

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

HATÉKONY PIAC, HATÉKONY BESZERZÉS?

BESZERZÉSI DÖNTÉSEK PIACALAKÍTÓ HATÁSAI

A cikk a nagyvállalatok beszerzésében tapasztalható tendenciákat a közgazdaságtanból ismert hatékony piacok fogalmával a tökéletes versenyelméletének alapfeltételeivel való összevetésben elemzi. Kiemeli, hogy a tendenciák hatásaként a verseny logikailag a tökéletlen verseny felé mozdul el, melynek pozitív aspektusa, hogy az ellátási láncok együttműködő kapcsolatai a hatékonyság biztosításának számos esetben letéteményesei. A negatív következmények közé tartozik viszont, hogy a túlzott versenyeztetés hatására a piacok szereplőinek száma csökkenhet, az innováció alacsony szinten stagnálhat és az adóelkerülés felerősödhet.

Kulcsszavak: beszerzés, hatékonyság, hatékony piac

Az Üzletfejlesztési Kutatóközpont (ÜFK) cikksorozata témájául a hatékony piacok, piaci hatékonyság hazai gyakorlatban való elemzését választotta. Ez a tanulmány a témát a vállalati beszerzés oldaláról járja körül. A gazdaság fontos szereplőit, a beszerző vállalatokat helyezve a középpontba azt vizsgálja, hogy a beszerzésben általánosan alkalmazott módszerek, megközelítések mennyiben befolyásolják a beszerzési piacok hatékony működését.

A hazai szervezetek beszerzési gyakorlata meglehetősen heterogén. Nagyon különbözik a kis- és középvállalatoknak, a nemzetközi nagyvállalatok hazai szervezeteinek vagy az állami szervezeteknek a gyakorlata. Jelen cikk a nagyvállalatok jellemzőit emeli ki és foglalja össze. Bár e csoporton belül is jelentős eltérések lehetnek, azonban az ide tartozó cégek beszerzési gyakorlatában számos fontos hasonlóság felfedezhető. Két tényezőt érdemes kiemelni: a beszerzési feladatokat beszerzési szervezet látja el, illetve a beszerzési költségeik együttesen igen jelentősek.

A beszerzés szerepe a nagyvállalatok működésében megnőtt, e vállalatok jelentős része felismerte, hogy a beszállító fontos erőforrás lehet, az inputok megszerzésének versenyképes lebonyolítása pedig jelentős mértékben hozzájárulhat a vállalat versenyképességének fenntartásához. A célok elérésére egyre

fejlettebb módszertan áll a beszerzők részére, melyek segítségével a beszerzés bizonyos esetekben tudatosan, máskor nem tudatosan, de aktívan alakítja a piaci struktúrákat.

Ez a tanulmány a közgazdaságtan alapmodelljeinek segítségével a beszerzésben érvényesülő trendek lehetséges piaci hatásainak vizsgálati keretéhez vezető úton szeretne induló lépéseket tenni. Arra vállalkozik, hogy áttekintve a beszerzésben jelentkező és a gyakorlati oldalról jól látható tendenciákat a közgazdaságtani modellekre építve előrejelítse és alátámassza a gyakorlati módszerekben szükséges változások irányait, egyben felhívja a figyelmet a közgazdaságtani alapelméletek beszerzésben való alkalmazásának jelentőségére.

Tendenciák a beszerzésben

Az elmúlt évek igencsak mozgalmas időszakot jelentettek a vállalatok életében, és ez beszerzési oldalon is jól érezhető volt. A válság hatásai itt is jelen voltak, de már a válság előtti időszakban is számos olyan környezeti tényező jelentkezett, mely a beszerzést napi munkájának átgondolására készítette. Nem könnyű ezeket a tendenciákat átfogóan bemutatni, hiszen ezek egymással is összefüggnek, a köztük lévő ok-okozati viszonyok pedig igen összetettek. Itt most azon je-

lenségek kiemelése következik, melyek a téma szempontjából fontossággal bírnak. Ezek a következők:

- pénzügyi nyomás a beszerzésen,
- globális beszerzési források,
- energiahordozók, nyersanyagok szűkössége, az árak hektikus ingadozása,
- beszerzések fokozott összetettsége,
- erősebb piacra lépési kritériumok,
- tudatos fogyasztói magatartás erősödése.

Az első négy közülük közvetlenül befolyásolja a beszerzési szervezetek gyakorlatát, az utolsó kettő hatása már áttételesebb, ugyanakkor mind a beszerzés, mind a piac működése szempontjából fontos.

