

Budapesti Gazdasági Főiskola  
KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI KAR  
KÜLGAZDASÁGI SZAK  
Nappali tagozat  
Export-import menedzsment szakirány

AZ ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM BEVEZETÉSÉNEK BESZERZÉSI  
SZERVEZETRE GYAKOROLT HATÁSAI

Budapest, 2002

Készítette: Szabados Judit

## Tartalomjegyzék

---

<u>1</u>	<u>Bevezetés</u> .....	5
1.1	<u>Témaválasztás</u> .....	6
<u>2</u>	<u>A MOL Rt. rövid bemutatása</u> .....	7
2.1	<u>Vállalati folyamatok újjászervezése</u> .....	7
2.2	<u>Beszállítói politika</u> .....	8
2.3	<u>Beszerezés</u> .....	8
<u>3</u>	<u>Az Internet és az e-világ</u> .....	10
3.1	<u>Az Internet rövid története</u> .....	10
3.2	<u>Az e-business, az e-commerce és az e-procurement</u> .....	11
3.2.1	<u>Az elektronikus kereskedelem fajtái</u> .....	12
3.2.2	<u>Az e-business bevezetésének akadályai és a változás kihívásai</u> .....	15
3.2.3	<u>Az e-business SWOT analízise</u> .....	19
3.3	<u>Az elektronikus kereskedelem stratégiai szerepe</u> .....	20
3.3.1	<u>Az elektronikus kereskedelem általános hatásai</u> .....	23
<u>4</u>	<u>Az elektronikus beszerzés (e-procurement)</u> .....	27
4.1	<u>A beszerzésről dióhéjban</u> .....	27
4.2	<u>Az elektronikus beszerzés</u> .....	28
4.2.1	<u>Mit mutatnak a számok?</u> .....	29
4.3	<u>Az e-beszerzés bevezetése</u> .....	30
4.3.1	<u>A bevezetés kockázatai</u> .....	32
4.4	<u>Az e-beszerzés bevezetése a MOL Rt-nél</u> .....	32
4.4.1	<u>Az e-beszerzés folyamata</u> .....	35
4.5	<u>Az e-beszerzés hatása a beszerzésre és a beszerzési szervezetre</u> .....	38
4.5.1	<u>Strukturális változások</u> .....	39
4.5.2	<u>A bevezetés hatása a folyamatokra</u> .....	43
4.5.3	<u>Következtetések</u> .....	46
4.6	<u>A bevezetés értékelése</u> .....	47
<u>5</u>	<u>Összefoglalás</u> .....	52
<u>6</u>	<u>Felhasznált irodalom</u> .....	54
<u>7</u>	<u>Mellékletek</u> .....	57

## **Ábrák jegyzéke**

1. e-Business, e-Commerce, e-Procurement.....	11
2. Közösségi és egyéni hálózatok értéke .....	16
3. Az e-business SWOT analízise .....	18
4. Pareto vagy ABC analízis .....	27
5. A vállalkozói e-kereskedelem világpiacának várható alakulása .....	28
6. A pilot támogatói tevékenység megoszlása .....	33
7. Elektronikus beszerzési model .....	37
8. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer elemei.....	47

## **Táblázatok jegyzéke**

1. A MOL Rt legfontosabb pénzügyi adatai 2001-ben .....	6
2. Az e-commerce mátrix.....	12
3. A hagyományos nyomtatott katalógus és az elektronikus katalógus összehasonlítása .....	36

## 1 Bevezetés

Ma már szinte el sem tudjuk képzelni életünket a személyi számítógépek és mobiltelefonok nélkül - pedig nem is olyan régen csak nagyon keveseknek adatott meg a használatuk. A napjainkban tapasztalt tömeges elterjedésük forradalmasította az üzleti világot. Ki tudná manapság elképzelni egy vállalat vezetőjének mindennapjait anélkül, hogy reggelente leül asztali vagy hordozható számítógépe elé és ellenőrzi az e-mail-jeit, majd mobiltelefonján megbeszéli a teendőket beosztottjaival?

Az informatika és a hírközlés fejlődése gyökeresen átalakította a gazdaságot az elmúlt évtizedekben. Az Internet megjelenése, rendkívül gyors elterjedése és felhasználási módjainak sokszínűsége új utakat nyitott az üzleti életnek.

Napjainkat akarva-akaratlanul az „e”-k világa szövi át. Mindenhol hallani, olvasni az e-kereskedelemről (e-commerce), az e-üzletről (e-business) vagy akár az e-gazdaságról (e-economy), pedig még csak néhány éve használatosak ezek az elnevezések. Az e-gazdaság kifejezés ugyanis először 2000. január 31-én jelent meg a világ egyik legnagyobb üzleti hetilapjának, a Business Week-nek a címlapján, „mint egy új korszak kezdete, amely egyszerre ígér jelentős gazdasági növekedést, csökkenő munkanélküliséget és alacsony inflációt” (*E-gazdaság, 2001. július*)

A 2000. év első felében az új gazdaság nyújtotta lehetőségeket mind Európában, mind az Egyesült Államokban az egekig magasztalták; sorra jelentek meg merészebbnél merészebb előrejelzések az egyes részpiacok hirtelen és nagyléptékű fejlődéséről, legyen az szélessávú Internet hozzáférés vagy online állateledel kereskedelem.

Az „e”-k az információs társadalom sajátos termékei. Értelmezésükkel, alkalmazásukkal és hasznukkal még most is folyamatosan találkozunk a gazdasági élettel foglalkozó nyomtatott és internetes kiadványokban, hiszen egyetlen vállalat sem engedheti meg magának, hogy ne vegyen róluk tudomást.

## 1.1 Témaválasztás

Az Internet az élet minden területén kínál új megoldásokat. Óriási lehetőségeket nyitott meg a vállalatok számára, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni.

Diplomamunkámban a hatalmas e-világ egy kisebb részét - az elektronikus beszerzést - szeretném feltárni. Ez egy olyan terület, mely az Internetes alkalmazások egy speciális és a jövőt tekintve ígéretes részét képezi. Michael Mendoza, az Owens Corning Inc.<sup>1</sup> képviselője az e-beszerzésről a következőket mondta: „Csinálhatod jól vagy csinálhatod rosszul. Az egyetlen dolog, amit nem engedhetsz meg magadnak, hogy ne csináld.” Általánosságban elmondható, hogy legtöbben már felismerték az előnyeit és fontosságát, de még csak viszonylag kevesen tudtak belőle tőkét kovácsolni.

A MOL Rt.-nél, Magyarország egyik meghatározó vállalatánál nemrégiben került bevezetésre az elektronikus beszerzés. A MOL Rt. is abba a körbe tartozik, amelyben az e-lehetőségek átgondolt, tudatos kihasználása jelentősen elősegítheti a stratégiai célok megvalósítását.

Dolgozatomban szeretném bemutatni az e-világban rejlő potenciálokat, továbbá az elektronikus beszerzés bevezetésének vállalatra gyakorolt hatását. A kidolgozás során az elmélet és gyakorlat összhangjára, valamint a tanulmányaim alatt elsajátított ismeretek hasznosítására törekedtem.

Mivel a téma szakirodalma elsősorban angol nyelvű szakszavakra épül, ezért a dolgozatban mindig megjelölöm az angol kifejezést is, hogy az árnyalatbeli különbségek ne vesszenek el a fordításban.

---

<sup>1</sup> Toledo-i székhelyű, üveg és építőanyag rendszereket gyártó vállalat

## 2 A MOL Rt. rövid bemutatása

A MOL Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaságot 1991. október 1-én alapították az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt és tagvállalatai jogutódjaként. A MOL Rt. integrált olaj- és gázipari csoport, nettó árbevétele alapján Magyarország legnagyobb vállalata. A Csoport fő tevékenysége

- a) a kőolaj-, földgáz- és gáztermékek kutatását és termelését;
- b) a kőolaj-feldolgozást, -szállítást és -tárolást, a kőolajtermékek szállítását, tárolását, disztribúcióját, kis- és nagykereskedelmét;
- c) valamint földgáz és egyéb gáztermékek importját, szállítását, tárolását és nagykereskedelmét foglalja magába.

A Csoport 2001. évi átlagos létszáma 15.218 fő volt, melyből 10.482 főt foglalkoztatott az anyavállalat. (*MOL Rt. Éves jelentés 2001.*) A MOL Rt. legfontosabb pénzügyi adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

1. sz. táblázat

### A MOL Rt. legfontosabb pénzügyi adatai 2001-ben

Nettó árbevétel	1.105,10 Mrd Ft
Üzleti tevékenység eredménye	-8,16 Mrd Ft
Adózás előtti eredmény	-3,24 Mrd Ft
Adózott eredmény	3,01 Mrd Ft
Mérleg szerinti eredmény	1,24 Mrd Ft

Forrás: MOL Rt. Éves jelentés 2001.

### 2.1 Vállalati folyamatok újjászervezése

A MOL Csoport fő célkitűzései közé tartozik a meglévő és új piaci lehetőségek minél teljesebb kihasználása, a dinamikus fejlesztési és terjeszkedési stratégia követése, illetve a versenyképesség további növelése mellett a belső hatékonysági tartalékok

feltárása is. Ezek megvalósításáért indította el a vállalat az úgynevezett üzleti folyamatok átalakítása (Business Process Reengineering, BPR) programot 2000 májusában, mellyel a működési költségek agresszív csökkentését, a szervezet áramvonalasítását és a nemzetközi olajtársaságok teljesítménye felső 25 százalékának elérését tűzték ki célul. A megvalósítási terv az új folyamatokat egyetlen, integrált üzleti vezetési csomagba építi be.

A projekt az alábbi területeket foglalja magába: pénzügy, treasury, kontrolling, tervezés, értékesítés, kulcs teljesítménymutatók (KPI) és kiegyensúlyozott teljesítménymutató rendszer, vevőkapcsolatok kezelése, szállítás, anyaggazdálkodás, stratégiai beszerzés, e-beszerzés, emberi erőforrások, ellátásilánc-menedzsment és karbantartás.

A projekt tartalmazza még a MOL információs technológiájának teljes körű megújítását. Az új üzleti folyamatok alaprendszere az SAP R/3 lesz, de bevezetésre kerülnek más szoftverek is a vevőkapcsolatok kezelésére és az ellátásilánc-menedzsment támogatására.

A BPR által átalakított társasági folyamatokba már beépült az e-business (elektronikus üzlet) lehetőségeinek kihasználása is. (*MOL Rt. Éves jelentés 2000.*)

## **2.2 Beszállítói politika**

A MOL Csoport az alábbi irányadó értékek alapján kíván szállítóival együttműködni: kiváló minőségű termékek, szolgáltatások és folyamatok, nemzetközi szintű versenyképesség, megfelelés a nemzetközi környezetvédelmi, biztonságtechnikai és egészségvédelmi előírásoknak, megbízható szolgáltatások és teljes körű felelősségvállalás, szakszerű munkamódszerek alkalmazása, hosszú távú együttműködés, magas szintű kommunikációs módszerek és technikák használata. (*A MOL Csoport Beszállítói Politikája [2001]*)

## **2.3 Beszerzés**

A MOL Rt. általános célja, hogy a nem szénhidrogén-beszerzésein átlagosan 5 százalék megtakarítást érjen el 2003-ig, amely több milliárd forint csökkentést jelent

a vásárolt termékek és szolgáltatások költségeiből. A 2001-es év folyamán a Beszerzés ezen a területen már több mint 3 % megtakarítást ért el – elsősorban a beszállítások konszolidálása, egy új beszállító-értékelési rendszer bevezetése, illetve elektronikus folyamateszközök (katalógusok és aukciók) alkalmazásával. (*MOL Rt. Éves jelentés 2001.*)



### **3 Az Internet és az e-világ**

#### **3.1 Az Internet rövid története**

Ki hinné, hogy mintegy 10 évvel ezelőtt az Internetet még kereskedelmi használatra alkalmatlannak találták? Pedig a kezdetektől, vagyis 1969-től a 90-es évek elejéig a későbbi „világháló” kizárólag hadügyi, oktatási és kutatási területeken vehették igénybe. A mai több mint 150 millió embert magába foglaló felhasználósereg többsége számára ismeretlen tény, hogy az Internet 1994-ben – amikor is virágzásnak indult nyilvános és általános használata – már a 25. évfordulóját ünnepelhetette.

Az elméleti munkák az 1960-as évek elején kezdődtek meg és 1969-ben következett be a nagy áttörés: a Los Angeles-i Kaliforniai Egyetem (University of California) és a Stanford Kutatóintézet (Stanford Research Institute) számítógépei között sikerült kapcsolatot teremteni. Ez után a fejlődés már nem állhatott meg. Két évvel később működött az e-mail, újabb két év múlva pedig beindulhatott a csevegés (chat) is az Interneten.

Kezdetekben két funkciót töltött be a hálózat: az egyik, hogy rendkívüli helyzetekben biztosította a katonai kommunikációt, másrészt kísérleti kommunikációs rendszerként működött a kutatók (egyetemek) között.

Noha kereskedésre, kereskedelemmel kapcsolatos információk továbbítására nem lehetett használni, az Internet mégis igen gyors fejlődésnek indult. Ez elsősorban az egyetemeknek és a különféle kutatólaboroknak volt köszönhető, akik felfedezték meglepően hatékony kommunikációs értékét. Ennek megfelelően az e-mail játszott kulcsfontosságú szerepet a világháló fejlődésében és elterjedésében.

A kereskedelmi alkalmazás tiltása mellett más akadályba is ütközött az Internet általános használata: a csatlakozás magas költségébe, illetve létrehozásának nehézségeibe. Akkoriban több tízezer dollárba került egy, a csatlakozásra alkalmas számítógép és a modemek is nagyon kicsi kapacitással bírtak.

A nagy áttörés 1994-ben következett be, amikor új alapra helyezték az Internet használatát és megnyíltak a kapuk a kereskedelmi élet résztvevői számára is. A könnyű felhasználást segítő software-ek (Web browser, Web server) megjelenése után már lehetővé vált a képek és hangok együttes megjelenítése, míg korábban csupán szimpla szöveget tudtak továbbítani; és a navigáció is klikkelésekre egyszerűsödött le. A vállalatok is nagyon hamar felismerték az Internet használhatóságát, hiszen ezentúl könnyedén kapcsolatba léphettek egymással és marketing anyagaikat nagyon alacsony áron széles körbe eljuttathatták.

„1994-ben technológiai szikra pattant egy égésre hajlamos prérre. A könnyen kezelhető Internet a maga könnyen előállítható dokumentumaival és multimédiájával gyorsan terjedő tüzet gyújtott.” (*Hanson [2000]: p.5*) Olyannyira, hogy 1999-ben már óránként 6500 új Web oldal került fel a világhálóra.

