén belül végeztem. A program három nagy témakört foglal magában, a szervezetmenedzsment, az emberi erőforrás menedzsment és a folyamatmenedzsment vizsgálatokat. Ez utóbbin belül a logisztikamenedzsment témakör keretében kezdtem el kutatásaimat 2005-ben beszerzésmenedzsment címmel.

A kutatási célcsoport meghatározását követően dönteni lehet a mintavétel módjáról és a minta nagyságáról. A mintavételezésre a primer piackutatás egyik legfontosabb módját választottam, a megkérdezést. A megkérdezéses vizsgálat célja a kiválasztott személyektől véleményt és állásfoglalást kérni meghatározott és előkészített feltételek között. Ez esetben olyan embereket szólítunk meg, akik az adott témakörben a leginkább érintettek, illetékesek és előreláthatólag érdekli is őket a téma. Ezért a kutatás

célcsoportja a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások felső- vagy középvezetői, vagyis ügyvezető igazgatója, logisztikai vezetője vagy termeltetési vezetője.

A kutatás esetében minőségi (kvalitatív) és mennyiségi (kvantitatív) információk megszerzésére is irányult, így az adatok gyűjtése, értelmezése és feldolgozása során nem lehet elkülöníteni egymástól a kvalitatív és kvantitatív módszereket. Az adatfelvétel során a megkérdezés egy standardizált kérdőívvel történt, amelyen belül a mérés követelményeinek megfelelő, skálás kérdések szerepelnek. A kérdőív 18 oldala 3 részre bontható. Az első két oldalon a vállalkozásra vonatkozó cégszemélyek kérdései szerepelnek, az azt követő oldalon pedig az interjúalanyra vonatkozó adatok kerültek felmérésre. A vállalkozásra és a megkérdezett személyére vonatkozó kérdéseket tartalmazó oldalakat követően került sor a szakmai interjú kialakítására. Ennek a véglegesítése a próbaadatgyűjtés és -értékelés során történt.

Miután kialakításra került a végleges kérdőív (1. sz. *melléklet*), a következő lépés a vállalkozások megkeresése volt. A folytatásban szó lesz a piackutatás menetéről, milyen formában történtek a megkeresések, interjúk. A cél az volt, hogy minél teljesebb körben, lehetőség szerint 100%-ban fel tudjam mérni az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó iparát a 2008-as évben. A vállalkozások összeírása elsőként a legnagyobb feldolgozók neveinek, elérhetőségeinek felkutatásával kezdődött. Amikor rendelkezésemre állt néhány elérhetőség, 2006-ban végeztem egy próba adat felvételezést és értékelést, amellyel arra voltam kíváncsi, milyen hiányosságok vannak a kérdőívben, milyen kérdésekkel kell bővítenem a kérdőívet, milyen irányba történjen annak átformálása. A teszt alapján került sor 2007-ben az adatlap véglegesítésére, jelenlegi formába öntésére. A cégek felkutatásához igénybe vettem egy vállalati cégek katalógus szoftvert is, amellyel a keresési feltételek, mint földrajzi elhelyezkedés és tevékenységi kör (TEÁOR) alapján a szűkítés eredményeként kaptam egy listát az észak-alföldi régióban található zöldség-gyümölcs feldolgozókról. A keresés ezen eredményei azért voltak kevésbé használhatók, mert a keresési feltételek meghatározását követően több tízezres lista került felsorolásra. Telefonos egyeztetéseim eredményeként sikerült néhány vállalkozást találnom, akik ténylegesen az általam kutatott tevékenységgel foglalkoznak. A már rendelkezésemre álló feldolgozói lista végleges létszáma úgy alakult ki, hogy a személyes interjúk utolsó kérdése minden esetben a megkérdezett vállalkozás által ismert további feldolgozókra tért ki. A válaszadók minden esetben készségesen segítettek, hozzájárultak a kérdések megválaszolásra és további nevekkal és elérhetőségekkel tették teljessé kutatásomat. A

felmérést azzal zártam, amellyel önmagam is leellenőriztem, amikor már nem kaptam több még fellelhető feldolgozó nevet, megkerestem a szakmában érdekelt és ismert személyeket, kutatókat, oktatókat, az Újfehértói Kutató Állomás témába illő kutatóit, akik készséggel segítettek munkámat, ellenőrizték az eredményeimet és megerősítettek munkám 100%-os teljesítményében.

Az adatgyűjtések a 2008. évben, kizárólag személyes interjúk keretében történtek. Ennek oka az volt, hogy a személyes találkozások alkalmával tapasztalatot gyűjtsek a feldolgozók beszerzésmenedzsment vizsgálataira irányított kérdések bővítése, pontosítása érdekében, illetve, hogy szélesebb információt kapjak az esetleges problémákról, véleményekről, érdekekről, lehetőségekről. E szekunder információk fontos szerephez jutnak a konkrét piackutatási folyamat előkészítési szakaszában, és különösen jól hasznosíthatók a problémakör meghatározásában, komoly segítséget adhatnak a kutatási problémák megismerésében.

Az időpont egyeztetéseket követően a készített kérdőív segítségével történtek a primer információkra irányuló adatgyűjtések, amelyek minimum kettő, de átlagosan három-négy órát vettek igénybe.

2. 3. ADATGYŰJTÉS ÉS ÉRTÉKELES RENDSZERE

A kutatás során elsősorban kvantitatív módszereket használok, kvalitatív technikákat az elemzések kiegészítésére, az információk kibővítésére, aktualizálására alkalmazok.

Kvantitatív módszerekkel a kérdőíves felmérés eredményeként létrejött adatbázis statisztikai eszközökkel való vizsgálatát végeztem el. (A kérdőív saját összeállítású.) Kvalitatív eszközökkel a vezetőkkel előre egyeztetett találkozók alkalmával elvégzett interjúk eredményeinek értékelése, azokból a következtetések levonása történt, amely alapján a kérdőív többszöri átalakítására volt szükség.

A vizsgálatok a bevont szervezetek vezetői körében folytatott kérdőíves módszerrel végzett interjúkra épülnek. Az adat-felvételezés a primer kutatás leggyakoribb és legmegbízhatóbb módszerével, a személyes megkérdezéssel történt. Ezzel a módszerrel lehetőség nyílik az esetleges zavarok elhárítására, a nehezen érthető kérdések vagy válaszok magyarázatára. A tizennyolc oldalas kérdőív felépítése a következő: Az oldalak az alkalmazott adatgyűjtési rendszert alkotják, amely három részből tevődik össze: (1) az általános, vállalkozásra vonatkozó adatlapból, (2) az interjúazonosító adatokból és magából (3) az interjúból. A kérdőív irányított és részben zárt, mivel a

kérdésekre a lehetséges válaszok előre meg vannak adva, és a válaszadók néhány kérdésnél egyéni véleményt is alkothatnak.

Az általános adatgyűjtőn a feldolgozó vállalkozásokra vonatkozó alapvető kérdések vannak feltüntetve, mint például a cég neve, székhelye, működési formája, tevékenység volumenének jellemzése, a munkaerő-összetételre vonatkozó alapadatok.

Az interjúazonosítón szereplő kérdések arra a személyre vonatkoznak, aki az interjú alanya. Ezen a megkérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérése történik, illetve az interjút kitöltő személy kora, munkahelyi beosztása, végzettsége, szakterülete kerül rögzítésre.

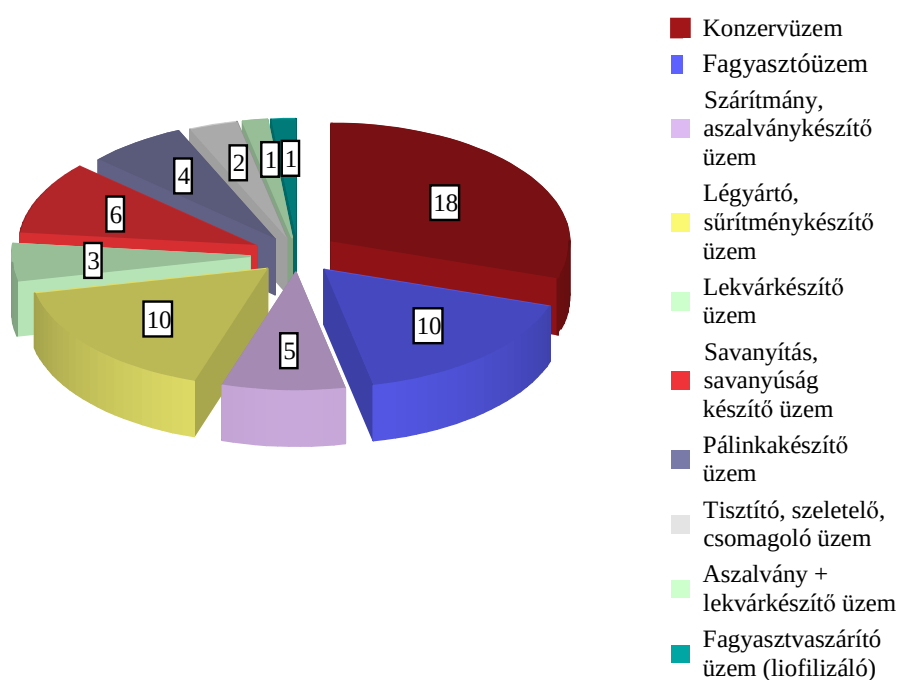
A kérdőív középpontjában a szakmai kérdések állnak, amelyek a vállalkozások beszerzésmenedzsment feladatainak értékelésére szolgálnak. Négy kérdés kivételével minden kérdésre meg vannak adva a lehetséges válaszok, amelyeket kétféleképpen lehetett értékelni. Az egyik esetében fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-től 5-ig terjedő skálán minősíteni kellett (1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés). A másik esetben vagy „igen” és „nem” válaszok megadásával kellett az eldöntendő kérdést tisztázni.

A szakmai kérdőív kérdései a következő 3 témakörre és 7 kisebb témacsoportra oszthatók.

1. A beszerzés vállalati működésben vizsgált szerepe;
 - Az első négy kérdés (K1-K4) a vállalati és termelési funkciók fontosságára, változtatására, az innovatív gondolatok forrásaira kérdez;
 - A következő hat kérdés (K5-K10) általános logisztikai tevékenységekre, szerepekre irányul.
2. A beszerzés helye a szervezeti hierarchiában;
 - A K11 és K12 a beszerzés szervezetben elfoglalt helyéről szól;
 - A K13, K19 a szakmai és a biztosított technikai háttérrel kérdez;
 - A 14., 15. és 20. kérdés a beszerzés hatékonyságára, fontosságára mutat;
 - A K16-18-as három kérdés a beszerzendő termékekre kérdez.
3. A beszállítói kapcsolatmenedzsment vizsgálata;
 - Az utolsó tizenhárom (K21-K33) kérdés a beszállítói kapcsolatmenedzsment legfontosabb területeire, beszállítók kiválasztására, értékelésére, minősítésére, a szerződésekre és az információs, együttműködési kapcsolatokra keresi a választ.

Vizsgálataim a felkutatott zöldség-gyümölcs feldolgozók olyan vezetőit célozzák, akik átlátják és irányítják a vállalkozás beszerzési tevékenységét. Azért nem volt arra lehetőség, hogy egyes vállalkozásoknál több vezetőt is megkérdezzek a témával kapcsolatban, mert a kérdéseim nem általános menedzsment jellegűek, hanem speciálisan csak a beszerzésmenedzsmentben jártas személyre irányulóak. Mivel a kérdőívek névvel ellátottak, így nem állt fenn annak a veszélye, hogy az adatgyűjtés utáni statisztikai kódolásnál ismétlés, kihagyás és egyéb hiba történjen.

Több mint két évig tartó utánajárás, adatgyűjtés, kapcsolati eredmények alapján elmondható, hogy az észak-alföldi régióban összesen 60 vállalkozás végez zöldség-gyümölcs feldolgozó tevékenységet. A 60 vállalkozás tevékenységi kör alapján a következőképp jellemezhető (10. ábra).



10. ábra: A feldolgozó vállalkozások megoszlása tevékenységi kör alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2010

Az ábráról leolvasható, hogy a legnagyobb számban a konzervüzemek vannak a régióban, összesen 18-an. Majd 10-10 fagyasztó- és velőgyártó, 6 savanyító-, 5 aszaló-, 4 kereskedelmi joggal rendelkező pálinkakészítő-, 3 lekvárkészítő-, 2 tisztító, szeletelő-, és 1-1 liofilező és aszalvány, lekvárkészítő üzem. Működési formájuk alapján elmondható, hogy a 60 vállalkozásból 48 korlátolt felelősségű társaság, 7 részvénytársaság, 3 betéti társaság és 2 szövetkezeti formában végzi tevékenységét, négyen külföldi tulajdonban, hárman külföldi és belföldi kézben vegyesen, a többség

pedig magyar tulajdonban van. Árbevétel szerinti megoszlásukat a 4. táblázat mutatja tevékenységi körökre bontva.

4. táblázat: Zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások árbevétele 2007-ben

Tevékenységi kör	2007. évi árbevétel (millió Ft)					Össz.
	<10	11- 100	101- 500	501- 1000	>1001	
Konzervüzem	3	2	4	2	7	18
Fagyasztóüzem	0	2	3	2	3	10
Száritmány, aszalványkészítő üzem	1	1	1	0	2	5
Velőgyártó, sűrítmény készítő üzem	0	1	3	3	3	10
Lekvárkészítő üzem	0	2	1	0	0	3
Savanyítás, savanyúságkészítő üzem	1	3	1	1	0	6
Pálinkakészítő üzem	0	0	2	0	2	4
Tisztító, szeletelő, csomagoló üzem	0	0	1	0	1	2
Aszalvány és lekvárkészítő üzem	0	0	1	0	0	1
Fagyasztva szárító üzem (liofilizáló)	0	0	0	0	1	1
Összesen	5	11	17	8	19	60

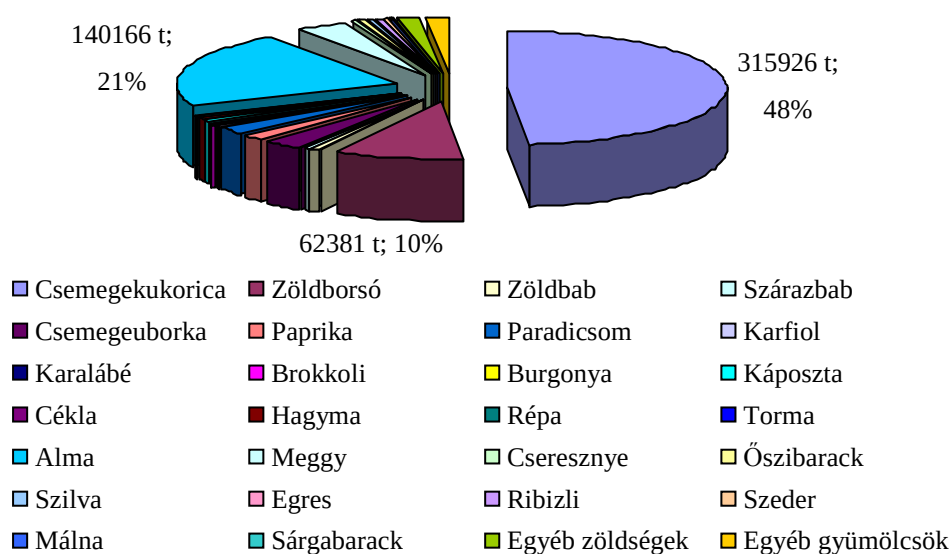
Forrás: saját vizsgálatok, 2010

A táblázat alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 32%-a egymilliárd forint feletti árbevételt produkál, a 19 legnagyobb vállalkozásból 7 konzervgyártással foglalkozik, a többiek elsősorban fagyasztó- és sűrítménygyártó üzemek. A második legnagyobb nyereséget előállító cég pedig száz és ötszázmillió forint körüli árbevételt realizál, ebben a kategóriában is a legtöbben konzervüzemek, majd fagyasztó-, sűrítmény- és pálinkakészítő üzemek. Csupán öt vállalkozás realizál kevesebb, mint tízmillió forintot, ebből a legtöbb ismét a konzervgyártó vállalkozásokból kerül ki, vagyis igen nagy különbségek mutatkoznak e tevékenységi körbe tartozó üzemek között.

A szakmai kérdőív 17. és 18. kérdésével arra kerestem a választ, hogy a 2007-es évben a vállalkozások hány tonna zöldséget illetve gyümölcsöt dolgoztak fel. A kérdést azért soroltam a kérdőív szakmai részébe, mivel nem általános jellegű, hanem speciálisan a beszerzésre, a beszerzett és egyben feldolgozott termékek mennyiségére vonatkozik.

2007-ben a régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásai közül csupán tízen tartósítottak csemegekukoricát, mégis a 11. ábrán látható, hogy az összesen 654.803,4

tonna kertészeti alapanyagának 48%-át (316.000 tonna), vagyis majdnem a felét a csemegekukorica tette ki. A második legmeghatározóbb mennyiség feldolgozását az alma adta 140.166 tonnával, amely ezzel a súllyal és a 21%-os arányával alul múlta az elvártakat. Az összes feldolgozott mennyiség 10%-át a zöldborsó adta, 14 vállalkozás közreműködésével. A gyümölcsök feldolgozását illetően tapasztalható, hogy nagyobb a feldolgozók szóródása, ugyanis almát a 60 vállalkozásból 29-en, a 27.000 tonna meggyet pedig 34-en is feldolgoztak, amelyek 80%-a velőgyártásba ment.



11. ábra: A feldolgozott zöldség-gyümölcs mennyisége a 2007-es évben (t, %)

Forrás: saját vizsgálatok, 2010

A megkérdezettekre vonatkozó általános megállapítás, hogy 75%-a férfi, többségük 50 év feletti (36,7%), őket követik a 31-40 év közöttiek (33%). A legkevesebben a legfiatalabb korosztályból kerültek ki, csupán 4 fő képviselőjében. Iskolai végzettségük tekintetében csupán egy főnek van alapfokú végzettsége, 46 fő diplomás, 13 fő érettségivel rendelkező, nagyobb részben (63%-ban) felsővezető, 37%-ban középvezető. A megkérdezettek több mint fele ügyvezető pozícióban dolgozott a vállalkozásnál, megkérdeztem néhány termeltetési vezetőt, és csupán elenyésző számban voltak logisztikai, beszerzési, kereskedelmi vezető vagy egyéb beosztásban.

2. 4. AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK LEÍRÁSA

A vizsgálati eredmények értékelését megelőzően készítettem egy folyamatábrát, mely tükrözi a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamatának minden

lépését, hozzárendelve az egyes tevékenységekhez készített dokumentációkat. A beszerzési folyamatábrára több célból is szükségem volt. Egyrészt az interjúk során gyűjtött adatok és információk segítségével könnyen áttekinthetővé tenni a vizsgált vállalkozások beszerzési tevékenységét, másrészt pedig a fontosabb lépései mentére építeni fel az értekezés eredményeinek bemutatását. A folyamatábra ezen kívül segítséget nyújt a problémák felderítésében és a megoldások keresésében is. Az ábrázolást követték a statisztikai elemzések.

A vizsgálati eredmények több szempontból értékelhetők. Kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmaztam az elemzéseim során, de nagyobb hangsúlyt a statisztikai eljárásokon alapuló értékelésre fektettem, a kvalitatív módszereket csupán az interjúk alkalmával elhangzott beszélgetések eredményeinek értékelésére, a kérdőív átformálására, illetve a végleges adatgyűjtést követő két évvel későbbi mélyinterjúk készítésére használtam. A kvalitatív módszertan a kvantitatívhoz képest kevésbé strukturált eljárásai miatt nagyobb rugalmasságot biztosít, célja, hogy közvetlenül a megfigyelési egység "szemével" legyünk képesek vizsgálni a folyamatokat. Ugyanakkor együttes alkalmazásuk nagy figyelmet kívánt a kutatás tervezése, lefolytatása és a kapott eredmények értékelése során. BABBIE (2003) szerint a kvalitatív és a kvantitatív elemzési módszer egymás kiegészítésére szolgál, egymástól elkülönítve kezelni nem minden esetben lehetséges. A kvalitatív elemzést a kvantitatív eredmények értékelését követően kezdtem csak el, hogy a vizsgálat során felhasználhassak vagy visszatekinthessek egy-egy kvantitatív eredményre vonatkoztatás képen. A kvalitatív elemzéshez segítségül hívtam négy, különböző szempontok alapján kiválasztott vezetőt a 60 feldolgozó vállalkozásból, hogy véleményüket kérdezzem a kvantitatív adatokból kapott eredményekről. A kutatás kérdéseit tehát meglehetősen komplex módszertan segítségével elemeztem. Ennek oka, hogy a vizsgálat többféle célt tűz ki maga elé, leíró, feltáró és magyarázó elemek egyaránt jelen vannak benne. A tervezett módszertan sokrétűsége tehát a célok összetettsége miatt elengedhetetlen.

A kvantitatív adatok kiértékelésére az SPSS 15.0 programcsomagot vettem segítségül, amelyet leggyakrabban piackutatások eredményeinek elemzésére használnak, és amely lehetőséget nyújt a különböző statisztikai próbák elvégzésével a rendelkezésemre álló adatok kiértékelésére.

A vizsgálati eredmények értékelését három statisztikai szinten végeztem el. Alsó szinten a megszerzett adatok leíró vagy induktív módon kerültek elemzésre, középső

szinten keresztábra elemzésekkel, emelt szinten pedig korrelációsábrázítással és klaszteranalízissel, illetve a klaszterek keresztábra elemzésével kerültek kiértékelésre. Egy adott sokasággal kapcsolatos sejtéseimet hipotézisekként, azaz olyan állításokként fogalmaztam meg, amelyek igazságáról valamilyen módon meg kell győződni. Az ilyen állítások helyességéről SZOKOLSKY (2004) szerint kétféleképpen lehet meggyőződni.

- Az adott populáció vagy sokaság minden egyes egyedét megkérdezzük, azaz teljeskörű adatfelvételt végzünk az adott állítás igazságának ellenőrzésére;
- A sokaságnak csak bizonyos egyedeit kérdezzük meg, azaz a sokaságból vett minta segítségével próbálunk az állítás helyességére következtetni.

A kétféle eljárás között alapvető különbség van. A teljes körű adatfelvétel eredményeinek felhasználásával, teljes bizonyossággal meg tudjuk mondani, hogy a vizsgált állítás igaz-e vagy sem. Ha mintavétellel nyert adatokat használunk, nem lehetünk teljesen biztosak az állítás helyességében (SINGER, 2001). Ennek oka az, hogy a mintavétellel járó véletlen ingadozás következtében a minta jellemzői többé-kevésbé eltérnek a megfelelő sokasági jellemzőktől. Ezért az ilyen esetekben mérlegelnünk kell, hogy a mintából kapott eredmény inkább alátámasztja vagy inkább cáfolja-e feltételezésünket. Mivel esetemben teljes körű adat felvételezés történt, így hipotézisvizsgálatra az igazság ellenőrzéséhez van szükség, mivel nem kell feltételeket mérlegelni egy adott mintából. Hipotéziseket csupán olyan kérdésekre állítok fel, amelyeknél az igazság ellenőrzésére, a kapcsolatok erősségére, a kapcsolatok közötti összefüggésekre vagyok kíváncsi, illetve fenntartom annak a lehetőségét is, hogy az adatgyűjtés során mégiscsak kimaradhatott néhány kisebb zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozás, amelynek ismereteim alapján nincs, vagy minimális az esélye.

2. 4. 1. Folyamatábra

BODNÁR – VIDA (2006) szerint a folyamatábra egy olyan minőségfejlesztési módszer, ahol egy munkafolyamat lépéseinek egységes jelekkel ellátott ábrázolása történik. VARGA (2005) szerint segíti az üzleti és technológiai folyamatok megértését és elemzését. Egy jó folyamatábra elkészítése az első lépés a folyamat elemzéséhez, fejlesztéséhez. A folyamatábra a folyamatot felépítő tevékenységeket, a folyamat kapcsolatait, bemeneteit és kimeneteit tartalmazza. A folyamatábra tartalmazhatja, hogy az egyes tevékenységekhez milyen adathordozó (dokumentum, információforrás,

információtároló eszköz) kapcsolódik. A folyamatábráknak több típusa, megjelenítési módja is elterjedt a gyakorlatban. A folyamatábrák különböző részletezettségűek lehetnek attól függően, hogy az elemzéshez milyen mélységű részletekre van szükségünk. A beszerzési folyamatábrát csupán a legfontosabb lépésekkel és elemekkel készítettem el, mivel részletezésük és értelmezésük statisztikai módszerekkel történik. Az ábra felépítésére a SmartDraw 2010 szoftvert vettem segítségül, mely egy olyan professzionális tervezőszoftver, amely táblázatok, műszaki rajzok, üzleti bemutatók, folyamatábrák, térképek és alaprajzok készítésére alkalmas.

2. 4. 2. Leíró statisztikák

A kvantitatív módszerek között elsőként leíró statisztikai vizsgálatokat végeztem, amelyben a független változók (nem, kor, beosztás, iskolai végzettség, szakterület, szervezeti működési forma, vállalati tevékenységi kör, tulajdonosi forma, árbevétel, árbevétel megoszlása, alkalmazottak száma, munkaerő összetétel) alakulását kördiagramokkal, illetve az egyes kérdéssorokra adott válaszok átlagait oszlopdiagramokkal ábrázoltam. Mindehhez egyszerű átlagszámításra volt szükségem. Mivel a régióban fellelhető összes feldolgozó vállalkozás megkérdezésre került, ezért az elemek (N=60) nem nevezhetők együttesen mintának, amelyet a sokaságból vannak merítve.

GALILEI (1986) szerint a leíró statisztika azzal foglalkozik, hogy egy adott, meghatározott elemekből álló információhalmazt kiértékeljen. Ezek az információk legtöbbször persze számokat jelentenek, hiszen ezek a matematikai módszerekkel legkönnyebben kezelhető objektumok. Az adatok kiértékelése legegyszerűbben valamilyen grafikus formában történő megjelenítéssel történhet. A rajzok sokfélék lehetnek. Az adatok ábrázolásánál, legtöbb esetben, az adathalmazban való előfordulási arányt szokták ábrázolni.

Folytonos mérési szintű változók esetén a középértékek számítása alkalmazható. Két módszer adott a várható értékek kiszámítására. Leggyakrabban a számtani átlag alkalmazható, de szóba szokott jönni a medián kiszámítása is (HACKING, 1994). Természetesen ebben az esetben is bemutatathatók a megadott csoportosítás szerinti (korcsoport, beosztottak száma) várható értékek.

Leíró statisztikai vizsgálataimat a fentiekben bemutatott 3 nagy témacsoportra bontva mutatom be. Kör- és oszlopdiagramokkal, statisztikai táblákkal ábrázolom az

egy-
 egyes témacsoportokba tartozó kérdésekre adott válaszok eredményeit úgy, hogy az egy általános, de egyértelmű képet alakítson ki bennünk a vállalkozások beszerzés-menedzsment szokásairól a későbbi, magasabb szintű statisztikai elemzések könnyebb megértéséhez.

2. 4. 3. Függatlenség vizsgálatok

A függatlenségvizsgálat alapvető kérdése: elfogadható-e az a feltételezés, hogy az X és Y változók függetlenek. A konkrét szignifikanciapróba két hipotézisen alapul. Ezeket a hipotéziseket nullhipotézisnek, illetve alternatív hipotézisnek nevezzük (DEAR, 1995). A két hipotézis közül csak az egyik állhat fenn. A feladat, hogy döntést hozzunk valamelyik hipotézis mellett.

A nullhipotézis: H_0 : X és Y függetlenek.

Az alternatív hipotézis (vagy ellenhipotézis): H_A : X és Y nem függetlenek.

Két kategóriális változó közötti kapcsolat vizsgálatot khi-négyszet statisztikai próba segítségével végezhetünk. Nullhipotézisünk az, hogy a két változó független egymástól. A teszt elvégzése után megtudhatjuk, hogy különbözőnek tekinthetjük-e a két csoportot a megadott szempont szerint. Ha a két változó kategorikus - akár nominális, akár ordinális - a függatlenség vizsgálat khi-négyszet próbára vezet (DRUCKER, 1962). Ez esetben azt kérdezzük, az egyik változó eloszlása eltérő-e a másik változó különböző értékeinél. Ha a függatlenség vizsgálat során azt kapjuk, hogy a két változó független egymástól, akkor a kérdést le is zárhatjuk. Ha azonban nem függetlenek, akkor a kapcsolat mibenlétét, erősségét kezdhethetjük firtatni. Erre szolgálnak a különböző asszociációs mérőszámok. A független változónk ordinális, tehát az elemzéskor beszélhetünk tendenciákról.

5. táblázat: A khi-négyszet próba eredménye

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.930	9	.000
Likelihood Ratio	15.643	9	.075
Linear-by-Linear Association	9.606	1	.002
N of Valid Cases	60		

Forrás: saját vizsgálatok, 2010

Elemzendő adataink sok esetben a vizsgált sokaság különböző szempontok szerinti csoportosítását jelentik. Az ilyen csoportosítások megjelenítésére és a szempontok közötti összefüggések vizsgálatára alkalmasak a kontingenciatáblák vagy kereszttáblák (VARGHA, 2000). Az 5. táblázat a beszállítók kiválasztásának módszereit és a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások típusai közötti szignifikáns összefüggéseket szemlélteti. Nullhipotézisemet két esetben vettem el, ebből az egyik eset részletes eredményét mutatom be az 5. és 6. táblázatban.

A táblázat első sorában, a value oszlopban látható a khi-négyzet statisztika értéke, a df oszlopban a tábla szabadságfoka, az asymp. Sig. (2-sided) oszlopban pedig a szignifikanciaszint. Az SPSS statisztikai program azt a legalacsonyabb szignifikanciaszintet közli, amelyhez tartozó elméleti értéknél a khi-négyzet statisztika aktuális empirikus értéke még nagyobb. A döntés pedig $\alpha=0,05$ szignifikanciaszint mellett, SZÉKELYI – BARNA (2002) szerint a következő:

- Ha a program által közölt szignifikanciaszint nagyobb mint 0,05, akkor a nullhipotézist megtartjuk, azaz a két változó között nincs szignifikáns összefüggés;
- Ha a program által közölt szignifikanciaszint kisebb mint 0,05, akkor a nullhipotézist elvetjük, azaz a két változó között szignifikáns összefüggés van.

Ha elvetettük a függetlenség hipotézisét, akkor érdekelhet bennünket az, hogy milyen erős kapcsolat van a két változó között, azaz hogy a két változó mennyire határozza meg egymást. A változók közötti kapcsolat erősségét az ún. asszociációs mérőszámok mutatják. Az asszociációs mérőszámok értéke általában 0 és 1 között van, ahol a 0 jelenti a változók függetlenségét, az 1 pedig a teljes meghatározottságot.

Két khi-négyzeten alapuló asszociációs mérőszám a Phi és a Cramer féle V. Ezek kiszámítása a következő képletek segítségével történik:

$$\Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}, \text{ ahol } N \text{ a mintanagyság}$$

$$\text{Cramer's } V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot (q-1)}}, \text{ ahol } q = \min(\text{sorok száma, oszlopok száma})$$

Vagyis ha a táblázatunknak 2 sora vagy 2 oszlopa van, akkor = Cramer's V.

Az asszociációs mérőszámokat a program kiszámítja és a 6. táblázatban közli:

6. táblázat: Az asszociációs mérőszámok bemutatása

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.729	.000
	Cramer's V	.729	.000
N of Valid Cases		60	

Forrás: saját vizsgálatok, 2010

HAJTMAN (1968) szerint minél közelebb van a mérőszám értéke az 1-hez, annál erősebb a kapcsolat. A 0,2-es értéknél kisebb asszociációt „gyenge kapcsolatnak”, a 0,5-nél nagyobbat „erős kapcsolatnak” szokták nevezni. Ezek a küszöbértékek nem egzakt diszkusszió eredményei, ezért ettől valamelyest eltérő interpretációval is találkozhatunk. Disszertációmban, a vizsgálati eredményeim értékelésekor az asszociációs mérőszámként a Cramer féle V értéket fogom használni, mivel egy mérőszám elegendő a kapcsolatok erősségének bemutatásához.

2. 4. 4. Emelt szintű statisztikai elemzések – hipotézisvizsgálatok

Egyszerűbb statisztikai módszerek mellett a sokváltozós elemzési módszerek alkalmazásával néhány lényeges összefüggés, illetve oksági kapcsolat tűnt kimutathatónak. Ezekkel az eszközökkel a kutatási kérdéshez tartozó proposíciók elemzése jól elvégezhető, így megnéztem az egyes háttérváltozók (pl.: tevékenységi kör, árbevétel, létszám) kapcsolatát a függő változókkal (K1-K33), amelyek a beszerzésmenedzsmentben szerepet játszhatnak.

Ha két vagy több paramétert szeretnénk összehasonlítani, konkrét szakmai kérdéseket szeretnénk eldönteni a tapasztalati adatok alapján, akkor használunk hipotézisvizsgálatot (HÉRA – LIGETI, 2005). Statisztikai hipotézisen a vizsgált sokaságokra vagy ennek paramétereire vonatkozó valamilyen felvetést értünk. Hipotéziseim vizsgálatát elsőként korrelációs számítással, majd klaszteranalízissel, végül a klaszterek keresztábra elemzésével végzem.

2. 4. 4. 1. Korrelációs számítás

A korreláció két folytonos változó közötti asszociációt mér. Azt mutatja meg, hogy az egyik ismérv milyen erős kapcsolatot mutat a másik ismérvvel. A korrelációs együttható

nem csak az asszociáció mértékét fejezi ki, hanem annak irányát is. Meg tudjuk mondani, hogy két ismérv között milyen kapcsolat áll fenn. A korreláció számítás célja a különböző jelenségek közös összetevőinek bemutatása. A korrelációs mátrixok jelzést adnak az egyes változók közötti kapcsolatok erősségéről, ugyanis a korrelációs táblázatban mindig két változó egymáshoz viszonyított kapcsolatáról kapunk információt (VINCZE, 2004).

A korrelációszámítás során arra keressük a választ, hogy egy adott állapot milyen tényezők hatására jött létre, az egyes tényezők milyen mértékben befolyásolják a jelenség alakulását, a tényezők milyen szoros kapcsolatban vannak egymással (KORPÁS, 1997). A korrelációszámítás a kapcsolatot jellemzi, de semmit nem mond az oksági viszonyról. Tehát két vagy több változó közötti sztochasztikus kapcsolat megállapításából nem következik, hogy a változók oksági összefüggésben vannak, az egyik tényező változása oka a másik tényező változásának. Az oksági kapcsolatot csak alapos szakmai és statisztikai vizsgálattal lehet megállapítani.

Korrelációszámítást kizárólag magas mérési szintű változókra lehet alkalmazni (VEKERDI, 1994), az én rendelkezéseimre álló változók viszont alacsony mérési szintűek. Ebben az esetben a kérdésekre kapott válaszok minősített eredményeiből átlagokat képeztem. Így vittem be a másodlagos, magas mérési szintű adatokat az SPSS táblába, amelyre ebben a formában már lehetőségem volt korrelációt számolni.

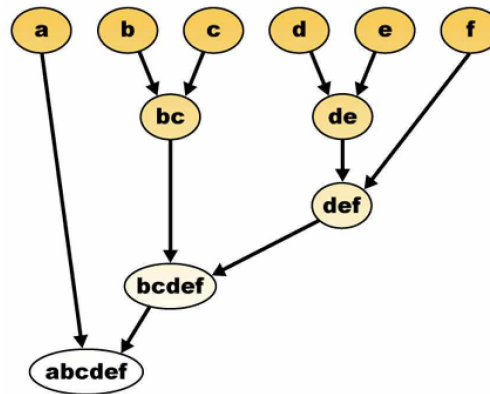
Az általam létrehozott kérdéskörök közötti kapcsolatok vizsgálatából kihagytam a 18. és a 28. kérdést, ugyanis a kapott válaszok nem illeszthetők be a vizsgálatba, mivel a kérdések nem a beszerzésmenedzsment konkrét témaköreire irányultak, hanem leginkább vállalati jellemzőket vizsgáltak. Egyik esetben a 2008-ban feldolgozott alapanyag mennyiségre, másik esetben pedig egy évszámra, még hozzá a beszállítók értékelésének módszerének az első alkalmazott évére kérdeztem. Ebben a két esetben konkrét válaszokat kellett adni, nem pedig kategorikusan minősített értékeket.

2. 4. 4. 2. Klaszteranalízis

Alacsony és magas mérési szintű változók esetében is alkalmazott eljárás. Az eljárásnak az a lényege, hogy a megadott változók segítségével csoportokat alakít ki.

