

Ahol a humán faktor tartósan megmarad

Where The Human Factor Is Persistent

SÜLE EDIT¹

Absztrakt

A beszerzés az a terület, aminek meghatározó hatása van a vállalatok reál- és pénzügyi folyamataira, ezen keresztül pedig a teljesítményére. A beszerzésnek fokozatosan nő a jelentősége, és mivel a vállalati költségek a bér- és adójellegű kiadások kivételével a beszerzés hatáskörében bonyolódnak, a beszerzés kialakítására, működtetésére, folyamataira és eredményességére egyre több figyelmet kell fordítani. Ennek egyik formája, amikor a beszerzési döntések javítására, a beszerzés hatékonyságának növelésére, erőforrásfelhasználásának csökkentésére teszünk kísérletet. Azok az innovatív megoldások, amik a beszerzési hatékonyságot az átláthatóság, az automatizálás és az összekapcsoltság fokozásával támogatják, arra is képesek, hogy a beszerzés ma még emberek által végzett folyamatait ma még részben, később egészében automatizált megoldásokkal váltsák föl. Mely beszerzési feladatok mely folyamatai válthatók ki gépi megoldásokkal, és hol kell tartósan számítani az ember közreműködésére? Mely területek azok, ahol nem sztenderdizálhatók a döntési folyamatok? A cikk gondolatébresztő módon nyújt megfontolásokat a beszerzés automatizálhatósága kapcsán felmerülő kérdésekre, és példával szolgál azokra a területekre, ahol a humán faktor leváltása rövidtávon nem várható.

Kulcsszavak: beszerzés, beszerzési folyamatok automatizálása, humán tényező a beszerzési döntésekben

Abstract

Purchasing is the area that has a decisive impact on the real and financial processes of companies, and thus their performance. Procurement is becoming increasingly important, and since corporate spending, with the exception of wage and tax expenditures, is subject to procurement, more and more attention needs to be paid to the design, operation, processes and efficiency of procurement. One form of doing this is to attempt to improve purchasing decisions, increase the efficiency of purchasing, and reduce resource use. Innovative solutions that support procurement efficiency by enhancing transparency, automation, and interconnectivity are also able to replace the process of purchasing people today with partially automated solutions. Which procurement processes can be replaced by machine solutions, and where should we count on the involvement of the man permanently? Which areas are where decision-making processes cannot be standardized? The article provides thought-provoking considerations on issues related to the automation of procurement and provides an example of areas where replacement of the human factor is not expected in the short term.

Keywords: procurement, automatization of purchasing processes, human factor in the decisions of purchasing