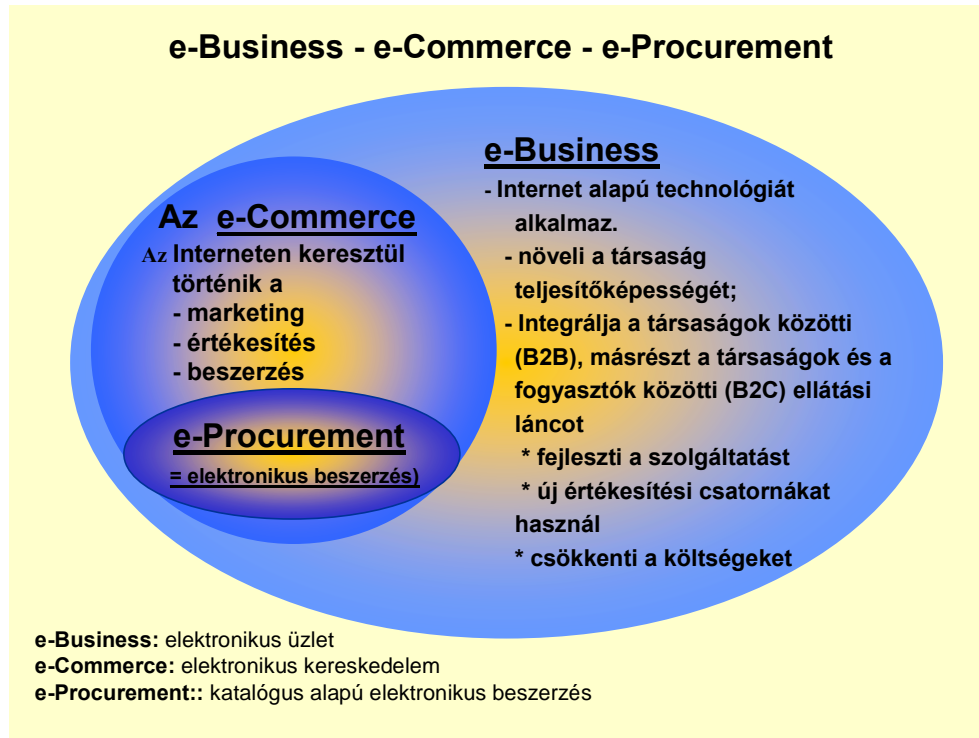
### **3.2 Az e-business, az e-commerce és az e-procurement**

Néhány éve eljutottunk oda, hogy a vállalatok, intézmények többsége stratégiai fontosságúnak tekinti az információs rendszerek alkalmazását, amivel egyidejűleg az Internet is stratégiai jelentőségűvé lépett elő. A legtöbb vezető a világháló lehetőségeinek minél teljesebb kihasználására törekszik, amellyel megőrizhető a társaság versenyképessége vagy akár előnyre is szert tud tenni a versenytársakkal szemben.

Az e-business elnevezés az internetes kommunikációtól, az adat átvitelen, az elektronikus beszerzésen, a pénzügyi tranzakciókon, az aukciókon, a távfelügyeleten és a kontrollon keresztül egy sor olyan tevékenységet jelöl, amely digitalizált kommunikáció segítségével megy végbe. Az e-business tehát nem csupán az elektronikus úton történő vételt és eladást, hanem a vevők részére nyújtott szolgáltatást és az üzleti partnerekkel történő együttműködést is jelenti. Ezért az üzleti partnerek közötti olyan tranzakcióként, vagy kommunikációként fogható fel, amelyben az információcsere nem fizikai, hanem elektronikus úton megy végbe. Az A. T. Kearney tanácsadó cég megfogalmazása szerint az e-business része az elektronikus kereskedelem (termékek, szolgáltatások, információ elektronikus

hálózatokon történő adásvétele), része a vevőkről, partnerekről szerzett digitális információ, az elektronikus eszközök segítségével szervezett vállalatirányítás és a hasonló háttérű ellátási lánc.

1. számú ábra



Forrás: SAP [2001]

Az elektronikus kereskedelem – vagy az angol nyelvű kifejezéssel élve: az e-commerce – az e-business része. Számptalan definíciója létezik: szinte mindenki, aki erről a témáról írt, vagy ebben dolgozott, összeállította a sajátját (lásd 1. sz. melléklet). Abban azonban megegyeznek, hogy általában azokra a kifejezetten kereskedelmi ügyletekre utalnak, melyeket az Interneten vagy az Internet alapú alkalmazások segítségével visznek végbe.

### 3.2.1 Az elektronikus kereskedelem fajtái

Az elektronikus kereskedelem alap kategóriáit a partnerek jellege szerint állíthatjuk fel (2. sz. táblázat).

## 2. számú táblázat

Az e-commerce mátrix

	<i>Üzlet</i>	<i>Fogyasztó</i>
<i>Üzlet</i>	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<i>Fogyasztó</i>	<b>C2B</b>	<b>C2C</b>

Forrás: Rácz [2000]

A táblázat közepén elhelyezkedő B2B (business-to-business) a vállalatok közötti elektronikus kereskedelmet jelöli, amely a teljes elektronikus kereskedelem mintegy 80%-át teszi ki. Ahogy a neve is mutatja, a B2B tranzakciókban vállalatok vesznek részt. Mindez történhet úgy, hogy a nagykereskedő a kis(ebb) kereskedő partnereit szolgálja ki, vagy pedig egy vállalat a vállalati ügyfeleit látja el. Egy-egy rendelés nagy volumenű és jobbra több különböző áruféleséget tartalmaz. Fontos tulajdonsága még, hogy az ügyfelek rendelései meglehetősen jól becsülhetőek – mind időben, mind a termék vonatkozásában. (Akácz, 2002) Ez a forma egyrészt a résztvevő partnerek mérete, másrészt pedig az e-business által elérhető előnyök jellege miatt vált a legtipikusabb kategóriává. A B2B neves képviselői között megtalálható a General Electric (beszerzés), a Cisco, az Oracle vagy a Dell Computer (beszerzés és eladás).

A többi három forma közül a B2C (business-to-customer) a legjelentősebb, mely a fogyasztói – lakossági – értékesítést jelöli. Ez gyakorlatilag a hagyományos bolti kiskereskedelmi tevékenység internetes változata, aminek értéke a Forrester Research szerint 1999-ben 20 milliárd dollár volt Amerikában és 2004-re várhatóan 184 milliárd USD-re növekszik. (Rácz [2000]) Általánosságban elmondható, hogy itt egy eladóhoz kapcsolódik – jó esetben – sok vevő, akik egyenként viszonylag kis összegű vásárlásokat bonyolítanak le, de azokat relatíve homogén áruajtákból választják ki. A könnyű és könnyen szállítható áruk előnyt élveznek az online eladásban a nehezebb és terjedelmesebb termékekkel szemben. Ami digitális formájúvá alakítható (pl. zene), különösen alkalmas az internetes eladásra, és a Web gazdaságossága könnyen

ki is írhatja ezen áruk hagyományos disztribúciós csatornáit. (Rácz [2000]) Erre a legjobb példa a teljesen digitális formában terjeszthető mp3 zene, illetve különböző képek internetes adásvétele. A B2C területén az Amazon.com számít úttörőnek (www.amazon.com) de már Magyarországon is számos követője van (pl. Zenebona.hu, Fotexnet.hu)

A C2B (customer-to-business) reláció forgalma alapján jóval kisebb jelentőségű az előzőeknél. Tipikus példája az utazási irodák, repülőjegy értékesítők, illetve a légitársaságok, akik lehetővé teszik, hogy az utazni szándékozók licitáljanak a repülőjegyekért – esetleg egyes utakért –, de a döntés a légitársaságoknál marad, hogy elfogadják-e az ajánlatot (pl. Priceline.com)

Végül a bal alsó sarok a C2C (customer-to-customer) szegmense, amely a fogyasztók (természetes személyek) közötti e-kereskedelmi kapcsolatot jelenti, amely a fogyasztói aukciók új divatját takarja, működését tekintve pedig a fizikai bolhapiacot váltja fel. Ebben a formában a szolgáltató csak az informatikai háttérrel biztosítja, és a kereskedő felek egyike sem a szolgáltató ügyfele; ezért – természetesen – nem biztosítja az olyan kapcsolódó szolgáltatásokat, mint a számlázás.

Az e-commerce mátrixon ugyan kívül esik, de az e-kereskedelem fajtáinál feltétlenül meg kell említenünk az elektronikus piactereket (marketplace) is. Ezek a piacterek vagy egy téma köré szerveződnek (customer driven) vagy pedig egy tetszőleges beszállítói kör számára teremtik meg termékeik értékesítésének lehetőségét (vendor driven). Általában nem csak kereskedelmi, de információs szolgáltatásokat is kínálnak, mint például közreadják a legfrissebb iparági híreket, befektetési lehetőségeket, újdonságokat.

Az e-piacterek egy speciális fajtája az elektronikus aukciók, amikor a hagyományos árverezésekhez hasonlóan licitálni lehet egy-egy termék vételére vagy eladására. Az előbbi a hagyományos aukciók „internetesített” változata, amikor is az eladó közzéteszi eladásra kínált árúját, a vevők pedig licitálhatnak rá. Végül a legtöbbet kínáló vevő kapja meg. Ennek a folyamatnak a fordítottja is létezik (reverse auction). Ilyenkor a vevő hirdeti ki, hogy milyen termékre van szüksége – természetesen minden technikai részlet közlésével – és a beszállítók licitálhatnak. Az aukció

nyertese pedig a beszerző társaság számára legmegfelelőbb ajánlatot nyújtó beszállító.

Technikai értelemben az elektronikus kereskedelem sajátos válfaját jelentik az internetes banki rendszerek és az államigazgatási szervek által az állampolgároknak nyújtott internetes szolgáltatások. Ez utóbbi még gyerekcipőben jár Magyarországon, de banki ügyeink jelentős részét már intézhetjük a világhálón. (Akác, 2002)

### *3.2.2 Az e-business bevezetésének akadályai és a változás kihívásai*

Az elektronikus eszközök bevezetésével számos dolog megváltozik a vállalat életében, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagyniuk a vezetőknek sem: másképpen kell irányítaniuk beosztottjaikat, akiknek szintén másként kell dolgozniuk – egy új, e-kultúras munkastílusra van szükség. Az átalakulásnak számos akadálya lehet. Elsőként a nemzeti és kormányzati korlátokat kell megemlíteni, mint az infrastrukturális problémák vagy a változást korlátozó kormányzati szabályok. Magyarországon a 2001-es év során történtek jelentős előrelépések a jogi környezet terén: elfogadásra került a 2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról, illetve a 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről.

Egy másik akadályt jelenthet a szállítói láncon belül kialakult kapcsolatok. Ha a beszállítók nem térnek át az elektronikus alkalmazásokra, de a beszerző vállalat már elhatározta magát, akkor ez utóbbinak új partnereket kell felkutatnia – valószínűleg teljesen megváltoztatva a korábbi szállítói láncot. Az e-kerkedelem továbbá veszélyezteti a meglévő üzleti kapcsolatokat is. A nagy gyártók ugyanis idegenkedhetnek attól, hogy elektronikus piacokon értékesítsék termékeiket a már megszokott és jól bevált nagy- és kiskereskedőket kikerülve. De szembe kell nézniük azzal a ténnyel, hogy új szereplők jelennek meg a piacon, és ezért a régi kapcsolatokat újra kell értékelni.

Ezen kívül az alkalmazottak részéről jelentkező aggodalom szintén lehet akadályozó tényező. Az elektronikus eszközök a napi rutin feladatok egy részét automatizálják, mellyel jelentős munkakapacitás szabadul fel. Emellett egyes munkaterületek

megszűnnek, az újak pedig más képességeket és ismereteket kívánnak. A munkavállalók ezért – munkájukat, pontosabban munkahelyüket féltve – tiltakozhatnak.

A bevezetést sokszor a költség- és munkaigényessége nehezíti. Azon vezetők, akik nem hisznek a sikerben, inkább a már működő és biztos hozamot ígérő projektekre helyezik a hangsúlyt. (*Rácz, [2000]*)

Ha az említett akadályokat leküzdve a társaság elhatározza, hogy bevezeti és használja az e-business-alkalmazásokat, szembe kell néznie a változás okozta kihívásokkal. Az első és talán legfontosabb kihívás a hálózati hatalom, amelyhez infrastrukturális beruházások szükségesek. Az e-világ a hálózatok erejéből tud igazán hasznot kovácsolni. Egy hálózatnak annál nagyobb ereje, értéke van, minél több egyedi komponensből áll. A hálózat mérete és értéke közötti összefüggés Metcalfe törvényeként lett ismert, mely kimondja, hogy egy hálózat értéke a résztvevők számának négyzetével növekszik. Metcalfe törvénye egy kommunikációs közegként, egy információcserére alkalmas hálózatként tekint az Internetre; és kijelenti, hogy a hálózat értéke annál gyorsabban emelkedik, minél több eleme van. Ez a törvény a kommunikáció logikájából következik: ha két személy van jelen, csak egy párbeszéd lehetséges. Ha már hárman vannak, akkor három vonalon mehet a társalgás („A” beszélhet „B”-vel és „C”-vel, illetve „B” és „C” is tud beszélni egymással) és így tovább. Amennyiben a kommunikáció értékes, minden új belépő értéket teremt a hálózat egészének. (*Hanson [2000]*) Ezért a kis cégek nagyságra tehetnek szert, ha széles hálózatokhoz kapcsolódnak; a nagy társaságok pedig azzal növelhetik saját hálózatuk értékét, hogy beszerződtetik a kisebb cégeket, hiszen így több kapcsolódás alakulhat ki a hálózatban, ami még értékesebbé teszi azt.



Forrás: Rácz [2000]

A változás egy másik kihívása a végfelhasználó megcélzása, azaz a vevőcentrikusság. „A pull marketing realitássá válik.” (Rácz, [2000]) Az Internet vállalat tevékenységeibe való beépítésének egyenes és ismert következménye a szállítási lánc átalakulása, lerövidülése. A gyártóknak nincs feltétlen szüksége a nagykereskedők közreműködésére, megkerülhetik őket – közvetlenül értékesítve a B2B vevőknek.

A harmadik kihívás az, hogy a társaságoknak nem elég versenyezniük, még védekezniük is kell. A világhálón mindenki számára elérhetővé válnak ajánlataik és akcióik, így egyszerűbb azokat keresztezni. Egy ilyen széles körben használt csatornán pedig sokkal gyorsabban terjednek a rossz hírek, mint a jók, ezért az „ellenfél” a vevőket könnyebben tudja befolyásolni egy-egy rosszindulatú és megalapozatlan pletykával. (Rácz, [2000])

Az eddig említett kihívások elsősorban az új környezet külső kihívásai. A vállalatoknak viszont a belső környezet átalakulási kényszeréről sem szabad elfeledkezniük. Az e-business bevezetése ugyanis önmagában nem oldja meg a problémákat, egyedüli eszközként nem használható a társaság általános teljesítményének javítására. Szükségszerű először más teendők elvégzése, más



lehetőségek kihasználása és csak ezután járhat sikerrel az e-kereskedelmi eszközök alkalmazása.