Pénzügyi nyomás a beszerzésen

A beszerzés el tudott érni – és komoly nyomás alatt is volt/van, hogy el is érjen – jelentős megtakarításokat (Vörösmarty, 2002; Vörösmarty et al., 2009). Ennek okaként nevezhetjük meg azokat a vállalati szintű pénzügyi teljesítménymutatókat, amelyeket – különösen a tőzsdei vállalatok a válság előtti időszakban – sokszor minden határon túl favorizáltak. Ezek minőségi teljesítményt (amely pl. szellemi beruházást, mint a beszállítói kapcsolat fejlesztésével létrejövő ellátási stabilitás és hosszú távú megtérülést jelent) nemigen jelenítenek meg. A fókuszukban a rövid táv áll: így a beszerzésben a megtakarítás (savings, esetleg a cost avoidance) válik a legfőbb mutatóvá. A pénzügyi nyomás hatására a beszerzők olyan eszközök használatában érdekeltek tehát, melyek a jelenben alacsonyabb beszerzési árat ígérnek. Ezt az igényt számos esetben a beszerzési volumen növelésével (centralizálás, standardizálás), vagy az árak lenyomásával, a beszállítóra való nyomás növelésével érik el. A beszállító rendszerint ennek a nagyobb volumenű igénynek a kielégítésére a hatékonyság növelésével, és ennek gyakorta részeként (hogy a nagyobb volument kiszolgálja) a kapacitások növelésével képes. Ezt vagy a versenytárs értékesítési volumenének a kárára teheti, vagy összeolvadásokkal: azonban mindkét esetben csökken a piaci szereplők száma. Egy másik oldalról a költségnyomást a beszerzés továbbhárítja a beszállítóra, szélsőséges esetben olyan mértékben, hogy az ár már nem, vagy alig nyújt fedezetet a tényleges költségeire. Ez ahhoz vezethet, hogy a beszállító (vagy éppen a megrendelés nélkül maradt rivális) kiléphet a versenyből. Egy másik lehetséges következmény, hogy a túl erős verseny azt eredményezi, hogy a beszállító határköltség felett ad el, de nem a normál profit szinten, vagyis a fejlesztés leáll, hosszú távon a beszállító nem fejlődik, versenyképessége csökken. Ezek mel-

lett az elméletben felvázolható megoldások mellett egy további lehetőség, mely a cikksorozatban is felvázolt gyakorlati példában szemléletesen érzékelhető (Lásd Reszegi, 2010), hogy a beszállító úgy próbálja költségeit csökkenteni, hogy igyekszik valamilyen technikával az adófizetési kötelezettségeit megkerülni. Ennek számos megoldása létezik, a Reszegi által említett adóelkerülés az egyik leggyakoribbak között feltételezhető.

Globális beszerzés, globális beszállítók

A globalizáció hátterében is főként az olcsóbb beszerzési források és az alacsonyabb költségű beszerzési folyamatok iránti igény áll (Kotabe – Murray, 2004; Petersen et al., 2000; Trent – Monczka, 2003). Ez számos eszközzel megoldható, kettő azonban általában és témánk szempontjából is kiemelkedik. Az egyik, hogy a beszerzések valamilyen szintű vállalaton belüli, akár nemzetközi centralizálása a beszerzési folyamatok hatékonyságának növelésére tett kísérlet eszköze abból a szempontból is, hogy a beszerzések centralizálásával a nagyobb volumen segítségével kedvezőbb ár és hatékonyabb működés legyen elérhető. A másik, hogy (a nagyobb volumenhez) az olcsóbb beszállító keresésének fontos eszközévé vált az alacsonyabb költségű országokból való beszerzés. (Ez tulajdonképpen a szállítók koncentrációját is ellensúlyozza, hiszen a beszállítók köre korlátozott mértékben, de növelhető). Ugyanakkor a hivatkozott irodalmakból is látszik, hogy az utóbbi években a beszerzés témájával is foglalkozó szaklapokban nem jelent meg publikáció, mely azokra a kérdésekre keresné a választ, hogy jelent-e, s ha igen, milyen versenyelőnyt ez a beszerzési stratégia. Nem kapunk információkat a motivációs háttér megismeréséhez sem.

A gazdasági sajtóban megjelent esetek mutatják, hogy a globális beszerzés komoly nehézségei közé tartozott, hogy alacsony költségű országokból történő beszerzés esetén a szállítókat hogyan lehet megfeleltetni a fejlett országokban megszokott minőségi, vagy akár társadalmi normáknak (pl. gyerekmunka, munka- idő, munkabiztonság stb.). Ma már azonban kialakultak azok a sémák, amelyekkel a nagyvállalatok kezelik ezeket a helyzeteket. Számos ázsiai vállalat megerősödött oly módon, hogy az elvárásoknak általánosan meg tudnak felelni. Fontos különbségek vannak azonban a környezetvédelem területén: számos iparágban a környezetvédelmi szabályok betartása komoly költségeket ró az európai vállalkozásokra, míg ázsiai versenytársaik jelentős költségelőnyt élveznek azért, mert jóval szerényebb környezetvédelmi ráfordításokra kényszerülnek vagy kényszerítik rá őket. Ezek az

ázsiai beszállítók nemegyszer mamutvállalatokká nőttek ki magukat, technológiailag, minőségi szempontból megerősödtek. Sőt gazdaságilag megerősödő (és nem melleleg egyre többet fogyasztó) társadalmak piacaira termelnek.

