

A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai

Esse Bálint

90. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2008. február

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai

Absztrakt

A szállító kiválasztásának folyamata a többszemponútú döntéshozatal érdekes példája. A számba vett szempontok és a többszemponútú döntéshozatal folyamatának elemzése több csoportnak szolgál értékes információkkal: a kutató választ kap kérdéseire, a szállító megtudhatja, milyen képességein kell javítania, hogy egy vevő beszállítói közé kerüljön, marketing osztálya meghatározhatja, kit és hogyan kell megszólítani ugyanezen célból. Az egész döntési folyamatról alkotott képünket árnyalja, ha a szempontrendszer elemzésekor a termék és a kapcsolat jellemzőit, a döntéshozatal résztvevőinek viselkedését és szervezetben betöltött szerepét is figyelembe vesszük. A tanulmány ezen jellemzők és a kiválasztási kritériumok kapcsolódási pontjait tárgyalja.

Kulcsszavak: szállító-kiválasztás, döntési kritériumok/szemponatok

Abstract

Supplier selection is a rich and good example of multiattribute decision process. Analysis of the decision criteria and understanding of the process as a whole provides useful information for several groups: the researcher gets his answers, the supplier finds out the attributes he has to work on to become the supplier of a company, his marketing department can define the content and the target of the message to reach the same goal. We get a more detailed picture about this decision process if we take the product types, the characteristics of the relationship, the organizational behavior and the organizational roles of individuals into consideration. This contribution tries to identify the connection of these concepts to the decision criteria used in supplier selection.

Keywords: supplier selection, decision criteria

Bevezetés

A szállító-kiválasztás irodalma igen gazdag – számos cikk elemzi a döntés különböző oldalait. E nagy terjedelmű irodalom által feltett kérdéseknek és a felvetett problémáknak e tanulmányban csak egy szeletét érintem. A középpontban a döntési szempontok vizsgálatának módszerei, valamint maguk a szempontok és az azokat meghatározó tényezők állnak. Az első részben ennek megfelelően bemutatok néhányat a leggyakrabban használt elemzési módszerek közül és megpróbálok rámutatni lehetséges előnyeikre és hátrányaikra. A további részekben azt tárgyalom, hogyan függhet a döntési szempontok jelentőségének és így sorrendjüknek megítélése is a következőktől:

- az alkalmazott beszerzési (együttműködési vagy versenyeztető) megközelítéstől

- a beszerezni kívánt termék/szolgáltatás jellemzőitől
- és a beszerzési helyzettől függően.

A tanulmány végén a döntést befolyásoló viselkedési tényezőkkel foglalkozom.

1. A döntési szempontok és az elemzésükhöz használatos néhány módszer

Alapvetően Dickson 1966-os tanulmányára alapoznak a szállító-értékelési terület irodalmának szerzői. A cikk 273 beszerzési ügynöknek és vezetőnek kiküldött kérdőívre épült, őket Dickson a NAPM (National Association of Purchasing Managers) tagjainak listájáról választotta. A szerző az eredmények alapján huszonhárom döntési szempontot emel ki és ezeket sorolja be négy fontossági kategóriába a válaszadók megítélése alapján. A teljes lista helyett itt csak a „kiemelt jelentőségű szempontok”-at mutatom be:

1. a minőség (a minőségi követelményeknek való megfelelés)
2. a pontos szállítás (a szállítási terveknek való megfelelés, pontos szállítás)
3. a teljesítmény (a szállító múltbeli teljesítménye) és
4. a garancia politika.

A kiválasztás kritériumait, azok jelentőségének változását és így a sorrend időbeni alakulását folyamatos érdeklődés övezi. Különböző módszerekkel vizsgálják, hogy az időben mely szempont jelentősége növekszik a kiválasztási döntésben, és melyeké csökken. Leggyakrabban az előző kutatási eredményekhez hasonlítják eredményeiket, nem ritka, hogy Dickson 1966-os eredményei képezik a viszonyítási alapot.

Érdeemes megnézni a módszereket, melyek használatával a szerzők levonják következtetéseiket. Vannak ugyanis, akik empirikus kutatásaik eredményeként állapítják meg a sorrendet (itt is különböznek a módszerek az egyszerű kérdőíves felméréstől a kísérleti módszerekig), mások az egyes döntési szempontok megjelenését figyelik a szakirodalomban (például a cikkek száma alapján). Belátható, hogy a két csoport eredményei nem összehasonlíthatók. Az empirikus kutatások eredményeit is gyakran egy-egy régebbi tanulmányban leírtakhoz viszonyítják, holott más mintán, más szektorban és más módszerrel kutattak.