- Az egyik legfontosabb előzetes lépés a szervezet karcsúsítása, amely nélkül egy olyan szervezetet tennénk ki az elektronikus üzletvitel újdonságainak és hatásainak, ami nincs erre felkészülve. A megszokott szervezeti felépítéssel, hierarchia-rendszerrel, a kialakult szerepekkel, felelőségekkel nehezen összeegyeztethető a lépés. Még az is könnyen előfordulhat, hogy az elvárt teljesítménynövekedés és versenyképesség javulás helyett ezek ellenkezője következik be.
- Belső optimalás nélkül a folyamatok kifejezetten hátráltathatják az előnyök kiaknázását. Egy folyamat újratervezési projektre mindenképpen szükség van az újfajta üzletvitel szerves beillesztéséhez és kihasználásához.
- Emellett célszerű felülvizsgálni a vállalatirányítási rendszert (Enterprise Resource Planning, ERP) és ha kívánatos, át is alakítani. Arra azonban feltétlenül ügyelni kell, hogy csak akkor és olyan ütemben célszerű bevezetni az elektronikus eszközöket, amikor és amilyen ütemben azok képesek illeszkedni az egyéb rendszerekhez.

Összefoglalva egy mindenre kiterjedő e-business stratégia szükséges ahhoz, hogy a bevezetésre fordított erőforrások megtérüljenek. Ez a stratégia elveiben nagyon hasonlít az üzleti stratégiákhoz, kidolgozáskor nagyjából ugyanazokra a kérdésekre kell keresni a választ. (Pl. Milyen környezetben dolgozunk most és a jövőben ez hogyan fog változni? Kik a fő vevőink és mik az igényeik? Kik a fő versenytársaink? Kik vagyunk, milyen kompetenciákkal rendelkezünk? Milyen a belső szerkezetünk és milyenek a folyamataink? Stb.)

Az akadályok és kihívások ellenére a korábban még kételkedő társaságok közül is egyre többen teszik meg a szükséges lépéseket az elektronikus kereskedelem eszközeinek bevezetésére mind Magyarországon, mind külföldön. Egy 2001-ben készített felmérés szerint Magyarországon a 10 főnél többet foglalkoztató vállalatok

68%-a rendelkezett vezetékes Internet hozzáféréssel a központi telephelyén. A világháló elterjedtsége a nagyvállalati szektorban a legnagyobb: 98%-uk épített ki hozzáférést. A közepes cégek 82%-a, míg a kicsik mintegy kétharmada csatlakozott. (Fűrész, Erdei, Fodor és Gyimesi [2001])

### 3.2.3 Az e-business SWOT analízise

A SWOT analízis a szervezet erősségeit (Strengths) és gyengéit (Weaknesses), illetve lehetőségeit (Opportunities) és fenyegetéseit (Threats) vizsgálja. Azaz a vállalat belső – szervezeten belüli – és külső körülményeit elemzi a piacok, a vevők, a termelés, a pénzügyek, a menedzsment, a humán erőforrások, a technológiák, a politika és még számtalan más tényező vonatkozásában. A stratégiai tervezés során a SWOT elemzés segíti a pontos helyzetfelmérést és a tájékozódást a piacon.

3. számú ábra

#### Az e-business SWOT analízise

<p><b><u>Erősségek (Strength)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a módszer alkalmazóinál megjelenő előnyök</li> <li>- kedvező hatás a piaci versenyre és annak átláthatóságára</li> <li>- az adminisztrációs költség-hatékonyság nő</li> <li>- hatékony kommunikáció</li> </ul>	<p><b><u>Lehetőségek (Opportunities)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- megnyíló új piacok,</li> <li>- növekvő nemzetközi kereskedelem,</li> <li>- versenyképesség növelése</li> </ul>
<p><b><u>Gyengeségek (Weakness)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a technológiai folyamat szűk keresztmetszetei (bottlenecks),</li> <li>- törvényi és biztonsági szabályozás kérdései bizonylatolási előírás</li> <li>- a standardok hiánya,</li> <li>- földrajzi elérhetőségből fakadó nehézségek</li> </ul>	<p><b><u>Fenyegetettségek (Threats)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- országok/régiók ellenkezése,</li> <li>- oktatás és kompetenciák elégtelenségéből származó zavarok,</li> <li>- a kapcsolat és működés biztonságának hiányosságai.</li> </ul>

Forrás: Sawhney [2001]

Az erősségek nyújtotta előnyök elsősorban a csökkenő költségekben, a folyamatok egyszerűsödésében és az átláthatóság növekedésében mutatkoznak meg.

A gyengeségek főként a biztonságos technológiai háttér hiányában és a törvényi szabályozás hiányosságaiban lelhetők fel. Az Európai Unióban már évek óta foglalkoznak az elektronikus világ szabályozásával. Magyarországon a nagy előrelépést a tavaly elfogadott Egységes Hírközlési Törvény (EHT), az elektronikus aláírásról szóló törvény és az elektronikus kereskedelmi szolgáltatásokról szóló törvény jelentette. Azonban a törvény még mindig a papíralapú bizonylatok használatát írja elő a számlázáshoz és a fizetéshez.

A fenyegetettséget leginkább a biztonsági kérdések okozzák. Amint egy vállalat adatai felkerülnek a világhálóra, sokszorosára nő az üzleti titkok és adatok rossz kézbe kerülésének esélye. Ezért megfelelően kiépített tűzfalakat kell alkalmazni, ami jelentősen lecsökkenti a lehetőséget rendszerbe való illetéktelen belépéseknek. Ezen kívül szintén számolni kell az újtól és a változástól való félelem szülte negatív fogadtatással, kezdeti ellenkezéssel.

Az e-business legfőbb lehetőségei pedig a – sokszor emlegetett – megnyíló új piacok, melyek többek között a földrajzi határok elmosódásából adódnak.

### **3.3 Az elektronikus kereskedelem stratégiai szerepe**

Mielőtt bárki belevágna az elektronikus kereskedelem alkalmazásába, alaposan meg kell fontolnia, hogy milyen szerepet játszhat az elektronika a vállalat/vállalkozás átfogó stratégiájában. Nem szabad vakon elkötelezni magunkat a technológiának, hiszen az Internet csak egy eszköz a céljaink felé vezető úton. Az e-business – mint sokan, sokféle fórumon hangsúlyozták már – elsősorban a „business”-ről és nem az „e”-ről szól. Így az elektronikus kereskedelem bevezetése nem jelenti azt, hogy minden eddigi „hagyományos” média és módszer feleslegessé válik. A világháló csak kiegészíti, támogatja azokat. Gondoljunk csak arra, hogy annakidején a rádió sem lépett az újságok helyébe, és a televízió megjelenése sem szüntette meg a rádiót.

Tehát az Internet is egyike azon elemeknek, amelyek alaposan kidolgozott célok alapján, a piac egy meghatározott szegmensére fókuszálva próbálják a vállalatot egyre előrébb vinni. Ebben az értelemben az Internet

- a) egy kommunikációs eszköz, melynek segítségével megszólíthatjuk a fogyasztókat,
- b) egy alternatív disztribúciós csatorna,
- c) egy értékes közvetítő, mellyel további szolgáltatásokat nyújthatunk a fogyasztóknak,
- d) a marketing adatgyűjtés egyik eszköze és
- e) egy, az értékesítési lánc résztvevőinek egybevonására alkalmas módszer.

Lényegében az Internet – és egyben az elektronikus kereskedelem – kitágítja a vállalat hatókörét, de alapjaiban nem változtatja meg a vevőszerzés és vevőkielégítés módját. Az Intel elnöke, Andy Grove szerint „az elektronikus kereskedelem bevezetése nem csupán annyit jelent, hogy az Interneten keresztül árulunk valamit, hanem hogy a Netet<sup>2</sup> beleássuk a vállalat mindennapos működésébe, mindenek előtt a vállalközi (business-to-business) ügyletekbe és a vevőkapcsolatok kiépítésébe.”  
*(Hutt és Speh [2001]: p.118)*

Megfelelő alkalmazása esetén, az Internet jelentős előnyöket rejt magában. A leggyakrabban említett előnyei a fogyasztók hatékonyabb kiszolgálása, a jobb információáramlás és a költségcsökkentés. De nézzük meg ezt egy kicsit részletesebben:

- A világháló közvetlen összekötést hoz létre a gyárak és a vevők között, lehetővé téve, hogy a vásárló már a Web-oldalon kiválassza a számára legmegfelelőbb árut (akár egyedi igények szerint) és megrendelje.
- Az Internet segítségével az ügyviteli/tranzakciós költségek is jelentősen csökkennek. A BPAmoco igazgatója már 1999-ben azt nyilatkozta, hogy egy tranzakció létrehozatalának költségei, ha az olajtársaság alkalmazottja keresi fel a vevő irodáját kb. 400 dollár, ha a vevő jön a társaság irodájába 40 dollár,

a telefonhívás költsége 4 dollár, míg az elektronikus tranzakció csupán 40 centbe kerül. Emellett a Web a nap 24 órájában, a hét 7 napján fogadja a rendeléseket, szolgálat információt helyettesítve egy vagy több telefonos operátort, akik így a kiemelt ügyfeleknek tudnak több időt szentelni. Egyes cégeknél az automatizálás után hatodára csökkent az eladások tranzakciós költsége.

- Az ellátási láncban résztvevőket (vevők, beszállítók, közvetítők és minden partner cég) a világhálón át könnyedén össze lehet kötni – minden szervezeti, földrajzi vagy akár funkcionális korlát megszűnik. Egy közös adatbázist használva (melyet az Interneten keresztül minden résztvevő használhat) az összes, működéshez szükséges információ elérhetővé válik. Jó példa erre az IBM, ami miután az ellátási láncban résztvevő több mint 100 partnercéget „összekötötte” skóciai üzemével, tízszeresére nőtt a leltárforgalma. Nem beszélve arról, hogy a partnerek is profitálhattak a gyorsabb fizetésből és a koordináltabb együttműködésből.
- Egyre elterjedtebbek a kiszervezési (outsourcing) szerződések is, melyek infrastruktúráját szintén a világháló jelenti. Segítségével lehetőség nyílt arra, hogy a vállalatok fő tevékenységi területükre koncentráljanak és egyes tevékenységeiket egy szerződő félhez szervezzék ki. (Pl. a MOL a pénzügyi és számviteli részlegét kiszervezte az Accenture Rt-hez.)
- A Web-en elhelyezett termékkatalógusok segítségével a vevők megtalálhatják a kívánt terméket és a számukra szükséges információt. A különböző keresőprogramok (search engines) jelentősen megkönnyítik a katalógusok használatát, melyek éjjel-nappal az ügyfelek rendelkezésére állnak.
- Végül de nem utolsó sorban, az Interneten keresztül lebonyolított kereskedelemben mérhetően lerövidül a ciklusidő a megrendeléstől a termék szállításáig. Ennek egyik oka, hogy a megrendelések általában azonnal a gyártó egységekhez futnak be – késedelem nélkül. A General Electrics miután

---

<sup>2</sup> Internet rövidített elnevezése

mintegy 2500 beszállítójával kialakította elektronikus hálózatát, átlagos beszerzési ciklusideje közel 50%-kal javult. (Hutt és Speh [2001])

### *3.3.1 Az elektronikus kereskedelem általános hatásai*

A hagyományos kereskedelemre öt, hosszú időközön át helytálló „örök igazság” volt jellemző. Közülük az első a vertikális integráció igazsága. A második az, hogy az értékteremtésben a nagy értékű fizikai eszközök játsszák a központi szerepet. A többi három pedig a növekedés természetes határával, a tranzakciós költségek nagyságával és a gyors követési stratégia bölcsességével kapcsolatos. (*Accenture, 2000*)

Az e-kereskedelem azonban egy teljesen új szabályrendszer irányítása alatt áll, amely megkérdőjelezte és egészében felrúgta a korábban öröknek hitt igazságokat.

#### *Vertikális integráció*

A vertikális integráció abból a tényből indult ki, hogy nagyon hosszú időn át a vállalatok csak önmagukra támaszkodhattak. Mivel a más cégekkel való tranzakciós együttműködés sokba került és meglehetősen nagy kockázattal járt, ezért minden gyártó a saját végtermékéhez szükséges alapanyagokat, alkatrészeket saját maga állította elő. (Pl. az autógyártók önállóan készítették az egyes alkatrészeket, más társaságok –beszállítók – bevonása nélkül).

Az elektronikus kereskedelem eszközei mindezt megváltoztatták. A kommunikációs és információs technológia mára már olyan szintet ért el, hogy gyakran olcsóbb és hatékonyabb, ha másokkal együttműködve dolgozunk, mint ha teljesen önállóan végzünk el minden feladatot. Ugyan a napi ellenőrzés és koordináció esetenként bonyolultabbá válik, de a rugalmassággal és a költségekkel kapcsolatos gondok jórészt megoldódnak. Már elindult az a szakosodási folyamat, amikor is minden fontosabb üzleti tevékenységnek – a termék megtervezésétől a kiszállításáig – meglesznek a maga specialistái. Így lehetővé válik egy olyan vállalat létrehozása, melyben csak a legjobb és legkisebb költséggel járó közreműködőket alkalmazzuk. A kapocs pedig, amivel ez a szoros együttműködés megoldható, az Internet.

A hagyományos szervezetek számára kedvezőtlen, hogy – természetesen – ők maguk állják ellátási láncuk hatalmas költségeit. Látható, hogy egy ilyen vállalat nem lesz

sokáig életképes, hiszen egy olyan világban élünk, ahol a tranzakciós költségek alacsonyak, ezért a cégek termékeiket olcsóbban tudják piacra vinni. Továbbá a gyorsabb versenytársak és a már szakosodott új piaci belépők előbb-utóbb meg fogják támadni a hagyományos vállalat értékesítési láncának gyenge pontjait. Tehát azokat a funkciókat, amiben a szervezet nem a legjobb, érdemes más cégektől megvásárolni, mint önmagának elvégezni.

### *Immateriális javak*

A második igazság, miszerint a nagy értékű fizikai eszközökre kell összpontosítani, szintén kezd egyre elavultabb lenni. A vállalatok korábban a materiális javakat tekintették az egymás közti verseny alapjának, pedig a gyárépületek és berendezések mellett jelentős mértékben szükségük volt olyan kézzel meg nem fogható dolgokra is, mint a termékfejlesztés, a technológiai innováció, a piaci ismeretekre... stb. Ebben a környezetben is támaszkodhatott a társaság például a márkanévre vagy az üzleti együttműködésre, de nem ez volt az általánosan elterjedt gyakorlat. Az elektronikus kereskedelem azonban lehetővé tette a vállalatok számára, hogy az immateriális javakat helyezték előtérbe. Egyszerűbbé és olcsóbbá váltak a kooperációk, így az említett immateriális javakat egy jóval nagyobb vevői bázis tudja elérni. Az elektronikus eszközöknek köszönhetően a kereskedelem működése már nem függ akkor mértékben a fizikai eszközöktől, mint ahogyan pár évvel, évtizeddel ezelőtt. Nagyon jó kiskereskedelmi példa erre a [zenebona.hu](http://zenebona.hu) internetes oldal, mely mindenféle zenei cd-kkel és kazettákkal várja vásárlóit és az érdeklődőket. A vállalkozás kezdetekben mindössze egy, a világhálózathoz csatlakoztatott számítógépből és egy szobányi cd-ből, kazettából állt, mégis működött.

