

Dr. Földi Kata<sup>1</sup> – Zólyomi András<sup>2</sup> – Dr. Bakosné Kiss Virág Ágnes<sup>3</sup> – Dr. Szakács Attila<sup>4</sup>

# Beszerezési logisztika reformjának értékelése egy horeca holdingnál

## ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban az ellátási (beszerzési) logisztikának lépést kell tartania a gyorsuló makrokörnyezeti változásokkal, képesnek kell lennie a vállalati stratégia céljainak, az aktuális projekteknek és a lehetséges innovációknak a támogatására. Mindezt úgy, hogy szorosan együttműködik a vállalat többi szervezeti hierarchiai egységével, és biztosítja a vállalaton belüli és kívüli anyag- és információ-áramlást. A beszerzés, mint ellátási logisztika költségtenyező operatív szerepéből mára már potenciális versenylőnyvé vált. A szakirodalom feldolgozását és szekunder kutatást hazai szerzők témához kapcsolódó publikációinak összehasonlító elemzésével végeztük. Az elemzés tárgyul választott HORECA ágazatban tevékenykedő holdingnál ABC és súlyozott beszállítói értékelés elemzést készítettünk. Primer kutatásként kvalitatív kutatás keretében szakértői interjúkat, addig kvantitatív kutatás keretében kérdőíves vendég megkérdezést folytattunk. A beszállítókkal kialakított kapcsolatoknál az együttműködő partnervizony felé való elmozdulás és centralizáció növelése révén a raktárak kihasználtsága nőtt, és nagymértékű megtakarítást értek el a beszerzési árakban ezáltal bekerülési értékben.

**Kulcsszavak:** beszerzés, ellátási logisztika, centralizáció, HORECA holding, együttműködő modell

**Jel-kódok:** M31, M37

## BEVEZETÉS

A COVID-19 járvány óriási hatást gyakorolt az egész világra, azon belül a magyar lakosságra is (Vida-Popovics, 2021). A pandémiát követő éttermi vendég igények maximális kielégítéséhez a beszerzési (ellátási) logisztika reformjának szükségességét vetette fel és valósította meg a vizsgálat tárgyát képező HORECA holding.

A logisztika küldetése: a megfelelő információ, a megfelelő anyag, a megfelelő energia, a megfelelő személyek jussanak el megfelelő mennyiségben, megfelelő minőségben, megfelelő időpontban a megfelelő helyre, a megfelelő költségek mellett (Kopcsay, 2016, pp. 40-41). Szegedi-Prezenszki (2003. pp. 26) szerzőpáros nemzetközi kitekintésében a logisztika fejlődését az idő függvényében értelmezte, kiemelve a változás folytonosságát, amely 1995-től a vevőkiszolgálás elengedhetetlen támogatása.

Chikán (2020) szerint a vállalati logisztika négy alrendszerét különböztethetjük meg: a hulladékkezelési (visszaútas) logisztikát, a disztribúciós logisztikát, a termelési logisztikát és az ellátási (beszerzési) logisztikát. Természetesen ezek a logisztikai

területek szorosan egymásra épülnek, optimális működésük egymástól elválaszthatatlan.

Az ezredforduló környékén még leginkább a termelés és az értékesítés folytonosságára terjedt ki a hatásköre az ellátási logisztikának. Az ezredforduló után a beszerzés kilép a termelést kiszolgáló statikus szerepéből, a beszerzéssel kapcsolatos döntések egyre komplexebbé válnak, az informatika és az e-kereskedelem rohamos fejlődése lehetőséget kínál a beszerzésnek, hogy a leghatékonyabban tudják felhasználni a rendelkezésre álló erőforrásait (amelyek egyike a beszállítók), a kapcsolatmenedzsment nagyobb szerepet kap a beszerzésben és így az ellátási logisztikában is (Vörösmarty 2002, pp. 18-19). Korábban a logisztika csupán egy költségtenyező volt a vállalati folyamatokban, ma már ez a nézőpont megváltozott és versenylőnyt biztosító stratégiai tényezőként veszik figyelembe. (Szentesi et al., 2024).