A kutatók leggyakrabban mégis az irodalmi statisztikáknál (egy kritérium előfordulási gyakorisága a szakirodalomban) empirikusabb módszerekkel élnek a döntési szempontok jelentőségének, sorrendjének kutatásakor.

A **Likert skálás** lekérdezés, mint a legelterjedtebb kérdőíves módszer itt is megjelenik. Megkérdezik a beszerzőtől, melyik kritériumot mennyire értékeli jelentősnek. Kétségtelen, hogy az ilyen felmérés is vezet némi eredményre, de

ismertek a hátrányai is. A módszerrel fontossági sorrendet felállítani nehéz. Ez könnyen belátható, ha ugyanis egy hét pontos skálán tegyük fel húsz kritériumot értékel a válaszadó, nem tud sorrendet állítani.

A **rangsorolás** (egyszerű sorba rendezés) is használatos. Egy adott szemponthalmazt kell 1 től n -ig sorba rendeznie a beszerzőnek. Hátránya, hogy hosszadalmas és fáradságos.

Ugyanígy hosszadalmas, de a tapasztalat alapján jobban megfogható a **páronkénti összehasonlítás**. Igaz, hogy itt n szempont esetén $n \times (n-1)$ ítéletet kérnek a válaszadótól, viszont könnyebb két szempont közül döntenie, melyik a fontosabb. A Saaty-féle AHP modell része az ilyen sorba rendezés. A sorrendet a válaszokból úgy állítják össze, hogy az ítéleteket egy mátrixba foglalják. A sorok és az oszlopok is a döntési szempontok, az elemek az ítéletek. A mátrix több iterációban kiszámolt sajátvektora adja meg az egyes szempontok fontossági sorrendjét.

A **DCA (discrete choice analysis)** egy kísérleti módszer, melynek a felfogása teljesen más. Nem a szempontok sorrendbe állítására, vagy a róluk hozott ítéletre kérik a beszerzőt. Konkrét kiválasztási helyzet elé állítják. Kialakítanak egy kisebb elemszámú beszállító-halmazt, amely beszállítókról n jellemzőt adnak. A fiktív beszállítók különböznek például árajánlatban, minőségben, földrajzi helyzetben, és így tovább. A válaszadó egyet kiválaszt közülük. Több ilyen kísérleti helyzet elé állítják, az egyes helyzetekben változtatva a beszállítók jellemzőit. A kiválasztási eredményekből következtethető, hogy mely jellemzők (tehát milyen szempontok) alapján dönt a beszerző és milyen trade-offok (átváltások) valószínűsíthetők bizonyos kritériumok között.

A módszerek számos hátrányuk mellett még egy továbbival is rendelkeznek. Nem tudják kezelni azt, hogy a kritériumok között ok-okozati összefüggés is létezhet. Lehet ez akár valós, akár csak a válaszadó (beszerző) elképzelésében élő összefüggés. A döntés szempontjából lényegtelen, hogy az összefüggés valós-e vagy sem. Ha ugyanis a beszerző úgy ítéli meg, hogy A jellemző hatással van B és C jellemzőre, akkor az egyes módszerek esetén döntést kell hoznia: a jellemzők (az ő oldaláról a döntési szempontok, kritériumok) sorrendjében az A lesz a fontosak között, vagy az A okozta B és C, melyek számára fontosak.

Például ha a szállítóm földrajzi helyzete (A) kiváló (közel van és a bennünket összekötő infrastruktúra kifogástalan) és emiatt könnyedén képes időben teljesíteni (B) és a szállítás során meghibásodott darabok aránya (C) is minimális, akkor melyik szempontot (a szállító

mely jellemzőjét) helyezze előbbre a sorrendben? Őt nem A érdekli, hanem B és C. Mégsem mondhatjuk, hogy A jelentéktelen, nem fontos.

Módszertani kérdés, hogy helyes-e sorrendet kérni olyan döntési szempontokról, amelyek az ok-okozati hierarchia különböző szintjein helyezkednek el? Az ilyen hierarchia (vagyis a beszerzők elgondolásában létező hierarchikus kép) megjelenítésére megfelel az **ISM (interpretív strukturális modellezés)**. A kilencvenes évekig kevés olyan próbálkozás született, mely a kvantitatív és kvalitatív tényezők figyelembevételét lehetővé tevő keretet nyújtott volna – az ISM egy ezek közül (Vokurka et al, 1996). A módszer nagyon érdekes. A kérdező bemenetként a kiemelt kritériumokat sorban páronként összehasonlítja a beszerzési vezetőkkel. Arra kéri őket, ítélik meg, mely párok között milyen kapcsolat áll fenn:

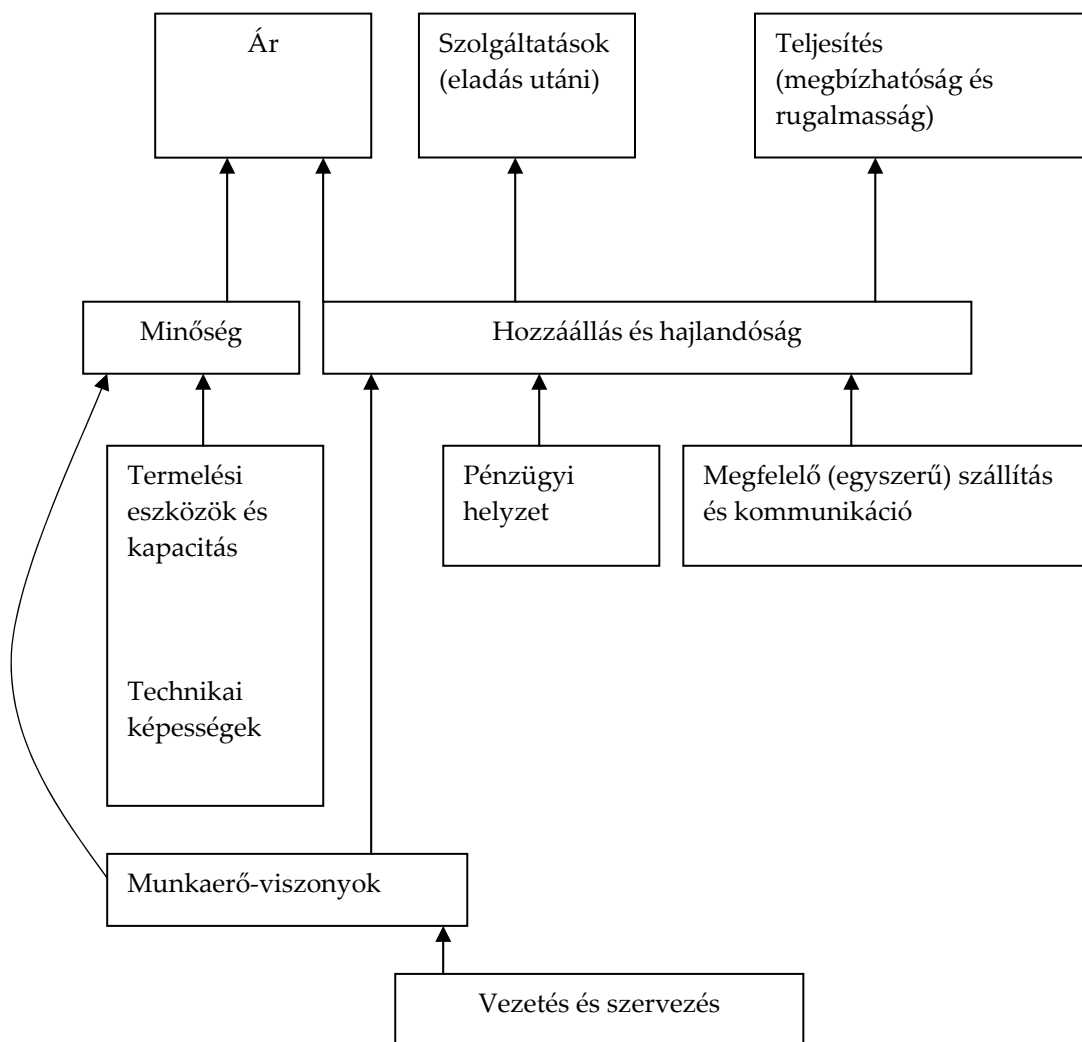
a, ok-okozati összefüggés, vagy

b, nem tudja meghatározni, de kapcsolat biztos van, vagy pedig

c, szerinte nincs kapcsolat a két jellemző között.

Egy egyszerű levezetéssel (melynek részletes bemutatásától itt eltekintek) így a kritériumokból egy ábra állítható össze, melyben a változók szintjei a lényegesek. A változók szintjei aszerint állnak össze, melyek a hajtóerők és melyek az ezektől függő tényezők: legalul található egy függetlennek ítélt tényező, fölötte olyanok, melyeket ez befolyásolja és így tovább a legfelső szintig. Íme példaként Mandal és társai (Mandal et al 1994) ábrája.

1. ábra: Egy példa az ISM eredményeként összeálló hierarchiára



Mandal et al. 1994, 58.o.

Ebből az ábrából a szerzők az alábbi következtetéseket vonták le:

„A beszállító-kiválasztásban a kritériumok hierarchiában elfoglalt szintje fontosabb mint hajtóerejük. Bár a vezetés és szervezés a kulcsváltozó, a kiválasztás folyamatában a hierarchia legalján jelenik meg.

A függő változók nagyon fontosak a **kiválasztásnál**, míg a függetlenek a **beszállító fejlődésében** azok. A függő változók a hierarchia legfelső szintjén jelennek meg. A beszállító fejlesztésénél a független változókon kell javítani: a termelési kapacitáson, a technikai képességeken és a pénzügyi helyzeten.

Az ár egyéb kritériumok eredménye lehet, így a minőségé, a szállításé és a szolgáltatásé (szervizé). A vállalatnak először is azt kellene figyelembe vennie,

ezekben jeleskedik-e a beszállító, és azután kiválasztani a legalacsonyabb árat kínáló. Az „hozzaállítás és a hajlandóság” tényező az egyik legfontosabb. Mérése bonyolult. Nagyon sok egyéb kritérium (tényező) függvényeként alakul (pü-i helyzet, földrajzi hely, termelési eszközök, kapacitás-kihasználás, munkaerő-viszonyok, stb.). Egy kvalitatív kutatással ez a tényező jobban vizsgálható.”(Mandal et al, 1994)

Az ISM módszer is bizonyosan rendelkezik gyengeségekkel (például az aggregálás körülményes), de mindenképpen ad egy képet a beszerző gondolkodásában jelen levő összefüggésekről. Ha ezek nem is valósak, a módszer akkor is fontos kiegészítő információval szolgálhat az előzőkben bemutatott módszerek eredményeinek magyarázásához.

Kérdés ugyan még az is, hogy a beszerző a sorrend felállításánál hogyan gondolkodik: lehet, hogy valaki a függő változókat ítéli fontosnak, hiszen a döntési szempontból azoknak van jelentősége. Mások úgy érezhetik, hogy a hajtóerők hosszú távon befolyásolják a függő változók alakulását, így elég a hajtóerők alapján dönteni. Az előbbi gondolatmenet mellett szól, hogy csak vélt összefüggésekről van szó, nem biztos, hogy valósak és hosszú távon működnek. Az ISM modell használata és a kapcsolódó kérdések megválaszolása mindenképp árnyaltabbá teszik a fenti módszerek adta eredményeket.

2. A beszerzett inputok kategorizálása

Az egyes beszerzési szempontok jelentőségének megítélése terméktípusonként különbözik. Következtetések csak olyan esetekben vonhatók le helyesen, ha meghatározzuk, milyen termékről van szó. A termékek ilyen szempontú kategorizálásának egyik leggyakrabban idézett példája a Lehman és O’Shaughnessy által leírt rendszerezés (Lehman – O’Shaughnessy, 1974). A termékeket az alábbi négy kategóriába sorolták:

Rutin rendelésű termékek (routine order products, I.típusú termék) – A vevő gyakran rendeli és használja. A termékkel kapcsolatban nincs szükség tanulásra és nem kétséges, hogy a termék a célnak megfelelő-e. Röviden: nem várható, hogy e termék használata problémákat okozzon.

Műveletileg problémás termékek (procedural problem products, II. típus) – A vevő biztos benne, hogy a termék a célnak megfelelő. Felmerülhetnek viszont problémák, ugyanis a személyzetet tanítani kell a termék megfelelő használatáról. A vevő olyan beszállítót részesít előnyben, aki a legrövidebb idő alatt és a legkevesebb erőforrást igényelve tudja biztosítani a tanulási folyamatot.

Teljesítményileg problémás termékek (performance problem products, III. típus) – Kétséges, hogy az adott célra a termék megfelelő-e és hogy az elvárásoknak megfelelően teljesít-e majd. A termék használatának technikai eredménye a kétséges. A vevő olyan beszállítót részesít előnyben, aki megfelelő technikai segítséget nyújt, gyorsan és rugalmasan reagál a vevő igényeire.

Politikailag problémás termékek (political problem products, IV. típus) – olyan termékek, melyek okot szolgáltatnak „politikai” problémák felmerülésére azok között, akiket a termék elfogadása érint. Ilyen lehet például amikor a termék elfogadása sok erőforrást igényel. Ezen túl konfliktust eredményezhet, ha a termék több szervezeti egység inputjaként szerepel és az igények különböznek.

A szerzők kutatása során tizenhét kiválasztási szempontot azonosítottak és azt vizsgálták, hogy a négy terméktípus esetén mennyire különbözik e szempontok sorrendje. Az alábbi táblázatban bemutatom a négy kategória esetében az első és az utolsó három szempontot.

1. táblázat: A szempontok sorrendje terméktípusonként

Terméktípus	A három legfontosabbnak ítélt szempont (sorrendben 1 – 3.)	A legkevésbé fontosnak ítélt szempontok (fordított sorrendben 17 – 15.)
<i>I. típus</i>	A szállítás megbízhatósága (időben) Ár Rugalmasság (a vevő igényeinek kezelésében)	A képzési folyamat időtartama A szállító által kínált képzés Egyszerű rendelés
<i>II. típus</i>	Technikai segítségnyújtás A használat egyszerűsége A szállító által kínált képzés	Egyszerű rendelés Fizetési feltételek Bizalom az eladó felé
<i>III. típus</i>	A szállítás megbízhatósága (időben) Rugalmasság (a vevő igényeinek kezelésében) Technikai segítségnyújtás	Egyszerű rendelés Fizetési feltételek Bizalom az eladó felé
<i>IV. típus</i>	Ár A szállító hírneve A termék megbízhatóságát bizonyító adatok	Egyszerű rendelés Bizalom az eladó felé A képzési folyamat időtartama

(Saját szerkesztés) Lehmann – O’Shaughnessy (1974) alapján

Egy későbbi munkájukban Lehman és O’Shaughnessy módosították a megközelítést: a választási szempontokat nem egyenként kezelték, hanem négy kategóriába sorolták, a termékeket is más szempontok alapján osztályozták (Lehman – O’Shaughnessy, 1982)

A termékeket négy dimenzió mentén kategorizálták a következőképpen:

1. standardizálás – ez alapján egy termék lehet standard vagy nem standard
2. felépítés – a termék felépítése és összetétele egyszerű vagy összetett
3. felhasználás – újszerű vagy standard
4. pénzügyi elköteleződés – magas vagy alacsony

A döntési szempontokat a rendszerezés céljából az alábbi négy kategóriába sorolták:

1. teljesítmény szempontok
2. gazdasági szempontok
3. integrációs szempontok (az együttműködési hajlandóság)
4. adaptív szempontok (a mérték, mennyire kell majd változtatnia a terveit a vevőnek a szállító teljesítési bizonytalanságától függően)

Minden termék kategória esetében rangsorolták a négy szempontcsoportot, az eredmények a táblázatban láthatók:

2. táblázat: A csoportosított szempontok rangsora terméktípusonként

A termék jellemzői				Szempont fontossága (1 a legfontosabb)			
Standard	Felépítés	Felhasználás	Elköteleződés	gazdasági	teljesítmény	integratív	adaptív
Standard	Egyszerű	Standard	Alacsony	1	2	3	4
Standard	Összetett	Újszerű	Magas	2	4	1	3
Nem	Egyszerű	Újszerű	Magas	2	1	4	3
Nem	Összetett	Standard	Alacsony	2	1	4	3
Standard	Egyszerű	Standard	Magas	1	2	4	3
Standard	Összetett	Újszerű	Alacsony	2	1	4	3
Nem	Egyszerű	Újszerű	Alacsony	2	1	4	3
Nem	Összetett	Standard	Magas	2	1	4	3

Vokurka et al. (1996), Lehmann – O'Shaughnessy (1982) alapján

Mindkét táblázatban jól látható, mennyire más szempontok kerülnek előtérbe a termék jellemzőitől függően. Összehasonlításokat így csak úgy végezhetünk a szempontrendszer vizsgálatakor, ha a termékek jellemzőit is figyelembe vesszük.

3. A kapcsolat jellege

A termékek jellemzőin kívül a szállító-vevő kapcsolat jellege (a beszerzési modell: együttműködő vagy versenyeztető) is befolyásolja, milyen kiválasztási szempontok kerülnek előtérbe. A termékeket ilyen nézőpontból a Kraljic mátrix rendszerezi. Kraljic (1983) a termékeket két dimenzió (a beszerzés fontossága és a beszerzés kockázata) alapján rendszerezte mátrixba. Más kategóriáknál más beszerzési modell és így más kritériumok is kerülhetnek előtérbe.

2. Ábra: A Kraljic mátrix

A beszerzés kockázata	Alacsony	Magas
	Befolyásolható termékek	Stratégiai termékek
A beszerzés fontossága	Magas	Alacsony
	Rutin termékek	Szűk keresztmetszeti termékek

Kraljic 1983, idézi Vörösmarty In: Chikán et al. 1999, 447. o.

A négy kategória jellemzőiben különbözik, s ezektől függően ajánlott vagy a versenyeztető, vagy az együttműködő modell keretein belül beszerezni:

A stratégiai termékek esetében az ellátás folyamatossága a kulcsfontosságú, e célból érdemes lehet stratégiai partnerkapcsolat keretein belül beszerezni.

A befolyásolható termékek esetére a versenyeztető modell javasolható.

A szűk keresztmetszeti termékek piaca monopolisztikus lehet, ajánlott a közép- illetve hosszútávú kapcsolat, az együttműködés.

A rutin termékek beszerzése egyszerű, nincs nagy szerepük a vállalat működésében. Nem célszerű olyan kapcsolatot fenntartani, amely jelentős erőforrásokat kötne le (Vörösmarty 1999 In: Chikán et al. 1999).

A mátrix alapján eldönthető, hogy melyik modellt (a versenyeztetőt, vagy az együttműködőt) válasszuk egy adott terméktípushoz. „Amint a vállalatok stratégiai partnerségbe kerülnek beszállítóikkal, egy új kritériumhalmaz is megítélés tárgya lesz a klasszikus kritériumokon felül, ugyanakkora súllyal.”(Ellram 1987 alapján Vokurka et al, 1996).

Ellram bemutatja azokat a kritériumokat, melyek fontosak lehetnek azon beszállítók kiválasztásánál, akikkel a vállalat hosszú távú kapcsolatot szeretne megalapozni. Ezeket a 3. táblázat tartalmazza. Itt láthatjuk, hogy a beszerzési ár helyett több, nehezebben mérhető szempont kerül előtérbe.

3. táblázat: A stratégiai partnerkapcsolat esetén előtérbe kerülő szempontok

Tényezők	Szempontok
Pénzügyi kérdések	Gazdasági teljesítmény Pénzügyi stabilitás
Szervezeti kultúra és stratégia	A bizalom érzése A vezetés jövőképe A stratégia megfeleltethetősége (strategic fit) A felsővezetés kompatibilitása Szintek és funkciók kompatibilitása a vevő és beszállító vállalatok között A beszállító szervezeti struktúrája és személyzete
Technológiai kérdések	A jelenlegi gyártási eszközök értékelése A jövőbeni gyártási eszközök és képességek értékelése A beszállító tervezői képessége A beszállító fejlesztési sebessége
Egyéb tényezők	A beszállító biztonsági naplója Üzleti referenciák A beszállító vevői köre

Vokurka et al. (1996) Ellram (1987) alapján

4. A döntési szituáció jellemzői

A termék és a kapcsolat jellemzőin túl a szempontok sorrendjének megítélését befolyásolhatja az is, milyen az adott döntési helyzet. DeBoer Faris (1967) felosztását mutatja be, mely szerint a beszerzési szituáció háromféle lehet:

Új beszerzési feladat – teljesen új terméket/szolgáltatást vesz a vevő, nincsenek tapasztalatai. Ismeretlenek a beszállítók, a bizonytalanság szintje magas. Valószínűleg alapos elemzésre van szükség, csoportos döntéshozatal keretén belül.

Módosított ismételt beszerzés – új termék/szolgáltatás vétele ismert szállítótól, vagy már használt (vagy hasonló) termék beszerzése új szállítótól. Mérsékelt szintű bizonytalanság, kevésbé kiterjedt problémamegoldás.

Direkt ismételt beszerzés – tökéletes információval rendelkezünk a szállítóról és a termékről is. Ide tartoznak a szerződések és megegyezések keretein belüli ismételt rendelések. (DeBoer idézi Farist, DeBoer2001)

De Boer Faris felosztását (mely a helyzetet jellemzi) kombinálta a Kraljic mátrixszal és a két felosztás segítségével mutatja be, hogyan változhatnak a döntési szempontok a termék, a kapcsolat és a helyzet jellegétől függően. Meg kell jegyezni, hogy a tábla elméleti rendszerező jellegű, nem feltétlenül fedi a tényleges folyamatokat.

4. táblázat: A szállító-kiválasztás elemzési kerete

Helyzet és terméktípus Lépés	Új feladat	Módosított ismételt beszerzés (befolyásolható termékek)	Direkt ismételt beszerzés (rutin termékek)	Direkt ismételt beszerzés (stratégiai/szűk keresztmetszeti)
Problémadefiníció	Szerezzünk be vagy sem? Változó jelentőség. Egyedi döntés	Több, kevesebb vagy más szállítót használjunk? Közepes/nagy jelentőség. A döntés ismétlése.	Váltunk szállítót? Kisebb/közepes jelentőség. A döntés ismétlése.	Hogyan üzemeljünk a szállítóval? Nagy jelentőség. Az értékelés ismétlése.
A szempontok megfogalmazása	Nincsenek történeti adataink a szállítókról. Nincsenek „előző alkalommal használt szempontok”. Változó jelentőség.	Vannak történeti adataink a szállítókról. Ismerjük az előzőleg használt szempontokat.	Vannak történeti adataink a szállítókról. Ismerjük az előzőleg használt szempontokat.	Vannak történeti adataink a lehetséges szállítókról, bár kevés valódi döntésről van szó. Ismerjük az előzőleg használt szempontokat.
Előszűrés (Qualification)	Kis méretű kezdeti szállító-halmaz. Inkább osztályozás. Nincsenek történeti adatok.	Nagy elemszámú kezdeti szállító-halmaz. Osztályozás és rangsorolás. Vannak történeti adataink.	Nagy elemszámú kezdeti szállító-halmaz. Inkább osztályozás. Vannak történeti adataink.	Nagyon kis szállító-halmaz. Inkább osztályozás. Vannak történeti adataink.
Választás	Kis kezdeti szállító-halmaz. Inkább rangsorolás. Sok szempont. Sok interakció. Nincsenek történeti adatok. Változó jelentőség. A modell egyszer használt.	Kis vagy közepes méretű kezdeti szállító-halmaz. Inkább rangsorolás. Plusz: hogyan osszuk el a mennyiséget? Kevesebb szempont. Kevesebb interakció. Vannak történeti adatok. A modellt újra használtuk.	Kis vagy közepes kezdeti szállító-halmaz. Inkább rangsorolás. Kevesebb szempont. Kevesebb interakció. Vannak történeti adatok. Újra használt modell. Inkább egy forrás, mint több.	Nagyon kis szállító-halmaz (gyakran egyetlen szállító) Vannak történeti adatok. Inkább értékelés, mint választás. Egyetlen forrás.

DeBoer et al. 2001

5. A beszerzői viselkedés

Az eddig tartó részben nem foglalkoztunk az egyénnel, illetve a csoporttal, mely magát a döntést hozza. Döntéshozatali szempontból, de ugyanígy kutatási szempontból sem mindegy, ki(ke)t kérdezzük, kinek a szempontrendszerét vizsgáljuk. Webster és Wind definíciója szerint „a szervezeti beszerzés egy döntéshozatali folyamat, melyet a többiekkel kölcsönhatásban működő egyének folytatnak egy formális szervezet keretein belül.” (Webster – Wind, 1972)

Az egyének magatartása a szervezetben azért érdekes most számunkra, mert jelentős különbségek mutatkozhatnak az egyének szempontrendszerei között attól függően, milyen szerepet töltenek be.

A beszerzői viselkedés iránti tudományos érdeklődést három konceptuális modell keltette, melyek a hatvanas-hetvenes években születtek: Robinson és társai (1967), Sheth (1973) és Webster és Wind (1972) munkái. A nyolcvanas években a szervezeti beszerzői viselkedés kutatása nagy lendületet vett, ezt Sheth (1996) három okra vezeti vissza:

- a fogyasztók megértésére való igyekezet nagy része áttelődött a beszerzők megértése felé;
- a szakmai folyóiratok és a professzionális szakmai szervezetek is erősen támogatták a szervezetek közti beszerzési viselkedésről szóló kutatásokat és publikációkat;
- a szervezeti magatartás kutatásának előtérbe kerülése, a tranzakciós költségek elmélete és egyéb elméletek hatása.

A legnépszerűbb témává a kutatási területen a döntéshozatali folyamat megértése nőtte ki magát.

Sheth szerint legalább három funkcionális terület képviselteti magát a szervezeti beszerzési döntéshozatalban – a beszerzés, a minőségbiztosítás és a termelés (Sheth, 1973). A funkcionális megkülönböztetés azért fontos, mert más terület vezetőjeként az egyén más szempontrendszerrel értékelheti a potenciális beszállítókat. Több tanulmány rámutat, hogy a beszerzők, a mérnökök és a használók elvárásai jelentősen különböznek, épp azért, mert máshogy ítélik meg az egyes kritériumok jelentőségét.

Sheth szerint (Sheth 1973) általában elmondható, hogy:

- a felhasználók (**termelés**) a pontos szállítási időpontot, a megfelelő beszerelést, a hatékony javíthatóságot,
- a beszerző ügynökök (**beszerzés**) az árelőnyt, a szállítás gazdaságosságát, míg
- a mérnökök (**minőségbiztosítás**) a minőséget, a termék standardizáltságát tartják fontosnak.

A szervezet rendszerint díjazza az egyes funkcionális területek képviselőit, specializált képességeikért. A beszerzési ügynököt a gazdaságosságért, a mérnököket a minőségbiztosításért és a termelési személyzetet a hatékony ütemezésért.

Az előbbieken bemutatott három szerep és a Webster és Wind által meghatározott szerepek között (Webster – Wind, 1972) részleges párhuzamok vonhatók. A Sheth által meghatározott szerepektől ezek abban különböznek, hogy nem funkcionális területekhez kötődnek, annál általánosabbak. Az előbb bemutatott felhasználóknak a szerzőpáros azonos nevű szerepe feleltethető meg: a **felhasználók** azok, akik a megvett terméket használni fogják, szolgáltatást igénybe vesznek. A beszerzésnek a „**vevők**” csoport felel meg; nekik formálisan feladatuk, hogy szerződéseket kössenek beszállítókkal. A Sheth-i szerepek mérnököket leginkább a szerzőpáros által „**befolyásokók**”-nak nevezett csoportba sorolhatjuk: ők közvetetten vagy közvetlenül befolyásolják az alternatívák kezelését és a kritériumok halmazát. Webster és Wind e hármon túl megkülönböztet még döntéshozókat (akik autoritásukból eredően döntenek az alternatív beszerzési lehetőségek közül) és „**gatekeeper**”-eket (akik a buying centerekben az információk és anyagok áramlását felügyelik).

Külön érdekes kérdés, hogy elkülönül-e egyáltalán beszerzési osztály a szervezetben, illetve hogy a beszerzési döntés egyéni vagy csoportos döntéshozatal eredménye-e (csoportos esetében meg kell különböztetnünk, hogy egy beszerzési osztályt – több azonos szerepű egyént – vizsgálunk-e, vagy az előbbieken bemutatott szerepekben működő egyének csoportját). Kérdés az is, hogy a csoportos döntés esetében a különböző szempontrendszerekkel rendelkező egyének milyen módon oldják fel a természetes konfliktust. A egyéni szempontrendszerek különbözőségeinek okai, az ezekre ható tényezők, ugyanígy a csoportos beszerzési döntések jellemzői és az egyéniektől való különbözősége mind ide illő téma, most azonban csak a leghalmozottabban az írás tárgyához kapcsolódó szeletét igyekeztem bemutatni.

Összefoglalás

A szállítókiválasztás folyamatában használt szempontok (kritériumok) elemzésekor figyelembe veendő tényezők egy részét próbáltam meg összefoglalni. Van példa arra is, hogy ezektől függetlenül elemzik szerzők a szempontok rangsorát. Ez egyes esetekben hibaként jelenik meg, de többségében a cikkek fókuszja indokolja, hogy ne térjenek ki az ilyen felosztásokra. Ilyen eset például amikor egy döntési módszert mutat be a cikk. A módszer elemzése és működése a hangsúlyos, nem a döntési szempontok tartalma.

Amennyiben azonban a vállalatok beszerzési döntéseiben érvényesülő szempontok vizsgálata egy tanulmány fókuszja, elengedhetetlennek tűnik, hogy a terméktípusok, a helyzetek, a kapcsolat és az egyéni viselkedés és szerepek jellemzőinek figyelembe

vételével vonjunk csak le következtetéseket. A helyes értelmezés érdekében pedig ajánlatos a vizsgálathoz több, egymást kiegészítő kutatási módszert is használni. Természetesen az írás elméleti síkon mozog. Kevés a tudásunk arról, hogy hogyan döntenek a beszerzők valójában. Az akadémiai módszereknek talán csak nyomát lehet felfedezni a gondolkodási folyamatban, a döntéshozatalban valószínűleg több heurisztika segítségével egyszerűsödik a döntés. Nehéz a döntéseket egymástól függetlenül elemezni, hiszen egy előző döntés befolyásolhatja a következőt (gondoljunk csak arra az esetre, amikor egy előző döntés kell legitimálni egy következővel). A tanulmányban felvázolt keretek pontosítása némileg elősegítheti a valódi folyamatok feltárását és azok megértését.

Hivatkozások

De Boer, L. – Labro, E. – Morlacchi, P. (2001): A Review of Methods Supporting Supplier Selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2): 75-89

Dickson, G. W. (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing*, 2(1): 28-41

Ellram, L. (1987): The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(3): 8-14

Kraljic, P. (1983): Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5): 109-117

Lehmann, D. – O’Shaughnessy, J. (1982): Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 18(1): 9-14

Lehmann, D. – O’Shaughnessy, J. (1974): Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. *Journal of Marketing*, 38(4): 36-42

Mandal, A. – Deshmukh, S. G. (1994): Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling (ISM). *International Journal of Operations & Production Management*, 14(6): 52-59

Robinson, P. J. – Faris, C. W. – Wind, Y. (1967): *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing*. Allyn & Bacon, Boston, MA.

Sheth, J. N. (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4): 50-56

Sheth, J. N. (1996): Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4): 7-24

Sonmez, M. (2006): A Review and Critique of Supplier Selection Process and Practices. Business School Occasional Paper Series. Loughborough University

Vokurka, R. – Choobineh, J. – Vadi, L. (1996): A Prototype Expert System for The Evaluation and Selection of Potential Suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(12): 106-127

Vörösmarty Gyöngyi (1999): Beszerzés. In: Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika.* Aula Kiadó, Budapest: 431-459

Webster, F. E. – Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2): 12-19