

Stratégiai szintű

Ménesi Balázs és Héjj Tibor

beszerzés:

lehetséges-e, megéri-e?

Életünk napi eseményei kapcsán mindannyian foglalkozunk beszerzéssel – s az autóvezetéshez és a focihoz hasonlóan mindenki úgy gondolja, hogy profi szinten ért hozzá. Mindennapos családi szükségleteinknél a beszerzésre általában a végrehajtás szintjén, tartós fogyasztási cikkek esetén legtöbbször már a taktikai megfontolások szintjén is fordítunk időt és energiát. Egy bizonyos szint fölött *lehet, sőt érdemes* is magasabb, stratégiai szinten foglalkozni a beszerzéssel, hiszen a beszerzendő volumen egy átlagos cég működési költségeinek akár döntő többségét is kiteheti. A BCG (Boston Consulting Group) mátrixával szemléltetjük, hogy a beszerzés operatív szintű javításának rövid távú hatása stratégiai megközelítéssel megnövelt és tartós előnyökké alakítható (1. ábra).

A stratégiai beszerzés lényegét tekintve nagyobb rálátást és tudást igényel, mint a hatékony napi szintű beszerzés, ezért komplexebb megközelítésre van szükség. A beszerzés stratégiai szintre emelésének célja a vállalat jövedelmezőségének növelése fenntartható módon, a beszerzéshez kapcsolódó funkciók holisztikus felülvizsgálatával és fejlesztésével. Így érhető el, hogy ne csak átmeneti (és így igazából látszat-)eredmények szülessenek, hanem tartósan versenyképes költségstruktúra keletkezzen. Különösen hatékony olyan üzleti életszakaszban, amikor a termelési hatékonyság, illetve a bevételek növelése kevés sikert ígér, hiszen ilyenkor a költségstruktúrák mérkőznek meg egymással.

Nem egyszeri folyamat, hanem egy új szervezeti kultúra meghonosításával a folyamatos megtakarításokat és az átfogó beszerzési szemléletet a – legtöbbször megújítást igénylő – beszerzési szervezet a vállalat sajátjává teszi.

A beszerzés attól válik stratégiai szintűvé, hogy a teljes értékláncot veszi figyelembe a tulajdonlás összköltségét tekintve, illeszkedik a vállalati stratégiához (abból ered), valamint egyrészt centralizált, másrészt virtuális beszerzési szervezetet alakít ki a beszerzési informatikai és controlling rendszerre támaszkodva.

A beszerzést stratégiai szintre emelő program 3 fázisból áll, amelyek együttes időigénye tapasztalatunk szerint legalább 14 hét, de általában nem több, mint fél év:

1. fázis: Audit, a beszerzési szervezet vizsgálata (2–4 hét).
2. fázis: Elemzés, a megtakarítási potenciál meghatározása (2–4 hét).
3. fázis: Implementáció, a beszerzési stratégia meghatározása (12–18 hét).

Stratégiai szint: lehetővé tesz eredményeket, hosszú távon biztosíthat előnyt, de önmagában és azonnal nem hoz profitot

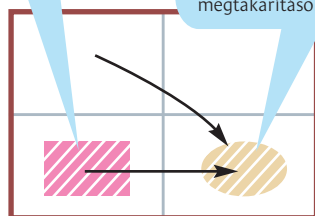
Ez hozhat közvetlenül profitot: részben az egyszerű hatékonyságnöveléssel (rövid táv, egyszeri előny), részben stratégiai megközelítéssel (tartós előny)

Beszerzési rendszer jelen állapota és teljesítménye

Célállapot: hatékony beszerzés rövid és hosszú távú megtakarításokkal

Beszerzés stratégiai szinten

Beszerzés napi, operatív szinten



Elégtelen, gyenge

Kiváló, hatékony

1. ábra: A beszerzés operatív szintű javításának rövid távú hatása stratégiai megközelítéssel megnövelt és tartós előnyökké alakítható

A beszerzés stratégiai szintre emelésének 1. fázisa

Az 1. fázis a beszerzési tevékenység, illetve az ezt végző szervezet *auditja*. Ennek során a következő tételeket érdemes feltérképezni, megvizsgálni, elemezni és értékelni:

- átfogó beszerzési stratégia,
- „venni vagy csinálni” (make or buy) lehetőségek,
- beszállítók kiválasztási rendszere,
- beszállítói menedzsment,
- belső beszerzési folyamatok,
- beszerzés helye a szervezetben,
- a beszerzés tervezési funkciói: szabványosítás, költségérzékeny tervezés,
- részlegek közötti legjobb gyakorlatok (best practices),
- szervezeti egységek közötti koordináció,
- beszerzési teljesítmény mérése, értékelése, motivációs rendszer,
- támogató controlling (IT),
- elektronikus beszerzési eljárások alkalmazhatósága,
- üzletági és vállalati érdekek megjelenése a beszerzésben.

Fentieket a vezetőkkel készített interjúkkal, adatgyűjtéssel, felmérésekkel hajtjuk végre, amelyek alapján munkahipotézisek állíthatók fel.

Az 1. fázis végrehajtása során szerzett tapasztalataink

A közelmúltban egy magyar gyártó cégnél vezettünk ilyen projektet, s a fenti tételek közül néhány vizsgálat eredményét mutatjuk be az alábbiakban. A beszerzési szervezetet 7 szempont szerint mértük fel. Megállapításainkat a 2. ábra szemlélteti.