Az energiahordozók és nyersanyagok árának hektikus ingadozása

Az energiahordozók és a nyersanyagok árának növekedését a beszerzők az elmúlt években mint egy piaci kilengést kezelték, mely nem tarthat sokáig. Ugyanakkor tisztán látható volt, hogy az árak növekedését nemcsak a spekuláció, hanem az ázsiai országok gazdaságának gyors ütemű növekedése is okozta. Sajátos módon a 2008-ban jelentkező válság hatására a csökkenő ipari termelés miatt a nyersanyag- és energiahordozó-árak is csökkenésnek indultak. Ugyanakkor egyre több kutatás és nemzetközi intézmény (pl. Hetesi et al., 2009) jelzi azt, hogy a legtöbbet használt fosszilis energiahordozók kitermelésre váró volumene nem növekszik a felhasználással azonos ütemben, és számos alapvető nyersanyaggal is gond lehet (túl vagyunk a kitermelési csúcson). Ezek rövid távon is hatnak a beszerzésre, az áringadozásokkal együtt kell élni. Ugyanakkor hosszabb távú alkalmazkodást is igényel, mely feltételeznél, hogy már a jelenben figyelni kell ezekre a szempontokra.

Az igények átalakítása, az alkalmazkodás sem egyszerű feladat. Erre jó példát szolgáltat a biodízel üzemanyagok arányának növekedéséhez kötődő élelmiszer-áremelkedés. (Igaz, ebben valószínűleg egyéb tényezők pl. a BRIC-országok megugró kereslete is közrejátszott.) A megerősödő ázsiai gazdaságok növekvő energia- és termékigénye is jelentős árfelhajtó erővel bír, mellyel még a válság idején is számolnunk kell.

Az új megoldások keresése a beszerzés számára fontos feladatot jelent. Egyrészt tehát a hektikus árváltozások komoly kockázatokat teremtenek: fontos az árkockázat kezelése (értelmezése a szerződéseken, tőzsdei ügyletek stb.), ugyanakkor például a szállítási díjtételek esetleges erőteljes növekedése erősen megemelheti az ázsiai beszerzési források költségét. Másrészt a többségében csak hosszú távon vagy áttételesen előnyt nyújtó környezetbarát megoldások beszerzésben való előnyben részesítése a feladat, de ez a már leírt rövid távú pénzügyi nyomással nehezen összeegyeztethető.

A beszerzések fokozott összetettsége

Az alapvető képességekre való koncentráció miatt a vállalati tevékenységrendszer átalakul. Számos vállalat redukálta ennek az elvnek a keretében a saját maga által végzett tevékenységek körét, kiszere-

vezve pl. a takarítást, vagy éppen a gyártási folyamatokat. Beszerzési oldalról ez azt jelenti/jelentette, hogy a beszerzés nem takarítószert, hanem takarítási szolgáltatást, nem alapanyagot, hanem termelési kapacitást vagy termékfejlesztést vásárol. Ez azt eredményezi, hogy a beszerzés tárgya a könnyen definiálható standard termék helyett összetett, bonyolult szolgáltatáshalmazzá vált. Végül soron azt is jelenti, hogy átalakul a beszerzés szerepe, önálló, ugyanakkor integrált vállalati funkcióvá válik. A másik következmény, hogy a beszerzési folyamat összetettebb, a beszerzés szerepe nemcsak az ajánlatkérési, elbírálási folyamat koordinálására szorítkozik, hanem a feladat az „üzleti megoldások” szállítása. A harmadik következmény, hogy megnő a magasabb kiszolgálást, összetettebb szolgáltatást nyújtó szolgáltatók szerepe a beszállítók között, végül soron tehát maga a piac is átalakul: kifinomultabb képességekre, az alapvető képességnek tartott tevékenységek hatékony elvégzésére van szükség, a beszerzésnek ezt a folyamatot kell irányítania, közben tartania (piacismeret, együttműködések, beszállítófejlesztés stb.).

Az erősebb piacra való belépés kritériumai

A piacra lépési kritériumok erőssége, mérete számos iparágban látványosan megnövekedett. Ennek a jelenségnek több oka is van. Itt kettőt érdemes kiemelni. Az egyik ilyen tényező az előzőekből (főként az ár csökkentésére való nyomás) következik: a volumen növelése mint költségcsökkentő módszer feltételezi a nagyobb kapacitást (esetleg a szállítók együttműködését), ennek kiépítése nem kevés tőkeerőt és kockázatvállalást is vár el, hiszen ha a kapacitás másnak nem értékesíthető, akkor könnyen kerülhet csapdába a beszállító. A második komoly belépési korlátot az jelenti, hogy a technológiai fejlődés egyre összetettebb, K+F-igényesebb és egyre drágább gyártási és technológiai irányába halad, sőt számos olyan szolgáltatás akad, amely ugyan nem technológiai igényes, ugyanakkor jelentős fejlesztést, tudásbázist jelent, tehát végül soron a szervezeti tudás jelenti az igazi, a más területeket technológiai tudással párhuzamba állítható értékét. Az ehhez szükséges K+F-kapacitás, beruházás, szellemi tőke megszerzése sokkal nagyobb finanszírozási háttérrel vagy szakmai tapasztalatot igényel. A következmény kettős: számos iparágban az új belépés valószínűsége igen kicsi, ugyanakkor a kevésbé tőkeerős (vagy valamilyen okból megtorpanó) vállalat könnyen lemaradhat. Fontos kérdés azonban az is, hogyan alakul a bent lévők piaci helyzete. A belépési korlátok erősödése hosszabb távon köny-

nyen a piaci szereplők közötti egyensúly (mind a kínálati oldalon, mind a vevő-szállító viszonyban) átalakulását hozhatja.