¹ Egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, email: sedit@sze.hu

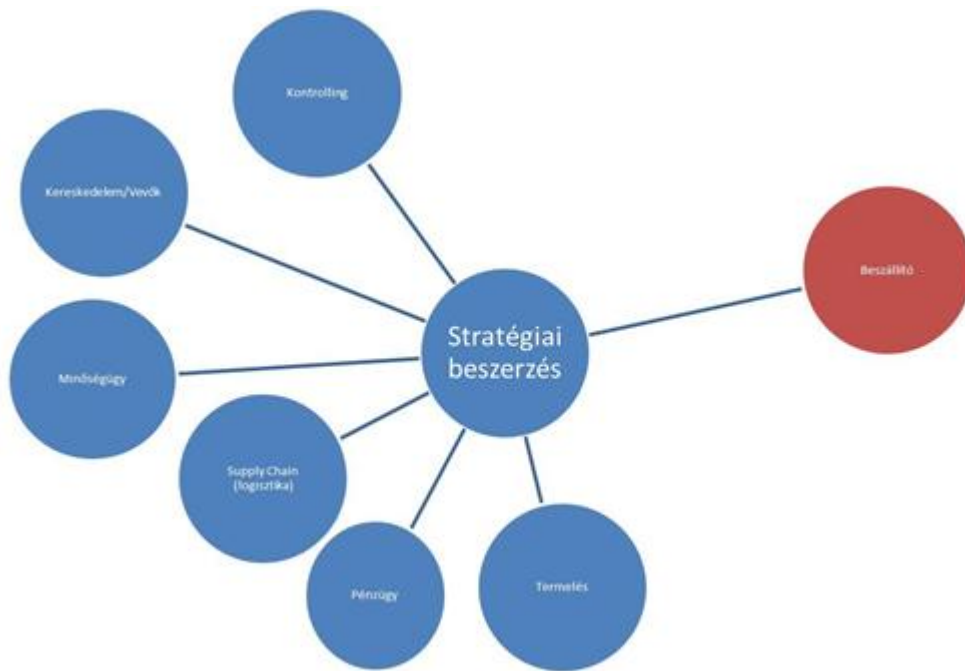
BEVEZETÉS

A beszerzés jelentősége az ipari szektor vállalatai számára érzékelhető a legnagyobb mértékben, tekintve, hogy beszerzési kiadásaik bevételek 50-70 %-át (egy-egy iparágakban még ezt meghaladó részét is) kitehetik. A beszerzési kiadások kézben tartása, az anyagellátás biztosítása és a beszállítói kör menedzselése jelentik azokat a legfőbb feladatokat, amikkel minden ipari cégnél számolni kell, és amiknek ki kell alakítani a vállalatra jellemző rendjét és folyamatait (Süle, Schunder, 2017). A beszerzési terület szervezeti belüli struktúrája vállalatfüggő, méret, vállalati szerkezet, a beszerzésre kerülő anyagok természete, választéka, mennyisége is befolyásolja, de a beszerzés, mint terület megbecsültsége is hatással van rá (Vörösmarty, Tátrai, 2010). Nagyobb cégeknél elkülönül a stratégiai és operatív beszerzés (Bruehl, 2017), még nagyobb helyeken külön kezelik a direkt és indirekt anyagok beszerzését, máshol a szolgáltatásvásárlást is leválasztják. A felsorolt területek mindegyikén található olyan folyamatok, amik rendszeresen ismétlődő, rutinszerű feladatokkal járnak, és olyanok is, amik körülményei komplexek, és a hozzájuk kapcsolódó döntések mindig új helyzetet teremtenek (Burt et. al. 2012) (Carlsson, 2015).

A beszerzésben megfigyelhető változások, a beszerzési folyamatokat egyszerűsítő és nyomkövetésüket lehetővé tevő technológiák alkalmazása jelentősen átalakíthatja a beszerzés jelenlegi működését. A cikkben arra vállalkozunk, hogy a beszerzésben szokásos válogatott feladatok bemutatásával, ill. a jelenlegi trendek felvázolásával adalékokkal szolgáljunk a beszerzés jövőjét formáló jelenségek feltárásához, különös tekintettel az automatizálásra alkalmas, és az emberi munkavégzést hosszabb távon sem nélkülözhető folyamatokra.

A BESZERZÉSI FOLYAMATOK ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEIK

A beszerzési tevékenység tartalmaz olyan lépéseket, amik jól lehatárolhatók, nem túl bonyolultak, és döntési pontjaik véges számú változóval leírhatók. Ezek azok a rutinszerűen ismétlődő napi feladatok, amik egyszerűbb folyamatok keretében, általában az operatív beszerzés során naponta előfordulnak. Ezek további jellegzetessége, hogy teljesítésükhöz nem elégséges a beszerzés, hanem további vállalati területekkel való együttműködés szükséges (Cousins, et. al. 2008) (Vörösmarty, Tátrai, 2010). Ha egy új igény teljesítésére gondolunk, akkor a vállalat bármely területével együtt kell működni, mivel igény bárhol is érkezhet. Az eseti kapcsolatoknál azonban fontosabbak azok, amik több, rendszeresen jelentkező feladat kapcsán állandó viszony fenntartását kívánják. Az 1. ábra azokat a vállalati területeket mutatja, amikkel bármely iparvállalatnál a beszerzésnek információs és/vagy személyes kapcsolatban kell lennie.



1. ábra: A beszerzés vállalaton belüli kapcsolatai

Forrás: Süle, Schunder, 2017.

Az ábrán megjelenő területeknek a beszerzés több lépéséhez kötődően is van feladata. A beszerzés általános folyamata új igény esetén az alábbi lépésekben foglalható össze:

- igény jelentkezése
- igény engedélyezése
- specifikáció (ha szükséges)
- beszerzési források felkutatása
- ajánlatkérés
- ajánlatok értékelése
- beszállító(k) kiválasztása
- megrendelés
- megrendelt áru fogadása
- számla kifizetése

A felsorolt lépések nem merítik ki a teljes folyamatot, mert a megrendelés tárgyától, ill. a vevő-szállító kapcsolattól függően további lépések lehetnek szükségesek, pl. versenyeztetés, tárgyalások, szerződéskötés, stb.

A beszerzési folyamatok fejlesztésének általános célja a transzparencia biztosítása, a folyamatok és az adatok összekapcsolhatósága, a folyamat egyszerűsítése és rövidítése, a folyamathibák kiszűrése, az élők munkai igény csökkentése (Süle, 2018). A folyamatok automatizálásának feltétele azok sztenderdizálhatósága. Az automatizálás csak ott éri meg, ahol jól leírható környezetben, rendszeresen és nagy számban előforduló, rutin jellegű, ezért megtérülést biztosító folyamatok zajlanak. Erre azonban csak azok a folyamatok alkalmasak, amik nem túl összetettek. A folyamatautomatizálásra ma már számos szoftveres megoldás érhető el (pl. Coupa), amik tartalma és képességei állandóan fejlődnek (pl. SAP Ariba). A beszerzési rendszerek ma még alapvetően az emberi munkára épülnek, azzal együtt, hogy a vállalatirányítási rendszerek nyújthatnak megfelelő háttérrel az adatok központosított gyűjtéséhez és megfelelő formában történő eléréséhez. Ezekon kívül a felhő alapú rendszerek

elterjedtebbek. Csak kevés helyen alkalmaznak viszont robotizált megoldásokat (RPA²), amik a támogató, szolgáltató folyamatok automatizálását célozzák. Szintén hírből ismertek inkább a mesterséges intelligenciára épülő tanuló rendszerek (MI/AI³). Erőteljesen terjed azonban a blockchain technológia, aminek használatára ma még elsősorban nemzetközi példákat, pilot tesztek találunk. A blockchain az áru nyomonkövetését, mindenkori állapotának és helyzetének adat alapú elérését és az ellátási láncban érdekelt okos szerződések általi összekapcsolását célozza egy megosztott virtuális főkönyv létrehozásával (Hegyi, Horváth, Süle, 2018).

AHOL AZ EMBER MARAD A FŐSZEREPLŐ

A beszerzési teljesítmény naprakész előállítása és valós idejű elérése olyan igény, amit a legtöbb vállalat szívesen látna. Ugyanígy nagy támogatást nyújthatnának a beszállítói bázis teljesítményének központosított információi. A beszállítóértékelés folyamatos feladat, és többszáz, esetenként több ezer beszállító folyamatos követése nagy erőket köt le a beszerzésmenedzsmentben. A beszállító értékelésének szempontjai és módszere sok esetben olyan kompromisszum eredménye, amiben az értékelés erőforrásigénye és pontossága egyensúlyát kell megtalálni. Bár központi törzsadatokon alapuló teljesítmény információkhoz is hozzá lehet már jutni pl. SAP-n keresztül, az adatgyűjtés, ill. -előállítás manuális feladat marad.

A fejlett technológiák alkalmazásának számos akadálya lehet. Ezek között külső és belső akadályok is találhatóak. Külső akadályként jelentkezhet a rendelkezésre álló technológiák elérhetősége, ami jelentheti a kiválasztás nehézségeit és a finanszírozási nehézségeket egyaránt. A vállalatok számára gondot jelent az igényeikhez illeszkedő megoldások felkutatása, elérése és kiválasztása. Az igények szerinti megoldás sokszor állít teljesíthetetlen feltételt a finanszírozásban is. A belső akadályokra célszerű előre felkészülni. Ezek lehetnek

- humán jellegű
- szervezeti jellegű és
- technikai jellegű akadályok.

A humán jellegű akadályok között megtalálhatók pl. a tiltakozás a változás ellen, az elköteleződés hiánya, vagy egyszerűen tudás, képességbeli akadályok, amik az új technológia használatához szükségesek. A legfőbb szervezethez kapcsolható akadályok közé a vállalati struktúrához nem illeszkedő adatstruktúrák és jogosultságok, ill. a nem egyértelmű feladat-, hatás- és felelősségi körök zavarai tartoznak. A technológiai jellegű akadályok az adatminőséghez, adatintegráció hiányához, nem világos adatigényekhez, összekapcsolatlansághoz, adatelérési hiányosságokhoz kötődnek.

Az tehát, hogy a digitális átmenet vívmányai egyelőre kevésbé vannak használatban a hazai cégeknél, nem meglepő. Ezzel együtt is maradnak olyan területek a beszerzésben, amik más okok miatt nem alkalmasak arra, hogy automatizált módon működtessék őket. Míg a már létező vevő-szállító kapcsolatok menedzselése, ill. a kipróbált beszállító értékelése automatizálható, a stratégiai beszerzés feladatkörébe tartozó új beszállító kiválasztásában maradnak emberi döntést igénylő fejezetek (Carlsson, 2015). A beszállító kiválasztásának legfőbb szempontjai - amilyenek a minőség, ár, gyorsaság, pontosság, kapcsolódó szolgáltatások - általában ismertek és rögzítettek egy-egy cégen belül. Első körben ezek alapján – a fontossági sorrendet betartva – történik meg a beszállító szűrése. Van viszont egy

² Robotic Process Automation.

³ Mesterséges Intelligencia (MI). Artificial Intelligence (AI).

második körös kiválasztás, amiben az egyedi jellemzőket vizsgálják, amelyek többsége ún. puha jellemző, de ha van is jól mérhető paraméter az adott szempont mögött, az egyedi értékelést igényel. Ilyen pl.

- a pénzügyi helyzet (ami piaci pozícióhoz, szituációhoz, helyzethez kötött megítélést igényel),
- a megbízhatóság (milyen a híre a piacon az adott beszállítónak),
- a szállítási képesség (a kapacitásbővítési lehetőséget is beleértve),
- a gyártási körülmények (amit csak személyes látogatás során lehet megtapasztalni),
- a rugalmasság (ami előzetesen pl. a tárgyalások során nyújtott hozzáállás alapján állapítható meg), stb.

Véleményünk szerint – sok más mellett – a második körös beszállító kiválasztás az egyik olyan terület a beszerzésen belül, ahol tartósan számítani lehet az ember által hozott döntések megmaradására, amit természetesen támogathatnak automatizált információs folyamatok.

ÖSSZEGZÉS

A cikkben megvizsgáltuk a beszerzést és annak néhány kiemelt területét, azt keresve, milyen igények mentén, és milyen innovatív megoldások kínálatával fejleszthetők a beszerzési folyamatok. A cikk célja volt szemügyre venni olyan folyamatokat, amik véleményünk szerint hosszabb távon sem alkalmasak az emberi közreműködés elhagyására. Míg a beszállítók teljesítményének véleményezése jól sztenderdizálható a megfelelő szempontok, azok fontosságának értékelése és a beszállítók osztályozása mentén, az új beszállítók kiválasztásának folyamatában maradnak csak emberek által végezhető feladatok.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A cikk és az előadás az EFOP-3.6.1-16-2016-00017 Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- SAP Now Konferencia. 2018. szeptember, Siófok. Konferencia előadások összefoglalója. <https://beszerzes.hu/2018/09/21/beszerzes-now/> (letöltés ideje: 2018. szeptember 22.)
- Süle, E. (2018) A digitális technológiák és a termelékenységnövekedés. *Logisztikai Évkönyv 2019*. Budapest, MLE Magyar Logisztikai Egyesület. pp. 46-53.
- Süle, E., Schunder, L. (2017) *Pénz az ablakban. A stratégiai beszerzés gyakorlata*. Győr, Universitas.
- Hegyí, Cs., Horváth, A., Süle, E. (2018) A blockchain technológia alkalmazhatósága az ellátási láncokban és a logisztikában. *Logisztikai Évkönyv 2019*. Budapest, MLE Magyar Logisztikai Egyesület. pp. 198-207
- Cousins, et al. (2008): *Strategic Supply Management: Principle, Theories and Practice*. Prentice Hall.
- Burt, D., Petcavage, S., Pinkerton, R. (2012): *Proactive Purchasing in the Supply Chain: The Key to World-Class Procurement (Mechanical Engineering) 1st Edition*. The McGraw-Hills Companies.

- Carlsson, M. (2015): Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at IKEA. Kogan Page,
- Bruel: O. (2017): Strategic Sourcing Management: Structural and Operational Decision-making. Kogan Page.
- Vörösmarty, Gy., Tátrai, T. (2010) *Beszerezés. Stratégia, folyamatok*, Budapest, Complex Kiadó.