### *Növekvő nyereség*

A klasszikus gazdasági gondolkodásmódot megfelelően jellemzi a csökkenő nyereség törvénye, mely kimondja, hogy egy bizonyos mennyiség felett minél nagyobb számban adunk el egy terméket, annál kisebb az egy termékre jutó nyereség. Azaz egyetlen vállalat sem növelheti profitját örökké. Ez a feltételezés azonban nem igazán állja meg a helyét az elektronikus gazdaságban. Egyrészt azért, mert az információ

könnyen és olcsón mozog és a nagyobb teljesítmény nem igényel nagyobb befektetést. Ha a kezdeti befektetés megtörtént, minden egyes eladott termék ugyanannyiba kerül, mint az utolsó, amit eladtak. Ráadásul egyes termékek értéke még növekszik is, ha többen használják. A növekvő nyereséget az is alátámasztja, hogy bizonyos szállítók termékei iránt erős a piac elkötelezettsége. Általában ezekből a termékekből kerülnek ki az iparági sztenderdek, hiszen az a piac mindig afelé a termék felé mozog, amely végül a szabvány lesz.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy már nem érvényes többé a csökkenő nyereség törvénye. A fizikai eszközökre továbbra is fennáll ez a szabály, viszont az immateriális javakra támaszkodó üzleti termékekre a növekvő nyereség az igaz.

Az eddig említett gyökeres változások mellett

#### *Tökéletes információ*

Az e-gazdaságnak köszönhető, eddig említett gyökeres változások után van egy klasszikus feltevés, ami még inkább helyén való, ahogy az elektronikus világ felé haladunk: hisz a gazdasági szereplők egyre inkább „tökéletes” információval rendelkeznek. Korábban sohasem volt tökéletes az információ, mert nehéz és meglehetősen drága volt a beszerzése, ezért pedig a piac néhány szereplője több információval rendelkezett, mint mások. Ugyanakkor az Internet segítségével ma már nem csak fogyasztói szegmensekben, hanem egyéneknél is gondolkozhatnak a szállítók a vevők szokásairól, preferenciáiról; és ennek megfelelően képesek testre szabni a termékeket.

De a tökéletes információ felé haladás a másik, fogyasztói oldalon is jelen van. Egyszerűbbé, könnyebbé és olcsóbbá vált, mint valaha, hogy információt szerezzenek be a szállítókról, a termékeikről és az áraikról, melynek birtokában nehézségek nélkül összehasonlíthatják a versenytársak ajánlatait.

A „tökéletes” szó ugyan még mindig nem igaz, de egyre közelebb áll a valósághoz.

#### *Az idő*

Korábban a kereskedelem – többek között – a termékfejlesztéstől, a marketingtől, a tervező és értékesítési tevékenységeitől függött, mostanra viszont a stratégia gyors



újjáalkotása lett feltétlenül szükséges. Az elektronikus kereskedelemben ugyanis a különböző területeket alacsony költségek mellett (virtuálisan) is lehet koordinálni. Egy egész ellátási láncot rövid idő alatt össze lehet kovácsolni, utána pedig elegendő a személyi számítógépeken tartani a kapcsolatot az egyes egységekkel. A földrajzi határok megszűnnek, így a különböző funkciókat betöltő „csapatok” akár más-más kontinensen is tartózkodhatnak anélkül, hogy bármilyen jellegű fennakadás történne az üzleti folyamatokban. (*Accenture [2000]*)

A hagyományos vállalatoknak figyelembe kell venniük, hogy az új belépők már ezekre az új lehetőségekre építve fognak a piacra lépni, és ha nem követik példájukat, akkor nagyon gyorsan elveszíthetik korábbi szerepüket.

## **4 Az elektronikus beszerzés (e-procurement)**

Az e-procurement a vállalatok közötti (B2B) elektronikus kereskedelmet jelenti. Működése elektronikus katalógusok használatán alapul. (Rácz, 2000) A folyamatban a társaság és fő beszállítói közötti tranzakciók Interneten/intraneten keresztül történnek.

### **4.1 A beszerzésről dióhéjban**

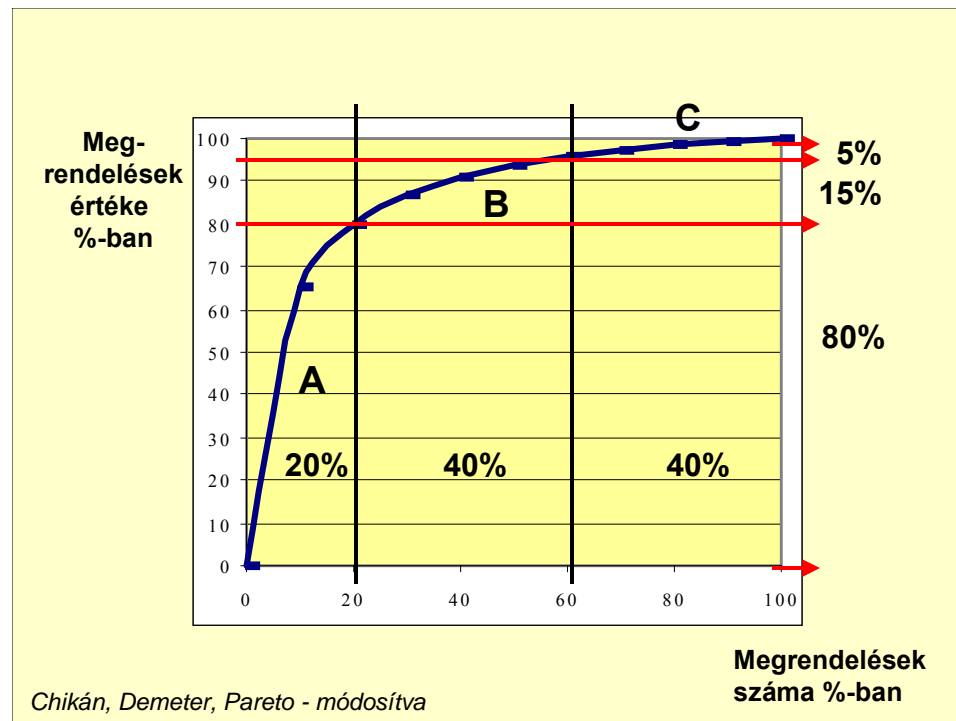
Beszerzésnek azt az üzleti folyamatot nevezzük, melynek során a vállalat nyersanyagokat, segédanyagokat, a gyártási folyamathoz szükséges szolgáltatásokat és operációs rendszereket igényel késztermékek vagy szolgáltatások előállításához. A beszerzés célja a termékek és szolgáltatások megszerzése a legoptimálisabb áron, a legmegfelelőbb időben történő szállítással, a szükséges mennyiségben, a legmegfelelőbb minőségben és a legmegfelelőbb szállítótól. (Hetyei [2001])

Attól függően, hogy milyen mértékben és módon kötődik a termeléshez az adott termék, kétféle anyagot különböztethetünk meg: A direkt anyagok a termeléshez közvetlenül és szorosan kapcsolódó termékek, melyek beszerzésekor törekedni kell a kockázatok minimalizálására. Az indirekt anyagok az MRO-termékek, melyek a termelés szempontjából kevésbé kritikusak, hiszen nagy mennyiségben állnak rendelkezésre a piacon. Beszerzésük során a költségmegtakarítás az alapvető cél.

A beszerzés során két fajta költség jelenik meg. Az egyik a vásárolt anyagok, eszközök és szolgáltatások beszerzési ára, a másik pedig a beszerzési folyamat során képződő tranzakciós költségek. Ezért pénzügyi előnyök egyrészt a működési költségek csökkenése, másrészt az alacsonyabb beszerzési árak révén jelentkezhetnek.

A szervezeti piacokra jellemző, hogy a vevők száma relatíve alacsony, azok vásárlásainak eloszlása pedig egyenetlen. A Pareto szabály szerint a forgalom 80 százalékát a vásárlók mindösszesen 20 százalékának adják el. Ezért erre a 20 százalékra érdemes koncentrálni. (Jobber [ ])

## Pareto vagy ABC analízis



Forrás: Chikán, Demeter, Pareto - módosítva

## 4.2 Az elektronikus beszerzés

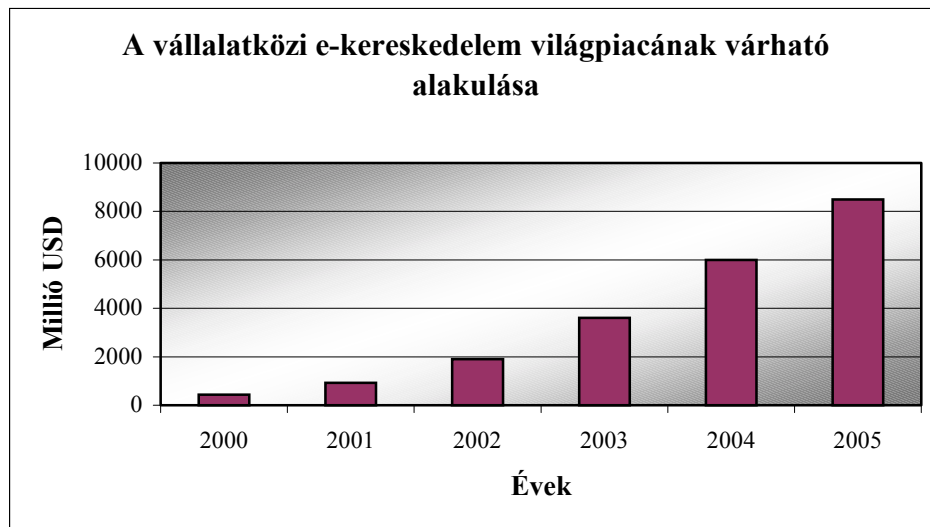
Azon termékek és szolgáltatások választéka, melyeket a világhálón át lehet értékesíteni, illetve beszerezni, nagyon széles: az irodai berendezésektől a nehézipari termékeken át a számítógépekig minden megtalálható; sőt, még a legkülönbélebb tevékenységekhez kapcsolódó tanácsadás is lehetséges. Az Internet alapú alkalmazások a leghatékonyabb eszközt jelentik a vállalati beszerzőknek a megfelelő beszállítók megtalálásához. Az elektronikus piacterek és elektronikus közösségek, mint például a CommerceOne, a VerticalNet vagy a magyar Marketline.hu nagyban megkönnyítik a beszerzők munkáját – mégpedig költséghatékony módon. Felmérések szerint egyes termékek esetében – mint az információs szolgáltatások és a digitális termékek - a szállítók szinte lenullázhatják pénzügyi költségeiket, ha az Internetet használják az értékesítéshez. (Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002])

#### 4.2.1 Mit mutatnak a számok?

Az elektronikus beszerzés nagyon gyorsan terjed a vállalati szférában, melynek a legfőbb oka, hogy az alacsonyabb szolgáltatás- és termékárak mellett egyéb megtakarításokat is ígér a rendelés és a fizetés hagyományosan munkaerő igényes folyamatainak automatizálásával. Erre utal számos vállalat jelentése. Az Owens Corning például az elektronikus eszközök alkalmazásával éves szinten 10%-os csökkenést ért el a vállalat beszerzési kiadásaiból, ami mintegy 340 millió dollárt jelent. De más nagy társaságok is hasonló előnyökről számolnak be. A Lucent Technologies a szükséges indirekt anyagok 15%-át vásárolja online, és így minden egyes beszerzésre kiadott dollár 5-7 dollár bevételt hoz. (Verespej [2002])

A Gartner Inc. elemzései azt mutatják, hogy a 2000-re becsült 75 milliárd dollár értékű elektronikus anyagbeszerzések 2003-ra várhatóan 3.17 billió dollárra fognak rúgni, 2005-re pedig a vállalkozói elektronikus kereskedelem piaca előreláthatólag 8.5 billió dollárt tesz majd ki. (Pastore [2001])

5. számú ábra



Forrás: Garner, Inc.

Még ennél is nagyobb mértékű növekedés történhet, ha nem csak a működéshez szükséges indirekt anyagok beszerzése folyik majd az Interneten, hanem a gyártáshoz szükséges direkt anyagoké is.

Az ActivMedia Research (AMR) jelentése szerint a vállalatok a vásárolt termékek költségeiből mintegy 15-20 százalékot faraghatnak le. Természetesen a lehetséges megtakarítások mértéke a termékek jellegétől függ: a vegyi- és kötőanyagoknál 15-20%, 19% a különböző fémeknél és alkatrészeknél, 30-32% a hullámpapír-termékekénél, és körülbelül 40% az MRO<sup>3</sup> anyagokra. (*Verespej [2002]*) Ennek ellenére az AMR 2001-ben készített felmérésének eredménye azt mutatta, hogy a három vagy annál több éve a világhálón működő B2B üzleteknek mindössze 46%-a volt jövedelmező. (*Pastore [2001]*)

A beszerzési árakon kívül a folyamatok és az adminisztratív tevékenységek költségei is csökkenthetők. A Texas Instruments Inc. megrendeléseinek árát 80-ról 25 dollárra redukálta. A Deere & Co. beszerzéssel kapcsolatos adminisztratív kiadásait 97 dollárról 22-re faragta le. A 3M Co. pedig a számlázás költségeit csökkentette a korábbi harmadára úgy, hogy a közel 30 százalékos hibaarányt szinte teljesen felszámolta.

A költségmegtakarítások mellett más előnyökre is szert lehet tenni az elektronikus beszerzés alkalmazásával. A Hewlett Packard képviselője azt nyilatkozta, hogy a bevezetés után a mintegy 20%-os ármegetakarítás mellett, 20-25%-os hatékonyságnövekedést is tapasztaltak, mivel a beszerzésben résztvevőknek többé nem kellett küldözgetniük a megrendeléseket, és nem kellett végtelen adminisztratív teendőkkel bajlódniuk, hiszen a szükséges információkat elég egyszer felvinni az elektronikus adatbázisba. Az ilyen és hasonlóan feleslegessé vált tevékenységek kiiktatásának köszönhetően egyes vállalatoknál (pl. Lucent Technologies) várhatóan 60-70%-kal rövidül le a tranzakciók futásideje. (*Verespej [2002]*)

### **4.3 Az e-beszerzés bevezetése**

Egy vállalat megjelenése az Interneten és bekapcsolódása az elektronikus kereskedelembé egy olyan folyamat során jön létre, melynek megvannak a maga lépcsőfokai:

---

<sup>3</sup> Maintenance, Repair, Operation (karbantartás, javítás, üzemeltetés)

- 1.) A kalandozás az Interneten az első lépés. Ilyenkor a világháló adta előnyökből még csak nagyon keveset tapasztal a vállalat. A partnerekkel való kommunikációban az e-mail-eket használják, illetve a potenciális partnerekről és konkurens társaságokról azok honlapjain böngészve tájékozódnak.
- 2.) Hamarosan a vállalat ráésszmél, hogy neki is a Net-en van a helye. A második lépcsőfok a kilépés az Internetre. A vállalat – a marketing osztály felügyelete mellett – elkészíti saját honlapját, amely a cég online ismertetőjeként, még elsősorban marketingkommunikációs eszközként funkcionál. Ezen jelenhetnek meg az első változatos termékismertető, a vállalaton belüli elérhetőségek és a viszonteladók listája.
- 3.) A harmadik szint már az elektronikus kereskedés kezdetét jelenti. A honlap már nem csak tájékoztató jellegű, hanem lehetővé teszi az online rendelésvételeket és – banki közreműködéssel – biztosítja a fizetés feltételeit is. Ebben a fázisban a Web-adatbázisok és a vállalat támogató (back-office) rendszerének az összekapcsolása is szükséges.
- 4.) Mikor létrejönnek az első katalógus alapú beszerzési kapcsolatok, onnantól már az e-procurement-ről beszélhetünk. Ez működhet az egyes vállalatok között kiépített egyedi online vonalakon, külső vagy belső katalógusok alkalmazásával. Ezek a katalógusok a termékek pontos műszaki adatait és árát tartalmazzák,
- 5.) Azokat a katalógusokat, katalógusrendszereket, amelyeket egy-egy iparág közösen működtet, marketplace-eknek, azaz elektronikus piactereknek hívjuk. Itt minden résztvevő társaság termékeinek részletei megtalálhatók. Sikere pedig abban rejlik, hogy használatával növekszik a beszerzési folyamatok sebessége, hiszen a Web-oldalon található adatbázis (katalógus) segítségével hozzáférhetővé teszik a vásárlói döntések meghozatalához szükséges információkat. Az e-piacterek egy speciális fajtája az e-aukciók, amikor – fajtájától függően – egy termék vásárlására vagy pedig egy keresett árucikk szállítására lehet licitálni. (*Gartner [2001]*)

Az e-business-t a vállalat működésének bármely területére is szeretnék bevezetni, a siker kulcsa mindig abban rejlik, hogy a vezetőség milyen mértékben kötelezte el magát, hogy belépjen ebbe az elektronikus világba.