A tudatos fogyasztói magatartás erősödése

A fogyasztói szokások jelentős átalakulásának lehetünk tanúi. Ez egyelőre még csak nagyon áttételesen hat a beszerzésre, de várható súlya miatt érdemes vele foglalkoznunk. A fogyasztói szokások átalakulásának két elemét emelném ki. A fogyasztói szokásokat az elmúlt években a rájuk zúduló reklámáradat nagyban befolyásolta, a fogyasztói társadalomban sok olyan termék is elfogy, melyre vagy amelynek számos funkciójára a fogyasztónak semmi szüksége nincs. Ez a fizetőképes lakossági csoportoknál Európában egyfajta telítődöttség okán is a fogyasztás stagnálásához vezethet, melyet egyelőre még ellensúlyoz a fejlődő régiók növekvő fogyasztása, de kérdéses, hogy a kibocsátási ütem növekedése meddig tartható fenn. Mindemellett azonban számos terméknel (különösen a műszaki cikkek) a fogyasztó hozzászólt a csökkenő árakhoz, vagy azonos árszint melletti növekvő műszaki tartalomhoz. A fogyasztási szokások a fejlett és tehetősebb társadalmakban nem a fogyasztás növelésével, hanem a minőségi igények, a tudatosabb fogyasztói magatartás erősödésével is jellemezhetőek lesznek. Ezeknek a beszerzési oldalon is jelentkezniük kell, mint ahogy nemzetközi viszonylatban jelentkezik is akkor, amikor a nagyvállalatok egy-egy olyan beszállítói probléma (pl. gyermekmunka, munkabiztonsági elvek be nem tartása) esetén már kényszeresen igyekeznek lépéseket tenni. Ezen a ponton találkozik ez a téma a beszerzési szemlélettel: a beszerzésnek a beszállító felé egy sokkal szélesebb minőségértelmezést kell közvetítenie, melybe a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem szempontjait is egyre inkább be kell építenie.

Összefoglalva a fenti tendenciát, azt lehet megállapítani, hogy a beszerzés elvégzése egy sokkal komplexebb tudást igénylő feladattá vált. Ez azonban csak azon vállalatoknál lesz így, ahol a vállalat vezetése felismeri a változtatások szükségességét, átalakulnak az elvárások, nő a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos értékek szerepe. A beszerzés a fenti tendenciákra csak ebben a szemléletben és környezetben tud hatékony válaszokat adni.

Verseny és piaci hatékonyság a közgazdaságban

A hatékony piac fogalmának értelmezéséhez és a beszerzési döntések piacialakító hatásainak felvázolására két közismert közgazdasági koncepciót érdemes

kiemelni: a tökéletes verseny fogalmát és a hatékony piacok elméletét. Mindkét elmélet a közgazdaságtan alapvetései közé tartozik, ugyanakkor mindkettő sokat vitatott, s a legtöbb kritika talán éppen a gyakorlati megvalósulásukat éri. E kritikák ellenére a gazdaság egyensúlyáról, mozgatórugóiról, az érintettek számára előnyös működéséről szóló gazdaságtudományi magyarázatoknak és számos gyakorlati vonatkozású koncepcióknak is elengedhetetlen részét képezik.

A **tökéletes verseny fogalmát** Samuelson és Nordhaus (1985: 47. o.) úgy definiálja, hogy tökéletes verseny van egy piacon akkor, ha megfelelő számú szereplő található, és a közöttük levő verseny mértéke olyan, ami nem teszi lehetővé, hogy bármely szereplő befolyásolja a termék árát. A tökéletes verseny viszonyai között a piaci mechanizmus allokációs hatékonyságot eredményez. Ilyen esetben a rendszer egésze hatékony, mindenki optimalizálta a saját hasznát, ugyanakkor senki sem kerülhet kedvezőbb helyzetbe anélkül, hogy ez ne lenne sérelmes valaki más számára (Samuelson – Nordhaus, 1990: 965. o.). Amennyiben ez nem teljesül, úgy tökéletes piacról beszélhetünk, ahol tehát az egyensúlyi pont nem az adott piacra egyébként jellemző optimumban valósul meg.

A tökéletes piacok forrása a szerzők (Samuelson – Nordhaus, 1990) szerint az, amikor csupán egynéhány cég képes egy bizonyos terméket a fennálló ár mellett kínálni, a versenyt gátló akadályként jogi vagy pszichológiai tényezők a versenyzők számát, és/vagy a versengés hevességét az alá a szint alá csökkentik, amely máskülönben természetes lenne. A legfontosabb akadályoknak a jogi szabályozást és a termékdifferentiálást tekintik.