Napjaink modern globalizálódó világa által támasztott új kihívások (Chikán, 2020. pp. 56) kikényszerítettek egy újfajta látásmódot, vagyis a gazdasági szervezeteknek a „beszerzés” fogalmát-hatáskörét át kellett értelmezniük, hogy jobban igazodjon jelenkor szellemi, gazdasági kihívásaihoz. Az ellátási (beszerzési) logisztikának mára már lépést kell tartania a gyorsuló világgal, képesnek kell lennie a vállalati stratégia céljainak, az aktuális projekteknek és a lehetséges innovációknak a támogatására. Mindezt úgy, hogy szorosan együttműködik a vállalat többi egységével, és biztosítja a vállalaton belüli és kívüli anyag- és információ-áramlást. Az ellátási logisztika képes alakítani a beszerzési piacokat, menedzseli a beszállítói kapcsolatokat, optimális működésével hozzájárulhat a vállalat hírnevéhez, vagyis egyfajta keretet ad az értékteremtő, sikeres működési folyamatokhoz (Szegedi – Prezenszki 2008. pp.49-51).

## Szakirodalmi és szekunder kutatás

Az ellátási logisztika értelmezésével kapcsolatban még nem született egységes megállapodás sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban. Bár nagyon sok hasonló kifejezés terjedt el, ami sok esetben tartalmilag ugyanazt jelenti. Ilyen kifejezések pl. a vásárlás, a beszerzés, az ellátás, az anyaggazdálkodás, a beszerzési logisztika, és a bejövő logisztika (Benkő, 2017p.14). Jelen műben az ellátási logisztika megnevezése mellett a beszerzési logisztikát fogjuk szinonimaként használni.

Baily-Farmer (1994., p. 69.) a beszerzés célját még a hagyományos módon az 5 M teljesítéseként értelmezte, amely szerint a megfelelő minőségű árut vagy szolgáltatást a megfelelő mennyiségben, a megfelelő időben, a megfelelő szállítótól, a megfelelő áron kell beszereznie. Feladatát tekintve a termelési igényeinek megfelelően készenlétbe kell helyezni a termékekbe direkt beépülő anyagokat, félkész- és késztermékeket. Emellett biztosítani kell a vállalat működéséhez szükséges anyagokat, szolgáltatásokat és eszközöket, ezek az erőforrások fogják az

<sup>1</sup> Ph.D, Főiskolai docens, Debreceni Egyetem

<sup>2</sup> Kereskedelem és marketing logisztika FOSZ szakon Wekerle Sándor Üzleti Főiskolán végzett hallgató

<sup>3</sup> Ph.D, Adjunktus, Debreceni Egyetem

<sup>4</sup> Ph.D, Főiskolai docens, Debreceni Egyetem

indirekt beszerzés tárgyát képezni (Lakatos, 2018.p.35). Napjainkra viszont a beszerzés feladatköre sokkal összetettebb és célkitűzései jelentős mértékben kiterjedtek. Ezeket a meglátásokat támasztja alá Vörösmarty (2002) a beszerzés szerepét tanulmányozva.

