

**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
**KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI KAR**  
KÜLGAZDASÁGI SZAK  
Nappali tagozat  
Logisztika szakirány

**A LASSELSBERGER HUNGÁRIA KFT. STRATÉGIAI BESZERZÉSE A  
FUVAROZÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK TÜKRÉBEN**



**Készítette: Kiss Mónika**

**Budapest, 2006**

# Tartalomjegyzék

<b>I. Bevezetés</b> .....	<b>3</b>
<b>II. A Lasselsberger Hungária Kft. története</b> .....	<b>5</b>
<b>III. A Lasselsberger Hungária Kft. stratégiai beszerzése</b> .....	<b>8</b>
<b>III.1 A beszerzés tervezése</b> .....	<b>8</b>
III.1.1 Mi a stratégiai beszerzés? .....	12
<i>III.1.1.1 „Az egy vagy több fuvarozó dilemmája”</i> .....	15
<b>III.2 A fuvarozók kiválasztása</b> .....	<b>18</b>
III.2.1 A szállítások teljesítése .....	23
III.2.2 A stratégiai beszerzés módszere a fuvarozók kiválasztására	
– Marketline .....	25
III.2.3 A szolgáltatók teljesítményének értékelése mutatószámok alapján.....	30
<i>III.2.3.1 A termelékenység mutatószámai</i> .....	31
<i>III.2.3.2 Gazdaságossági mutatószámok</i> .....	33
<i>III.2.3.3 A minőség mutatószámai</i> .....	34
III.2.4 SWOT-elemzés .....	36
<i>III.2.4.1 Lehetőségek</i> .....	37
<i>III.2.4.2 Veszélyek</i> .....	38
<i>III.2.4.3 Erősségek</i> .....	38
<i>III.2.4.4 Gyengeségek</i> .....	39
<b>IV. Stratégiai alternatívák a jövőben</b> .....	<b>41</b>
<b>IV.1 Egy újabb beszerzési aukció a Marketline internetes oldalon</b> .....	<b>41</b>
<b>IV.2 Fuvarverseny szervezése</b> .....	<b>42</b>
<b>IV.3 Elektronikus vállalati beszerzési rendszer létrehozása</b> .....	<b>47</b>
<b>V. Összegzés</b> .....	<b>54</b>
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	<b>56</b>
<b>Mellékletek</b> .....	<b>57</b>

## I. BEVEZETÉS

Szakmai gyakorlatom a Lasselsberger Hungária Kft-nél töltöm. A társaság egyike a kontinens legnagyobb csempegyártóinak. A cégnek több gyára van Közép- és Nyugat-Európában és hazánk különböző pontjain, épp ezért a logisztikai rendszer zavartalan működése kiemelt szerepet kap. A Lasselsberger Hungária Kft. a Zalakerámia ZRt. tulajdonosa is.

Témaválasztásom egyik oka az, hogy napjainkban a logisztikai folyamatok jelentősen megváltoztak. A vállalatok logisztikai tevékenységét a rövidebb rendelési ciklusok, a kisebb volumenű és nagyobb gyakoriságú, ugyanakkor magasabb megbízhatóságú kiszállítások, a termékek életciklusához igazodó szállítási szokások és a logisztikai partnerek közötti szorosabb kapcsolatok jellemzik. A kisebb volumenű és nagyobb gyakoriságú szállítások következménye, hogy a szállítások száma intenzívebben nő, mint a szállított áruk volumene. Mindez a szállítási költségek fokozott növekedését okozza. Épp ezért elengedhetetlen, hogy a vállalatok hatékonyabban tudjanak részt venni az országon belüli és a nemzetközi cégek közötti együttműködési folyamatokban, mert a belföldi és a nemzetközi szállítási/logisztikai láncba való bekapcsolódás az életben maradásuk feltétele.

A másik oka annak, amiért ezt a témát választottam, a stratégiai beszerzés kulcsfontosságú szerepe a vállalatok életében. A stratégiai beszerzés módszerei segítségével ugyanis a cégek óriási lépést tehetnek, hogy biztosítsák piaci versenyelőnyüket. Az elkövetkezendőkben a szállítók menedzselése még nagyobb hangsúlyt kap, hisz a jövő az ellátási láncok versenye lesz, ami a megbízható szállítói kapcsolatok kiépítését, ápolását és továbbfejlesztését foglalja magában.

A Lasselsberger Hungária Kft-nél fél éve alakították ki a centralizált beszerzési osztályt, amely valamennyi felmerülő igény kielégítését központilag, egységesen próbálja megoldani. Itt folyik tehát a vállalat célkitűzéseit, üzletpolitikáját szolgáló stratégiai beszerzés. Az eltelt rövid idő alatt megoldott feladatok és megkötött szerződések problémái csak most kerülnek felszínre. A legnagyobb nehézséget a fuvarozócégek szerződésben vállalt

kötelezettségeinek nem teljesítése okozza. Diplomamamban ennek elemzését és megoldási lehetőségeit fejtem ki.

Fentiek alapján célom feltárni azokat a módszereket, amelyek a beszerzési osztály munkáját hatékonyabbá tehetik, illetve a mindennapi gondok megoldásában hosszú távon megbízható segítséget nyújtanak. Először a stratégiai beszerzés feladataival és a zavartalan működéséhez szükséges feltételekkel foglalkozom. A stratégiai beszerzés által végzett eredményes munka egyrészt pozitívan befolyásolja a külvilágnak a vállalatról alkotott képét, másrészt nagyban hozzájárul a napjainkban oly fontosnak tartott vevőkiszolgálás színvonalának emeléséhez. A beszerzés egyik alapkérdése a szolgáltatók<sup>1</sup> számának meghatározása. Ennek előnyeit és hátrányait mutatom be általánosságban és a Lasselsberger Hungária Kft. esetében egyaránt. A fenti kérdést körüljárva megkezdődhet a fuvarozók kiválasztása. Mik a stratégiai beszerzés célkitűzései? Mit vár el leendő alvállalkozótól? Mikre kell odafigyelni az előkészítés egyes fázisaiban?

Nem elegendő a leendő partnerek kiválasztása, hanem a szerződéskötés után is folyamatosan figyelemmel kell kísérni az általuk végzett munkát. Ebben nyújtanak segítséget a szolgáltatók teljesítményének értékelésére szolgáló mutatószámok. Itt azt vizsgálom, melyek azok a mutatók, amelyek a legátfogóbb képet adják az együttműködés hatékonyságáról, és milyen tényezők befolyásolják leginkább az alakulásukat. A vállalat lehetőségeit/veszélyeit, illetve erősségeit/gyengeségeit elemzem a jelenlegi fuvarozói rendszer működése alapján. Választ keresek a beszerzés problémáira, és próbálom megfogalmazni azokat a kérdéseket, amik a megoldáshoz közelebb vihetnek. Remélem, ehhez a stratégiai alternatívák részletes bemutatása és saját észrevételeim is hozzájárulnak.

Amikor munka közben azt hallottam, hogy a fuvarozó otthagyt három raklap árut külföldön, hogy egy délelőtti megrendelés határideje a megrendelés napja, rádöbentem, az elméleti tézisek csak részben jelentenek megoldást a fuvarozói tevékenységre, emellett ugyanis nagy jelentősége van a gyakorlati munkának, a megszerzett tapasztalatoknak, a problémamegoldó képességnek és az összeszokott csapatmunkának.

---

<sup>1</sup> A továbbiakban egyenértékű szinonimaként alkalmazom a „fuvarozó”, a „fuvarozócég”, a „szolgáltató” vagy az „alvállalkozó” kifejezéseket.

## **II. A LASSELSBERGER HUNGÁRIA KFT. TÖRTÉNETE**

A Lasselsberger Hungária Kft. tulajdonosa az osztrák Lasselsberger Holding International GmbH. A céget 1993-ban alapították, központja Pöchlarn. Európa számos országában található gyártóüzeme, például Ausztriában, Csehországban, Szlovákiában, Romániában, Ukrajnában, Máltán, Horvátországban, Németországban, Belgiumban és Magyarországon. Gyáraiban évente több mint 65 millió négyzetméternyi terméket állítanak elő.

A Lasselsberger Társaság Európa vezető cégei közé tartozik a nyersanyagok, építőanyagok és kerámiai gyártmányok szakterületén. A kerámia üzletág mázas padló- és falburkoló lapok, kályhacsempék gyártását foglalja magába, a nyersanyagokat – homokot, kavicsot, kaolint, agyagot, földpátot – saját tulajdonú bányáiban termeli ki, építőanyag gyártmányai közé transzport beton, cement, vakolatok és ragasztok tartoznak. Ezt egészíti ki a burkolólapok gyártásához szükséges mázat előállító fritt üzem. Az építkezések gyarapodásával a késztermékek iránti kereslet nőtt, így a vállalat ennek továbbfejlesztésére rendezkedett be.

A Lasselsberger Hungária Kft. 2004. szeptember 28-án szerezte meg a Zalakerámia ZRt. részvényeinek 89,7 %-át. A Zalakerámia mai eredményeit és nagyságrendjét tekintve is vezet a hazai piacon a burkolólap gyártásában, amihez a Zalakerámia név ismertsége és elismertsége, a kiemelkedő tudás és tapasztalat, a logisztikai előnyök kihasználása és a Lasselsberger Ceramics támogatása együttesen járulnak hozzá.

A hazai kerámia üzletágat a zalaegerszegi Kályhagyár, a romhányi, a tófeji és a hódmezővásárhelyi gyáregységek alkotják. Néhány mondatban a legfontosabb termelőüzemekről:

### **Zalaegerszeg**

A Zalakerámia ZRt. tradicionális terméke a kályhacsempe, amelyet Zalaegerszegen állítanak elő. A belőlük készült kályhák reneszánszukat élik esztétikus megjelenésük és gazdaságos üzemeltetésük miatt. A több mint 100 éves múltra visszatekintő Cserépkályhagyárban a hagyományos formák mellett igyekeznek a kor igényeit is kielégíteni. Az itt készített kályhacsempék a hazai piacon kívül Ausztriában és Németországban is igen keresett termékek.

### **Romhány**

A '90-es években a Zalakerámia ZRt. számára a növekedés alapkövetelmény volt, mivel a nemzetközi piacokon elvesztette volna addig kivívott pozícióit. Ennek a stratégiának az eredménye a romhányi gyáregység, ahol ma már évente több mint 1,5 millió négyzetméter fagyálló padlóburkolót készítenek el a legkorszerűbb technológiát felvonultatva.

### **Tófej**

Tófejen burkolólap gyártására alkalmas agyagot találtak, így kezdődött meg a termelés 1973-ban. A modern technológia alkalmazása számos energiatakarékos és minőségi termék előállítását tette lehetővé: egyszer égetett padlóburkolók, magas dekoráltsági fokú falburkoló lapok és egyedül a Zalakerámia által gyártott új formátumú 25\*40 cm-es burkolólapok gyártását, utóbbiak a piacon exkluzív megjelenésüknél fogva nagy tetszést arattak.

### **Hódmezővásárhely**

Az Alföldi Porcelángyárat 1965-ben alapították azzal a küldetéssel, hogy az otthonok esztétikumának megteremtéséért mindent megtegyenek. A vállalat azóta nemcsak Magyarországon, hanem Európában is elismerést vívott ki magának a finomkerámia ipar területén. A környezetkímélő magatartás a gyár valamennyi tevékenységére jellemző, a bővülő termékpalettával pedig a vevői igényeket kívánják maradéktalanul kielégíteni. Az Alföldit két éve vásárolta meg a Lasselsberger Hungária Kft.

1997-ben a vállalat működésére nézve igen fontos döntés született. Ekkor került sor a budapesti székhelyű Pietra Rt. beolvasztására. A Lasselsberger Társaság később azonban leállította a gyártást ebben az üzemben. Jelenleg itt Nemzetközi Disztribúciós Központ (NDC) működik.

A XXI. század elején az egyik legnagyobb elvárás a vállalatokkal szemben a vevők kiszolgálásának minél magasabb színvonala. Ennek következménye, hogy a logisztika napjainkban időközpontú versennyé vált, ahol egyetlen nap sem telhet el úgy, hogy ne fejlesztenének valamin egy kicsit (új logisztikai útvonalak kialakítása, költségcsökkentés). Ahhoz, hogy a társaság a legnagyobb vetélytársakkal – a spanyol és olasz csempék gyártóival – lépést tudjon tartani, ezt a tevékenységet jobban kell végeznie, és folyamatosan előrehaladni egy jobb jövőért.

### **III. A LASSELSBERGER HUNGÁRIA KFT. STRATÉGIAI BESZERZÉSE**

#### **III.1 A beszerzés tervezése**

A beszerzés célkitűzéseinek hagyományos megfogalmazása: megfelelő minőségű árukat és szolgáltatásokat beszerezni a megfelelő mennyiségben, a megfelelő időben, a megfelelő szállítótól, a megfelelő áron.<sup>1</sup> Ezt szokták a beszerzés 5M-jének (megfelelőjének) nevezni. Az ár nem azért szerepel az utolsó helyen mert az a legkevésbé fontos, hanem azért, mert nagysága az első 4 tényezőtől függ. A „megfelelő” szó értelmezése vállalatonként eltérő, leginkább a vállalat adottságai és stratégiai céljai alakítják ki jelentését.

Az 5M meghatározása a beszerzés specifikációjának a lényege. Ezeknek megfelelően kell a beszerzést tervezni, nem megfeledkezve közben arról, hogy ez a vállalati tervezés része. Azaz a beszerzés nem önmagáért van. Kialakításához először is meg kell ismernie a vállalat egészének működését, helyét a szervezeti felépítésben és kapcsolatait a vállalat más részlegeivel (pénzügy, marketing). A tervezés stratégiai döntések összessége, a főrendszer és az alrendszerek egymáshoz illesztése. Nagyon fontos szakasz, amelyben kiderül, elvárható-e, hogy megtérüljenek a ráfordítások. Amennyiben világossá válik, hogy a kidolgozott rendszer működésre nem érdemes, még mindig jobb a tervezés fázisát újratekdeni, mint veszteséggel zárni.

A tervezés során két kiválasztási folyamat lehetséges:

##### ***1) Step by step – lépésről lépésre***

Először az alrendszereket tervezik meg, majd addig formálják őket egymáshoz, amíg létre nem jön a főrendszer, azaz a vállalat működése.

---

<sup>1</sup> Baily, P.-Farmer, D.: Beszerzés (Stratégia és menedzsment), Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1994.