A tökéletes verseny feltételei a következők:

- standard javakra vonatkozik,
- számos vevő és eladó van jelen a piacon,
- egymásról és a minőségről jól informáltak,
- az egyes szereplőknek nincs okuk azt feltételezni, hogy befolyásolni tudják az általában érvényes piaci árat (Samuelson – Nordhaus, 1985: 70. o.).

A piaci hatékonyság fogalmát a szakirodalom (lásd pl. Komáromi, 2002), elsősorban Fama nevéhez köti, és a szakirodalom többsége a pénzügyi piacok hatékonyságát vizsgálja segítségével. Fama a piac hatékonyságát abban ragadja meg, hogy az adott részvény árfolyamának tartalmaznia kell az összes piacon elérhető információt. Fama modelljének piaci feltételei lényegében nagyon hasonlóak az előzőekben bemutatott tökéletes verseny feltételeihez. Ilyen értelemben a hatékonyságot úgy is értelmezhetjük, mint egy olyan piaci helyzetet, amelyben a szereplők összességében

kedvezőbb helyzetben vannak, mintha elmozdulnának ebből az állapotból, ugyanakkor az elmozdulás eredményezheti az egyed nagyobb hasznát, de csak mások romló haszna mellett.

A hatékony piac és a tökéletes verseny elméletének gyakorlati kapcsolódásai

A két rövid ismertető, bár lényegesen magasabb absztrakciós szinten fogalmazták meg, de számos ponton összekapcsolódik az első fejezetben bemutatott tendenciákkal, s előrevetít bizonyos következményeket is. Vegyük ezeket sorba.

Standard javak

A közgazdasági elméleteket standard javakra gondolták ki, az elmélet jelzi, hogy a termékdifferenciálás lehetősége a piacot a tökéletlen piac irányába mozdíthatja el. A beszerzési trendek (outsourcing, komplexebb elvárások, fogyasztói igények átértékelődése stb.) hatása, mint azt láthattuk, éppen az volt, hogy a beszerzési tárgyak komplexebbé, nehezebben specifikálhatóvá, s így nemegyszer nehezebben összehasonlíthatóvá válnak. Közvetett hatásként előállításukhoz szükséges kompetenciákban is komoly különbségek lehetnek, tovább differenciálva a beszállítói piacokat. Végeredményben tehát sokkal több termék piacáról beszélhetünk, mint korábban, ahol viszont sokkal kevesebb szereplő van jelen. Ez azt is jelenti, hogy eltávolodás figyelhető meg a piaci hatékonyság feltételeitől. Ezért is veti fel a beszerzés irodalma (pl. Kraljic, 1983), hogy a hatékony megoldások (beszállítói hatékonyság) már nem a verseny fokozásával, hanem éppen a kooperatív beszállítói kapcsolatok építésével érhetők el.

Számos vevő és eladó

A második feltétel lényegében ahhoz kapcsolódott, hogy a piacon számos vevő és eladó található. Ez a feltétel is csorbulni látszik mind a vevők, mind a szállítók számát illetően.

A vevői oldal számát többek között (pl. lásd előző pont) két fontos tendencia is csökkenti. Egyrészt az alapvető tevékenységekre való koncentráció miatt tevékenységátrendeződés folytán növekszik a tevékenységek koncentrációja. Az előbbiekben említett takarításos példánál maradván, míg korábban a takarítást szinte mindenhol saját munkaerő végezte, addig ezek a cégek mind vásároltak takarítószert. Amint átadják ezt a tevékenységet külsős szolgáltatóknak, úgy a beszerzés is centralizálódik, hiszen a szolgáltató több vállalat szá-

mára is végez szolgáltatást. A második tendencia, ami a vevők számának csökkenését hozza, a beszerzésre terhelődő költségnyomás és a globalizáció kapcsán említett centralizáció. Ennek keretében a nagyvállalatok korábban beszerzési területen önállóan döntő egységei (a volumenkedvezményre számítva) összevonják beszerzéseiket. Ezzel általában racionalizálják a beszerzést, de piaci hatásként ez a vevők számának koncentrációjában jelentkezik.

Az eladói oldal számának csökkenését is számos tendencia eredményezheti. Az árcsökkentésre vonatkozó nyomás centralizációs következményének közvetlen hatása főként a növekvő volumen, illetve a globális hálózatban történő kiszolgálás igénye miatt, hogy bizonyos beszállítók kiesnek a piacról. Az igények specializálódásának is van hatása a szállítók számának csökkenésére is, hiszen a beszállító is specializálódik, így egy adott termékváltozat esetében a beszállítók száma óhatatlanul kevesebb lesz, mintha a terméket általában nézzük. A tendencia ellensúlyozására azonban a kieső beszállítók köre gyakran már nem növekedhet a beszállítók körének kiterjesztésével, és a növekvő belépési korlátok is az ellen hatnak, hogy új szereplők jelenhessenek meg, ellentételezve a beszállítócsökkenés hatásait.

