

Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde

## **Beszerzés Stratégia, folyamatok, információ**

Kiadja a  
Wolters Kluwer Kft.  
Budapest, 2017  
1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21-35.

Felelős vezető: Tóth Gábor, a Wolters Kluwer Kft. ügyvezetője  
Kiadásért felelős: Gócza Éva  
A kiadványok szerkesztéséért felelős: dr. Rajházi Mónika  
Felelős szerkesztő: dr. Klemencsics Andrea  
Műszaki szerkesztés: Wolters Kluwer Kft.  
Grafikai tervezés: Wolters Kluwer Kft.  
Tördelés: KorrlInfo Kft.  
Nyomdai munkálatok: AK Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Nagy Mikós

ISBN 978 963 295 678 7  
Termékkód: YOY1723

Szerzők:  
dr. Vörösmarty Gyöngyi  
dr. Tátrai Tünde

Kézirat lezárva: 2017. október 3.  
Második, átdolgozott kiadás  
© Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde, Budapest, 2017  
© Wolters Kluwer Kft., Budapest, 2017

## Tartalomjegyzék

Előszó és köszönetnyilvánítás  
Bevezető

### I. A beszerzési rendszer (VÖRÖSMARTY GYÖNGYI)

1. A beszerzés és a vállalati stratégia
  - 1.1. A beszerzés értelmezései
  - 1.2. A beszerzés és a vállalati stratégia kapcsolata
  - 1.3. Ellátási láncok és az értéklánc
    - 1.3.1. Ellátásilánc-menedzsment és a beszerzés
    - 1.3.2. A beszerzés és az értéklánc
  - 1.4. A beszerzési stratégia
    - 1.4.1. A beszerzés céljai
    - 1.4.2. A beszerzés eszközei
    - 1.4.3. A beszerzés teljesítményének mérése
2. Beszerzési területek
  - 2.1. Direkt beszerzés
  - 2.2. Indirekt beszerzés
    - 2.2.1. Egyéb anyagok beszerzése
    - 2.2.2. Beruházási javak beszerzése
    - 2.2.3. Energiabeszerzés
  - 2.3. Szolgáltatások beszerzése
3. Szervezet
  - 3.1. A beszerzési szervezet feladatai
    - 3.1.1. A beszerzési területek központosítása
    - 3.1.2. A beszerzési feladatok szintjei
  - 3.2. A beszerzési szervezet helye a vállalati hierarchiában és kapcsolata más funkciókkal
    - 3.2.1. A beszerzés helye a szervezetben
    - 3.2.2. A csoportmunka
  - 3.3. A beszerzés szervezete
    - 3.3.1. A beszerzési tevékenységek centralizációja, illetve decentralizációja
      - 3.3.1.1. Szervezeti megoldások
      - 3.3.1.2. Érvék a centralizálás-decentralizálás kérdésében
    - 3.3.2. Feladatmegosztás a beszerzési szervezeten belül
  - 3.4. A beszerzés személyi kérdései
  - 3.5. Beszerzési kézikönyv
  - 3.6. Összegzőképpen a beszerzési szervezetről
4. Beszerzési kategóriák és beszállítómenedzsment
  - 4.1. A beszállítói bázis elemzése
    - 4.1.1. A termékek portfólióelemzése
      - 4.1.1.1. ABC-elemzés
      - 4.1.1.2. Kraljic-mátrix
    - 4.1.2. A beszállítók szegmentálása
      - 4.1.2.1. Bensaou-mátrix
      - 4.1.2.2. Beszállítóértékelésre épülő modellek
      - 4.1.2.3. A beszerzési portfóliómodellek tipikus szempontjai

- 4.2. Beszállítói kapcsolatok, beszállítói stratégiák
  - 4.2.1. A beszállítói kapcsolatok kétpólusú modellje
    - 4.2.1.1. Versenyeztető kapcsolat
    - 4.2.1.2. Együttműködő kapcsolat
    - 4.2.1.3. A versenyeztető és az együttműködő modell összevetése
  - 4.2.2. Cox szállítói kapcsolatok modellje
  - 4.2.3. Van Weele kapcsolati modellje
  - 4.2.4. Az IMP-csoport kapcsolati modellje
  - 4.2.5. Összefoglaló a kapcsolati modellekről
- 4.3. A beszállítómenedzsment eszközei
  - 4.3.1. A beszállítóértékelés, beszállítóminősítés
  - 4.3.2. Beszállítói bázis fejlesztése
  - 4.3.3. Beszállítói bázis optimalizálása
  - 4.3.4. Globális vs. lokális beszerzés
  - 4.3.5. Egyéb eszközök
- 4.4. Összefoglalás
  
- 5. Modem irányzatok a beszerzésben
  - 5.1. Fenntartható beszerzés
    - 5.1.1. Társadalmi felelősségvállalás a beszerzésben
    - 5.1.2. Zöld beszerzés
    - 5.1.3. A fenntartható beszerzés motivációi
  - 5.2. Lean beszerzés
    - 5.2.1. A lean menedzsment fogalma
    - 5.2.2. A lean alkalmazása a beszerzési folyamatokban
    - 5.2.3. A lean elvek alkalmazása a beszállítói kapcsolatokban
  - 5.3. Informatikai megoldások és Ipar 4.0

## **II. Stratégiai beszerzési feladatok (VÖRÖSMARTY GYÖNGYI)**

- 6. A beszerzési folyamat
  - 6.1. A beszerzési folyamat hagyományos kerete
  - 6.2. A proaktív beszerzési folyamat kerete
    - 6.2.1. A beszerzési folyamat előkészítő szakasza
    - 6.2.2. A beszerzési folyamat ajánlatkezelési szakasza
  - 6.3. Az ajánlat és a beszállítómenedzsment a hagyományos és a proaktív beszerzési folyamatban
    - 6.3.1. Az ajánlat szerepe a hagyományos beszerzési folyamatban
    - 6.3.2. Az ajánlat szerepe a proaktív beszerzési folyamatban
  - 6.4. A beszerzési folyamat hagyományos és proaktív keretének összevetése
  
- 7. A specifikáció és elkészítése
  - 7.1. A szükséglet megfogalmazása
    - 7.1.1. A specifikáció tartalma és formája
    - 7.1.2. A specifikáció kialakítása
      - 7.1.2.1. A specifikáció és a beszerzés jellemzői
      - 7.1.2.2. A specifikáció és a Kraljic-mátrix
    - 7.1.3. A specifikáció leggyakoribb problémái
  - 7.2. A specifikációk kezelése
    - 7.2.1. Értékelemzés
    - 7.2.2. Sztenderdizáció
    - 7.2.3. „Off-the-shelf ’ megközelítés

8. Beszállítói piacok elemzése
  - 8.1. A beszerzési piackutatás célja
  - 8.2. A beszerzési piackutatás információi
  - 8.3. A szállítói piacok elemzése
    - 8.3.1. Porter iparági verseny modellje
    - 8.3.2. A szállítói piacok struktúrájának típusai
  - 8.4. Az árutózsde
  
9. Beszállítóértékelés
  - 9.1. A szállító értékelésének fogalmi, célja és fontossága
    - 9.1.1. A szállítóértékelés fogalma
    - 9.1.2. A szállítóértékelés célja
    - 9.1.3. A szállítóértékelés fontossága
  - 9.2. A szállítóértékelés környezete
  - 9.3. A szállítóértékelés szintjei
  - 9.4. A szállítóértékelés szempontjai
    - 9.4.1. Termék/szolgáltatás szintű mutatók
    - 9.4.2. Folyamat szintű mutatók
    - 9.4.3. A kapcsolat elemzésének mutatói
    - 9.4.4. A vállalati szintű mutatók
    - 9.4.5. Összefoglaló értékelés a szállítóértékelés lehetséges szempontjairól
  - 9.5. A szállítóértékelés módszerei
    - 9.5.1. A szállítóértékelési módszer kiválasztásának szempontjai
    - 9.5.2. Az adatok gyűjtése és a módszerek
    - 9.5.3. A módszerek és erőforrásigényük
    - 9.5.4. A kvantitatív szállítóértékelési technikák
    - 9.5.5. Összefoglaló a bemutatott szállítóértékelési módszerekről
  - 9.6. A szállítóértékelés sikertényezői és az elkerülendő hibák
  
10. Ár és árelemzés
  - 10.1. Az ár és kialakítása
    - 10.1.1. Az ár és a verseny kérdése a közgazdaságtanban
    - 10.1.2. Az árképzés stratégiái
    - 10.1.3. Az ár értelmezését befolyásoló tényezők
    - 10.1.4. Az ár megjelenése a szerződésekben
  - 10.2. Árelemzés
    - 10.2.1. Az árelemzés hagyományos módszerei
      - 10.2.1.1. Az ár verseny alapú értékelése
      - 10.2.1.2. Az ár költség alapú értékelése
    - 10.2.2. Az árelemzés összetett módszerei: a költségek elemzése
      - 10.2.2.1. TCO - Tulajdonlás teljes költsége
      - 10.2.2.2. ABC - Tevékenység alapú költség számítás
      - 10.2.2.3. Életciklus-költségelemzés
      - 10.2.2.4. Célköltség számítás
  
11. Tárgyalástechnika
  - 11.1. Mit is nevezünk tárgyalásnak?
  - 11.2. Mikor tárgyaljunk?
  - 11.3. A tárgyalás folyamata
    - 11.3.1. A tárgyalás előkészítése
    - 11.3.2. A tárgyalás
      - 11.3.2.1. Általánosan alkalmazható technikák

- 11.3.2.2. A versenyeztető tárgyalás technikái
- 11.3.2.3. Az együttműködő tárgyalás technikái
- 11.3.3. A tárgyalás után
- 11.4. Milyen a jó tárgyaló?
  
- 12. Nemzetközi beszerzések sajátos kérdései
- 12.1. A nemzetközi beszerzések előnyei és kockázatai
- 12.1.1. A nemzetközi beszerzések előnyei
- 12.1.2. A nemzetközi beszerzések kockázatai
- 12.2. A nemzetközi beszerzések logisztikai feladatai
- 12.2.1. Az áruszállítással kapcsolatos fontosabb költségtípusok ..
- 12.2.2. Az áruszállítással kapcsolatos fontosabb szereplők
- 12.2.3. Az INCOTERMS
- 12.3. Fizetési formák

### **III. Elektronikus beszerzés (TÁTRAI TÜNDE)**

- 13. Az információ szerepe a beszerzésben
- 13.1. A beszerzés információs rendszere
- 13.1.1. A beszerzés információs rendszerének hagyományos megoldásai
- 13.1.2. Az adatáramlás támogatása a vevő-szállító kapcsolatokban: az EDI
- 13.1.3. A beszerzés vállalaton belüli folyamatainak támogatása
- 13.2. A beszerzés változó szerepe és az elektronikus beszerzés
  
- 14. Az elektronikus beszerzés értelmezése
- 14.1. Elektronikus beszerzés
- 14.2. Elektronikus beszerzési rendszer
- 14.3. Elektronikus beszerzési modellek
  
- 15. Miért költ egy vállalat a beszerzés informatikai támogatására?
- 15.1. Az elektronikus beszerzés előnyei
- 15.2. Választás és döntés
- 15.3. Bevezetés és alkalmazás
  
- 16. Elektronikus beszerzés a gyakorlatban
- 16.1. Elektronikus aukció
- 16.2. Elektronikus katalógus
  
- 17. Esettanulmányok
- 17.1. Elektronikus beszerzési rendszer integrációja
- 17.2. Elektronikus beszerzés a hálózati gazdaságban
  
- 18. A hazai vállalatok e-beszerzés iránti nyitottsága

### **IV. Közbeszerzés (TÁTRAI TÜNDE)**

- 19. A közbeszerzés szabályozásának rendszere
- 19.1. Közbeszerzés, mint speciális beszerzési tevékenység
- 19.2. Az európai modell
- 19.3. A közbeszerzés alkalmazási köre
- 19.3.1. Ajánlatkérők
- 19.3.2. Beszerzési tárgyak

- 19.3.3. Becsült érték
- 19.3.4. Értékhatárok
- 19.4. A közbeszerzési eljárások szereplői, érintettjei
  - 19.4.1. Ajánlatkérői oldal
  - 19.4.2. Az ajánlattevői oldal szereplői
  - 19.4.3. Egyéb érintettek
  
- 20. A közbeszerzés folyamata
  - 20.1. A szabályozás logikája
  - 20.2. Előkészítés, tervezés, dokumentálás
  - 20.3. Eljárástípusok
    - 20.3.1. Főbb eljárási cselekmények
      - 20.3.1.1. Hirdetmény
      - 20.3.1.2. Eljárási dokumentumok és a beszerzés tárgya
      - 20.3.1.3. Kiegészítő tájékoztatás
      - 20.3.1.4. Értékelési szempontok
      - 20.3.1.5. A műszaki leírás
      - 20.3.1.6. Kizáró okok és alkalmasság
      - 20.3.1.7. Az ajánlat
      - 20.3.1.8. Ajánlattételi határidő, ajánlati kötöttség
      - 20.3.1.9. Ajánlatok benyújtása és felbontása
      - 20.3.1.10. Ajánlatok elbírálása, hiánypótlás, eredményhirdetés
      - 20.3.1.11. Tájékoztatás az ajánlatok elbírálásáról, előzetes vitarendezés, eredményhirdetés
      - 20.3.1.12. A szerződés megkötése
    - 20.3.2. Egy-, két- és háromszakaszos eljárások
    - 20.3.3. Meghívásos eljárás
    - 20.3.4. Tárgyalásos eljárás és hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás ..
    - 20.3.5. Versenypárbeszéd
    - 20.3.6. Innovációs partnerség
    - 20.3.7. Sajátos beszerzési módszerek
      - 20.3.7.1. Keretmegállapodásos eljárás
      - 20.3.7.2. Dinamikus beszerzési rendszer
      - 20.3.7.3. Elektronikus árlejtés
      - 20.3.7.4. Elektronikus katalógus
    - 20.3.8. Különös eljárások sajátosságai
    - 20.3.9. A nemzeti eljárásrend eljárásai
  - 20.4. Szerződéskötés, módosítás, teljesítés
  - 20.5. Jogorvoslat
    - 20.5.1. Közbeszerzési Döntőbizottság
    - 20.5.2. Jogorvoslat Közbeszerzési Döntőbizottság döntése ellen
    - 20.5.3. Európai Bizottság eljárása
  
- 21. Központosított közbeszerzés
  - 21.1. Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóság (KEF)
  - 21.2. Állami Egészségügyi Ellátó Központ
  - 21.3. Nemzeti Kommunikációs Hivatal
  - 21.4. Közös beszerzés
  
- 22. A közbeszerzés szervezet- és intézményrendszere
  - 22.1. Közbeszerzési Hatóság
  - 22.2. Ellenőrző szervek

- 23. Trendek a közbeszerzésben
  - 23.1. Fenntartható és innovatív közbeszerzés
    - 23.1.1. Zöld szempontok
    - 23.1.2. Szociális szempontok
    - 23.1.3. Innováció támogatása a közbeszerzésben
  - 23.2. Kis- és középvállalkozások (kkv) előnyben részesítése
  - 23.3. Elektronikus közbeszerzés
  - 23.4. Határon átnyúló közbeszerzés
24. A közbeszerzés hatékonyságának növelése

1. melléklet

Az INCOTERMS 2000 klauzulák rövid ismertetése

## **Előszó és köszönetnyilvánítás**

Könyvünket a beszerzési szakma alapismereteit áttekintő, rendszerező irodalomként készítettük. Az első változat 1997-es megjelenését követően hosszú út vezetett az első kiadás, majd a jelenlegi átdolgozott kiadású kötet elkészüléséig. Azt, hogy mindez szakkönyv formájában is megjelenhet, nagyon sokan segítették, akiknek ezúton is szeretnénk köszönetét mondani. Köszönettel tartozunk sok más mellett:

Számos beszerzési szakembernek, így WERLE ZOLTÁNNAK, aki lektorként segítette a kötet kialakítását. A Beszerzési Vezetők Klubjának tagjaival folytatott szakmai beszélgetések nagyon sok inputot jelentettek a könyvhöz. Kiemelten is köszönjük KEMENDY NÁNDOR, SÜDY GYÖRGY és SZABÓ ÁKOS inspiráló gondolatait. A könyv a beszerzési szakirányú továbbképzés tananyagául is szolgál, az ottani közös gondolkodásban GÁBOR ZsOLTnak volt nagy szerepe.

DR. CHIKÁN ATTILA volt az, aki mindkettőnk a beszerzés területére irányított. Az ő érdeme, hogy a beszerzés hazánkban elsőként, az 1990-es évek eleje óta a korszerű menedzsment értelemben jelen van a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) oktatásában.

DR. CZAKÓ ERZSÉBET a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének vezetőjeként fontos szerepet játszott a kötet megjelenésében. Az ő támogatása, biztatása nélkül ez a kötet nem készülhetett volna el.

A BCE oktatói közül is sokan segítették munkánkat. Többek között köszönjük WIMMER ÁGNESNEK, DOBOS IMRÉNEK, LOSONCI DÁVIDNAK és Kiss JÁNOSNAK, hogy véleményüket, gondolataikat megosztották velünk.

Köszönettel tartozunk továbbá számos volt és jelenlegi diákunknak, különösen FÁBIÁN BOGLÁRKÁNAK. Sokat segítettek abban, hogy minél felhasználóbarátabb, gyakorlatiasabb lehessen munkánk.

*VÖRÖSMARTY GYÖNGYI, TÁTRAI TÜNDE*