## 2) *Fordított rendszer*

Először a főrendszer alakítják ki, majd ebbe tervezik meg részleteibe menve az alrendszereket.

A fuvarozó, mint alrendszer alkalmazkodik a főrendszerhez, így engedményeket tesz. Nem a számára legjobb árakon dolgozik, mégis biztosítja fennmaradását. Az alrendszer végig az optimum alatt működik. A főrendszer nyereségéből él, nem a saját fuvardíjaiból.

A terv elkészítése előtt elemezni kell a vállalat tevékenységét. Néhány kérdés, amit fel kell tenni:

- Mik a jelenlegi stratégia legfontosabb jellemzői?
- A beszerzés eddigi stratégiája mennyire áll összhangban a többi szervezeti egység célkitűzéseivel?
- Mik az előrejelzések a beszerzési piacon?
- Milyen stratégiát követnek a versenytársak?
- Milyen termékek tartozzanak a vállalat termékválasztékához?

Az utolsó kérdésre adott válasz lesz a vállalati üzleti terv leglényegesebb eleme, ami nagymértékben befolyásolja a beszerzés stratégiai irányvonalait. A fő területek meghatározásában segít az 1. számú mellékletben szereplő A. T. Kearney „gyémántja” is. Az ábra bal oldala azt mutatja, hogyan lehet a már meglévő előnyöket kihasználni, ami rövid távú megtakarításokhoz vezet. A jobb oldalon a versenyképesség növelésének új lehetőségei láthatók. Ezek megteremtése csak hosszabb távon jelent megtakarítást a vállalatok számára.

A „gyémántban” szereplő stratégiai tényezők közül az alábbiakról néhány mondatban:

- ***venni vagy csinálni („make or buy”)***

A vevőkiszolgálás színvonalának javítása, gazdaságossági okok, a termékminőség javításának igénye - mind a külső beszerzés mellett szólnak. A saját gyártás előnyeire tartoznak – többek között – az új fejlesztések és know-how-k titokban tartásának lehetősége, a folyamatos minőség-ellenőrzés biztosítása és a gyors reakcióképesség az igények megváltozására.

▪ ***a beszerzési forrás megválasztása***

Eldönteni azt, hogy egyetlen stratégiai partnertől vásároljon a vállalat, vagy megossza a beszerzést több forrás között. Ide tartozik a sürgős rendelések kielégítési lehetőségeinek feltárása is.

▪ ***kulcsbeszállítók***

Ez a legfontosabb partnerek kiemelt kezelését jelenti. Meghatározni a szállítókkal szemben támasztott követelményeket a minőségre, a gyakoriságra, a szállítás idejére, a részszállításokra és a kiegészítő szolgáltatásokra vonatkozólag.<sup>1</sup>

A stratégiai terv akkor lesz hatékony és járul hozzá a vállalat sikeréhez, ha a beszerzés ismeri a külső környezetet, saját vállalatát, a beszerzési piacot és a beszerzési stratégiai főbb kérdéseit. Ezekben a területeken a következő tényezőket kell megvizsgálni:

***1) Külső környezet***

Ide tartoznak a politikai helyzet (demokratikus rendszer fejlettsége), a társadalom (mennyire képzettek az emberek) és a gazdaság (mennyire fejlett, milyen az infrastruktúra) együttes hatásai.

***2) Saját vállalat***

A vállalat pénzügyi helyzetét (mekkora a saját vagyona, mennyi hitelt vehet fel), az alkalmazott technológia (milyen munkamódszereket akarnak megvalósítani, a régi rendszer hogyan működik, mennyire kell átalakítani) és a stratégiai célkitűzéseket kell figyelembe venni.

***3) Beszerzési piackutatás***

A beszerzési piackutatás céljainak meghatározása (beszerzési zavarok elkerülésének biztosítása, optimális döntések előkészítése, beszerzési kockázat minimalizálása, minőség-ellenőrzés), a piac figyelése és elemzése a legfontosabb feladatok ebben a fázisban.

---

<sup>1</sup> Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest, 1997.

**4) A beszerzési stratégia**

A főbb kérdések (termelni vagy vásárolni, egy vagy több forrásból, rövid távú/hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása, globális vagy hazai beszerzés) megválaszolása hozzájárul a vállalat beszerzésének sikeres működéséhez.

Ezt követően kerülhet sor a rövid, közép- és hosszú távú beszerzési terv kialakítására, és a kitűzött célok megvalósítására.

### III.1.1 Mi a stratégiai beszerzés?

A stratégiai beszerzés fontosságát számos vállalat kezdi egyre inkább felismerni, és ezáltal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak neki. Ez a terület leginkább a költségminimalizálást szolgálja, és az ellátásbiztonság megteremtésében nyújt hasznos és kézzelfogható segítséget. Módszerei révén a vállalat költséghatékonyan működhet, a megnövekedett vevői elvárásoknak könnyebben tud megfelelni, azaz kulcsszerephez jut a vállalat jövedelmezősége és versenyképessége szempontjából.

Milyen tényezők járulnak hozzá a vevők megelégedettségéhez? Széles termékválaszték, kis tételekben, nagy gyakorisággal, „azonnal” (gyorsaság, pontosság), a polcaikra („desk to desk”), könnyű megrendelhetőséggel -gombnyomásra, egyedi kívánások figyelembevételével. Így a teljesítmény és a minőség, az árak és költségek, a határidők, a mennyiségek, kezdeményezések, rugalmasság az alkalmazkodás terén most még jobban stratégiai sikertényezők, mint valaha.

Ennek következtében a stratégiaileg orientált beszerzési tevékenységet lényegében az alábbi jegyek jellemzik:

- találkozási pont a vállalat jelentkező szükségletei és a beszerzési piac között,
- ötleteket ad és megbízható partner, vezetésével a többi részleget és az alvállalkozókat felügyeli,
- célul tűzi ki az ellátás összköltségének optimalizálását,
- a beszerzési módszerek, illetve eszközök fejlesztésén és alkalmazásán dolgozik,
- a beszerzési döntések előkészítője, munkáját az ellenőrzés támogatásával szervezi meg,
- hosszú lejáratú keretszerződéseket köt,
- a partnerek számának optimalizálására törekszik,
- rendszerszerű kiválasztási folyamat és célorientált fejlesztés alapján olyan szolgáltatókkal kezdeményez együttműködést, akiknek teljesítménye kiemelkedő saját területükön,
- értékalkotó munkát végez.

Ezeknek a feladatoknak az elvégzése után olyan eredményre kiható tényezőkre van befolyással, mint a készletállomány optimalizálása a szállítás logisztikai megszervezésén keresztül, hatékony lebonyolítás, az alvállalkozók teljesítménye, a folyamatok költségeinek minimalizálása, a szolgáltatók megbízhatósága a minőség, a mennyiség és az ütemezés tekintetében.

A stratégiai beszerzésre annak a vállalatnak kell megkülönböztetett figyelmet fordítania, amelyre az alábbi állítások többsége igaz:<sup>1</sup>

- magas beszerzési költség,
- gyorsan változó technológia, illetve ügyfélelvárások,
- nehéz új szolgáltatókat találni,
- magas éves árnövekedések,
- a beszerzésen minőséggel és szállítással kapcsolatos problémák merülnek fel,
- a termékelőállításához szükséges nyersanyagokat a vállalat a kontinens különböző pontjain található gyárakból hozza be.

Ezeknek a megállapításoknak a helyénvalóságát a Lasselsberger Hungária Kft. vezetése is felismerte, így született döntés több mint fél éve a stratégiai beszerzési osztály kialakításáról. A beszerzés ugyanis átveszi a vállalat felelősségvállalását, új utakat nyit a siker felé, amelyek kiépítését, megtartását és kihasználását tűzi ki célul. Azokra a kérdésekre keres választ, hogy mely termékek, technológiák, piacok és szolgáltatók jelentenek „új” sikerlehetőségeket a hosszú távú vállalati politika szolgálatában, a rendelkezésre álló személyi, tárgyi és anyagi források figyelembevételével.

A stratégiai beszerzés ezért mindenképp kezdeményező tevékenység, ahol a tervező, irányító és ellenőrző feladatok ellátására kreativitásra és céltudatosságra van szükség. Így a szervezeti kialakítást következetes emberi erőforrás menedzsmenttel kell támogatni, ahol a dolgozóktól logikus gondolkodást, elemző képességet, a műszaki alapok ismeretét, megfelelő

---

<sup>1</sup> Kelly, C.: Stratégiai beszerzés: egy lehetőség a versenyelőny biztosítására, Logisztikai évkönyv 2000, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 2000.

gazdasági tudást, csapatban való munka képességét és állandó továbbképzésre való készséget várnak el.

A tapasztalt beszerző tudja, hogy neki kell jó érveket felsorakoztatni annak érdekében, hogy az üzleti partner később saját vállalatánál is meggyőzően ecsetelhesse azt, miért is előnyös a megállapodást megkötni. A beszerzés így egyfajta reklámtevékenységet is végez, melynek során el kell érnie, hogy kereslete megfelelő figyelmet kapjon (ennek az a módja, hogy szükségletét „meghirdesse” - ajánlatbekérés); érdeklődést váltson ki azzal, hogy mások is előnyösnek lássák ezt a kapcsolatot, és lehetőségeik közül inkább ezt válasszák; ösztönözze a másik felet, hogy a maga részéről engedményeket tegyen; aktívan törekedjen a megállapodás létrehozására.

Lényeges szempont a stratégiai beszerzésnek a vállalati szervezetben elfoglalt helye is. Annak érdekében, hogy ne csak a végső tárgyalást bonyolítsa le, és ténylegesen stratégiai jelentőséggel bírjon, közvetlenül a vállalatvezetéssel kell kapcsolatban állnia. Hierarchikus fölérendeltségi viszony esetén, ahol csupán operatív szerepet kap, a stratégiai beszerzési menedzsment könnyen utópiává válhat. Akárhol is helyezkedik el, nem szabad a többi logisztikai egységtől elkülönülten kezelni. Szűkebb értelemben a beszerzés a logisztikai tevékenységek szerves része, tágabb értelemben a vállalat sikerességének egyik fontos alkotóeleme.

### III.1.1.1 „Az egy vagy több fuvarozó dilemmája”

Egy vagy több fuvarozóval kössön szerződést a vállalat? Ennek a kérdésnek a megválaszolása a beszerzési stratégia egyik fontos eleme. A hagyományos (ellenfél szempontú) megközelítés szerint az ár a fuvarozók közötti választás fő kritériuma, ez alapján versenyeztetik a szolgáltatókat egymással, így a stratégiát a fuvarfeladatok szétterítése, azaz több fuvarcég közötti megosztása jellemzi. Ennél a modellnél azonban csekély esély van hosszú távú, jól működő partnerkapcsolatok kialakítására. A modern (együttműködési) megközelítés egy vagy csekély számú fuvarozó kiválasztását javasolja, velük azonban egy hatékony logisztikai rendszert kiépíteni, ami szavatolja az ellátási lánc folytonosságát és biztonságát.

Mindkét lehetőség mellett lehet érveket és ellenérveket is felsorakoztatni. Egy vagy néhány szolgáltató kiválasztását eredményezheti a fuvarozócég neve-jó híre, a hatékonyabb és egyszerűbb kommunikáció, a nagyobb árkedvezmény megszerzésének lehetősége. További előnyeihez tartozik a tartós és hosszú távú kapcsolat kialakításának lehetősége - nagyobb a partnerek elkötelezettsége egymás iránt, illetve könnyebb a rendelések időzítésének tervezhetősége. Hátrányai is vannak azonban, mert a vállalat nehéz helyzetbe kerülhet egy esetleges sztrájk vagy az alvállalkozónál felmerülő probléma esetén, a megbízott nagyobb nyomást gyakorolhat partnerére egy áremelés során, valamint a tartós kapcsolat fenntartása egy idő után erőltetetté válhat.

Több alvállalkozóval való együttműködés esetén a vállalat alkuereje magasabb, éles versenyhelyzet alakul ki az egyes fuvarok megszerzéséért, internetes aukció vagy a fuvarozók más típusú megversenyeztetése esetén (nyílt- vagy zártkörű versenytárgyalások) csökkenthető az ár, a fuvarkérdés megoldásával több céghez lehet fordulni - biztonságosabb az ellátás, rövid távú megállapodások jönnek létre a vállalat és a fuvarozócégek között, ellátási probléma esetén könnyebben lehet szolgáltatót váltani. A több fuvarozóval való együttműködés hátrányai közé tartozik, hogy nem alakul ki stratégiai partnerkapcsolat, a vállalatközi kommunikáció nehezkesebbé válhat, a kapcsolattartás költségesebb.

Az érvek és ellenérvek alapos vizsgálata után a vállalat beszerzési osztályának el kell döntenie, hogy kizárólagos partnerkapcsolatot alakít ki, vagy több fuvarozóval szeretne együtt dolgozni.

Számszerűsíteni is lehet a döntést, ehhez a következő tényezőket kell figyelembe venni:<sup>1</sup>

- az ajánlati árak és az esetleges árkedvezmények mértéke,
- ISO minőségbiztosítási rendszer tanúsítványa,
- a fuvarozócégek gépkocsiparkja és az erre irányuló fejlesztési törekvéseik,
- adminisztratív költségek,
- az ellátás biztonságának kockázati tényezője,
- rugalmasság a felmerülő problémák esetén,
- a szolgáltató presztízse, jó híre.

Az itt felsorakoztatott tényezők közül az első négy konkrétan számszerűsíthető, a többi megítélése szubjektív, de nagy befolyással van az első négy eredményére.

A Lasselsberger Hungária Kft. a belföldi fuvarok teljesítését egyetlen fuvarozócégre bízta. Ez a megoldás jónak tűnik, sajnos vannak azonban olyan viszonylatok, amelyeken ez a szolgáltató csak ritkábban fuvaroz, így nem tud fuvarszkózt biztosítani – a sürgősségi felár felszámítása esetén sem – a kért határidőn belül. Ezekben a helyzetekben a logisztikai osztály „tűzoltásba” kezd, és megpróbál egy olyan alvállalkozót felkutatni, aki elvállalja az adott fuvarfeladatot. A megoldás az lehetne, hogy további partnerekkel köt a cég szerződést, akik teljesítenék ezeket a sürgős megrendeléseket. Érdeemes az árajánlatkéréssel kisebb fuvarcégeket esetleg családi vállalkozásokat megkeresni, ugyanis nem rendszeres, inkább eseti megbízásokról van szó, azaz a vállalat csupán kismértékben kötné le a szolgáltatók fuvarkapacitásait.