A beszállítók számának alakulására hatnak azok a lehetséges stratégiák, amelyeket a beszállítóra nehezedő költségnyomás esetén említettünk. Az éppen csak a határköltség feletti (azaz normál profitot nem tartalmazó) működés már középtávon is a fejlesztések leállítását, azaz hatékonyságvesztést jelent, azaz a beszállító kiszorul a versenyből. Az árnyomás hatására tett reakciók között említettük az adóelkerülést. Ez, bár rövid távon előnyt jelenthet, mely ellensúlyozza más beszállítók pl. környezetvédelmi költségei elmaradása (vagy pl. alacsonyabb adóterhelés) miatti előnyeit, ugyanakkor veszélyeket is rejteget. Amennyiben fény derül az adóelkerülésre, akkor az akár a cég bedőlését is eredményezheti, ugyanakkor – mint azt Reszegi László jelen lapszámában megjelent tanulmányában is láthattuk – közvetve hozzájárul más (adóelkerüléssel nem élő) cégek profitabilitásának csökkenéséhez és esetleges piacelhagyásához is.

A piacok mind eladói, mind vevői oldalról nézve érdekes szereplői a kis- és középvállalatok. A nagyvállalatok globalizálódása, bizonyos piacok monopolizálódása számunkra komoly fenyegetés, de lehetőség is. Beszerzőként csak nagyon korlátozott területeken tudnak a beszerzési eszköztárral élni, ugyanakkor értékesítőként a nagyvállalatok ellátási láncába való bekerülés nagyon fontos növekedési lehetőséget jelent számunkra, a nagy beszállítók között található piaci

réseket, rugalmasságuk versenyelőny forrása lehet. Kérdés, hogy adott piacokon ez a szereplők számának előzőekben mutatott csökkenési tendenciáit mikor és miként tudja, tudja-e ellensúlyozni.

A szereplők jól informáltak

A szereplők jól informáltságának koncepciója mind a tökéletes verseny, mint a hatékony piac koncepciójának nagyon fontos eleme. A téma szakirodalmát csak nagyon hosszan lehetne felsorolni. Éppen ezért a cikk céljából kiindulva, ugyanakkor a teljességre való törekvés igénye nélkül, három fontos gondolatot érdemes kiemelni.

Az egyik az, hogy a beszerzés kialakult módszertana, melyet többek között a komplexitás kezelésére kifejlesztett, azt a célt is szolgálja, hogy a piacokról, beszállítói képességekről részletes és strukturált információval rendelkezzenek, a módszertan kifejezetten azt célozza, hogy az információkat olyan formába rendezze, mely a szervezet számára a feldolgozható, a formális információs rendszer keretei közé beemelhető. Ezen beszerzési eszközök egy részének a lényege a piaci információk jobb strukturálása, vagy a beszerzés azon jellemzőinek kiemelése, amely a beszállítói kapcsolatok alakításának fókuszait, mozgásterét fogalmazza meg. Ez elvileg pozitív tényező is lehet. Sajnos nem mindig az.

A másik, a szereplők információkezelését befolyásoló elem, hogy a beszerzésre háruló költségnyomás azt is eredményezheti, hogy a döntés a rövid távú előnyökre koncentrál, így hiába áll rendelkezésre az információ, a motiváció a rövid távú hatások kiemelésére ösztönöz, adott esetben a hosszú távú következmények negligálásával.

A harmadik, hogy a beszerzések komplexé válása hosszú távú kooperatív kapcsolatok kialakítására ösztönözhet, ez azonban a piaci információk elvesztését vagy figyelmen kívül hagyását jelentheti (pl. honnan lehet piaci versenyztetés nélkül információt szerezni arról, hogy a beszállító versenyképes).

A szereplők nem tudják befolyásolni az árat

A tökéletes verseny negyedik kitétele volt, hogy a szereplők nem feltételezik, hogy befolyásolni tudják az árat. A valóságban azonban a fejlett nagyvállalati gyakorlatban az eszközök döntő többsége éppen arra irányul, hogy az árat megváltoztassa, s a vállalatok ezeket az eszközöket sikeresen is alkalmazzák. Ezt a célt szolgálják a kemény tárgyalás és versenyztetés különböző taktikái, de a partnerség során közvetett vagy közvetlen célja lehet a szállító fejlesztésére irányuló auditnak is. A vállalati gyakorlatban vállalati

méret szerint kifejezetten nagy különbség van. A nagyokra a költségcsökkentési technikák és módszerek tudatos alkalmazása a jellemző, míg a kicsik már sokkal kevésbé élnek velük. Az ok csak részben az, hogy nincs meg a piaci nyomásgyakorláshoz szükséges vállalatméret, hanem sokszor a beszállító motiválására, vagy éppen manipulálására vonatkozó összetett tudás és ismeretek is hiányoznak.