#### *4.3.1 A bevezetés kockázatai*

Az elektronikus eszközök bevezetése alapos elővizsgálatot igényel. Nagy jelentőséggel bír a megvalósítható opciók időben történő és alapos áttekintése, vizsgálata. A GarnterGroup szerint öt olyan tényező létezik, amit egy e-business projekt keretében feltétlenül figyelembe kell venni és nem szabad kockáztatni:

- 1.) Az összes meglévő üzleti folyamatot nem szabad egyszerre áttervezni e-business-re. Ehelyett ütemtervet kell készíteni, és a megvalósítást szakaszosan kell véghezvinni. Így lehetőség nyílik arra is, hogy a korábbi lépésekből levonva a tanulságot, folyamatosan javítsuk önmagunkat és a tervet.
- 2.) Nem szabad felfüggeszteni a projekt menedzsment szabályait csupán azért, mert ez e-business. Ugyanúgy hozzáértőkre és rátermettekre van szükség, mint bármely más projekthez.
- 3.) A technológia önmagában megoldja a problémákat, a nehéz feladatokat. A technológiát a kijelölt üzleti célhoz kell rendelni.
- 4.) A meglévő ügyfelek és az új piacok kiszolgálásának szintjét folyamatosan figyelni, javítani kell.
- 5.) Nem szabad azt feltételezni, hogy a holnapi versenytársak a ma ismert helyzetből indulnak ki. Ezért egy átfogó e-business túlélési tervet kell készíteni, amely a versenytársak akcióit előzi meg. *(Rácz [2000])*

#### **4.4 Az e-beszerezés bevezetése a MOL Rt-nél**

Az e-procurement bevezetésére a MOL Rt-nél a már korábban említett üzleti folyamatok átalakítása (Business Process Reengineering, BPR) projekt keretén belül került sor. A folyamat a meglévő helyzet elemzésével kezdődött még 2000-ben, és 2001. januárjában érte el a megvalósítási fázist, melynek eredményeként tavaly júniusban elindult a „pilot”, azaz a kísérleti üzemeltetés.

A pilot két okból is nagyon hasznos a tényleges bevezetés előtt. Egyrészt lehetőséget ad a módszer elsajátítására, másrészt pedig a próbaüzemeltetés alatt előjönnek mindazon problémák és hibák, amik gondot okozhatnak az éles rendszer beindításakor és kezdeti működtetésekor. Ezen kívül persze más előnye is van – például ha sikerül elkötelezett és lelkes munkatársakat beválasztani a „kísérletbe”, akkor az ő pozitív hozzáállásuk sokat segíthet az új eszköz elfogadtatásában.

A pilot előkészítéséhez számos feladatot kellett elvégeznie az e-procurement csapatnak: az alkalmas partnercégek felkutatása, a résztvevő termékkör meghatározása, a technológiai háttér kialakítása csak néhány a számos teendőből.

A próbaüzemeltetéshez általában az MRO (karbantartás, javítás, üzemeltetés) köréből választanak terméket, és nem történt ez másként a MOL-nál sem. Először azonban a beszállítókat kellett kiválasztani. Olyan beszállítókra volt szükség, akik képesek és hajlandók részt venni ebben az újfajta együttműködésben – tudva, hogy a bevezetéshez hatalmas plusz erőforrások szükségesek, és hogy nem lesz zökkenőmentes a folyamat. A vállalat elsősorban a már meglévő partnereket kereste fel és azokkal, akikkel sikerült megegyezni felújították a korábbi szerződést, hogy az megfeleljen az e-procurement követelményeinek is. Ezzel a lépéssel jelentősen lecsökkent a beszállítók száma. Egyrészt azért, mert nem mindenki tudott a kívánalmaknak megfelelni, másrészt pedig egyes területekről nem volt érdemes a továbbiakban is számtalan beszállítóval együtt dolgozni, ezért csak a legkedvezőbb ajánlatot adó társasággal kötöttek szerződést.

A régi-új partnerekkel való egyeztetéseket követően kiválasztották a pilot-ban résztvevő árucikkek pontos körét: irodaszereken, nyomtató patronokon, formanyomtatványokon és labor-vegyszereken próbálhatták ki az igénylők és a jóváhagyók az új rendszert.

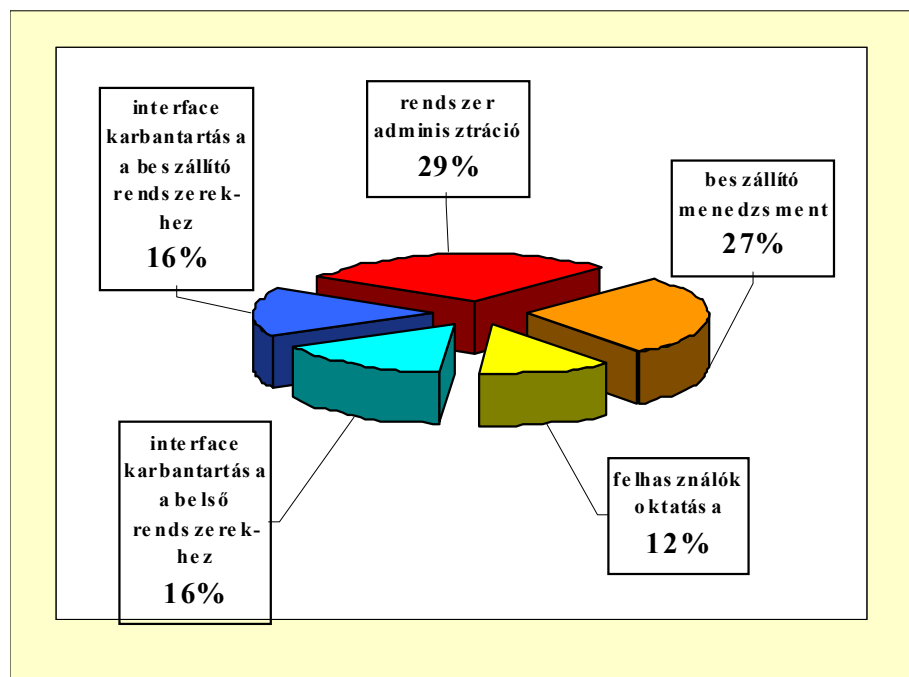
A szoftverek kiválasztása utáni teendőkhöz már a többi üzletág hozzászólására is szükség volt, ugyanis tisztázni kellett a szerepköröket, a döntési pontokat és a kapcsolatokat a meglévő rendszerhez. Ebben a munkában a későbbi felhasználók, a logisztika és a pénzügy is képviseltette magát.



A beszállítóktól kapott adatok után megkezdődött a katalógus felépítése, feltöltése, majd a tesztelése. Ezzel párhuzamosan elindult a pilot felhasználóinak a képzése is. Egy ilyen új keletű, eddig semmilyen formában nem használt eszköz bevezetésénél nagyon fontos a felhasználók felkészítése és a folyamatos háttértámogatás megszervezése, hogy minden nehézség helyzetben (pl. katalógus kezelése, elakadó megrendelési folyamatok rendezése) kapjanak segítséget. Ennek a támogatásnak a legfőbb funkciója nem az, hogy szakszerű tanácsokkal lássák el a kérdezőket, hanem hogy megértsék félelmeiket, és hogy ne érezzék magukat bizonytalanságban, elhagyatottan az „ismeretlenben”.

6. számú ábra

### A pilot támogatási tevékenység megoszlása



Forrás: Aberdeen Group [1999]

A háttér támogatók voltaképpen eladói funkciót is betöltenek, hiszen az új rendszer használatát közvetítik a felhasználók felé. Nem valamiféle terméket, hanem az alkalmazást, kényelmet és néhány emocionális elemet (pl.: elkötelezettség,

csapatsszellem) adnak tovább a felhasználói tudás gyarapítása mellett. Ezzel teszik a felhasználókat fogékonyabbá az elektronikus világ megismerésére.

Miután minden előkészület megtörtént, a rendszer összeállt az éles indításra. A felhasználók rendszerbe léptetésével párhuzamosan folytak a rendszeren folytatott felülvizsgálati munkálatok is, hogy a felmerülő hibákat, problémákat azonnal észleljék és elhárítsák.

Az e-procurement kísérleti üzemeltetését eredetileg 5 hónaposra tervezték, de nagy sikerének köszönhetően végül csak egy év múlva, 2002. júniusának végén állították le. Ez idő alatt az éles rendszer szintén felkészült a felhasználók kiszolgálására. 2002. márciusában a korábbi termékeken felül újabbakra is kiterjesztették a katalógust – így már fénymásolópapírt, reprezentációs tárgyakat/eszközöket, névjegykártyákat, tisztítószeret és labor anyagokat is lehetett az új rendszeren át megrendelni.

Végül október 15-én – mintegy 300 igénylő és jóváhagyó felkészítése, képzése után – jött el a nagy nap, amikor az éles rendszert helyezték üzembe. Most már az egész vállalatra kiterjedt az elektronikus beszerzés.

Az átállás utáni, kezdeti nehézségek még tartanak, a felhasználók egy része még idegenkedik az új rendszertől. A támogatók ugyanazt a szerepet töltik be továbbra is, mint a pilot alatt, most azonban még nagyobb jelentőségű, hogy a felhasználókat megnyerjék, melyben a kísérleti üzemeltetésben résztvett munkatársak komoly segítséget tudnak nyújtani. Az új felhasználók ugyanis most kerültek abba a helyzetbe, amibe nemrég még a pilot-ban közreműködők (kiemelt felhasználók) voltak: a teljes bizonytalanság és félelem. A kiemelt felhasználók jelenléte nagyban megkönnyítik a támogatók munkáját. A kisebb nehézséget (pl. az új rendszer ismeretének hiánya, a folyamatos „kézfogás” szükségességének érzete) ők is meg tudják oldani, így a támogatóknak csak a technikai problémák megoldásával kell foglalkozniuk.

#### *4.4.1 Az e-beszerzés folyamata*

Az elektronikus beszerzés alapja az elektronikus katalógus, mely nem más, mint egy rendszeresen karbantartott adatbázis, amely a vevő és a beszállító/szolgáltató között

létrejött keretszerződésben meghatározott anyagokat/szolgáltatásokat tartalmazza. A katalógusban fellelhető minden információ, ami a termékkiválasztáshoz kell: pontos műszaki adatok, a gyártó és az ár megjelölése – ezzel is segítve az összehasonlítást.

Az e-procurement bevezetésével új szerepkörök jelennek meg és a beszerzés kétszintűvé válik: stratégiai és tranzakciós szintekre szakosodik, melyek között a katalógus a közös pont.

A stratégiai szinten a professzionális beszerzők tevékenykednek. Korábban az ő feladatuk volt, hogy a felmerült igénynek megfelelő termék vásárlásához ajánlatokat – szám szerint legalább hármat – kérjenek be, majd eldöntsék, hogy melyik a legkedvezőbb és az azt kínáló cégtől megvegyék. A beszerzők új feladata azonban az, hogy az elektronikus beszerzésre alkalmas termékeket találjanak, és ezek szállítására megfelelő partnereket kutassanak fel. A potenciális beszállítókat először tendereztetik, majd a kiírás nyertesével lefolytatják a keretszerződés megkötéséhez szükséges tárgyalásokat. A keretszerződéseknek két fajtáját különböztetjük meg. Az egyik a tételes keretszerződés, melyben a szerződés tárgyát képező egyes árucikkek mennyiségét (pl. darabszámát) rögzítik. A másik a keretösszeg-szerződés, amikor a különböző termékekből bizonyos összeghatárig vásárolhat a vállalat. Természetesen mindkét szerződéstípus tartalmazza a termékek árát, a szállítási feltételeket és a szállítandó minőséget is.

A keretszerződés aláírása után elkészül a közös elektronikus katalógus. Ezt az adattárat kezelheti a vevő (belső katalógus), illetve a beszállító vagy egy harmadik fél (külső katalógus). Az elektronikus katalógus sok szempontból különbözik a hagyományos, papír alapú katalógustól (*lásd 3. sz. táblázat*). Legfőbb előnye, hogy rugalmas, tartalma könnyen és gyorsan módosítható, ezért mindig a legfrissebb, legaktuálisabb információkat tartalmazza.

A katalógus építése és üzemeltetése hozzáértő számítástechnikai szakember, a katalógus adminisztrátor jelenlétét igényli. Azonban nem elég csak műszakilag karbantartani, a tartalmát is folyamatosan frissíteni kell, hogy mindig megbízható információkat mutasson. Ezeknek a folyamatos aktualizálásoknak az elvégzése a katalógus-tartalom menedzser feladata.

## A hagyományos nyomtatott katalógus és az elektronikus katalógus összehasonlítása

	Papír alapú katalógus	Elektronikus katalógus
Termékek száma egy katalógusban	2000-2500 termék maximum	Kapacitástól függően kb. 10.000-25.000 termék.
Információ egy termékről	1-2 oldal maximum	Nincs korlát, gyakorlatilag a józanész szab határt.
Elkészítési idő	1-3 hónap nyomdai előkészítés	Maximum egy hét előkészítés
Kiadás gyakorisága	1-2 év	CD: 3 havonta Internet: napi frissítés
Termékárak	Nincsenek a katalógusban, külön jutnak el az ügyfélhez	Folyamatosan aktualizált, vevő-specifikus árak.
Megrendelések fogadása	Telefonon vagy faxon kézi rögzítéssel, csak munkaidőben	A nap 24 órájában, automatikusan, hibamentesen, azonnal
Összefoglalva:	Magas költséggel, gyorsan elavuló és korlátozott információ, kézi rendelésbevitel	Többmillió éves megtakarítás, korlátlan és aktuális termékinformáció, egyúttal a megrendelés lehetősége is.

Forrás: mySAP [2000]

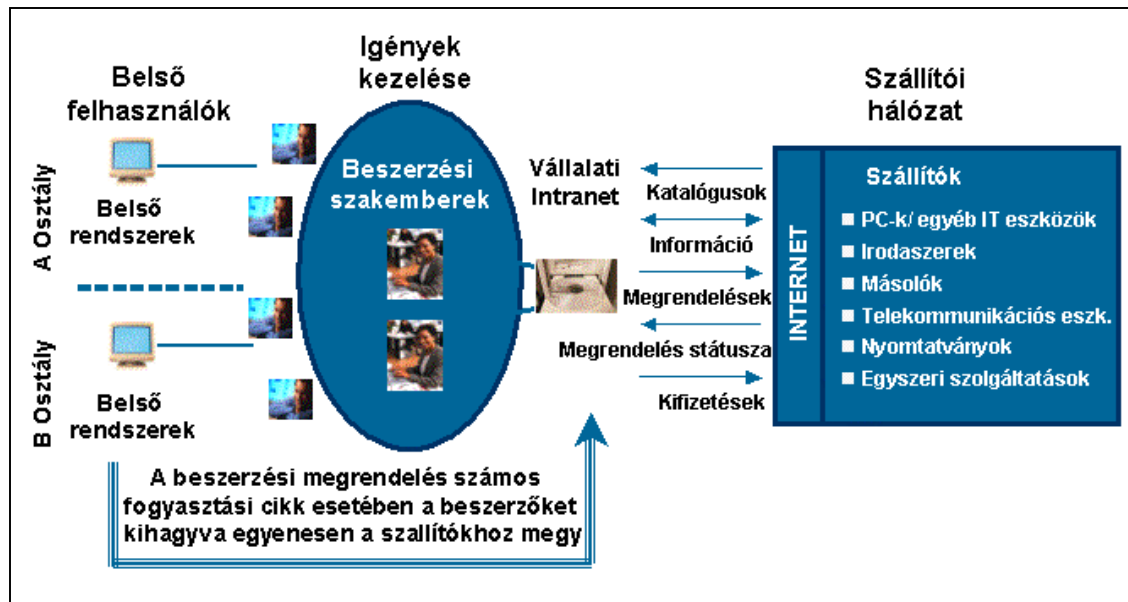
Az elektronikus folyamatnak köszönhetően a korábbi beszerzői feladatok egy része közvetlenül az igénylőkhöz kerül. Míg a hagyományos beszerzési folyamatban a beszerző volt az, aki eldöntötte, hogy melyik termék lesz a legmegfelelőbb, addig az új rendszerben az igénylő lesz az, aki a katalógusban fellelhető árucikkek közül kiválasztja azt, amire szüksége van. Ez az igény a korábbi papírlapok helyett elektronikus úton jut a jóváhagyóhoz, aki általában az érintett szervezeti egység vezetője. Az igényt a jóváhagyó természetesen – részben vagy teljes egészében visszautasíthatja. Ilyenkor az igénylő kap erről tájékoztatást, aki módosíthatja vagy kitörli a korábbi igényt. A jóváhagyás megtörténte után újból elektronikus úton megy tovább az információ – most már megrendelés formájában – a beszállítóhoz, aki visszaigazolást küld a teljesítés várható időpontjáról. Miután a megrendelt termék megérkezik, az igénylő rögzíti a rendszerben. A számlafogadás és a fizetés továbbra

is a hagyományos módon történik, viszont a számlák felkerülnek az elektronikus rendszerbe, és ott történik meg a jóváhagyásuk az igényléséhez hasonló módon.

Amennyiben minőségi és/vagy mennyiségi eltérések vannak a megrendelt és a leszállított termékek között, az igénylőnek a professzionális beszerzőt kell értesítenie, akinek mint kapcsolattartónak rendeznie kell a beszállítóval a helyzetet.

7. számú ábra

E-beszerzési modell



Forrás: Accenture [2000]

#### 4.5 Az e-beszerzés hatása a beszerzésre és a beszerzési szervezetre

Philip Kotler egy interjúban a következőkre hívta fel az e-procurement-et bevezető vállalatok figyelmét:

- A hagyományos tranzakciós marketing az eladásra összpontosított, amelynek része – sok egyéb körülmény mellett – a partnerek, a motiváció és a helyszín. Ezekből azonban most a vevő kiemelkedő tényezővé válik mind a szervezeti (B2B), mind pedig a fogyasztói (B2C) piacokon. Egyre inkább a hosszú távú vevő-eladó kapcsolatok kerülnek a középpontba. Ebben nyújtanak nagy

segítségét a különféle adatbázisok, adatbázis rendszerek, melyek képesek minden, vevővel kapcsolatos információt tárolni és bármikor elérhetővé tenni.

- A marketing mix hagyományosnak mondható 4P-je (Product, Price, Place, Promotion, vagyis a termék, az ár, az elosztási csatorna és a promóció) is átalakul. A korábbi 4P helyébe a 4C lép:
  - Az első „P”, azaz a termék helyébe az érték kerül, amit a termék a vásárló számára jelent (customer value).
  - Az ár helyét az eladók költségeinek csökkentése (cost cutting) veszi át.
  - Az elosztási csatornák helyébe a kényelem (convenience) lép (pl. házhozszállítás).
  - Végül a promóció helyébe a kommunikáció kerül.

#### 4.5.1 Strukturális változások

Mint az a továbbiakban bemutatásra kerül, az elektronikus kereskedelem eszközei megváltoztatják a beszerzési szervezetet (buying center) – mind a méretét, a hierarchikus és a funkcionális felépítését, mind pedig a beszerzésben résztvevők közreműködési szintjét. Emellett a szervezetben végbemenő folyamatokat is érinti, elsősorban a műszaki személyzetre gyakorolt hatása és a tagok közötti konfliktus- és koordinációs szintek által. Tulajdonképpen az elektronikus kereskedelem bevezetése – megváltoztatva a döntéshozó egység szerkezetét és folyamatait - jelentősen befolyásolja a beszerzés hatékonyságát és hatásosságát.

Webster és Wind következőképpen definiálta a beszerzési szervezetet: a szervezet szereplőinek részhalmaza, mely a következő öt szerepkör egyikét tölti be: felhasználók, befolyásolók, döntők, vásárlók és kapuőrök. Más szavakkal kifejezve: azon csapatjátékosok, akik egy szervezetben elindítják, megfontolják a vásárlást, majd döntenek róla. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*) A beszerzési szervezet szerkezetét és folyamatait a döntéshozatalban már régóta kutatják, elemzik. (Pl.: Spekman és Stern már 1979-ben megállapították, hogy a környezeti bizonytalanság hatalmas információéhséget és egyben jobb információ-megosztást okoz. Lilien és Wong pedig arra mutattak rá, hogy a beszerzési folyamatban a termék és a döntési

fázis nagyban befolyásolja a beszerzési szervezet viselkedését.) A különböző, vállalati beszerzésekről szóló tanulmányok alapján az alábbi négy kulcsfontosságú szerkezeti aspektusból érdemes megvizsgálni a beszerzési szervezetet (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*):

1. Méret – azaz a résztvevők száma,
2. Hierarchia-szintek – azaz a vezetői szintek,
3. Funkcionális szintek – azaz a munkaterületenkénti specializáció,
4. Közreműködés – azaz a tagok beszerzési fázisokba való bevonása.

#### *A beszerzési szervezet mérete*

A korábbi tapasztalatok alapján a beszerzési szervezet méretét két tényező befolyásolja jelentősen: egyrészt a beszerzési folyamat összetettsége, bonyolultsága, másrészt pedig a szerepek szabályozottsága – vagyis annak a mértéke, hogy a beszerző csoport tevékenységeit mennyire kötik szigorú szabályokhoz, előírásokhoz – okozhat jelentős létszámnövekedést. Az elektronikus kereskedelem eszközeivel mindkettő csökkenthető a beszerzési szervezet méretének redukálása mellett.

A hatásos kommunikáció pótolja az információáramlás és a papírmunka elvégzéséhez szükséges szoros irányítást, és így csökkenti a szabályozottságot. Egyes tanulmányok szerint az e-beszerzés legnagyobb haszna, hogy felszámolja a szabályokat, a papírmunkát, a rejtett eljárásokat és a szabályozottság egyéb akadályait. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*) Ezenkívül a szervezet tagjai közötti üzleti kapcsolatok is informálisabbak a gyorsabb és egyszerűbb kommunikációnak köszönhetően, hiszen az elektronikus levelezés (e-mail), az Internet alapú videokonferenciák további lehetőségeket nyújtanak egyes dokumentumok, véleményezések, illetve egyéb fontos információk továbbítására. Ezek az új, információcserére alkalmas eszközök javítják az általános kommunikációt a beszerzők és a beszállítók között is.

Az elektronikus kereskedelem eszközei emellett lehetővé teszik, hogy a vállalati beszerzők gyorsan és hatékonyan jussanak a megfelelő információkhoz. Az ír Dell Computer például egy olyan adatbázist tart fenn, melyben ügyfelei összes korábbi vásárlása megtalálható és melyhez az ügyfelek is hozzáférnek. Egy új rendelés

leadásakor nem kell újra és újra minden egyes adatot megadni, mert a vevő korábbi tranzakcióiból kiválaszthatja, hogy melyiket szeretné ismét véghezvinni – apróbb változtatásokkal. Ezzel egyszerűsíti, megkönnyíti és felgyorsítja ügyfelei beszerzési folyamatait. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*)

Ezért a beszerzési szervezet szabályozottságának és a beszerzési folyamatok komplexitásának csökkenése várhatóan az elektronikus eszközöknek lesz köszönhető. Ahogy egyre könnyebben lehet hozzáférni az információkhoz, és egyre könnyebben lehet továbbítani őket, úgy egyre kevesebb résztvevő szükséges a döntéshozatalban. Megállapítható tehát, hogy az elektronikus kereskedelem eszközei nagy valószínűséggel lehetővé teszik a beszerzési szervezet méretének csökkentését.

#### *Hierarchia-szintek*

A legtöbb szervezetben megfigyelhető, hogy egy alkalmazott hivatalos rangja szoros összefüggésben áll azzal, hogy mennyi beszerzési információhoz jut, illetve hogy azokat milyen mértékben hasznosítja. A különböző rangú egyének eltérő számú döntési szintekben vesznek részt. (Míg egy vezető az összes, csapatát érintő döntési folyamatban közreműködik, addig egy egyszerű munkatárs csak nagyon kevés döntéshez asszisztál.) Ezenkívül vásárlással kapcsolatos különbségek is fellelhetők a résztvevők között annak eredményeként, hogy vállalati szerepenként változik, kit milyen módon jutalmaznak, és hogyan mérik a teljesítményét. Ez pedig arra ösztönzi az egyéneket, hogy csak bizonyos típusú és súlyú beszerzési információval, illetve a beszerzésnek csak bizonyos részfolyamataival foglalkozzanak. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*)

Elektronikus eszközök alkalmazásával a beszerzési szervezet ellaposodik, mivel az automatizált beszerzési folyamatok a vezetés kevesebb szintjét foglalják magukba. Olyan üzleti tevékenységekben, mint a beszállító-értékelés, ajánlatok elemzése vagy éppen az árazás jóváhagyása, leegyszerűsödnek a tranzakciók és a kommunikáció, Ezért jelentősen befolyásolhatják a vállalati beszerzésben kialakult formalitásokat és bürokratikus szinteket. Az intranet például automatizálhatja a vezetői jóváhagyásokat. Ilyenkor a beosztottakat bizonyos beszerzési jogosultsággal ruházzák fel (előre meghatározott értékhatárig és/vagy fajtájú termékre), melyekkel maga is gyorsan



elvégezheti a kisebb vásárlásokat magasabb rangú vezető jóváhagyása nélkül – időt takarítva meg.

### *Funkcionális területek*

Az elsődleges specializáció befolyásolja, hogy az egyes résztvevőket hogyan vonják be a beszerzési folyamatokba. A szervezeti attitűdök és viselkedési formák változnak a különféle szerepek között, ahogy a funkcionális területek jutalmazási és értékelési módjai is eltérnek egymástól.

A beszerzési feladatok automatizálása áramvonalasabbá teszi a beszerzési szervezetet azáltal, hogy lecsökkenti a munkakörök számát és típusait, melyek aktivitása így megnő a beszerzési folyamatban. A szervezetek intranetes e-beszerzés alkalmazásokat használhatnak, melyekben dokumentálhatják egyes termékek pontos műszaki részleteit, teljesítménymutatóit, használati utasításait, a nyersanyagok, alkatrészek kulcsfontosságú adatait, vagy akár azon berendezések/termékek adatait, amelyekkel a legtöbb gond van a beszerzés során. A felhasználók, befolyásolók és a beszerzési folyamat többi résztvevője közvetlenül lekérdezheti ezeket az adatbázisokat – többé nem kell hozzá a tervezésről vagy éppen a gyártásról valamelyik technikai munkatárs segítsége. Az elektronikus kereskedelem eszközei lehetővé teszik a beszerzési szervezet tagjai számára, hogy közvetlenül férhessenek hozzá a termék és a beszállító adataihoz, csökkentve ezzel a beszerzés ciklusidejét és az egyes beszerzésekben közvetlenül közreműködő funkcionális szerepek számát.

### *Közreműködés*

A beszerzési szervezetben való részvételt McQuiston a következőképpen határozta meg: azon írott és szóbeli kommunikáció mennyisége, melyet a döntéshozó egység egyik tagja felkínál a többieknek a beszerzési döntési folyamat során. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*) A beszerzési szervezet tagjainak közreműködési szintje a döntésben fontos, mert előrevetíti, hogy egy-egy szereplő milyen mértékben befolyásolhatja majd a többieket. A közreműködés mértékében az egyik legjelentősebb tényező a döntés személyre szóló következménye – azaz, hogy a

résztevő mit kockáztat döntésével. Minél több minden forog kockán, annál valószínűbb, hogy az illető kapcsolatba lép, kommunikál a szervezet többi tagjával is. Megfigyelések azt mutatják, hogy az elektronikus eszközök által támogatott beszerzés két okból is növeli a folyamatban résztvevők közreműködési szintjét: Először is – mint az már korábban bemutatásra került – ezeknek az eszközöknek köszönhetően csökken a szervezet mérete (létszáma). Ezáltal az egyes egyének felelősségének súlya relatíve megnő a döntési folyamatban, aminek következtében aztán jóval nagyobb a valószínűsége annak, hogy a döntés személyre szóló következményekkel jár. Másrészt pedig az elektronikus kereskedelem sokkal több információt tesz könnyen elérhetővé, illetve azok cseréje is leegyszerűsödik. Így a beszerzésben résztvevők azért növelik aktivitásukat, közreműködésüket, mert sokkal több információ áll rendelkezésükre a döntéshez.

#### *4.5.2 A bevezetés hatása a folyamatokra*

Az eddigi kutatások azt mutatják, hogy a strukturális változások mellett a beszerzési szervezet folyamatai is módosulnak. Különösen a technológiai háttér megjelenése van nagy hatással rájuk, ami a technikai munkatársak befolyásának növekedésében, a döntési szervezet konfliktusaiban és koordinációjában jelentkezik.

A műszaki munkatársak befolyása igen jelentős mértékű azon szervezetekben, melyek a nagy tökeigényű-, az alkatrész- és az anyagbeszerzésekért felelnek. Magas fokú műszaki tudásuknak és szakértelmüknek köszönhetően ugyanis a technikai munkatársak jelentékeny hatással vannak ezekre a döntésekre. Továbbá a vállalati beszerzők általában elektronikus eszközöket használnak a termékek műszaki adatainak megszerzésére, amelyhez szintén a technikai munkatársak értenek a legjobban. Mivel valószínűleg ők azok, akik az Internetes alkalmazásokban a legnagyobb jártassággal rendelkeznek, ezért sokkal kényelmesebben, könnyebben gyűjtik össze a szükséges információkat, mint a beszerzési szervezet többi tagja.

Az időnként felbukkanó konfliktusok negatívan hatnak az együttműködésre. Három perspektívából vizsgálhatjuk az összetűzéseket: részlegek közti, vagy egyéni perspektívából, vagy pedig egy sajátos döntési helyzetből kiindulva. A részlegen

belüli megközelítés különösen fontos a hatásokat tekintve, hiszen a beszerzési szervezet tagjait általában a vállalat különböző osztályairól gyűjtik egybe. Konfliktusokat gyakran éppen az a tény idézi elő, hogy a beszerzésben résztvevőket eltérő célok mozgatják, viszont kölcsönös függőség alakul ki közöttük a feladatok végrehajtásában. Ezt erősíti még, hogy a különféle háttérnek köszönhetően más-más vezetési stílushoz szoktak, és máshogy közelítik meg az egyes problémákat. Az összeütközések negatívan hatnak a munkatársak teljesítményére, melyet általában bizalmatlanság, szorongás és a félreértettség érzése kísér – és egyben fokoz is. Barclay arra a következtetésre jutott, hogy az ilyen konfliktusok legfőbb forrása az egyes részlegek közötti kommunikációs korlátok. Minden részlegnek megvannak a maga célkitűzései, és ezek gyakorta nagyon eltérnek egymástól. Míg a mérnökök a legjobb és legfejlettebb berendezéseket szeretnék megvásárolni, addig a pénzügyesek az árra koncentrálnak. Mindkét félnek igaza van abból a szempontból, hogy saját munkakörük prioritását tartják szem előtt, de ezek ellentétesek – valamilyen módon mégis meg kell egyezniük. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*) Az elektronikus kereskedelem eszközei megkönnyítik a kommunikációt (hiszen azonos adatbázisokat is használnak, lehetőségük nyílik elektronikus levelek küldésére, távkonferenciák rendezésére, ha egymástól távoli helyszíneken tartózkodnak) és így gyakoribbá teszik. Mindez csökkenti a konfliktusok kialakulásának esélyét, mivel megnövekszik a részlegek közötti kommunikáció, egyszerűbbé és gyorsabbá válik az információgyűjtés, és ez ráébreszti a beszerzésben résztvevőket arra, hogy más oldalról is meg lehet közelíteni a vállalati vásárlásokat. Az információk áttekinthetőségének köszönhetően megértik a másik céljait, így azok közelítenek egymáshoz; a legkülönbözőbb dokumentumok szélesebb körű elérhetősége pedig eloszlatja a kételyeket, hogy bármelyik résztvevő is „ki szeretné cselezni” a többieket. Mint látható, az elektronikus eszközök kibővítik a beszerzési szervezet minden tagjának vásárlási kritériumait, összehangolják az eltérő gondolkodásmódokat, és érthetővé teszik az egyes részlegek szemléletét a többiek számára.

A harmadik fontos tényező a beszerzési folyamatok változásának indoklásában a koordináció, azaz „az a tevékenység, amelynek során az eltérő feladatokkal és

hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros összefüggésben álló szervezeti egységek (személye) működését összehangolják”. (*Ternovszky [2000]: p.88*) A beszerzési szervezetben fellelhető egymásra hatások összetettek és már régen beágyazódtak a szervezet általános kommunikációs hálójába. Az egymásrautaltságot mi sem bizonyítja jobban, mint amikor egy bonyolult berendezést vesz a vállalat: a mérnök feladata a műszaki paraméterek ellenőrzése, míg egy pénzügyi munkatárs teendői közé tartozik, hogy kiszámítsa a felmerülő költségeket és meghatározza az értékcsökkenési leírás ütemét és így tovább. Ezeket a feladatokat általában egymástól elkülönülten végzik, majd az eredményét tudatják a beszerzési szervezet más érintett tagjaival. Az igazán lényeges információkat jellemzően csak a két résztvevő közötti kommunikációs vonalon át továbbítják – nehezen koordinálhatóvá téve az összes tagot érintő koordinációt. Mihelyt ez a kétpólusú kommunikációs folyamat jobban átláthatóvá válik, fokozódik a beszerzési szervezeten belüli koordináció. (*Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002]*) Mint ahogy az már korábban is bemutatásra került, az elektronikus kereskedelmi eszközök elősegítik, hogy egymással kapcsolatba lépjenek a munkavállalók, hiszen alkalmazásukkal könnyedén továbbíthatják munkájuk eredményét, láthatják, illetve nyomon követhetik mások inputjait is a vállalat internetes oldalán. Így csökken az összevisszaság és nő a folyamatok, értékelések átláthatósága, érthetősége. (Például a könyvelő azonnal láthatja a rendelésbeli változásokat és aktualizálhatja a költség-előrejelzéseket.)

Az eddig említett szerkezet- és folyamatbeli változások, melyek a beszerzési folyamatok elektronikussá tételének hatására következnek be, várhatóan növelik a vásárlással kapcsolatos feladatok hatékonyságát és hatásosságát. Kalakota és Robinson ebbe a két tág kategóriába sorolta be az automatizált beszerzési tevékenységek előnyeit. Szerintük a hatékonyság magába foglalja az alacsonyabb költségeket, a rövidebb ciklusidőt, az illetéktelen vásárlások ritkulását, a magasabban szervezett információkat, továbbá a háttérirrodai rendszerek és a beszerzési feladatok szorosabb összefűzését. A hatásosság ezzel szemben a beszállítói lánc magasabb fokú

ellenőrzését, a beszerzési adatok proaktív kezelését és a szervezeten belüli döntések jobb minőségét jelenti.

A hatékonyság sokkal kézzelfoghatóbb, mint a hatásosság. A hatékonyság elsősorban a költségcsökkenésben valósul meg, ezért lett ez az elektronikus kereskedelmi eszközök bevezetésének fő indoka. A feladatmegoldások felgyorsításával és a magasabb fokú kommunikáció lehetőségét megteremtve ezek az elektronikus eszközök jelentős mértékben mérsékelik a szervezeten belüli tranzakciós költségeket. Egyrészt azzal, hogy a korábban csak papíron létező okmányok, mint a megrendelés vagy a számlázás, elektronikus formában jelennek meg; másrészt azzal, hogy a megrendelések ciklusideje lerövidül, a rendelés és a szállítás pedig időszerűbbé válik. A megrendelések ciklusideje azért redukálható, mert az Internet alapú beszerzésekhez kisebb vezetői részvételre és kevesebb feladat elvégzésére van szükség. *(Kalakota és Robinson, [2002])*

Az elektronikus kereskedelem eszközeinek használatával az egyes beszerzési feladatok hatásossága szintén növelhető (pl.: készletgazdálkodás javulása). A beszerzési szervezet áramvonalasítása, valamint a magasabb közreműködési szint kialakulása magában hordozza a gyorsabb és hatékonyabb döntéshozatalt is. A jól képzett műszaki személyzet, a konfliktusok csökkenése és a jobb koordináció pedig jobb termékszelekciót és készletgazdálkodást eredményez. Az Internet keresőprogramjai és más Web-alapú termék- és szállító-jegyzék segítségével a munkatársak bővíthetik ismereteiket, tágabb körből választhatják ki a számukra legmegfelelőbb terméket, illetve szállítót – figyelembe véve a minőségi és árbeli különbségeket. *(Osmonbekov, Bello és Gilliland [2002])*

(Az elektronikus kereskedelem beszerzési szervezetre gyakorolt hatását a 2. számú mellékletben található ábra mutatja be.)

#### 4.5.3 Következtetések

Az eddig ismertetett szervezeti változásokból következik, hogy a vezetésnek gondosan át kell gondolnia, kiket válasszon be a beszerzési szervezetbe. Egyértelmű, hogy az átalakult szervezet tagjainak rendelkezniük kell az elektronikus

kereskedelemhez szükséges tudással és gyakorlattal, vagy pedig képesnek kell lenniük nagyon gyorsan elsajátítani azt. Akik képtelenek előnyt kovácsolni ezekből az új eszközökből, azok csökkentik az általános hatékonyságot és hatásosságot. Továbbá a közreműködés növekedésével, mindenkinek jelentősebb szerep jut a döntési folyamatban, és erre is alkalmasnak kell lenniük. A vállalatnak figyelembe kell vennie, hogy kevesebb hierarchikus szintről és kevesebb funkcionális területhez tartozó munkavállalók fogják a lényeges döntéseket meghozni. Így fontosabb lesz, mint valaha, hogy a beszerzési szervezet valamennyi tagja képes legyen tárgyalni, kommunikálni, értékelni és főként kezelni a beszerzési tevékenység mindennapos kihívásait.

#### **4.6 A bevezetés értékelése**

Egy ilyen nagy kiterjedésű és stratégiai jelentőségű projektnél, mint a MOL e-procurement bevezetése elengedhetetlen az értékelés. Számos mutatószámot dolgoztak már ki, melyek eredményeként a gazdasági tényeket tömörített, könnyen áttekinthető formában kapjuk meg. Ezáltal számszerű összehasonlítás végezhető a változás előtti és utáni időszakról. A legelterjedtebb módszer talán a pénzügyi mutatószámok használata, de ezek általában csak a kiadásokban bekövetkezett változások felderítésére alkalmasak. Nem elég azonban csak egyetlen területre összpontosítani. Kaplan és Norton szinte klasszikussá vált anekdotája a vállalatot a repülőgéphez hasonlítja. Ha a pilóta is csak és kizárólag a sebességre koncentrálna, nem törődve a repülési magassággal és az üzemanyagszinttel, valószínűleg nem jutna messzire. Ugyanígy a vállalatnak sem elég csak egy területre összpontosítania. Vannak olyan technikák, melyek a pénzügyi mutatók mellett egyéb tényezőket is vizsgálnak. Ilyen például a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (balanced score card, BSc) vagy a SMART<sup>4</sup> piramis, amely elsősorban az üzleti folyamatok értékelésére alkalmas.

A balanced score card egy kiegyensúlyozott teljesítmény-mutatókon alapuló stratégiai mutatószámrendszer; tervezési, irányítási és teljesítménymérési, értékelési eszköz. Ez

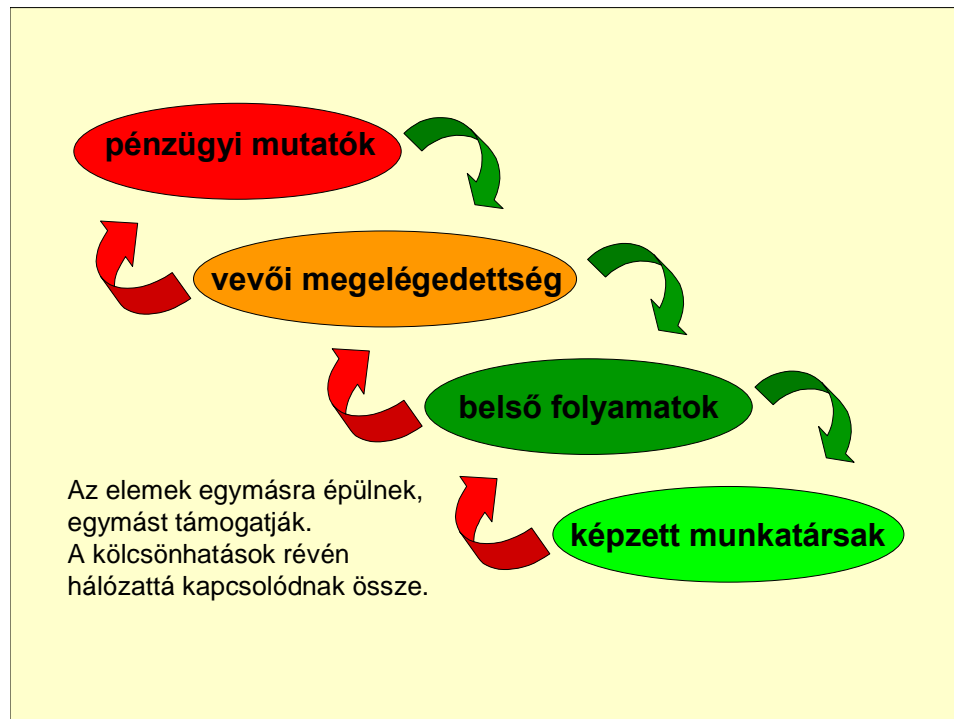
a módszer is a pénzügyi célok elérésére helyezi a hangsúlyt, de azokat az tényezőket – az úgynevezett teljesítményokozókat – is tartalmazza, melyek a pénzügyi javulás, a pénzügyi célok eléréséhez vezetnek.

Az egyes elemei a jövőre vonatkoznak és a teljesítmények növelését, a tanulás, a fejlődés, az innováció ösztönzését szolgálják. (Hetyei [2001]) A különböző tényezők dinamikus egységet alkotnak, közöttük többszörös kölcsönhatás van. A mutatószámrendszer a következő négy egyenértékű elemet tartalmazza:

- 1.) pénzügyi mutatók
- 2.) vevői megelégedettség mutatói
- 3.) belső folyamatok mutatói
- 4.) tanulás és fejlődés.

#### 8. számú ábra

##### A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer elemei



Forrás: Kaplan, Norton [1992] átdolgozva

<sup>4</sup> Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique

Az egyik mutató csak a másik pozitív irányú változásával tud javulni. Gondoljunk csak arra, hogy ahhoz, hogy a pénzügyi mutatók javuljanak, több eladásra, így több elégedett vevőre van szükség, aki időről időre az adott vállalatnál intézi beszerzéseit. Ahhoz, hogy a vevő hosszú távon elégedett és hűséges legyen, a társaság belső folyamatait hatékonyra és gyorsra kell alakítani, ami viszont nem lehetséges rátermett, képzett munkatársak nélkül.

Mint már említésre került, a balanced scorecard nem szünteti meg a hagyományosnak mondható pénzügyi mutatókat, melyek a múlt eseményeiről adnak képet. Megtartja azokat kiegészítve olyan mutatókkal, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer céljait és mutatóit a vállalat küldetéséből és stratégiájából kell levezetni. Ezeket a célokat, illetve mutatókat egyidejűleg négy különböző nézőpontból vizsgálják: pénzügyi, vevői, tanulás és innovációs, továbbá a működési folyamatok szempontjából. (*Kaplan és Norton [1998], Heteyi [2001]*)

#### *Pénzügyi mutatók*

A pénzügyi szempont a tulajdonosok és a befektetők szemszögéből elemzi a változásokat. A pénzügyi mutatók jelzik, hogy a vállalat stratégiájának megvalósítása hozzájárul-e a vállalat jövedelmezőségéhez. Ezért a pénzügyi mutatók a jövedelmezőséghez kapcsolódnak – például az üzleti eredmény, a hozzáadott érték vagy a működő tőkére jutó hozam.

#### *Vevői megelégedettség*

Ezzel szemben a vevői perspektívában azonosítják azokat a vevői/fogyasztói szegmenseket, amelyekben a társaság versenyezni kíván, és ehhez igazítva kell kialakítani a társaság teljesítményének mérőszámait. A fogyasztói megelégedettség, a megtartott és újonnan megnyert fogyasztók jövedelmezősége és a piaci részesedés tartoznak a legfontosabb mutatók közé, azaz a marketing szempontok a döntőek.

#### *Folyamatok*

A belső szempontok a vállalat erősségeit veszik nagyító alá. Ezen a területen azokat a kritikus folyamatokat azonosítja a vállalat, amikben képes kiemelkedő teljesítményt



nyújtani, és ezáltal meg tudja tartani jelenlegi fogyasztóit, illetve új vevőket nyerni meg. Ezen kívül a tulajdonosok elvárásainak is meg kell felelniük, azaz a megfelelő (ha nem kiváló) pénzügyi eredmény eléréséhez kell hozzájárulniuk.

A legfontosabb mutatók az alábbiak lehetnek:

- ciklusidők vizsgálata,
- a keretszerződések által lefedett beszerzések értéke az egész beszerzésben,
- az e-procurement keretében beszerzett áruk aránya a beszerzés egészéhez,
- egy professzionális beszerző által e-procurement keretében beszerzett termékek ára,
- az e-procurement-be belevont termékek raktárkészletének változása az előző év azonos időszakában.

Végül az innovációs és tudásközpontú aspektus azt kutatja, hogy képes-e a társaság fokozni versenyképességét, és képes-e új kompetenciákat létrehozni. Továbbá meghatározza azt az infrastruktúrát, melyet a vállalatnak a hosszú távú növekedés és fejlődés érdekében ki kell alakítania. A sikeres működéshez az alkalmazott technológia folyamatos újítására is szükség van. Ilyenkor azonban a felhasználókról sem szabad elfeledkezni. Ahhoz, hogy a kívánt eredményt hozza magával a technológia frissítése, a felhasználókat is meg kell tanítani használatát, és rá kell ébreszteni őket az előnyeire és jelentőségére. Emellett természetesen a munkatársaknak képesnek kell lenniük az újdonság be- és elfogadására.

Ebben a körben a következők mutatókat lehetne elemezni:

- oktatásra fordított idő felhasználónként,
- oktatásra fordított költség felhasználónként,
- a kérdőíves visszakerdezés az oktatás hatékonyságával kapcsolatban,
- alkalmazotti elégedettség,
- kompetencia-szintek vizsgálata.

A MOL Rt.-nél a bevezetés óta eltelt idő rövideje miatt, több mutatót még értelmetlen lenne mérni. Az új rendszerre való átállás körüli nehézségek negatívan hatnának az eredményre. Pár hónap elteltével azonban feltétlen szükséges a fentiekben felvázolt (vagy ahhoz hasonló) elemzés elvégzése.

## 5 Összefoglalás

Az Internet és a számítástechnikai lehetőségek révén az e-business robbanásszerűen terjed a gazdasági élet szinte minden területén. A lehetőségek kihasználását a változó, gyakran komoly kihívást jelentő üzleti igények sürgetik. Egyetlen gazdálkodó egység sem engedheti meg magának, hogy ne vegyen tudomást róla, valahogyan mindenképpen viszonyulni kell hozzá. Egyes területeken ez egyértelmű csatlakozási kényszerként, máshol a továbblépés egyik alternatívájaként jelentkezik.

Számos példa mutatja, hogy az elektronikus kereskedelem bevezetése – többek között – a költségek csökkentésével és a hatékonyság növelésével jár együtt.

Az e-commerce különböző fajtái (B2B, B2C, C2B, C2C és az elektronikus piacterek) között minden vállalat megtalálja a számára legmegfelelőbbet. Az értéket nézve a legnagyobb tért a vállalatközi (B2B) kereskedelem uralja az e-világban.

Az elektronikus eszközök bevezetése számos dolgot megváltoztat a vállalatokban és azok környezetében: megszűnik a korábbi vertikális integráció; az immateriális javak, mint jövedelemforrások, előtérbe kerülnek; a csökkenő nyereség törvényét felváltja a növekvő nyereség törvénye az immateriális javakra támaszkodó üzleti termékeknél, közeledünk a tökéletes információk korához; végül, de nem utolsó sorban az idő és a gyorsaság felértékelődik.

Már bevezetése előtt el kell kezdeni alkalmazkodni az e-business-hez. A megfelelő lépések megtétele nélkül (mint például a szervezet karcsúsítása és a folyamatok optimalizálása) ugyanis a várt előnyökkel ellentétes eredményeket érhetünk el. Azonban az új eszközök is szükségessé teszik a változásokat. Az elektronikus kereskedelem eszközeinek bevezetése és alkalmazása átalakítja a beszerzési szervezet struktúráját, hiszen csökkenti a szervezet méretét, a hierarchikus szintek és a funkcionális területek számát, illetve növeli az egyének közreműködési szintjét a beszerzési tevékenységekben. Emellett módosítja a beszerzési folyamatokat azáltal, hogy növeli a technikai munkatársak befolyását, csökkenti a résztvevők közötti konfliktusokat, valamint fokozza a tagok közötti koordinációt. Ezeknek a

változásoknak köszönhetően pedig nő a beszerzés költséghatékonysága és a munka hatásossága.

Figyelni kell azonban arra, hogy az elektronikus eszközök előnyeit csak akkor lehet teljesen kiaknázni, ha az egész vállalat – és nem csak egy-egy divíziója – képes befogadni az új elektronikus környezetet. Az elektronikus beszerzés bevezetése után át kell gondolni, hogy hogyan is érdemes ezeket az eszközöket beágyazni a vállalat általános információs szerkezetébe.

A dolgozat az eddig elért eredményeket tette a középpontba. Idáig az elektronikus beszerzés elsősorban az indirekt anyagok beszerzésére, a folyamatok automatizálására és a működés egészének áramvonalasítására fókuszált, miközben a tranzakciós költségek csökkentésére törekedett. Mindezek nagymértékű javítása után azonban valószínűleg egyre inkább a direkt anyagok beszerzési költségeinek csökkentésére koncentrálnak majd a vállalatok; és ez újabb nagy változásokat okoz a szervezetben és a folyamatokban.

## 6 Felhasznált irodalom

A.T.Kearney prezentáció: E-Business, Knowledge Management and Program Management  
2000. június

Accenture: Az elektronikus kereskedelem szabályai  
[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=huweb&xd=locations\hungary\ecommerce\loca\\_eworld\\_erules\\_l.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=huweb&xd=locations\hungary\ecommerce\loca_eworld_erules_l.xml) (2002. 10. 07)

E-kereskedelem – szerk. Zsuffka Ákos  
*Századvég Kiadó, 2002*

AkácZ Zoltán: Az e-kereskedelem

Soós Andrea: Az elektronikus gazdasági kapcsolatok és a fogyasztóvédelem

Frances Howarth: Best Practice in e-Procurement

<http://www.aberdeen.com/ab%5Fcompany/hottopicsemea/default.htm>

Fűrész Gábor - László Viktória: Elektronikus gazdaság  
*Várkonyi és Fia Nyomdaipari Kft, 2001. július*

Fűrész Gábor – Erdei Magdolna – Fodor Zoltán – Gyimesi István: Elektronikus gazdaság  
*Várkonyi és Fia Nyomdaipari Kft, 2001. november*

Gartner Forecast Newsletter

2001. Issue 3

<http://www.gartner.com>

Hanson, Ward: Principles of Internet marketing  
*South-Western College Publishing, 2000*

Hutt, Michael D. – Speh, Thomas W.: Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets  
*Harcourt College Publishers, 2001*

**Jobber, David: Európa marketing**

Kalakota, Ravi – Robinson, Marcia M.: Az e-üzlet: Útmutató a sikerhez  
*Typotex, cop. 2002*

Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer  
*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998*

Logisztikai évkönyv 2001 – szerk. Kertész Ágnes Aviva  
*Magyar Közlekedési Kiadó, 2001:*

Dr. James Higgins: Lehetőségek és fenyegetések az elektronikus kereskedelem világában

Szemán István: Az E-business várható hatása a logisztikai menedzsmentre

A MOL Csoport Beszállítói Politikája (2001. február)

[http://www.mol.hu/site/magyar/uzlet/cegprofil/beszallitok/\\_group/4845](http://www.mol.hu/site/magyar/uzlet/cegprofil/beszallitok/_group/4845) (2002. 10. 07.)

MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt. – Éves Jelentés 2000

MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt. – Éves Jelentés 2001

mySAP: Best Practices For mySAP E-Procurement Start Up Your E-Business

<http://www.mysap.com/services/servuptech/bestpractises/brochures.asp> (2002. 11. 08.)

Osmonbekov, Talai – Bello, Daniel C. – Gilliland, David I.: Adoption of electronic commerce tools in business procurement – enhanced buying center structure and processes

*The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 17, Issue*

*2/3, 2002, p.151-166*

<http://elvira.emeraldinsight.com/vl=3019750/cl=93/nw=1/rpsv/~1101/v17n2/s4/p151>

*(2002. 10. 03.)*

Pastore, Michael: Economic Downturn Slows B2B Commerce (2001)

[http://cyberatlas.internet.com/markets/b2b/article/0,,10091\\_719571,00.html](http://cyberatlas.internet.com/markets/b2b/article/0,,10091_719571,00.html) (2002.

*11. 05.)*

Dr. Rác László: Az e-business

*Népszabadság, 2000. 03. 11.: p. 14*

SAP: Procuring New Efficiencies

<http://www.sap.com/solutions/srm/procurement/brochures.asp> (2002. 11. 18.)

Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek

*Szókratész, 2000*

Verespej, Michael A.: E-Procurement Explosion

*Industryweek Articles, 2002. 03. 01.*

<http://www.industryweek.com/currentArticles/asp/articles.asp?ArticleId=1214> (2002.

*11. 12.)*

Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon – szerk.

Hetyei József

*Computer Books Kiadói Kft., 2001*

## 7 Melléletek

### 1. számú melléklet

#### **Az elektronikus kereskedelem néhány definíciója**

Az elektronikus kereskedelem több mint egyszerűen a javak elektronikus úton történő vétele és eladása; magába foglalja a hálózati kommunikációs technológiák alkalmazását, hogy mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívülre nyúló értékteremtő lánc összes szintjén széles körű tevékenységet tudjon folytatni. / *Applegate, Mcfarlan és McKenney (1996)*

Elektronikus kereskedelem: számítógép-hálózatok használata információk keresésére és kinyerésére, melyek segítik az emberi és vállalati döntéshozást... egy új és modern módszer, mellyel a szervezetek, kereskedők és fogyasztók csökkenteni tudják a költségeket, javítani tudják az áruk és szolgáltatások minőségét és csökkenteni tudják az áruk leszállítási idejét. / *Kalakota és Whinston (1997)*

B2B e-commerce: áruk és szolgáltatások adásvétele, mely során a megrendelés az Interneten keresztül zajlik le. Ez magába foglalja az Internet EDI-ken, elektronikus piacon, extranet-eken bonyolított és egyéb adásvételeket, de nem tartalmazza a belső (saját) hálózatokon lebonyolított üzletet. / *Garner Inc.*

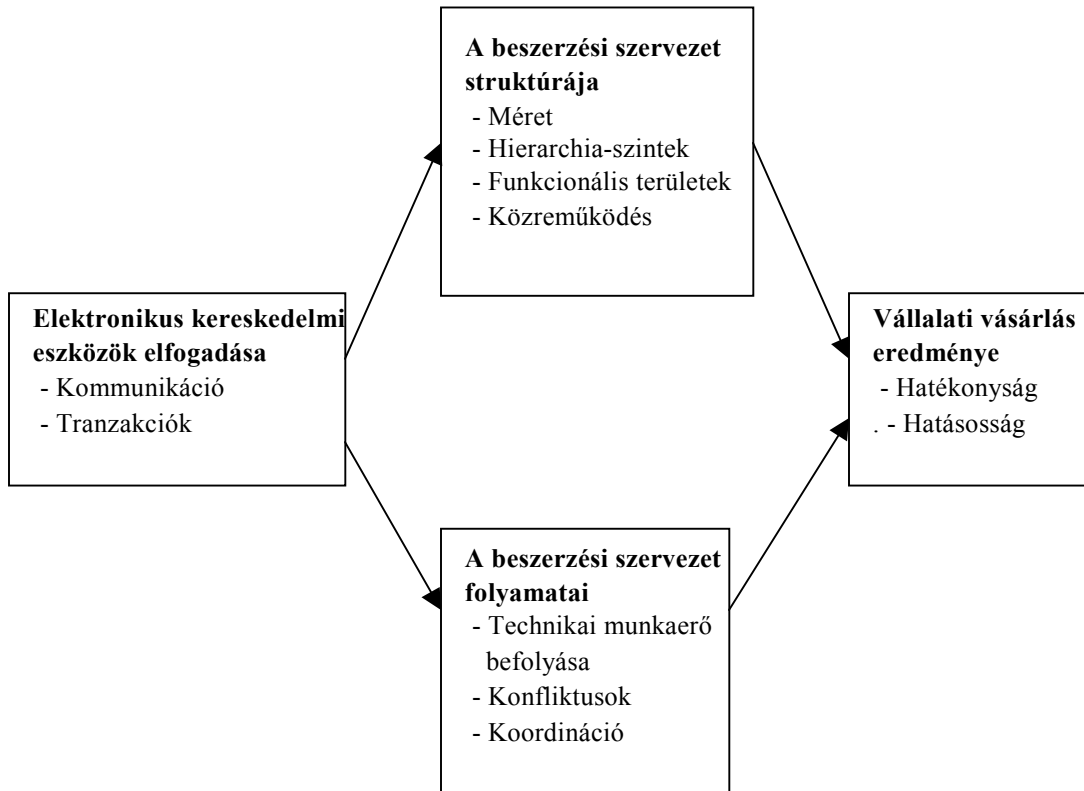
Az elektronikus kereskedelmet úgy definiálhatjuk, mint a számítógépes hálózatok és szoftverek használata a termékek és szolgáltatások cseréjét segítő kommunikáció és tranzakciók növelésére, hatékonyabbá és hatásosabbá tételére. / *Osmonbekov, Bello és Gilliland (2002)*



Elektronikus kereskedelemnek nevezzük mindazon eszközök és eljárások összességét, amelyekkel megvalósítható az áruk, termékek, szolgáltatások és ellenértékük cseréje és az ehhez kapcsolódó adminisztráció a világhálón keresztül. / *Akác* (2002)

## 2. számú melléklet

### Az e-kereskedelem hatásai a beszerzési szervezetre és a beszerzésre



Forrás: Osmonbekov, Bello és Gilliland