A külföldről érkező alapanyag behozatalára a vállalat szintén egy céggel kötött szerződést. Az eddigi tapasztalatok alapján megállapítható, hogy ez a szolgáltató nem tudja teljes mértékben ellátni a szerződésben vállalt kötelezettségeit. A Lasselsberger Hungária Kft. megrendeléseinek volumenéhez és gyakoriságához viszonyítva kicsi gépparkkal rendelkezik

---

<sup>1</sup> Majoros Pál: Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana; Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.



és kevés alvállalkozóval dolgozik együtt. Gyakran előfordul az is, hogy ezek az alvállalkozók válogatnak az aktuális fuvarfeladatok közül, és ők döntenek el, melyik viszonylaton vállalják el az adott áru fuvarozását. Nem veszik figyelembe, hogyha a sürgős fuvarmegbízásokat nem teljesítik határidőre, annak súlyos következményei lehetnek (leáll a termelés, a cég a vevőkkel szemben veszít hitelességéből). Ez egyértelműen a fuvarcég rugalmatlanságát és szervezetlenségét jelzi.

Az importfeladatokat mindenképp több cég között kellene megosztani, és elsősorban azokat a szolgáltatókat előnyben részesíteni, akik az adott relációkon exportfuvarozást végeznek, így könnyedén és egyszerűen lehetne elhárítani az alapanyag fuvarozásával kapcsolatos meglévő problémákat (a vállalat Közép- és Nyugat-Európából is hoz be árut, gondok elsősorban a közép-európai importtal kapcsolatban merülnek fel).

A vállalat exportját úgy oldja meg, hogy egyszerre több szolgáltatót keres meg árajánlatkéréssel, amely tartalmazza az aktuális fuvarfeladat specifikációit, és a legkedvezőbb feltételeket felkínáló fuvarcégnek ad megbízást. Szerződést nem lenne érdemes kötni, ugyanis mindig lesz egy olyan cég, aki a piac változásaihoz a legjobban tud alkalmazkodni.

## III.2 A fuvarozók kiválasztása

„Ha háromszor-négyszer gyorsabban szállítod az árut, mint versenytársaid, akkor

- háromszor gyorsabban fogsz növekedni
- kétszer nagyobb haszonra teszel szert és a
- költségeid is csökkeni fognak.”<sup>1</sup>

A beszerzés talán legfontosabb és legkomplexebb stratégiai menedzsment döntése a fuvarozók kiválasztása. Ekkor a vállalat a következő célok elérése érdekében tesz erőfeszítéseket:

- a fuvar költségek leszorítása és az üresjáratok minimumra csökkentése, valamint a fuvar eszközök alkalmazásának és idejének minél optimálisabb kihasználtsága
- a szolgáltatás magas színvonala (a megbízások rövid átfutási ideje, a határidők betartása)
- nagy rugalmasság (előre nem látható körülményekhez – felrakó helyek számának növekedése, a lerakás helyének megváltozása – való gyors alkalmazkodóképesség)

A megrendelők legfontosabb elvárásai a leendő partnerekkel szemben: a versenyképes ár, a kifogástalan minőség (fontos az áru megfelelő típusú fuvar eszközzel történő továbbítása), a vevő által kért pontos mennyiség leszállítása, gyors és egyszerű kommunikáció, számítógépes feldolgozás, kedvező szállítási feltételek és az ütemezés megbízhatósága.

Épp ezért a rendszer kialakítását célszerű projektként kezelni, amelyben a beszerzés (stratégiai beszerzés) és a diszpozíció (operatív beszerzés) munkakörében dolgozó szakembereknek kell szorosan együttműködniük.

---

<sup>1</sup> Szegedi Zoltán: Az időközponú verseny, Hogyan csökkentheti logisztikai költségeit versenytársainál nagyobb mértékben?, Budapest, 2005. október 27.

A Lasselsberger Hungária Kft.-nél a szolgáltatók megkeresésének és pályáztatásának szakaszai a gyakorlatban a következőképpen alakulnak:

**1) *Információgyűjtés a partnerekről***

Forrásként a saját tapasztalatot, a kollégák segítségét, a szakirodalmat, az adatgyűjteményeket és a vállalati prospektusokat lehet felhasználni.

**2) *A megkeresendő fuvarozók***

Mennyi és milyen szolgáltatót keressen meg a vállalat? Az igények határozzák meg, hogy milyen fuvarcégek jöhetnek számításba. Nagy cégek előnye, hogy nagyobb gépparkkal rendelkeznek, így több fuvarszkózt tudnak rendelkezésre bocsátani az adott viszonylatokon. Lehetővé válik egyetlen céggel hosszú távú stratégiai partnerkapcsolatot kialakítani, és nagyobb árkedvezményt szerezni a tárgyalások során. Ezekkel a fuvarozókkal azonban több multinacionális vállalat is együttműködik, aminek következtében egyik vállalat sem élvez elsőbbséget a másikkal szemben a megbízások teljesítésekor.

A Lasselsberger Hungária Kft. azt a lehetőséget választotta, hogy kisebb cégekkel köt szerződést, arra számítva, hogy a fuvarozók a nagyvállalatok szállítási feladatait majd előnyben fogják részesíteni. Hiába azonban ez az elgondolás, ha a kis fuvarozócégek kapacitásai annyira le vannak kötve – más fuvarfeladataik révén –, hogy folyamatosan nem tudják megoldani a nyersanyagok és késztermékek szállítását.

Az időpont helyes megválasztása ugyanennyire lényeges szempont. Az alvállalkozók korai megkeresése esetén ugyanis felléphet annak kockázata, hogy a piac bizonyos változásaival a vállalat nem tud majd lépést tartani, későn kezdett projekt esetén pedig könnyen időzavarba lehet kerülni.

Piacváltozás esetén mindig új pályázatot kell kiírni! Ez az ún. folyamatos piackövetés, amely a Lasselsberger Hungária Kft. esetében nem ajánlott azért, mert a közép-európai importfeladatok többségében az árut több felrakó helyről kell felvenni, és több helyre kell szállítani. A folyamatos piackövetés azokban az esetekben hatékony, ahol folyamatosan csak A és B pontba kell az árut fuvarozni (pl. a Nyugat-Európából érkező nyersanyagokra vonatkozóan).

### **3) Az ajánlatkérések megfogalmazása és szétküldése**

A megkeresés történhet telefonon, levélben vagy e-mailen keresztül. Az ajánlatkérés képet ad a cégről a lehetséges partnereknek. Ezért ügyelni kell rá, hogy az ajánlat külalakja hibátlan, szerkesztése áttekinthető, kidolgozása pedig logikus legyen.

Az ajánlatkérés az alábbi részekből áll:

- A feladó adatai
- A fuvarozócég elérhetőségei, a kontaktszemély neve
- Bevezetés (a szállító megkeresésének okai)
- Specifikációk (a szállítandó áru leírása, határidők, egyéb szállítási kritériumok)
- Zárás (itt kell feltüntetni az ajánlatok beérkezési határidejét)
- Aláírás
- Mellékletek (pl. milyen viszonylatokon kíván a vállalat fuvaroztatni)

### **4) A megkeresések figyelemmel kísérése**

- Megkapta-e a címzett a levelet?
- Tett-e ajánlatot a megkeresett fuvarcég?
- Mikor várható az ajánlata?

Ezekre a kérdésekre a legegyszerűbben és leggyorsabban telefonon lehet választ kapni. Az alvállalkozó ekkor érzi, hogy a megkeresés komoly szándékú, a beszerző pedig információt szerezhet az együttműködési készségre vonatkozólag.

### **5) Az ajánlatok tisztázása, vizsgálata**

Az ajánlat tisztázása során a szolgáltató megismerheti a beszerző érdekeit, és felmérheti saját tárgyalási pozícióját. A beszerző a megfelelő kérdések segítségével kifürkészheti, hogy a másik fél mennyire kész tárgyalni, mennyire rugalmas.

Az ajánlat tisztázása két részből áll:

*a) Formai vizsgálat*

A formai vizsgálat célja, hogy ellenőrizze az ajánlatot formai helyesség és hiánytalanság szempontjából. Az alábbi kérdésekre kell választ kapni:

- Adott-e ajánlatot, akit megkeresett a vállalat?
- Betartotta-e az ajánlattételi határidőt?
- A megkereső levélnek megfelelően tett ajánlatot, vagy eltérések (vállalási feltételek, rendelkezésre álló fuvareszközök mennyisége, egyéb szolgáltatások tekintetében) mutatkoznak?
- Az ajánlatban szereplő ár összhangban van-e a felkínált szolgáltatások színvonalával?
- A teljesítésnek egyértelműen és világosan szabta-e meg az árát?
- Betartja-e a szállítás megadott határidejét, vagy eltér tőle?
- Tartalmaz-e az ajánlat egyéb olyan információt, amit a későbbiekben érdemes szem előtt tartani?

*b) Tartalmi vizsgálat*

A tartalmi vizsgálat abban segít a beszerzőnek, hogy világosan lássa, mit is tartalmaz az ajánlat, és össze tudja hasonlítani azokat a következő pontok alapján:

- a fuvarcég általános értékelése
- az ár miket foglal magában (autópályadíj, vámkezelési költség), árszínvonal
- a teljesítés pontos tartalma és elemei
- az ajánlattételben vállalt kötelezettségek (optimális készletszint biztosítása, fuvarozói felelősségbiztosítás, késedelem miatt kötbér fizetése)
- egyéb szolgáltatások (kedvező sürgősségi felár, elszámolási időszakok rövidítése)

**6) *Az ajánlati tárgyalás és a partnerek kiválasztása***

Az ajánlatok megvizsgálása után felmerül a kérdés, kell-e egyáltalán tárgyalni, és ha igen, milyen módon? A döntésben segíthet annak vizsgálata, milyen a viszony a ráfordítás és a várható haszon között. Nagy értékű projektek esetén érdemes tárgyalásokba bocsátkozni, és minél kedvezőbb kondíciókat kiharcolni a szerződéskötés előtt.

Mindenről lehet tárgyalni, ha a felek hajlandók rá. Nagyon fontos azonban, hogy ez a folyamat olyan eredményre vezessen, amelyet a gyakorlatban meg lehet valósítani, amelynek hatásait etikusan lehet képviselni. Nem szabad csak a saját elképzeléseket érvényesíteni, a másik félre is oda kell figyelni.

Az ajánlatok elemzése és a tárgyalás után a projekten dolgozó munkatársak kiválasztják a fuvarozót. Ezt a döntést mindig objektív és utólag ellenőrizhető értékelés alapján kell meghozni. A szerződés aláírása után megkezdődik a közös munka a megrendelések, megbízások írásával.

### III.2.1 A szállítások teljesítése

#### 1) *A megbízás figyelemmel kísérése*

Ez a pont kiemelkedő fontosságú, a beszerző ugyanis itt győződhet meg arról, hogy alvállalkozója betartja-e azt, amiben megállapodtak. Lehetőség adódik olyan változtatások végrehajtására, amelyek szükségessége csak a megbízás lezárása után merült fel (mennyiségi változások, többletrendelés, a fuvarviszonylatok módosulása esetén).

##### a) *Határidő*

A késedelmes szállítás a leggyakoribb szolgáltatási panasz, és a kézbesítési gyorsaság a legfontosabb szolgáltatási elem. A határidő figyelemmel kísérése során ellenőrizhető a teljesítés határidejének betartása. Ennek feltétele, hogy a beszerzés-logisztika az összes folyamatban lévő megbízást átlassa, követhesse, hogy mikor melyik megbízás teljesítése válik esedékessé, illetve lépte túl a határidőt.

Valamennyi esedékes feladat határidejének túllépésénél a fuvarozó cég részére figyelmeztetést kell küldeni. Így lehet jelezni a fuvarozó késedelmét, és rámutatni arra, hogy a vállalat a szállítás pontosságára nagy hangsúlyt fektet. A logisztikai munkatársaknak ugyanakkor tisztában kell lenniük azzal, hogy a késedelem az ellátás biztonságára vonatkozóan milyen következményekkel jár. Kritikus helyzeteket a többitől külön kell megvitatni (pl. a határidő túllépése miatt a vállalat elveszíti jogosultságát egy projektben való részvételhez). Itt kell megjegyezni, hogy a jól kiválasztott partnerek még időben értesítenek a kiszállítással kapcsolatosan felmerülő problémákról, és a megváltozott körülmények ellenére is gyorsan és kifogástalanul oldják meg a fuvarfeladatot. Az operatív beszerzési osztálynak arra is oda kell figyelnie, hogy a fuvarozó késedelmének vajon milyen okai vannak. Ha az áru biztosan nem érkezik meg határidőre, akkor jelezni kell a szolgáltatónak, hogy késedelmének következményei lesznek (kőtbér, a fuvar költség kiszámlázása - abban az esetben, ha a fuvarfeladatot más fuvarcég teljesítette). Ezeket a kilátásba helyezett

intézkedéseket mindenképp végre kell hajtani, mert ellenkező esetben, a vállalat elveszíti hitelességét a partnere előtt, aki a továbbiakban már nem fogja őt komolyan venni.

*b) Árak*

A szerződésben szereplő árakat az együttműködés idején már nem tanácsos megváltoztatni, de mégis adódhatnak olyan körülmények, amelyek az ár megváltoztatását indokolják, például a teljesítés tartalmának változása - megváltozott fuvarviszonylatok, megnövekedett szállítási mennyiség, az üzemanyag árának emelkedése. Ezekben az esetekben mindkét félnek hajlandóságot kell tanúsítani újabb tárgyalások lebonyolítására.

Ha az ajánlatkérés időpontjában – a fuvarpiac gyakori változásai miatt – a teljesítést még nem lehetett teljesen átlátni, és ezért a szerződő felek nem állapodtak meg a fix árakban, akkor a megbízások aktuálissá válása után ezekről újabb megbeszéléseket kell tartani.

*c) Teljesítés*

A fuvarfeladat végrehajtása során számos körülmény megváltozhat. A kreativitásra és a rugalmasságra mindkét fél részéről szükség van. Ehhez a beszerzés-logisztika részéről szakképzettség és tudás, összeszokott csapatmunka, nagyon jó szervező- és problémamegoldó képesség szükséges. A partnereknek pedig nem szabad válogatni a különböző megrendelések között (még a legnagyobb cégek is megteszik ezt, így például nem szívesen vállalnak olyan importfeladatot, ahol a felrakó helyek messze esnek egymástól vagy a felrakók száma több, mint kettő), illetve fontos szempont még a megbízhatóság, a gyorsaság és a pontosság.