Jelen tanulmány szempontjából az árak befolyásolásának két csoportja létezik. Az egyik, amikor az ár tulajdonképpen nem változik, csak a beszerzési, beszállítási, kapcsolattartási folyamatot alakítják úgy, hogy hatékonyabb legyen, mint más vevő-szállító kapcsolat esetében. A másik eset az, amikor a beszállítónál olyan árat sikerül elérni, amely egyéb feltételek változatlansága esetén kedvezőbb az adott vevő számára, mint a többi számára, s ezt a kedvezményt a vevő nem ellensúlyozza. Egy későbbi kutatásnak tárgya lehet, hogy az árváltozásnak e két típusa hogyan befolyásolja a piaci verseny alakulását. Feltételezhető, hogy első sorban a második típus az, mely a versenyt a tökéletlen verseny és a kevésbé hatékony piac irányába tolja el.

Összefoglaló gondolatok

Az Üzletfejlesztési Kutatóközpont munkatársai tanulmányaikban számos aspektusból vizsgálják a hatékony piacok témakörét. A legnagyobb problémák egyikeként említhetjük a piaci hatékonyságot korlátozó szabályozást, illetve azok megkerülését vagy a korrupciót. A probléma számos kihívást jelent a beszerzési oldalon is. Fontosnak tartom azonban leszögezni, hogy ezen a ponton külön kell választani azt, hogy a korrupció valamilyen beszerzéshez, vagy pedig a beszerzőhöz kötődik-e. Érdemes figyelni arra, hogy a cikk születésekor a napisajtó által tárgyalt korrupciós esetek közül számos érint beszerzési szituációt, ugyanakkor ezeknek csak elenyésző részében jelenik meg beszerzési pozícióban levő felelős.

A jelen cikkben elemzett nagyvállalati beszerzési gyakorlat sajátossága, hogy kialakulóban van a beszerzői szakma, mely rendszeresen foglalkozik az etikai standardokkal, és elvárásként fogalmazza meg a szakmai közösség tagjaival szemben, hogy azok megfeleljenek ezeknek az előírásoknak (www.beszerzesivezetok.hu).

Ugyanakkor a modern beszerzési szervezet munkája nagyon átalakult: a beszerzés alapvetően csoportmunka, melyben a beszerzés tevékenysége átlátható. A beszerzési döntés (nem feltétlenül ideértve a kis értékű tételeket) csoportos döntés. A beszerző munkáját (a beszerzési folyamatot és az alkalmazandó technikákat)

számos szabályozás, előírás köti, és komoly dokumentációs kötelezettség terheli. Bár nyilván előfordulhat ebben a csoportban is normasértés vagy korrupció, azonban a vállalatcsoport által elköltött beszerzési érték miatt kiemelten fontos rámutatnunk az alkalmazott eszközök lehetséges piacialakító hatásaira.

Az ÜFK gondolatmenetének fókuszában álló hatékony piacok témakörével kapcsolatban dolgozatom azt mutatta meg, hogy a nagyvállalatok beszerzési szervezeteinek gyakorlata a szakma által alkalmazott eszközök sajátosságainak következtében hatással van a piacok működésére, hatékonyságára.

A közgazdasági elméletek – e cikk keretein túlmutató, mélyebb elemzésekben is – jól köthetők a sajátos módon a vállalati (esetleg közbeszerzési) gyakorlatból építkező, jellemzően annak tapasztalatait szintetizáló beszerzési tudáshoz és kutatásokhoz. Ezek az elméletek tehát nagy segítséget jelenthetnek ennek a tudásnak a strukturálásában, a piaci események előrejelzésében. A beszerzésben tapasztalható trendek közgazdasági alapmodellekkel való összevetéséből jelen cikk keretei között adódik az a következtetés, hogy a nagyvállalati beszerzési gyakorlat hatása lehet pozitív (hatékonyságnövelő), illetve negatív (hatékonyságcsökkentő).

Pozitív következmény, hogy az ellátásilánc-kapcsolatok erősödése (azaz a szállító és a vevő együttműködése, folyamataik összehangolása) hatékony megoldásokat eredményezhet. A két fél együttműködése mindkettőjük, sőt végső soron az ellátási lánc végén lévő fogyasztó számára is előnyös megoldásokat jelent: hosszú távon alacsonyabb tranzakciós költségek mellett eredményezhet innovatív megoldásokat, rugalmasabb és pontosabb kiszolgálást. Ezekben az esetekben a beszerzési szakmának egy pozitív folyamatban (mely alapvetően más logika alapján működik, mint amit a hivatkozott közgazdasági modellek bemutatnak) kell új módszereket és megoldásokat fejleszteni, új kockázattípusokat menedzselni. A fő kérdések közül csak néhányat kiemelve: hogyan alakítható ki a bizalom, hogyan mérhető a fogyasztói elégedettségen keresztül a szállító versenyképessége stb.