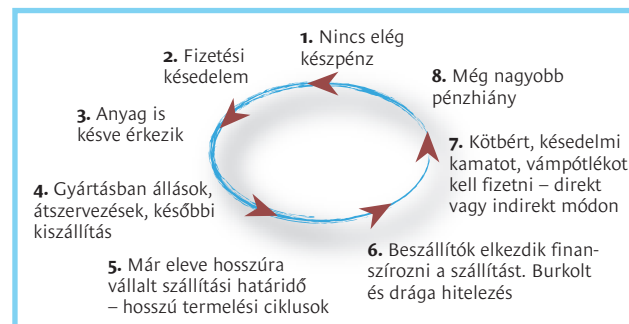
	Gyenge teljesítmény		Megfelelő, jó teljesítmény		Kiváló
	1	2	3	4	
1. Strukturált beszerzési szervezet a divíziókön belül		●	●	●	
2. Definált és elkülönült felelősség a beszerzési döntésekért és a kivitelezésért		●	●	●	
3. Egyértelmű feladat- és felelősségmegosztás a központ és a divíziók között	●	●	●	●	
4. Tervezési koordináció a gyártás és a beszerzés között	●	●	●	●	
5. Szervezeti együttműködés az értékesítési és beszerzési logisztika között	●	●	●	●	
6. Beszerzést támogató IT-infrastruktúra, szállítómenedzsment		●	●	●	
7. A beszerzésre mérési rendszer, tréning kapcsolódó motivációs rendszerrel	●	●	●	●	

2. ábra: Hét szempont felmérésének eredménye egy konkrét vállalat beszerzési szervezeténél

Az audit során a beszerzési folyamatokat elemezve azt tapasztaltuk, hogy nincsenek sem ellenőrzési, sem visszacsatolási mechanizmusok. A folyamatba bevont személyek feladatukra oly módon van elhatárolva, hogy igazából egyiküknek sincs rálátása egy adott anyag vállalatban belüli áramlására. Az anyaggazdász sokkal inkább operatív személy, mint döntéshozó, a raktárost meg sem kérdezik egy adott anyag megrendelése előtt, az anyag-előkészítő formálisan egyik beszerzési döntéshozóval sem áll kapcsolatban. Hiányzik tehát a valódi anyaggazdász, akinek feladata lenne a tervezés-beszerzés-felhasználás hármasa közötti koordináció. A probléma mégsem oldható meg az anyaggazdász feladatkörének átszabásával, hanem egy olyan komplex ösztönzőrendszert kell kialakítani, amely megfelelően párosítja a döntési jogokat és felelősségeket.

Ennél a cégnél a gyártás és a hozzá kapcsolódó beszerzés irányítása az üzletágvezetők feladata. Ezek az üzletágak költségközpontokként működnek, amelyekre a termeléshez szükséges közvetlen költségeket, és a közvetett költségek egy részét terhelik. A fel nem osztott általános költségek „csak” az összvállalati eredményt rontják, a költségközpontét nem. Mivel a finanszírozás költsége fel nem osztott költség, az üzletágvezetők csak a szállítás pontosságára fókuszálnak, elsődleges szempontként kezelve a késések elkerülését. Így nem csoda, hogy az üzletágvezetőknek „nem fáj”, hogy nagy a lekötött tőke összege és hosszú az átfutási idő a vevői megrendelés beérkezésétől az üzembe helyezést követő számlázásig.

A beszerzéssel kapcsolatos pénzügyek áttekintésekor vált világossá, hogy a folyamatok szervezettsége távol áll az optimálistól, emiatt a lekötött tőke összege folyamatosan megközelelti az évi teljes beszerzési értéket. Ilyen működés még egy nagy nyereségtartalmú iparágban is megterhelné a gyártót, így a 3. ábrán látható ördögi körre bukkantunk.

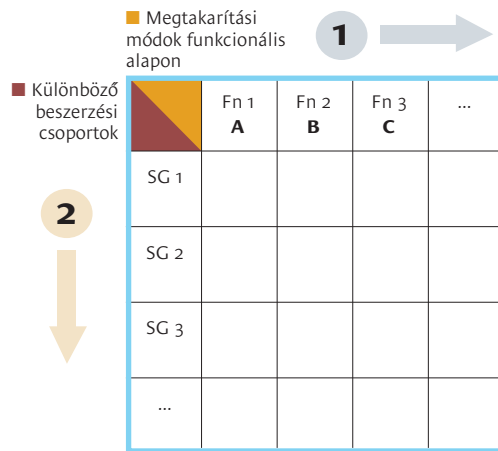


3. ábra: A folyamatok szervezetlensége miatti öngerjesztő pénzhány kialakulása

A beszerzés stratégiai szintre emelésének 2. fázisa

A 2. fázis – amely már akár az 1. fázissal átfedésben elindítható – a megtakarítási potenciál becslése. Az eredményként előálló becslést egy kétdimenziós mátrix segítségével mutatjuk be

(4. ábra). A két dimenzió mentén első körben egymástól függetlenül végezzük el az elemzést.



4. ábra: A megtakarítási potenciál becsléséhez használható kétdimenziós mátrix

Vizsgálatunk egyik részében funkcionális lehetőségeket, megtakarítási módokat vizsgálunk a beszerzési cikkekktől függetlenül. A stratégiai alapú megtakarítási módokat egészítik ki az operatív (szervezeti, taktikai, motivációs stb.) funkciókon alapuló megtakarítási lehetőségek, így alakulnak ki a fenti oszlopok, melyek elemeit az alábbiakban mutatjuk be. A lehetőségeket egy magyar ügyfél esetén a következőképpen csoportosítottuk, nyolc megközelítéssel:

1. A „design-to-cost” elv alkalmazása, azaz költségérzékeny tervezés. A beszerzés stratégiai szintre emelése azt (is) jelenti, hogy már a termékdefiníció során figyelembe vesszük a beszerzés szempontjából fontos követelményeket. Ennek egyik konkrét megvalósulási módja, amikor egy adott felhasználandó anyag meghatározásakor – a vállalati stratégiával összhangban – a szükséges, de az elégségest meg nem haladó minőségű anyag felhasználása mellett dönt a tervező. Minden különleges és ezért árdrágító specifikáció csak konkrét indok esetén fogadható el, egyébként ahol lehet, ott a szabványosításra kell törekedni a tervezéskor. A termékdefiníciótól a külön-

Dr. Ménesi Balázs a Proactive Management Consulting (menesi.balazs@pmc2002.hu) stratégiai beszerzési tanácsadója. Közel húsz éve foglalkozik beszerzéssel, korábban vállalati menedzserként, az elmúlt években vezető tanácsadóként, illetve interim menedzserként. **Héjj Tibor** a Proactive Management Consulting (hejj.tibor@pmc2002.hu) ügyvezető tulajdonosa. 1994-től a BCG munkatársa, majd 2000-től 2002 végéig az A. T. Kearney nemzetközi elnökhelyettese és a magyarországi részleg vezetője volt. Stratégiai tanácsadói munkája mellett számos menedzsmentforum előadója, valamint sérült emberek rehabilitációját segítő nonprofit szervezetek (Szép Jelen Alapítvány és Napra Forgó Kht.) alapítója.

böző szintű tervek elkészítésén keresztül a konkrét beszerzésig egyre kisebb a változtatás hatása a profitabilitásra, ugyanakkor ahhoz is egyre rövidebb időre van szükség, hogy a változtatás éreztesse hatását. A költségérzékeny tervezés megvalósítása hosszabb és összetett folyamat, de hatása jelentős és tartós.

2. TCO („total cost of ownership”). A stratégiai beszerzés fókuszában álló tulajdonlasi összköltség (TCO) jelentős tételei lehetnek a befagyott illetve járulékos költségek, miközben az értéklánc minden eleme érintett a hosszú távú hatékonyság biztosításában. Ezzel a szemlélettel megközelítve a teljes tervezés-beszerzés-gyártás-karbantartás értékláncot, egyértelmű, hogy megbízható árut megbízható beszállítótól érdemes venni, mert az anyagellátás fennakadása, a selejt és a garanciális problémákkal kapcsolatos ügyintézésrel töltendő idő, illetve annak logisztikai lebonyolítása konkrét költségekkel jár, csakúgy, mint az esetleges javítással töltött idő.

3. Szervezetfejlesztés. A beszerzés területén minőségi ugrást olyan, hatékony ösztönzőrendszerrel lehet elérni, melynek fókuszába a költségzintekre közvetlenül ható és döntési jogkörrel rendelkező munkatársak kerülnek. Beszerzési monitoring, illetve a beszerzésre vonatkozó mérési rendszer bevezetésével növelhető a beszerzések eredményessége és hatékonysága. A beszerzők teljesítményének megfelelően definiált mérése önmagában is előrelépés lehet, főleg, ha a mért teljesítményen alapuló motivációs rendszer is bevezetésre kerül. A formális és tényleges jogkörök harmonizációja általában elősegíti a beszerzések eredményességének és hatékonyságának növelését, és csökkentheti az adminisztrációs terheket. Az ilyen intézkedésekből származó előnyök valóságosak, de csak közvetve és hosszabb távon hatásosak, ezért a megvalósítás későbbi fázisában érdemes rájuk időt és energiát fordítani.

4. Folyamatfejlesztés a lekötött tőke csökkentése érdekében. A vevői megrendelés lekötött tőkeigénye a teljes értékláncban belül a beszerzés és a gyártás során a legjelentősebb. Ezen belül is három fő szakasza a beszállítótól megrendelt és ezért úton lévő készlet, valamint a raktárkészlet finanszírozása által lekötött tőke és a félkész termék gyártásához szükséges tőkeigény a legszámottevőbb. Ezek mindegyikére jótékony hatással lehet a fizetési feltételek újratárgyalása a beszállítókkal, a just-in-time-hoz közelítő – ezért a raktárkészlet értékének drasztikus csökkenését eredményező – készletezés, és a rövidebb félkésztermék-gyártási ciklus elérése. Az eddigi – túlzott biztonságra törekvő – szemlélettel szemben nem azonnal indulnak a rendelések, hanem a szállítási határidőből „visszafelé számolva” kell a tervezést végrehajtani. Mindez azonban valódi kultúraváltást, a tervezési, logisztikai, gyártásszervezési, finanszírozási modell „rendszerátalakítását” igényli. Ez általában külső tanácsadók és a menedzsment aktív együttműködésével érhető csak el.

5. A fizetési fejelem helyreállítása. A BCG megközelítésben a tőketermelékenység (asset productivity) két pillére közül az egyik a fizetési fejelem javítása, a másik a vevői követelések időben történő behajtása. Az előbbi hatásmechanizmusa áttételes: amíg nem fizetünk időben, és pedig rö-

vid határidőre, addig az árba épül be a „vastagon megszámitott” kamatköltség mellett a mindezzel együtt járó megemelkedett kockázati felár is. Mindkettő javítása egyszeri ráfordítást igényel, ugyanakkor jelentősek a tartósan elérhető megtakarítások. Tapasztalatok szerint a két pillér egyidejű javításával akár 10–20 százalékkal növelhető ez a mutató. A beszerzés stratégiai szintre emelését célzó projektben az első pillér a hangsúlyos, eredménye viszont hamar elenyészik, ha az erre irányuló erőfeszítés nem épül be tartósan a cégkultúrába.

6 Mennyiségi és szállítói koncentráció. A mennyiségi koncentráció értelme az, hogy amennyiben az egy adott termékből beszerzendő anyagmennyiséget kevesebb szállítótól vásárolja meg a vevő, akkor a megnövekedett rendelési mennyiségek miatt jobb árat, kedvezőbb fizetési és szállítási feltételeket érhet el. Nyilván nem szerencsés egy adott termék esetében teljesen egy szállítóra áttérni, hiszen az egészséges szállítói árversenyt a vevő jól ki tudja használni. A szállítói koncentráció növelése pedig arra ad lehetőséget, hogy amennyiben egy gyártó több különböző, esetleg egymástól teljesen független termékcsoportot is gyárt, érdemes megvizsgálni annak lehetőségét, hogy ezeknek a független termékcsoportoknak a beszerzése ugyanattól a gyártótól történjen. Ebben az esetben ugyanis a független termékcsoportok beszerzési volumene összeadódik, és így mindkét termékcsoportra jelentősen kedvezőbb beszerzési árak érhetőek el.

7 Keretszerződések kihasználása. A BCG-s szerzők¹ cikke szerint a cégek beszerzési kategóriáik 20 százalékaival a teljes beszerzési értékük mintegy 80 százalékát fedik le. Ugyanezen cégek általában beszerzési értékük 40 százalékát bonyolíthatnák keretszerződés alapján, mégis ennek csak mintegy felével élnek. Erre a hiányzó 20 százalékra fókuszálva további megtakarítások érhetőek el. A jó keretszerződések feltétele a minimális rendelt mennyiség vállalása és a pontos fizetés. A minimálisan rendelt vagy garantált megrendelések mennyiségét nyilván a megelőző évek beszerzési statisztikáit alapul véve lehet viszonylag nagy biztonsággal meghatározni. A korábbi évek beszerzési értékének mintegy 50–60 százalékát ugyanis szinte kockázatmentesen vállalhatja a vevő. Ezért cserébe persze már az ilyen módon garantált megrendelések értékére is megfelelő kedvezményeket kell tudni elérni, ami a tényeken kívül határozott fellépéssel és megfelelő tárgyalási technikák alkalmazásával érhető el. A tényekhez érdemes utánajárni a szállító által gyártott összes termelési értéknek, annak, hogy a vevő által vásárolt termékek hány százalékát teszik ki a gyártói kapacitásnak, mennyire speciálisak a vevő igényei, esetleg milyen termékmódosításokkal váltható ki az adott alapanyag a gyártó által nagyobb mennyiségben előállított, szélesebb vevőkörben szabványosnak minősülő alapanyaggal. Ez már önmagában is árcsökkenést jelenthet a vevő számára, a jó keretszerződés adta előnyök kihasználása nélkül is. Azzal együtt pedig biztosan jelentős megtakarítások érhetőek el. A gyártók ugyanis hajlamosak elkényelmesedni és a kisebb ellenállás irányába elmozdulni – de a világpiac szállítóit, az iparági trendeket, a konkurens

beszállítók helyzetét pontosan felmérő, a vállalatnak az adott termékcsoportra meghatározott beszerzési stratégiáját ismerő és azt napi munkája során megvalósító beszerző ezt ki tudja védeni, sőt a vevő előnyére tudja fordítani. Tehát a jó keretszerződések megkötése és azok kihasználása nyomán elérhető megtakarítási potenciál jelentős.

8 A beszállítók kedvezőbb földrajzi elhelyezkedése. A Booz Allen Hamilton cikke szerint² a globális beszerzést alkalmazó cégek esetenként több nehézséggel, esetleg többletköltségekkel, valamint nagyobb kockázattal szembesülnek, ha az ehhez szükséges képességek fejlesztésébe nem fektetnek be kellő időt, pénzt és erőforrást. Mindez nem könnyű, de megoldható, ugyanakkor azt is látni kell, hogy egyre több iparágban elkerülhetetlen. A cél a beszerzési hálózat felülvizsgálatával földrajzilag kiegyenlített beszállítói portfólió kialakítása. Ha a szállítási költség a beszerzési értékhez képest elhanyagolható, a távoli, de olcsóbb szállítók felkutatása, ha viszont a szállítási költség a beszerzési értékhez képest jelentős, a vevőhöz közeli gyártóbázissal rendelkező szállítók bevonása és minősítése megtakarításokhoz vezetne: rövid távon a meglévő szállítók versenyztetésével, hosszabb távon pedig földrajzilag kiegyenlített beszállítói portfólió létrehozásával. Kedvező földrajzi elhelyezkedésű szállítók kiválasztásával egyrészt a fuvar költségen lehet sokat megtakarítani, másrészt hozzáférhetővé válnak az olcsóbb piacok. Két irányba érdemes elindulni. Egyrészt az internet, a speciális piaci szegmensekkel foglalkozó portálok, szakmai adatbázisok megismerésével bővíthető a potenciális szállítók köre. Ennek két előnye is lehet: a világpiac aktuális helyzetének ismeretében könnyebben kézben tarthatók a jelenlegi szállítók: rövid távon árban kényszeríthetők keményebb versenyre, hosszabb távon pedig veszténivalójuk is van, amennyiben a vevő új beszállítókat talál a világpiacon. A gyártók esetleges veszténivalójának becsléséhez mindenképpen megalapozott céginformációval kell rendelkezni minden szállítóról, leginkább a meglévőkről, de a potenciális szállítókról is. A globális beszerzés másik előnye, hogy a világ különböző tájain különböző időkben előforduló hiányok illetve túltermelés okozta árváltozások a vevő számára könnyebben kompenzálhatóak. Ehhez persze naprakész információval kell rendelkezni az adott iparágak helyzetéről, illetve az azokban tapasztalható és előre jelzett trendekről. Ebben a körbe tartozik az e-aukciókon való részvétel is, amely nagyon hatékony módja a versenyképes árak elérésének. A másik irány, amerre nyitni érdemes, a vevő közelében található – esetünkben kelet-európai – beszállítói piacok felkutatása. Már csak azért is érdemes a közeli országokban alaposabban felkutatni a gyártókat, mert egyrészt logisztikailag mindenképpen olcsóbb a környező országokból szállíttatni, másrészt a „nyugati” termékek jelentős része is itt készül, harmadrészt sok a kihasználatlan kapacitásuk, ezért alacsony a határköltségük (marginal

cost). Biztos, hogy a minőségbiztosítás, amelynek óhatatlanul figyelemmel kell kísérnie az „új” kelet-európai beszállítókat, pénzbe kerül. Ezt az árképzésnél be kell kalkulálni. De ahol és amikor megéri, ki kell használni a környező országokban rejlő lehetőségeket, amelyekről csak azért nem tud a vevő, mert a beszállítók nem keresik meg a nyugatiak mintájára.

Összegezve elmondhatjuk, hogy a legnagyobb hatású tételek kivitelezéséhez van szükség a leghosszabb időre, ugyanakkor ezek hatással vannak a legrövidebb idő alatt megvalósítható és viszonylag nagyobb megtakarítási potenciálú funkcionális megtakarítási lehetőségekre is. A feladat komplex, és a megvalósítás hosszabb időt vesz igénybe, ha az összes feltárt megtakarítási lehetőséget ki akarjuk aknázni.

Vizsgálatunk másik részében beszerzési csoportokon keresztül közelítjük meg a megtakarítási potenciál becslését. A lehetőségek azonosítására és a megtakarítások stratégiai beszerzésen keresztül történő realizálására az *A. T. Kearney bevált módszertanát* követjük.

A beszerzési csoportok meghatározásához először a beszerzési csoportok definiálásának alapelveit kell tisztázni. Ezután következik az adatgenerálás, majd az áru-beszállító mátrix összeállítása. A beszerzési csoport elemzése után az adott beszerzési csoportra vonatkozó megtakarítási potenciál meghatározásához piacelemzést kell végezni.

A lehetőségek azonosítása a megbízónál a beszerzési volumen elemzésével kezdődik. A megtakarítási becsléseket az „ABC analízis” szerinti „A”, „B” és „C” típusú azonosított költségcsoportok közül az első kettőre érdemes elvégezni, amelyek általában a teljes beszerzés 80–85 százalékát teszik ki. Nem elemzünk olyan költségeket, amelyek nem tartoznak a beszerzhető kategóriába (pl. fizetések). Konkrét ügyfelünknel az összes üzletág által az előző két év során beszerzett anyagok és szolgáltatások közül több mint 60 ezer tételt vizsgáltunk meg, és ezeket 77 beszerzési csoportba osztottuk. Az így kialakított 77 költségcsoport a teljes beszerzési volumen mintegy 89 százalékát adja. Ebből a 77 költségcsoportból az egyenként legnagyobb volument adó 9 költségcsoport lefedi a beszerzési érték 50 százalékát. A 9 beszerzési költségcsoport mindegyikére vonatkozóan szisztematikusan begyűjtöttük a lényeges információkat, melyek a következők voltak:

- Mennyiség és érték
- Árufajták és egységarak
- Pontos specifikációk, minőségi követelmények, szabványosítási lehetőségek
- Beszállítók száma, koncentrációja, fizetési késedelmek
- Versenyársak száma, területi megoszlása
- Beszerzési folyamat jellege
- Korlátozó feltételek, esetleges kockázatok

A fenti beszerzési csoportokat több szempontból is elemeztük, hogy az optimális stratégiát rendelhessük hozzájuk. Megvizsgáltuk, mely költségcsoportokra létezik a megbízónál keretszerződés, majd megnéztük azt is, hogy milyen az adott keretszerződés kihasználtsága. Megvizsgáltuk az adott költségcsoportba tartozó termékekre vonatkozó fuvarozási igényt, ami

a beszállító, speditőr, vámolás, feldolgozás, összeszerelés helyi- nek földrajzi távolságából adódik. Megvizsgáltuk, hogy adott beszerzési csoportokba tartozó termékek esetén mekkora átfedés van az üzletágak között. Figyelembe vettük még a kockázat- és profitpotenciált, a szállítói piac földrajzi elhelyezkedését, illetve a velük szemben támasztott vevői igények specifikusságát. Végül, de nem utolsósorban, a beszerzési csoport pozíciójának meghatározását két dimenzió mentén vizsgáltuk: egyrészt az adott termékcsoportnak a megbízó sikerére gyakorolt hatása szempontjából, másrészt a szállítói piac komplexitását elemeztük. A beszerzési csoportok pozíciójára vonatkozó vizsgálat eredményét az 5. ábra szemlélteti.



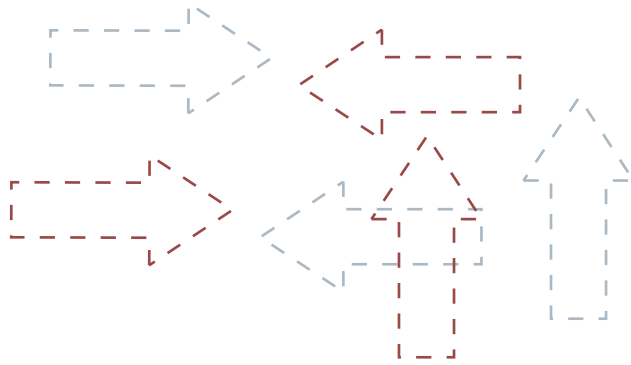
5. ábra: Az egyes beszerzési termékcsoporthoz tartozó pozíciója

A beszerzési piac jobb megértéséhez szükség van az összes piaci szegmens szisztematikus elemzésére. Ennek dimenziói az anyag, minőség, értékesítési volumen, újítások, gyártási technológia, piaci pozicionálás, földrajzi hely, és további, az adott termékcsoporthoz tartozó néhány speciális összetevő. A fenti 9 beszerzési csoport elemzése és kategorizálása után meghatároztuk a hozzájuk tartozó beszerzési stratégiát, melynek szempontjait a 6. ábra mutatja.

	Meglévő előnyök kihasználása		Új lehetőségek kialakítása	
Beszerzési alapstratégiák költségcsoportonként	Fontos	Nem kritikus	Szűk keresztm.	Stratégiai
Mennyiségi koncentráció	●	●	○	○
Legjobb ár elemzése	●	●	○	○
Globális beszerzés	○	○	○	●
Termék-specifikáció fejlesztése	○	○	●	○
Közös folyamatfejlesztés	○	○	○	○
Kapcsolat átalakítása	○	○	○	●

● nagy potenciál ○ alacsony potenciál

6. ábra: Az azonosan pozicionált beszerzési termékcsoporthoz tartozó megtakarítási potenciáljának vizsgálata



Az egyes beszerzési csoportokhoz tartozó megtakarítási potenciál meghatározása a következő lépésekből áll:

- beszerzési portfólió meghatározása,
- stratégia hozzárendelése a beszerzési csoporthoz,
- célmeghatározás – megtakarítási potenciál,
- feltételek meghatározása.

A 2. fázis eredménye a megtakarítási potenciál mátrix

Az előzőekben ismertetett vizsgálatunk két dimenziója mentén előálló teljes megtakarítási potenciál mátrixnak tehát a funkcionális alapokon nyugvó megtakarítási módok adta 8 oszlopa és a beszerzési csoportokba összefogott 77 sora lenne. Tudományos megközelítés esetén ennek minden eleme kitöltendő, de üzletileg nézve ez inkább csak elvi lehetőség, hiszen a metszéspontok között nagy az átlapolódás, dinamikus kölcsönhatás, és a gyakorlati kivitelezhetőség ill. annak költsége irracionális lenne. Ugyanakkor olyan egyszerűsítésre van szükség, amely a lényegét nem sérti, és az implementáció szempontjából praktikusán használható.

Ennek keretében a beszerzési csoportoknál kiemeltük az értékben legjelentősebb tételket, a többit pedig tovább tömörítettük, „termék” ill. „szolgáltatás” felosztás szerint, így végül is a mátrixnak 13 sora lett (7. ábra).

A megtakarítási módoknál a tömörítés alapja az implementáció felelőssége. Ennek megfelelően az oszlopok számát az alábbi háromra érdemes redukálni:

I. A megbízó menedzsmentje által elvégzendő feladatok, ide tartozik a 7. ábra 1., 2. és 3. oszlopa.

II. A megbízó menedzsmentje és a külső tanácsadók szoros együttműködésével realizálható megtakarítási potenciál, a 7. ábra 4. és 5. oszlopa.

III. Külső tanácsadó révén realizálandó megtakarítási potenciál: a 7. ábra 6., 7. és 8. oszlopa.

A fenti megközelítések, elemzések, aktív kutatómunka és előzetes tárgyalások alapján alakultak ki az egyes sorokhoz tartozó becslött értékek. A három oszlop sajátosságainak figyelembevételével határoztuk meg az egyes oszlopokhoz tartozó sarokszámokat. Ez utóbbiak jelentősége az implementáció során kiemelten fontos, hiszen így a funkcionális megtakarítási módok kiaknázása meghatározott felelősökön kérhető számon.

A beszerzés stratégiai szintre emelésének 3. fázisa

A megtakarítási potenciál alapját, azaz kiaknázhatóságát két tényező biztosítja:

1. az egyes termékcsoportokhoz tartozó, az eddiginél optimálisabb beszerzési *stratégia*,
2. a jelenlegi és a követendő beszerzési *gyakorlat* közötti különbség.

E két tényezőben meghatározott különbségek csökkentésére illetve megszüntetésére irányul a beszerzés stratégiai szintre emelésének 3. fázisa – a megvalósítás vagy implementáció –, amely az A. T. Kearney módszertanán alapul.

Az első lépcső a kiválasztott beszerzési csoportok profiljának kidolgozása. Ez a korábbiakban azonosított és a megtaka-

A beszerzési megtakarítási potenciál mátrix

M Ft	Beszerzési csoportok	„Design-to-cost”	Tulajdonlái összköltség	Szervezetfejlesztés	Lekötött tőke csökkent.	Fizetési fegyelem	Mennyiségi és szállítói koncentráció	Keretszerződések	Földrajzi portfólió
	Termék 1 Termék 2 Termék 3 Termék 4 Termék 5 Termék 6 Termék 7 Termék 8 Termék 9 Szolgáltatás 1 Szolgáltatás 2 Szolgáltatás 3 Szolgáltatás 4	I.		II.		III.			
		Belső fejlesztés		Belső fejlesztés külső tanácsadó segítségével		Külső tanácsadó feladata			

7. ábra:
A megtakarítási potenciál mátrix redukálása

rítási potenciál mátrixban számszerűsített lehetőségek megerősítésére szolgál.

Elsőként az adott termékcsoportba tartozó részletes családfákat határozzuk meg a költségek lebontásával.

Utána annak vizsgálata következik, hogy jelenleg mit és hogyan veszünk, ezen belül a mennyiség, ár, a specifikáció mellett a jelenlegi beszerzési eljárásokat és a jelenlegi korlátokat is feltérképezzük.

Ezután a termékcsoport beszállítói piacát vizsgáljuk meg közelebbről: mit vehetünk? Ahhoz, hogy a beszállítói piacot jobban megértsük, szükség van az összes piaci szegmens szisztematikus elemzésére. A szegmensek dimenziói az anyag, a minőség, az értékesítési volumen, a gyártási technológia, a termékújítások, a piaci pozicionálás, a földrajzi hely stb.

Ezt követi a beszerzési piac egyes szegmenseinek elemzése a Porter-féle öt versenyerő alapján. Megvizsgáljuk, hogy az adott szegmensben milyen rivalizálás folyik a kialakult versenytársak között, új szállítók vagy helyettesítő termékek jelentenek-e fenyegetést, a szállítók vagy a vevők vannak-e előnyös tárgyalási helyzetben. Az elemzés eredményeképpen már meg tudjuk mondani, hogy egy adott szegmensben mely versenyerők relevánsak, mi befolyásolja a beszállítók versenyképességét, melyek a sikeres versenytársak jellemzői, illetve hogyan jelezhetők előre és hogyan hasznosíthatók a beszállítói piac fejleményei.

Ezután megvizsgáljuk az adott beszerzési termékcsoport fejlődését: mit vehetnénk még? Felmérjük az üzleti követelményeket, trendeket, megvizsgáljuk, hogy egy új végtermékkel kapcsolatban a vevők milyen követelményeket támasztanak. Megvizsgáljuk a technológia illetve a környezetvédelemmel kapcsolatos előírások változását az adott beszerzési termékcsoport esetében.

Végül további jellemzőket is összegyűjtünk, melyek vizsgálata releváns: teljes költségelemzés, önkéntes és külső beszerzési korlátok, egyéb vevői követelmények.

Az első lépcsőben elvégzett vizsgálatok és elemzések alapján áll elő az adott beszerzési termékcsoport profilja.

A második lépcső a beszerzési stratégia kidolgozása az „A”, „B” és „C” típusú azonosított költségcsoportok közül az első kettőbe tartozó beszerzési csoportokra, melyek általában a teljes beszerzés 80–85 százalékát teszik ki. A beszerzési csoportok elkészített pozicionálási mátrixa alapján határozzuk meg az adott beszerzési csoporthoz rendelhető optimális beszerzési stratégiát.

Belső és külső szempontok alapján a megtakarítások elérése céljából a 8. ábrán – amelyet az A. T. Kearney gyémántjának neveznek – látható hat stratégiai beszerzési megközelítés közül kell a megfelelő portfóliót kialakítani:



8. ábra: Az A. T. Kearney „gyémántja”

Az ábra bal oldalán a meglévő előnyök kihasználására irányuló megközelítések már rövid távon valós megtakarítások elérésére adnak módot. Az ábra jobb oldalán pedig olyan megközelítési módokat mutatunk be, amelyek új versenyelőnyök megteremtésére adnak lehetőséget. Ezek azonban csak hosszabb távon jelentenek megtakarítást.

A harmadik lépcső a beszállítói portfólió kialakítása. Kiindulásként a hosszú beszállítói listát állítjuk össze, amelyre a megbízó meglévő beszállítóit, azok ismert konkurenseit, s a nyilvános adatbázisokban, szakmai egyesületeknél, vásárokon és a tanácsadó adatbázisában fellelhető cégeket vesszük fel. Ezt a hosszú listát alapvető adatkutatásból szerzett információk alapján szűkítjük a következőkben. Ennek szempontjai a beszállító értékesítési volumene, alkalmazottainak száma, földrajzi elhelyezkedése és a megbízó tapasztalatai. Így előáll a lehetséges beszállítók listája, s az ezen szereplő cégeket a megbízó és tanácsadó közös teamje megkeresi további információk (RFI) bekérésével. Ezek az információk alapvetően a megkeresett beszállító termékportfóliójára, gyártási kapacitására, logisztikai jellemzőire és az általa nyújtott szolgáltatások körére vonatkoznak. A beérkezett válaszok alapján történő szűkítés eredménye a rövid beszállítói lista. Tapasztalatunk szerint a lehetséges beszállítók listája a hosszú listára felkerült cégek háromnegyedét, míg a rövid beszállítói lista annak már csak egynegyedét tartal-

mazza. A rövid beszállítói listán szereplő cégeknek küldjük majd ki az ötödik lépcsőben az ajánlattételi felhívást (RFP). A beszállítóválogatási és -értékelési eljárást érdemes úgy bevezetni, hogy az ne csak egyszeri alkalommal, a beszerzés stratégiai szintre emelését célzó projekt során, hanem azt követően is ennek megfelelően történjen. Ezen a ponton már a cégkultúra is változik a tanulási folyamat eredményeként.

A negyedik lépcső a megvalósítási útvonal kiválasztása. A beszerzési csoport első lépcsőben megalkotott profilja alapján a második lépcsőben meghatározott pozíció segítségével kidolgozott stratégiai beszerzési opciók közül kell egyet kiválasztani. Amennyiben a választott opció már meglévő előny kihasználására – azaz az ábra bal oldalán felsorolt volumenkoncentrációra, legjobb ár elérésére vagy a globális beszerzésre – irányul, akkor a beszállítók azonosítása után az ajánlatkérés, a tárgyalás, végül a szerződéskötés következik. Ha a választott opció a beszállítói kapcsolat fejlesztésére irányul, azaz a termékspecifikáció vagy a folyamat beszállítóval közösen végrehajtott javítását, vagy a beszállítóval kialakult kapcsolat átszervezését célozza, úgy a felsorolt témákban összegyűjtött javaslatok tárgyalása, majd a meglévő szerződések módosítása illetve új szerződések megkötése következik. Tapasztalatunk szerint a megbízó meglévő beszállítóinak nagyobb része a korábbi kapcsolattartók által előre jelzettnél nagyobb együttműködési készséget tanúsít, amikor külső tanácsadók is aktívan részt vesznek a tárgyalások előkészítésében és lefolytatásában. Ez a választott stratégiai opció természetétől függetlenül bekövetkezik, az előre egyeztetett, egységes és határozott fellépés, valamint a professzionális tárgyalási technikák alkalmazásának eredményeképpen.

Az ötödik lépcső a versenyképes beszállítók kiválasztása. A megtakarítási potenciál minél teljesebb kiaknázásához szükséges versenyképes beszállítók kiválasztása általában két vagy több tárgyalási fordulóban történik. A harmadik lépcsőben a beszállítói portfólió kialakításának eredményeként előállt a rövid beszállítói lista. Először a kiválasztott stratégiai beszerzési opciónak megfelelően meghatározzuk az előzetes ajánlatkérési és tárgyalási stratégiát. Ehhez tartozik a megbízó által felhasznált éves mennyiségek ismerete, amelyre elsősorban a volumenkoncentrációt, a legjobb ár elérését, illetve a globális beszerzést célzó opciók választása esetén mindenképpen érdemes utalni az ajánlatkérésben (RFP). Fontos, hogy az ajánlatkérésben szerepeljen a megbízónak a beszállító számára egyértelmű pozicionálása, az, hogy ez a megkeresés a beszerzési stratégiai szintre emelő projekt keretében zajlik, a várható éves volumen, az elbírálás lényeges szempontjai, konkrét beküldési határidővel.

A beérkező válaszok értékelése után rövid telefonos visszajelzésben tudatjuk a beszállítóval, hogyan értékeljük átfogó versenyképességét, utalunk árszintjének további javítási lehetőségeire, és tisztázzuk a menet közben felmerült egyéb kérdéseket. Ezután a második körben az árak és egyéb szempontok alapján a versenyképes beszállítókat keressük meg, konkrétan kiválasztott termékekre vonatkozó ajánlatkéréssel. Tapasztalatunk szerint a kiindulásként használt rövid beszállítói lista cégeinek mintegy 70 százaléka érdeklődik az első ajánlatkérés alapján, nagyjából a fele tűnik versenyképesnek, de hitelesnek már csupán az egyharmada bizonyul, ezért tényleges tárgyalásra csak ezekkel a cégekkel kerül sor.

A hatodik lépcsőben az azonosított megtakarítási lehetőségeket legteljesebben kiaknázó beszállítók ajánlatai alapján az integráció megvalósítása következik. A tárgyalások eredményeként elért felhasználói előnyök, megtakarítások és minőség meghatározása után megfelelő indoklással a végeredmény kommunikálása következik, amely az időnként még ilyenkor is létező „belső ellenzéket” a döntés mellé állítja. Ezután a belső megvalósítás megtervezése következik, amely egyrészt véglegesíti a szerződéses követelményeket, biztosítja az új beszállítóra való átállás zökkenőmentességét, s a helyszínspecifikus aggodalmakra is megkeresi és megtalálja a megfelelő választ. E tervek alapján ütemezzük az új beszállítóra való átállást, végül pedig az átállás menedzselése következik, amelynek során fontosak a világos kommunikációs csatornák, a megvalósítási tervek végrehajtása, és a tervek betartása kapcsán felmerült konfliktusok megfelelő kezelése és megoldása. Ebben a lépcsőben fordulhat még elő, hogy a megbízó változásokat ellenző munkatársai burkolt módon lassítják vagy akadályozzák az átállás végrehajtását.

A hetedik lépcső a beszállítói piac folyamatos összehasonlításának bevezetése, ami már a végrehajtott új eljárásokat és kompetenciákat teszi a cégkultúra részévé. A közép- és hosszú távú megtakarítások fenntartásához és további javításához létfontosságú a beszállítók folyamatos összehasonlítása és a tanulságok átültetése a gyakorlatba. Ehhez szükség van egy megfigyelő- és mérőrendszer bevezetésére, a tanulságokat pedig érdemes dokumentálni. Ezek alapján nyílik mód esettanulmányok készítésére, amelyek viszont szükségesek a megtakarítási potenciál mind teljesebb kiaknázására irányuló módszerek további finomításához. E lépcső részeként az eredményeket, tanulságokat összegző és elemző munkamegbeszéléseket tartunk, valamint a beszerzéssel foglalkozó munkatársak továbbképzéséről is gondoskodunk.

Megéri-e stratégiai szintre emelni a beszerzést?

A beszerzés stratégiai szintre emelésétől – a már működtetett beszerzési rendszer és a piac által meghatározott lehetőségek-től függően – általában átlagosan 10–20 százalék közti megta-

karítási eredmények várhatóak. Itt fontos megjegyezni, hogy ezt az elvárást az éves befolyásolható beszerzési értékre kell vonatkoztatni, hiszen például a tőzsdei áron vásárolt alapanyagok beszerzési árán a stratégiai szintre emelés sem változtathat. Egy másik megfontolandó tényre hívja fel a figyelmet a Booz Allen Hamilton egyik

cikke,³ amely a potenciális megtakarítási lehetőségek közé sorolja a megbízónak nem közvetlenül a végermék vagy szolgáltatás előállításához szükséges beszerzendő termékek és szolgáltatások költségét is, hiszen ezek összege akár az árbevétel 20–25 százalékát is elérheti. Néhány példát is említenek ezekre: egy nagy holland bank 21 százalékot takarított meg az általa felhasznált nyomtatott anyagokon; az egyik brit kormányhivatal 23 százalékkal csökkentette a takarítási költségeit, míg egy német elektronikai cég telekommunikációs költségei 30–40 százalékkal csökkentek a beszerzés stratégiai szintre emelésének következményeként. Egy francia elektronikai cég a szoftverrel kapcsolatos szolgáltatások díjának 20 százalékát takarította meg, míg egy amerikai elektronikai gyártó cég az átmeneti időre bérelt munkaerőre fordított kiadásait csökkentette 11–14 százalékkal. Az ilyen megtakarítások nemcsak a vállalási ár kemény alkujával csökkenthetők, hanem az igénybe vett szolgáltatások módjának és szintjének a valós szükségletekhez jobban igazodó újradefiniálása is hasonló eredményhez vezet.

A. T. Kearney-s kollégáink a régióinkban, különböző ügyfeleknél a beszerzést stratégiai szintre emelő projekt első évére vetítve a hálózatépítési szolgáltatáson 20 százalék, a magasfeszültségű felszerelések beszerzésén 10, a biztonsági szolgáltatásokon 18, a promóciós tárgyak előállításán 24, míg a nyomtatványok beszerzésén 23 százalék megtakarítást dokumentáltak.

Korábban hivatkozott tapasztalataink szerint a befolyásolható kategóriába sorolható, igénybe vett szolgáltatások árszintjét mintegy 15–20 százalékkal sikerült csökkentenünk a beszerzés stratégiai szintre emelésével. Az Európai Unióhoz való csatlakozás egyik következményeként ezek közül is kiemelkedik a szállítmányozás, ahol bizonyos fuvarmódok esetében 20 százalékos költségcsökkentést realizáltunk a megbízónál.

A BCG egyik cikkében⁴ arról számol be, hogy hasonló projektjeik során a program eredményeként bekövetkező 10–20 százalékos költségcsökkenést a rákövetkező évben további 3–5 százalékos éves megtakarítás követte.

Ahhoz, hogy a megtakarítások elérjék az elvárt mértéket, illetve hogy ne illanjanak el, a beszerzést a kezdeti lendület után folyamatosan stratégiai szinten kell tartani. Mérni és dokumentálni kell az elért eredményeket, meg kell nevezni azokat a területeket, ahol elszalasztott lehetőségeket találtunk, a prioritási sorrendben mindig a legmagasabb megtakarítási potenciálú termékek és szolgáltatások beszerzésére kell koncentrálni. Ezek mellett fontos, hogy a program eredményeként megkötött beszállítói szerződéseket a megbízó betartsa, és be-

szállítójával is betartassa. A beszerzés stratégiai szintre emelésének megvalósítása nem képzelhető el motiváció nélkül, amely akkor a leghatékonyabb, ha az üzletgazdától elvárt és rajtuk számon kért teljesítménymutatók közé a felső vezetés beépíti a kitűzött költségcsökkentési célszámokat. Ezzel párhuzamosan az értékesítési oldalon olyan árképzést kell tervezni és bevezetni, amely biztosítja, hogy az elért megtakarításokat a megbízó ne azonnal adja tovább. Az olyan szerződések pedig, amelyek nem garantálják, hogy a bennük foglalt termékek illetve szolgáltatások beszerzése a meghatározott optimális beszerzési stratégiának megfelelően történik, céltudatosan és keményen kell letárgyalni illetve újratárgyalni. Hiszen, amint Chester Karrass – a beszerzési területtel foglalkozó ismert tárgyalástechnikai tréner – megállapítja: „Az üzleti életben nem azt érzük el, amit megérdemlünk, hanem azt, amiért megküzdünk.”

A Booz Allen Hamilton cikke⁵ szerint a stratégiai beszerzést az elérhető – és így elérendő – eredmények megtartását és javítását célzó folyamatos beszerzési ciklus (continuous sourcing cycle) néven ismert megközelítéssel egészíthetjük ki. Ennek használatával folytonossá tehetjük a beszerzés stratégiai szintre emelésének eredményeit.

A vállalaton belül a beszerzést stratégiai szintre emelni ésszerűségi és méretgazdaságossági szempontból akkor érdemes, ha az éves befolyásolható beszerzési érték eléri a 3 milliárd forintot. (Tipikusan 10 milliárd forint feletti termelési értéket termelő vállalkozások.) A taktikai szintű és kizárólag belső erőforrásokra alapozott megközelítéshez képest ilyen esetekben akár meg is duplázható a megtakarítások jelenértéke. Ennek ellenére a stratégiai beszerzés megközelítéseit, látásmódját és tanulságait e beszerzési értékhatár alatti cégek esetén is érdemes végiggondolni, megfontolni.

Felhasznált irodalom

1. Conlon–Cotte–Neuhaus: *Stalking Those Elusive Savings in Procurement*
http://www.bcg.com/publications/publication_view.jsp?pubID=594&language=English
2. Laseter–Ramachandran–Leary: *Global Sourcing: Another Critical Purchasing Skill*
http://www.strategy-business.com/export/export.php?article_id=17876
3. Houlihan: *How To Capture Hidden Value*
http://www.strategy-business.com/export/export.php?article_id=10039
4. Conlon–Cotte–Neuhaus: *Getting Procurement Right: Positioning the Center to Capture Value*
http://www.bcg.com/publications/publication_view.jsp?pubID=691&language=English
5. Baker–Laseter: *The Four Phases of Continuous Sourcing*
http://www.strategy-business.com/export/export.php?article_id=18387