Ha a teljesítés során a szolgáltató hibát vét, vagy nem vállalja el az adott áru fuvarozását, az elégedetlenségnek hangot kell adni, de éppen ennyire sokat számít a dicséret, ha jól végezte el a megbízást. Ez nagyban hozzájárulhat a jó üzleti kapcsolat ápolásához és fejlődéséhez.



### **III.2.2 A stratégiai beszerzés módszere a fuvarozók kiválasztására - Marketline**

A Marketline internetes oldal lehetőséget nyújt a rendszert használók számára, hogy beszerzéseiket, illetve értékesítéseiket a legjobb piaci áron végezzék. Ez a szolgáltatás az online aukció, amely egy valós időben lezajló árverés, ahol a licitálók egymással versenyeznek az aukció szervezője által kiírt termékek vételének vagy szolgáltatások teljesítésének (jelen esetben a Lasselsberger Hungária Kft. fuvarmegbízásainak) elnyeréséért. A kommunikációban az elektronikus piac teljes felhasználótábora részt vehet.

Az online aukció szervezője az a jogi személy vagy jogi személyiség nélküli gazdálkodó szervezet, aki az aukciós kiírást elkészíti. A szervező a kiírásban definiálja az aukció tárgyát, a hozzá kapcsolódó fizetési, szállítási és egyéb feltételeket. Lehetősége van arra is, hogy a kiírás részletes specifikációját egy csatolt file-ban az aukcióhoz rendelje. Az online aukció szolgáltatásdíja a szervezőt terheli. A szervező kizárólagos joga, hogy meghívjon résztvevőket a licitálásra, illetve a szervező saját kódja segítségével tud új vállalatokat bevonni az adatbázisba és meghívni az aukcióra.

Az online aukció résztvevője az a magánszemély vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli gazdálkodó szervezet, aki az adott aukcióra meghívást nyert, és ott a szervező által meghatározott feltételeket elfogadva, az aukció tárgyát képező termékre vagy szolgáltatásra licitál. A résztvevő(k) számára a Marketline aukciós szolgáltatása díjmentes. A résztvevő úgy tud ajánlatot tenni, azaz licitet adni, hogy a licitértéket kétszer begépeli a kezelő felület megfelelő mezőibe a hibás licitérték elkerülése érdekében. A megtett licitérték kötelező érvényű az összes résztvevő számára, azok visszavonására a licit megtétele után nincs mód.

Az online aukcióknak két típusa létezik: az egyik a beszerzési aukció, amelynek során a vállalatok zártkörű versenyt írnak ki beszerzéseikre, a másik az eladási aukció, amelynek keretében a szervezők eladásra kínálják termékeiket a licitálásra meghívott résztvevők számára. Továbbiakban a beszerzési aukciót – típusait, folyamatát, előnyeit –részletezem, mert a fuvarozók kiválasztását a Lasselsberger Hungária Kft. 2005 nyarán beszerzési aukció szervezésével bonyolította le.

Beszerzési aukció esetén a vállalat egyszeri alkalommal vagy évenként néhányszor megversenyeztet különböző szolgáltatókat. A szervező meghatároz egy ármaximumot, a résztvevők pedig egyre alacsonyabb árat kínálnak, hogy elnyerjék a fuvarozás lehetőségét. Licitálni lehetett az áron kívül a szállítás és a fizetés határidejére is.

A beszerzési aukció típusai:<sup>1</sup>

**1) *Összevont „Bundle” aukció – az összes beszerzési igény összevontan***

A szervezőnek lehetősége van akár több száz tétel egyidejű megversenyeztetésére. Itt a résztvevőknek egy csatolt Excel file-ban kell megtenniük ajánlataikat az egyes tételekre (pl. minden egyes cseh-magyar viszonylatra), de az lesz a győztes, aki az összes tételre tett ajánlatok alapján a legkedvezőbb árat adja meg.

**2) *Kimazsolázó „Cherry Picking” aukció – a legjobb szolgáltató tételenként***

Ennél a típusnál a szervező több tételre kér ajánlatot párhuzamosan (import közúti késztermék, belföldi közúti késztermék, export közúti késztermék), de a különböző tételek fuvarozását egyenként is meg lehet nyerni. A vállalat így „kimazsolázhatja” a számára legkedvezőbbet az összes ajánlat közül. Az online aukció szervezője a különböző tételekre több fuvarcéggel is leszerződhet, illetve úgy is dönthet, hogy az adott tételt egyetlen szolgáltató kezébe adja. Ez lehetővé teszi, hogy az aktuális piaci helyzetben a vállalat a legjobb és legmegfelelőbb partnerekkel működjön együtt.

**3) *Paraméteres aukció – az áron kívül más paramétereiket is megversenyeztetnek***

Az aukció szervezője több paraméter mentén versenyezteti egymással a résztvevőket, így az áron felül meg kell határozniuk, például a szállítási határidőt vagy a fizetési feltételeket is. Ezeket a specifikációkat az aukció kiírója előre meghatározott súlyokkal veheti figyelembe a fuvarozók kiválasztásánál.

---

<sup>1</sup> www.marketline.hu

#### **4) Felsorakoztatott „Ranking” aukció – az ajánlatok sorba állítása**

A „Felsorakoztatott” aukció során a résztvevők nem láthatják egymás ajánlatát, csupán az éppen aktuális sorrendjüket. Ez a típus kiválóan alkalmazható arra, hogy élesebb és dinamikusabb versenyhelyzet alakuljon ki.

Az online aukciós rendszere nem fedi fel a résztvevők nevét. A licitálás alatt a licitálók nem tudják közvetlenül, hány résztvevő van, és ki a többi résztvevő. A versenyzők csak saját licitjeiket, valamint a pillanatnyi legalacsonyabb licitértéket látják, illetve rangsorukról, a többi licitálóhoz képest vezető vagy nem vezető helyzetükről kapnak információt. A licitálás végén a győztest a szervező keresi meg, ugyanakkor a legkedvezőbb licitár még nem jelent automatikusan szerződéskötést is, hiszen a kereskedelmi döntések összetett kérdések, s csupán egyik tényezőjük az ár.

A Marketline szerint az aukció lehet az egyik legnépszerűbb elektronikus kereskedési forma. Hatékonysága a versenykényszerben rejlik. Egyidejűleg folyik a tárgyalás valamennyi résztvevővel, illetve a fuvarcégek egymással és nem a kiíróval versenyeznek. További előnyei:

- beszerzési költségek jelentős csökkenése,
- döntés előkészítő és -támogató eszköz,
- lehetővé teszi a gyors kapcsolódást az elektronikus kereskedelembe, utat nyit új szolgáltatók felé,
- gyorsabb a beszerzési tranzakció átfutási ideje (az árajánlat bekérés leegyszerűsítése, csökkennek az adminisztrációs teendők),
- a folyamatok átláthatóbbá válnak, a beszerzés racionalizálható,
- a legjobb ár elérése a testre szabott ajánlatok révén, ezáltal erősebb tárgyalási pozíció,
- nem igényel nagy beruházást, mindössze egy internetböngészőre van szükség hozzá.

A Lasselsberger Hungária Kft. 2005. július 13-án szervezett a fuvarozók kiválasztását célzó internetes aukciót a következő kategóriákban: import közúti késztermék, belföldi közúti késztermék, illetve export közúti késztermék szállítása.

Az árakat EUR-ban csökkenő értékekkel kellett megadni, és a döntésbe 98-as súllyal számítottak bele. Az árakon kívül megversenyztetésre került a fizetési határidő is, a licit iránya növekvő volt, kezdőértéke 60 nap, a döntésnél pedig 2-es súllyal vette figyelembe az aukció szervezője, a vállalat stratégiai beszerzési osztálya.

Az aukció a következőképpen zajlott:

**1) Aukció előkészítése**

A vállalat a regisztrációt követően elhatározta, hogy a késztermékek szállításának elnyeréséhez a szolgáltatókat megpályáztatja. Ezt követően került sor a részletes és pontos specifikálásra (a különböző kategóriák megállapítása, döntés az időtartamról és az egyéb paraméterekről).

**2) A fuvarozók azonosítása, kiválasztása**

A vállalat előzetesen tájékoztató jellegű árajánlatokat kért be. A kedvező ajánlatokat adó szolgáltatókat értesítette, hogy meghívást kapnak erre az aukcióra.

A szervezőnek lehetősége van arra is, hogy a piactér online adatbázisából válasszon ki lehetséges partnereket.

**3) Az online aukció kiírása**

A vállalat a regisztráció során kapott kód segítségével tudja a kiválasztott résztvevőket a megrendezésre kerülő aukcióról értesíteni. Ez jelen esetben 22 hazai szolgáltatót érintett, akik közül 3 azonban visszautasította a lehetőséget.

**4) Az online aukció lebonyolítása**

A beszerzési osztály az aukció időtartamát másfél órában határozta meg. A fuvarcégeknek ennyi idő állt rendelkezésre, hogy megtegyék ajánlataikat. Amennyiben valamely szolgáltató a licitálás időtartamának utolsó 2 percében tett volna új ajánlatot, és ezzel a résztvevők sorrendje megváltozott volna, akkor az aukció időtartama automatikusan 5 perccel hosszabbodott volna meg.

A résztvevők a verseny során a legjobb ajánlati árat, fizetési határidőt és a legmagasabb pontszámot láthatták, valamint saját helyezésüket és utolsó ajánlatuk pontszámát.

### **5) Az aukció kiértékelése**

Az aukció végén a Marketline jelentést készített az elért eredményekről, mely tartalmazta az licitek alakulását, illetve a lehetséges megtakarítások számszerűsítését. Ez az egyes kategóriákban az alábbiakat jelentette:

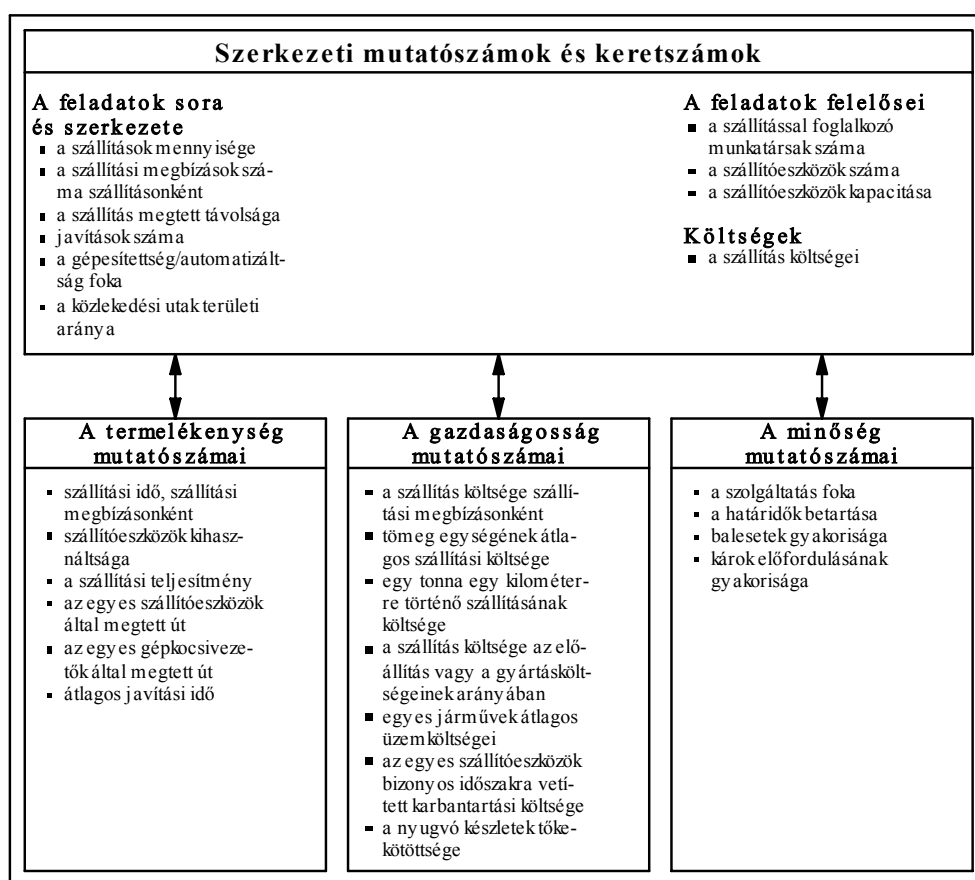
- az import közúti késztermék kategóriájában 15,8 %-ot,
- a belföldi közúti késztermék esetén 9,3 %-ot és,
- az export közúti késztermékeknél 22,6 % árengedményt.

A fizetési határidő a 2. és a 3. kategóriában emelkedett 65 napra. A kategóriák legjobb ajánlatait tekintve az összköltség 14%-kal csökkent.

A győztes fuvarcégekkel a szerződéskötés további feltételeiről a Marketline aukciós szolgáltatásán kívül egyeznek meg a felek.

### III.2.3 A szolgáltatók teljesítményének értékelése mutatószámok1 alapján

A szerződéskötés során számszerűsíteni kell a fuvarcégek teljesítményét, amiből kiderül, mennyire hatékony az együttműködés, és melyek azok a tényezők, amelyeken változtatni kell ahhoz, hogy mindkét fél elégedett legyen.



III.1. ábra. Szerkezeti mutatószámok és keretszámok, Anyaggazdálkodás és logisztika a gyakorlatban, Budapest, Raabe Kiadó, 2005

Azok a mutatószámok és észrevételek, amelyek a diplomámban szerepelnek, a 2004. évi közúti importfeladatokat összesítő táblázat adataiból számolt értékek - csak komplett rakományok szállításának figyelembevételével. A vállalat Európa számos országából (Franciaország, Németország, Olaszország, Nagy-Britannia, Hollandia) hoz be nyersanyagokat és alapanyagokat részrakományban is, a könnyebb átláthatóság érdekében

<sup>1</sup> Anyaggazdálkodás és logisztika a gyakorlatban, Raabe Kiadó, Budapest, 2005.

azonban csak teljes kamionnyi áruval számoltam. Minden részrakományból álló fuvarfeladat ugyanis más és más, így ezeknek a megbízásoknak a számszerűsítése nagyon részletes munkát igényelne.

A jelenlegi alvállalkozók teljesítményét még nem lehet értékelni, mert a vállalat csak 3 hónapja szállíttatja áruit ezekkel a partnerekkel ezeken az árakon (a közúti importot tavaly is ez a szolgáltató végezte - magasabb árakon).

A III.1. ábra szerkezeti mutatószámaiból és keretszámaiból a szállítás irányítása számára az alábbi mutatószámokat lehet levezetni:

### III.2.3.1 A termelékenység mutatószámai

- *A szállítás időtartama*

A szállítás időtartama szállítási megbízásonként (= a szállítás összes ideje/ szállítási megbízások száma)

$$\text{A szállítás időtartama} = \frac{82 \text{ nap}}{24 \text{ megbízás}} = 3,42 \text{ nap}$$

A Nagy Britanniából érkező szállítások időtartama átlagosan 3,42 nap volt az elmúlt évben. A vállalat erre a fuvarviszonylatra 3 napot tervez (az eredmény mutatja, hogy ez tartható is), de a szállítás időtartamát befolyásolják a „helyi sajátosságok” és az időjárási viszonyok is.

- *A kihasználtság foka*

A szállítóeszközök kihasználtsága százalékban (= a tényleges használatban töltött órák\*100/ a szállítóeszköz használatban tölthető órái)

Ez a mutatószám pontosan azt jelzi, hogy milyen mértékű a szállítóeszközök kihasználtsága. A szállítóeszközök alacsony kihasználtsága többnyire a túlméretezett kapacitásra, a szállítás nem megfelelő tervezésére vagy a nem megfelelő szállítási eszközök igénybevételére vezethető vissza.

Nem hagyható figyelmen kívül az a tény sem, hogy épp keresleti vagy kínálati piac van. Kínálati piac esetén (január elejétől február közepéig és a nyári időszakban) az árakat könnyebb lealkudni, és a fuvarcégek gyakran maguk keresik meg a vállalatokat, hogy az aktuális megbízások után érdeklődjenek. Ebben az időszakban a fuvarszközök kihasználtságának foka alacsonyabb, mint keresleti piac idején (február közepétől júniusig és szeptembertől december végéig).

Ide tartozik még az ún. rakott futás mutatószáma is, ami megmutatja, hogy az adott fuvarszköz 100 km-en mennyit tesz meg áruval megrakodva, illetve hány km ebből az üres járat. Ez az érték 80 % körül átlagos teljesítményt jelez, 85-90% fölött nagyon jónak mondható a szállítóeszköz kihasználtsága.

- *Szállítási teljesítmény*

Szállítási teljesítmény (= egységnyi szállítás/ egységnyi idő)

A szállítási teljesítmény elsősorban a fuvarviszonylatoktól függ, a nemzetközi AETR-egyezmény ugyanis szabályozza a gépkocsivezetők munkaidejét, így nem mindegy, hogy az árut Spanyolországból vagy Olaszországból kell behozni. A mutató nagyságát befolyásolják még a „helyi sajátosságok” (a raktárak nyitvatartási ideje, autópálya/alsóbbrendű utak aránya), valamint a domborzati- és időjárási viszonyok is.

- *Megtett út*

- a) Az egy szállítóeszköz által megtett út (= megtett kilométerek száma/ szállítóeszközök száma)

A megtett út hosszát nagymértékben befolyásolja a szükséges be- és kirakodás gyorsasága. Ez a távolság azonban sokkal nagyobb, ha a gépkocsivezető az Európai Unión belül szállít árut, mert itt nincs szükség vámkezelésre.

- b) Egyes járművezetőként megtett út (= megtett kilométerek száma/ gépkocsivezető száma)

Az eredmény pontosítása érdekében a gépkocsivezetők száma helyett célszerű a munkaórák számát alapul venni. A gépkocsivezetőket – az AETR-egyezmény alapján – ugyanis nem szabad km-alapon számított prémiumrendszerrel arra ösztönözni, hogy az adott fuvarfeladatot mihamarabb teljesítsék.



- *Átlagos javítási idő*

Átlagos javítási idő (= javításra fordított órák/ javítások száma)

A fuvarozók meghibásodása esetén, a javítások átlagos idejének megítélésékor, például a gépjárművezetők eredményének összehasonlításában figyelembe kell venni, hogy a javítások nehézsége nagymértékben eltérhet egymástól.

### III.2.3.2 Gazdaságossági mutatószámok

- *Szállítási költségek*

- a) A szállítás megbízásonkénti költsége (= a szállítás összes költsége/ a megbízások száma/ megbízásban számítva)

$$\text{A szállítás megbízásonkénti költsége} = \frac{641\,652 \text{ EUR}}{458 \text{ megbízás}} = 1401 \text{ EUR}$$

A szállítások megbízásonkénti költsége 1401 EUR. A vállalat importmegbízásai rendkívül sokrétűek, így ez az érték igen kedvező. A kapott árat leginkább az Olaszországból Magyarországra érkező fuvarok nagy volumene emeli meg (Olaszország 12-es körzetéből a cég évente 200-szor hoz be árut, a fuvardíj megbízásonként 1750 EUR volt a 2004-es évben). A Marketline internetes módszer hatékonysága itt mutatkozik meg abban, hogy erre a leggyakoribb viszonylatra 2005 júliusa óta 1475 EUR a fuvardíj, ami jelentős megtakarítást eredményez a vállalat számára.

- b) Átlagos, egységnyi súlyra számított szállítási költség (= összes szállítási költség/ a szállítmányok összsúlya/ tonnában számítva)

- *A szállítási költségek aránya*

- a) A szállítási költségek az előállítás költségeinek százalékában (= a szállítási költség\*100/ egy termék előállítási költsége)
- b) A szállítási költségek a gyártás költségeinek százalékában (= a szállítási költség\*100/ egy termék gyártási költsége)

A vállalat készít ilyen kimutatásokat, de ezek az adatok sajnos nem hozzáférhetőek.

- *Üzemeltetési költségek*

Az egyes szállítóeszközök átlagos üzemeltetési költsége (= a szállítóeszközök összes üzemeltetési költsége/ a szállítóeszközök száma)

Az üzemeltetési költség függ attól, hogy milyen beszerzésű a fuvarszköz (lízingelt/nem lízingelt), valamint a szolgáltató által tervezett profit nagyságától (mekkora a saját haszna az egyes megbízásokon).

Ezt a mutatószámot különféle típusú fuvarszközök igénybevételének esetén kell kiszámítani.

### **III.2.3.3 A minőség mutatószámai**

- *A szolgáltatás foka*

A szolgáltatás foka százalékban (= a teljesített szállítások száma\*100/ a megrendelt szállítások száma)

A tavalyi évben minden megrendelt szállítás beérkezett, így 100 %-os teljesítményről lehet beszélni.

- *A határidők betartása*

A határidők betartása százalékban (= nem pontos szállítások száma\*100/ az összes szállítás száma)

Éves szinten kb. 3 % a késések aránya az összes megbízáshoz mérve. Ezek azonban nem mindig a fuvarozó kizárólagos hibájából erednek, a késedelemnek egyéb okai is lehetnek (végig autópályán vagy alsóbbrendű utakon is kellett a fuvarszközt vezetnie, időjárási viszonyok)

- *A balesetek gyakorisága*

A balesetek aránya százalékban (= a balesetek száma\*100/ megtett tonnánkénti kilométer)

2004-ben nem fordult elő a nemzetközi importfuvarozásban baleset.

- *Károk bekövetkezésének gyakorisága*

Károk bekövetkezésének gyakorisága (= a szállított áru gyakorisága/ megtett tonnánkénti kilométer)

Amennyiben magas a károk bekövetkezésének aránya, ellenőrizni kell a szállítási segédeszközöket, a szállítás eszközeit, valamint a szállításban részt vevő munkatársak képzettségét.

Az összes importfeladatot tekintve négy káreset történt az elmúlt évben, ami a fuvarok gyakoriságához és volumenéhez viszonyítva igen jó adatnak tekinthető.

### III.2.4 SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés egyike azoknak a módszereknek, amely segítségével a vállalatok megtervezhetik a beszerzési osztály stratégiai alapelveit, elemezhetik a rendelkezésre álló erőforrásokat, és kialakíthatják közép- és hosszú távú elképzeléseiket. Az elemzésnek azért van olyan nagy jelentősége a beszerzés szempontjából, mert ez a terület kulcsszerepet kap a vállalat és a külső környezet kapcsolatában. Ennek során kiderül, hogyan függnek össze egyrészt a lehetőségek és a veszélyek, másrészt az erősségek és a gyengeségek.

Alábbiakban a Lasselsberger Hungária Kft fuvarozói rendszerének SWOT-elemzését vázolom fel, majd az aktuális helyzetet értékelem.

<p><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a megfelelő fuvarcégekkel hosszú távú stratégiai partnerkapcsolatok kialakítása</li> <li>▪ EU-tagállamként nagyobb a fuvarpiac kínálata</li> <li>▪ ajánlattevők számának növekedése</li> <li>▪ JIT-rendszer tökéletesítése</li> <li>▪ együttműködés rendszeresen exportáló cégekkel</li> <li>▪ külföldi partnerek felkutatása</li> <li>▪ a fuvarcégek saját gépparkja</li> </ul>	<p><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fuvarpiac kiszámíthatatlansága, folytonos változása</li> <li>▪ áremelkedések (üzemanyag, autópályadíj, vámkezelési költség)</li> <li>▪ az útvonalak igénybevételének lehetséges akadályai (sztrájk, garázdaság)</li> <li>▪ a szóbeli megállapodás felrúgása</li> </ul>
<p><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szakképzett munkatársak</li> <li>▪ a fuvarozók számának növelési lehetősége (teljesen új szolgáltatók beszerzése)</li> <li>▪ informatikai támogatottság</li> <li>▪ megváltozott körülményekhez való gyors alkalmazkodás (problémamegoldó képesség)</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kicsi hazai fuvarpiac</li> <li>▪ költségminimalizálás a fuvarozók kiválasztásakor</li> <li>▪ időnkénti információ elakadás a logisztika és a kereskedelem között</li> <li>▪ a megrendések szervezetlensége</li> <li>▪ a vevői elégedetlenség növekedése</li> <li>▪ kis raktárkapacitás</li> </ul>

III.2. ábra. SWOT-elemzés

### III.2.4.1 Lehetőségek

A Lasselsberger Hungária Kft. lehetőségei szélesedtek, mióta Magyarország az Európai Unió tagállama lett. A fuvarpiac kínálati oldala ezáltal kibővült, így érdemes megvizsgálni a globális beszerzés nyújtotta előnyöket. A stratégiai beszerzésnek külföldi alvállalkozókat kellene keresni, akiknek székhelye azokban az országokban van, ahol a társaság gyárai és bányüzemei találhatóak. A vállalat már kötött ilyen együttműködést a cseh importra vonatkozóan, amely cégek kedvezőbb áron tudnak szállítani, mint a hazai szolgáltatók. Utóbbiaknak ugyanis általában nincs rendszeres exportja – jelen esetben Csehországba –, ami megjelenik árajánlataikban is.

Az Európai Unió és a piac globalizálódása egyben az ajánlattevők számának emelkedését jelenti, nem szabad azonban megfeledkezni az itthoni fuvarozókról sem. Hazánkban is biztosan találhatóak olyan alvállalkozók, akik a cég nagy volumenű és rendszeres importját meg tudnák oldani. Ebben az esetben a megfelelő fuvarcégekkel hosszú távú stratégiai partnerkapcsolat kialakítására kell törekedni, azaz optimális fuvar költségen szállítani mind a vevő mind a fuvarozó részéről.

Elvárás lehet még, hogy a cég saját gépparkja megfeleljen a Lasselsberger Hungária Kft. igényeinek. A vállalatnak ugyanis olyan szolgáltatókra van szüksége, akik hetente 7-10 kamiont tudnak biztosítani, nagy fuvarszköz-állománnyal rendelkeznek vagy erre irányuló fejlesztési törekvések vannak.

Ide tartozik még a Just in Time rendszer tökéletesítése is. A rendszer alkalmazása a fuvarozói hibáknak igen kis teret engedélyez, hisz az anyagok és a késztermékek nem „éppen időben” történő rendelkezésre állása gyakran a termelés leállítását vagy a kereskedőknél megjelenő készlethiányt idéz elő, mindkét eset magas költségeket és/vagy eladási veszteségeket okoz a vállalat számára. Épp ezért látni kell, hogy a szállítási költségek növekedése más logisztikai funkciók költségeinek csökkenéséhez vezet, ami egyben a logisztikai összköltségek minimalizálását eredményezi.

### **III.2.4.2 Veszélyek**

A veszélyek között vannak olyan tényezők, amelyeket a vállalat befolyásolhat, és vannak olyanok, amikre sajnos nem tud előre felkészülni. Előbbiekhez tartozik az áremelkedések kivédése. A fuvardíj elemei ugyanis több forduló tárgyalás során alakulnak ki, amelyek végén az elért eredménnyel mindkét félnek elégedettnek kell lenni. Hosszú távú keretszerződések születnek, amelyek módosítására csak drasztikus árnövekedések esetén merülhet fel igény.

Egy országos fuvarozósztrájkot (Olaszország, 2005. november 24.) vagy a fuvarszközök kerekeinek kilyukasztását (ez napjainkban Spanyolországban jellemző) a vállalat nem tudja elkerülni. Ilyenkor az előre megszervezett és lebonyolított többletrendelések jelenthetnek megoldást.

A fuvarpiac változásai között lehet említeni, hogy jelenleg a Csehországból Németországba vagy Olaszországba induló exportok a cseheknek lényegesen kifizetőbbek, így nem szívesen fuvaroznak hazánkba jóval alacsonyabb árakon. Az ellátásbiztonság folyamatosságát veszélyeztetheti az a körülmény is, ha egy telefonban tett szóbeli ígéretet egy adott megbízás teljesítésére vonatkozóan nem sokkal később a fuvarcég visszamond, valószínű azért, mert egy másik vállalat magasabb díjat ajánlott fel neki a fuvarszközre, a meghíúsulás másik oka pedig hogy ezen szolgáltató és a vállalat között nem áll fenn partneri viszony.

### **III.2.4.3 Erősségek**

A vállalat erősségeihez mindenekelőtt a jól kiválasztott szakképzett munkatársak járulnak hozzá, illetve ennek az összeszokott csapatnak a megváltozott körülményekhez való gyors alkalmazkodó- és még inkább problémamegoldó képessége. A centralizált beszerzés informatikai rendszerének felépítése is megfelelő, ami elengedhetetlen a szervezeten belüli és kívüli együttműködés növekvő komplexitása miatt.

Mindeközben megkezdődött a meglévő fuvarviszonylatokra és azok specifikációira vonatkozó árajánlatkérések szétküldése hazai és külföldi szolgáltatóknak egyaránt. Ezáltal lehetővé válik egy másik alternatív forrásból származó fuvarozó megbízása, hogyha egy szerződött partner nem tud fuvarszkört biztosítani, illetve esély nyílik olyan fuvarozó cég felkutatására, aki a jelenlegi alvállalkozóknál kedvezőbb feltételekkel tud a vállalat részére szállítani.

#### **III.2.4.4 Gyengeségek**

A gyengeségek között kell megemlíteni a kicsi hazai fuvarpiacot, ugyanis nem egyszer fordult már elő az, hogy a vállalat által előnyben részesített kisebb fuvarozócégek a megbízásokat nagyobb gépparkkal rendelkező szolgáltatókkal teljesítették – majd a fuvardíjat természetesen saját jutalék felszámításával számlázták ki.

A kereskedők is nehezebbé teszik a logisztikai folyamatok zavartalan működését, mert az általuk leadott megrendeléseknél gyakran előfordul, hogy aránytalan a mennyiségek megoszlása (kétfelrakós fuvar esetén 1 paletta áruért kell elmenni a legtávolabbi felrakó helyre). Ezeket a megbízásokat a fuvarozók nem szívesen vállalják el, így az áru sokszor késve érkezik meg a vevőkhöz, akik ilyenkor nemtetszésüknek adnak hangot, és egyúttal az operatív beszerzés munkáját kritizálják.

Fontos lenne az is, hogy a kereskedelemmel foglalkozó munkatársak a megrendelésekben bekövetkezett változásokról fuvarszervező kollégáikat azonnal tájékoztassák, ami sajnos időnként elmarad. Egy megrendelésszám alatt az árut több országból kell behozni, amit csak akkor tud a cég a vevőknek kiszállítani, ha az összes termék megérkezik. Épp ezért – a Just in Time rendszer hiányosságai miatt – a jelenlegi kis raktárkapacitás is okozhat gondokat. Nem utolsósorban a vállalatnak és a szolgáltatóknak az árakat illetően közösen kell megegyezésre jutni. Ez az ár igazodik a piaci feltételekhez, és hozzájárul mindkét fél megelégedettségéhez az együttműködés ideje alatt.

A fentiek alapján meg lehet határozni a beszerzés problémáit, feltárni a megoldási lehetőségeket, és megfogalmazni a célkitűzéseket. Alapkérdések lehetnek:

- Milyen intézkedéseket kell végrehajtani a beszerzés területén?
- Milyen nyersanyagokat, milyen minőségben és mennyiségben kell a gyártóüzemekből beszerezni?
- Ezek milyen áron és milyen feltételek mellett történjenek?
- Milyen útvonalakon és mely gyártól kell a nyersanyagokat megrendelni?

A SWOT-elemzés tényezői megadják a választ a stratégiai alapelvekre, amelyek a következők lehetnek:

- beszerzési stratégia (helyi vagy globális beszerzés),
- kommunikációs stratégia (az árajánlat kérésű tevékenység növelése),
- szolgáltatásstratégia (értékelési rendszer kialakítása, az ellenőrzés javítása),
- ár- és egyéb feltételekkel foglalkozó stratégia (különböző költségelemek feltételeiről szóló megállapodások - kötbér, felár),
- alvállalkozókkal kapcsolatos stratégia (üzleti barátok stratégiája, lehetőségek megragadásának stratégiája).



## **IV. STRATÉGIAI ALTERNATÍVÁK A JÖVŐBEN**

### **IV.1 Egy újabb beszerzési aukció a Marketline internetes oldalon**

A jelenlegi partnerek kiválasztása ilyen módon történt, amely folyamatnak a hiányosságai most jelentkeznek. Az egyik legfőbb probléma abból adódik, hogy a nyári licitálás során az egyes fuvarozócégek ajánlataikban olyan szolgáltatási díjakat adtak meg, amelyekért a jelenlegi megváltozott körülmények között (megsokszorozódott szállítási mennyiségek a piacon) már nem éri meg nekik ezt a tevékenységet tovább folytatni.

Több érv is amellett szól, hogy ne kerüljön sor egy újabb aukció megszervezésére:

- nem bővült jelentősen a fuvarpiac, ugyanazokra a résztvevőkre lehetne számítani,
- a szolgáltatók további árcsökkenést már nem tudnak biztosítani,
- elutasítanák a részvételt azzal az indokkal, hogy az akkori ajánlatuk van továbbra is érvényben,
- magasak a fuvarozóváltás költségei.

A hosszú távú stratégiai partnerkapcsolat kialakítása érdekében a jelenlegi áraknál magasabb, de még mindig versenyképes fuvardíjakkal – mind a vállalat, mind az alvállalkozó részéről – kellene számolni, így követhetőbbek lennének a keresleti/kínálati piac változásai.

## IV.2 Fuvarverseny szervezése

A Lasselsberger Hungária Kft. fuvarozókkal kapcsolatos problémáinak megoldása lehet a [www.fuvarverseny.hu](http://www.fuvarverseny.hu) internetes oldal által nyújtott szolgáltatás. Ezt a honlapot a Dolphinet Kft. hozta létre azzal a céllal, hogy a fuvaroztatók és a fuvarozó, illetve szállítmányozó vállalatok a legjobb üzleti feltételek elérése érdekében fuvarozási, logisztikai témájú árajánlatkéréseiket és -adásaikat egy helyen, online bonyolíthassák le.

A cég több éve foglalkozik logisztikai szaktanácsadással. Fő profilja a logisztikai folyamatok optimalizálása és az ehhez tartozó költségek csökkentése. Sok éves munka, tervezés és fejlesztés eredménye a fuvarverseny, a fuvarozásban egy eddig nem használt értékesítési és beszerzési forma. A cégnek rendkívül kiterjedt kapcsolatrendszere van, adatbázisában több mint 900 fuvarozó regisztráltatta magát, hogy a Dolphinet Kft. a megbízók igényeit a leginkább testre szabottan tudja kielégíteni. Többnyire hazai szolgáltatókról van szó, egyelőre csak kevés külföldi fuvarozócéggel dolgoznak együtt. Ennek a speciális szolgáltatásnak az igénybevétele leginkább azoknak a vállalatoknak ajánlott, akik megbízásaik jelentős részét közúton végeztetik. A Lasselsberger Hungária Kft. számára ezért ez egy járható út lehetne.

A folyamat legelső lépése az, hogy a lehetséges megbízók megkeresik a céget, és beszámolnak az aktuális helyzetről. Ennek során a fuvarverseny működtetője az alábbi kérdésekre keres választ:

- Mennyi a szállítások költsége évente?
- Mennyire tervezhetők előre időben a fuvarozások?
- Mekkora és milyen összetételű a fuvarszköz-állománya a vállalatnak?
- Mennyi alvállalkozóval dolgozik együtt?
- Hogyan működik a raktározási funkció?

A minél alaposabb tájékozódás érdekében egészítik ki még – részleteibe menve – a fuvarozói rendszerrel kapcsolatos legfontosabb adatokkal: milyen áru fuvarozásáról van szó (ömlesztett/palettás, veszélyes/nem veszélyes), mekkora mennyiségben, milyen

viszonylatokon (a fel- és lerakó helyek pontos megnevezése), milyen rendszerességgel, milyen típusú/méretű fuvarszközzel szállítható. A Dolphinet Kft. ezután készít egy tanulmányt, hogy kiderüljön, van-e egyáltalán lehetőség a költségcsökkentésre. A cél a legkedvezőbb árat kihozni a legkisebb bizonytalanság mellett. Az értékelés elkészülte után egy újabb megbeszélésre kerül sor a lehetséges megbízóval, aminek célja a megrendelő számára minél optimálisabb körülmények kialakítása. A cég az esetek többségében a modern (együttműködési) megközelítést javasolja, azaz egy vagy csekély számú fuvarozóval együttműködni, velük azonban egy hatékony logisztikai rendszer megvalósítására törekedni. Ha a cég esélyt lát a fuvarozással kapcsolatos költségek csökkentésére, akkor azt ezen a megbeszélésen számszerűsíti is. Ez a százalékos adat biztosan elérhető, de általában ennél jobb eredményt várhat a vállalat. Amennyiben létrejön a megállapodás a megbízó és a cég között, akkor az adatbázisban szereplő fuvarozók kapnak egy „Fuvarverseny értesítőt”, vagyis egy hírlevelet. Itt a megbízó vállalat dönt arról, hogy neve szerepeljen-e a felhívásban, vagy sem. Ez a tájékoztató a [www.fuvarverseny.hu](http://www.fuvarverseny.hu) internetes oldalon kívül – mint a cég első számú logisztikai portálján – megjelenik a [www.spednet.hu](http://www.spednet.hu)-n és a Progresszív Magazinban is.

Az első körben azok a vállalatok, akik úgy gondolják, hogy a kiírásban szereplő általános specifikációknak megfelelnek, jelentkezhetnek – egy cégismertetőt is csatolva – a megadott elérhetőségek valamelyikén, ez azonban még semmilyen kötelezettséget nem jelent számukra. A második körben elkészítik a részletes versenykiírást. Ez kb. 25-30 oldalban foglalja össze a vállalatnak a fuvarozókkal szemben támasztott igényeit, elvárásait. Nagyon fontos, hogy ebben a konkrét valós számok (a szállítás volumene, rendszeressége) még nem láthatók. Lehetőség van részajánlatot is adni, abban az esetben, ha a megbízó korábban úgy határozott, hogy több szolgáltatóval kíván együttműködni, illetve, ha annyira különféle fuvarviszonylatokra keres alvállalkozókat, hogy nagy a valószínűsége annak, az ellátási lánc folytonosságát és az optimális készletszintet csak több partner tudná biztosítani. A fuvarozók ezután eldöntik, hogy akarnak-e pályázni. Ha igen, akkor alá kell írniuk egy titoktartási nyilatkozatot, illetve az adott versenyre vonatkozó szolgáltatási szerződést, mindkettő a pályázó és a Dolphinet Kft. között jön létre. A szerződéskötés után a cég kiadja a pontos paramétereket. Amennyiben a megbízó kéri, a szolgáltatókat regisztrációs díj befizetésére is kötelezi, melynek célja, hogy komolyan vegyék a vállalat igényeit.

Ezt az összeget azonban két esetben visszakapják a fuvarozók:

- ha ajánlataik alapján meghívást kapnak az online licitre, valamint
- ha megnyerik a szolgáltatás teljesítéséért folyó versenyt.

A fuvarozócégek ezt követően elkészítik a részletes pályázati anyagukat, és a megszabott határidőre elküldik azt. Az összes ajánlat beérkezése után a cég kiértékelést végez, majd prezentációt készít a megbízónak, kiemelve minden egyes pályázónál, hogy melyiket miért ajánlja, illetve nem ajánlja. Közös kiválasztás során dől el, kik azok a szolgáltatók, akik meghívást kapnak az online licitre. Ez a licit csak nagyon kivételes esetekben marad el (egy vagy néhány fuvarozócég annyira kimagaslóan jó ajánlatot tett, hogy velük azonnali megállapodásra kerül sor).

Az eddigiekből következően már több előny is kirajzolódik, amelyek a Dolphinet Kft. által nyújtott szolgáltatás igénybevétele mellett szólnak:

- minden adminisztrációs és kommunikációs feladatot a cég végez el,
- az elvégzett munkára garanciát vállal (ha a megígért költségcsökkentés nem valósul meg, fél éven belül egy újabb fuvarversenyt szervez),
- a kezdetektől egészen a szerződéskötésig segíti a stratégiai beszerzést.

A következő lépés az, hogy a cég elkészíti a speciális, testre szabott versenyfelületet, majd a résztvevő fuvarozóknak két napos tesztelési időszakot biztosít. Amennyiben a megbízó vagy a résztvevők igénylik, oktatást is szervez a licitálási felület működéséről, használatáról, szabályairól. Az utóbbi három tevékenységgel (az online aukcióra történő meghívással, a versenyfelület elkészítésével és a tesztelési időszakkal) párhuzamosan – csak akkor, ha megbízó azt külön kéri – mélyinterjúk folynak azokkal a vállalatokkal, akiknek az online licitre meghívást kapott fuvarozócégek már hasonló tevékenységet végeznek. Ezeket a vállalatokat alvállalkozóik kéri meg arra, hogy töltsék ki a harminc állandó és a húsz vállalatspecifikus kérdést tartalmazó kérdőívet, amelyek szöveges és pontozásos rendszerben is értékelésre kerülnek.

A mélyinterjúkban az alábbi kérdések szerepelhetnek:

- Mennyire elégedett a vállalat a fuvarozócéggel végzett munkával?
- Általában tud-e a kért időpontra fuvarszekélyt biztosítani?
- Mennyire ügyel a határidők betartására?
- Hány baleset fordult már elő?
- Mennyire megbízható – mennyiség, illetve minőség tekintetében – az alvállalkozó?
- Előfordult-e már lopás vagy dézsmálás?

Az utolsó szakasz, maga az online licit, amelyek kezdőértéke általában egy közepkategóriába tartozó ár, például az első öt legjobb ajánlat átlaga. A versenyzők csak a fuvardíjakra tesznek ajánlatot, melyet kétszer kell beírni a megerősítés érdekében. Adott egy licitlépcső is, azaz egy előre meghatározott minimális összeg, amellyel a szolgáltatóknak az árakat legalább csökkenteniük kell minden egyes díj beírásánál. A résztvevők az aukció során nem látják egymást, azonban aktuális helyzetükről háromféleképpen kapnak tájékoztatást:

- világossárga mosolygós arc jelzi azt, hogy övék a legkedvezőbb ár;
- az arc narancssárgára változik, ha az ő ajánlatuk változatlan, de már nem ez a legalacsonyabb fuvardíj;
- a zöld színű szomorú arc azt jelenti, hogy bár tettek alacsonyabb licitárát, de ezzel nem ők a legjobbak, és nem tudják, hogy hányadik helyen állnak a versenyben.

A megbízó vállalat nagyságától és a szállítás volumenétől függ az, hogy egy ilyen fuvarverseny megrendezése mennyi időt vesz igénybe. A legrövidebb megszervezése általában másfél hónapig tart, multinacionális cégek esetén ez az idő három hónapra is meghosszabbodhat.

A Dolphinet Kft. szolgáltatási díjai három részből tevődnek össze:

**1) A tanulmány elkészítésének díja**

A tanulmány díjmentes akkor, ha a cég szerint van lehetőség költségcsökkentésre, illetve - optimalizálásra, és a megbízóval megállapodnak a fuvarverseny megrendezésében.

A tanulmány ingyenes akkor is, ha a cég szerint a lehetséges partnernél nem tudnak költségcsökkentést elérni.

A tanulmány elkészítését abban az esetben kell kifizetni, ha a Dolphinet Kft. szerint lehetne költségmegtakarítást elérni, a vállalat azonban mégsem ad megbízást neki a fuvarverseny megszervezésére.

## ***2) A szolgáltatás alapdíja***

Együttműködés esetén ez a felek által meghatározott összeg, ami fedezi a cég költségeit (dolgozók munkabére, adminisztrációs és kommunikációs költségek)

## ***3) Jutalék***

A jutalékról a szerződő felek – a Dolphinet Kft. és a megbízó vállalat – állapodnak meg. Lehet szó fix összegű jutalékról, illetve az elért költségcsökkentés %-ban kifejezett meghatározott hányadáról.

## IV.3 Elektronikus vállalati beszerzési rendszer létrehozása

Ma már csaknem minden vállalatnak van saját honlapja. Ebben a tényben nincs semmi meglepő, hiszen az internet minimális ráfordítás mellett kínálja a határtalan információáramlás és a kommunikáció lehetőségét. Ezek a honlapok alapvetően három célt szolgálnak: először is, hogy a vállalat egyáltalán megjelenjen a világhálón, másodsor, hogy a vállalat ott jó benyomást keltsen, és végül, hogy tájékoztasson a termékeiről/ szolgáltatásairól és magáról a vállalatról. A beszerzési részlegek azonban itt mégsem találhatók meg.

A vállalati honlapok pedig olyan speciális lehetőséget kínálnak, ami a beszerzés számára is figyelemreméltó lehet: minden információ rendelkezésre áll a nap 24 órájában, az információk folyamatosan elérhetők és frissíthetők, a fejlesztés olcsón megvalósítható, könnyen kezelhető, szabványosított rutinfolyamatok. Ezek olyan tulajdonságok, amik alapján a stratégiai beszerzésnek érdemes elgondolkodnia egy elektronikus beszerzési rendszer létrehozásán, ami a vállalati oldalon keresztül lenne elérhető. Ez tulajdonképpen egy nyílt piactér, ahol a vállalat szükségletei beszerzési kategóriákba sorolva jelennek meg. Nagy előnye más piacterekkel szemben, hogy a felmerülő igényeket testre szabottan közvetíti, és a piacteret felülről – a beszerzési stratégiák felől – építi fel. Nem egy általános beszerzési modellre épülő internetes felület, ami nem tud alkalmazkodni a folyamatosan változó vállalati igényekhez.

Milyen hatással lehet a beszerzési rendszer a vállalati folyamatokra és az egyes részlegek működésére?

- kedvezőbb beszerzési árak, mivel segít a megfelelő partnerek felkutatásában,
- egyes tevékenységek a szolgáltatókhoz kerülnek át,
- a hatékonyabb kommunikáció és rutinfolyamatok révén a vállalaton belül a költségek csökkennek,
- idő megtakarítása a projektek és a beszerzési feladatok leegyszerűsödése révén (csökkenő adminisztráció),

- a szabványosított folyamatok miatt azonos szempontok alapján ellenőrizhető a beszerzés folyamata (ezáltal a pénzügy és a marketing munkáját is nagyban megkönnyíti),
- a beszerzés hatékonysága folyamatosan kiértékelhető.

Ezekből látható, mik lehetnek azok a célkitűzések, amelyeket a vállalat egy saját beszerzési rendszer létrehozásával elérhet: először is, ez az oldal lehet a marketing egyik eszköze (piackutatás segítése, a beszerzési forrásokat hasznos információkkal ellátni), másodsor, lehet az új partnerek felkutatásának egyik eszköze, és végül, a kommunikációban és az információáramlásban nyújthat hasznos segítséget.

### **A beszerzési rendszer működése**

A beszerzési rendszer feladata, hogy összegyűjtse a lehetséges partnereket és az egyes beszerzési területekre mindig friss, ellenőrzött adatbankot biztosítson. A stratégiai beszerzés által előre meghatározott kategóriákat a piactér funkció kigyűjti, és a vállalati oldalon mindenki számára elérhetővé teszi. Az egyes kategóriák menedzselése, tartalommal való feltöltése és annak frissítése mindig minden esetben a beszerzési osztály feladata. A beszállítók és a szolgáltatók úgy tudják hasznosítani ezt a rendszert, hogy az internetes böngészőkre optimalizálva lenne kialakítva. A termék vagy szolgáltatás felkínálója új partnerek felkutatásához valószínűleg keresőoldalakat is igénybe vesz, így találna rá a vállalat honlapjára, azon belül pedig a beszerzési igényeket tartalmazó linkre. A szerződött partnerek figyelmét a beszerzés munkatársai hívhatnák fel a megváltozott körülményekre, és kérnék meg őket arra, hogy regisztrálják magukat a rendszerben.

Amennyiben a cégek eljutnak a beszerzési kategóriákhoz, egy regisztrációt követően hozzáférést kapnak az adott termék vagy szolgáltatás általános bemutatásának megtekintéséhez. A belépési jogosultságnak célszerű legalább 1 hetes hozzáférést biztosítani, így lehetőség van minél nagyobb adatbank kiépítésére. A leírást megismerve a cég eldöntheti, hogy megfelel-e a felsorolt követelményeknek.

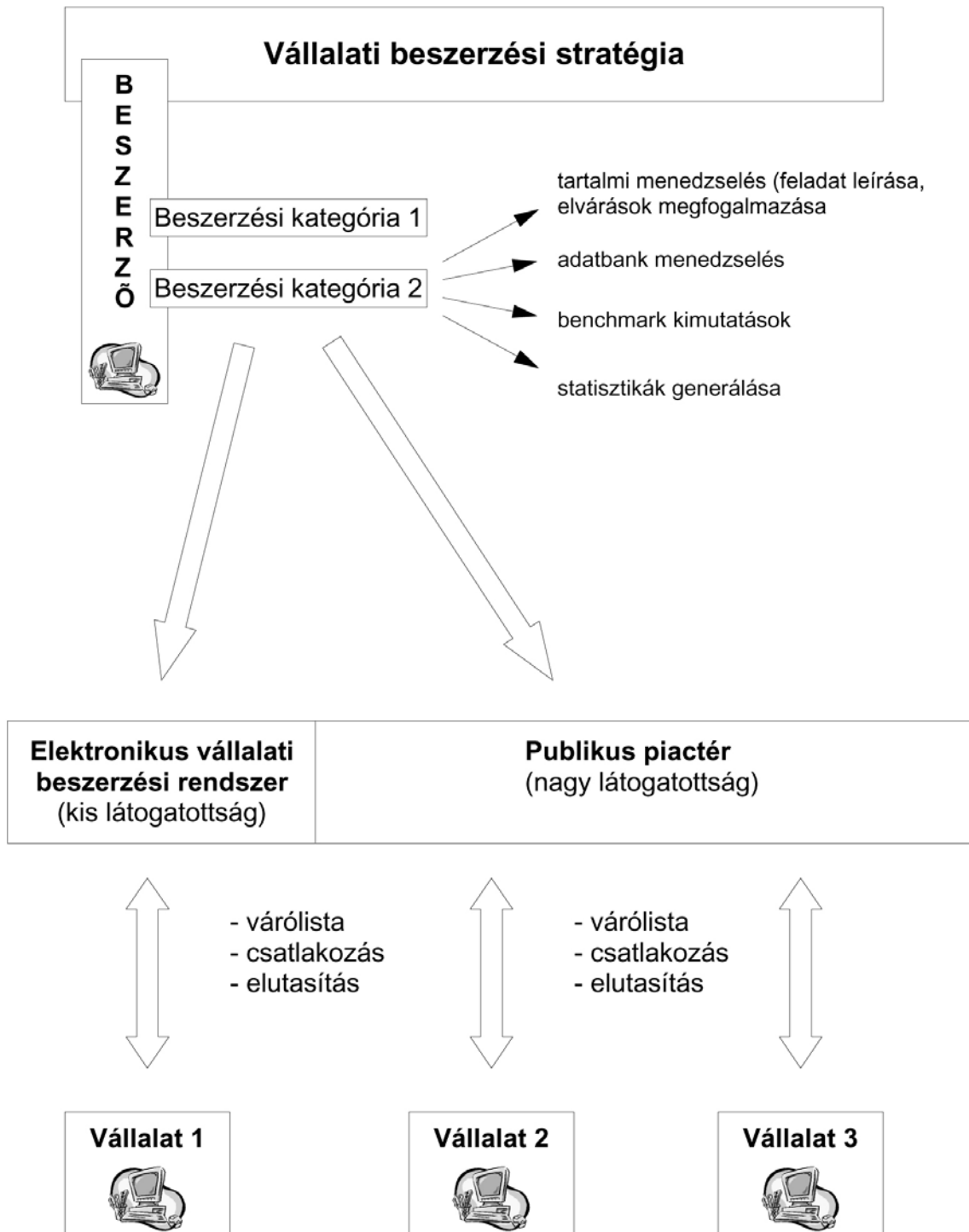
A beszerzési kategóriák megismerése után a vállalatok jól le szabályozott és etikus rend szerint működtetett előminősítő eljáráson esnek át. Ennek a funkciónak a célja, hogy



teljesen átlátható és átfogó képet adjon az elektronikus beszerzési rendszert üzemeltető vállalat számára a magát regisztrálni kívánó vállalatról (jelen esetben a beszerzési kategóriák között a fuvarcégek és azon belül a fuvarviszonylatok is szereplnének, így regisztrálhatnak szolgáltató vállalatok, csakúgy, mint nyersanyagokat és félkésztermékeket gyártó beszállító vállalatok is). Másrészt az előminősítés célja az, hogy a jelentkezők megmutathassák, kik ők és mire képesek. Ehhez egy online kérdőívet kell kitölteni, amelyben a jelentkezőnek részletesen be kell mutatnia a cégét cégismertetőn, referenciákon és az elért eredményeken keresztül. Gyakran szerepelnek még minősítésekről, ügyfelekről, gépparkról és szállítási módokról szóló információkérések is. Szükség esetén kérhető hivatalos banki igazolás is a jelölt pénzügyi helyzetéről. Az anyagi helyzet megmutatja a cég stabilitását és versenyképességét. Stratégiai szempontból kívánatos olyan cégekkel együttműködni, akik képesek megtartani, vagy éppen javítani termékeik és szolgáltatásaik versenypozícióját. A második részben a jelölt részletesen bemutatja a cég működését, illetve azokat a termékeit vagy szolgáltatásait, amellyel megcélozta a beszállítói rendszert üzemeltető vállalatot. A harmadik részben a termékére, szolgáltatására vonatkozóan kell megadnia a jellemző díjakat, így pontos értékek tárolódnak az adatbankban. Ezek a díjadási kategóriák előre meghatározásra kerülnek a rendszerben (pl. egy konkrét fuvarviszonylat díja EUR-ban megadva vagy munkaruhagyártó esetén 1 db vattakabát ára, aminek kivehető poláranyagú mellénye van).

A beérkező regisztrációt követően a vállalat beszerzési stratégiájától függően három lehetőség van:

- 1) Zárt beszállítói szám esetén a jelentkező várólistára kerül, amíg a zárt körből egy cég ki nem esik.
- 2) A stratégiai beszerző pozitív minősítését követően megtörténik a regisztráció az adatbankba.
- 3) A megadott információk alapján a beszerzésért felelős kolléga – döntését megindokolva – elutasítja a regisztrációs kérelmet.



IV.1. ábra. Az elektronikus vállalati beszerzési rendszer folyamatábrája, Dolphin Kft., 2005

A fentiek alapján az elektronikus vállalati beszerzési rendszer működésével szemben támasztott követelmények:

- A rendszer a beszerző számára jól leszábályozott módon biztosítja a friss és minőségi információk rendelkezésre állását, ezért a beszerzési stratégiában megfogalmazott elvek szerint segíti a munkáját. A jelentkező cégek által megadott információk egy adatbázisban lesznek tárolva.
- A beszállítói kategóriák általános bemutatása, illetve menedzselése a beszerző feladata, így mindig aktuális információkat érhetnek el a lehetséges partnerek.
- A beszerzési rendszer minden esetben rögzíti a beszerzőnek, a beszerzési rendszerhez csatlakozni kívánó és az adatbankba már regisztrált cégeknek a rendszerrel kezdeményezett eseményeit, amely működési és visszakereshetőségi biztonságot nyújt a rendszert használó feleknek.
- Az adatbankban már regisztrált cégeknek lehetőségük van saját adataik módosítására, amelyről később a beszerző értesítést kap.
- A cégek által megadott beszerzési árak és szolgáltatási díjak mindig ellenőrizhetővé teszik a vállalati folyamatok költségeinek alakulását, és számszerűsíthetővé válik a stratégiai beszerzés munkája is.
- A beszerzési rendszerhez történő csatlakozás elutasítása kizárólag csak indoklással lehetséges.

Az elektronikus beszerzési rendszer feladata, hogy a beszerző részére olyan eszközöket és módszereket kínáljon fel, amelyek alkalmazása a leghatékonyabb beszerzési folyamatot eredményezi. Így jönnek létre a különböző megversenyeztetési típusok, amelyek a beszerzésre vonatkozó információk nehezen átlátható és nehezen feldolgozható halmazában segítenek döntést hozni. A megversenyeztetési típusok közötti választást a vállalat beszerzési stratégiái, a beszerző vállalat piaci helyzete, a lehetséges partnerek pénzügyi helyzete és jellemzői, a beszerzés tárgyának fontossága a vállalat életében, a rendelkezésre álló idő, a beszerzés volumene és értékhatára befolyásolják a legnagyobb mértékben.

A legjobb megoldás megtalálásához a vállalati beszerzési rendszeren keresztül az alábbi technikák és módszerek alkalmazhatók:

- online licitálási szoftver, mely a legkülönbözőbb elvek szerinti megversenyeztetést is képes kezelni,
- kétszintű beszerzési rendszer, folyamatos listáztatás módszere
- online árajánlatkérés.

A vállalatok által alkalmazott főbb beszerzési típusok általános jellemzői és a hozzájuk legjobban illeszkedő megversenyeztetési módszerek a következők:

***1) Hosszú távú keretszerződések megkötésére vonatkozó stratégiai beszerzés***

A beszerzési rendszer a folyamatot gyors licitálási verseny lebonyolításával könnyíti meg. A beszerzés tárgya határozza meg, hogy milyen típusú internetes versenyfelület használata a legcélszerűbb arra, hogy ott a résztvevők ajánlataikat megtegyék. Minden egyes beszerzési feladathoz előre elkészített licitálási sablonokat használhat a beszerző. Ezeknek a sablonoknak az aukció időtartama alatt a legkönnyebb átláthatóságot kell biztosítani a beszerzőnek és az ajánlatadóknak egyaránt. Az online licitálási felület adminisztrációs rendszerének segítségével a beszerző feltölti friss információval a feladatra szabott licitálási sémát, meghatározza a meghívottak körét, tesztelési időszakot biztosít részükre, majd kitézi a verseny pontos dátumát. A licitálás teljesen automatikusan, a szabályzatban rögzített módon zajlik le. Az aukció végén a beszerzőnek pontos statisztikák állnak rendelkezésre a verseny részleteiről.

***2) Egy meghatározott időszakra vonatkozó, nem keretszerződés jellegű stratégiai beszerzés***

Ezekben az esetekben a kétszintű, folyamatos listáztatási elven működő megversenyeztetési rendszer alkalmazása a legjobb megoldás a beszerzés számára. A rendszer lényege, hogy egy bővebb szállítói, illetve szolgáltatói kör kerül kiválasztásra előre meghatározott szempontok szerint. Az adatbázisban regisztrált cégek egy meghatározott időszakra az adott beszerzési területre minősített szállítói státuszt kapnak. A vállalatok a beszerzési feladat (termék vagy szolgáltatás) teljesítésére nyerhetnek üzleti lehetőséget. Ennek feltétele az, hogy a megrendelés/igénybevétel

pillanatában az általuk megadott árak legyenek a legkedvezőbbek. A cégeknek folyamatosan van lehetőségük ajánlataik módosítására, és ezen a nyílt rendszeren keresztül betekintést kapnak arról, hogy a többi vállalathoz képest hogyan szerepelnek a regisztrált cégek körében.

### **3) Eseti jellegű, nagy értékű nem stratégiai beszerzés**

Nagy értékű beszerzések végrehajtásakor egy online verseny kiírása a leghatékonyabb megoldás. Két eset létezik:

- a) Folyamatosan ismétlődő, de időben előre nem tervezhető beszerzési feladatokra a lehetséges partnerek felkutatásával lehet felkészülni, majd az előre elkészített licitálási sablont használni.
- b) Előre nem vagy csak nehezen tervezhető beszerzési feladatoknál a már meglévő licitálási sablonok valamelyikét lehet alkalmazni, szükség esetén új sablont kell készíteni. A cégek felkutatása közvetlenül az aukció előtt történik, mert a beszerzési rendszerben a feladat elvégzésére nem volt külön kategória létrehozva.

### **4) Eseti vagy rendszeres, kis értékhatárú nem stratégiai beszerzés**

Itt a stratégiai beszerzés munkatársa döntheti el, hogy szeretné-e alkalmazni az internetes licitálási felületet, vagy egyszerűen csak árajánlatkérések szétküldésével kívánja megoldani a feladatot.

Ezt követően a fenti a) és b) pontokban bemutatott két megversenyeztetési típus közül lehet választani.

A vállalati elektronikus beszerzési rendszer a vállalat beszerzési stratégiáját szolgálja ki, annak szerves része. Kialakítását célszerű olyan szolgáltatókra bízni, akiknek ez a szakmája. Minden egyes vállalat ugyanis eltérő szervezeti, működésbeli és piaci jellemzők szerint végzi tevékenységét. Ezeknek a tulajdonságoknak a cégre szabott pontosítása teszi a megversenyeztetési folyamatokat minden esetben egyedivé. Az elektronikus támogatottság mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni a hagyományos munka jelentőségét, így a beszerző szakmai hozzáértését sem.

## V. ÖSSZEGZÉS

Diplomamunkámban a stratégiai beszerzés jelentőségét helyeztem előtérbe. A multinacionális vállalatoknak – így a Lasselsberger Hungária Kft-nek is – meg kell tudni felelni a velük szemben támasztott megváltozott elvárásoknak versenyképességük megőrzése érdekében. Ezen a téren megnövekedett szerephez jut a vevőkiszolgálás magas színvonala, melynek következménye, hogy a logisztika felértékelődik és időközponturn versenyne válik, valamint az ellátási lánc folyamatos tökéletesítésére való törekvés az alapanyag beszerzésétől a raktározáson át egészen a késztermék értékesítéséig. Épp ezért fontos, hogy ez a szervezeti egység nagy hatékonysággal működjön, munkáját alaposan és körültekintően végezze a felmerült nehézségekből tanulva egyre gördülékenyebbé váló folyamatok kialakításával.

Szakmai gyakorlatom ideje alatt tapasztaltam, hogy mennyire meghatározó a megfelelő fuvarozók kiválasztása, a döntésben szerepet játszó kritériumok fontossági sorrendjének felállítása a vállalat igényeire szabottan, és a szerződéskötés előkészítésekor minden körülmény figyelembevétele - az előre nem láthatóaké is.

Ezt a munkát a tervezéssel kell elkezdni, ahol az alapvető stratégiai irányelvek kerülnek kidolgozásra. A vállalat nagyságából adódóan stratégiai alapkérdés az is, hogy ekkora volumenű megbízásait egy nagyobb szolgáltatóra bízza, vagy több kisebb között ossza meg. Ezt követi a leendő partnerek felkutatása. A projekt végrehajtása során a beszerzési osztály munkatársainak minden apró részletre oda kell figyelni annak érdekében, hogy a vállalat és az alvállalkozók között hosszú távú, mindkét fél megelégedettségét szolgáló kapcsolat jöjjön létre.

Az együttműködés ideje alatt a kiválasztott szolgáltató által nyújtott teljesítményt nyomon kell követni. Ehhez nyújtanak segítséget a termelékenység, a gazdaságosság és a minőség mutatószámai. A centralizált stratégiai beszerzés „rövid élete” miatt ez az értékelési rendszer még csak nagyvonalakban ad képet a fuvarozók eredményességéről.

A hibás teljesítésért járó kritika mellett a dicséret legalább ennyit számít jól végzett szállítás esetén. A kapcsolatot csak így lehet fejleszteni, és az alvállalkozókat minél kifogástalanabb munkavégzésre ösztönözni.

Végül a SWOT-elemzés adhat választ a meglévő problémák megoldására, a közép- és hosszú távú célkitűzések megvalósítási lehetőségeire.

A stratégiai alternatívák között először egy újabb beszerzési aukció lehetőségét és várható következményeit vizsgáltam. A Marketline tulajdonképpen külső szolgáltatóként vesz részt a fuvarozók kiválasztásában, általános beszerzési modellekre építve próbálja kielégíteni a vállalatok legkülönbözőbb igényeit. Sikerességét nagyban befolyásolja az alapos előkészítés és a szoros együttműködés a stratégiai és az operatív beszerzés munkatársai között. A nyári aukció számos fuvarviszonylat esetén jelentős megtakarításokat eredményezett. Keresleti piac idején azonban sok probléma adódhat abból, hogy a fuvarcégek nem tudják azokon az árakon a megbízásokat teljesíteni, amikkel a versenykiírást korábban megnyerték.

Ezt követi a fuvarverseny működésének bemutatása, ami újdonság lehet a stratégiai beszerzés módszereinek körében, csakúgy, mint a hazai beszerzési és értékesítési piacon is. Hatékonysága abban rejlik, hogy egy olyan cég végzi el a fuvarozók kiválasztását, aki már több éve logisztikai tanácsadással és az ehhez tartozó költségek csökkentésével foglalkozik, és a kezdetektől fogva építi adatbázisát. A folyamat megismerése után ezt egy sokkal testreszabottabb megoldásnak tartom az előbbihez képest. A cég az általa elvégzett munkára garanciát vállal, a referenciái között szereplő vállalatok – egy hasonló fuvarverseny megszervezése óta – mind ugyanazokkal a szolgáltatókkal dolgoznak együtt, akiket a Dolphinet Kft. közreműködésével választottak ki.

A beszerzés feladatai igen sokrétűek, amelyek végrehajtásánál – véleményem szerint – egy elektronikus vállalati beszerzési rendszer létrehozása is lehetne előrelépés. Legnagyobb előnye abban van, hogy a megkeresett cégek regisztrálhatnak magukat ebben az adatbázisban a cég legjellemzőbb adatainak beírásával (cégnév, székhely, elérhetőségek, tevékenységi kör). Később, egy konkrét projekt esetén elegendő lenne ebben a kínálatban böngészni, és az így megtalált lehetséges partnerekkel felvenni a kapcsolatot. Ez jelentősen lerövidítené a felkutatásra és kiválasztásra fordított időt. Egy rugalmasan kialakított rendszer nagy segítséget nyújtana a beszerzés munkatársainak a legmegfelelőbb partnerek megtalálásában a termékek és a szolgáltatások esetében egyaránt.

## Irodalomjegyzék

1. Anyaggazdálkodás és logisztika a gyakorlatban, Budapest, Raabe Kiadó, 2005.
2. Beszerzési Kézikönyv (Módszerek és eszközök a beszerzési tevékenység támogatására), Budapest, Raabe Kiadó, 2003.
3. BAILY, P.-FARMER, D.: Beszerzés (Stratégia és menedzsment), Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1994.
4. CHIKÁN ATTILA: Vállalatgazdaságtan, Budapest, AULA Kiadó, 1997.
5. HALÁSZNÉ SIPOS ERZSÉBET: Logisztika (Szolgáltatások, versenyképesség), Budapest, Magyar Világ Kiadó, 1998.
6. LOCK, D.: Projektmenedzsment, Budapest, Panem Könyvkiadó, 1998.
7. MAJOROS PÁL-BARTA PÉTER-ZIMLER TAMÁS: Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana (Partnerek és alvállalkozók kezelése), Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999.
8. PORTER, E. M.: Versenystratégia (Iparágak és versenytársak elemzési módszerei), Budapest, Akadémia Kiadó, 1993.
9. SZEGEDI ZOLTÁN: Logisztika menedzsereknek, Budapest, Kossuth Kiadó, 1998.
10. SZEGEDI ZOLTÁN-PREZENSZKI JÓZSEF: Logisztika-menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó, 2003.
11. MÉNESI BALÁZS-HÉJJ TIBOR: Stratégiai szintű beszerzés: lehetséges-e, megéri-e?, Harvard Business manager, 2005/4, pp. 53-61.
12. KELLY, C.: Stratégiai beszerzés: egy lehetőség a versenyelőny biztosítására, Logisztikai évkönyv 2000, Budapest, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, 2000, pp. 65-69.
13. KEREPESZKI ISTVÁN: Módszer a beszállítók kiválasztásához, Logisztikai évkönyv 2002, Budapest, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, 2002, pp. 83-87.
14. SZEGEDI ZOLTÁN: Az időközponitú verseny, Hogyan csökkentheti logisztikai költségeit versenytársainál nagyobb mértékben?, Budapest, 2005. október 27.
15. [www.fuvarverseny.hu](http://www.fuvarverseny.hu)
16. [www.marketline.hu](http://www.marketline.hu)



# M E L L É K L E T E K

## 1. számú melléklet



A. T. Kearney „gyémántja”

Ménesi Balázs-Héjj Tibor: Stratégiai szintű beszerzés: lehetséges-e, megéri-e?, Harvard Business manager, 2005/4, pp. 53-61.

## 2. számú melléklet

# **FIGYELEM! A PÁLYÁZAT JELENTKEZÉSI HATÁRIDEJE HAMAROSAN LEJÁR!**

## **PÁLYÁZATI FELHÍVÁS! Elnyerhető szállítási munka nagysága: ~80.000.000.- Ft/év**

### **Ajánlatkérés:**

Megbízunk, a **Phantomnet Kft.**<sup>1</sup> képviseletében eljárva feladatunk, hogy megkeressük a magyar szállítmányozási, fuvarozási piacon azokat a szolgáltatókat, melyek a legjobb minőségben és a legkedvezőbb költségszinten képesek az igényelt szállítmányozási, fuvarozási szolgáltatásokat elvégezni.

**Azonosítási szám: 3218**

### **Feladatleírás:**

Partnerünk képviseletében **előzetes pályázati jelentkezéseket** fogadunk el tengerentúli import, komplett és gyűjtő konténeres, valamint belföldi közúti szállítási feladatainak **piaci megversenyeztetésére**.

A megversenyeztetésben **győztes Szolgáltató(k) feladata:**

- **tengerentúli import, komplett és gyűjtő konténeres,**
- **belföldi közúti szállítási** feladatainak elvégzése.

A Phantomnet Kft. autópári területen végzi tevékenységét, így az iparági éles árverseny miatt különösen fontos a minőségi szolgáltatás és a versenyképes ár.

### **Jelentkezés menete:**

Érdeklődés esetén kérjük, jelezze felénk a feladat részletesebb megismerésére igényét az [itt letölthető jelentkezési lap](#) kitöltésével. Kérjük, küldje el részünkre **cégismertetőjét** is az [info@fuvarverseny.hu](mailto:info@fuvarverseny.hu) címre **2005. november 7** -ig! A könnyű azonosíthatóság miatt kérjük a **Felhívás számát** megjeleníteni (**3218**). A jelentkezések elfogadását a Megrendelő határozza meg, a nála rendelkezésre álló információk alapján, így különösen fontos a cégismertető rendelkezésre állása!

### **Jelentkezés:**

[info@fuvarverseny.hu](mailto:info@fuvarverseny.hu), Pataki-Biró Vanda: 30/377-25-41 vagy Borbándy László: 30/222-33-66

**Figyelem, ez az Emlékeztető Felhívás a már jelentkezett Pályázókra nem vonatkozik!**

**Jelentkezési határidő: 2005.11.07.**

**Megversenyeztetett szolgáltatások összege: ~80.000.000.- Ft/év**

Cégünk több éves telemarketinges munkájának gyümölcseként jutottunk el Önhöz is. Kollégáink az elmúlt 3 évben bizonyára beszéltek már Önnel és engedélyt is kértek logisztikai, fuvarozási témájú marketinglevelek küldésére. Ha ön mégsem szeretne ilyen információkat kapni, kérem [iratkozzon le hírlevelünkről](#).

### **DOLPHINET KFT**

Tel: +

4-08

[www.fuvarverseny.hu](http://www.fuvarverseny.hu) e-mail: [info@fuvarverseny.hu](mailto:info@fuvarverseny.hu)

**Fuvarverseny értesítő, Dolphin Kft., 2005**

<sup>1</sup> Kitalált cégnév