Negatív következménye azonban az előző gondolatmenetnek az, hogy a vállalati költségcsökkentési, hatékonyságnövelési célok túlzott nyomása a beszerzésen olyan eszközök alkalmazásához vezethet, melyek rövid távon beváltják a velük kapcsolatos elképzeléseket, közép- vagy hosszú távon viszont a piaci hatékonyság csökkentésével veszélyeztethetik ugyanezen célok elérését. Még ez a gondolatébresztőnek szánt anyag is határozottan alátámasztja azt, hogy a beszerzésnek (a vállalatok jelentős részénél a közbeszerzési gyakorlatot folytató szervezetek szinte teljes egészénél) paradigma-

váltásra kell felkészülni. A korábbi évek beszerzésfelfogása a vállalatok szélesebb rétege számára (a vizsgált nagyvállalati körben a beszerzés fejlett szakmai háttere miatt vannak kivételek) alapvetően egy olyan piacon működő beszerzést vizionált, ahol sok szállító verseng, és a képzett beszerző előnyt kovácsolhat tudásából a szállítóval, vagy éppen a többi vevővel szemben. Ez azt jelentette, hogy a vállalatok beszerzési igényeik jelentős részénél erőpozícióból tárgyalva viszonylag egyszerű eszközökkel is lehetséges volt árcsökkenést elérni. Ezek az egyszerű eszközök zömében a volumen növeléséhez köthetők: rendelések összevonása, standardizálás, hosszú távú keretszerződések, azaz a szállító gazdaságosabb előállítási, kiszolgálási sorozatnagyságára apellálva próbálják elérni a kedvezőbb árat. Az ár csökkenését szolgálja számos versenyzetési technika is: ezekben a beszerzés a versenyhelyzet kiélezésével, fokozatos összemérésekkel igyekszik az alacsonyabb árakat elérni (gyakran a kockázatok mérlegelése nélkül, pl. Done – Frohlich, 2009). A beszerzés az utóbbi évekig tehette ezt. A felvázolt tendenciák egyik legfontosabb következménye azonban a szállítói piac koncentrációja, a szállítói tudás súlyának növekedése. Azaz, bár az elméleti koncepciók a valóságban teljes egészükben csak ritkán valósulnak meg, látható, hogy a beszerzést érintő tendenciák, illetve a jelenlegi gyakorlat bizonyos eszközei egyértelműen és határozottan a tökéletes versenytől elfelé (azaz az oligopol vagy monopol piacok irányába) mozdítják a beszerzési piacokat.

A beszerzési eszköztár szűk volta, a verseny túlzott kényszerítése, a portfólióelemzések hiánya, vagy annak alkalmazásának lehetősége itt sokszor komoly hatékonyságvesztés forrása. A jelenség fontos eleme, kiemelendően káros okozója annak a nyomásnak is, mely a Reszegi (2010) által megjelölt esettanulmányban is megjelenik (a költségnyomás eredményeként, a versenyztetés hevében a beszerző „nem veszi észre”, hogy a szállító nem fizeti a járulékokat a dolgozói után). A cikk által vizsgált hatások piaci hatékonyságot korlátozó volta kiemelten a szállítói versenyből való kilépésének (pl. bedőlésének) nagyfokú kockázatában jelent meg, de fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a gyakorlatban következmény az adóelkerülésre való nyomás, illetve a szállítói innováció alacsony szintje is.

Adatok hiányában nehéz lenne becsléseket adni, de feltételezhető, hogy a felelősen működő vállalatok (sőt, a közpénzek elköltése) szempontjából ezek legalább akkora kárt okoznak, mint a korrupciópénz visszaáramoltatások sokak által hivatkozott és vizsgált jelensége.

Felhasznált irodalom

- Done, A. – Frohlich, M. (2009): Cost of Control: The real price of cost cutting, Basware Research Report
- Gelderman, C.J. – Semejn, J. (2006): Management of global supply base through purchasing portfolio management, Journal of Purchasing and Supply Management, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 209–217.
- Hetesi Zs. – Szám D. – Végh L. (2009): Utolsó kísérlet, híradás a föld állapotáról, Kairosz, Budapest
- Komáromi Gy. (2002): A hatékony piacok elméletének elméleti és gyakorlati relevanciája, Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. május, p. 377–395.
- Kotabe, M. – Murray, J.Y. (2004): Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, Industrial Marketing Management vol. 33. p. 7–14.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, September/October

- Petersen, K.J. – Prayer, D.J. – Scannell, T.V. (2000): An empirical Investigation of Global Sourcing Strategy Effectiveness, Journal of Supply Chain Management, Vol. 36. No. 2, p. 29–38.
- Reszegi L. (2010): Hatékony piac – hatékony vállalat? Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1990): Közgazdaságtan, I–III., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1985): Economics, McGraw-Hill, Boston
- Trent, R.J. – Monczka, R.M. (2003): International Purchasing and Global Sourcing – What are the differences?, Journal of Supply Chain Management, Vol. 39, No. 4, p. 26–36.
- Vörösmarty Gy. (2002): A beszerzés információs rendszere, PhD-értekezés
- Vörösmarty Gy. – Dobos I. – Tátrai T. (2010): Fenntartható beszerzés, 117. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet