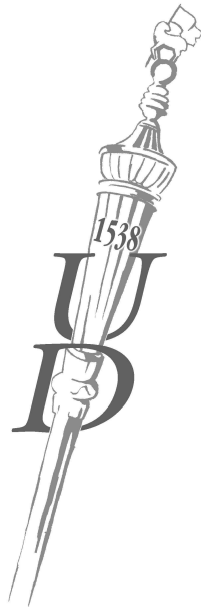


Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

Zöldség és gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzésmenedzsment vizsgálata az észak-alföldi régióban

Villányi Réka Edit

Témavezető:
Dr. Pakurár Miklós
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2010

TARTALOMJEGYZÉK

1. A kutatás háttere.....	3
2. Célkitűzések, adatok és módszerek.....	4
3. Az értekezés eredményei, főbb megállapításai	6
3. 1. A feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamata.....	7
3. 2. A beszerzés szerepe a vizsgált vállalkozások életében	7
3. 3. A beszerzés szervezetben elfoglalt helye	8
3. 4. A beszállítói kapcsolatok menedzsmentje.....	12
3. 5. Az eredmények részletező vizsgálatai.....	15
3. 6. A mélyinterjúk eredményei	18
4. Az értekezés új illetve újszerű eredményei	21
5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága.....	22
6. Publikációk az értekezés témakörében.....	24

1. A KUTATÁS HÁTTERE

Kutatásaimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1994-ben elindított „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című tanszéki kutatási program keretén belül kezdtem 2005-ben. A program három nagy témakört foglal magában, a szervezetmenedzsment, az emberi erőforrás menedzsment és a folyamatmenedzsment vizsgálatokat. Ez utóbbin belül a logisztikamenedzsment témakör keretében zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsmentjét választottam a PhD munkám témájául.

A beszerzést, mint logisztikai funkciót és az ellátási lánc első meghatározott elemét több hazai és külföldi tanulmány dokumentálja és elemzi a szakirodalomban. Vizsgálataim élelmiszeripari vállalkozásokra és azok beszerzési tevékenységére irányulnak. A folyamatban a főszereplők gyorsan romló kertészeti termékek, így beszerzési menedzsmentjük jelentősen meghatározott és szigorú szabályokhoz kötött. A beszállítói tevékenység legmarkánsabban a feldolgozóiparban jelenik meg, ezért döntöttem a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsmentjének vizsgálata, bemutatása és fejlesztési lehetőségeinek feltárása mellett. A vizsgálat jelentőségét az adja, hogy számos tanulmányt olvashatunk a beszerzési folyamatok elemeiről, az élelmiszeripar szempontjából való átfogó vizsgálata azonban még feltáratlan területnek számít.

A beszerzésmenedzsment különböző aspektusait ugyan több hazai és külföldi szerző is elemezte (többek között: Chikán 1995, 1996, 1997; Chopra – Meindl 2001; Dobler – Burt 1996; Halászné 1993, 1998; Knoll 1999, 2002; Prezenszki 2003, 2005; Szegedi 1999), kertészeti illetve zöldség-gyümölcs feldolgozók szemszögéből történő megközelítésére kutatás tudomásom szerint nem kezdődött. A beszerzés jelentősége ebben a kontextusban számos szempontból fontos lehet.

- A beszerzés kapcsolatrendszer (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.

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. Mindezekre a kérdésekre, folyamatokra és összefüggésekre kerestem a választ az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásainál. A 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 hazánkban még kevésbé „megkutatott” téma, az utolsó beszerzési szakkönyv több mint 20 éve jelent meg. A beszerzésnek a szervezetben elfoglalt helye, logisztikához való viszonya nem igazán vitatéma. Ugyanakkor a beszerzési tevékenység gazdasági hatásait a nemzetközi szakirodalom egyre fontosabbnak tartja. Ennek fő okaiként az időtényező felértékelődését, az ellátási láncok versenyét nevezhetjük meg. Mindez bizonyítja, hogy a téma kutatása időszerű, ma is aktuális és a jövőben is elengedhetetlen lesz.

2. CÉLKITŰZÉSEK, ADATOK ÉS MÓDSZEREK

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?

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 körűen 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 1. táblázat részletesen tartalmazza a kutatási előkészületeket, a célcsoportot, az adatgyűjtés eszközeit és az értékeléshez alkalmazott módszereket.

1. táblázat: Adatgyűjtés és értékelés rendszere

Kutatási célcsoport	Célcsoport felkutatásának teljesítése	Kutatási, adatgyűjtési eszköz	Az adatok értékelésének alkalmazott módszerei	
Észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásainak vezetői	Teljes körű	Kérdőív	1. Folyamatábra	
			2. Kvantitatív	1. Leíró statisztikák 2. Függetlenség vizsgálatok keresztábra-elemzéssel 3. Hipotézis vizsgálatok a, korrelációs számítással b, klaszteranalízissel
		Kvantitatív elemzések eredményei	3. Kvalitatív	4. Mélyinterjú

Forrás: saját szerkesztés, 2010

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.

3. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI, FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó tevékenységet végző vállalkozásainak teljes körű felkutatása alapján elmondható, hogy 2008-ban összesen hatvanan voltak, akik ezzel a tevékenységgel foglalkoztak. 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 kft., 7 rt., 3 bt. és 2 szövetkezeti formában végzi tevékenységét, négyen külföldi tulajdonban, hárman külföldi és belföldi kézben egyesesen, a többség pedig magyar tulajdonban van.

2007-ben a régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásai közül csupán tízen tartósítottak csemegekukoricát, mégis 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, jóval 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, meggyet pedig 34-en is feldolgoztak, amelyek 80%-a velőgyártásba ment.

Az interjúk során kapott adatok és információk segítségével készítettem egy folyamatábrát a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési tevékenységéről. Ezt követően a már

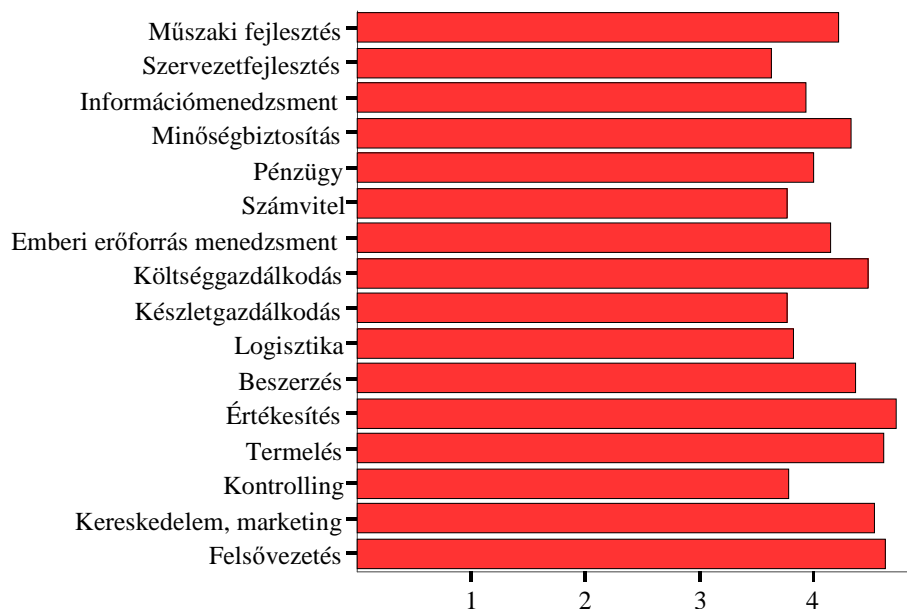
említett statisztikai módszerekkel végzett értékelések eredményeit a beszerzési folyamat fontosabb lépései köré építettem fel.

3. 1. A FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOK BESZERZÉSI FOLYAMATA

A feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamatáról szerkesztettem egy folyamatábrát, amely a beszerzésmenedzsment lépéseit mutatja be. Az ábra mutatja a folyamat minden lépését és az ahhoz kapcsolódó dokumentumokat. Külön megjelöltem néhány lépést, melyek a zöldséggyümölcs feldolgozó vállalkozások hangsúlyos és kritikus tevékenysége. Hangsúlyos, mert ezekre a pontokra fordítják a legtöbb figyelmet, kritikus, mivel a hibalehetőségek ezekben a lépésekben a leggyakoribbak. A terjedelmi korlátok miatt a folyamatábrát nincs lehetőségem itt közölni.

3. 2. A BESZERZÉS SZEREPE A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

A szakmai adatlap első két kérdése a vállalkozások életében szerepet játszó funkciók megítélésére, illetve azok jövőbeli változtatási, fejlesztési terveire kérdez (1. ábra).



1. ábra: A vállalati funkciók hatékonyságban közrejátszott szerepe

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Az 1. 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.

Az észak-alföldi zöldség-gyümölcs feldolgozók beszerzésmenedzsmentjének megítélése és vállalati működésben meghatározott szerepe nagyban függ a feldolgozó vállalkozások éves árbevételétől, 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 ráfordításokkal tudnak számolni a stratégia kialakítása és a hozzá kapcsolódó humán erőforrás szervezetségének érdekében.

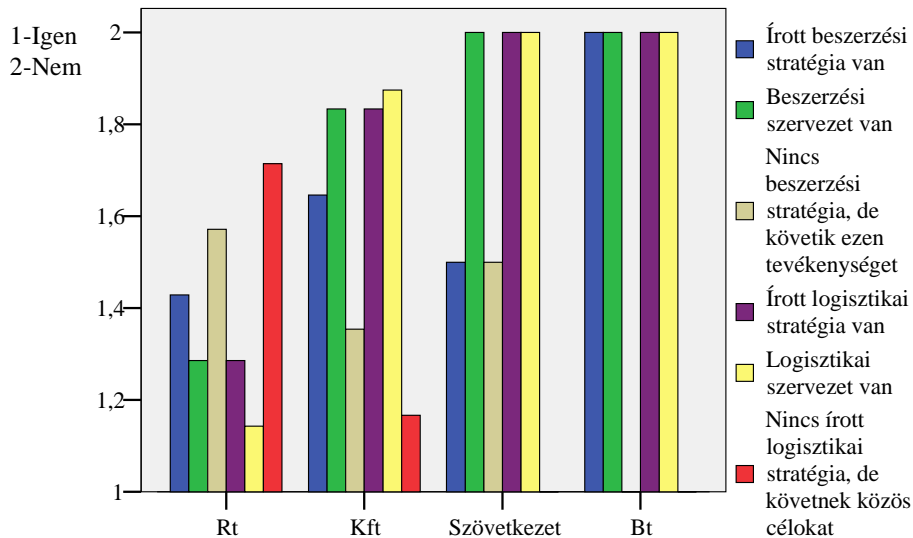
A kisebb feldolgozási kapacitással, árbevétellel és létszámmal működő vállalkozások még nem ismerik fel kellőképpen a beszerzés fontosságát. A 2 vizsgált szövetkezet közül az egyik alkalmaz beszerzési stratégiát, de a szervezeti struktúrában csak a kft.-knél kezd megjelenni. A nagy árbevételű produkáló részvénytársaságok nélkülözhetetlenek tartják 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.

3.3. A BESZERZÉS SZERVEZETBEN ELFOGLALT HELYE

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 feldolgozó vállalkozások beszerzési szervezete hol

helyezkedik el a vállalati hierarchiában, és mitől függ a kapott pozíció, mely tényezők határozzák meg a funkció megítélését.



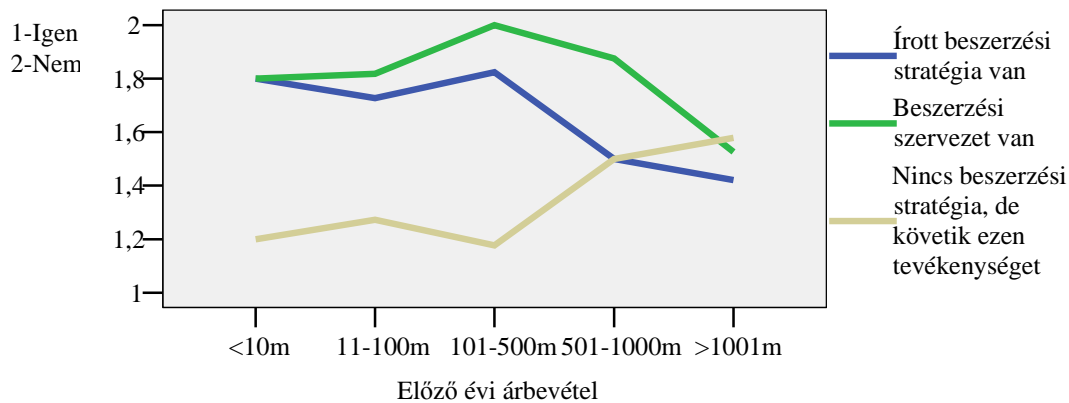
2. ábra: A beszerzés és a logisztika megítélése a vállalkozások sikerében működési forma alapján

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 2. ábrán a beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helyét ábrázoltam, viszont összehasonlításképpen 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.

Az árbevétel változása alapján is látni szerettem volna a beszerzés szerepének és stratégiájának megítélését. A 3. ábrán láthatók a vizsgálat eredményei. 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.



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

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

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 értékelés során azt az eredményt kaptam, hogy 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.

Azoknál a szervezeteknél ahol van beszerzés, ott 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, mint külön vállalati funkció, akkor is centralizált formában, és a legtöbb esetben a logisztikai funkció keretén belül. Ahol érzékelik a beszerzés fontosságát, többségben a tágabb értelemben vett logisztikát és nem pedig a beszerzést helyezik központba, az csupán logisztikai kereteken belül kap szerepet.

A vállalati sikert meghatározó főbb szempontok 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 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.

A minőség-növelés 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 biztosítja, így közvetlenül és közvetve is a minőség-növelés a cél, vagyis a megfelelő minőségű alapanyag beszerzése. Különbség 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 beszállítók száma csökkentés nélkül is évről-évre egyre kevesebb, amely a termelők magas önköltségének és alacsony árbevételének köszönhető.

Két kategóriális változó közötti kapcsolat vizsgálatot chí-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 (2. táblázat).

2. táblázat: A beszerzési szervezeti formák és a feldolgozók árbevétele közötti összefüggés vizsgálata

Chí-négyzet Próba	Chí-négyzet szignifikanciája	
	Központosított beszerzési szervezet	Kombinált beszerzési szervezet
Pearson féle chí-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 3. táblázat mutatja be.

3. 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

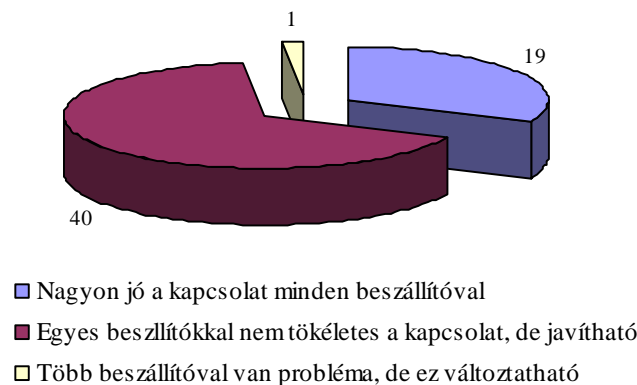
Forrás: saját vizsgálatok, 2008

Mivel a chí-négyzet próba szignifikanciája a kombinált beszerzési szervezet esetében kisebb, mint 0,05, ezért elvetjük a chí-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.

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. Az elemzések során arra jutottam, hogy a beszállítók értékelésére a megkérdezettek 10%-a használja a grafikus ábrázolást,

a személyes értékítéletet a 60 vezetőből 49 részesíti előnyben. 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 KÁLMÁN (2007) szerint a következő 5 módszer alkalmazható. A kategorikus, a minőségi költségarány, a szállítási költségarány, a szerviz költségarány és a pontozásos-súlyozásos módszer. A kapott adatok értékelése alapján elmondható, hogy a kategorikus módszert csupán 4 vezető alkalmazza, a minőségi költségarányt már 12, a szállítási költségarányt csupán 1, a szerviz költségarányt egy vezető sem használja. A pontozásos-súlyozás tűnik a legkedveltebb módszernek, mivel 27 vezető ezt tartja a leghatékonyabb minősítési eljárásnak.

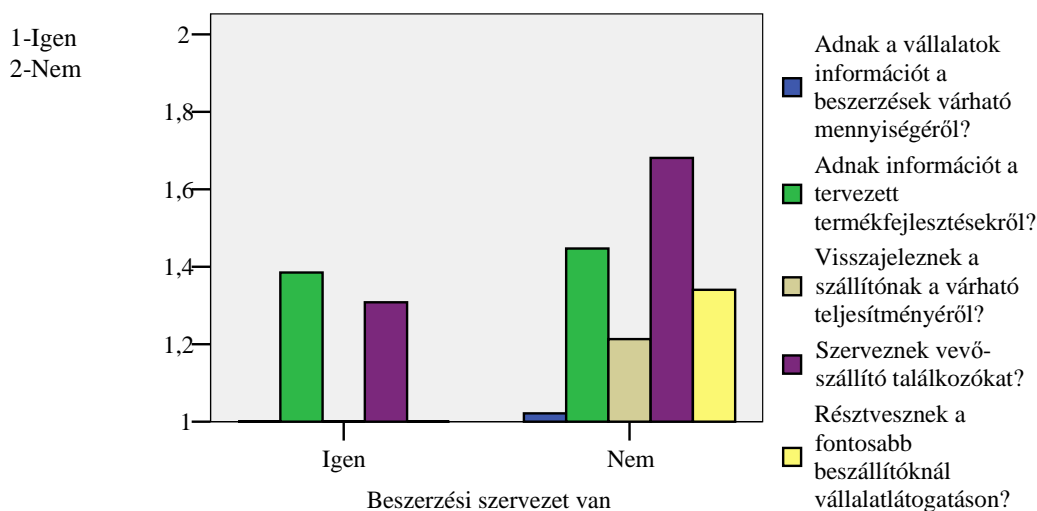


4. ábra: A beszállítókkal való kapcsolat minőségének megítélése

Forrás: saját vizsgálatok, 2008

A 4. ábrán látható, hogy csupán 19-en tartják erősnek és tökéletesnek a kapcsolataikat, a többség kisebb hibákat, konfliktusokat tapasztal, amelyek javíthatók, változtathatók. Csak 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 kérdőív utolsó kérdésével 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.



5. ábra: Az információs kapcsolatok megítélése, ha van beszerzési szervezet, és ha nincs

Forrás: saját vizsgálatok 2008

Az 5. 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 találkozót is. Ezzel ellentétben ahol nincs külön beszerzési szervezet, láthatóan kevesebb jelentőséget tulajdonítanak az összes információs lehetőségnek. Nem jellemző, hogy ápolják a kapcsolatokat a beszállítókkal, nem szerveznek vevő-szállító találkozót, nem beszélnek a fejlesztési lehetőségekről, legalábbis nem olyan mértékben, mint ahol erre van külön egy irányító csoport.

A konzerv- és fagyasztóüzemek, pálinka- és aszálványkészítő vállalkozások számára sokkal fontosabbak a hosszú távú szerződéskötések a beszállítókkal, mint az értékesítési oldalról kialakított tartós megállapodások. Azok a feldolgozók, amelyek a hosszú távú beszerzési

szerződéskötések mellett döntenek, leginkább a beszállítók megbízható alapanyag ellátása, illetve a termék megbízható, ismert minősége miatt döntenek a tartós szállító kapcsolat mellett. Egy közös stratégia kialakítása, vagy akár a közös érdekek képviselőjére, versenytársakkal szembeni előnyszerzésre létrehozható együttműködések a beszállítók és feldolgozók között, kevésbé célja a vállalkozásoknak. A megfelelő beszállító kiválasztására komoly gondot fordítanak, ugyanis a kertészeti ágazatban gyorsan romló, rövid szavatosságú alapanyagok vannak, amelyeknek minőségben a legmagasabb elvárásoknak kell megfelelniük.

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 tevékenységi köre között. A pontozásos-súlyozásos módszert a konzervgyárak, fagyasztó üzemek, pálinkakészítők és az egyetlen liofilizáló is több esetben alkalmazza a beszállítók kiválasztására.

3. 5. AZ EREDMÉNYEK RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATAI

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 keresztábra elemzésével kerestem.

A táblázatokat az SPSS által, a hierarchikus klaszterezéssel közölt dendogramok alapján készítettem a könnyebb áttekinthetőség érdekében. 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, amelyek szervezetében van külön logisztikai szervezet. A klaszterbe 12 vállalkozás csoportosul, és narancsszínnel jelöltem. A 3. klasztert azok a 100 millió Ft alatti árbevétellel rendelkező kisvállalkozások alkotják, ahol nincs külön logisztikai szervezet. Ebbe a klaszterbe 2 vállalkozás

tartozik, és kék színnel jelöltem. A 4. 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.

4. 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 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.

5. táblázat: A klaszterek véleménykülönbségei a beszállítókkal 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	10	17	9	8	17
	3	5	13	5	8	13
	4	2	3	2	1	3
	5	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 beszállítókkal, 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. Hét feldolgozó úgy véli, hogy tökéletes a kapcsolatuk beszállítóikkal, 10 vállalkozás viszont elégedetlenebb velük. A klaszterek véleménye közötti összefüggéseket a 6. táblázat tartalmazza.

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

Khi-négyzet Próba	Nagyon jó a kapcsolat minden beszállítóval		Egyes beszállítókkal nem tökéletes a kapcsolat, de javítható	
	Érték	Szignifikancia	Érték	Szignifikancia
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 khi-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.

A beszállító értékelési módszerei közül – grafikus ábrázolás, személyes értékítélet, beszállító rangsorolása, beszállítói audit, költségmodellezés – a beszállítói audit, vagyis a beszállító látogatása mutatott szignifikáns különbséget a véleményekben. A minősítési módszerek közül – kategorikus, költségárány, minőségi költségárány, szállítási költségárány, szerviz költségárány, pontozásos-súlyozásos – a pontozásos-súlyozásos módszer megítélésében voltak különbségek a klaszterek között. 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. Mind a két klaszternél van külön funkció és szervezet a beszerzésre, a másik három klaszterrel ellentétben. Az interjúk során kiderült, hogy a két módszer használata az ISO minőségirányítási rendszer követelményeként és az annak való megfelelés érdekében terjedt el és vált közkedveltté.

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 tapasztal hiányosságokat, amelyek javíthatók, változtathatók. Ez a többség azokat a feldolgozókat tartalmazza, amelyek éves árbevétele meghaladja az 1 milliárd forintot, és amelyek szervezetében van külön beszerzés. Elsősorban a megbízhatóság, az együttműködő képesség, majd az árak és költségek, végül a rugalmasság határozza meg a kapcsolatok minőségét és erősségét.

A nagyobb létszámú konzervüzemek számára fontos a kapcsolatok menedzselése beszállítóikkal. Vevő-szállítótalálkozókat illetve beszállítói vállalatlátogatásokat is csupán ők szerveznek.

Az eredmények azt mutatták továbbá, hogy a nagyobb árbevételű 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 menedzsmen eszközebe komoly munkát fektetnek. Külön gondot fordítanak egy jól szervezett beszerzési csoport fejlesztésére, oktatásokat, továbbképzéseket szerveznek. A vezetők elmondása alapján nem tökéletes minden esetben a kapcsolat a beszállítókkal, mégis ennek ellenére mindent megtesznek a közös érdekek elérésére. Tájékoztatják egymást a külső-belső problémákról, javaslatokat tesznek egy új stratégia kidolgozására, amely a jövőben inkább fél számára eredményt és sikert hozhat. Ezzel ellentétben azok az alacsonyabb árbevételű és létszámú, beszerzési szervezettel nem rendelkező feldolgozó vállalkozások, amelyek nem fektetnek elegendő hangsúlyt a beszerzési stratégia kidolgozására, nincs egy beszerzésre specializált szervezeti egysége, a beszállító értékelését és a velük való kapcsolatok menedzselését is hanyagolják, nem valószínű, hogy hosszú távon képes lesz versenyben maradni.

3. 6. A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI

A kvantitatív értékeléseket követően ismételtlen megkerestem négy, különböző szempontok alapján kiválasztott (árbevétel, létszám, tevékenység, a beszerzés szervezetben elfoglalt helye alapján) vállalkozás vezetőjét, hogy megerősítsenek, vagy rácsfoljanak a megállapításaimra és egy-egy másfél-kétórás mélyinterjút készítettem velük.

Az első interjúra egy konzervüzemet választottam, amely nagy kapacitással, ismert márkájú végtermékkel rendelkezik. A feldolgozó 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 kiszervezik 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.

A második mélyinterjút a régió legnagyobb, három telephellyel rendelkező velőgyártó vállalkozás beszerzési vezetőjével készítettem. Ez esetben olyan milliárdos árbevételű, 100 főt meghaladó létszámmal bíró feldolgozó vállalkozásról beszélünk, amelynek szervezetében fellelhető külön a beszerzés, még hozzá a centralizált és a decentralizált forma kettős kombinációjaként. Ezek a vállalkozások komoly gondot fordítanak a beszerzési stratégia kidolgozására, különböző információs és kommunikációs csatornákat működtetnek az egyes vállalati funkciók között a hatékony, pontos és naprakész adat- és információáramlás érdekében. A beszerzési szakembereket továbbképzik, folyamatosan figyelik az agrárgazdasági változásokat, keresik a fejlődési lehetőségeket, esetenként innovációs és kutatás-fejlesztési projekteket is indítanak a vállalati hatékonyság és versenyképesség növelése érdekében. Ezres nagyságú beszállítóikkal közösen keresik a fejlesztési lehetőségeket és dolgoznak ki olyan együttműködési stratégiákat, amelyekkel követni tudják a külföldi, hatékonyan és eredményesen működő példákat.

A harmadik interjúalany egy pálinkakészítéssel és kereskedelemmel foglalkozó vállalkozást képviselt. Jelenleg a pálinka ágazat az, amely napjaink sikerágazatává lett. Itt sincs beszerzési szervezet, a beszállítóik 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 beszállítóik általában ugyanazok a termelők, az alapanyag beszállítást követően minden évben értékelik és minősítik őket pontozásos-súlyozással és a rangsorolás módszerével. 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.

A negyedik mélyinterjújt egy savanyúságkészítő bt. vezetőjével készítettem. A vállalkozás árbevétele nem éri el a 100 millió forintot és összesen 4 fő segíti a szezonális munkavégzést. A vezető egy személyben látja el a beszerzési feladatokat minden más egyéb feladattal együtt. Ad-hoc jellegű alapanyag vásárlásokat bonyolítanak, vagyis egyáltalán nem foglalkoznak beszállítói szerződés-kötésekkel, 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 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 találkozókön 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 találkozókat és ismerve a feldolgozók rövid és hosszú távú elképzeléseit, ők is előre tervezhetnek, mellyel alkalmazkodni tudnak az igényekhez és elvárásokhoz.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

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.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Az értekezés az észak-alföldi régió zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozásainak beszerzésmentzmentjét vizsgálta, valamint a logisztika és a beszerzés szerepét a vállalati életben. Feltárta a beszerzés szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, rávilágított a beszerzés sok esetben elhanyagolt szerepére és a szervezeti struktúrában betöltött pozíciójának helytelen szervezésére. Rámutatott a beszállítókkal való kapcsolatok menedzselésének hiányosságaira, amelyek a megfelelő kommunikáció hiányával együtt a kapcsolataik romlásához vezettek.

Kutatási eredményeim a gyakorlatban sok szempontból hasznosíthatók. A feldolgozott szakirodalmi kutatások azt igazolják, hogyha a beszerzés elnyeri a felsővezetés figyelmét elegendő ahhoz, hogy a vállalkozás elérje céljait, versenyképes és eredményes maradjon. Az én vizsgálataim nem ezt bizonyították. Kutatómunkám során azt tapasztaltam, hogy a beszerzési és az ehhez kapcsolódó tevékenységeket valóban sok esetben egy felsővezető irányította, viszont ennek a vezetőnek nem csupán ez volt a feladata, munkájának csak kisebb részét tették ki az erre irányuló tevékenységek. Az a személy, aki a beszerzést végezte, vagy maga az ügyvezető, vagy a termeltetési vezető volt. Viszont szükség van megfelelő létszámú logisztikai szervezetek

kialakítására ahhoz, hogy a beszerzés teljes folyamatának minden lépése megkapja a kellő figyelmet.

A kutatás rámutat a hazai gyakorlat néhány olyan problémájára, amely a vállalati működés hatékonyságának általános elemzéséhez is segítséget nyújthat. A feldolgozó vállalkozások négy típusának (beszerzésmenedzsment szempontból) szétválasztásával rávilágítottam a köztük lévő különbségekre, és azok problémáira, illetve arra, hogy 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.

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.

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

6. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

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 vállalatának 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. *Réka Villányi – Miklós Pakurár (2005): Procurement management in Hungarian literature. Integrated Systems for Agri-Food Production. Timisoara, 297-300.p* **0,15**
7. *Réka Villányi – Miklós Pakurár (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**