A csoportképzés távolságok mérésén alapul. Azokat tekintjük egy csoportban lévőeknek, akik elkülönülten közel vannak egymáshoz. Az elemzés nehézsége leginkább abban áll, hogy a kialakult csoportoknak tényleg tudunk-e nevet adni.

KUHN (1977) szerint a klaszteranalízis olyan dimenziócsökkentő eljárás, amelyben a megfigyelési egységekhez rendelt változók jelentik azokat a dimenziókat. Ezek mentén a megfigyelteteket csoportosítani kívánjuk oly módon, hogy az egy csoportba tartozók minden változó mentén közel legyenek egymáshoz, illetve minden más csoporttól (azaz klasztertől) távol essenek. Olyan módszer tehát, ami az egyes objektumok egymáshoz való távolságát vizsgálva képez homogén alcsoportokat (12. ábra).



12. ábra: Klaszteranalízissel létrehozható dimenziócsökkentés

Forrás: saját szerkesztés, 2010

A klaszterkialakításnak két módszere van, a hierarchikus és a nem hierarchikus módszer. Disszertációmban az előbbit alkalmaztam a csoportok képzésére. A hierarchikus klaszterelemzés azon az elgondoláson alapszik, hogy első lépésben valamennyi besorolásra váró esetet külön egyszemélyes klaszterekben képzeljük el (ez esetben tehát annyi klaszterünk van, ahány elemű a mintánk), majd abból a két elemből, amely a legközelebb van egymáshoz, az analízis közös klasztert készít (ekkor a klaszterek száma $N - 1$). Harmadik lépésben két dolog történhet: vagy talál az eljárás egy olyan elemet, amely közel van az imént kialakított kételemű klaszterhez. Azt háromeleműre bővíti, vagy talál két, ettől a csoporttól különálló, de egymáshoz közel eső elemet, amelyekből egy újabb kételemű klasztert képez. Ez az építgetés mindaddig folytatódik, amíg valamennyi elemünk egyetlen, ám meglehetősen heterogén klaszterben tömörül. Addig nem fogadhatjuk el a csoportokat, amíg nem ellen őriztük azok érvényességét, validitását (PAPINEAU, 1997). Vizsgálataim során az ötklaszteres megoldást fogadtam el. Ennek az az oka, hogy ezek között volt jelentős különbség, s ezek részletezték kellőképpen az adatok mögötti kapcsolatokat.

A klasztereket a vállalati jellemzőkből állítottam össze öt lépésben. Elsőként az árbevétel és a logisztika szervezeti jelenléte vagy hiánya alapján készítettem klasztereket, második lépésben ugyanúgy az árbevétel, viszont a beszerzési szervezet előfordulása adta a klaszterképzés alapjait. Harmadik esetben ismét az árbevétel, de a vállalkozások tevékenységi körével, majd az árbevétel az alkalmazottak létszámával, végül 5. esetben a tevékenységi kör és az alkalmazottak létszáma alkotta a csoportokat. Minderre azért volt szükségem, mert látni akartam a csoportosítások közötti különbségeket is, és minden lehetőséget meg akartam adni arra, hogy minél több összefüggést megtaláljak.

2. 4. 5. A kvalitatív kutatás bemutatása

SZABÓ (1997) szerint a kvalitatív kutatások megkülönböztetését az indokolja, hogy a megfigyelhető tények jelentős része nem mennyiségi, számokban kifejeződő formában jelentkezik, illetve, nem szükségszerű a kutatáshoz tartozó minden tényt számokban kifejezni. A valós eseményeket, illetve a valóságot kifejező adatok megfogalmazódhatnak szavak, benyomások, gesztusok vagy hangok formájában is. Így a kvalitatív kutatások a minőség, a jelentés és a tartalom összefüggéseire koncentrálnak.

A kérdőívvel összegyűjtött adatokat, azok értékelt eredményeit másodlagos elemzésnek vettem alá, segítségül hívva az interjúalanyt. Ezzel az volt a célom, hogy ne csak a kapott adatok „száraz” értékelése adja számomra az alapot a következtetésekre, hanem formáljon véleményt ezekről a véleményekről az is, aki már évek óta a szakmában dolgozik és a témában kellőképpen jártas.

A kvalitatív kutatáshoz alkalmazott mélyinterjúk az adatgyűjtést követő második évben, 2010 tavaszán készültek. Az interjúk négy, különböző szempontok alapján kiválasztott vezetővel, 1,5 - 2 órás terjedelműek voltak. Igyekeztem úgy választani interjúalanyt, hogy mind a négy vállalkozás más-más tevékenységet folytasson, különböző árbevételt produkálva és különböző létszámú alkalmazottakkal együttműködve. Megkülönböztetési és kiválasztási tényező volt a beszerzés szervezetben elfoglalt helye és szerepe is. A négy feldolgozó vállalkozást az ő kérésükre nem neveztem meg, az alábbi jellemzőkkel mutatom be őket:

1. Az első egy 1 milliárd forint feletti árbevétellel, 11-50 fős létszámmal rendelkező, konzervgyártó kft., amelynek szervezeti struktúrájában nem található külön beszerzés.

2. A második vállalkozás ismét 1 milliárd forint feletti árbevételt produkál, 101-200 fős alkalmazotti létszámmal bír, sűrítménnyel és velőgyártással foglalkozó, beszerzési szervezettel rendelkező kft.
3. A harmadik vállalkozás egy olyan pálinkakészítő kft., amely létszáma nem haladja meg a 10 főt, árbevétele 101-500 millió forint közötti és beszerzési szervezettel nem rendelkezik.
4. A negyedik vállalkozás egy savanyúságkészítő bt., ahol csupán 4 fő dolgozik, az árbevétel nem éri el a 100 millió forintot és beszerzési szervezettel nem rendelkezik.

A kiválasztott zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások mindegyike Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található, az interjúalanyok minden esetben vezetők voltak, egyik esetben egy 50 éves ügyvezető igazgató helyettes férfi, másik esetben egy hasonló korú beszerzési vezető nő, a harmadikban és a negyedikben pedig egy 42 és egy 45 éves ügyvezető férfi adta a szükséges információkat a mélyinterjúhoz.

Segítségül vittem a statisztikai értékelés során kapott eredményeimet, következtetéseimet és egy diktafont, hogy az interjúalany minden lényeges szava megmaradjon. Hangsúlyt fordítottam arra, melyek azok az eredmények, amelyekkel egyetértenek, illetve melyek azok, amelyeket cáfolják a vezetők, annak mi az oka, azt mivel magyarázzák. Kíváncsi voltam arra is, hogy mivel magyarázhatóak az összefüggések az egyes változók között, illetve milyen következtetéseket, javaslatokat tudnának megfogalmazni az eredmények és a saját tapasztalatok alapján. Utolsó kérdésemmel pedig mind a négy esetben az elmúlt két év változásait, tapasztalatait igyekeztem felfedni.

3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Az interjúk során kapott adatok és információk segítségével készítettem egy folyamatábrát a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési tevékenységéről. Ezt követően a már említett statisztikai módszerekkel végzett értékelések eredményeit a beszerzési folyamat fontosabb lépései köré építettem fel.

3.1. A FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOK BESZERZÉSI FOLYAMATA

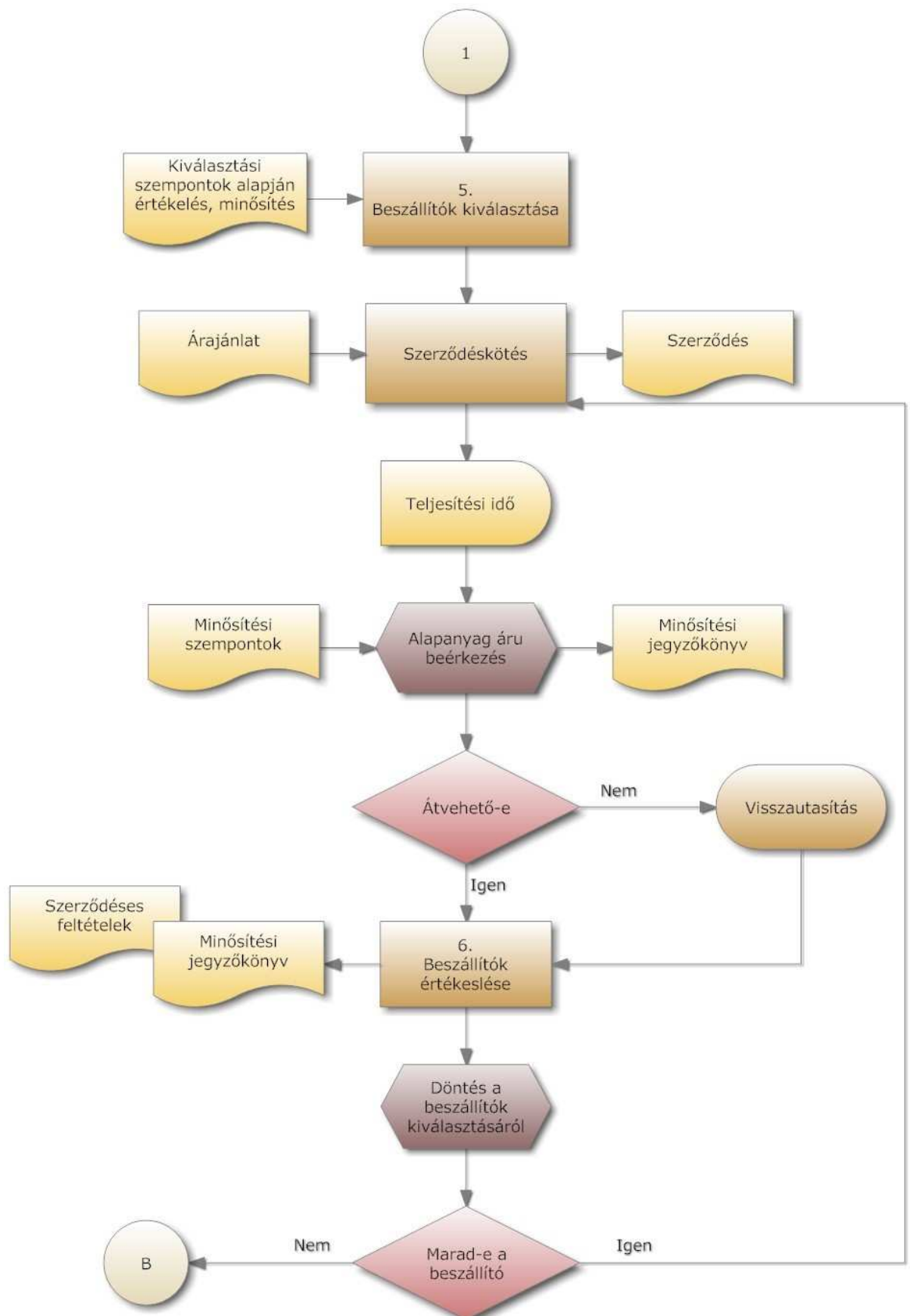
A 13. ábra a vizsgált vállalkozások beszerzésmenedzsment lépéseit mutatja. Az ábráról leolvasható a folyamat minden lépése és az ahhoz kapcsolódó dokumentumok. A számozott lépések a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások hangsúlyos és kritikus tevékenysége. Hangsúlyos, mert ezekre a pontokra fordítják a legtöbb figyelmet, kritikus, mivel a hibalehetőségek ezekben a lépésekben a leggyakoribbak.

1. Beszerzési igények meghatározása, amely 78%-ban az értékesítési oldalon előre kötött megrendelések alapján történik. A fennmaradó 22%-ban ad hoc jellegű értékesítéssel kerülnek a piacra.
2. A megrendelést követi az alapanyag mennyiség kalkulációja, amely a késztermék előállításához szükséges. Ehhez az illetékes felsővezető (ügyvezető, logisztikai, beszerzési vagy termeltetési vezető) meghatározza a beszerzés lebonyolításához szükséges humán erőforrás szükségletet, vagyis létrehozza a csoportot, amelynek résztvevőit kinevezi, pozicionálja, meghatározza a beszerzési szervezet formáját (centralizált, decentralizált vagy vegyes). Alacsony létszámú vállalkozások esetében a beszerzési feladatokat a vezető egy emberként látja el.
3. A beszerzési csoport tagjai meghatározzák a feladatokat és felelősségeket, kialakítják a beszerzési stratégiát, amelyben a beszállítókkal szemben támasztott termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra vonatkozó követelményeket írásba foglalják. Írásba foglalják a beszállítók minősítési, értékelési módszerét. Megtervezik a stratégiai kapcsolat kiépítését beszállítóik egy részével, más részével pedig egyedi megállapodásokat kötnek.
4. A következőkben a beszerzési csoport (vagy az egyetlen vezető, aki a feladatokat elvégzi), áttekinti a meglévő beszállítói adatbázist, felveszi a

kapcsolatot a beszállítókkal, egyeztetni az alapanyag igényeket és esetenként a termesztestechnológiai feltételeket. Az információk alapján meghatározásra kerülnek a rendelkezésre álló potenciális beszállítók. Ez alapján felmerül a kérdés, miszerint szükség van-e újabb beszállítókra. Ha nem, akkor a csoport ezzel a feladattal megbízott tagja kiválasztja a vállalkozás igényeinek és feltételeinek megfelelő beszállítókat, és szerződést köt velük. Ha van szükség további beszállítókra, akkor ajánlatkérés kezdődik a még számításba jövő partnerektől.

5. Ha az ajánlatok beérkeztek, a csoporttagok átnézik, emellett összevetik a beszállítók kiválasztási kritériumoknak való megfelelését (termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra) is. Ha megfelelt mind a két elvárásnak, megtörténik a szerződéskötés. Amennyiben még szükséges további beszállító, visszatérünk az ajánlatkérési fázishoz. Beszállításkor a beszerzési stratégiában meghatározott szempontok alapján történik az alapanyag minősítése. Az eredményeket jegyzőkönyvbe veszik, amelyek alapján meghozzák a döntést, mennyi részét lehet átvenni az árúnak.
6. A beszállítókat a minősítési jegyzőkönyvek alapján a beszerzési stratégiában megfogalmazott módszerrel értékelik, illetve ellenőrzik a szerződéses feltételeknek való megfelelést, ezáltal döntenek a további együttműködés lehetőségéről. Ha megfelel a beszállító a további együttműködésre, akkor a következő évben az előző évi értékelése alapján történik a szerződéskötés. Itt felmerül a kérdés a stratégiai partnerkapcsolat kialakítására is, melyet a következő évben határoznak meg. Amennyiben nem felelt meg az elvárásoknak a beszállító, úgy kikerül a vállalkozás adatbázisából, lehetősége visszajutni csak a folyamat elejétől, vagyis az ismételt ajánlatkérési, ajánlatadási lépésektől lehetséges.

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



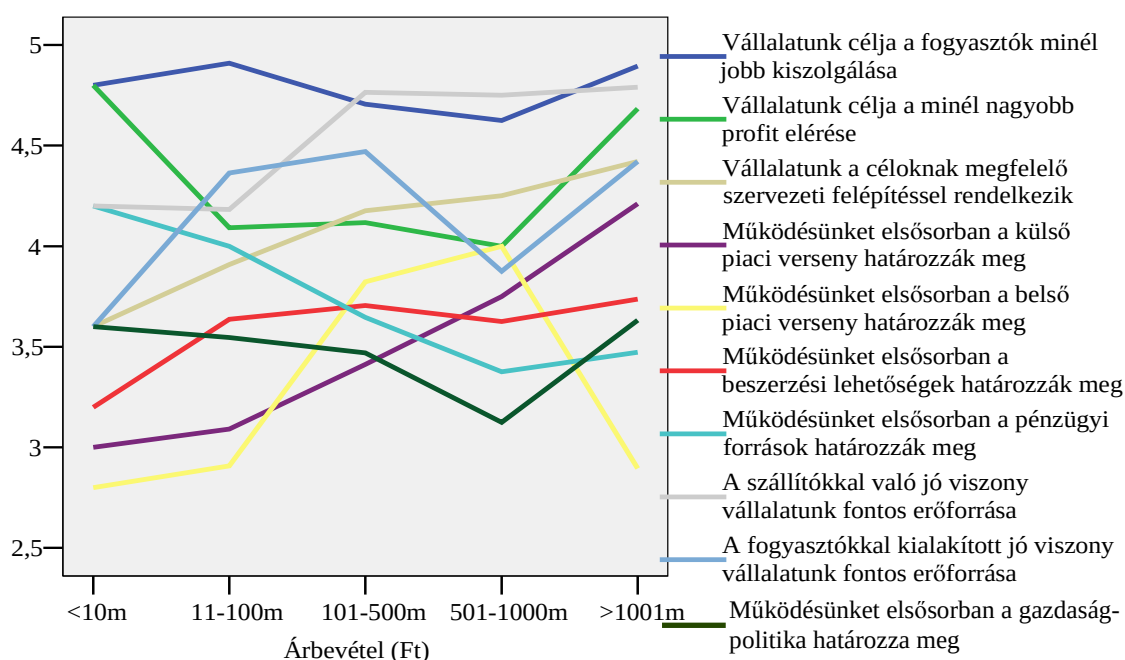
13. ábra: A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata

Forrás: saját szerkesztés, 2008

3. 2. A BESZERZÉS SZEREPE A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

Az általam készített kérdőív 33 kérdése és a hozzájuk tartozó minősített válaszok kiértékelésével igyekeztem magyarázatokat kapni a beszerzési, logisztikai kérdésekre. Az észak-alföldi régió 60 feldolgozó vállalkozásából 12 Hajdú-Bihar, 44 Szabolcs-Szatmár-Bereg és 4 Jász-Nagykun-Szolnok megyében található.

A szakmai kérdéseket megelőzve a vezetők lehetőséget kaptak megítélni az általuk képviselt vállalkozás sikerét, céljait, minőségpolitikáját meghatározó tényezőket. Ezeket árbevételük alapján különböztettem meg, vagyis az érdekelt, hogyan vélekednek az alacsonyabb és magasabb árbevételű produkáló feldolgozók a működésüket, eredményességüket meghatározó vállalati- és gazdaságpolitikáról, a külső és belső piaci versenyről, és a felsorolt egyéb tényezőkről. A kapott eredményeket a következő, 14. ábra mutatja.



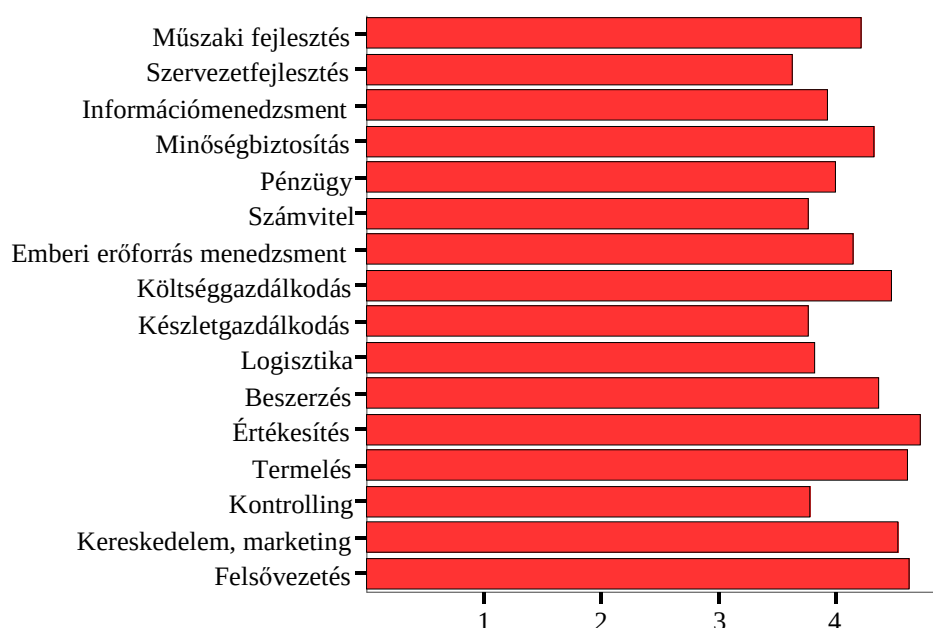
14. ábra: A vállalkozások sikerét, minőségpolitikáját meghatározó tényezők

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az ábráról leolvasható, hogy az árbevétel növekedésével egyre fontosabb a vállalkozások számára a beszállítókkal való jó viszony. Hasonló eredményt mutat a szervezeti felépítés értékelése és a külső piaci verseny meghatározó jelenléte is. A középméretű vállalkozások kivételével mindegyiknél a legfontosabb tényező a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálása, a minél nagyobb profit elérésére való

törekvés csak másodlagos. Látható még, hogy az árbevétel növekedésével, a pénzügyi források a vállalkozások működését egyre kevésbé befolyásolják. A legkevésbé meghatározó a pontszámok alapján a gazdaságpolitika, esetenként a belső piaci verseny alakulása, amely mára a válság hatására felértékelődött, ha ismét feltenném ezeket a kérdéseket, feltehetőleg megítélésük jelentős mértékben változna.

A kérdőív szakmai részének első két kérdése a vállalkozások életében szerepet játszó funkciók megítélésére, illetve azok jövőbeli változtatási, fejlesztési terveire kérdez. A feldolgozó vállalkozások vezetői a felsorolt termelési funkciókat és azok közül is a logisztikát és a beszerzést különböző pontszámokkal értékelték.

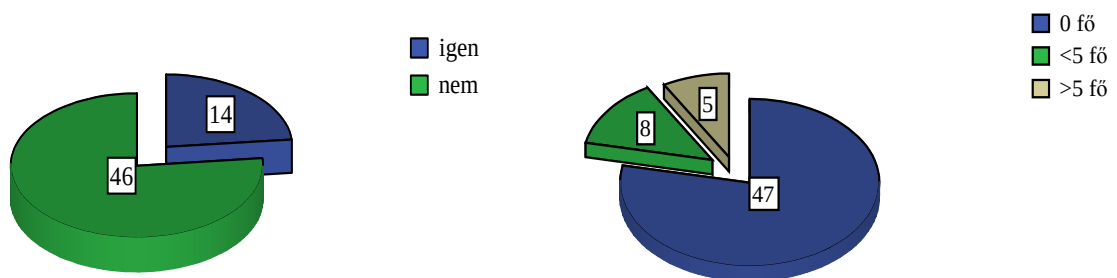


15. ábra: A vállalati funkciók hatékonyságban közrejátszott szerepe

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 15. ábráról leolvasható a logisztikai funkció alacsony szerepe a vállalkozások életében. Ennek ellenére a beszerzést sokkal értékesebbnek találták a megkérdezettek, viszont az értékesítési, termelési, vezetési funkciók mellett még ezt a tényezőt is láthatóan alacsony pontszámmal (4,3) értékelték. Arra a kérdésre, hogy mely területen és milyen mértékű változást találnának jónak a gazdálkodás hatékonyságának növeléséhez érdekes módon, a logisztikát és a beszerzést nagyon fontos fejlesztendő területnek találták. Tehát a válaszok arra mutatnak, hogy a vizsgált vállalkozások nem fordítanak kellő hangsúlyt a logisztikai vállalati funkciókra, viszont felismerték, hogy e területeket minél hamarabb, minél gyorsabb ütemben kellene fejleszteni a gazdálkodás hatékony működésének érdekében. Ez a felismerés azoknak a válaszoknak az

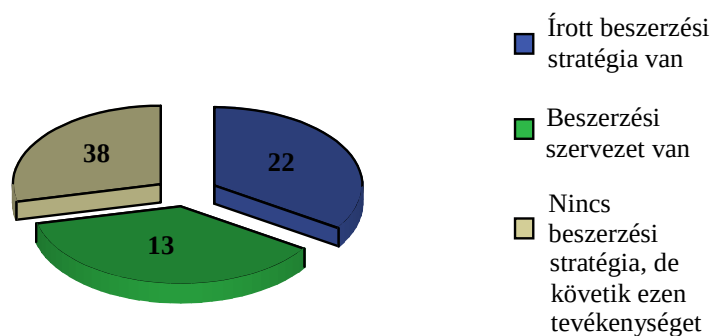
értékelésében is tükröződik, amelyekre a kérdőív 3. kérdése keresi a választ, mi szerint mely termelési funkciók fejlesztése a terv az elkövetkező években. A válaszokból az látszik, hogy a költségek csökkentése mellett a minőség és a partnerkapcsolatok javítása a jövőben a legfontosabbnak tűnő elérendő cél, melyek alapvető elemeit képezik a beszerzési-logisztikai hatékonyságot meghatározó szerepeknek. A fejlesztési területek legfontosabb forrásaival az ezt követő kérdés (K4.) foglalkozik. Az elemzés során kapott eredmények azt tükrözik, hogy a felsővezetés, a vevők és a különböző kiállítások, vásárok járulnak hozzá leginkább a fejlesztési ötletek felmerüléséhez. Az oktatási intézmények adják a legkevesebb innovatív gondolatot a vállalkozásoknak.



16. ábra: Logisztikai szervezet előfordulása a vizsgált vállalkozásokban, illetve az abban tevékenykedő személyek száma

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A megkérdezettek közül 14 vezető logisztikai szervezetben dolgozik, 46 vállalkozásnál viszont egyáltalán nem található logisztikai egység. A 46 vállalkozásból egy esetében jelenleg nincs logisztikával foglalkozó személy, de ez csupán átmeneti állapotot tükröz. A fennmaradó 13 feldolgozó közül 8 esetében 5 főnél többen (ezek 200 fő feletti létszámú vállalkozások), 5 esetében (100-200 fő közötti vállalkozások) pedig annál kevesebben tevékenykednek az említett szervezeti egységben.



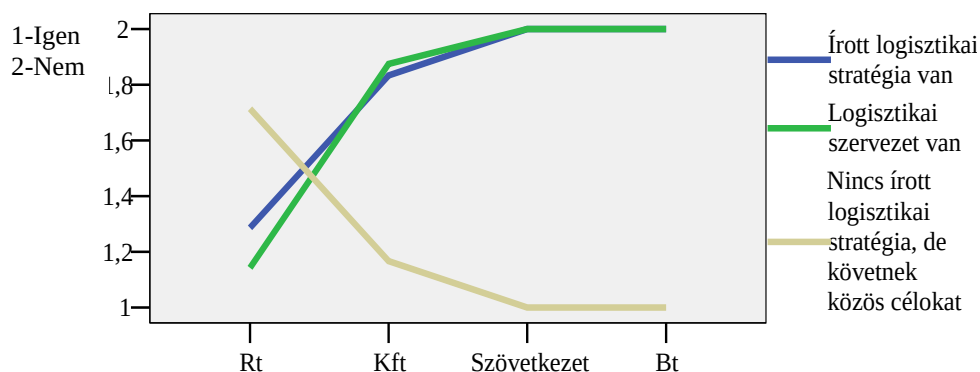
17. ábra: A beszerzés szerepe a vállalati tevékenységben

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 17. ábráról leolvasható, hogy csupán 13 vállalkozás hierarchiájában található meg a beszerzési szervezet valamilyen formában. 22 feldolgozó esetében nem mondható el ugyanez, nekik viszont van írott beszerzési stratégiájuk. 38 vállalkozásnak a beszerzésre sem külön szervezete, sem írott stratégiája nincs. Esetükben a beszerzési tevékenység olyan felsővezetői szinten történik, ahol az ezzel foglalkozó szakember egyéb más tevékenységet is ellát. Ez lehet akár a termeltetési vezető, vagy maga az ügyvezető is.

A következő kérdés a logisztikai feladatok megítélésével foglalkozik, a választ arra keresi, hogy a vezetők mennyire tartják fontosnak a szakirodalomban már ismertetett és általam felsorolt logisztikai tényezőket. A kapott válaszok alapján az eredmény arra mutat, hogy legmagasabb pontszámmal a beszerzést értékelték, azt követték sorban a rendelésfeldolgozás, készletgazdálkodás, raktározás, elosztás, informatikai háttér, végül a szállítás. A válaszok megítélését megvizsgáltam a szerint is, hogy szétválasztottam a feldolgozókat típusuk, működési formájuk, árbevételük alapján is. Ez által az eredmények azt mutatják, hogy nincs szignifikáns különbség, ha a feldolgozókat működési típusuk, formájuk vagy árbevételük alapján különböztettem meg. Az eredmény minden esetben ugyanazt mutatta, vagyis a logisztikai feladatok közül a vezetők a beszerzést részesítették előnyben.

A következő kérdéssel arra kerestem a választ, mely vállalati működési forma esetén van logisztikai stratégia és logisztikai szervezet (18. ábra).



18. ábra: A logisztika megítélése a vállalkozások sikerében működési forma alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

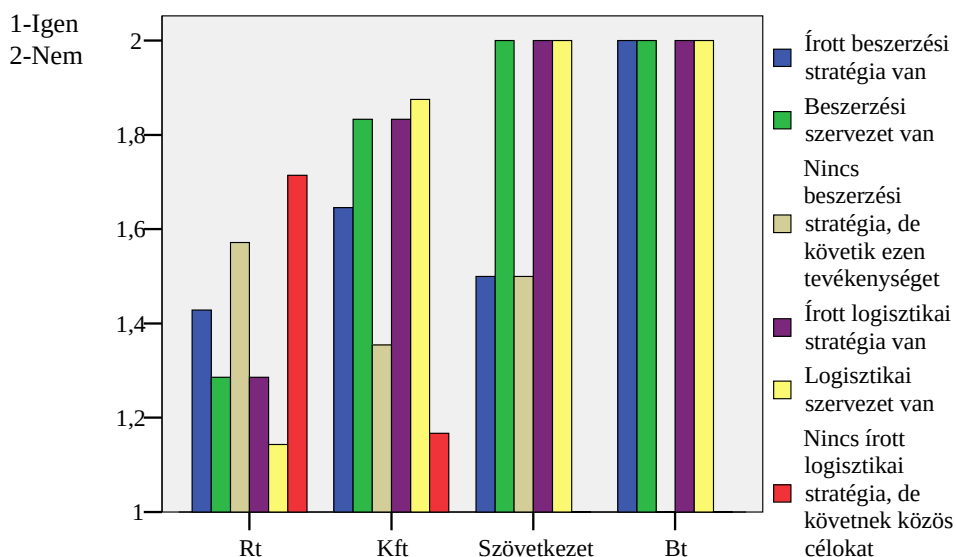
A kérdésre megadott három választ igennel és nemmel kellett értékelni. Az „1” jelöli az „igen”, a „2” az „nem” válaszokat. Ez alapján érdekesnek mondható, hogy a

szövetkezeteknél és betéti társaságoknál egyaránt nem található meg a logisztikai szervezet és stratégia, viszont követnek közös célokat, míg a részvénytársaságok többségénél jelen van a két vizsgált funkció. A kft.-k esetében megoszlanak az eredmények, mégis túlnyomó esetben közelebb vannak a válaszok az „nem”-hez, vagyis a logisztikai stratégia és szervezet előfordulása csekélyebb, mint azok jelenléte.

3. 3. A BESZERZÉS SZERVEZETBEN ELFOGLALT HELYE

Ebben a részben arra kerestem a választ, hogy a vizsgált feldolgozó vállalkozások szervezetében, szervezeti struktúrájában hol helyezkedik el a beszerzés, milyen szerepet kapott a vállalkozások életében, mennyire tartják nélkülözhetőnek vagy fontosnak ezt a funkciót. Ezzel együtt bemutatom a vállalkozások 2007-ben feldolgozott termékeit, alapanyagait.

A beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helye függ a vállalkozás méretétől, a vállalkozás tevékenységi profiljától, illetve a beszerzés vállalati fontosságától. A következőkben azt elemeztem, hogy a zöldség-gyümölcs feldolgozók beszerzési tevékenysége hol helyezkedik el a vállalati hierarchiában, és mitől függ a kapott pozíció, mely tényezők határozzák meg a funkció megítélését.

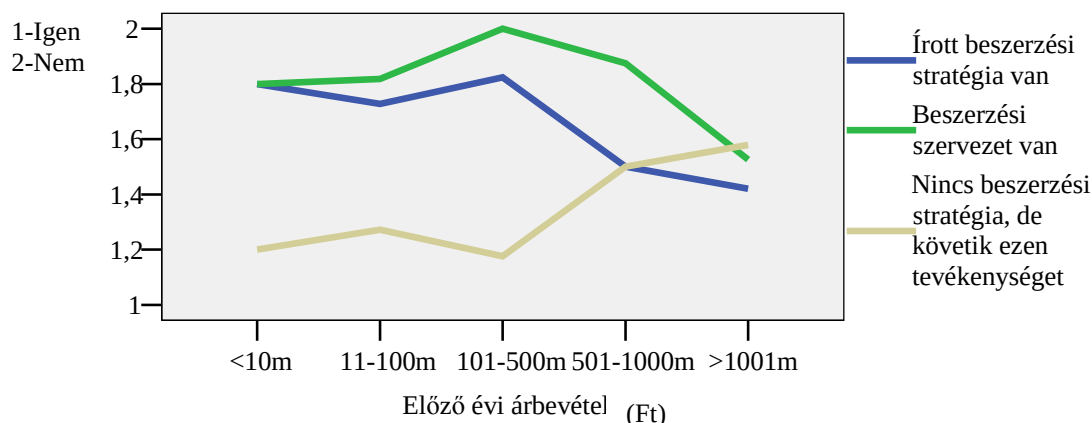


19. ábra: A beszerzés és a logisztika megítélése a vállalkozások sikerében működési forma alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 19. ábrán a beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helyét ábrázoltam, viszont összehasonlítóképpen meghagytam a logisztikára vonatkozó értékeléseket is, hogy látható legyen a két funkció megítélése közötti különbség. Az ábra alapján elmondható, hogy a logisztika és a beszerzés jelenlétének különbsége csak a betéti társaságok esetében nem különbözik, sem a beszerzés, sem a logisztika nem található meg a szervezetükben, a vállalkozások sikerében. Ezzel ellentétben a részvénytársaságoknál egyértelműen kimutatható a logisztikai és beszerzési szervezet, illetve az írott logisztikai és beszerzési stratégia. A korlátolt felelősségű társaságoknál kisebb arányban fordul elő a logisztika, ennél gyakoribb a beszerzés és annak stratégiája. Míg a 2 szövetkezetnek nincs logisztikai stratégiája, logisztikai és beszerzési szervezete, addig beszerzési stratégiával egyikük rendelkezik.

Ugyanerre a kérdésre kerestem a válaszokat az árbevétel megoszlása alapján is, mivel az árbevétel függvényében is látni szerettem volna a beszerzés megítélését (20. ábra).



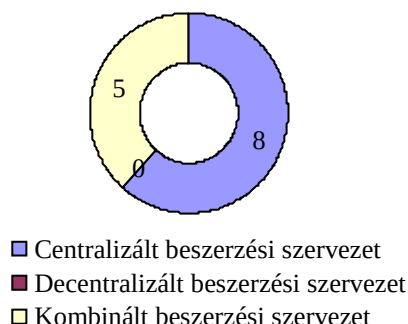
20. ábra: A beszerzés és a logisztika megítélése a vállalkozások sikerében árbevétel alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az ábráról leolvasható, hogy az árbevétel növekedésével bár ingadozva, de nő a beszerzési stratégia és a szervezet szerepének megítélése. A kapott adatok azt mutatják, hogy az alacsony árbevétellel bíró vállalkozások többsége nélkülözi a beszerzést a vállalati hierarchiából, és csupán az 500 millió Ft feletti árbevétellel rendelkező nagyvállalkozások értékelik és élvezik a szervezet jelenlétét. Minél nagyobb az árbevétel, annál nagyobb valószínűséggel találjuk meg a funkciót.

A következőkben arra voltam kíváncsi, hogy a beszerzés a szervezeti struktúrában milyen formában helyezkedik el. Centralizáltan, decentralizáltan, vagy esetleg a kettő

kombinációjaként abban a 13 szervezetben, ahol megtalálható. Az eredményeket a 21. ábra mutatja.

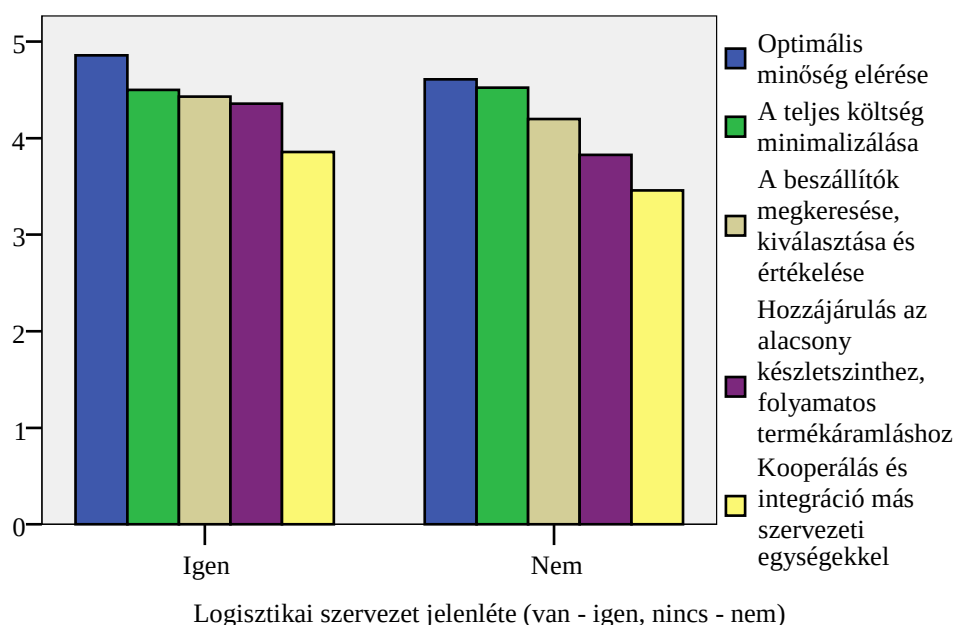


21. ábra: A beszerzési szervezeti formák előfordulása

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 13 vállalkozás egyikében sem fordul elő a beszerzési szervezet decentralizált formában. A legtöbb esetben (8 szervezetben) centralizáltan, 5 esetben pedig vegyesen, a kettő kombinációjaként van jelen.

A 22. ábra bemutatja, mi a különbség a beszerzés fontosságának és hatékonyságának megítélésében abban az esetben, ha egy zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásnál van és ha nincs külön logisztikai szervezet.



22. ábra: A beszerzés hatékonyságának megítélése meglévő és hiányzó logisztikai szervezetek esetében

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az ábráról leolvasható, hogy a válaszok fontossági sorrendjének megítélése egyezik mind a két esetben, viszont az egyes tényezők értékelésének erősségében lényeges különbségek mutatkoznak. Amely vállalkozásnál van külön logisztikai szervezet, ott magasabb pontszámmal minősítették a beszerzés hatékonyságát meghatározó itemeket. Magasabb pontszámmal értékelték, és egyben a legfontosabbnak ítélték az optimális minőség elérését és mind a két esetben csak a második helyre szorult vissza a költségcsökkentési lehetőség. A minőségi paraméterek megítélésének fontossága annak köszönhető, hogy a hazai kedvező ökológiai környezet miatt egyre szélesebb körben kezdik elismerni a Magyarországon termelt zöldségek és gyümölcsök egyedülálló íz, illat és szín harmóniáját. Érdekesnek mondható, hogy ahol nem foglalkoznak külön szervezeti egységként a logisztikával, ott a költségcsökkentés lehetősége majdnem megelőzi a minőségi követelményeknek való megfelelés fontosságát.

A 14., 15. és 20. kérdéssel arra voltam kíváncsi, hogyan ítélik meg a beszerzést, mint vállalati funkciót azösszvállalati siker szempontjából, milyen paraméterek miatt tartják fontosnak a beszerzést, illetve a beszerzés hatékonyságának szempontjából mely tényezők (a felsoroltak alapján) a legfontosabbak. A kapott eredményeket 7. táblázat foglalja össze.

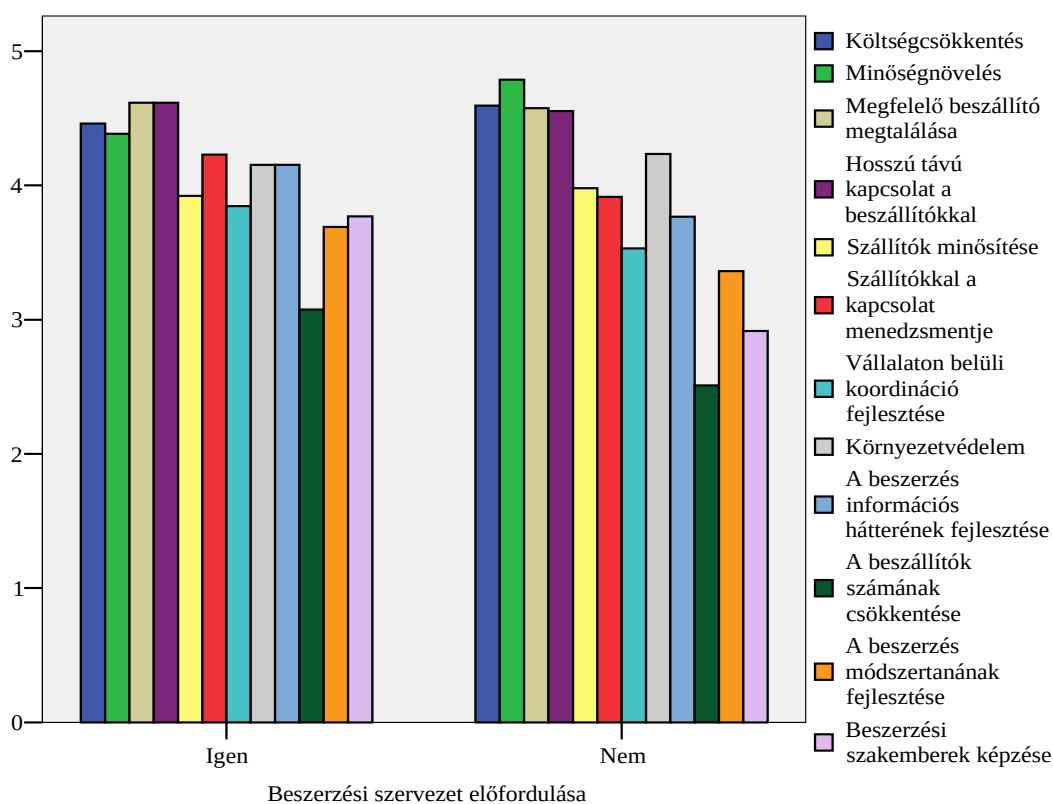
7. táblázat: A beszerzési terület céljainak megítélése (K14), illetve a beszerzés fontosságát meghatározó paraméterek értékelése (K15)

K14.	Átlag	K15.	Átlag
A termelés zavartalan működésének biztosítása	4,72	Optimális minőség elérése	4,67
Beszerzési források megtalálása	4,57	A teljes költség minimalizálása	4,52
A beszerzési piacok áttekinthetőségének biztosítása és javítása	4,43	A beszállítók megkeresése, kiválasztása és értékelése	4,25
Optimális beszerzési döntések lehetővé tétele	4,28	Hozzájárulás az alacsony készletszinthez, folyamatos termékáramláshoz	3,95
Technikai fejlődés folyamatos követése	4,22	Kooperálás és integráció más szervezeti egységekkel	3,55
A beszerzési források értékelése	3,92		
Más egységek ellátása információval	3,48		
Egyes termékek helyettesíthetőségének értékelése	2,92		

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A vállalati sikert meghatározó főbb szempontok (K14) a termelés zavartalan működésének biztosítása és a megfelelő beszerzési források megtalálása. A legkevésbé fontos tényező az egyes termékek helyettesíthetőségének értékelése, vagyis nehezen és ritkán helyettesíthetők a beszerzendő termékek más termékekkel, legfőképpen a zöldség-gyümölcs feldolgozásban. A megkérdezett vezetők a beszerzést, mint vállalati funkciót (K15) elsősorban az optimális minőség elérése és a teljes költség minimalizálása miatt tartják fontosnak. Ez azt jelenti, hogy a megfelelően előirányzott beszerzéssel a legjobb minőség és a legkisebb ráfordítás a cél. Az alacsony készletszint fenntartása, az együttműködés a beszállítókkal és más szervezeti egységekkel kevésbé meghatározó szempontok.

A kérdőív 20. kérdésében arra kerestem a választ, hogy mely tényezők határozzák meg a beszerzés hatékonyságát a vállalkozásoknál. A válaszokat elkülönítettem a beszerzési szervezet előfordulása alapján. A pontos kérdés az volt, hogy a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők megítélése mennyiben különbözik azoknál a szervezeteknél, ahol van külön beszerzés, illetve ahol nincs, és csupán egy vezető oldja meg az ezzel kapcsolatos feladatokat. A válaszok különbségei jól láthatók a 23. ábrán.



23. ábra: A meglévő és hiányzó beszerzési szervezetek véleménykülönbsége a beszerzés hatékonyságának növelésének megítélésében

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az ábra a létező és hiányzó beszerzési szervezetek véleménykülönbségét mutatja a beszerzés hatékonyságának növelésének megítélésében. A diagramról látható a hasonlóan magas pontszámú megítélése a minőségnövelésnek és a megfelelő beszállító megtalálásának, az azokkal való hosszú távú kapcsolatok kialakításának. A megfelelő beszállító a kívánt minőséget biztosítja, így minden esetben, közvetlenül és közvetve is, a tényezők magas pontszámú megítélése a minőségnövelésre gyakorolt hatásukat tükrözik. A vállalkozások előrelátóak, általában hosszú távra terveznek a beszállítói kapcsolatok terén, amellyel közvetetten így is tudatosan a legjobb minőséget akarják elérni. Különbség inkább abban mutatkozik, hogy ahol még nincs külön beszerzési szervezet, ott nem fordítanak akkora hangsúlyt az erre a feladatra kijelölt szakember továbbképzésére, fejlesztésére. A kapcsolatok menedzselésének megítélése, a beszerzés módszertanának fejlesztése és a beszerzési szakemberek képzése erőteljesebb és fontosabb a beszerzési szervezetekkel rendelkező vállalkozások életében. Egyik vállalkozás sem tartja fontosnak a beszállítók számának csökkentését, vagyis szükség van a meglévő partnerkapcsolatok jelenlétére.

A 13. és 19., a szakmai és a technikai háttér információk kérdését a területi korlátok miatt csupán néhány mondatban összegzem. A 16-17. kérdések válaszait, vagyis a beszerzett-feldolgozott alapanyagok mennyiségét összefoglaló *16. ábrát* a *Saját vizsgálatok anyaga, módszere* című fejezetben mutattam be. Arra a kérdésre, hogy milyen technikai és szakmai háttér biztosított a beszerzési tevékenység lebonyolításához, a következő válaszokat kaptam.

A megkérdezett 60 feldolgozó vállalkozás technikai hátterében, mindenhol található telefon, internet, fax és számítógép, speciális logisztikai segédprogram csupán a legnagyobb 11 konzervgyárnál biztosított és mintegy 26 vállalkozás alkalmaz vonalkód beépítési –leolvasási eljárást a termék nyomon követéséhez.

A vezetők arra a kérdésre, hogy véleményük szerint milyen szakismeretet igényel a beszerzési tevékenység, a legmagasabb és egyben kiugró pontszámmal a mezőgazdasági (4,35) ismereteket értékelték, majd alacsonyabb pontszámokkal a szabványok (3,8), kereskedelmi (3,7), pénzügyi (3,6), közgazdasági (3,5), és jogi ismereteket (3,4), végül 2,7-es átlagponttal a vámszabályzati, fuvarozási ismereteket minősítették. A mezőgazdasági ismeretek megítélése valószínű a vállalkozások fő tevékenységének, a zöldség-gyümölcs feldolgozásnak is köszönhető.

Hol a helye a beszerzésnek a szervezetben? Erre a kérdésre nincs egyszerű válasz. Bizonyos esetekben a beszerzési funkció nem jelentős, és a hierarchiában alárendelt

helyzetbe kerül. A beszerzési kiadásoknak ugyanakkor a vállalkozás üzleti forgalmához viszonyított mérete szükségessé teheti magas beosztású vezető kijelölését. A két eset között sok változat létezik. Gyakran a vállalkozások igazgatói maguk foglalkoznak a beszerzési stratégia kidolgozásával és a munka irányításával, ami azt is jelenti, hogy a beszerzés kiérdemelte a felsővezetés figyelmét. A következő vizsgálatokkal meglátjuk, vajon elegendő-e ez a kiérdemelt figyelem a beszerzésmenedzsment kellő elismeréséhez és eredményes gyakorlati alkalmazásához. Az biztosan állítható, hogy ha a vállalkozás előrelátó és hosszú távra tervez, akkor nem közvetlenül a minőségi paraméterek lesznek az elsődlegesek a beszerzés hatékonyságának növelésében, hanem közvetetten a hosszú távú beszállítói kapcsolatok kialakításában éri el ugyanazt, az elvárt eredményt.

Két kategoriális változó közötti kapcsolatot khí-négyzet statisztikai próba segítségével végezhetünk. Keresztábra elemzéssel azt kutattam, hogy van-e összefüggés az alkalmazott beszerzési szervezeti struktúrák és a tevékenységi kör alapján csoportosított vállalati típusok között. A 8. táblázat a beszerzési szervezetek és a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások típusai közötti szignifikáns összefüggéseket szemlélteti.

8. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók típusa közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata

Khí-négyzet Próba	Khí-négyzet szignifikanciája	
	Központosított beszerzési szervezet	Kombinált beszerzési szervezet
Pearson féle khí-négyzet	0.941	0.925
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	0.830	0.898
Cramer féle V érték	0.941	0.925
N (elemszám, db)	60	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Mivel decentralizált beszerzési szervezet sehol sem volt, így csak a kombinált és a centralizált (központosított) formákat lehetett vizsgálni. Látható, hogy a khí-négyzet próba szignifikanciája mindkét esetben nagyobb, mint 0,05, ezért megtartjuk a khí-négyzet próba nullhipotézisét, vagyis nincs összefüggés a beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók tevékenységi típusa között.

Abban az esetben, ha nem a feldolgozók típusa és a beszerzési szervezeti formák közötti összefüggést, hanem az árbevétel alapján veszem a hipotézist, akkor már lényeges eredmény mutatható ki, amelyet a 9. táblázat szemléltet.

9. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók árbevétele közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata

Khí-négyzet Próba	Khí-négyzet szignifikanciája	
	Központosított beszerzési szervezet	Kombinált beszerzési szervezet
Pearson féle khí-négyzet	0.404	0.001
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	0.192	0.014
Cramer féle V érték	0.259	0.443
N (elemszám, db)	60	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A táblázatból leolvasható, hogy a kombinált, vagyis vegyes beszerzési szervezetek esetében, ahol központilag is és azon belül még alárendelt munkakörök is specializálódtak a beszerzési tevékenységre, kimutatható a szignifikáns különbség a feldolgozók árbevétele szerint. Ez azt jelenti, hogy van különbség a különböző árbevétellel bíró vállalkozások beszerzési feladataik fontosságának megítélésében. Ezeket a különbségeket a 10. táblázat mutatja be.

10. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók árbevétele közötti keresztábra

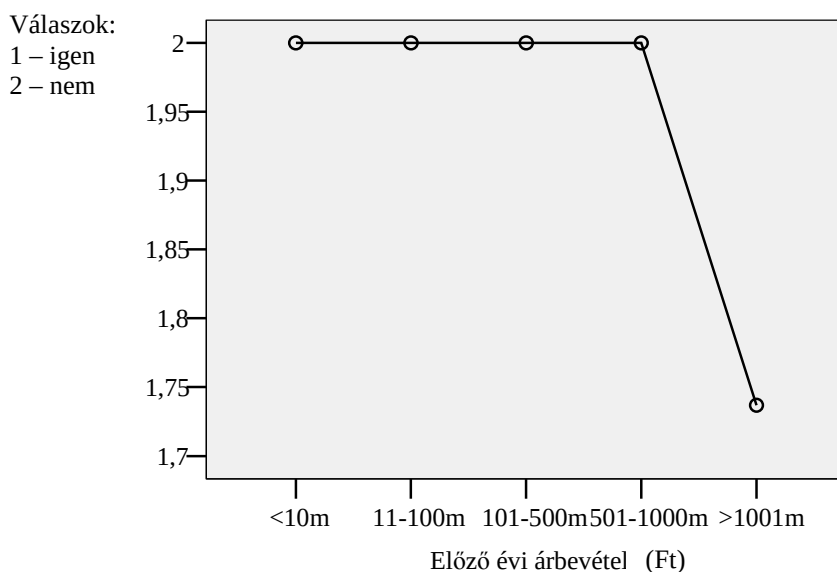
		Kombinált (vegyes) beszerzési szervezet		Összesen
		Igen	Nem	
2007-es árbevétel (Ft)	<10m	0	5	5
	11-100m	0	11	11
	101-500m	0	17	17
	501-1000m	0	8	8
	>1001m	5	14	19
Összesen (db)		5	55	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Mivel a khí-négyzet próba szignifikanciája a kombinált beszerzési szervezet esetében kisebb, mint 0,05, ezért elvetjük a khí-négyzet próba nullhipotézisét, vagyis

van összefüggés a változók között. A Cramer féle V értéke 0,443, tehát a vizsgált változók között közepesen erős összefüggés van, vagyis van hangsúly azon, hogy mekkora árbevétellel rendelkező feldolgozó, milyen szerepet szán a beszerzésnek a vállalati-szervezeti struktúrában. Azoknál a nagyobb feldolgozóknál, ahol az árbevétel meghaladja az 1 milliárd forintot, a szervezeti struktúrájukban kombinált formában található meg a beszerzés. A kisebb cégeknél ezzel ellentétben, egyáltalán nem fordul elő ebben a változatban. Ez azzal is magyarázható, hogy ezek a nagyvállalatok nagyobb létszámmal, több speciális funkciót működtető szervezeti részegységgel dolgoznak, így nagyobb hangsúlyt fordítanak a beszerzésre és a logisztikára is.

Kettes számmal jelöltem a nemleges, egyessel a helyeslő válaszokat. Jól látható a 24. ábrán, hogy a legnagyobb árbevétellel bíró vállalkozások már alkalmazzák a vegyes beszerzési struktúrát, vagyis az ő szervezetükben előfordul mind a központosított, mind a decentralizált formája is a beszerzési szervezetnek, míg a kisebbeknél ez egyáltalán nem jellemző. Ez alapján valóba szembetűnő, amit eddig csak feltételezésnek lehetett gondolni, hogy igen szoros kapcsolat van a vállalati „méret” és a szervezeti struktúra, vagyis esetemben konkrétan a beszerzési szervezet előfordulása és annak típusa között.



24. ábra: A kombinált beszerzési struktúra alkalmazása az árbevétel növekedésének függvényében

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

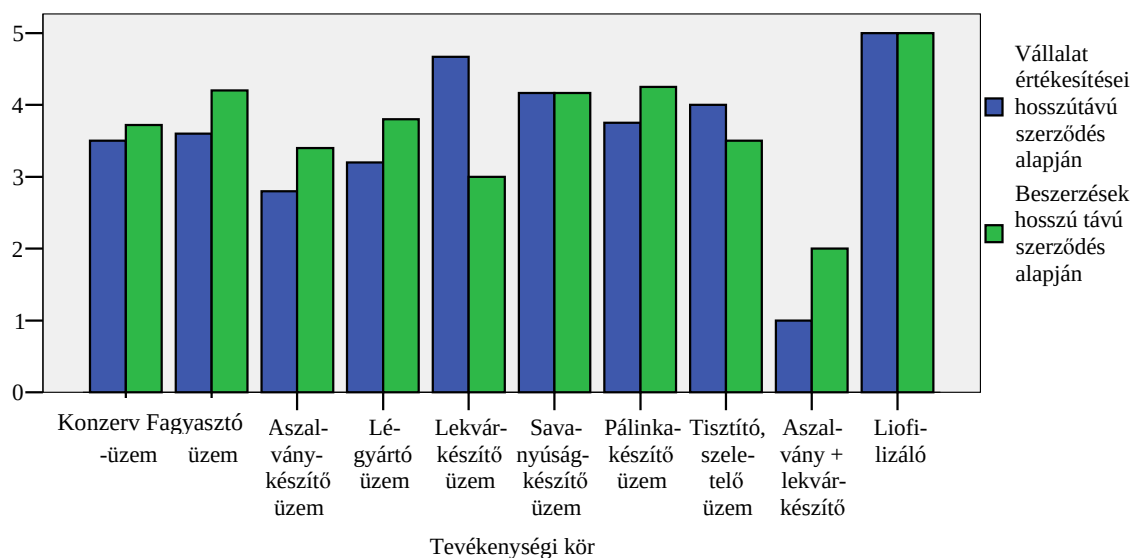
A fenti eredmények alapján elmondható, hogy a kisebb feldolgozó vállalkozók még nem ismerik fel a beszerzés fontosságát, nem biztosítanak neki külön feladatkört és humán erőforrást igénylő szerepet. Szervezeti struktúrájukban még vagy nem, vagy

csak centralizált és kombinált formában fordul elő, az utóbbi is csupán az egymilliárd forint árbevételű produkáló nagyvállalatok körében. Decentralizáltan egyetlen szervezetben sem fordul elő a beszerzés mint külön vállalati funkció, centralizáltan pedig összefüggéstelenül a körülményektől, vagyis árbevételtől, létszámtól, elhelyezkedéstől, a feldolgozási és szervezeti formától függetlenül, összesen 8 vállalkozásnál.

3. 4. A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK MENEDZSMENTJE

A következő kérdések elemzésével arra keresem a választ, hogy beszállítók kiválasztásánál, minősítésénél melyek a legfontosabb tényezők, amelyek meghatározzák a döntéshozatalt. Milyen módszereket alkalmaznak azok értékelésére, hogy épül fel a beszállítói bázis struktúrája, milyen a kapcsolat a feldolgozók és beszállítóik között. Milyen tényezők befolyásolják a kapcsolatok minőségét, azokkal kötnek-e hosszú távú szerződéseket vagy sem.

A 25. ábra a vizsgált feldolgozó vállalkozások tevékenységi köre szerinti véleménykülönbséget mutatja a szerint, hogy melyek tartják fontosnak a hosszú távú szerződések kialakítását a beszerzés és értékesítés területén, és melyek foglalkoznak vele kevésbé.

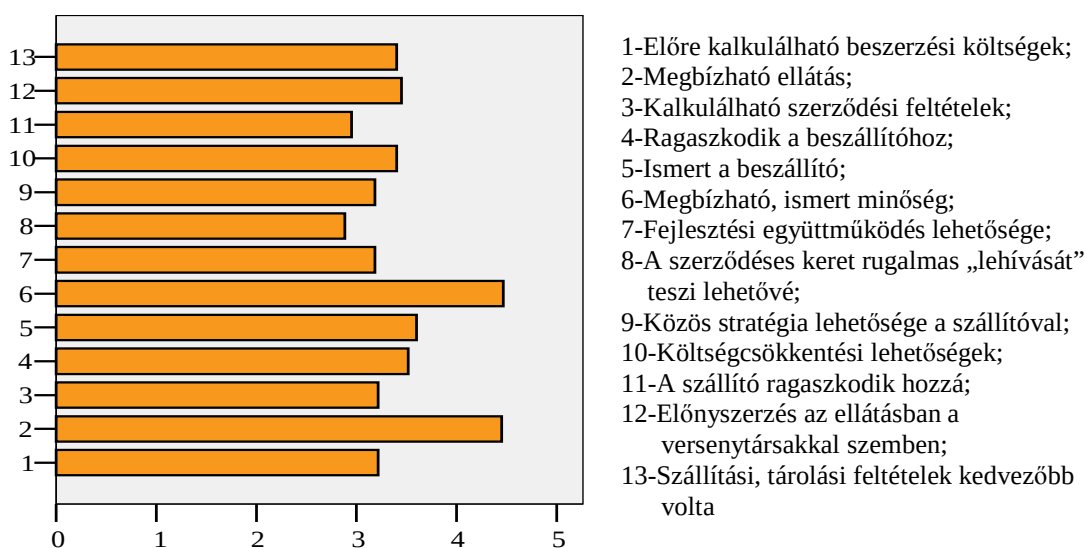


25. ábra: Beszerzések és értékesítések hosszú távú szerződéseinek megítélése a feldolgozók tevékenységi körei alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az ábráról leolvasható, hogy az egyetlen liofilizáló üzem számára a legfontosabbak a hosszú távú kapcsolatok kialakításai, mind beszerzési, mind értékesítési oldalon. A lekvárkészítő és szeletelő, tisztító üzemek számára lényegesebb az értékesítési hosszú távú szerződések kötése, míg a többi üzem (konzervüzem, fagyasztó üzem, pálinkafőzde, aszalványkészítő üzem) számára sokkal fontosabb a beszerzési oldalról kialakított tartós megállapodások kialakítása. Ez annak köszönhető, hogy tapasztalták, hogy a megfelelő kooperáció méretgazdaságos termelést, kockázat- és költségmegosztást, a versenypozíció javulását, gyorsabb fejlesztési lehetőségeket, piacbővítést és a munkaerő megfelelő kihasználását jelenti. A vállalati összefogásban a résztvevők megőrzik önállóságukat, de egyesítik, illetve kiegészítik erőforrásaikat. Mindez a kis- és középvállalkozói kör számára is menekülési lehetőség lehet a multinacionális nagyvállalatok generálta versenyben.

Arra a kérdésre, hogy miért kötnek hosszú távú szerződéseket a beszállítókkal a feldolgozók, az alábbi választ kaptam. Azok a feldolgozók, amelyek a hosszú távú szerződéskötések mellett döntenek, ők leginkább a megbízható ellátás, illetve a megbízható, ismert minőség miatt állnak a tartós kapcsolat mellett. Kismértékben érdekli csupán a feldolgozókat, hogy esetleg a beszállító ragaszkodik hozzá, vagy éppen lehetőség lenne egy közös stratégia kialakítására a jövőben és még a költségeiket is csökkenthetnék egy hosszú távú partnerkapcsolattal. Érdekes, hogy még az sem igazán céljuk, hogy előnyt szerezzenek a versenytársaikkal szemben. A kapott eredményeket a 26. ábra szemlélteti.



26. ábra: A hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakításának okai

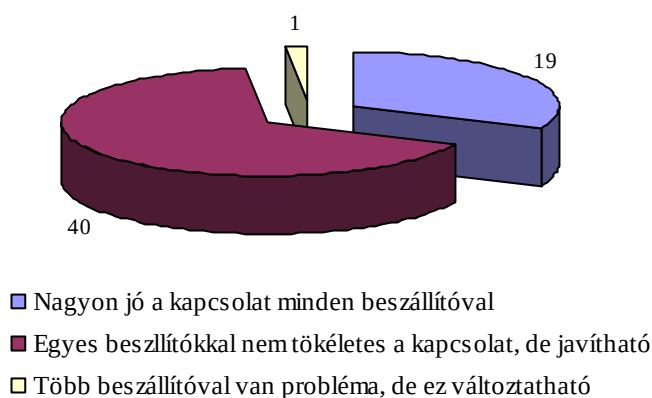
Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A megállapítások arra engednek következtetni, hogy a feldolgozó vállalkozásoknak nem érdekük a beszállító gazdasági, piaci biztonságának megteremtése. Az eredmények azt mutatják, hogy a beszállítók teljes mértékig ki vannak szolgáltatva a feldolgozóknak, vagyis a feldolgozó vállalkozások diktálják a feltételeket, melyeket a beszállítók „kénytelenek” elfogadni.

Ezek után arra voltam kíváncsi, milyen módszert alkalmaznak a vállalkozások a beszállítók értékelésére és minősítésére. Az elemzések során arra jutottam, hogy a beszállítók értékelésére a megkérdezettek csupán 10%-a használja a grafikus ábrázolást, a személyes értékítéletet viszont a 60 vezetőből 49 előnyben részesíti. A beszállítókat a megkérdezettek több mint 50%-a rangsorolja is különböző paraméterek alapján. Beszállítói auditot, vagyis a beszállítók látogatását csak a vállalkozások 35%-a végzi, a költségmodellezés módszerével kevesebb, mint 20%-a él.

A beszállítók minősítésére 5 módszer alkalmazható. A kategorikus, a minőségi költségárány, a szállítási költségárány, a szerviz költségárány és a pontozásos-súlyozásos módszer. A kapott adatok értékelése alapján elmondható, hogy a kategorikus módszert csupán 4 vezető alkalmazza, a minőségi költségárányt már 12, a szállítási költségárányt csupán 1, a szerviz költségárányt egy vezető sem használja. A súlyozott pontozás módszerét 27 vezető tartja a leghatékonyabb minősítési eljárásnak.

Végül a kérdőív utolsó kérdéseivel arra kerestem a választ, hogyan ítélik meg a vezetők a már kialakult kapcsolataikat a beszállítóikkal.



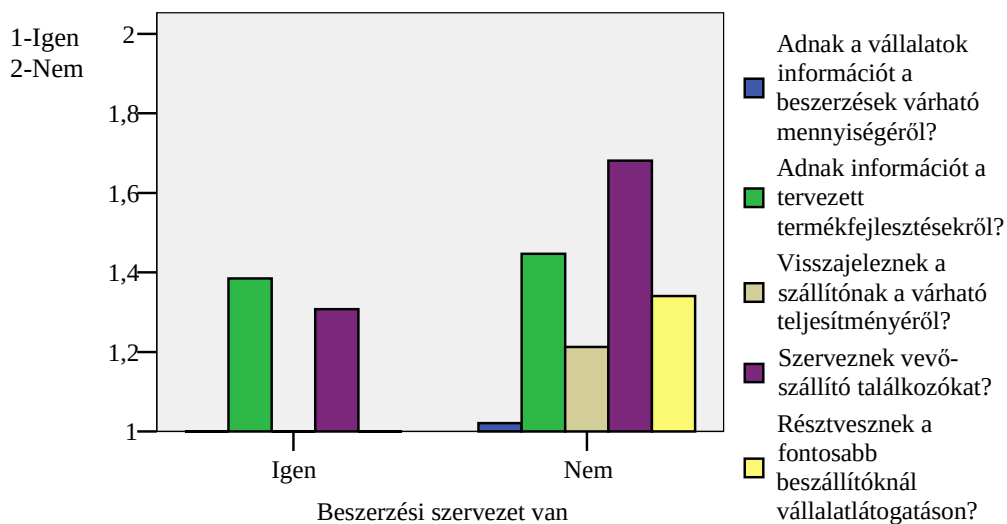
27. ábra: A beszállítókkal való kapcsolat minőségének megítélése

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 27. ábrán látható, hogy csupán 19-en tartják erősnek és tökéletesnek a kapcsolataikat, a többség kisebb hibákat, konfliktusokat tapasztal, amelyek javíthatók,

változtathatók. Csupán egy vállalkozásnak van több problémája beszállítóival, de szerinte sem javíthatatlanok ezek a gondok. Egyik vállalkozás sem vélekedett olyan negatívan a beszállítói kapcsolatukról, hogy esetleg azt kifejezetten rossznak vagy tarthatatlannak tartaná. Milyen tényezők határozzák meg ezeket a kapcsolatokat? A megbízhatóság (4,8 pont) a legfontosabb szempont, majd azt követi az együttműködő képesség (4,55 pont), nem sokkal maradnak le az árak és költségek (4,4 pont), illetve a rugalmasság (4,38 pont) megítélése. A szakértelem és a figyelmesség a legkevésbé jelentős tényezők 4 pontos megítéléssel, a kapcsolatok minőségének meghatározásában.

A 33. kérdéssel arra kerestem a választ, milyenek az információs kapcsolatok a beszállítókkal, vagyis milyen adatokat és információkat osztanak meg a feldolgozók beszállítóikkal, illetve mennyire fontos a vállalkozásoknak a beszállítókkal a kapcsolatok menedzselése. Továbbá a válaszokban milyen különbség mutatható ki abban az esetben, ha a vállalkozásnál van külön beszerzési szervezet, és ha nincs.



28. ábra: Az információs kapcsolatok megítélése a beszállítókkal a beszerzési szervezet jelenlétének függvényében

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 28. ábra jól mutatja, hogy milyen különbség van az információs kapcsolatok megítélésében a beszerzési szervezet jelenlétének függvényében. Abban az esetben, ha megtalálható a beszerzés a szervezetben, mind a 60 vállalkozás ad információt a beszállítóinak a beszerzések várható mennyiségéről, visszajeleznek azok teljesítményéről, és alkalmanként részt vesznek vállalatlátogatáson. Ennek ellenére többségében a tervezett termékfejlesztéseket is megbeszélik, illetve szerveznek vevő-

szállító találkozókat is. Ezzel ellentétben ahol nincs külön beszerzési szervezet, láthatóan kevesebb jelentőséget tulajdonítanak az összes információs lehetőségnek. Nem jellemző, hogy ápolnák a kapcsolatokat a beszállítóikkal, nem szerveznek vevő-szállító találkozókat, nem beszélnek a fejlesztési lehetőségekről, legalábbis nem olyan mértékben, mint ahol erre van külön egy irányító csoport.

A keresztábra segítségével a beszállítók minősítésére alkalmazott módszerek és a feldolgozók típusának az összefüggését vizsgáltam. Az eredményeket a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat: A beszállítók kiválasztásának módszere és a feldolgozók típusa közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata

Khí-négyzet Próba	Khí-négyzet szignifikanciája (Asymp. Sig.)				
	Kategorikus módszer	Költségarányos módszer	Minőségi költségarány	Szállítási költségarány	Pontozásos-súlyozásos módszer
Pearson féle khí-négyzet	0.396	0.000	0.209	0.423	0.002
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	0.597	0.075	0.330	0.854	0.002
Cramer féle V érték	0.397	0.729	0.449	0.391	0.597
N (elemszám, db)	60	60	60	60	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A fenti táblázattal szemléltetem a beszállítók kiválasztásának módszerei és a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások típusai közötti szignifikáns összefüggéseket, ez alapján készítettem egy összefoglaló táblázatot, melyben csupán a vizsgálataimhoz és értékeléseimhez szükséges legfontosabb eredményeket közlöm, vagyis a khí-négyzet próba eredményét és az egyik asszociációs mérőszám, a Cramer féle V értékét.

Mivel a khí-négyzet próba szignifikanciája a költségarányos és a pontozásos-súlyozásos módszer esetében kisebb, mint 0,05, ezért elvetjük a khí-négyzet próba nullhipotézisét, vagyis van összefüggés a változók között. A Cramer féle V értéke 0,729 és 0,597, vagyis közelebb van az 1-hez, mint a 0-hoz, így a vizsgált változók között erős összefüggés van, tehát a hipotézisem nem igazolódott be, és nem is kismértékű a kapcsolat a változók között. A 12. táblázatból leolvasható, hogy melyek azok a vállalkozások, melyek használják a költségarányos illetve a pontozásos-súlyozásos módszert, és melyek nem. Látható, hogy sem a konzerv, a fagyasztó, a szárítmány, a

velőgyártó, a pálinkakészítő és liofilizáló üzemek nem alkalmazzák a beszállítók kiválasztására az előbbi módszert, csupán egy aszaló és lekvárkészítő, egy tisztító-szeletelő és egy savanyúságkészítő él a kiválasztás költségarányos módszerével. A pontozásos-súlyozásos módszert már a konzervgyárak, fagyasztó üzemek és pálinkakészítők többsége és az egyetlen liofilizáló is előszeretettel alkalmazza a beszállítók kiválasztására.

12. táblázat: A költségarányos kiválasztási módszer és a feldolgozók típusa közötti keresztábra

		Költségarányos módszer		Össz.	Pontozásos-súlyozásos módszer		Össz.
		Igen	Nem		Igen	Nem	
Tevékenységi kör	Konzervüzem	0	18	18	13	5	18
	Fagyasztó üzem	0	10	10	6	4	10
	Száritmány, aszalványkészítő üzem	0	5	5	2	3	5
	Velőgyártó, sűrítmény készítő üzem	0	10	10	2	8	10
	Lekvárkészítő üzem	0	3	3	0	3	3
	Savanyítás, savanyúságkészítő üzem	1	5	6	0	6	6
	Pálinkakészítő üzem	0	4	4	3	1	4
	Tisztító, szeletelő, csomagoló... üzem	1	1	2	0	2	2
	Aszalvány+lekvárkészítő üzem	1	0	1	0	1	1
	Fagyasztvaszáritó üzem (liofilizáló)	0	1	1	1	0	1
	Összesen (db)	3	57	60	27	33	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A kategorikus, minőségi költségarány, szállítási költségarány esetében nincs összefüggés a beszállítók kiválasztásának módszerei és a feldolgozók típusa közt, vagyis nincs hangsúly azon, hogy konzervgyártó, fagyasztó üzem vagy egyéb más feldolgozó használja az említett három értékelési módszert.

3. 5. AZ EREDMÉNYEK RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATAI

Gyakran a vizsgálatok adatainak kiértékelése nem csak arra irányul, hogy az adatokat összesítsük, hanem arra is, hogy az adatok alapján következtetéseket vonjunk le. Azt az

eljárást, amellyel a statisztikusok az adatokat elemzik annak eldöntésére, hogy van-e elegendő bizonyíték a megsejtett hipotézis alátámasztására, hipotézisvizsgálatnak nevezzük. Eddigi eredményeim alapján megfogalmazódott bennem néhány kérdés. Szükségem van a válaszokra ahhoz, hogy teljességében láthatók legyenek a folyamatok, az abban fellelhető hiányosságok, azok okai, illetve a lehetőségek a változtatásra. A válaszokat hierarchikus klaszterelemzéssel, illetve a klaszterezés során kapott csoportok keresztábla elemzésével kerestem. A módszerrel az volt a célom, hogy létrehozzak különböző csoportokat, melyek ugyanazon, vagy hasonló célt szolgálnak, hasonló paraméterekkel bírnak, és ezek között, illetve egyes klaszterek és változók között összefüggéseket, kapcsolatokat keresek keresztábla elemzéssel. A kérdéseim a következők.

- Van összefüggés a beszerzési szervezettel rendelkező vállalkozások és az azt nélkülözők logisztikai beruházási terveiben? Melyek ezek a beruházások?
- Milyen különbség van az egyes klaszterbe csoportosuló vállalkozások között a beszerzés fontosságának megítélése szempontjából? Függ a megítélés a vállalkozások méretétől vagy esetleg a beszerzés, mint külön vállalati funkció jelenlététől?
- Hogyan vélekednek a beszállítókkal való kapcsolatukról azok a vállalkozások, melyek szervezetében megtalálható a logisztikai vagy beszerzési funkció? Függ a kapcsolat minősége e két funkció jelenlététől?
- A logisztikai funkciók (beszerzés, szállítás, elosztás...) megítélése függ a vállalati mérettől, tevékenységtől? Mely klaszterbe tartozó vállalkozások tartják a tényezőket fontosnak?
- Mitől függ, hogy a vállalkozás a beszállítóval a hosszú távú szerződéskötés mellett dönt? Van különbség az egyes klaszterekbe sorolt vállalkozások véleményében?
- Milyen összefüggés mutatható ki a különböző létszámú és árbevétellel rendelkező vállalati csoportok véleménye között a beszállítókkal való információs kapcsolatok lehetőségeiben?
- A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők megítélése hogyan változik az egyes vállalati klaszterek között abban az esetben, ha a klaszterezés alapja a feldolgozók tevékenységi köre és létszáma?

- Melyek a legmeghatározóbb beszállító kiválasztási, értékelési tényezők, melyek összefüggést mutatnak a vállalati mérettel, esetleg a beszerzési szervezet jelenlétével? Független-e a beszerzés megítélésétől és a vállalati mérettől a beszállítók értékelésének és minősítésének alkalmazott módszere?

Ahhoz, hogy a kérdésekre választ kapjak, a már bemutatott keresztábra elemzést fogom alkalmazni. Most viszont azzal a különbséggel, hogy a klaszterelemzéssel létrehozott csoportok egyike lesz az egyik független változó, a függő változó pedig az a vizsgált kérdéskör, melyre a választ keresem. A kérdéscsoportok létrehozására azért volt szükség, hogy különbséget lássak a vállalkozások tevékenysége – árbevétele – az alkalmazotti létszám – beszerzési szervezet jelenléte – logisztikai szervezet jelenléte között. Más szóval milyen különbségek láthatók az 1 milliárd forint feletti árbevétellel bíró, nagy létszámú konzervgyárak nagyvállalatai és az egyéb, zöldség-gyümölcs feldolgozó kis és mikrovállalkozások véleményében. A klaszteranalízissel a 13. táblázat szerinti klasztereket hoztam létre.

13. táblázat: **Klaszterek a feldolgozók árbevételének és a logisztikai, beszerzési szervezet jelenlétének függvényében**

Árbevétel	< 10 m Ft	11-100 m Ft	101-500 m Ft	501-1000 m Ft	> 1001 m Ft
Van logisztikai szervezet	3. klaszter (2 vállalkozás)	3. klaszter (2 vállalkozás)			1. klaszter (11 vállalkozás)
Nincs logisztikai szervezet	4. klaszter (14 vállalkozás)	4. klaszter (14 vállalkozás)	5. klaszter (17 vállalkozás)	2. klaszter (16 vállalkozás)	2. klaszter (16 vállalkozás)
Van beszerzési szervezet	4. klaszter (3 vállalkozás)	4. klaszter (3 vállalkozás)			1. klaszter (10 vállalkozás)
Nincs beszerzési szervezet	3. klaszter (13 vállalkozás)	3. klaszter (13 vállalkozás)	5. klaszter (17 vállalkozás)	2. klaszter (17 vállalkozás)	2. klaszter (17 vállalkozás)

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A táblázatokat az SPSS által, a hierarchikus klaszterezéssel közölt dendogramok (3. sz. melléklet) alapján készítettem a könnyebb áttekinthetőség érdekében. Minden vizsgált esetben 5 klasztert igyekeztem létrehozni bízva abban, hogy ez a klaszterszám elegendő a jól elkülöníthető, áttekinthető csoportok létrehozására. A klasztereket beszámoltam 1-5-ig, illetve zárójelbe mindhez odaírtam, hány vállalkozás csoportosul egy klaszterbe. Az egy klaszterbe tartozó vállalkozásokat egy színnel jelöltem. Ez alapján kiolvasható a táblázatból, hogy az 1. klasztert azok az 1 milliárd Ft feletti

árbevétellel rendelkező vállalkozások alkotják, melyek szervezetében van külön logisztikai szervezet. A klaszterbe 12 vállalkozás csoportosul, és narancsszínnel jelöltem. A 3. klasztert azok a 100 millió Ft alatti árbevétellel rendelkező kisvállalatok alkotják, ahol nincs külön logisztikai szervezet. Ebbe a klaszterbe 2 vállalkozás tartozik, és kék színnel jelöltem.

A 13. táblázatban összevontan mutatom be a kapott klasztereket. Egyik oldalról – az első két sorban – a logisztikai szervezet, másik oldalról – az utolsó két sorban – a beszerzési szervezet jelenléte vagy hiánya felől. Erre azért volt szükségem, hogy különbséget lássak a vállalkozások vezetőinek véleménye között a klaszterek függvényében. Nézzük, melyek ezek a különbségek a fenti csoportok között. Csak azokat a különbségeket mutatom be, ahol összefüggés is kimutatható a klaszterek és a kérdéses, vizsgált változók között.

14. táblázat: Az öt klaszter jövőbeli raktárbővítési terve

		Raktárbővítés		Összesen
		Igen	Nem	
Klaszterek	1	10	1	11
	2	4	12	16
	3	2	0	2
	4	4	10	14
	5	6	11	17
Összesen		26	34	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 14. táblázatból jól láthatók a különbségek az egyes klaszterek raktárbővítésre vonatkozó tervei között. Az első csoport a határozott bővítés mellett döntött, vagyis az 1 milliárd forint feletti árbevételt produkáló vállalkozások, amelyek szervezetében van külön logisztikai szervezet, ott a raktárbővítés be van tervezve a következő három évben. Ezzel ellentétben azok a vállalkozások, amelyek árbevétele 100 millió Ft-nál kisebb és nincs külön logisztikai szervezetük (4. klaszter), csupán a 14 feldolgozóból 4 tervezi ugyanezt a lépést.

Hipotézisem az, hogy nincs összefüggés a logisztikai beruházások és a közt, hogy van-e logisztikai szervezet vagy nincs. A nullhipotézist a válaszok majdnem minden esetében megtartjuk (raktárvásárlás, új raktár építése, anyagmozgató gépek bérlete, vagy azok vásárlása, vállalaton belüli anyagmozgatási útvonal építése, bővítése, járműpark korszerűsítése, informatikai támogatás fejlesztése, egyéb beruházás) csupán a

raktárbővítés esetében vetjük el. Ez azt jelenti, hogy van összefüggés a vizsgált klaszterek és a raktárbővítés, mint tervezett logisztikai beruházás között. A kapcsolat közöttük erős, ugyanis a Cramer féle V érték meghaladja a 0,5-öt, vagyis közelebb van az 1-hez, mint a 0-hoz (15. táblázat).

15. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a raktárbővítés között

Khí-négyzet Próba	Érték	Szignifikancia
Pearson féle khí-négyzet	16,635	,002
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	18,585	,001
N (elemszám)	60	
Cramer féle V érték	,527	,002

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A következő kérdésem az volt, amit már fentebb említettem, hogy milyen különbség van az egyes klaszterbe csoportosuló vállalkozások között a beszerzés fontosságának megítélése szempontjából, illetve függ-e a megítélés a vállalkozások méretétől vagy esetleg a beszerzés, mint külön vállalati funkció jelenlététől. A keresztábra elemzéssel kapott adataim alapján elmondható, hogy nincs összefüggés a beszerzési funkció megítélésében a kapott klaszterek függvényében, vagyis a magas árbevétellel és beszerzési szervezettel rendelkező nagyvállalatok, illetve a legalacsonyabb árbevétellel bíró, beszerzési szervezet nélküli kisvállalkozások ugyanolyan véleménnyel vannak a beszerzésről, mint vállalati funkcióról és annak fontosságáról. A klaszterek között nem mutatható véleménykülönbség.

A következő kérdésben azt elemeztem, hogyan vélekednek a beszállítókkal való kapcsolatukról azok a vállalkozások, amelyek szervezetében megtalálható a logisztikai vagy beszerzési funkció. Függ-e a kapcsolat minősége e két funkció jelenlététől. A következő eredményekre jutottam. A logisztikai funkció jelenlététől nem függ a beszállítókkal való kapcsolatok megítélése, vagyis nincs különbség a kapcsolatok megítélésében, ha van külön logisztikai szervezet, vagy ha nincs. Viszont a beszerzési funkció jelenlétéről már nem mondható el ugyanez. Itt kimutatható az összefüggés a klaszterek közötti beszállítói kapcsolatok megítélésének véleményében. A részletes véleményeket a 16. táblázat tartalmazza.

**16. táblázat: A klaszterek véleménykülönbségei a
beszállítóikkal való kapcsolatukról**

	Nagyon jó a kapcsolat minden beszállítóval		Össz.	Egyes beszállítókkal nem tökéletes a kapcsolat, de javítható		Össz.
	Igen	Nem		Igen	Nem	
Klaszterek						
1	1	9	10	9	1	10
2	7	10	17	9	8	17
3	8	5	13	5	8	13
4	1	2	3	2	1	3
5	2	15	17	15	2	17
Összesen	19	41	60	40	20	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A táblázatból leolvasható, hogy az 1 milliárd Ft árbevétel feletti, beszerzési szervezettel rendelkező vállalkozásoknak (1. klaszter) nem tökéletes a kapcsolatuk a beszállítóikkal, viszont javíthatónak látják. Érdekes, hogy az a 13 vállalkozás gondolja a legjobbnak a kapcsolatot beszállítóival, amelyek a legalacsonyabb árbevételt produkálják, és amelyek szervezetében nem található meg külön a beszerzés (3. klaszter). A 2. klaszter tagjainak véleménye megoszlik. Árbevételük 500 millió Ft felett található, viszont beszerzési szervezettel nem rendelkeznek. 7 feldolgozó úgy véli, hogy tökéletes a kapcsolatuk beszállítóikkal, 10 vállalkozás viszont elégedetlenebb velük. A klaszterek véleménye közötti összefüggéseket a 17. táblázat tartalmazza.

**17. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a
beszállítókkal való kapcsolatok között**

	Nagyon jó a kapcsolat minden beszállítóval		Egyes beszállítókkal nem tökéletes a kapcsolat, de javítható	
	Érték	Szignifikancia	Érték	Szignifikancia
Khi-négyzet Próba				
Pearson féle khi-négyzet	20,424	,003	12,104	,001
Valószínűségi hányados	22,158	,018	12,914	,012
N (elemszám)	60		60	
Cramer féle V érték	,435	,023	,449	,017

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A Pearson féle khí-négyzet próba szignifikancia szintjéből mindkét esetben látható, hogy nem éri el a 0,05-öt. Ez alapján elmondható, hogy van kapcsolat és összefüggés a beszállítói kapcsolat megítélésében akkor, ha a vállalkozásoknál a beszerzési szervezet jelenlétét és árbevételüket veszem viszonyítási alapként. Mivel a Cramer féle V érték mindkét esetben 0,5 közeli, így a kapcsolatok erőssége a változók között közepesnek mondható.

Melyek a legmeghatározóbb beszállító kiválasztási, értékelési tényezők, melyek összefüggést mutatnak a vállalati mérettel, esetleg a beszerzési szervezet jelenlétével? Függe-e a beszerzés megítélésétől és a vállalati mérettől a beszállítók értékelésének és minősítésének alkalmazott módszere. Hipotézisem az, hogy nincs szignifikáns összefüggés a vélemények között. Első lépésben végignézttem, melyek azok a beszállítói értékelési és minősítési módszerek, amelyek megítélésében, használatában különbségek mutathatók ki a klaszterek között. Az értékelési módszerek közül – grafikus ábrázolás, személyes értékítélet, beszállítók rangsorolása, beszállítói audit, költségmodellezés – a beszállítói audit, vagyis a beszállítók látogatása mutatott különbséget a véleményekben. A minősítési módszerek közül – kategorikus, költségarány, minőségi költségarány, szállítási költségarány, szerviz költségarány, pontozásos-súlyozásos – a pontozásos-súlyozásos módszer megítélésében voltak különbségek a klaszterek között (18. táblázat).

18. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a beszállítói audit és a súlyozott pontozás módszerei között

	Beszállítói audit		Pontozásos-súlyozásos módszer	
Khí-négyzet Próba	Érték	Szignifikancia	Érték	Szignifikancia
Pearson féle khí-négyzet	11,356	,000	20,055	,000
Valószínűségi hányados	11,926	,000	22,854	,000
N (elemszám)	60		60	
Cramer féle V érték	,583	,000	,478	,000

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Látható, hogy mindkét esetben a khí-négyzet próba eredménye 0,000 lett, így a nullhipotézist elvetjük. A vizsgált változók megítélése tehát függ attól, hogy melyik

klaszterbe tartozik a vállalkozás. Mivel az asszociációs mérőszám értéke 0,5 körüli, így a kapcsolat mindkét esetben közepes erősségű a változók között.

A 19. táblázat megmutatja, külön-külön minden klaszter megítélését a két változóra. Látható, hogy elsősorban az 1. és a 4. klaszter használja a beszállítói auditot, mint értékelési módszert. A klaszterek tagjai mind a két esetben azok a vállalkozások, ahol van beszerzési szervezet. A pontozásos-súlyozásos beszállítói minősítési módszer megítélésénél ugyanez tapasztalható, itt is mind a két klaszternél van külön funkció és szervezet a beszerzésre, a másik három klaszterrel ellentétben. Az is kiolvasható a táblázatból, hogy a 2. csoport mind a két módszer vizsgálatának esetében 50-50%-os véleménykülönbséget mutatott. Ők azok a nagy árbevételt produkáló vállalkozások, ahol viszont nincs beszerzés a szervezetben, mégis 9 feldolgozó közülük alkalmazza az említett módszereket a beszállítók kiválasztására és értékelésére. Az interjúk során kiderült, hogy a két módszer használata az ISO minőségirányítási rendszerük követelményeként és az annak való megfelelés érdekében terjedt el és vált közkedvelté.

19. táblázat: A klaszterek véleménye közötti különbségek a beszállítói audit és a súlyozott pontozás módszerei között

	Beszállítói audit		Össz.	Súlyozott pontozás módszer		Össz.
	Igen	Nem		Igen	Nem	
Klaszterek						
1	8	2	10	9	1	10
2	9	8	17	9	8	17
3	1	12	13	2	11	13
4	2	1	3	3	0	3
5	2	15	17	4	13	17
Összesen	22	38	60	27	33	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A következő csoportosítással azt elemeztem, hogyan tömörülnek klaszterekbe a vállalkozások, ha az árbevétel és a tevékenységi körük a kiinduló jellemző. A 20. táblázatból látható, hogy 16 vállalkozás csoportosul az 1. klaszterbe, ahol az árbevétel 500 millió Ft feletti, vagyis a legmagasabb, illetve a feldolgozók konzerv és fagyasztott termékek előállításával foglalkoznak. A 2. klaszterbe ugyanezek az üzemek csoportosulnak, csak a legalacsonyabb árbevétellel, 14 vállalkozással. A 3. klaszter ismét a legmagasabb árbevételt produkálja, viszont aszalással és sűrítmény gyártással foglalkozó 13 feldolgozó üzemet tartalmaz. A 4. csoportba tömörülnek a 11-500 millió

forintot produkáló lekvár- és savanyúságkészítő vállalkozásokat. Ezt a csoportot 11 vállalkozás alkotja. Az 5. klaszter 6 feldolgozó üzemet tartalmaz, a 100 millió forint árbevétel alatti pálinkakészítő, tisztító-szeletelő, aszalvány és lekvárkészítő, liofilizáló vállalkozásokat.

20. táblázat: **Klaszterek a feldolgozók árbevétel és tevékenységi körük függvényében**

Árbevétel Tevékenységi kör	< 10 m Ft	11-100 m Ft	101-500 m Ft	501-1000 m Ft	> 1001 m Ft
Konzerv- üzem	2. klaszter (14 vállalkozás)	2. klaszter (14 vállalkozás)		1. klaszter (16 vállalkozás)	1. klaszter (16 vállalkozás)
Fagyasztó üzem	2. klaszter (14 vállalkozás)	2. klaszter (14 vállalkozás)		1. klaszter (16 vállalkozás)	1. klaszter (16 vállalkozás)
Szárító-, aszaló üzem				3. klaszter (13 vállalkozás)	3. klaszter (13 vállalkozás)
Sűrítmény- és velőgyártó üzem				3. klaszter (13 vállalkozás)	3. klaszter (13 vállalkozás)
Lekvár- készítő üzem		4. klaszter (11 vállalkozás)	4. klaszter (11 vállalkozás)		
Savanyúság- készítő üzem		4. klaszter (11 vállalkozás)	4. klaszter (11 vállalkozás)		
Pálinka- készítő üzem	5. klaszter (6 vállalkozás)	5. klaszter (6 vállalkozás)			
Tisztító, szeletelő üzem	5. klaszter (6 vállalkozás)	5. klaszter (6 vállalkozás)			
Aszalvány és lekvárkészítő üzem	5. klaszter (6 vállalkozás)	5. klaszter (6 vállalkozás)			
Liofilizáló üzem	5. klaszter (6 vállalkozás)	5. klaszter (6 vállalkozás)			

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a logisztikai funkciók megítélése függ-e a vállalati mérettől, tevékenységtől. Mely klaszterbe tartozó vállalkozások tartják a tényezőket fontosnak? Mi a különbség a klaszterek véleményei közt? A válaszokból megállapítható, hogy a funkciók megítélése nem függ a klaszterektől, vagyis nincs kimutatható eltérés a csoportok véleményében. A kérdés ahol viszont kimutatható az, hogy mi a különbség a 20. táblázatban található klaszterek véleményében, hogy miért kötnek hosszú távú szerződéseket a beszállítóikkal, a következő összefüggést találtam az árbevétellel és a tevékenységi körrel kapcsolatosan.

A hosszú távú partnerkapcsolat kialakításának legfőbb okai a beszállítók megbízható ellátása a feldolgozó felé, illetve hogy megbízható, ismert minőségű

alapanyagokat produkálnak. Mégis véleménykülönbség egyik esetben sem tapasztalható, kizárólag a fejlesztési együttműködés lehetőségében, amelyet a vállalkozások vezetői meglehetősen alacsony pontszámmal értékeltek (26. ábra, 3,2 pont). Nézzük, milyenek ezek a különbségek a különböző árbevétellel és tevékenységi körrel rendelkező vállalkozások szempontjából (21. táblázat).

21. táblázat: A klaszterek beszállítóikkal való fejlesztési együttműködése

		Fejlesztési együttműködés lehetősége					Összesen
		Nincs jelentősége	Csekély jelentőségű	Közepes jelentőségű	Jelentős	Nagyon fontos	
Klaszterek	1	1	2	2	8	3	16
	2	1	1	3	7	2	14
	3	6	5	1	0	1	13
	4	1	1	5	2	2	11
	5	0	1	2	0	3	6
Összesen		9	10	13	17	11	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 20. és 21. táblázatból látható, hogy a nagy árbevétellel bíró konzervgyárak és fagyasztó üzemek tulajdonítanak a legnagyobb jelentőséget a beszállítókkal való fejlesztési együttműködésnek. Őket követik az ugyanezen tevékenységgel foglalkozó vállalkozások, melyek 100 millió Ft alatti árbevételt produkáltak a 2007-es évben. A konzervgyárak és fagyasztó üzemek számára fontos csupán ez a tényező, árbevételtől függetlenül. Legkevesbé meghatározó ez az együttműködés érdekes módon a 3. klaszter számára. Ők azok az aszaló, sűrítmény gyártó nagyüzemek, melyek 500 millió Ft feletti árbevételt értek el. Az összefüggéseket a 22. táblázat tartalmazza.

22. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a fejlesztési együttműködés lehetősége között

Khí-négyzet Próba	Érték	Szignifikancia
Pearson féle kí-négyzet	35,981	,003
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	37,002	,002
N (elemszám)	60	
Cramer féle V érték	,387	,003

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 22. táblázat a fentiekben bemutatott klaszterek és a beszállítókkal való hosszú távú szerződéskötés egyik okával való összefüggést mutatja be. Mivel a khí-négyzet próba eredménye 0,03, ezért van összefüggés a vizsgált változók között. Mivel a Cramer féle V érték közelebb van a nullához (0,387), mint az egyhez, ezért a két változó közötti kapcsolatot közepesen erősnek mondhatók.

A következő klaszterek létrehozásával arra voltam kíváncsi, hogyan változtatja és befolyásolja az eredményeket a különböző árbevételt produkáló, feldolgozó vállalkozások alkalmazottainak létszáma. A 23. táblázatban láthatók a kapott klaszterek.

23. táblázat: Klaszterek a feldolgozók árbevételének és az alkalmazottak számának függvényében

Árbevétel Alkalmazottak száma	< 10 m Ft	11-100 m Ft	101-500 m Ft	501-1000 m Ft	> 1001 m Ft
< 10 fő	2. klaszter (14 vállalkozás)	2. klaszter (14 vállalkozás)			
11-50 fő	2. klaszter (14 vállalkozás)	2. klaszter (14 vállalkozás)	4. klaszter (23 vállalkozás)	4. klaszter (23 vállalkozás)	
51-100 fő	3. klaszter (2 vállalkozás)				
101-200 fő			5. klaszter (1 vállalkozás)		1. klaszter (20 vállalkozás)
> 201 fő					1. klaszter (20 vállalkozás)

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az 1. klaszterben 20 1 milliárd forint árbevétel és 100 fős létszám feletti vállalkozás található, a 2. csoportban az ennek ellentéte, a 14 legkisebb létszámú és árbevétellel rendelkező feldolgozó, a 3. klaszterben csak két közepes létszámú (51-100 fő), ám 10 millió alatti árbevétellel bíró vállalkozás csoportosul. A 4. klaszterben található a legtöbb vállalkozás (23 feldolgozó) 101-1000 millió forint árbevétellel és 11-50 fős alkalmazottakkal, az 5. csoportban csupán egy, egy viszonylag nagy létszámú, kisebb árbevételt produkáló feldolgozó található. Az ilyen kis létszámú csoportokat, ahol csupán egy vállalkozásról van szó, nem tekinthetjük klaszternek, ezért a későbbiekben erről a csoportról nem lesz szó. Ebben az esetben is minden klasztert különböző színnel jelöltem.

Miután létrehoztam a klasztereket arra voltam kíváncsi, milyen összefüggés mutatható ki a kapott csoportok véleménye között a beszállítókkal való információs kapcsolatok lehetőségeiben. A kereszttábla eredményeit a 24. táblázat tartalmazza.

24. táblázat: A beszállítói információs kapcsolatokat meghatározó egyes tényezők közti különbségek

	Vevő-szállítótálalkozók szervezése		Össz.	Részvétel a fontosabb beszállítóknál vállalatlátogatáson		Össz.
	Igen	Nem		Igen	Nem	
Klaszterek						
1	13	7	20	19	1	20
2	3	11	14	6	8	14
3	2	0	2	2	0	2
4	5	18	23	16	7	23
5	1	0	1	1	0	1
Összesen	24	36	60	44	16	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A szakmai kérdőíven megadott információs kapcsolatok értékelése alapján elmondható, hogy véleménykülönbség a megadott klaszterek között a vevő-szállítótálalkozók szervezésében és a beszállítói vállalatlátogatásokon való részvételben mutatható ki. A többi vizsgált információs tényező megítélésében nem mutatható ki eltérés a csoportok között. A 24. ábrán együttesen látható a két változó megítélése az 5 klaszter függvényében. Leolvasható az is, hogy az 1., 3., 5. csoport a magasabb, 50 fő feletti létszámmal rendelkező vállalkozások csoportja, amely a legnagyobb hangsúlyt fekteti mind a két beszállítói kapcsolatmenedzsment eszközre. Őket követik a 2. és a 4. számú klaszterek kis létszámmal. Az árbevétel nem igazán mutat meghatározó szerepet egyik esetben sem, de az alkalmazottak létszáma jól tükrözi, hogy a feldolgozó vállalkozás hány fő foglalkoztatását engedheti meg magának.

Az összefüggések erősségét a 25. táblázat tartalmazza. Látható, hogy mindkét esetben a szignifikancia 0,05 alatt van, ezért van szignifikáns kapcsolat a változók között. Mivel mindkét esetben a Cramer féle V érték 0,5 közeli, ezért közepesen erősnek mondható ez a kapcsolat, vagyis van jelentősége a vállalati méretnek az árbevétel és létszám függvényében a beszállítói kapcsolatmenedzsment egyes eszközeinek, a közös találkozókat és vállalatlátogatások megítélésében.

25. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és egyes kapcsolatmenedzsment eszközök között

	Vevő-szállítótalálkozók szervezése		Részvétel a fontosabb beszállítóknál vállalatlátogatáson	
Khi-négyzet Próba	Érték	Szignifikancia	Érték	Szignifikancia
Pearson féle khi-négyzet	14,916	,005	12,708	,003
Valószínűségi hányados	16,230	,002	14,261	,001
N (elemszám)	60		60	
Cramer féle V érték	,499	,005	,460	,003

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az utolsó klasztereket az utóbbi kettő változóiból készítettem, vagyis nem vettem figyelembe az árbevételt, de számba vettem a létszámot és a vállalkozás tevékenységét. Mielőtt megnézném, van-e értelme a klaszterezésnek, és találok-e összefüggéseket a változókkal, tekintsük át a létrehozott csoportokat (26. táblázat).

26. táblázat: Klaszterek a feldolgozók létszáma és a tevékenységi kör függvényében

Alkalmazottak száma Tevékenységi kör	< 10 fő	11-50 fő	51-100 fő	101-200 fő	> 201 fő
Konzerv-üzem	2. klaszter (24 vállalkozás)	2. klaszter (24 vállalkozás)	2. klaszter (24 vállalkozás)	1. klaszter (8 vállalkozás)	1. klaszter (8 vállalkozás)
Fagyasztó üzem	2. klaszter (24 vállalkozás)	2. klaszter (24 vállalkozás)	2. klaszter (24 vállalkozás)		
Szárító-, aszaló üzem	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)		
Sűrítmény gyártó üzem	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)		
Lekvár-készítő üzem	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)	3. klaszter (14 vállalkozás)		
Savanyúság-készítő üzem	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)		
Pálinka-készítő üzem	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)		
Tisztító, szeletelő üzem	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)	4. klaszter (12 vállalkozás)		
Aszalvány és lekvárkészítő üzem		5. klaszter (2 vállalkozás)			
Liofilizáló üzem		5. klaszter (2 vállalkozás)			

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 26. táblázat a többi klaszterezéshez képest annyiban más, hogy tágabb értelemben veszi az SPSS a klasztereket. Az 1. és 2. klaszterben csoportosul a vállalkozások 53%-a, vagyis a többsége. Az 1. klaszterben csak a 101 fő feletti konzervüzemek, a 2.-ban a 100 fő alatti konzerv és fagyasztó üzemek találhatók. A 3. csoportban a 100 fő alatti aszaló, velőgyártó és lekvárkészítő vállalkozások vannak. A 4. klaszterben a 100 fő alatti savanyító, pálinkakészítő és tisztító, szeletelő, és csomagoló üzemek találhatók, végül az utolsó klaszterben két 11-50 fős cég, egy liofilező és egy aszalvány és lekvárkészítő üzem.

A kérdésem az volt, a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők megítélése hogyan változik az egyes vállalati klaszterek között abban az esetben, ha a klaszterezés alapja a feldolgozók tevékenységi köre és létszáma. A chí-négyzet próba elvégzésével azt az eredményt kaptam, hogy a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők közül – költségcsökkentés, minőségnövelés, megfelelő beszállító megtalálása, hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal, a szállítók minősítése, a kapcsolat menedzselése, a vállalaton belüli koordináció fejlesztése, a környezetvédelem, a beszerzés információs hátterének fejlesztése, beszerzési szakemberek képzése – csak a beszállítói kapcsolatmenedzsment mutatott összefüggést a klaszterekkel. Ez azért is érdekes, mert az előző vizsgálatomban, ahol hasonló volt a kérdés és hasonlóak voltak a klaszterek, ugyanerre az eredményre jutottam.

27. táblázat: **Összefüggés vizsgálat a klaszterek beszállítói kapcsolatmenedzsment megítélésében**

Khí-négyzet Próba	Érték	Szignifikancia
Pearson féle chí-négyzet	22,344	,004
Valószínűségi hányados-Likelihood Ratio	21,433	,004
N (elemszám)	60	
Cramer féle V érték	,352	,004

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 27. táblázatból látható az összefüggés a vizsgált változók között. A Pearson féle chí-négyzet próba eredményében látható a szignifikáns kapcsolat, mivel az értéke 0,004. A kapcsolat erőssége pedig a Cramer féle V értékben rejlik, mely a 0,352-es

értékkel a 0-hoz esik közelebb, mint az 1-hez, így az gyenge erősségűnek mondható. A 28. táblázat pontos magyarázatot ad az összefüggés vizsgálat eredményeire, hogy az egyes klaszterekbe csoportosuló vállalkozások hogyan ítélték meg a beszállítói kapcsolatmenedzsment fontosságát, milyen véleménykülönbségek mutathatók ki a klaszterek között.

28. táblázat: A klaszterek beszállítóikkal való kapcsolatmenedzsmentje

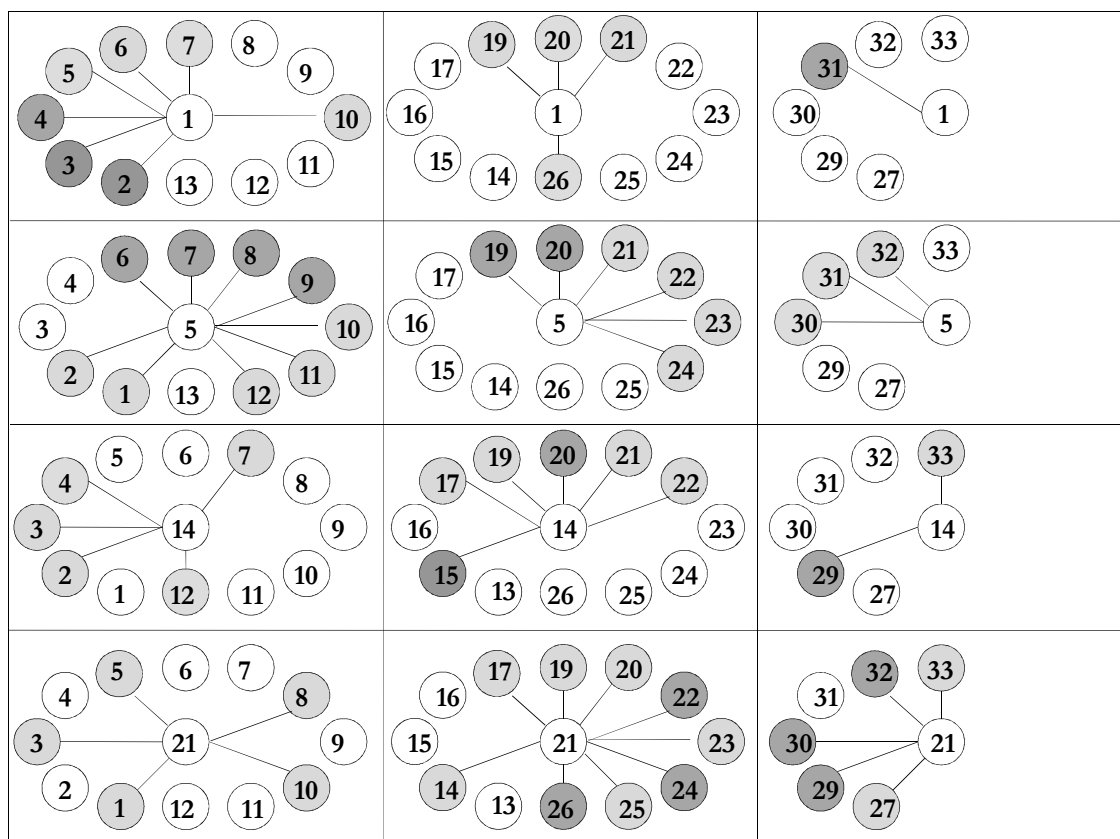
	A szállítókkal a kapcsolat menedzsmentje				Összesen
	Csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	Jelentős	Nagyon fontos	
1	0	0	3	5	8
2	0	7	11	6	24
Klaszterek 3	1	7	2	4	14
4	1	2	4	5	12
5	1	0	0	1	2
Összesen	3	16	20	21	60

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A táblázat adatai alapján látható, hogy itt is az 1. klaszter, vagyis a legnagyobb létszámú konzervüzemek számára a legfontosabb a beszállítókkal a kapcsolatok menedzselése. Azért használtam az „itt is” szavakat, mert a 23. és 24. táblázatban is hasonló eredményeket kaptam, csak ott a kapcsolatmenedzsment egyes eszközeit elemeztem külön-külön, itt pedig magát a tágabb értelemben vett kapcsolatmenedzsmentet. A táblázatból az is leolvasható, hogy a 3. és az 5. klaszterek tulajdonítottak a legkisebb jelentőséget ennek a tényezőnek. Ők a liofilező, aszalvány és lekvárkészítő vállalkozások, illetve a 100 fős létszám alatti aszaló, velőgyártó és lekvárkészítő üzemek.

Következő vizsgálatom célja az egyes változók (K1-K33) közötti kapcsolatok kimutatása volt. A K18 és K28-as kérdéseket kihagytam az elemzésből, ugyanis e két kérdéskörre a válaszok konkrét értékekben vannak megadva, például milyen mennyiségben történik a felsorolt alapanyagok beszerzése (K18), vagy a 28. kérdés arra keresi a választ, hogy melyik évtől alkalmaznak a vállalkozások a beszállítók értékelésére valamilyen módszert. A kérdések közötti kapcsolatok összefüggéseire korrelációs számítást végeztem, ugyanis ezzel a vizsgálattal arra kaphatunk választ, hogy a kérdéscsoportok között milyen a kapcsolat jellege. Az egyes változók közötti korrelációs összefüggéseket a 2. sz. melléklet 1., 2., és 3. táblázata tartalmazza.

A táblázat a kérdéscsoportok egymás közötti kapcsolatát mutatja. Az első sorában és első oszlopában a kérdéscsoportok sorszámai 3-15-ig (K3-K15) találhatóak, ez adja a mátrixos felépítést. A táblázat cellákból áll. Egy-egy cellában a korrelációs együtthatók értékeit, a szignifikancia-szintet, és az elemszámot (a rendelkezésemre álló kérdőívek számát) mutatja. Ezen cellák szolgáltatják a kérdéses információt a két változó közötti összefüggésekről. A szignifikancia-szintet tartalmazó sor a nullhipotézist mutatja, amely egy összefüggés-vizsgálat. A táblázatot 99%-os és 95%-os megbízhatósági szinten készítettem el, mely azt jelenti, hogy amennyiben a cellákat tartalmazó szignifikancia-szint 0,05-nél alacsonyabb, akkor elvetjük a nullhipotézist, ellenkező esetben megtartjuk. Ha elvetjük, akkor arra következtetünk, hogy a vizsgált sokaságok (K3-K15) között vannak különbségek. Ha a korreláció szignifikancia-szintje 0,01 alatt van, azt ** -gal, ha 0,05 alatt van (de magasabb, mint 0,01), azt * -gal jelölöm. Ahol szignifikáns kapcsolat mutatkozik a változók között, ott a cella felső sorában lévő korreláció értéke mutatja a kapcsolat erősségét. A táblázat adataiból látható, hogy a változók között sokféle és viszonylag magas korrelációs kapcsolatok mutatkoznak, ám van néhány kivétel. A táblázat könnyebb megértéséhez készítettem a 29. ábrát, amelyről könnyen leolvashatók a kapcsolatrendszer a kérdéscsoportok között.



29. ábra: A változók közötti kapcsolatrendszer

Forrás: saját szerkesztés, 2008

Az ábra és a mellékletben található táblázat is a kérdéscsoportok egymás közötti kapcsolatát mutatja. Az ábra a szakmai kérdőívben szereplő 33 kérdés (kivételt képez a 18. és a 28. kérdéskör) egymáshoz viszonyított kapcsolatának erősségét szemlélteti. Minden kérdés külön körben látható. Egy központban található kérdés és a körülötte lévő kérdések, illetve azok kapcsolatrendszerének grafikus ábrázolása látható. Mivel mind a 33 kérdés egymás közötti kapcsolatrendszerét nehéz lett volna egyetlen ábrába sűríteni, így kiragadtam a kérdéskörök közül négyet, melyek tagjai a 3 legfontosabb csoportosításnak, melyre a szakmai kérdőívet bontottam. Ez alapján a következő négy csoportot vizsgáltam:

1. az első csoportban (**K1-K4**) a vállalati és termelési funkciók fontosságát, az innovatív gondolatok forrásait,
2. a következő csoportban (**K5-K10**) általános logisztikai tevékenységeket, feladatokat, szerepeket,
3. a következő (**K11, K12, K14, K15, K20**) kérdések a beszerzés hatékonyságát, fontosságát, szervezetben elfoglalt helyét,
4. végül az utolsó csoport (**K21-K33**) a beszállítói kapcsolatmenedzsment legfontosabb területeit, beszállítók kiválasztását, értékelését, minősítését, a szerződéseket és az információs, együttműködési kapcsolatokat, illetve a csoporton belüli és a csoportok közötti kapcsolatrendszer vizsgálatát.

Ahol a korrelációs együttható értéke 0,5 fölött van, azt sötétebb színű körrel, ahol 0,4 és 0,5 között van, ott világosabb, ahol 0,3 és 0,4 között van még világosabb, és végül ahol 0,3 alatt van, azt fehér színnel jelölöm.

Az ábrából kiolvasható, hogy szoros kapcsolat mutatható ki a kérdéscsoportokon belüli kérdéskörök között. Látható az erős kapcsolat a K1 – K2, K3, K4; a K5 – K6, K7, K8, K9, K10; a K14 – K15, K20; és a K21 – K22, K23, K24, K25, K26, K27, K29, K30, K32, K33 kérdéskörök között. Ugyanígy a kérdéscsoportok között is mutathatók ki erősebb-gyengébb kapcsolatok. Például az 1. és a 2., az 1. és a 3., a 3. és a 4. csoport között is közepes és erős kapcsolatok találhatók.

Összegezve tehát elmondható, hogy a fenti korrelációs vizsgálatok segítségével az egyes változók közötti kapcsolatok erősségéről olyan információt kapunk, mellyel a megkérdezett vezetők által adott válaszok alapján, a szakmai kérdőívben szereplő kérdések közötti kapcsolatrendszer könnyen átláthatjuk. Segítségével választ kapunk arra, hogy a vezetők hogyan vélekednek a beszerzési funkcióban lezajló folyamatokról és hogy milyen összefüggés van a folyamatokat kialakító egyes változók között.

Különös módon az ugyanazon témacsoportba tartozó kérdések nem minden esetben mutatnak kapcsolatot egymással, pedig azt várnánk, hogy a korreláció értéke jó esetben 0,1, de legalább 0,5 alá essen ezekben a csoportokban. Ilyen kivétel látható a 4. kérdéscsoportban, ahol a 21. kérdés nem mutat kapcsolatot a 31. kérdéssel, vagyis a beszállítók kiválasztásánál, minősítésénél meghatározó tényezők nincsenek kapcsolatban a beszállítókkal való kapcsolatok megítélésével, viszont szoros összefüggés mutatható ki a többi, kapcsolatmenedzsmentet meghatározó kérdéssel.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy hazánkban a gazdálkodó szervezetek többsége nem érzékeli a beszerzés fontosságát, így a vállalkozások vagy nem alkalmaznak külön munkaerőt erre a feladatra. Gyakran a vállalkozások igazgatói maguk foglalkoznak a beszerzési stratégia kidolgozásával és a munka irányításával, ami nem biztos, hogy célravezető az eredményesség elérésében. Ha a vállalkozás előrelátó, és hosszútávra tervez, akkor nem közvetlenül a minőségi paraméterek lesznek az elsődlegesek a beszerzés hatékonyságának növelésében, hanem közvetetten a hosszú távú beszállítói kapcsolatok kialakításában éri el ugyanazt az elvárt eredményt. Arra is rámutattam, hogy mekkora különbséget mutat a beszállítók megítélése, a velük való kapcsolatok menedzselési, fejlesztési szándéka abban az esetben, ha a feldolgozó vállalkozásoknál van külön szervezet a beszerzésre, vagy ha nincs erre specializált egység. Abban az esetben, ha fordít a vállalkozás kellő figyelmet a beszerzésre és a beszerzési stratégia megtervezésére, a legtöbb esetben is centralizáltan helyezik el a szervezeti hierarchiában, decentralizált struktúrában egy esetben sem fordult elő. A kettő kombinációja csak a legnagyobb árbevétellel és létszámmal bíró feldolgozók szervezetében mutatható ki. A tőkehiány miatt nincs lehetősége a feldolgozók többségének egy olyan több fős speciális szervezeti egység létrehozására, mely csupán a beszerzésekre koncentrál. Ezért a problémákat egy ember személyében, egy olyan fő személyében oldják meg, aki a beszerzések mellett számos egyéb feladatot is kénytelen ellátni. Ezért ezek a kisleföldolgozók e miatt a szervezetlenség miatt már az ellátási lánc legelső eleménél veszítenek erejükből. Nem fordítanak kellő hangsúlyt a beszerzési stratégiára, a hosszú távú kapcsolatok kialakítására, a beszállítókkal való kölcsönös együttműködésekre és a közös fejlesztésekre. Ezek nélkül a lépések nélkül a jelenlegi „szorult helyzetben” nem lesznek képesek versenyben és életben maradni a szervezettebb és strukturáltabb társaikkal szemben. A nagyobb árbevételt produkáló, nagyobb létszámmal és külön beszerzési szervezettel rendelkező zöldség-gyümölcs

feldolgozó vállalkozások komoly gondot fordítanak a beszerzés menedzselésére. A beszerzési stratégia kidolgozása, a tervezéstől a végrehajtásig, a beszállítókkal való kapcsolatok menedzselése, a közös fejlesztési lehetőségek keresése, minden beszerzési menedzsment eszközbe komoly munkát fektetnek. Külön gondot fordítanak egy jól szervezett beszerzési csoport fejlesztésére, oktatásokat, továbbképzéseket szerveznek. Elmondásuk alapján nem tökéletes minden esetben a kapcsolatuk a beszállítókkal, mégis, ennek ellenére mindent megtesznek a közös érdekek elérésére. Tájékoztatják egymást a külső-belső problémákról, javaslatokat tesznek egy új stratégia kidolgozására, mely a jövőben minkét fél számára eredményt és sikert hozhat. Ezzel ellentétben, azok az alacsonyabb árbevételű és létszámú, beszerzési szervezettel nem rendelkező feldolgozó vállalkozások, melyek nem fektetnek elegendő hangsúlyt a beszerzési stratégia kidolgozására, nincs egy erre specializált szervezeti egysége, mely egészen a tervezéstől a végrehajtásig, a beszállítók értékelését és a velük való kapcsolatok menedzselését is hanyagolják, nem valószínű, hogy hosszú távon képes lesz versenyben maradni. Többségük nem is az anyagi helyzetükre hagyatkozik, csupán kényelmes neki a régi, hagyományosan eddig bevált helyzet, melyben nem törődik a piac szabta követelményekkel, vagyis nem hosszútávon, stratégiaiag gondolkodik, csak a rövidtávú fennmaradásért küzd.

Arra a kérdésre, hogy a vezetők miért nem egyformán ítélik meg a beszerzésmenedzsment, a beszállítói kapcsolatmenedzsment fontosságát, rengeteg válasz adható, de lényegében minden a gazdasági és pénzügyi körülményekre vezethető vissza. Az összefüggés vizsgálatokból látható, hogy a leggyakoribb beszállítói értékelési módszer, a pontozás módszere nem mindenki számára egyformán használatos. Hasonló eredmények születtek a beszerzési szervezeti struktúránál is, ahol az árbevétel fontos szerepet játszik a beszerzési szervezet hierarchikus elhelyezkedésében.

3. 6. A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI

A kvantitatív értékeléseket követően ismételten megkerestem négy, különböző szempontok alapján kiválasztott (árbevétel, létszám, tevékenység, a beszerzés szervezetben elfoglalt helye alapján) vállalkozás vezetőjét, hogy megerősítsenek, vagy rácáfoljanak a megállapításaimra és egy-egy másfél-kétórás mélyinterjút készítettem velük. A négy feldolgozó vállalkozást az ő kérésükre nem neveztem meg, a *Saját vizsgálatok anyaga, módszere* fejezet A kvalitatív kutatás bemutatása, az

információgyűjtés rendszere, azok értelmezésének módszere alfejezetében több szempont alapján írtam körül őket.

Mind a négy vállalkozásnál kíváncsi voltam, milyen véleménynel vannak a megkérdezett vezetők a kapott eredményekről, egyetértenek-e az állításokkal és magyarázatokkal, illetve történt-e változás bármelyik területen. Az előző értékelésekkel kapott eredmények közül leginkább a következőkkel kapcsolatos véleményekre voltam kíváncsi:

- Minél nagyobb éves árbevételt produkál a feldolgozó vállalkozás, annál nagyobb szerepet kap a beszerzési funkció, megítélése is mindinkább nagyobb sikert jelent a szervezeti életben.
- Csupán 13 vállalkozás szervezetében található meg a beszerzés és ezek közül decentralizált formában sehol sem, többségnél centralizált, 5 esetben a kettő kombinációs formájában van jelen. Azoknál a feldolgozó vállalkozásoknál, ahol van beszerzés, a megfelelő beszállító kiválasztására és az azokkal való hosszú távú kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt. Ahol nincs ilyen, ott közvetlen módon a minőség játssza a szerepet beszállítótól függetlenül.
- Összefüggés mutatható ki a beszállítókkal való kapcsolat minősége és az árbevétel közt, illetve a vállalkozásnál van-e külön beszerzési szervezet. Az 1 milliárd forint árbevétel feletti, beszerzési szervezettel rendelkező vállalkozásoknak nem tökéletes a kapcsolatuk a beszállítóikkal, viszont javíthatónak látják. Érdekes, hogy az a 13 vállalkozás gondolja a legjobbnak a kapcsolatot beszállítóival, amelyek a legalacsonyabb árbevételt produkálják és amelyek szervezetében nem található meg külön a beszerzés.
- A beszállítók értékelési módszerei közül a beszállítói audit, vagyis a beszállítók látogatása mutatott különbséget a vállalkozások véleményében. A minősítési módszerek közül a legtöbbet alkalmazott pontozásos-súlyozásos módszer megítélésében voltak különbségek a klaszterek között. Azoknál a feldolgozóknál, ahol van beszerzési szervezet, ott közkedvelt a beszállítói audit használata az értékelésre. A pontozásos-súlyozásos beszállítói minősítési módszer megítélésénél ugyanez tapasztalható. A többi vállalkozásnál más módszereket, vegyesen használnak.
- A hosszú távú partnerkapcsolatok kialakításának legfőbb okai a beszállítók megbízható ellátása a feldolgozó felé, illetve a megbízható, elvárt és ismert

minőségű alapanyagok biztosítása. A fejlesztési együttműködés lehetőségében, amelyet a vállalkozások vezetői meglehetősen alacsony átlagpontszámmal értékelték (3,2 pont) véleménykülönbség van a különböző tevékenységű és árbevételű vállalkozások között. A nagy árbevétellel bíró konzervgyárak és fagyasztó üzemek tulajdonítanak a leginkább jelentőséget a beszállítókkal való fejlesztési együttműködésnek, őket követik az ugyanezen tevékenységgel foglalkozó vállalkozások, amelyek 100 millió Ft alatti árbevételt produkáltak a 2007-es évben. Csupán a konzervgyárak és fagyasztó üzemek számára fontos ez a tényező, árbevételtől függetlenül.

- A nagyobb létszámú konzervüzemek számára fontos a beszállítókkal való kapcsolatok menedzselése. Vevő-szállítótalálkozókat illetve beszállítói vállalatlátogatásokat csak ők szerveznek és abban az esetben még erőteljesebb ez a kapcsolatépítés, ha meg is található a beszerzés a szervezetben.
- A 60 megkérdezett vezetőből csupán 19 tartja erősnek és tökéletesnek a kapcsolataikat a beszállítóikkal, ők a legalacsonyabb árbevétellel bíró, beszerzési szervezettel nem rendelkező vállalkozások képviselői. A többség kisebb hibákat, konfliktusokat tapasztal, amelyek javíthatók, változtathatók. Ez a többség azokat a nagyfeldolgozókat tartalmazza, melyek éves árbevétele meghaladja az 1 milliárd forintot, és melyek szervezetében van külön beszerzés.
- Mi az a változás, amelyet terveznek bevezetni vagy változtatni a beszerzésmenedzsment területén, akár a szervezetben elfoglalt pozíciójára, szerepére vagy a beszállítókkal való kapcsolatok menedzselésére vonatkoztatva?

3. 6. 1. Egy konzervüzem beszerzésmenedzsmentje

Az első interjúra azért ezt a konzervüzemet választottam, mert nagy kapacitással, ismert márkájú végtermékkel rendelkezik, és tudni szerettem volna, mi az oka annak, hogy egy ilyen volumenű vállalkozás szervezetében miért nincs külön beszerzési csoport.

Az interjúalany egyetértett a korrelációval a vállalati méretet és a beszerzés szerepének megítélése között, viszont azt is hozzátette, hogy néhány esetben, árbevételtől, vállalati formától függetlenül, azért döntenek a feldolgozók ennek a funkciónak a hanyagolása mellett – ahogy ők is -, mert évek óta kizárólag 5-6

beszállítóval, hosszútávon, szerződéses kapcsolatban működnek együtt. Ezek a beszállítók viszont nem csupán alapanyag termelők, hanem úgynevezett logisztikai központok és irányítók. Ahhoz hogy meg tudják teremteni a szerződésben előírt mennyiségi és minőségi feltételeket, maguk köré csoportosítják a kisebb termelőket, és azok előállított alapanyagaival és a sajátjával egybevéve tesz eleget az elvárásoknak. Ezeket a termelőket viszont ő választja ki, ő minősíti és értékeli. Ez azt jelenti, hogy a feldolgozó csupán ezzel a néhány nagy beszállítóval tartja a kapcsolatot. A többiekkel nem ő, hanem a beszállító működik együtt, mint felvásárló, így minősíteni és értékelni sem neki kell. Ebből az okból nem található meg a feldolgozók szervezetében a beszerzés, mint külön funkció. A beszállítók értékelését minden szezon végén, novemberben-decemberben végzik el, de azt is csupán az ISO minőségirányítási rendszernek és követelményeinek való megfelelés érdekében. A gyártás megkezdését megelőzően, a szezon elején, májusban már megkötik a feldolgozó vállalkozások a szerződéseket a beszállítóikkal. Abban pontosan rögzítésre kerül az alapanyag megnevezése, fajtája, a minőségi, mennyiségi követelmények, az ár és a szállítási határidő. Ezt követően a beszállítónak a maga felelőssége, honnan és kitől vásárolja fel a szükséges, még hiányzó alapanyagot. A szerződéskötésnél az egyik legfontosabb és évekre visszavezethető konfliktusforrást eredményező tényező az ár. A megrendelő, aki a legtöbb esetben egy multinacionális kereskedő, a hazai és külföldi piaci viszonyok, kínálat-kereslet, és még számos tényező alapján diktálja az árat a feldolgozó vállalkozásoknak. Konkrétan megszabja azt az árat, amelyet a termékért kifizet. Segédanyagok, csomagolók, energia, munkaerő és még számos meghatározó költségek, amelyek egységnyi termék előállításához szükségesek. A minőségi követelményeknek is szigorúan meg kell felelnie a beszállítóknak. Amennyiben az alapanyag egy része nem tesz eleget ennek, a feldolgozó ezt a mennyiséget nem veszi át.

A beszállítókkal való kapcsolatok összefüggéseiben az interjúalany egyetértést mutatott. Véleménye szerint a beszerzési szervezet nélküli feldolgozók pontosan azért lehetnek jobb kapcsolatban beszállítóikkal, mert ahol alacsony a beszállítók száma, ott nem érdemes külön szervezetet létrehozni erre a feladatra. Ez fordítva is igaz, vagyis ahol nincs külön beszerzési funkció, ott csupán néhány beszállítóra, és azok szerződéskötelezettség teljesítési megfelelésének szervezésére van szükség.

A beszállítók értékelésére a beszállítói auditálást alkalmazzák, mivel ez az egyik legrégebbi, egy hagyományos és megbízható módszer. Különbség pedig azok esetében, ahol van a beszerzésnek helye a szervezetben azért mutatható ki, mert ezeknek a

feldolgozó vállalkozásoknak az erre specializált egysége kifejezetten ezzel foglalkozik, nagyobb kapacitásuk van az auditok lebonyolítására. A beszállítók minősítésére használt pontozásos-súlyozásos módszer és a beszerzés szervezeti helye közötti összefüggésben viszont nem látott a vezető racionális magyarázatot. Leginkább ennek a módszernek az alkalmazását a minőségirányítási rendszer követelményének okában látja.

Ahogy a beszállítókkal való fejlesztési együttműködésre, stratégiai partnerkapcsolatra nem törekszik a konzervüzem, úgy nem is szerveznek vevőszállítótálalkozókat vagy vállalatlátogatásokat. A vállalkozás vezetője egyetért abban, hogy szükség lenne a kapcsolatok menedzselésére, viszont ennek elhanyagolását a létszámhiánnyal magyarázza.

A jövőben nem terveznek a beszerzésmenedzsment területén változtatni. A megkérdezett vezető véleménye, hogy „a jelenlegi helyzetben túl nagy luxus lenne egy beszerzési szervezet létrehozása”, viszont egy-két hozzáértő szakemberrel szándékukban áll a jövőben a létszámot növelni. Ezzel a bővítéssel a beszállítói kapcsolatok menedzselését kívánják erősíteni, illetve az alapanyag és beszállítójának minősítésének módszerét és alkalmazását javítani.

A vezető véleménye a termelők és feldolgozók kiszolgáltatott helyzetével kapcsolatosan az volt, hogy azért van szükség a különböző szerveződésekre, akár termelői, akár feldolgozói oldalról, mert el kellene indulni azon az úton, hogy ne a multinacionális kereskedők határozzák meg az árakat, ne csak ők diktálják a feltételeket, hanem alulról, termelői összefogásokkal is történjenek kezdeményezések a feltételek meghatározására. Viszont ehhez magas szintű, állami és uniós támogatásokra lenne szükség. A termelők viszont félnek TÉSZ-ekbe csoportosulni (ahová ezek a támogatások érkeznek), ugyanis nem tudják fizetni a „tagság költségeit”, melyet természetesen a befolyó támogatások nem mindig fedeznek. A feldolgozók pedig a vezető véleménye szerint nem tehetnek mást, mint „engedni a multinacionális vállalatok nyomásának, mivel örülnek, ha fizetőképes és megbízható piacot, esetleg hosszú távú partnerkapcsolatot teremthetnek a felvásárlókkal”.

3. 6. 2. Egy velőgyártó vállalkozás beszerzésmenedzsmentje

A második mélyinterjút a régió legnagyobb, három telephellyel rendelkező velőgyártó vállalkozásának beszerzési vezetőjével készítettem. Ennek a vállalkozásnak van az

egyik legszervezettebb és legfejlettebb beszerzési menedzsmentje, illetve a beszerzésre külön szabályzatot is készítettek.

A megkérdezett vezető több esetben is kételkedett a kapott eredményeimben. Náluk az első és legfontosabb vállalati működési funkció, gyümölcs feldolgozó vállalkozás révén, a beszerzés. Véleménye szerint „ki kellene lépni a többieknek is abból a hitből, hogy a beszerzés egyet jelent a felvásárlással. Észre kellene venniük és fel kellene ismerniük ennek a fontosságát, és hogy két teljesen külön dologról van szó. A kisebb feldolgozók is, előbb vagy utóbb, fel fogják ismerni a beszerzés szükségességét, főleg egy olyan gazdasági környezetben, ahol minden változó és kiszámíthatatlan. Egyszer alapanyag túlkínálat van, máskor pedig hiány. Valamikor pedig az értékesítéssel adódnak a gondok. Márpedig ha ezt a „válságos” időszakot a többiek át akarják vészelni, akkor fontos lenne egy tudatos, tervszerű beszerzési stratégia, ezzel együtt egy határozott értékesítési stratégia”. A probléma esetükben csupán az, melyen folyamatosan próbálnak javítani, hogy mivel időben az értékesítés és a beszerzés távol van egymástól, ezért nagyobb összmunkát és odafigyelést kell szánni a pontos időzítésekre és a két tényező összehangolására. Ha nincs időben felmérve az értékesítési oldal, akkor a beszerzés is csak később tud a munkájához hozzákezdeni.

A vállalkozásnál szezonálisról csupán az alapanyag beszállításánál beszélhetünk, ugyanis a többi vállalati működési folyamat állandó, az év minden napján komoly munkák folynak. Amint megkezdődnek nyár elején a beszállítások, beindul a folyamatos feldolgozás. A teljesítményre, minőségre és beszállítókra vonatkozó év végi értékeléseket követően, új stratégiák kidolgozásával, új termékek bevezetésével és az ezzel járó piackutatásokkal telik a következő év első két-három hónapja. A kisebbekkel ellentétben itt egész évben, folyamatos munka biztosított az alkalmazottak számára.

A beszállítókkal különleges és példamutató a kapcsolatuk. Számuk 3000-re tehető minden évben, az együttműködések lassan 15 évre vezethetők vissza. Az interjúalany a velük való kapcsolatot kollegiálisnak nevezte, szerződéskötések minden esetben, kis- és nagymennyiségű beszállítások esetében is történnek. A megkérdezett vezető véleménye szerint nagyon sok esetben megtalálható az, amikor a feldolgozók nem, vagy csak kevés esetben kötnek előre szerződést a beszállítókkal. Ennek oka az, hogy „azokban az években, amikor bőséges termés termelt az almából, ezek a feldolgozók biztos számíthattak a kellő mennyiségű alapanyagra. Ez a termelőnek is kedvezett, ugyanis nem kötötte szerződéses ár, hanem oda vitte a árúját, ahol többet fizettek érte. Ezzel ellentétben, amikor hallható, hogy megkezdődtek az ültetvények kivágásai és nincs már

túlkínálat, nem lehet tudni, a szélsőséges időjárás milyen meglepetéseket hoz. Ebben az esetben senki sem bízhatja a véletlenre az alapanyag beszerzését, szükségessé válik a beszerzési stratégia megtervezése és a beszállítói kapcsolatok szerződéses megerősítése. Ez azért is szükséges, mert nem lehet tudni, hogy a „válság” okozta alacsony árak miatt – melyek sokszor az önköltségi ár felét sem haladják meg (például a 2009-es 11 Ft-os ipari alma árak) – nem vágták ki a fákat a téli időszakban.” Tehát ez az évekkel ezelőtti túlkínálat okozta nyugodtság, biztonság rég megszűnt. Így a feldolgozóknak, ha életben akarnak maradni, fel kell ismerniük a beszerzési stratégia fontosságát, rá kell jöjjenek a szerződéses kapcsolatok előnyeire és azok menedzselésének szükségességére.

A beszállítók kiválasztásának és minősítésének alkalmazott módszerei az alapanyag beszerzési szabályzatban találhatók. A pontozásos-súlyozás és a rangsorolás a vállalkozás által választott két beszállítói minősítési és kiválasztási módszer. Leírásuk és alkalmazásuk részletesen megtalálható ebben a szabályzatban, illetve az is, milyen szempontok alapján történnek az értékelések. Az A, B, C kategóriába (kiváló, jó, elfogadható) sorolt alapanyag beszállítóitól átveszik a terméket, a D kategóriásat visszautasítják. Az alapanyag minőségére vonatkozó elvárások maximálisak, a termékek nyomon követhetősége tökéletesen kidolgozott, szűrőpróba szerű ellenőrzéseket és vizsgálatokat végeznek a termelőknél, főleg a bio alapanyagok tekintetében, ahol a permetezési naplót szigorúan ellenőrzik.

A vállalkozás együttműködik a beszállítókkal a fejlesztésekben, vagyis közösen gondolkoznak olyan új, piaci elvárásokhoz igazodó stratégián, ahol mindkét fél nem csupán a fennmaradást, hanem a fejlődést célozza. Új termékeket kell termeszteni és feldolgozni, vagy bővíteni kell a termékpalettát, mert csak így tudnak nem csak talpon maradni, de előretörni és felülkerekedni a nehézségeken. Ezt az együttműködést szolgálják a folyamatos vevő-szállítótalálkozók és az egyéb közös rendezvények, évértékelők. Folyamatos az információcsere mindkét oldalról, melynek célja, hogy a jelenlegi helyzetből jobbat teremthessenek.

3. 6. 3. Egy pálinkakészítő vállalkozás beszerzésmenedzsmentje

A vállalkozás pálinkakészítéssel és kereskedelemmel foglalkozik. Harmadikként azért esett rájuk a választásom, mert jelenleg az ágazatban a pálinkakészítők érezhetik a legkevésbé a válság hatásait, illetve amely napjaink sikerágazatává lett.

Az interjúalany véleménye nagyon sok mindenben megegyezett az elsőével. Itt sincs beszerzési szervezet, a beszállítók száma 30-40 közötti és ez a vállalkozás is jó kapcsolatot ápol a beszállítóikkal. A beszállító a legtöbb esetben magát a termelőt jelenti, vagyis azért mert nincs beszerzési szervezet, nincs kiszervezve a beszerzési tevékenység sem. Ebben a szervezetben az alacsony alkalmazotti létszám miatt nem lenne lehetőség külön beszerzési csoport kialakítására, így fel sem merült az ez irányú változtatás lehetősége. Beszerzési stratégiájuk még kialakulóban, folyamatos fejlesztések alatt van. A beszállítók általában ugyanazok a termelők, az alapanyag beszállítást követően minden évben értékelik és minősítik őket pontozásos-súlyozással és a rangsorolás módszerével. Az adatgyűjtésből kapott eredmények mindegyikével kapcsolatos véleményük egyezik az első kft. véleményével. Beszállítóikkal megfelelőnek tartják a kapcsolatot, néha vannak problémák, de véleményük szerint ezek könnyen javíthatók. A vállalkozásra nem jellemző a kapcsolataik menedzselése, közös stratégiák vagy fejlesztési lehetőségek kidolgozása. Ennek köszönhetően vállalatlátogatásokon sem vesznek részt.

Az ügyvezető kihangsúlyozta, hogy mára megváltozott az alapanyagok minőségi elvárásainak sorrendje a feldolgozók szemszögéből, ugyanis míg néhány évvel ezelőtt a legjobb minőségű alapanyagot a konzervgyárak és fagyasztó üzemek vásárolták fel, a leggyengébbeket pedig a pálinka és lekvárkészítők, addig ez a sorrend megfordult. Ma már a legkiválóbb minőségű, különleges fajtájú alapanyagok az elvártak ezen a területen, így a vállalkozások magas elvárásokat támasztanak beszállítóik felé is. Ez a változás annak is köszönhető, hogy a pálinka hosszú évtizedeken át közönséges és kommersz szeszestálnak számított. Mára az EU hungarikumkénti elismerésének és fokozott marketing tevékenységnek köszönhetően elegáns és nemes itlnak számít.

Az ügyvezetőt idézve: „a pálinkaipar az élelmiszergazdaság egyetlen dinamikusan fejlődő ágazata”. Amióta ez a „nemes ital újjászületett”, azóta kis kiszerelésben, magasabb áron is értékesíthető. „Az alapanyag és a végtermék minőségében pedig nem lehet engedményeket tenni, mert az tönkreteszi a piacot.”

3. 6. 4. Egy savanyúságkészítő vállalkozás beszerzésmenedzsmentje

A betéti társaság savanyúságkészítéssel foglalkozik, árbevétele nem éri el a 100 millió forintot és összesen 4 fő segíti a szezonális munkavégzést. A vállalkozás vezetője egy személyben látja el a beszerzési feladatokat minden más egyéb feladattal együtt. Ad-hoc

jellegű alapanyag vásárlásokat bonyolítanak, vagyis egyáltalán nem foglalkoznak beszállítói szerződéskötésekkel, árrögzítésekkel, beszerzési stratégiával és tervezéssel. Kapcsolataik jónak mondhatók a beszállítóikkal, közöttük semmilyen együttműködés vagy szerveződés nincsen. A véletlenre bízzák az alapanyag beszerzését és értékesítésük is ugyanilyen bizonytalan. A munka szétaprózódott, a vele járó költségek magasak, az árbevétel bizonytalan és alacsony. A megkérdezett vezető nem kíván változtatni a jelenlegi helyzeten, mivel a savanyúságkészítés évek óta háztáji jellegű és vevőik is ragaszkodnak ehhez. A késztermék csomagolása és értékesítése ugyanott történik, ahol a savanyítás, vevőik pedig évek óta visszatérő, régi vásárlók.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az észak-alföldi régióban összesen 60 vállalkozás foglalkozik zöldség-gyümölcs feldolgozással. Szövetkezetek, betéti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok formájában, konzerv- és fagyasztott termékek gyártásától a pálinka- és lekvárkészítésig, minden létező típusa megtalálható a feldolgozásnak. Ez annak is köszönhető, hogy a régióban található az ország egyik legnagyobb zöldség-gyümölcstermelő megyéje, Szabolcs-Szatmár-Bereg. A beszerzésmenedzsment szakirodalmi kutatásai és a saját vizsgálataim eredményeként az alábbi következtetéseket állapítottam meg.

1. A beszerzés szerepe a vállalati működésben

- Az észak-alföldi zöldség-gyümölcs feldolgozók beszerzésmenedzsmentjének megítélése és vállalati működésben meghatározott szerepe nagyban függ a feldolgozó éves árbevételeitől, létszámától, működési formájától, vagyis a szervezet méretétől. Minél nagyobb a vállalkozás, annál nagyobb szerepet kap a beszerzési funkció, pozitív megítélése is mindinkább nagyobb sikert jelent a szervezeti életben. A magyarázat a vállalkozások pénzügyi és gazdasági helyzetében rejlik, vagyis abban, milyen ráfordításokat fordítanak a stratégia kialakítására és a hozzá kapcsolódó humán erőforrás szervezettségére.
- A kisebb feldolgozási kapacitással, árbevétellel és létszámmal működő vállalkozások még nem ismerik fel kellőképpen a beszerzés fontosságát. A két szövetkezet közül az egyik alkalmaz beszerzési stratégiát, de a szervezeti struktúrában csak a kft.-knél kezd megjelenni. A nagy árbevételű produkáló részvénytársaságok nélkülözhetetlennek tartják mind a két szerepét a beszerzésnek, mind az alkalmazott stratégiáját, mind pedig a vállalati hierarchiában betöltött pozícióját és annak értékét.
- Az alapanyag beszerzési költségek csökkentése mellett a minőség növelése és a partnerkapcsolatok javítása a jövőben a legfontosabbnak tűnő elérendő célja a feldolgozó vállalkozásoknak, amelyek alapvető elemeit képezik a beszerzési-logisztikai hatékonyságot meghatározó szerepeknek.

2. A beszerzés helye a szervezeti hierarchiában

- Külön szervezet a beszerzésre csupán 13 vállalkozásnál található meg a régió 60 feldolgozó vállalkozásából, a részvénytársaságoknál és a korlátolt felelősségű társaságoknál. A betéti társaságoknál és szövetkezeteknél csupán kevés esetben tapasztalható a beszerzési szervezet elkülönülése.
- Azoknál a vállalkozásoknál ahol van beszerzési szervezet, decentralizáltan sehol sem jelenik meg. Legtöbb esetben centralizált formában, 5 részvénytársaság szervezetében pedig a kettő kombinációjaként található. A kisebbeknél csupán helyenként fordul elő a beszerzés külön szervezeti formában, ekkor is centralizáltan. Abban az esetben, ahol érzékelik a beszerzés fontosságát, ott a tágabb értelemben vett logisztikát, és nem pedig a beszerzést helyezik középpontba, csak logisztikai kereteken belül kap szerepet.
- A legalacsonyabb árbevétellel bíró feldolgozók többsége nélkülözi a beszerzést, mint különálló szervezetet a vállalati hierarchiából. Csupán az 500 millió Ft feletti árbevétellel rendelkező vállalkozások értékelik és élvezik a szervezet jelenlétét. Minél nagyobb az árbevétel, annál nagyobb valószínűséggel lelhető fel külön szervezatként.
- Decentralizáltan egyetlen szervezetben sem fordul elő a beszerzés, mint külön vállalati funkció. Centralizáltan pedig a körülményektől függetlenül található, vagyis árbevételtől, létszámtól, elhelyezkedéstől, a feldolgozási és szervezeti formától függetlenül, összesen 8 vállalkozásnál. Kombinált beszerzési szervezet pedig csak az 5 legnagyobb, 1 milliárd forint feletti árbevétellel bíró vállalkozásnál található meg.
- A sikeres vállalkozást meghatározó szempontok egyike a termelés zavartalan működésének biztosítása és a megfelelő beszerzési források megtalálása. A legkevésbé fontos az egyes termékek helyettesíthetőségének értékelése, vagyis nehezen és ritkán helyettesíthetők a beszerzendő termékek más termékekkel, legfőképpen a zöldség-gyümölcs feldolgozásban. A beszerzést elsősorban az optimális minőség elérése és a teljes költség minimalizálása miatt tartják fontosnak a vizsgált vállalkozások. Ez annyit jelent, hogy a megfelelően előirányzott beszerzéssel a legjobb minőség és a legkisebb ráfordítás a cél.

- A minőségnövelés elérése és a megfelelő beszállító megtalálása, a velük való hosszú távú kapcsolatok kialakítása akkor is fontos, ha nincs a szervezetben beszerzés. A megfelelő beszállító a kívánt minőséget produkálja, így közvetlenül és közvetve is a minőségnövelés a cél, vagyis a megfelelő minőségű alapanyag beszerzése. Különbség abban mutatkozik, hogy ahol még nincs külön beszerzési szervezet, ott nem is fordítanak akkora hangsúlyt az erre a feladatra kijelölt szakember továbbképzésére, fejlesztésére. A kapcsolatok menedzselésének megítélése, a beszerzés módszertanának fejlesztése és a beszerzési szakemberek képzése erőteljesebb és fontosabb a beszerzési szervezetekkel rendelkező vállalkozások életében. Egyik vállalkozás sem tartja fontosnak a beszállítók számának csökkentését, vagyis szükség van a meglévő partnerkapcsolatok jelenlétére. A beszállítók száma csökkentés nélkül is évről-évre egyre kevesebb, amely a termelők magas önköltségének és alacsony árbevételének köszönhető.

3. A beszállítói kapcsolatmenedzsment vizsgálata

- A konzerv- és fagyasztóüzemek, pálinka- és aszalványkészítő vállalkozások számára sokkal fontosabbak a hosszú távú szerződéskötések a beszállítókkal, mint az értékesítési oldalról kialakított tartós megállapodások. Azok a feldolgozók, melyek a hosszú távú beszerzési szerződéskötések mellett döntenek, leginkább a beszállítók megbízható alapanyag ellátása, illetve a termék megbízható, ismert minősége miatt választják a tartós szállítói kapcsolatot. Egy közös stratégia kialakítása vagy akár a közös érdekek képviseletére, versenytársakkal szembeni előnyszerzésre létrehozható együttműködések a beszállítók és feldolgozók között, kevésbé célja a vállalkozásoknak. A megfelelő beszállító kiválasztására ezzel ellentétben komoly gondot fordítanak. A kertészeti ágazatban ugyanis gyorsan romló, rövid szavatosságú alapanyagokról beszélünk, amelyek beszállításához minőségben messze a legmagasabb elvárásoknak kell megfelelniük.
- A beszállítók értékelésére a feldolgozók csupán 10%-a használja a grafikus ábrázolást, a személyes értéktételeket viszont a 60 vezetőből 49 is előnyben részesíti. A beszállítókat a megkérdezettek több mint 50%-a rangsorolja is különböző paraméterek alapján. Beszállítói auditot, vagyis a beszállítók

látogatását csak a vállalkozások 35%-a végzi, a költségmodellezés módszerével kevesebb, mint 20%-a él.

- A beszállítók minősítésére a kategorikus módszert csupán 4 vezető alkalmazza, a költségarányt szállítás vagy minőség alapján 13-an, a szerviz költségarányt egy vezető sem használja. A pontozásos-súlyozás tűnik a legkedveltebb módszernek, mivel 27 vezető is ezt tartja a leghatékonyabb beszállító minősítési eljárásnak. Szoros összefüggés mutatható ki egyes minősítési módszerek és a feldolgozók működési köre között, vagyis a pontozásos-súlyozásos módszert a konzervgyárak, fagyasztóüzemek és pálinkakészítők többsége és a régió egyetlen liofilizáló vállalkozása alkalmazza a beszállítók minősítésére, a többiek a fennmaradt módszereket vegyesen használják.
- A beszállítók értékelési módszerei közül – grafikus ábrázolás, személyes értéktétele, beszállítók rangsorolása, beszállítói audit, költségmodellezés – a beszállítói audit, vagyis a beszállítók látogatása mutatott szignifikáns különbséget a véleményekben. A minősítési módszerek közül – kategorikus, költségarány, minőségi költségarány, szállítási költségarány, szerviz költségarány, pontozásos-súlyozásos – a pontozásos-súlyozásos módszer megítélésében voltak különbségek a klaszterek között. Az 1. és a 4. klaszter használja előszeretettel a beszállítói auditot, mint értékelési módszert. A klaszterek tagjai mind a két esetben azok a vállalkozások, ahol van beszerzési szervezet. A pontozásos-súlyozásos beszállítói minősítési módszer megítélésénél ugyanez tapasztalható, itt is mind a két klaszternél van külön szervezet a beszerzésre a másik három klaszterrel ellentétben.
- A 60 megkérdezett vezetőből csupán 19 tartja erősnek és tökéletesnek a kapcsolataikat a beszállítóikkal, ők a legalacsonyabb árbevétellel bíró, beszerzési szervezettel nem rendelkező vállalkozások képviselői. A többség kisebb hibákat, konfliktusokat tapasztal, melyek javíthatók, változtathatók. Ez a többség azokat a feldolgozókat tartalmazza, melyek éves árbevétele meghaladja az 1 milliárd forintot és amelyek szervezetében van külön beszerzés. A beszállítókkal való kapcsolatok minőségét leginkább a megbízhatóság, az együttműködő képesség,

majd az árak és költségek, illetve a rugalmasság határozzák meg. A szakértelem és a figyelmesség a legkevésbé jelentős tényezők a kapcsolatok befolyásolásában.

- Csupán a nagyobb létszámú konzervüzemek számára a fontos a beszállítókkal a kapcsolatok menedzselése. Vevő-szállítótalálkozókat illetve beszállítói vállalatlátogatásokat csak ők szerveznek. Abban az esetben még erőteljesebb ez a kapcsolatépítés, ha meg is található a beszerzés a szervezetben.

A feldolgozott szakirodalmi kutatások azt igazolják, hogyha a beszerzés elnyeri a felsővezetés figyelmét, az elegendő a vállalkozás céljainak eléréséhez, versenyképességének és eredményességének fenntartásához. Az én vizsgálataim nem ezt bizonyították. Kutatómunkám során azt tapasztaltam, hogy a beszerzési tevékenységeket valóban egy felsővezető irányította. Ennek a vezetőnek nem csupán ez volt a feladata, munkájának csak töredékét tették ki az erre irányuló tevékenységek. Az a személy, aki a beszerzést végezte vagy maga az ügyvezető vagy a termeltetési, vagy a logisztikai vezető volt. A beszerzési szervezetnek szerepet és helyet csupán 13 vállalkozás biztosított, ezek közül 8 a centralizált, 5 pedig a centralizált és decentralizált kettős kombinációjának formáját alkalmazta. A beszerzési szervezetek vezetői minden esetben vagy logisztikai, vagy beszerzési középvezetők voltak. Ez azt jelenti, hogy a 60 feldolgozó vállalkozásnak csupán töredéke biztosít megfelelő helyet a beszerzésnek a szervezeti struktúrában. A beszerzés szervezetben való elhelyezkedése attól függ, mekkora árbevételt produkál évről-évre a vállalkozás, mekkora létszámmal tevékenykedik, vagyis mekkora maga a szervezet. Minél nagyobb a vállalkozás az említett tényezők szempontjából, annál nagyobb szerepet kap a beszerzés a vállalati működésben és struktúrában.

A feldolgozó vállalkozások beszerzési stratégiája és kapcsolatmenedzsmentje az eredményeim alapján többféleképpen mondható. Egyik eset, amikor a feldolgozó kiszervezi a beszerzésmenedzsmentet, szerződéses kapcsolatban van néhány nagybeszállítóval, amelyek nem csupán termelők, hanem azok a logisztikai központok is, amelyek irányítják és szervezik a többi kistermelőt maguk köré és felvásárolják a még szükséges, szerződésben meghatározott alapanyag mennyiséget. Ebben az esetben a termelő jár a legrosszabbul, ugyanis alacsonyabb árat kap az alapanyagért, mintha közvetlenül a feldolgozónak értékesítené. A „közvetítő”, vagyis a beszállító is haszonnal dolgozik, amelynek árán különként 1-2 forinttal olcsóbb árat kínál a termelőnek, mint amit ő a feldolgozóval a

szerződésben kialakult. Ezeknek a vállalkozásoknak a szervezetében nincs külön beszerzés, csupán követik a beszerzési-stratégiai célokat, a szezonális időszakban együttműködnek ezzel a néhány beszállítóval. Közös fejlesztési, együttműködési lehetőségeket nem keresnek, nem ápolják a kapcsolatokat egymással. A feldolgozó a szezon végén értékeli és minősíti a beszállítót, többségen az ISO minőségirányítási rendszerben megkövetelt pontozásos módszerrel. Beszállítói auditokat alkalmanként szerveznek, de ezekre sincs folyamatleírásuk.

Másik esetben a feldolgozó vállalkozások 1 milliárd forint feletti éves árbevételűek, nagy létszámú konzervgyárak, fagyasztó és velőgyártó üzemek, amelyek több ezer beszállítóval vannak szerződéses kapcsolatban, akik többségben csupán termelők. A vállalkozások komoly, előre megtervezett és megszervezett beszerzési stratégiával, saját beszerzési szervezettel rendelkeznek. Ezek a szervezetek többségben kombinált formában, centralizáltan egy felsővezetővel, illetve decentralizáltan több középvezetővel fordulnak elő. A beszállítókkal együttműködve közös fejlesztéseket dolgoznak ki, gyakran szerveznek vevő-szállítótalálkozókat, év végi értékeléseket, szállítói auditokat, amelyekkel igyekeznek ápolni a kapcsolataikat, közösen tervezni a jövőt, erősíteni egymást, és közös célokkal és stratégiával közös érdekeket képviselni.

Harmadik példa, amelyben a feldolgozók a beszerzés elismerésének és pozitív megítélésének kezdeti lépéseit mutatják. Ebben az esetben a vállalkozások nem minden beszállítóval, de egyre többel kötnek szerződéses kapcsolatot. A beszerzéseket előre tervezik, stratégiát dolgoznak ki, illetve már helyenként fellelhető a vállalati struktúrában a beszerzési szervezet, az is centralizáltan, egy vezető köré létrehozott, néhány fős csoportok formájában. A beszállítókkal a kapcsolataik jók, közös fejlesztési stratégián nem dolgoznak, összejöveteleket nem, vagy igen ritkán szerveznek, a kapcsolatok menedzselését anyagi vagy egyéb okokból nem ismerik el.

Negyedik esetre is volt példa, ahol a feldolgozók egyáltalán nem foglalkoztak beszállítói szerződéskötésekkel, árrögzítésekkel, beszerzési stratégiával és tervezéssel, beszállítói kapcsolatmenedzseléssel. Árbevételük nem éri el évente a 100 millió forintot, néhány fővel, csupán szezonálisan végzik a tevékenységeiket. A vállalkozásnál a beszerzési feladatokat, és mellette minden más tevékenységet a vállalkozás vezetője látja el.

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

A zöldség-gyümölcs feldolgozóiparban, ahogy még számos más területen, a multinacionális kereskedelmi vállalkozások diktálnak a feldolgozó vállalkozásoknak, azoknak a vevők, a konkurencia és az olesó importtermékek és végül a feldolgozók a beszállítóknak. Kiszolgáltatott helyzetben a legalsó láncszem marad, vagyis a termelő. Az összehangolt termékpálya kialakítása csak a kiszolgáltatottság megszüntetésével hozható létre. Ennek elérése pedig több bonyolult és ágazati szintű beavatkozást igényel. Ezért is jönnek létre különböző szerveződések, amelyek a bizalmatlanság és bizonytalanság okozta alacsony számmal, csak lassú ütemben alakulnak. Amíg ezek a körülmények vannak, addig a résztvevők nem tudnak és nincs lehetőségük a részletekben rejlő, a jövőt és a résztvevőkkel közös érdekeket meghatározó tényezőkkel foglalkozni. Pedig ilyen részlet a beszerzésmenedzsment is. A beszerzés teljesítményszintje hatással van a szervezet mindazon részleteire, ahol a munkafolyamat közvetlenül nyereségben vagy veszteségben mérhető. Ahhoz, hogy ezt a funkciót eredményesen tudják működtetni, el kell érni a szervezetnek egy eredményes, vállalati szintű centralizálást, kialakítani a beszállítóikkal

egy építő jellegű kapcsolatot, amelyben mindkét félnek közös érdeke az együttműködés és a fejlődés, fejlesztés lehetősége.

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

A feldolgozó üzemek talpon maradását, a jövőbeli hatékony működését mindenképpen befolyásolja a következő két dolog. Egyrészt, hogy a beszerzést tegyék a megfelelő helyére és rangjára. Másrészt az együttgondolkodás, közös munkavégzés, közös kilábalás a nehézségekből, mely csak úgy lehet, ha egy folyamatos és innovatív kapcsolat van a termelő és feldolgozó között. A hosszú távú együttműködés a beszállítókkal, a beszerzési stratégia magas szintű menedzselése és alkalmazása, a beszerzés kiemelt szerepének és szervezetben elfoglalt helyének meghatározása, mind-mind elengedhetetlen a talpon maradáshoz.

A kutatás eredményei mind gyakorlati, mind elméleti szempontból felhasználhatóak. A kutatás rámutat a hazai gyakorlat néhány olyan problémájára, amely a vállalati működés hatékonyságának általános elemzéséhez is segítséget nyújthat.

5. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Értekezésem fontosabb megállapításait, új és újszerű eredményeit az alábbiak szerint foglalom össze.

1. A dolgozat újszerű eredményének tekintem a beszerzésmenedzsment kertészeti vonatkozású, zöldség-gyümölcs feldolgozó oldalról vett gyakorlati szempontú bemutatását, és ezzel párhuzamosan az egyes kérdéseknél felmerülő beszerzési problémák megoldási lehetőségeinek kidolgozását.
2. Megfogalmaztam egy új definíciót a beszerzésre.
3. Kidolgoztam egy kérdőívet, amelynek segítségével feltártam a feldolgozó vállalkozások beszerzésnek szánt szerepét, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, rendszerét, valamint felszínre hoztam a beszállítókkal való kapcsolatokat meghatározó tényezőket, illetve az ezek háttérében megbújó információkat, összefüggéseket, logikai kapcsolódásokat, ok-okozati viszonyokat.
4. Készítettem egy folyamatábrát a feldolgozó vállalkozások beszerzési tevékenységére, amely a beszerzési egyes lépései mellett a kapcsolódó dokumentumokat is bemutatja.
5. A kérdőíves felmérés és az interjúk tapasztalatai alapján megállapítottam, hogy a kertészeti ágazatban működő feldolgozó vállalkozások csak szervezettebb struktúrával, szemléletmód váltással, stratégiai és funkcionális változásokkal, biztonságos beszállítói háttérrel képesek a beszerzésmenedzsment minden előnyét kihasználni.
6. Új eredménynek tartom a beszerzésmenedzsmentnek nem csak kvantitatív, hanem kvalitatív módszerekkel való elemzését. A kvantitatív adatok statisztikai kiértékelésére a leíró statisztikától a felsőszintű módszerekig, több eszközt vettem segítségül. Összefüggéseket, kapcsolatokat vizsgáltam nem csak változók között, hanem a változók egyes csoportjai között is. Ez a komplex szemléletű vizsgálat tette lehetővé, hogy a zöldség-gyümölcs feldolgozóipari vállalkozások egységes

egészként kerüljenek elemzésre, figyelembe véve az egyes elemek logikai és gazdasági kapcsolódásait és a közöttük működő viszonyokat.

7. Újfajta és egyben hatékonyabb az a fajta információelemzési módszer, amelyben a kvalitatív vizsgálatok a kvantitatív eredményekre épülnek. Ezt az általában másodlagosan alkalmazott, információkon alapuló módszert csak kevesen alkalmazzák, pedig nem szabad alulértékelni, ugyanis a leghasznosabb és legértékesebb következtetések és javaslatok ennek segítségével születtek.
8. Feltártam és kiemeltem a beszerzési folyamat hiányosságait. Ha nem tulajdonítanak a vállalkozások kellő figyelmet a beszerzésnek, a stratégia megfelelő és időben történő kidolgozásának, ha nem hoznak létre külön szervezetet a megfogalmazott feladatok végrehajtásra, és nem szánnak kellő időt és energiát a beszállítókkal való kapcsolatok menedzselésére, fejlesztésére, nem fognak tudni versenyben maradni az ez irányban viszont fejlődő feldolgozókkal, nem fognak tudni piacot teremteni és fenntartani.
9. Javaslatokat tettem a problémák megoldására, vagyis arra, hogy a feldolgozóknak a beszerzést a szervezeti hierarchiában a megfelelő helyére és rangjára kell tenni, illetve hosszú távú, szerződéses együttműködésekkel kell irányozni a beszállítókkal. A beszerzési stratégia magas szintű menedzselése és alkalmazása, a beszerzés kiemelt szerepének és szervezetben elfoglalt helyének meghatározása, a beszállító és feldolgozó közötti folyamatos és innovatív kapcsolatok fenntartása és menedzselése, mindez elengedhetetlen a kívánt teljesítmény eléréséhez.

ÖSSZEFOGLALÁS

A jelenlegi gazdasági környezetben a kisebb költségjavulás is jelentős versenyelőnyhöz juttatja a társaságokat. A vezető vállalkozások felismerték ezt, menedzsereik és vezetőik különös figyelmet fordítanak a beszerzésre, amely rendkívül gyorsan képes pozitívan befolyásolni az eredményt és növelni a vállalkozás értékét, versenyképességét. Ennek megfelelően a beszerzési vezetők állandó nyomás alatt vannak, hisz további eredményeket kell felmutatni, folyamatosan csökkenteni kell a beszerzési költségeket, ugyanakkor növelni a szállítói kapcsolatok értékét. A kétes és hiányos információk, a rosszul megtervezett beszerzési folyamat, a szerződéses kapcsolatok hiánya miatt a beszerzési szervezetek nehezen tudnak folyamatosan eredményeket produkálni. A vállalati tevékenység folyamatszemléletű kezelése a korszerű vállalatfelfogás fontos összetevője. A disszertációm készítése során a fő célom az volt, hogy a beszerzés szerepét, szervezeti struktúrában elfoglalt helyét, a beszállítókkal való kapcsolatok megítélését átfogóan és részletesen is bemutassam, a vizsgált részterületekkel kapcsolatosan problémákat, hiányosságokat tárjak fel, majd a problémák megoldására javaslatokat dolgozzak ki.

A feldolgozott szakirodalmakból megállapítható, hogy a vállalkozások fontos tevékenysége a beszerzési folyamatok tervezése, a megfelelő stratégia kialakítása, a beszállítók kiválasztása és értékelése, a beszerzési folyamat ellenőrzése. A vállalati gyakorlatban a hatékony és eredményes működés alapvető feltétele az irányítási funkciók közötti szoros együttműködés és annak sikere. A beszerzés stratégiai tényezővé vált azáltal, hogy mindinkább hozzájárul a fogyasztónak nyújtott érték előállításához. Szerepe a szervezeten belül a vállalati hierarchiában elfoglalt pozíciójától függ. A beszerzési folyamatok kialakítására és megvalósítására szubjektív és objektív módszerek is rendelkezésre állnak, amelyek alkalmazásával lehetőség nyílik a pontos és jó minőségben teljesítő beszállítók kiválasztására, majd a feldolgozó vállalkozások teljesítményének és megbízhatóságának növelésére.

Beszerzésmenedzsment kérdéseket, folyamatokat és összefüggéseket vizsgáltam, melyekkel az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásait céloztam. A vizsgálataim élelmiszeripari vállalkozásokra irányultak és a folyamatban a főszereplők a gyorsan romló kertészeti termékek, így beszerzési tevékenységük jelentősen meghatározott

és szigorú szabályokhoz kötött. Ezért is esett a választásom ezen ágazat beszerzési menedzsmentjének kutatására.

Az észak-alföldi zöldség-gyümölcs feldolgozók beszerzési tevékenységének részletes megismerését és kidolgozását a vállalkozások személyes felkeresésével történő adatgyűjtéssel kezdtem, majd a kapott adatokat és információkat kvantitatív és kvalitatív módszerekkel értékeltem. A kutatáshoz szükséges adatokat egy általam készített kérdőív segítségével gyűjtöttem össze. A kérdőívet strukturáltam, hogy a statisztikai értékelés egyszerűbb és átláthatóbb legyen. Az adatgyűjtés teljes körű sikerrel zárult a megcélzott régió zöldség-gyümölcs feldolgozóira nézve. A kvantitatív értékeléshez 3 statisztikai szinten, 4 statisztikai elemzési módszert vettem segítségül. Alsó szinten leíró statisztikával, középső szinten keresztábra-elemzésekkel, felső szinten korrelációs számítással, klaszteranalízissel és a klaszterek keresztábra-elemzésével értékeltem az adataimat. Ezen kívül készítettem egy folyamatábrát a feldolgozó vállalkozások beszerzési tevékenységére. A következtetések végleges kialakítására kvalitatív eszközt vettem igénybe, így megerősítve és kibővítve az eredményeimet, következtetéseimet, vagy akár lehetőséget adva az eredmények vitatására, esetleges módosítására, javítására és pontosítására.

Az észak-alföldi régióban összesen 60 vállalkozás foglalkozik zöldség-gyümölcs feldolgozással. Szövetkezetek, betéti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok formájában, konzerv- és fagyasztott termékek gyártásától a pálinka- és lekvárkészítésig, minden létező típusa megtalálható a feldolgozásnak. Ez annak is köszönhető, hogy a régióban található az ország egyik legnagyobb zöldség-gyümölcstermelő megyéje, Szabolcs-Szatmár-Bereg.

A beszerzés-menedzsment szakirodalmi kutatásai és a saját vizsgálatok kvantitatív és kvalitatív értékelésének eredményeként a következtetéseimet és javaslataimat négy fő beszerzés-menedzsment téma köré állapítottam meg. Elsőként a beszerzési folyamatot vizsgáltam minden részletében, majd a beszerzés vállalati szerepének, súlyának, illetve sikerének kutatására fordítottam figyelmet. Ezt követően a szervezeti struktúrában elfoglalt helyét és funkcióját vizsgáltam, végül a beszállítókkal kialakított kapcsolatok minőségét, a velük való együttműködés lehetőségét, a kapcsolatok menedzselésére fordított lépéseket tártam fel. A beszerzés-menedzsment témacsoportjait vizsgálva a következő megállapításokra jutottam.

A beszerzésmenedzsment technikáinak, eszközeinek, és módszereinek használata, elsajátítása, a beszerzési stratégia kialakítása és a beszállítói kapcsolatok menedzselési formáinak vizsgálata alapján négy típusú zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozást különböztettem meg.

Egyik csoportba azok a feldolgozók kerültek, melyek éves árbevétele meghaladja az egymilliárd forintot, létszáma közepes, 11-50 főig terjed, és a vállalati hierarchiában nem található meg a beszerzés mint külön szervezet. Ők a legtöbb esetben kihelyezik a beszerzési feladatokat más vállalkozásokra, egy-egy nagyobb beszállítóra. Ebben az esetben a feldolgozó vállalkozás készít stratégiát a beszerzésekről, de a megvalósítást már nem ő végzi, hanem a megbízott beszállító. Vagyis a beszállítót felhatalmazza a szerződésben meghatározott alapanyag mennyiség beszerzésével, a minőségének ellenőrzésével, a termelő mint beszállító értékelésével, minősítésével. Maga a feldolgozó csupán a felhatalmazott beszállítót értékeli és minősíti, az ő általa szervezett termelőket már nem. Ez alapján csupán néhány beszállítóval tart kapcsolatot, viszont azokkal hosszú évek óta, tartós, megbízható együttműködést mutatnak.

Másik esetben olyan milliárdos árbevételű, 100 főt meghaladó létszámmal bíró szervezetről beszélünk, amelynek struktúrájában fellelhető külön a beszerzés és többségben a centralizált és a decentralizált forma kettős kombinációjaként. Ezek a vállalkozások komoly gondot fordítanak a beszerzési stratégia meghatározására és kidolgozására, különböző információs és kommunikációs csatornákat működtetnek az egyes vállalati funkciók között a hatékony, pontos és naprakész adat- és információáramlás érdekében. A beszerzéssel foglalkozó szakembereket továbbképezik, folyamatosan figyelik az agrárgazdasági változásokat, keresik a fejlődési lehetőségeket, esetenként innovációs és kutatás-fejlesztési projekteket is indítanak a vállalati hatékonyság és versenyképesség növelése érdekében. Beszállítóikkal közösen keresik a fejlesztési lehetőségeket és kidolgoznak olyan együttműködési stratégiákat, amelyekkel követni tudják a külföldi, hatékonyan és eredményesen működő példákat.

Vannak szervezetek, ahol kisebb árbevétel és létszám mellett is hangsúlyos szerepet kap a beszerzés. A szervezetben legalább centralizált formában működtetik, beszállítóik száma itt is meghaladhatja a több százat. Beszállítóikkal jó a kapcsolat, de nem tökéletes. Ez

annak is köszönhető, hogy a feldolgozók nem tájékoztatják beszállítóikat az aktuális piaci lehetőségekről, nem keresik velük a közös együttműködéseket, a fejlesztési lehetőségeket.

Abban a szervezetben, ahol a beszerzés semmilyen formája sem található meg és nem figyelnek a gondos beszerzési stratégia kidolgozására, az alapanyag beszerzéseket egy felsővezető, maga az ügyvezető vagy egy termeltetési vezető látja el több egyéb más feladatok mellett.

A javaslataimat legtöbb esetben hozzájuk tettem, amelyek a következők. Ha kicsi is a vállalati szervezet, alacsony létszámmal és árbevétellel kell gazdálkodnia, ennek ellenére törekedjenek egy pontos és határozott írott beszerzési stratégia elkészítésére. Szervezzék meg a kapcsolódó feladatokat, válasszák tudatosan beszállítóikat. Értékeljék, minősítsék őket, majd törekedjenek egy olyan kapcsolat fenntartására, amellyel mind a két fél kölcsönös piaci, gazdasági előnyszerzésre tehet szert.

Kutatásaim során tapasztaltam, mennyire meghatározó egy vállalkozás életében a megfelelő beszállító kiválasztása, a tényleges teljesítményének értékelése, valamint a döntésben szerepet játszó kritériumok fontossági sorrendjének felállítása. Disszertációból az is kiderül, hogy a beszerzés legfontosabb eleme a minőség meghatározása, javítása, ezzel közvetetten a megfelelő beszállító megtalálása. Komoly beszerezési stratégiát és munkát igényel az, hogy a megfelelő minőségű alapanyag a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben, a megfelelő forrásból, a megfelelő áron rendelkezésre álljon.

Az általam tett javaslatok nem tekinthetők radikális változásoknak, mégis úgy gondolom, hogy bevezetésükkel optimálisabbá tehetjük a vállalkozás beszerzési folyamatait. Úgy vélem, hogy javaslataim nemcsak rövid és középtávon, hanem hosszabb távon is segítséget nyújtanának a feldolgozók számára. Megvalósulásuk esetén nem csupán a fennmaradás lenne a cél, hanem egy optimális, és ideális rendszer jönne létre, amivel versenyképességet, jövedelemtermelő képességet lehetne elérni. A változások bevezetéséhez, a megfelelő eredmények eléréséhez azonban elengedhetetlen a felső vezetés átszervezése, a beszerzés nélkülözhetetlen szerepének felismerése.

SUMMARY

In the present economic environment even a small cost improvement can bring significant competition advantage to companies. The leading corporations have realised this and their managers and leaders pay special attention to procurement which can positively change the result very fast and increase the value of the enterprise and its competitiveness. Thus the procurement leaders are under constant pressure because they need to come up with further results, need to lower the procurement costs and in the meantime increase the value of the supplier contacts. Because of the doubtful and defective information, the badly planned procurement process and the lack of contractual relations the procurement units find it difficult to produce results continuously. The process-approach like handling of the corporate activity is an important element of modern company philosophy. My main target with my dissertation was to show in detail and comprehensively the role of procurement and its position within the organisation structure and the judgement of their supplier contacts. I wanted to reveal problems and defects in connection with its subfields and then I would come up with suggestions to solve these problems.

From the literature that I covered it can be deducted that the planning of procurement processes, the forming of the adequate strategy, the selection and evaluation of the suppliers and the checking of the procurement process are important activities of the firms. In corporate practice the basic condition of effective and successful operation is the close cooperation between the management functions and its success. Procurement has become a strategic factor because it increasingly adds to the production of the value given to the customer. Its role within the organisation depends on the position it occupies within the corporate hierarchy. For the forming and creating of procurement processes subjective and objective methods are available. By applying these there is a possibility to choose precise suppliers who deliver in good quality and then the effectiveness and reliability of the processing enterprises can be increased.

I have examined questions, processes and correlations of procurement management with which I targeted vegetable and fruit processing enterprises of the Northern Plain region. My researches were focused on food industry enterprises and the products were fast deteriorating horticultural products thus their procurement activity is strictly defined and regulated. That is why I chose to research the procurement management of this sector.

I wanted to learn in details the procurement activity of the vegetable and fruit processors in the Northern Plain region so I personally visited them to gather data and then I evaluated the received data with quantitative and qualitative methods. The necessary data for my research I collected with the help of a questionnaire I prepared. I structured the questionnaire so that the statistical evaluation will be simpler and more transparent. The data collection was fully successful among the targeted vegetable and fruit processors. For the quantitative evaluation I used four statistical analysing methods on three statistical levels. I evaluated the received data on the lower level with descriptive statistics, on the middle level with crosstable analysis and on the higher level with correlation calculation, cluster analysis and the crosstable analysis of the clusters. Besides that I have also made a flowchart to show the procurement activity of the processing enterprises. To draw the final conclusions I used qualitative tools thus strengthening and widening my results and conclusions or giving a chance to discuss, maybe modify, correct and clarify the results.

There are 60 enterprises in the Northern Plain region which deal with vegetable and fruit processing. They work as co-operative, limited partnerships, ltd or plc and they produce tinned and frozen products as well as making palinka or jam; a wide range of processing can be found. It is because the country's one of the biggest vegetable and fruit producing counties, Szabolcs-Szatmar-Bereg is situated in this region.

By researching the literature of procurement management and from the quantitative and qualitative evaluation of my own research I established four main procurement management topics to show my conclusions and suggestions. Firstly, I examined the procurement process in details then I turned my attention to research the corporate role, weigh and success of procurement. Thirdly, I examined its position and function within the corporate structure and last I explored the quality of relations with the suppliers, the chance to cooperate with them and the steps they take to manage the relationships. By examining the topics of procurement management I reached the following observations.

I examined the techniques, the tools and the use of procurement management methods as well as the development of procurement strategy and the management of supplier relations and on the basis of these I differentiated four types of vegetable and fruit processing enterprises.

One group consists of those processors whose annual income is over 1 billion HUF, its staff is between 11-50 people and in its corporate hierarchy procurement cannot be found as a separate organisation. In the majority they outsource the procurement tasks

to other firms or a bigger supplier. In this case the processing enterprise makes a strategy about the procurement but the realisation is not done by itself but by a hired supplier. It means that it authorizes the supplier for the procurement of the primary quantity set down in the contract and is also responsible for the checking of the quality and evaluating and classifying the producer as a supplier. The processor itself only evaluates and classifies the authorised supplier but not the producers the supplier organised. It means that it is in contact with only a few suppliers but they have had a lasting, trusted cooperation for long years.

The second group consists of companies whose annual income is over a 1 billion HUF and their staff is more than 100 people. Procurement can be found separately within its structure and mostly it works as a dual combination of centralised and decentralised forms. These enterprises put special emphasis on defining and elaborating the procurement strategy. They use different information and communication channels between the separate corporate functions to achieve precise and up-to-date data and information flow. They train those experts responsible for procurement, monitor the changes in agriculture, search for development opportunities and in some cases they start innovation and R&D projects to increase corporate efficiency and competitiveness. They look for development opportunities together with their suppliers; they come up with cooperation strategies with which they can follow the efficient and successful foreign examples.

There are organisations where even with a smaller income and number of staff procurement has an emphatic role. It is operated in a centralised form within the organisation but their number of suppliers is over 100, as well. They have a good relationship with their suppliers but not perfect. Its reason is that the processors do not inform their suppliers about the actual market opportunities and they do not look for mutual cooperations and development possibilities.

There are also organisations where there are not any forms of procurement and they do not pay attention to elaborate a careful procurement strategy. The primary materials are acquired by a top manager or the managing director or another leader besides attending to other tasks.

My suggestions have targeted mostly those organisations and they are the following. Even if they have a small corporate body and they have to manage with low staff number and income they should try to lie down a precise and defined written procurement strategy. They should organise the connecting tasks and choose their

suppliers consciously. They must evaluate and classify them and seek to maintain relations which help both parties to gain mutual market and economic advantage.

I experienced during my research how defining it is for a company to choose the right supplier, evaluate the actual performance and prioritise the criteria of decision making. My dissertation also reveals that the most important element of procurement is the definition and improvement of quality thus indirectly finding the right supplier. It requires serious procurement strategy and work that the right quality primary material is available at the right time, in the right quantity, from the right source and at the right price.

The suggestions I have made cannot be considered as radical changes still I believe that by introducing them we can make the procurement process of the enterprise more optimal. In my opinion, my suggestions can help the processors not just in short or medium term but in long term, as well. By realising these aims would not be survival only but an optimal, ideal system would be created with which competitiveness and income generation can be achieved. To introduce changes and reach the right results it is indispensable to reorganise top management and realise the essential role of procurement.

IRODALOMJEGYZÉK

- 1) A magyar régiók mezőgazdasága 2000: Dél-Alföld, Észak-Alföld. KSH, 2001.
- 2) ALVARADO, U. Y. – KOTZAB, H. (2001): Supply Chain management. The Integration of Logistics in Marketing. Industrial Marketing Management. Ohio. 183-198 p.
- 3) BABBIE, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Hatodik, átdolgozott kiadás, Budapest. 704 p.
- 4) BAILY P. – FARMER D. (1994): Beszerzés, stratégia és menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 18-30. p.
- 5) BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 353 p.
- 6) BALLOU, R. H. – STEPHEN, G. – ASHOK, M. (2000): New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. Industrial Marketing Management. 7-18. p.
- 7) BALLOU, R. H. (1998): Business Logistics Management. 4th ed. Paramus, Prentice Hall, Hardcover. 750 p.
- 8) BALLOU, R. H. (2006): Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings, The International Journal of Logistics Management. 21-37. p.
- 9) BARANYI B. (2010): Határtalan beszerzés. Vitaforum a beszerzés és a logisztika kapcsolatáról. MLBKT 17. kongresszusa, Budapest.
- 10) BARTA Á. (1990): Néhány szó a "Beszerzői magatartás hiányhelyzetben" című tanulmányhoz. Anyaggazdálkodás, Raktárgazdálkodás, 10. szám, 12-13. p.
- 11) BARTH K. (1993): Betriebswirtschaftslehre des Handels, Gabler, Wiesbaden. 447. p.
- 12) BERÁCS J. – GROSS, A. C. – BANTING, P. (1989): A beszerzési magatartás összehasonlító vizsgálata, Marketing 6. szám, 315-322. p.
- 13) BERÁCS J. – LEHOTA – PISKÓTI - REKETTYE (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. 319-334. p.
- 14) BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 68-85. p.
- 15) BERMAN, B. – EVANS, J. (1992): Retail Management, Macmillan. 110-148. p.
- 16) Beszerzési kézikönyv – Módszerek és eszközök a beszerzési tevékenység támogatására (2002). RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., Budapest. 12-48. p.

- 17) BODNÁR V. – VIDA G. (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Árbevétel-növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel. IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft, Budapest. 11-32. p.
- 18) BOGENFÜRST F. (1998): A főbb mezőgazdasági termékek naturális versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. Európai Tükör, Műhelytanulmányok, 34. szám, Budapest. 15-24. p.
- 19) BORBÉLY Á. - MEDINA V. (2000): Zöldség- és gyümölcs piaci szabályozás az EU-ban és Magyarországon. Kertgazdaság 2000. 32. évfolyam 2. szám, Budapest. 85-110. p.
- 20) BORBÉLY GY. (2003): E-logisztika – lehetőség és kihívás a logisztikában. Logisztikai Évkönyv 2003. 30. p.
- 21) BOUTELLIER, R. – LOCKER, A. (1998): Beschaffungslogistik, Carl Hanser Verlag, München-Wien. 225-280. p.
- 22) BOWERSOX, D. J. – COOPER, M. B. (1992): Strategic Channel Management, McGraw-Hill, Inc. 450-498. p.
- 23) BOWERSOX, D.J. – CLOSS, D.J. – COOPER, M.B. (2002): Supply Chain Logistics Management. Michigan State University. 366-452. p.
- 24) BRADLEY, P. (1998): Facing the Millennium, Logistics Management Distribution Report, 45-50. p.
- 25) BRYMAN, A. (1996): Quantity ad Quality in Social Research, Routledge. 18-42. p.
- 26) CHIKÁN A. - CZAKÓ E. - ZOLTAINÉ PAPRIKA Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémia Kiadó, Budapest. 78-115. p.
- 27) CHIKÁN A. – DEMETER K. (2006): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, Budapest. 121-187. p.
- 28) CHIKÁN A. (1995): Termelési és logisztikai stratégiák a magyar vállalatoknál, in Logisztikai Évkönyv '95, Navigátor Kiadó, Budapest. 88-102. p.
- 29) CHIKÁN A. (1996): Consequences of economic transition on logistics: the case of Hungary, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 25., No. 1. 332-358. p.
- 30) CHIKÁN A. (1997a): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében, doktori értekezés. 180 p.

- 31) CHIKÁN A. (1997b): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest. 25-39. p.
- 32) CHOPRA, S. - MEINDL, P. (2001): Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation. Prentice Hall, London. 370 p.
- 33) CHRISTOPHER, M. (1998): Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Cost and Improving Service, Financial Times, 2nd edition, London. 294 p.
- 34) CONVERSE, P. D. (1954): The Other Half of Marketing, Twenty-sixth Boston Conference on Distribution (Boston: Boston Trade Board), 22. p.
- 35) COOKE, J. A. (1998): Third Parties: Full Speed Ahead, Logistics Management Distribution Report. 34-35. p.
- 36) COYLE, J. J. – BARDI, E. J. (1999): The Management of Business Logistics. 7th ed. Cincinnati. South-Western College Publishing, Ohio. 112-135. p.
- 37) CROMBIE, A. (1994): Styles of Scientific Thinking in the European Tradition. Duckworth, London. 314-422. p.
- 38) DEAR, P. (1995): Discipline and Experience. The University of Chicago Press, Chicago. 124.130. p.
- 39) DEMETER K. (1999): Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig. Aula Kiadó, Budapest. 23-36. p.
- 40) DÉRI A. – NÉMON Z. – ESSŐSY ZS. – KARMAZIN GY. – KŐHEGYI A. (2009): Logisztika az Európai Unióban és Magyarországon. Vállalkozók Európában című kiadvány, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kiadványa. Kamara Print Kft, Budapest. 9-34. p.
- 41) DOBÁK M. (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest. 262 p.
- 42) DOBLER, D. W. – BURT, D. (1996): Purchasing and Supply Management, Text and Cases. The McGraw-Hill Companies, Boston. 114-158. p.
- 43) DRUCKER, P. F. (1962): The Economy's Dark Continent. Fortune Magazine. 103, 265, 268, and 270. p.
- 44) DUDÁS GY. (2009): A termelői értékesítő szervezetek (TÉSz) lehetőségei a zöldség-gyümölcs ágazat koordinálásában. Kertészet és szőlészet. 54 (15). 8-9 p.
- 45) ERDÉSZ F.-NÉ – RADÓCZINÉ KOCSIS T. (2000): A zöldség-gyümölcs és a szőlő-bor ágazatok hatékonyságának növelése és a szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése. Agrárgazdasági Tanulmányok, AKII, 14. szám, Budapest. 34-41. p.

- 46) FÁRI M. (2005): A kertészet természettudományos alapjainak fejlődése, a kertészeti innováció múltja az Észak-Alföldi régióban és Debrecenben. In 25 éves a DEATC Szaktanácsadási és Fejlesztési Intézet. Szerk: Nyéki J. DEATC, Debrecen. 12. p.
- 47) FAWCETT, S. E. – MAGNAN, G. M. (2002): The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, volume. 32, No. 5. MCB UP Ltd. 339-361. p.
- 48) FÁY K. (1964): Anyaggazdálkodók kézikönyve, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 28-35. p.
- 49) FEHÉR M. (1995): Changing Tools. Akadémia Kiadó, Budapest. 65-78. p.
- 50) FELFÖLDI J. (2008): A termelői szerveződések szerepe az agráriumban. In: DIENESNÉ K. E. – PAKURÁR M. (szerk.). Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Nemzetközi konferencia. Debrecen. 213-219. p.
- 51) FELFÖLDI J. – GÁLYÁSZ J. – MOLNÁR A. (2008): Process benchmarking in the fruit and vegetable supply chain. In: MATHIJS, E. – VERBEKE, W. – HENDRYDE B. F. (szerk.) XII Congress of the European Association of Agricultural Economists: People, Food, and Environments: Global Trends and European Strategies. Gent. 189. p.
- 52) FINDRIK M. - SZILÁRD I. (2000): Nemzetközi versenyképesség - képességek versenye. Kossuth Kiadó, Budapest. 114-125. p.
- 53) FRUITVEB (2009): A magyar zöldség-gyümölcs ágazat stratégiai megvalósíthatósági tanulmánya. FVM VKSZI megbízásából, Budapest. 143 p.
- 54) FÜLÖP S. (2003): Menedzsment technikák. Beszerzés menedzsment kis- és középvállalkozási gyakorlata. BGF PSZK Kézirata, Budapest. 204-252. p.
- 55) GALILEI (1986): Matematikai bizonyítások és érvelések. Európa Könyvkiadó, Budapest. 36-121. p.
- 56) GELEI A. (2006) – Beszállító típusok a hazai autóiipari ellátási láncban – kompetencia alapú megközelítés. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 11-34. p.
- 57) GLASKOWSKY, N. A. JR., - HUDSON, D. R. (1992): *Business Logistics*. 3rd ed. Belmont. Wadsworth Publishing Co., California. 102-125. p.
- 58) GRITSCH M. (2001): Logisztikai stratégia szerepe a vállalati versenyképességben: A magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek. Ph.D. értekezés, BKÁE, Budapest. 178 p.

- 59) HACKING, I. (1994): Styles of scientific thinking or reasoning. In: GAVROGLU-CHRISTIANIDIS (1993): Trends in the Historiography of Science. BSPS 151. Kluwer. 65-90. p.
- 60) HAJTMAN B. (1968): Bevezetés a matematikai statisztikába. Akadémiai Kiadó, Budapest. 491 p.
- 61) HALÁSZNÉ SIPOS E. (1993): A logisztika szerepe a nemzetközi árueljuttatási folyamatokban. In: Logisztikai tanulmányok, MLE, Budapest. 56. p.
- 62) HALÁSZNÉ SIPOS E. (1998): Logisztika (szolgáltatások, versenyképesség). LFK és Magyar Világ Kiadó, Budapest. 253 p.
- 63) HALMAI P. (1995): Az Európai Unió agrár rendszere. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 22-36. p.
- 64) HARRINGTON, L. H. – BOYSON, S. – CORSI, T. (2007): X-treme Supply Chains. The New Science of Volatility Management. Routledge, USA. 568 p.
- 65) HÉRA G. – LIGETI GY. (2005): Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó, Budapest. 44-68. p.
- 66) HESKETT, J. L. – GLASKOWSKY, N. A. JR. – IVIE, R. M. (1973): Business Logistics, 2. ed. The Ronald Press, New York. 14-21. p.
- 67) HESKETT, J. L. – IVIE, R. M. – GLASKOWSKY, N. A. JR. (1964): Business Logistics: Management of Physical Supply and Distribution. The Ronald Press, New York. 33-75. p.
- 68) HIRSCHSTEINER, G. (1999): Einkaufsverhandlungen. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart. 66-89. p.
- 69) HORVÁTH A. (2001): A logisztika és a vevői elégedettség kapcsolata. A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata. Ph.D. értekezés. BKÁE, Budapest. 168 p.
- 70) HUSZTA R. (2005): A magyar zöldség-gyümölcs szakágazat logisztikai problémái. Logisztikai Évkönyv, Budapest. 34-45. p.
- 71) JUHÁSZ A. - SZABÓ M. (2001): Az Európai Unió és Magyarország közötti agrárkereskedelem liberalizációjának hatásai. Agrárgazdasági Tanulmányok, 4. szám AKII, Budapest. 46. p.
- 72) JUHÁSZ A. (2000): Forgalmi csatornák és vertikális kapcsolatok a zöldség-gyümölcs ágazatban. Konzervújság. 2000/1. szám, 11-14 p.
- 73) JUHÁSZ P. - MOHÁCSI K. (2001): Az EU-csatlakozás hatása a hazai élelmiszeriparra. Közgazdasági Szemle, XLVIII. évf., május, 442-456. p.

- 74) JUHÁSZ P. – TÁTRAI T. – CSÁKI A. (2006): A magyar vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága. Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 36 p.
- 75) KÁLMÁN J. (2007): Beszállítói útmutató. Kézikönyv kis- és közepes vállalkozások számára. ITDH Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht., Budapest. 90 p.
- 76) KAMINSKY, P. - SIMCHI-LEVI, E. (2000): Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies, and Case Studies, McGraw-Hill, Boston. 115-147. p.
- 77) KÁPOLNAI A. – NEMESLAKI A. – PATAKI R. (2002): Ebusiness stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula Könyvkiadó, Budapest. 166 p.
- 78) KESZTHELYI GY. (2008): Az ellátási lánc menedzsment és a logisztika kapcsolatrendszere. Élettartam-költség menedzsment. Katonai Logisztika 2. szám, Budapest. 42-71. p.
- 79) KISS P. (2010): Hol a határ? Vitaforum a beszerzés és a logisztika kapcsolatáról. MLBKT 17. kongresszusa, Budapest.
- 80) KNEIDER, P. (1993): Retailing. Prentice Hall, London. 58-69. p.
- 81) KNOLL I. (1999): Logisztika a 21. században. Profitnövekedés logisztikai eszközökkel. KIT Képzőművészeti Kiadó, Budapest. 41-70. p.
- 82) KNOLL I. (2002): Logisztika – Gazdaság – Társadalom. Kovásznai Kiadó, Budapest. 240 p.
- 83) KOBAYASHI, I. (1973): Management of Physical Distribution Cost. Proceedings of International Physical Distribution Conference, Tokyo. 9. p.
- 84) KOMÁROMI N. (2006): Marketing-logisztika. Utak a vevőhöz. Akadémia Kiadó, Budapest. 230 p.
- 85) KOPÁNYI M. (2007): Mikroökonómia. Akadémia Kiadó, Budapest. 26-32. p.
- 86) KOPPELMANN, U. (1993): Beschaffungsmarketing. Springer Verlag, Berlin. 24-55. p.
- 87) KOPPELMANN, U. (1998): Procurement Marketing. Springer Verlag, Berlin. 183 p.
- 88) KORPÁS A. (1997): Általános statisztika II. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 41-49. p.

- 89) KOVÁCS A. (2009): A beszerzés felértékelődő szerepe, a beszerzési marketing térhódítása a B2B piacokon. Miskolci Egyetem – Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolc. 12 p.
- 90) KOVÁCS L. (2005): A tartósítóiipar helyzete és kilátásai Magyarországon. Agrár Európa Tanácsadó Kft. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Tanácsadási Üzletág, Budapest. 9. p.
- 91) KOVÁCS Z. (1998): Logisztika. Interaktív bevezetés a logisztikai rendszerek tervezésébe, szervezésébe, irányításába. Veszprémi Egyetem Kiadó, Veszprém. 22-95. p.
- 92) KOVÁCS Z. – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS B. (2008): Beszerzés. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest. 9-90. p.
- 93) KRAUGH, H. (1987): An Introduction to the Historiography of Science. Cambridge University Press, Cambridge. 125-134. p.
- 94) KSH (1998-2008): Mezőgazdasági Statisztikai Évkönyv, Budapest.
- 95) KUHN, TH. (1977): Mathematical vs. Experimental Traditions. In: The Essential Tension. Osiris Kiadó, Budapest. 66-71. p.
- 96) KUHN, TH. (1998): Mik is azok a tudományos forradalmak. In: LAKI J. szerk.: Tudományfilozófia szöveggyűjtemény. Osiris Kiadó, Budapest. 75. p.
- 97) KUTATÁS-FEJLESZTÉSÉRT FELELŐS TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER HIVATALA (2009): Kutatás- fejlesztési és innovációs támogatások forrástérképe 2009-2010.
- 98) LAKNER Z. – SASS P. (1997a): A zöldség és a gyümölcs versenyképessége Magyarországon. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest. 199 p.
- 99) LAKNER Z. - SASS P. (1997b): A zöldség-gyümölcs szektor versenyképességét meghatározó tényezők. Műhelytanulmány, 14. kötet. "Versenyben a világgal" program része. Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest. 48. p.
- 100) LALONDE, B. J. – DAWSON, L. M. (1969): Pioneers in Distribution. Transportation and Distribution Management. 58-60. p.
- 101) LALONDE, B. J. – ZINZER, P. H. (1976): Customer Service: Meaning and Measurement. National Council of Physical Distribution Management, Chicago. 145-167. p.
- 102) LAMBERT, D. M. – COOPER M. C. – PAGH J. D. (1998): Supply Chain Management: Implementation and Research Opportunities. The International Journal of Logistics Management, Volume. 9, No. 2, 1-19. p.

- 103) LAMBERT, D. M. – STOCK, J. R. (1993): Strategic Logistics Management. 3rd edition. Irwin, Boston. 85-142. p.
- 104) LAMBERT, D. M. (1997): Fundamentals of Logistics Management. McGraw-Hill Higher Education. Boston. 117-125. p.
- 105) LAMBERT, D. M. (2008): Supply chain management: processes, partnerships, performance. 3rd edition. The Hartley Press, USA. 24-67. p.
- 106) LEENDERS, M. R. – FEARON, H. E. (1993): Purchasing and Materials Management. Irwin, Boston. 79-84. p.
- 107) LEWIS, H. T. – CULLITON J. W. – STEELE J. D. (1956): The Role of Air Freight in Physical Distribution. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University, USA. 35-46. p.
- 108) LITTLE, E. – MARANDI, E. (2005): Kapcsolati marketing. Akadémia Kiadó, Budapest. 224 p.
- 109) LUSCH R. F. – DUNNE P. (1990): Retail Management. South-Western Publishing Company, Ohio. 101-112.p.
- 110) LYSONS K. (2000): Purchasing and Supply Management. Prentice Hall, London. 702 p.
- 111) MACDONALD, M. E. (1996): Dying by the Spreadsheet. Logistics Management. Jordan Hill, Oxford. 65-69. p.
- 112) MACZÁK B. (2004): Változások az EU zöldség-gyümölcs piacszabályozásában. Zöldség- Gyümölcs Piac, VIII. évf., 3. szám. 26. p.
- 113) MAJOROS P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 32-53. p.
- 114) MALHOTRA, N. K. (2001): Marketingkutató. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 21-45. p.
- 115) MEDINA V. (2005): A magyar zöldség-gyümölcs ágazat vizsgálata és ágazati stratégiájának megfogalmazása. Ph.D. értekezés, Budapest. 171 p.
- 116) MELBIN, J. E. (1995): Change: The Key to the Future, Distribution, October 1995. 30-33. p.
- 117) MÉNESI B. – HÉJJ T. (2005): Stratégiai szintű beszerzés: lehetséges-e, megéri-e? Harvard Business Review. Április, Budapest. 53-62. p.
- 118) MOLNÁR A. (2002). Versenyképesség és -stratégiák a magyar élelmiszeriparban az uniós csatlakozás tükrében. PhD értekezés, BKÁÉ, Budapest. 160 p.

- 119) NEMESLAKI A. – DUMA L. – SZÁNTAI T. (2005): E-business üzleti modellek. Adexom Rt, Budapest. 20-44. p.
- 120) NEMÉNYI M. (2005): A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban. 62. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 58-72. p.
- 121) NÉMON Z. – SEBESTYÉN L. – VÖRÖSMARTY GY (2006): Logisztika. Folyamatok az ellátási láncban. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft, Budapest. 15-55. p.
- 122) NÉMON Z. – SEBESTYÉN L. – VÖRÖSMARTY GY (2009): Logisztika II. Az anyagbeszerző munkakör követelményei. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft, Budapest. 7-75. p.
- 123) ORBÁNNÉ NAGY M. (1997): A főbb magyar agrártermékek termelői és fogyasztói árversenyképessége az Európai Unió viszonylatában. In: KARTALI J. – STAUDER M. – ORBÁNNÉ NAGY M (1996): Mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek versenyképességének marketingszemléletű vizsgálata. AKII, Budapest. 45-48. p.
- 124) ÖTVÖS K. (2000): A beszerzési központ kapcsolatrendszerének elemzése a beszerzési döntési folyamat alapján. Vezetéstudomány, XXXI. évfolyam, 4. szám. 60 p.
- 125) PADISÁK G. (2002): A friss zöldség és gyümölcs piacsabályozása az Európai Unióban. Készült a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium megbízásából. Szaktudás Kiadó, Budapest. 12-35. p.
- 126) PADISÁK G. (2001): A friss zöldség és gyümölcspiac szabályozása az EU-ban. FVM kiadvány. Szaktudás Kiadó, Budapest. 8 p.
- 127) PAKURÁR M. – GÁLYÁSZ J. – NAGY J. (2005): Information networks of supply chains in the region of Eastern Hungary. AVA 2 International Conference on Agricultural Economics, Rural Development and Informatics, Debrecen. CD. 1-7.
- 128) PAKURÁR M. – GÁLYÁSZ J. (2002): Logisztikai kalaszter kapcsolatok jellemzői az észak-alföldi régióban. XLVII: Georgikon napok. Gödöllő. 129. CD
- 129) PAKURÁR M. (2005): Raktárkészlet menedzsment fejlesztése mezőgazdasági vállalatoknál. Erdei Ferenc III. Tudományos Konferencia. Kecskemét. 316-320. p.
- 130) PALUSKA F. (2003): Észak-Alföldi regionális zöldség-gyümölcs feldolgozói, élelmiszeripari klaszter, <http://paluska.hu/Anyagok/Klaszter%20tanulmany.pdf>

- 131) PAPINEAU, D. (1997): Metodológia: a tudományfilozófia elemei. In: GRAYLING, A. C. (1996): Filozófiai Kalauz. Akadémia Kiadó, Budapest. 141-202. p.
- 132) POPP J. (2003): Az agrárpolitikák mozgástere a nemzetközi kereskedelem liberalizálásának tükrében, Agrárgazdasági Tanulmányok, 8. szám, AKII, Budapest. 23. p.
- 133) PREZENSZKI J. (2003): Logisztika I. BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest. 578 p.
- 134) PREZENSZKI J. (2007): Logisztika II. 15. kiadás. Logisztikai Fejlesztési Központ, Budapest. 580 p.
- 135) QUINN, F. J. (1998): The Power of Integration, Logistics Management. Distribution Report, London. 75-76. p.
- 136) RÁCZ L. (2009): Az e-business. Népszabadság, 03.11. 11. p.
- 137) ROBESON, J. F. – COPACINO W. C. (1994): The Logistics Handbook. The Free Press, New York. 22-25. p.
- 138) RUSSEL, R. S. – TAYLOR, III B.W. (2002): Operations Management. (4. edition), Prentice Hall, New Jersey. 118-165. p.
- 139) RUSSELL, S. H. (2007): Supply Chain Management: More then Integrated Logistics, Air Force Journal, Volume XXXI, No. 2, USA. 56-66. p.
- 140) SCHIERENBECK, H. (1993): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Auflage. Oldenbourg. 680 p.
- 141) SCHWARTZ, B. M. (1998): Closing the Gaps. Transportation and Distribution. BG15-17, 1998 July. 14. p.
- 142) SINGER J. (2001): Statisztikai próbákhoz szükséges mintaelemszámok becslése: Matematikai és számítógépes módszerek biológiai és klinikai alkalmazásokkal. Doktori PhD. értekezés. Veszprémi Egyetem, Veszprém. 177 p.
- 143) SMITH, J. (1995): Handbook of Purchasing Management. Gower Publishing Company, Burlington. 382 p.
- 144) STANNAK, P. J. – JONES, M (1996): The death of purchasing? In: Heading of new frontiers in purchasing and supply management, Proceedings of the 5th Inetrnational IPSERA Conference, Eindhoven. 11-24. p.
- 145) SÜVEG A. (1991): Beszerzés, idegenáru ellenőrzés. Gépipari Tudományos Egyesület és a PRAKTIGRÁF Gmk, Budapest. 22-25. p.

- 146) SZABÓ Á. (1997): Hogyan lett a matematika bizonyító tudománnyá? In: A görög matematika, Budapest. 35-47. p.
- 147) SZABÓ M. (2008): A magyar mezőgazdaság helyzete és kilátásai. Mezőhír Mezőgazdasági Szaklap XII. évfolyam 2008/07. Kecskemét. 12-17. p.
- 148) SZEGEDI Z. - FODOR Z. (2002): Az ostorcsapás effektus az ellátási láncban. CEO-magazin, 2002/3. Budapest. 58. p.
- 149) SZEGEDI Z. - PREZENSZKI J. (2008): Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest. 452 p.
- 150) SZEGEDI Z. (1999): Logisztika menedzsereknek. 2. kiadás. Kossuth Kiadó, Budapest. 220 p.
- 151) SZEGEDI Z. – ILLÉS B CS. (2002): Needs of Logistics Services of Food Supply Chain. In: Bulletin of the University of Agricultural and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca. 60. p.
- 152) SZÉKELYI M. – BARNA I. (2002) Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex Kiadó, Budapest. 453 p.
- 153) SZOKOLSZKY Á. (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat. Osiris Kiadó, Budapest. 74-85. p.
- 154) TAKÁCSNÉ GYÖRGY K. (1999): A TÉSZ-ek szerepe a kertészeti termékek előállításával foglalkozó vállalkozások finanszírozásában. In: VISION 2000, Az intézményrendszer helyzete és fejlesztése az agrárgazdaságban, az EU csatlakozás tükrében. Konferencia kiadvány I. kötet, Gödöllő. 212-221 p.
- 155) TAKÁCSNÉ GYÖRGY K. (2001): A magyar gyümölcsstermesztés helyzete, különös tekintettel az ágazat beruházásainak forrásigényére. MTA-AMB XXV. Kutatási Fejlesztési Tanácskozás, Gödöllő. 11-18. p.
- 156) TAKÁCSNÉ GYÖRGY K. – TAKÁCS I. – HORVÁTH Z. (2002): Térségi TÉSZ-ek létesítésének néhány gazdasági összefüggése. MTA-AMB XXVI. Kutatási és fejlesztési tanácskozás. Gödöllő. 2002. január 15-16. Konferencia kiadvány. I. kötet. 159-163. p.
- 157) TALYIGÁS J. – BODA K. (2002): Az elektronikus kereskedelem hatása a logisztikára. Logisztikai Évkönyv 2002. 187. p.
- 158) TARNAI J. (2005): Globalizáció és logisztika. Magyarország az ezredfordulón - Stratégiai kutatások a Magyar Tudományos Akadémián c. könyvsorozat. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest. 295 - 315. p.

- 159) THOMAS, J. (1998): And Now, Your Logistics Forecast... Distribution, Ohio. 36-37. p.
- 160) TÖRŐCSIK M. (1992): A beszerzési döntések információs bázisa - a beszerzési piackutatás, Anyaggazdálkodás, Raktárgazdálkodás. 7-8. szám, 19-23. p.
- 161) UDOVECZ G. (1997): Magyarország főbb mezőgazdasági termékeinek várható versenyképessége az Európai Unióban. Gazdálkodás, 5. szám, 9-24. p.
- 162) UDOVECZ G. (2000): Jövedelemhiány és versenyképesség a magyar mezőgazdaságban, Agrárgazdasági Tanulmányok, 1. szám, AKII, Budapest. 8-18. p.
- 163) VAN DER VEEKEN, D. J. M. – RUTTEN, W. G. M. M. (1998): Logistics Service Management: Opportunities for Differentiation. International Journal of Logistics Management, Vol. 9. No. 2. 14-26. p.
- 164) VARANKA M. (2009): Értékesítés közvetítők nélkül. Mezőhír Mezőgazdasági Szaklap XIII. évfolyam 2009/10. Kecskemét. 54-57. p.
- 165) VARGA EMILNÉ SZŰCS E. (2005): Minőségmenedzsment. Campus Kiadó, Debrecen. 162-163. p.
- 166) VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika. Pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 488 p.
- 167) VEKERDI L. (1994): Tudás és Tudomány. Typotex, Budapest. 25-57. p.
- 168) VINCZE SZ. (2004): A matematikai képességstruktúra összefüggés-rendszereinek vizsgálata. Doktori disszertáció, Debrecen. 160 p.
- 169) VONDEREMBSE, M. A. – TRACEY, M. (1999): The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. The Journal of Supply Chain Management. Summer 1999. 8-16. p.
- 170) VÖRÖSMARTY GY. (2000): Beszerzés. MLBKT, kézirat. 1-12. p.
- 171) VÖRÖSMARTY GY. (2002a): A beszerzés információs kapcsolatai. Ph.D. értekezés, BKÁE, Budapest. 180 p.
- 172) VÖRÖSMARTY GY. (2002b): Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában. 18. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest. 22-48. p.
- 173) VÖRÖSMARTY GY. (2002c): Beszerzés szerepe – kutatási eredmények és hazai tapasztalatok. Logisztikai Évkönyv 2002. 241. p.
- 174) WANNENWETSCH, H. (2002): E-logistik und E-buseness. Kohlhammer Verlag, Stuttgart. 147-185. p.

- 175) WEELE, A. J. – ROZEMEIJER, F. (1996): Revolution in Purchasing, Philips Electronics. Amsterdam. 2-11. p.
- 176) WEELE, A.J. (2005): Purchasing and supply chain management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fourth Edition. Thomson Learning, London. 350 p.
- 177) WERLE Z. (2010): Werle Zoltán kommentárja a beszerzés és a logisztika viszonyáról. Vitafórum a beszerzés és a logisztika kapcsolatáról. MLBKT 17. kongresszusa, Budapest.
- 178) YALABIK, B. – PETRUZZI, N. C. – CHAJED, D. (2005): An integrated product returns model with logistics and marketing coordination. European Journal of Operational Research, London. 41-58. p.
- 179) ZACK, M. H. (1999): Developing knowledge strategy. California Management Review, Vol. 41. No. 3, California. 125-145. p.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Tudományos folyóirat	KPÉ
Magyar nyelvű:	
1. <i>Villányi Réka</i> (2007): A beszerzés mint vállalati funkció zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásoknál. Agrártudományi Közlemények, 2007/26. különszám, Debrecen. 22.p.	0,2
2. <i>Villányi Réka – Pakurár Miklós</i> (2009): Beszerzés az Észak-Alföld régió zöldség és gyümölcs feldolgozó vállalatainak gyakorlatában. Logisztikai évkönyv 2009. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. 47-54.p.	0,1
Teljes terjedelmű konferencia anyag	
Magyar nyelvű:	
1. <i>Villányi Réka</i> (2006): A beszerzésmenedzsment jelentősége a vállalati gazdálkodásban. III. Nemzetközi Konferencia, Mosonmagyaróvár, 40.p.	0,1
2. <i>Villányi Réka</i> (2006): A beszerzés helye egyes élelmiszer-feldolgozó vállalatok szervezetében. LXVIII. Georgikon Napok, Keszthely. 62.p.	0,1
3. <i>Villányi Réka</i> (2006): A beszállítók értékelésének alkalmazási lehetőségei élelmiszer-feldolgozó vállalatoknál. LXVIII. Georgikon Napok, Keszthely. 32.p.	0,1
4. <i>Réka Villányi</i> (2007): Beszállítói kapcsolatmenedzsment vizsgálat a zöldség-gyümölcs feldolgozóiparban. XXVIII. OTDK Közgazdaságtudományi Szekciója DOKTORANDUSZOK KONFERENCIÁJA, Miskolc.	0,05
5. <i>Villányi Réka</i> (2007): A zöldség-gyümölcs feldolgozóipar helyzetének változásai a rendszerváltástól napjainkig. II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Veszprém. 55.p.	0,1
Idegen nyelvű:	
6. <i>Réka Villányi – Miklós Pakurár</i> (2005): Procurement management in Hungarian literature. Integrated Systems for Agri-Food Production. Timisoara, 297-300.p	0,15
7. <i>Réka Villányi – Miklós Pakurár</i> (2006): Location of procurement in the	

- organization. "Natural resources and sustainable development", Nagyvárad. **0,15**
8. *Réka Villányi – Miklós Pakurár* (2007): Evaluation of suppliers in vegetable and fruit processing industry. Green Week Scientific Conference "Modern Agriculture in Central and Eastern Europe", Berlin. 64.p. **0,15**
9. *Villányi Réka* (2008): A magyar tartósítóipar múltja, jelene és jövőbeli kilátásai. (Past, present and possibilities in the future of the hungarian canning industry.) International Conference on Applied Economics 2008. Kastoria, Greece. 55.p. **0,3**
10. *Réka Villányi* (2006): Importance of e-procurement in the enterprise management. Summer University on Information Technology in Agriculture and Rural, Debrecen. 76.p. **0,15**

Absztrakt

Magyar nyelvű:

1. *Villányi Réka – Munkácsi Szabolcs* (2006): Elektronikus beszerzés a vállalati életben. III. Nemzetközi Konferencia, Mosonmagyaróvár, 82.o.
2. *Villányi Réka – Munkácsi Szabolcs* (2006): Logisztikai hálótervezés a vállalati stratégiában. III. Nemzetközi Konferencia, Mosonmagyaróvár, 78.o.
3. *Villányi Réka* (2007): A beszerzés mint vállalati funkció zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalatoknál. „A Jövő Tudósai , a Vidék Jövője” Ph.D. konferencia, Debrecen.
4. *Villányi Réka* (2007): Az almatermesztés érték- és költségviszonyainak összehasonlítása német és magyar adatbázison. AVA3 konferencia, Debrecen.

KPÉ összesen:

1,65

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Példa a súlyozott pontrendszer alapján történő értékelésre.....	30
2. táblázat: A beszállítók minősítése.....	32
3. táblázat: Zöldség- és gyümölcsfélék termesztésének és felhasználásának összehasonlítása.....	48
4. táblázat: Zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások árbevétele 2007-ben.....	63
5. táblázat: A khí-négyzet próba eredménye	68
6. táblázat: Az asszociációs mérőszámok bemutatása.....	70
7. táblázat: A beszerzési terület céljainak megítélése (K14), illetve a beszerzés fontosságát meghatározó paraméterek értékelése (K15).....	86
8. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók típusa közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata.....	89
9. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók árbevétele közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata.....	90
10. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók árbevétele közötti keresztábra.....	90
11. táblázat: A beszállítók kiválasztásának módszere és a feldolgozók típusa közötti összefüggés és annak erősségének vizsgálata	96
12. táblázat: A költségárányos kiválasztási módszer és a feldolgozók típusa közötti keresztábra.....	97
13. táblázat: Klaszterek a feldolgozók árbevételének és a logisztikai, beszerzési szervezet jelenlétének függvényében	99
14. táblázat: Az öt klaszter jövőbeli raktárbővítési terve.....	100
15. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a raktárbővítés között.....	101
16. táblázat: A klaszterek véleménykülönbségei a beszállítóikkal való kapcsolatukról	102
17. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a beszállítókkal való kapcsolatok között	102
18. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a beszállítói audit és a súlyozott pontosítás módszerei között	103
19. táblázat: A klaszterek véleménye közötti különbségek a beszállítói audit és a súlyozott pontosítás módszerei között.....	104
20. táblázat: Klaszterek a feldolgozók árbevétel és tevékenységi körük függvényében	105
21. táblázat: A klaszterek a beszállítóikkal való fejlesztési együttműködése	106

22. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és a fejlesztési együttműködés lehetősége között.....	106
23. táblázat: Klaszterek a feldolgozók árbevételének és az alkalmazottak számának függvényében	107
24. táblázat: A beszállítói információs kapcsolatokat meghatározó egyes tényezők közti különbségek	108
25. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek és egyes kapcsolatmenedzsment eszközök között.....	109
26. táblázat: Klaszterek a feldolgozók létszáma és a tevékenységi kör függvényében	109
27. táblázat: Összefüggés vizsgálat a klaszterek beszállítói kapcsolatmenedzsment megítélésében.....	110
28. táblázat: A klaszterek beszállítóikkal való kapcsolatmenedzsmentje	111

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Optimális szolgáltatási színvonal függvénye (beszerzési pont)	11
2. ábra: Az ellátási lánc egyszerűsített változata.....	15
3. ábra: A beszerzési feladatok differenciálódása.....	19
4. ábra: A szállító kiválasztásának folyamatábrája	26
5. ábra: Az e-fulfillment elemei és feladatai	34
6. ábra: Magyarországi termőfelület nagyság 2010.....	42
7. ábra: Az észak-alföldi régió konyhakert és gyümölcsös területe (2009).....	53
8. ábra: Észak-Alföld gyümölcsstermelése 2000-2008 években (t).....	54
9. ábra: Zöldségfélék hazai betakarított mennyisége 2000-2008 éveiben (t).....	55
10. ábra: A feldolgozó vállalkozások megoszlása tevékenységi kör alapján.....	62
11. ábra: A feldolgozott zöldség-gyümölcs mennyisége a 2007-es évben (t, %)	64
12. ábra: Klaszteranalízissel létrehozható dimenziócsökkentés.....	72
13. ábra: A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata.....	73
14. ábra: A vállalkozások sikerét, minőségpolitikáját meghatározó tényezők.....	79
15. ábra: A vállalati funkciók hatékonyságban közrejátszott szerepe	80
16. ábra: Logisztikai szervezet előfordulása a vizsgált vállalkozásokban, illetve az abban tevékenykedő személyek száma.....	81
17. ábra: A beszerzés szerepe a vállalati tevékenységben.....	81
18. ábra: A logisztika megítélése a vállalkozások sikerében működési forma alapján ..	82
19. ábra: A beszerzés és a logisztika megítélése a vállalkozások sikerében működési forma alapján.....	83
20. ábra: A beszerzés és a logisztika megítélése a vállalkozások sikerében árbevétel alapján	84
21. ábra: A beszerzési szervezeti formák előfordulása.....	85
22. ábra: A beszerzés hatékonyságának megítélése meglévő és hiányzó logisztikai szervezetek esetében	85
23. ábra: A meglévő és hiányzó beszerzési szervezetek véleménykülönbsége a beszerzés hatékonyságának növelésének megítélésében.....	87
24. ábra: A kombinált beszerzési struktúra alkalmazása az árbevétel növekedésének függvényében	91
25. ábra: Beszerzések és értékesítések hosszú távú szerződéseinek megítélése a feldolgozók tevékenységi körei alapján.....	92

26. ábra: A hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakításának okai	93
27. ábra: A beszállítókkal való kapcsolat minőségének megítélése	94
28. ábra: Az információs kapcsolatok megítélése a beszállítókkal a beszerzési szervezet jelenlétének függvényében.....	95
29. ábra: A változók közötti kapcsolatrendszer.....	112

MELLÉKLET

1. sz. melléklet

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar
Vezetési- és Munkatudományi Tanszék



KÉRDŐÍV

Beszerzési menedzsment vizsgálatok
zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásoknál

2008

CÉGADATOK

C1. A szervezet neve:

.....

C2. Címe: irányítószám:.....

település:.....

utca:

hsz.:.....

C3. A szervezet működési formája (rt., kft., szövetkezet, egyéb):

C4. A vállalat fő tevékenységi köre

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Konzervüzem | ☐ |
| b. Fagyasztó üzem | ☐ |
| c. Szárítmány, aszalványkészítő üzem | ☐ |
| d. Velő és sűrítmenykészítő üzem | ☐ |
| e. Lekvarkészítő üzem | ☐ |
| f. Savanyítás, savanyúságkészítő üzem | ☐ |
| g. Pálinkakészítő üzem | ☐ |
| h. Tisztító, szeletelő, csomagoló üzem | ☐ |
| i. Aszalvány+lekvarkészítő üzem | ☐ |
| j. Fagyasztvaszárító (liofilizáló) üzem | ☐ |

C5. A szervezet tulajdonosa:

Belföldi ☐

Külföldi ☐

C6. A tevékenység volumenének jellemzése (2007):

Előző évi árbevétel:	 Ft
Mérleg szerinti eredmény	 Ft
Állami támogatás	 Ft
Hitel	 Ft

C7. A szervezet tevékenységének árbevétele százalékban:

Mezőgazdasági:	 %
Kereskedelmi:	 %
Szolgáltatás:	 %
Ipari:	 %

C8. Az átlagos alkalmazottak száma (2007):

Állandó létszám: fő
Alkalmi munkás: fő

C9. Az alkalmazottak végzettsége:

Felsőfokú végzettségű: fő
Középfokú végzettségű: fő
Általános iskolai végzettségű: fő
Iskolázatlan: fő

C10. Az alkalmazottak munkaerő összetétele:

Felsővezető: fő
Középvezető: fő
Alsóvezető: fő

C11. Rendelkezik tanúsított ISO minőségirányítási rendszerrel?

Ha igen, mikortól?

C12. Értékelje, hogy a vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások! (1 - egyáltalán nem igaz; 5-tökéletesen igaz)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Vállalatunk a céloknak megfelelő szervezeti felépítéssel rend. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek hat. meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőfor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Működésünket elsősorban a gazdaságpolitika határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C13. Vázolja fel kérem a vállalkozás beszerzési folyamatát!

AZ INTERJÚALANY ADATAI

A2. Neme: Férfi / Nő

A3. Kora:

A4. Iskolai végzettsége:.....

A5. Beosztása:

.....

A6. Szakterülete:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| a. Felsővezető | ☐ |
| b. Pénzügyi vezető | ☐ |
| c. Kereskedelmi vezető | ☐ |
| d. Termeltetési vezető | ☐ |
| e. Logisztikai vezető | ☐ |
| f. Egyéb vezető | |

A7. Elérhetőség:

- | | |
|-------------|-------|
| a. Telefon: | |
| b. E-mail: | |

SZAKMAI INTERJÚ

K1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy a felsorolt vállalati funkcióknak milyen súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából! (1-csekély a jelentősége, 5-meghatározó tényező)

a. Felső vezetés	1	2	3	4	5
b. Kereskedelem, marketing	1	2	3	4	5
c. Kontrolling	1	2	3	4	5
d. Termelés	1	2	3	4	5
e. Értékesítés	1	2	3	4	5
f. Beszerzés	1	2	3	4	5
g. Logisztika	1	2	3	4	5
h. Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
i. Költséggazdálkodás	1	2	3	4	5
j. Emberi erőforrás menedzsment	1	2	3	4	5
k. Számvitel	1	2	3	4	5
l. Pénzügy	1	2	3	4	5
m. Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
n. Információmenedzsment	1	2	3	4	5
o. Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5
p. Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5

K2. Jelölje meg, hogy mely területen milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához? (1-teljesen másként kellene csinálni; 5-úgy jó, ahogy van)

a. Felső vezetés	1	2	3	4	5
b. Kereskedelem, marketing	1	2	3	4	5
c. Kontrolling	1	2	3	4	5
d. Termelés	1	2	3	4	5
e. Értékesítés	1	2	3	4	5
f. Beszerzés	1	2	3	4	5
g. Logisztika	1	2	3	4	5
h. Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
i. Költséggazdálkodás	1	2	3	4	5
j. Emberi erőforrás menedzsment	1	2	3	4	5
k. Számvitel	1	2	3	4	5
l. Pénzügy	1	2	3	4	5
m. Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
n. Információmenedzsment	1	2	3	4	5
o. Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5
p. Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5

K3. Jelölje meg az egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező két-három évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1-nem fontos, 5-rendkívül fontos)!

a. Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése)	1	2	3	4	5
b. Egységköltség csökkentése	1	2	3	4	5
c. Kapacitás növelése	1	2	3	4	5
d. Termékfejlesztési ciklus rövidítése	1	2	3	4	5
e. Általános költségek csökkentése	1	2	3	4	5
f. Készletek csökkentése	1	2	3	4	5
g. Rendelésteljesítés pontosságának növelése	1	2	3	4	5
h. Rendelésteljesítési idő csökkentése	1	2	3	4	5
i. Termékváltoztatási képesség javítása	1	2	3	4	5
j. Mennyiségváltoztatási képesség javítása	1	2	3	4	5
k. Munkahelyi légkör javítása	1	2	3	4	5
l. Munka termelékenységének növelése	1	2	3	4	5
m. Nem közvetlenül a termelésben résztvevők tevékenységének jav.	1	2	3	4	5
n. A meglévő üzemek termékválasztékának növelése	1	2	3	4	5
o. Funkciók közötti kommunikáció javítása	1	2	3	4	5
p. Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	1	2	3	4	5
q. Átállítási idő csökkentése	1	2	3	4	5
r. Karbantartási teljesítmény javítása	1	2	3	4	5
s. Kapacitáskihasználás javítása	1	2	3	4	5
t. Géppark modernizálása	1	2	3	4	5

K4. Az alábbiakban felsoroljuk az innovatív gondolatok lehetséges forrásait. Jelölje be, hogy az egyes tényezők mennyiben járulnak hozzá az Önök vállalatánál a fejlesztési ötletek felmerüléséhez! (1-jelentéktelen mértékben, 5-döntő mértékben.)

a. Felső vezetés	1	2	3	4	5
b. Vállalati K+F	1	2	3	4	5
c. Marketing	1	2	3	4	5
d. Termelés	1	2	3	4	5
e. Logisztika	1	2	3	4	5
<i>Piaci források:</i>					
f. Alapanyag-szállítók	1	2	3	4	5
g. Segédanyag-szállítók	1	2	3	4	5
h. Vevők	1	2	3	4	5
i. Versenytársak	1	2	3	4	5
<i>Oktatási intézmények, kutató intézetek:</i>					
j. Egyetem, felsőoktatás	1	2	3	4	5
k. Kutató intézetek	1	2	3	4	5
<i>Nyilvános információk:</i>					
l. Szabadalmi közlemények	1	2	3	4	5
m. Szakmai konferenciák	1	2	3	4	5
n. Szakfolyóiratok	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| o. Kiállítások, vásárok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| p. Külföldi tanulmányutak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| q. Szakmai kamarák, szövetségek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K5. Van-e az Önök vállalatánál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység?

- a. Igen b. Nem

K6. Ha igen, hányan tevékenykednek ebben a szervezeti egységben? fő

K7. Az alábbi tevékenységek közül melyek tartoznak Önhöz?

- | | | |
|--|------|-----|
| a. Alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés) | igen | nem |
| b. Tőkejavak beszerzése | igen | nem |
| c. Nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások) | igen | nem |
| d. Venni vagy gyártani típusú elemzések készítése | igen | nem |
| e. Termelésstervezés | igen | nem |
| f. Anyagszükséglet tervezés | igen | nem |
| g. Beszerzett anyagok készletezése | igen | nem |
| h. Félkész termékek készletezése | igen | nem |
| i. Késztermékek (árak) készletezése | igen | nem |
| j. Anyagátvétel | igen | nem |
| k. Raktárgazdálkodás | igen | nem |
| l. Szállítás, szállítmányozás | igen | nem |
| m. Belső anyagmozgatás | igen | nem |
| n. Beszerzési piackutatás | igen | nem |
| o. Új termék fejlesztése | igen | nem |
| p. A beszállító értékelése | igen | nem |
| q. A beszállító kiválasztása | igen | nem |
| r. Szállítói szerződéskötés | igen | nem |
| s. Beszerzett anyagok minőségellenőrzése | igen | nem |
| t. Késztermékek minőségellenőrzése | igen | nem |
| u. Értékesítési hálózat kialakítása | igen | nem |
| v. Vevői szerződéskötés | igen | nem |

K8. Milyen logisztikai beruházást terveznek a következő három évben? A megfelelő választ jelölje be!

- | | | |
|---|------|-----|
| a. Raktárvásárlás | igen | nem |
| b. Új raktár építése | igen | nem |
| c. Raktárbővítés | igen | nem |
| d. Anyagmozgató gépek bérlete | igen | nem |
| e. Anyagmozgató gépek vásárlása | igen | nem |
| f. Vállalaton belüli anyagmozgatási útvonal építése, bővítése | igen | nem |
| g. Járműpark korszerűsítése | igen | nem |
| h. Egyéb beruházás | igen | nem |

i. Informatikai támogatás fejlesztése igen nem

K9. Minősítse 1-5-ig az Ön vezetői tapasztalata alapján az alábbi logisztikai feladatok fontosságát (1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)!

a. Beszerzés	1 2 3 4 5
b. Elosztás és áruterítés	1 2 3 4 5
c. Készletgazdálkodás	1 2 3 4 5
d. Raktározás és tárolás	1 2 3 4 5
e. Szállítás	1 2 3 4 5
f. Rendelésfeldolgozás és kommunikáció	1 2 3 4 5
g. Informatikai háttér	1 2 3 4 5

K10. Mennyire tartja fontosnak a logisztikát a vállalat sikerében? A megfelelő választ jelölje be!

a. Írott logisztikai stratégia van	igen nem
b. Logisztikai szervezet van	igen nem
c. Nincs írott logisztikai stratégia, de követnek közös célokat	igen nem

K11. Mennyire tartja fontosnak a beszerzést a vállalat sikerében? A megfelelő választ jelölje be!

a. Írott beszerzési stratégia van	igen nem
b. Beszerzési szervezet van	igen nem
c. Nincs beszerzési stratégia, de követik ezen tevékenységet	igen nem

K12. Az Ön vállalatánál a beszerzési tevékenységet központi vagy decentralizált beszerzési egységek végzik? A megfelelő választ jelölje be!

a. Decentralizált beszerzési szervezet van	igen nem
b. Központosított beszerzési szervezet	igen nem
c. Kombinált (vegyes) beszerzési szervezet	igen nem

K13. Milyen informatikai eszközök állnak rendelkezésre a folyamatok pontos követése és nyilvántartása érdekében? A megfelelő választ jelölje be!

a. Számítógép	igen nem
b. Internet	igen nem
c. Telefon	igen nem
d. Fax	igen nem
e. Speciális logisztikai segédprogram, neve:	
f. Egyéb (pl. vonalkód):	

K14. Mi a véleménye a beszerzési terület céljainak fontosságáról az összvállalati siker szempontjából (minősítse 1-5-ig; 1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)?

a. A beszerzési piacok áttekinthetőségének biztosítása és javítása	1	2	3	4	5
b. A termelés zavartalan működésének biztosítása	1	2	3	4	5
c. Más egységek ellátása információval	1	2	3	4	5
d. Optimális beszerzési döntések lehetővé tétele	1	2	3	4	5
e. Technikai fejlődés folyamatos követése	1	2	3	4	5
f. Beszerzési források megtalálása	1	2	3	4	5
g. Egyes termékek helyettesíthetőségének értékelése	1	2	3	4	5
h. A beszerzési források értékelése	1	2	3	4	5

K15. Melyek azok a tényezők, amelyek miatt a beszerzést fontosnak vagy kevésbé fontosnak tartják? (minősítse 1-5-ig; 1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

a. Optimális minőség elérése	1	2	3	4	5
b. A teljes költség minimalizálása	1	2	3	4	5
c. A beszállítók megkeresése, kiválasztása és értékelése	1	2	3	4	5
d. Hozzájárulás az alacsony készletszinthez, foly. termékáramláshoz	1	2	3	4	5
e. Kooperálás és integráció más szervezeti egységekkel	1	2	3	4	5

K16. Melyek a vállalat legfontosabb beszerzendő termékei? (minősítse 1-5-ig; 1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

a. A közvetlen termeléshez szükséges nyersanyagok, félkész- és késztermékek	1	2	3	4	5
b. A termeléshez szükséges rezsi-jellegű anyagok (csomagolóanyag, tároló eszközök, vegyi anyagok, stb.)	1	2	3	4	5
c. Gyártóeszközök (szerszámok, egyéb segédeszközök)	1	2	3	4	5
d. Vállalati rezsi anyagok (írószer, nyomtatvány, takarító eszközök, stb.)	1	2	3	4	5
e. Egyéb, vállalat működéséhez szükséges termékek (munkaruha, stb.)	1	2	3	4	5
f. Esetenként beruházási tárgyak (gépek, munkaeszközök, stb.)	1	2	3	4	5
g. Információ	1	2	3	4	5
h. Szolgáltatások	1	2	3	4	5

K17. Melyek a vállalat beszerzendő alapanyag termékei? A megfelelő választ jelölje be!

a. Csemegekukorica	igen	nem
b. Zöldborsó	igen	nem
c. Zöldbab	igen	nem
d. Szárazbab	igen	nem
e. Csemegeuborka	igen	nem
f. Paprika	igen	nem
g. Paradicsom	igen	nem

h. Karfiol	igen	nem
i. Karalábé	igen	nem
j. Brokkoli	igen	nem
k. Burgonya	igen	nem
l. Káposzta	igen	nem
m. Cékla	igen	nem
n. Hagyma	igen	nem
o. Répa	igen	nem
p. Torma	igen	nem
q. Alma	igen	nem
r. Meggy	igen	nem
s. Cseresznye	igen	nem
t. Őszibarack	igen	nem
u. Szilva	igen	nem
v. Egres	igen	nem
w. Ribizli	igen	nem
x. Szeder	igen	nem
y. Málna	igen	nem
z. Sárgabarack	igen	nem
aa. Egyéb zöldségek:		
bb. Egyéb gyümölcsök:		

K18. Milyen mennyiségben történik ezen termékek beszerzése?

	Mennyiség (t)
Csemegekukorica	
Zöldborsó	
Zöldbab	
Szárazbab	
Csemegeuborka	
Paprika	
Paradicsom	
Karfiol	
Karalábé	
Brokkoli	
Burgonya	
Káposzta	
Cékla	
Hagyma	

Répa	
Torma	
Alma	
Meggy	
Cseresznye	
Őszibarack	
Szilva	
Egres	
Ribizli	
Szeder	
Málna	
Sárgabarack	
Egyéb zöldségek	
Egyéb gyümölcsök	
Összesen	

K19. Milyen szakismeretet igényel a beszerzés véleménye szerint? (minősítse 1-5-ig; 1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| a. Kereskedelmi, külkereskedelmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Pénzügyi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Szabványok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Jogi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Vámszabályzati | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Fuvarozási | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Közgazdasági | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Mezőgazdasági | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K20. Minősítse az alábbi tényezőket fontosságuk alapján a beszerzés hatékonysága szempontjából! (1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Költségcsökkentés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Minőség növelés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Megfelelő beszállító megtalálása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Szállítók minősítése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Szállítókkal a kapcsolat menedzsmentje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Vállalaton belüli koordináció fejlesztése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Környezetvédelem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

i. A beszerzés információs hátterének fejlesztése	1	2	3	4	5
j. Beszállítók számának csökkentése	1	2	3	4	5
k. A beszerzés módszertanának fejlesztése	1	2	3	4	5
l. Beszerzési szakemberek képzése	1	2	3	4	5

K21. Mennyire fontosak az alábbi tényezők a szállítók kiválasztásánál? (minősítse 1-5-ig; 1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

a. A leszállított termék minősége, épsége	1	2	3	4	5
b. A termék ára	1	2	3	4	5
c. Szállítási határidő betartása	1	2	3	4	5
d. Együttműködés, partnerkapcsolat, munkakapcsolat	1	2	3	4	5
e. Rugalmasság	1	2	3	4	5
f. Beszerzési hely távolsága	1	2	3	4	5
g. Gazdasági teljesítmény	1	2	3	4	5
h. Pénzügyi stabilitás	1	2	3	4	5
i. Megbízhatósági kérdések	1	2	3	4	5
j. Garancia lehetőségek	1	2	3	4	5
k. Speciális termékjellemzők	1	2	3	4	5
l. Részvétel a termékfejlesztésben	1	2	3	4	5
m. Kedvező kapcsolódó szolgáltatások	1	2	3	4	5
n. Ellátás stabilitása	1	2	3	4	5
o. Van ISO minősítés	1	2	3	4	5
p. Kedvező fizetési feltételek	1	2	3	4	5
q. Jó üzleti, partneri hírnév	1	2	3	4	5

K22. Minősítse az alábbi alapanyag-szállítási minősítési szempontokat a beszállítók értékelésénél 1-5-ig fontosságuk alapján! (1-kevésbé fontos, 5- nagyon fontos)

a. Termékminőség	1	2	3	4	5
b. Ár	1	2	3	4	5
c. Sérülés nélküli szállítás	1	2	3	4	5
d. Rendelési ciklusidő hossza	1	2	3	4	5
e. Rugalmasság	1	2	3	4	5
f. Időben történő szállítás	1	2	3	4	5
g. Rendelések mennyiségi pontossága	1	2	3	4	5
h. Reklamációk kezelése	1	2	3	4	5

K23. A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján? (Kérjük, jelölje meg a megfelelő számot!)

%: 0 – 20 21 - 40 41 - 60 61 - 80 81 – 100

K24. Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján? (Kérjük, jelölje meg a megfelelő számot!)

%: 0 – 20 21 - 40 41 - 60 61 - 80 81 – 100

K25. Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival? (1-a szempont jelentéktelen, 2-csekély jelentőségű, 3-közepes jelentőségű, 4-fontos, 5-meghatározó jelentőségű)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Előre kalkulálható beszerzési költségek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Megbízható ellátás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Kalkulálható szerződési feltételek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Ismert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Megbízható, ismert minőség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Fejlesztési együttműködés lehetősége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. A szerződéses keret rugalmas "lehívását" teszi lehetővé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. Közös stratégia lehetősége a szállítóval | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Költségcsökkentési lehetőségek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. A szállító ragaszkodik hozzá | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. Előnyyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m. Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K26. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes szállítókkal? (1-a szempont jelentéktelen, 2-csekély jelentőségű, 3-közepes jelentőségű, 4-fontos, 5-meghatározó jelentőségű)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Nagyobb rugalmasság a beszerzési piaci lehetőségek kihasználásában | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Jobban érvényesíthető az erőfölényünk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Rugalmasabb beszállítási feltételek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Kedvezőbb összhang a termelés és beszerzés között | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Költségcsökkentési lehetőségek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. A szállító nem akarja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K27. Mely módszert alkalmazza a vállalat a beszállítók értékelésére? A megfelelő választ jelölje be!

- | | | |
|--|------|-----|
| a. Grafikus ábrázolás | igen | nem |
| b. Személyes értéktétel | igen | nem |
| c. Beszállítók rangsorolása | igen | nem |
| d. Beszállítói audit (meglepetésszerű látogatás) | igen | nem |
| e. Költségmodellezés | igen | nem |
| f. Egyéb: | | |

K28. Mely évtől alkalmazza e módszert/eket?

K29. Hogyan épül fel a beszállítói bázis struktúrája?

- a. Alapanyag beszállítók száma:db
- b. Rövid vagy hosszú távú a kapcsolat?
 - i. Rövid: %
 - ii. Hosszú: %
- c. Hazai vagy külföldi szállító?
 - iii. Hazai: %
 - iv. Külföldi: %

K30. Melyik módszerrel történik a beszállítók minősítése? A megfelelő választ jelölje be!

- a. Kategorikus módszer (+-0) igen nem
- b. Költségarányos módszer igen nem
- c. Minőségi költségarány (minőség-ellenőrzés) igen nem
- d. Szállítási költségarány (szállítási kts) igen nem
- e. Szerviz költségarány igen nem
- f. Pontozásos-súlyozásos módszer igen nem
- g. Egyéb:

K31. Milyen a kapcsolat az egyes beszállítókkal? A megfelelő választ jelölje be!

- a. Nagyon jó a kapcsolat minden beszállítóval igen nem
- b. Egyes beszállítóval nem tökéletes a kapcsolat, de javítható igen nem
- c. Több beszállítóval van probléma, de ez változtatható igen nem
- d. Több beszállítóval van probléma, és nem tudunk változtatni igen nem
- e. Rossz a kapcsolat a beszállítókkal igen nem

K32. A beszállítókkal való kapcsolat minőségét (jó illetve kevésbé jó, rossz) milyen mértékben határozzák meg az alábbi tényezők? (1-kevésbé, 5-nagyon)

- a. Rugalmasság 1 2 3 4 5
- b. Együttműködő képesség 1 2 3 4 5
- c. Szakértelem 1 2 3 4 5
- d. Figyelmesség 1 2 3 4 5
- e. Megbízhatóság 1 2 3 4 5
- f. Árak, költségek 1 2 3 4 5
- g. Egyéb:.....

K33. Milyenek az információs kapcsolatok a beszállítókkal? A megfelelő választ jelölje be!

- | | | |
|--|------|-----|
| a. Adnak-e információt a beszerzések várható mennyiségéről? | igen | nem |
| b. Adnak-e információt a tervezett termékfejlesztésekről? | igen | nem |
| c. Visszajeleznék-e a szállítónak saját teljesítményéről? | igen | nem |
| d. Szerveznek-e vevő-szállító találkozókat? | igen | nem |
| e. Részt vesznek-e a fontosabb beszállítóknál vállalatlátogatáson? | igen | nem |

Válaszadását köszönjük!

A változók közötti korrelációs mátrix (1)

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
K1	Korr. Szig. N	1 , 60															
K2	Korr. Szig. N	,522** ,001 60	1 , 60														
K3	Korr. Szig. N	,536** ,000 60	,501** ,000 60	1 , 60													
K4	Korr. Szig. N	,508** ,001 60	,511** ,000 60	,428** ,000 60	1 , 60												
K5	Korr. Szig. N	,312* ,003 60	,232* ,004 60	,167 ,143 60	,172 ,099 60	1 , 60											
K6	Korr. Szig. N	,331* ,004 60	,214 ,009 60	,287 ,113 60	,197 ,167 60	,512** ,000 60	1 , 60										
K7	Korr. Szig. N	,298* ,005 60	,165 ,143 60	,143 ,255 60	,276 ,121 60	,567** ,000 60	,489** ,001 60	1 , 60									
K8	Korr. Szig. N	,287 ,008 60	,334* ,005 60	,255 ,111 60	,232 ,165 60	,465** ,000 60	,511** ,000 60	,543** ,000 60	1 , 60								
K9	Korr. Szig. N	,134 ,543 60	,221 ,145 60	,325* ,006 60	,311 ,142 60	,513** ,000 60	,543** ,000 60	,451** ,002 60	,412* ,005 60	1 , 60							
K10	Korr. Szig. N	,234* ,006 60	,119 ,324 60	,294 ,254 60	,103 ,304 60	,420* ,005 60	,504** ,000 60	,566** ,001 60	,510** ,000 60	,476** ,000 60	1 , 60						
K11	Korr. Szig. N	,273 ,072 60	,340 ,010 60	,388 ,101 60	,295 ,166 60	,402* ,006 60	,321 ,342 60	,417* ,005 60	,331 ,168 60	,267 ,412 60	,398* ,006 60	1 , 60					
K12	Korr. Szig. N	,334 ,170 60	,312 ,153 60	,371 ,160 60	,240 ,211 60	,429* ,005 60	,376 ,008 60	,453* ,006 60	,365 ,143 60	,248 ,331 60	,403* ,003 60	,434** ,000 60	1 , 60				
K13	Korr. Szig. N	,265 ,143 60	,423* ,006 60	,312 ,009 60	,331 ,143 60	,315 ,214 60	,214 ,154 60	,338* ,007 60	,213 ,220 60	,310 ,119 60	,405 ,007 60	,374 ,203 60	,373 ,118 60	1 , 60			
K14	Korr. Szig. N	,214 ,176 60	,421* ,005 60	,462* ,002 60	,387* ,003 60	,265 ,007 60	,298 ,132 60	,402* ,006 60	,312 ,154 60	,463 ,008 60	,361 ,144 60	,336 ,176 60	,458* ,005 60	,403 ,009 60	1 , 60		
K15	Korr. Szig. N	,341 ,113 60	,466* ,004 60	,511* ,002 60	,419 ,137 60	,376 ,243 60	,279 ,115 60	,408 ,112 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,423* ,004 60	,354 ,008 60	,265 ,173 60	,552** ,000 60	1 , 60	
K16	Korr. Szig. N	,327 ,118 60	,466* ,004 60	,389* ,006 60	,472* ,005 60	,411 ,007 60	,295 ,220 60	,365 ,187 60	,339 ,110 60	,502* ,004 60	,419 ,005 60	,422* ,006 60	,194 ,412 60	,291 ,166 60	,359 ,009 60	,411* ,003 60	1 , 60

**: a korreláció szignifikanciája 0,001 alatt van

*: a korreláció szignifikanciája 0,005 alatt van

Forrás: Saját vizsgálat, 2008

A változók közötti korrelációs mátrix (2)

K17	Korr. Szig. N	,266 ,163 60	,369 ,243 60	,481* ,003 60	,503* ,005 60	,273 ,169 60	,193 ,312 60	,471* ,006 60	,379 ,007 60	,409 ,009 60	,360 ,010 60	,279 ,138 60	,321 ,010 60	,446 ,141 60	,439* ,005 60	,266 ,172 60	,504** ,000 60
K19	Korr. Szig. N	,420* ,005 60	,504** ,000 60	,513** ,000 60	,543** ,000 60	,451** ,002 60	,412* ,005 60	,312 ,154 60	,463 ,008 60	,361 ,144 60	,336 ,176 60	,458* ,005 60	,403 ,009 60	,510** ,000 60	,298* ,005 60	,165 ,143 60	,143 ,255 60
K20	Korr. Szig. N	,402* ,006 60	,321 ,342 60	,420* ,005 60	,504** ,000 60	,566** ,001 60	,510** ,000 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,423* ,004 60	,354 ,008 60	,265 ,173 60	,359 ,201 60	,477** ,001 60	,582** ,000 60	,117 ,402 60
K21	Korr. Szig. N	,429* ,005 60	,376 ,008 60	,402* ,006 60	,321 ,342 60	,417* ,005 60	,331 ,168 60	,339 ,110 60	,502* ,004 60	,419 ,005 60	,422* ,006 60	,194 ,412 60	,291 ,166 60	,321 ,342 60	,417* ,005 60	,331 ,168 60	,339 ,110 60
K22	Korr. Szig. N	,315 ,214 60	,214 ,154 60	,429* ,005 60	,376 ,008 60	,453* ,006 60	,365 ,143 60	,379 ,007 60	,409 ,009 60	,360 ,010 60	,279 ,138 60	,321 ,010 60	,446 ,141 60	,376 ,008 60	,453* ,006 60	,365 ,143 60	,379 ,007 60
K23	Korr. Szig. N	,265 ,007 60	,298 ,132 60	,315 ,214 60	,214 ,154 60	,338* ,007 60	,213 ,220 60	,420* ,005 60	,504** ,000 60	,214 ,176 60	,421* ,005 60	,462* ,002 60	,387* ,003 60	,265 ,007 60	,298 ,132 60	,402* ,006 60	,312 ,154 60
K24	Korr. Szig. N	,376 ,243 60	,279 ,115 60	,265 ,007 60	,298 ,132 60	,402* ,006 60	,312 ,154 60	,402* ,006 60	,321 ,342 60	,341 ,113 60	,466* ,004 60	,511* ,002 60	,419 ,137 60	,376 ,243 60	,279 ,115 60	,408 ,112 60	,476** ,000 60
K25	Korr. Szig. N	,265 ,308 60	,441* ,006 60	,314* ,003 60	,366 ,187 60	,240 ,288 60	,426 ,113 60	,503* ,005 60	,214 ,154 60	,327 ,118 60	,466* ,004 60	,389* ,006 60	,472* ,005 60	,411 ,007 60	,295 ,220 60	,365 ,187 60	,339 ,110 60
K26	Korr. Szig. N	,429* ,005 60	,376 ,008 60	,453* ,006 60	,365 ,143 60	,248 ,331 60	,403* ,003 60	,567** ,000 60	,298 ,132 60	,266 ,163 60	,369 ,243 60	,481* ,003 60	,503* ,005 60	,273 ,169 60	,193 ,312 60	,471* ,006 60	,379 ,017 60
K27	Korr. Szig. N	,315 ,214 60	,214 ,154 60	,338* ,007 60	,213 ,220 60	,310 ,119 60	,405 ,007 60	,465** ,000 60	,366 ,187 60	,419 ,005 60	,422* ,006 60	,194 ,412 60	,291 ,166 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,420* ,005 60
K29	Korr. Szig. N	,376 ,243 60	,279 ,115 60	,408 ,112 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,420* ,005 60	,213 ,220 60	,214 ,176 60	,421* ,005 60	,462* ,002 60	,387* ,003 60	,420* ,005 60	,504** ,000 60	,566** ,001 60	,510** ,000 60
K30	Korr. Szig. N	,411 ,007 60	,295 ,220 60	,365 ,187 60	,339 ,110 60	,502* ,004 60	,419 ,005 60	,405 ,013 60	,312 ,154 60	,341 ,113 60	,466* ,004 60	,511* ,002 60	,419 ,137 60	,402* ,006 60	,321 ,342 60	,417* ,005 60	,331 ,168 60
K31	Korr. Szig. N	,510** ,000 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,423* ,004 60	,354 ,008 60	,265 ,173 60	,359 ,201 60	,477** ,001 60	,582** ,000 60	,389* ,006 60	,472* ,005 60	,429* ,005 60	,376 ,008 60	,453* ,006 60	,365 ,143 60
K32	Korr. Szig. N	,331 ,168 60	,339 ,110 60	,502* ,004 60	,419 ,005 60	,422* ,006 60	,194 ,412 60	,291 ,166 60	,321 ,342 60	,417* ,005 60	,331 ,168 60	,193 ,312 60	,471* ,006 60	,379 ,007 60	,409 ,009 60	,360 ,010 60	,279 ,138 60
K33	Korr. Szig. N	,419 ,137 60	,376 ,243 60	,279 ,115 60	,408 ,112 60	,476 ,009 60	,226 ,365 60	,118 ,279 60	,423* ,004 60	,354 ,008 60	,265 ,173 60	,330 ,155 60	,226 ,169 60	,401 ,131 60	,412* ,005 60	,463* ,004 60	,462* ,002 60
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16

**: a korreláció szignifikanciája 0,001 alatt van

*: a korreláció szignifikanciája 0,005 alatt van

Forrás: saját vizsgálat, 2008

A változók közötti korrelációs mátrix (3)

1 , 60															K17	Korr. Szig. N
,276 ,121 60	1 , 60														K19	Korr. Szig. N
,441 ,115 60	,314 ,215 60	1 , 60													K20	Korr. Szig. N
,502* ,004 60	,422* ,006 60	,403* ,003 60	1 , 60												K21	Korr. Szig. N
,409 ,009 60	,279 ,138 60	,405 ,007 60	,512** ,000 60	1 , 60											K22	Korr. Szig. N
,463 ,008 60	,336 ,176 60	,361 ,144 60	,487* ,005 60	,563** ,001 60	1 , 60										K23	Korr. Szig. N
,226 ,365 60	,423* ,004 60	,118 ,279 60	,510** ,000 60	,461** ,000 60	,499** ,000 60	1 , 60									K24	Korr. Szig. N
,502* ,004 60	,422* ,006 60	,419 ,005 60	,479* ,004 60	,552* ,003 60	,452** ,000 60	,533** ,000 60	1 , 60								K25	Korr. Szig. N
,409 ,009 60	,279 ,138 60	,335 ,162 60	,572** ,000 60	,500** ,001 60	,473* ,002 60	,477** ,001 60	,582** ,000 60	1 , 60							K26	Korr. Szig. N
,213 ,220 60	,421* ,005 60	,462* ,002 60	,387* ,003 60	,420* ,005 60	,452** ,000 60	,512** ,000 60	,387 ,101 60	,451* ,003 60	1 , 60						K27	Korr. Szig. N
,476 ,009 60	,118 ,279 60	,423* ,004 60	,543** ,000 60	,451** ,002 60	,438** ,000 60	,502** ,000 60	,407 ,014 60	,551** ,000 60	,513 ,011 60	1 , 60					K29	Korr. Szig. N
,339 ,110 60	,419 ,005 60	,422* ,006 60	,504** ,000 60	,566** ,001 60	,497** ,000 60	,413* ,003 60	,479* ,004 60	,552* ,003 60	,452** ,000 60	,461** ,001 60	1 , 60				K30	Korr. Szig. N
,379 ,007 60	,360 ,010 60	,279 ,138 60	,321 ,010 60	,446 ,141 60	,419** ,001 60	,396* ,004 60	,572** ,000 60	,500** ,001 60	,473* ,002 60	,449* ,001 60	,509** ,000 60	1 , 60			K31	Korr. Szig. N
,321 ,010 60	,439* ,005 60	,360 ,169 60	,560** ,000 60	,478** ,000 60	,521** ,001 60	,461* ,002 60	,387 ,015 60	,339 ,019 60	,487* ,003 60	,427* ,004 60	,493 ,061 60	,561* ,005 60	1 , 60		K32	Korr. Szig. N
,387* ,003 60	,298 ,132 60	,229 ,151 60	,521* ,002 60	,414** ,000 60	,535** ,001 60	,337 ,024 60	,514** ,000 60	,467* ,002 60	,507** ,000 60	,438 ,036 60	,451 ,061 60	,448 ,019 60	,510** ,000 60	1 , 60	K33	Korr. Szig. N
K17	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K29	K30	K31	K32	K33		

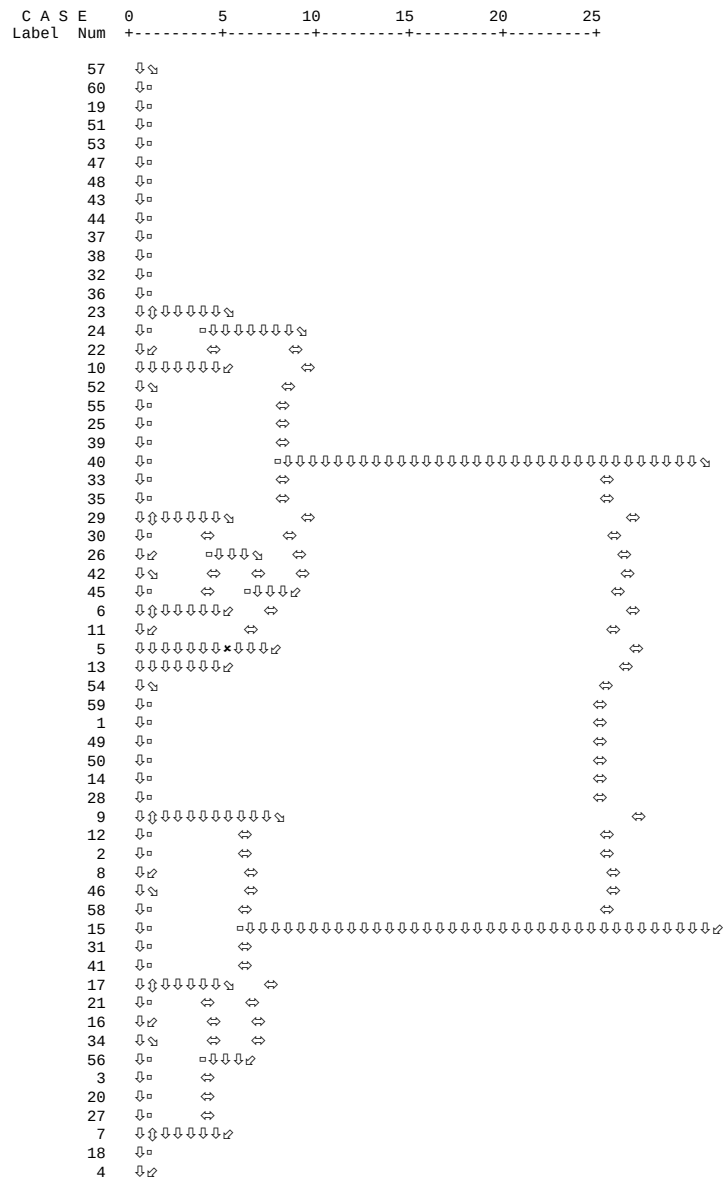
**: a korreláció szignifikanciája 0,001 alatt van

*: a korreláció szignifikanciája 0,005 alatt van

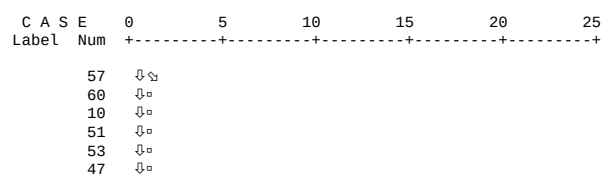
Forrás: saját vizsgálat, 2008

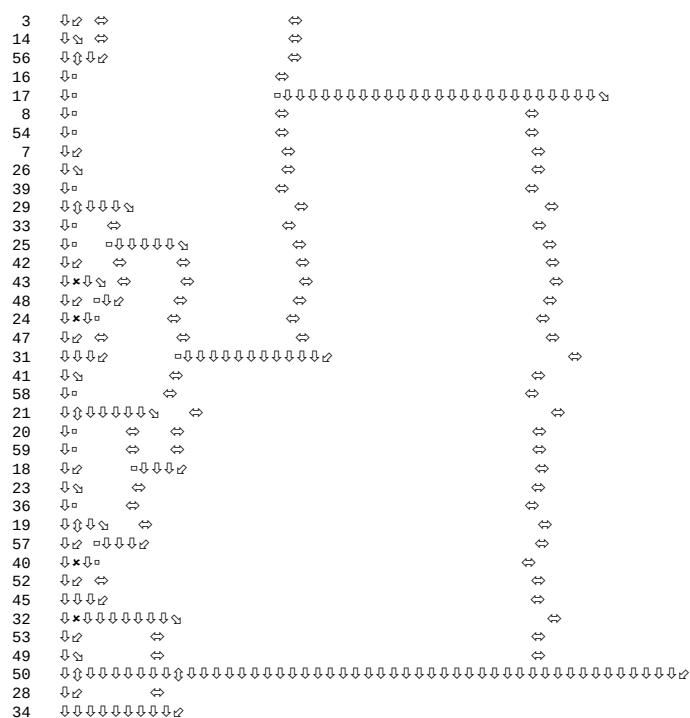
A hierarchikus klaszterezéssel kapott dendogramok

1. dendrogram a feldolgozók árbevételének és a logisztikai szervezet jelenlétének függvényében

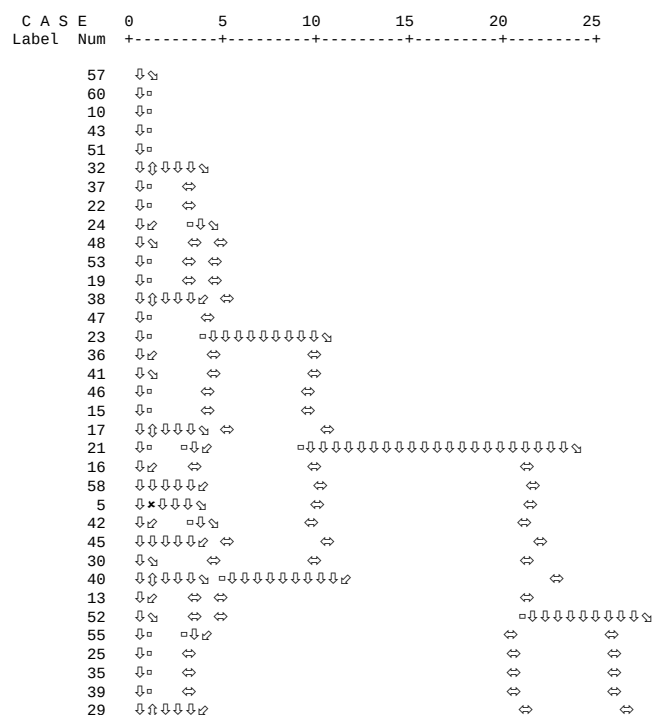


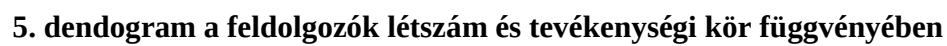
2. dendogram a feldolgozók árbevételének és a beszerzési szervezet jelenlétének függvényében





4. dendrogram a feldolgozók árbevételének és az alkalmazottak számának függvényében





25 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

29 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

24 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

43 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

31 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

32 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$

34 $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$ $\mathbb{Q} \otimes \mathbb{Q} \rightarrow \mathbb{Q}$