Az ellátási logisztika, mint vállalati funkció a beszerzés területén tud elsősorban kapcsolódni a vállalat termelési és értékesítési folyamataiba, ezért sok helyen csak beszerzési logisztikaként utalnak rá. Rekettye et al. (2022, p.103) művében is ezzel az elnevezéssel találkozhatunk, amikor a szerzők az egymásra épülő előállítási folyamatokhoz rendeli a beszerzési logisztika feladatait. Így elsősorban: a tervezés- kivitelezés-ellenőrzés fázisában a termelési szükségletekből fakadó beszerzési igények, folyamatos ellátottságát kell fenntartania. Másodsorban az anyagi folyamatok biztosítása végett felügyeli és intézi az anyagbeszállítást és a belsőanyagmozgatást. Harmadsorban a beszerzés tárgyát képező (ez esetben a szolgáltatásokat kivéve) anyagokat készletezi. Végezetül a megfelelő információ kezeléssel nyilvántartja a szállítókat, leadja a rendeléseket és felvállalja a kínálatmenedzsment szerepét is. Hasonló megközelítést olvashatunk Lakatostól (2018), aki szerint az ellátási logisztika és a beszerzés együttes feladata a vállalat transzformációs folyamatait, az inputokat előállítani és a fogyasztókat közvetlen vagy közvetett módon összekötni (Lakatos, 2018.p.20). Létrehozva így egy ellátási láncot vagy másnéven értékláncot. Az ellátási logisztika a tevékenységeit végezve tulajdonképpen az anyagáramlás megvalósítását segíti elő, így közvetlen módon járul hozzá a vállalat értékteremtéséhez, és ezzel az elsődleges tevékenységek közé lehet sorolni őket Porter (1985) szerint.

A beszerzési logisztika tervezés különböző szintjein (stratégiai, taktikai és operatív) valósul meg, a megfogalmazott különböző szintű tervek, célok egy hierarchiát alkotnak a vállalatban belül.

A beszerzés taktikai szintű feladatok és döntések a következők: beszerzéssel kapcsolatos döntések (hosszú, közép vagy rövidtávú), piackutatás (beszerzési ajánlatok kérése, kiválasztása), döntés a szállítók személyével kapcsolatban (értékelés, kiválasztás), szállító kiválasztási kritériumok mérlegelése (ár, összköltség, minőség, kockázati tényezők), tárgyalási módok kiválasztása, szerződéskötés kérdései, a szállítók és a vállalat közötti anyagáramlás kérdései (szállítási mód, fuvarozás) és alapanyag-raktári készletgazdálkodás (tárolási módok, személyi és tárgyi feltételek biztosítása) (Földesi, 2006.p.41).

Földesi (2006.p.41) szerint az operatív szinten főként a napi szintű feladatok ellátása történik, így a döntések is ezekkel lesznek kapcsolatosak (hányan, hogyan, mikor, mivel). Tartalmazza a rendelések előkészítését, a minőségellenőrzést, rendelésleadást, követést, az áruátvételt, ellenőrzést, betárolást, a rendelési adathálózat koordinálást, a beszerzéssel kapcsolatos ügyvitelt, számlázást, a rendelési adatok nyilvántartását és az ügyfélszolgálatot.

Egy jól megválasztott beszerzési stratégia nemcsak a költségeket képes csökkenteni, hanem sokkal előnyösebb piaci pozíciót is képes teremteni a vállalatnak. A legfontosabb kérdéskörök a következők venni vagy gyártani (make or buy), a megfelelő készletezési mechanizmusok kiválasztása, a szállítói kör kiválasztása és a centralizáció vagy decentralizáció alkalmazása (Kopcsay, 2016.pp. 105-107.)

Ha a vállalat forgalmi adatai és tételes költségvetési adatai alapján a vásárlás (buy) mellett dönt, akkor azt is el kell dön-

tenie, hogy a vásárlási szándékát együttesen centralizáltan szeretné-e érvényesíteni vagy meghagyva a divíziói önállóságát egyedi szerződéseket fognak kötni a beszállítókkal. A centralizált és a decentralizált beszerzési módok mindegyike hatásos és indokolt lehet, attól függően, hogy milyen a vállalat fő profilja, nagysága, szerkezeti felépítése. A vállalati gyakorlatban a beszerzési módok nem válnak ennyire élesen külön, sokkal inkább egymást kiegészítő beszerzési módokat fognak alkotni vagy teljesen alternatív módon fognak létezni.

A centralizált beszerzés legfőbb előnyei az árelőny (Vörösmarty-Tátrai, 2017; Chikán-Demeter, 1999; Baily-Farmer, 1994.), az erő- (Vörösmarty-Tátrai, 2017.) vagy pozícióelőny (Chikán-Demeter, 1999.) és gazdaságos erőforrás kihasználás, jobb készletgazdálkodás, egységes ügyintézés (Baily-Farmer, 1994.), a likviditás kezelhetőbb (Chikán-Demeter, 1999). A centralizált beszerzés hátrányai kevésbé egységesültek szerzőnkénti összehasonlításban inkább eltérések emelhetők ki. Rugalmatlan (Vörösmarty-Tátrai, 2017; Baily-Farmer, 1994.), az egyéni igények háttérbe szorulnak (Vörösmarty-Tátrai, 2017) vagy kizárják (Chikán-Demeter, 1999.), szállítási költség magasabb, lassúbb fuvarozás (Vörösmarty-Tátrai, 2017), rosszabb kapcsolattartás, helyismeret hiánya (Baily-Farmer, 1994.), több idő- és energia- befektetést igényel a szervezés, szállítás, koordináció (Chikán-Demeter, 1999). Ha a beszállítók mindegyike hasonlóan kedvező ajánlatot kínál, akkor hagyományosan még mindig az árak van a legfontosabb szerepe. A beszállítók versenyezni kényszerülnek a megrendelésért. A versenyztető modellnek ez a lényege, szemben az együttműködő modell jellemzőivel, ahol mindkét fél a bizalom és a hosszú távú együttműködés kialakítására törekszik.

A versenyztető modellnél a beszállítót ellenfélként kezeli, win – lose stratégiát folytatnak, ahol a bizalomhiány és a merevség jellemző (Novák, 2008; Sípos, 2008), döntési kritériumként az árat helyezik előtérbe (Novák, 2008; Földesi, 2006; Patóné Gáborné Szűcs et al, 2015, 63), tranzakció orientált (Novák, 2008), sok beszállítóval állnak kapcsolatban (Sípos, 2008; Földesi, 2006). A megrendelések alkalmoszerűek (Novák, 2008), egyszeriek vagy rövid távúak valamint erőfölény és helyettesíthetőséget éreztetik (Földesi, 2006).

A versenyztető modell alkalmazásánál a tagok között létrejött kapcsolat rövid távú, az árak egyoldalúan vannak meghatározva az eladó által, a partnerek egymást ellenfélnek tekintik (Szegedi 2017). Leggyakoribb alkalmazott módszerek versenyztető modell esetében: szabványosítás, standardizálás; minimalizálni a szállítót váltás költségeit; fenntartani a vertikális integráció lehetőségét; a megrendeléseket lehetőség szerint több szállítónak adják (Patóné Gáborné Szűcs et al, 2015, 63).

Az együttműködő modellre a kapcsolatorientáltság, partnerség a jellemző (Novák, 2008; Sípos, 2008; Földesi, 2006). További jellemzője a tárgyalásos kiválasztás WIN-WIN stratégia (Novák, 2008), bizalom (Novák, 2008; Sípos, 2008), rugalmasság, megbízhatóság, minőségi teljesítés (Földesi, 2006). Célja, hogy egy vállalat javítsa versenyképességét ezért az összehangolt, közös cél meghatározása általi együttes munkavégzés a fontos (Szabó, et al. 2021). A közös célok megfogalmazása által előkerülő konfliktusokat tárgyalásokkal lehet rendezni (Pintér, 2010).

Az együttműködő modell hosszútávú együttműködést feltételez, a versenyztetés helyett kooperáció a tipikus viselkedési forma, a lánc tagok pedig partnernek tekintik egymást, nem

pedig ellenfélnek (Szegedi 2017). A partnerkapcsolattal és jó együttműködéssel jellemzően együtt jár az ún. „win-win” koncepció alkalmazása, ami a megszerzett előnyöket az együttműködő partnerek megosztanak egymással (Valentyiny, 2021).

A „Gasztro” holding cégcsoportnak a tulajdonosa nem járult hozzá a konkrét cégnév feltüntetéséhez, ezért jelen művünkben csak „Gasztro” holding névként hivatkozunk rá. Magyar tulajdonban lévő családi vállalkozás, amelyet 1998-ban alapítottak, 2013-ban alakult át holding szervezetté, amely a HoReCa szektorban tevékenykedik. A cégcsoport a turizmus, a vendéglátás (szálloda) és a gasztronómia számos területén képviselteti magát külön-külön divízióként. Tevékenységüket tekintve foglalkozik Catering szolgáltatásokkal, esküvőszervezéssel, szállodafejlesztéssel, szállodai F&B és stand-up comedy helyszín konyhájának üzemeltetésével. Egységes célként tekintettek a folytonos megújulási szándéokra és a kifinomult dizájnról, a minőségi kiszolgálás biztosítására. Az innovációt és a befektetést találta a tulajdonos a legjobb lehetőségnek a válságból való kilábalásra. A megalapításától kezdve fontos kérdés volt a beszerzési logisztika által nyújtott biztonság az ellátás területén és a vendégek igényeinek maximális kielégítése.

## MÓDSZER

A szakirodalom feldolgozását és szekunder kutatást hazai és külföldi szerzők témához kapcsolódó publikációinak összehasonlító elemzésével végeztük, amelynek során kiemeltnek tekintettük az ellátási (beszerzési) logisztika döntési szintjeit, területeit és beszerzési módokat, a beszállítókkal együttműködő és versenyztető modelleket valamint a „Gasztro” holding abc elemzést és a kategorikus beszállítói értékelési módszert.

Primer kutatásként kvalitatív és kvantitatív kutatást folytattunk, amely keretében szakértői interjúkat készítettünk és kérdőíves megkérdezést folytattunk. Primer kutatásunk során vizsgáltuk a választott „Gasztro” holding ellátási logisztika reformjának eredményeit.

Kutatás elsődleges célja az volt, hogy feltárjuk az ellátási logisztika 2022-ben elindított reformja milyen hatást gyakorolt a cégcsoportra, és sikerült-e beváltania a hozzá fűzött reményeket. Vizsgáltuk a beszállítói kör átalakulását, és a velük való kapcsolattartás formájának hatékonyságát. Választ keresünk arra a kérdésre is, hogy az ellátási logisztika mennyire igazodik a változó vendégigényekhez. Napjainkban a fogyasztók egyre inkább fogékonyabbá válnak a gasztronómiai újításokra és a környezettudatosságra. Ennek ellenére érzékenyek az ár-érték arányra is. Ezzel kapcsolatban Törőcsik (2016) kétfajta hibrid vásárlói magatartást jellemez „Az új ökokettősség”. Az emberek egyre inkább belátják, hogy szükség van a természeti környezet védelmére, de mindeközben keresik azokat a megoldásokat, hogy ez a védelem számukra a lehető legkevesebb korlátozást jelentse. Olyan termékek iránt mutatnak érdeklődést, amelyek a fenntarthatóságot a komforttal, élvezettel kötik össze az új fogyasztók.

Szakirodalmi és szekunder kutatási eredményeink alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 A Gastro cégcsoport és a beszállítók kapcsolatában a hagyományos, áron alapuló versenyztetés mellett egyre gyakrabban jelenik meg az együttműködésen alapuló stratégiai partnerkapcsolat.

H2 A vendégek növekvő igénye az egészségtudatos táplálkozás iránt új kihívást jelent az étterem ellátási logisztika területén is.

## Szakértői interjú

A kvalitatív kutatás Babbie (2004) szerint feltárhat magyarázó értékű összefüggéseket és mintázatokat. Ezzel egyetértve, a kvalitatív kutatási módszerek közül azért választottuk a strukturált szakértői interjút, mert úgy véltük alkalmas lehet egy meghatározott problémakör – jelen esetben a „Gastro” Holding ellátási logisztika elemzésének mélyebb feltárására. Steinar (2005, 63. p.) szerint a kvalitatív szakértői interjú olyan kutatási módszer, amely kiváltságos bepillantást enged a munkakörökben szerzett alapvető tapasztalataikról.

A három strukturált szakértői interjúra a cégcsoport kiválasztott éttermének irodájában került sor, személyesen, telefonon történő hangrögzítéssel 2023. októberben és 2024. márciusban. Az interjúalanyok a holding üzemeltetési igazgatója, beszerzési vezetője és az étterem vezető konyhafőnöke és a cégcsoport beszerzési vezetője voltak. Amíg a 2023. októberében készített szakértői interjú a vállalati logisztika több területét is érintette, addig a 2024. márciusában készült interjú a logisztika reformja, az ellátási logisztika, és a centralizált beszerzés kérdésköröket tárták fel.

## Kérdőíves megkérdezés

2023. novemberében személyes megkérdezéssel kérdőíves kutatást végeztünk a cégcsoport kiválasztott éttermében (Budapest legnagyobb irodaházában 4 csillagos) 100 vendég megkérdezésére került sor.

A profitrealizálás egyik feltétele, hogy a vendégek elégedettek legyenek, ennek a célnak az eléréséhez elengedhetetlen az ellátási logisztika optimális működése. Másodsorban az étteremnek ismernie kell vendégei igényeit, különleges kívánságait, és ennek a beszerzés során érvényt kell szereznie.

## EREDMÉNYEK

### ABC elemzés

Az ABC-elemzés lényege a Pareto-elv, termékkörre történő alkalmazása. A 80:20 szabályt igen széles körben alkalmazzák a készletgazdálkodásban ABC-elemzés néven. Lényege, hogy jellemzően a felhasználási érték alapján csoportokba sorolják a készletelemeket (Vörösmarty-Tátrai 2019, p.39)

A holding a szállítók értékelésére a legegyszerűbb és leginkább költségtakarékos megoldást, a kategorikus választotta. Feltehetőleg ez is az munkaerőhiány miatt alakult így. Az első négy helyen lévő beszállító termékei magas felhasználási értékkel bírnak. A kiemelten fontos termékek csoportjának szállítását olyan beszállítókra bízták, akik leginkább megfelelték az általuk fontosnak ítélet beszállító értékelő kritériumoknak.

Súlyozott beszállító értékelési módszerrel értékeltük a 6 legnagyobb beszerzési részarányt biztosító beszállítót a 2. táblázatban.

### Szakértői interjú

„Gastro” holding ellátási (beszerzési) logisztikája

A Covid-19 következményei rávilágítottak arra, hogy az ellátási logisztika felülvizsgálatára és átalakítására lett szükség. Már nem volt optimális a főként decentralizáltan működő beszerzési mód. Szükség volt egy beszerzési gazdára, aki ellenőrzi és koordinálja a cégcsoport cégeinek beszerzését. 2022-ben a 12 beszállító beszerzési részaránya 2 és 19% között mozgott,

1. táblázat. ABC elemzés

| Terméknév        | Havi felhasználási érték | Megoszlás az érték szerint | Kumulált megoszlás érték | Kumulált megoszlás tétel | Kategória 20-40-40 | Beszállítók |                    |
|------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| üdítők           | 9 315 000 Ft             | 18,88%                     | 18,88%                   | 5%                       | A                  | 51,19%      |                    |
| szárazáru        | 9 044 750 Ft             | 18,33%                     | 37,21%                   | 10%                      | A                  |             | HELL, Magyar Üdítő |
| csirke           | 3 500 000 Ft             | 7,09%                      | 44,30%                   | 15%                      | A                  |             | METRO,Bahamas      |
| sertés           | 3 400 000 Ft             | 6,89%                      | 51,19%                   | 20%                      | A                  |             | Alföld Meat        |
| zöldség gyümölcs | 2 890 000 Ft             | 5,86%                      | 57,05%                   | 25%                      | B                  | 33,81%      | Alföld Meat        |
| kacsa            | 2 880 000 Ft             | 5,84%                      | 62,89%                   | 30%                      | B                  |             | MM, MV, Globál G.  |
| marha            | 2 040 000 Ft             | 4,13%                      | 67,02%                   | 35%                      | B                  |             | Bahamas            |
| mirelit          | 1 920 000 Ft             | 3,89%                      | 70,91%                   | 40%                      | B                  |             | Alföld Meat        |
| burgonya         | 1 800 000 Ft             | 3,65%                      | 74,56%                   | 45%                      | B                  |             | METRO,Bahamas      |
| hal              | 1 750 000 Ft             | 3,55%                      | 78,11%                   | 50%                      | B                  |             | Globál Gastro      |
| ételdoboz        | 1 750 000 Ft             | 3,55%                      | 81,66%                   | 55%                      | B                  |             | Bidfood,Baha.      |
| vadhús           | 1 650 000 Ft             | 3,34%                      | 85,00%                   | 60%                      | B                  |             | Chefmarket         |
| tejtermék        | 1 400 000 Ft             | 2,84%                      | 87,84%                   | 65%                      | C                  |             | Bidfood            |
| sajtók           | 1 350 000 Ft             | 2,74%                      | 90,58%                   | 70%                      | C                  |             |                    |
| pékáru           | 1 280 000 Ft             | 2,59%                      | 93,17%                   | 75%                      | C                  |             |                    |
| konzervek        | 1 080 000 Ft             | 2,19%                      | 95,36%                   | 80%                      | C                  | 15,01%      |                    |
| fűszernövények   | 1 050 000 Ft             | 2,13%                      | 97,49%                   | 85%                      | C                  |             |                    |
| tojás            | 658 000 Ft               | 1,33%                      | 98,82%                   | 90%                      | C                  |             | Príma egg          |
| papíráru         | 483 000 Ft               | 0,98%                      | 99,80%                   | 95%                      | C                  |             |                    |
| fogyóeszközök    | 102 000 Ft               | 0,21%                      | 100,0%                   | 100%                     | C                  |             |                    |
| összesen         | 49 342 750 Ft            | 100,0%                     |                          |                          |                    | 100%        |                    |

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat. Súlyozott beszállító értékelési módszerrel értékelt 6 legnagyobb beszerzési részarányt biztosító beszállító

| Kritériumok      | Súlyszám | HELL / A |     | Alföld Meet / A |     | METRO / A |     | Bahamas / A |     | Globál Gastro / B |     | Chéf Market / B |     |
|------------------|----------|----------|-----|-----------------|-----|-----------|-----|-------------|-----|-------------------|-----|-----------------|-----|
| Minőség          | 32       | 5        | 160 | 5               | 160 | 5         | 160 | 5           | 160 | 4                 | 128 | 4               | 128 |
| Fizetés feltétel | 24       | 3        | 72  | 5               | 120 | 4         | 96  | 5           | 120 | 5                 | 120 | 2               | 48  |
| Megbízhatóság    | 16       | 5        | 80  | 5               | 80  | 4         | 64  | 5           | 80  | 3                 | 48  | 2               | 32  |
| Ár               | 13       | 4        | 52  | 1               | 13  | 5         | 65  | 5           | 65  | 3                 | 39  | 4               | 52  |
| Pontosság        | 9        | 3        | 27  | 5               | 45  | 3         | 27  | 4           | 36  | 3                 | 27  | 4               | 36  |
| Garancia         | 6        | 4        | 24  | 2               | 12  | 4         | 24  | 5           | 30  | 2                 | 12  | 2               | 12  |
| Összesen         | 100      |          | 415 |                 | 430 |           | 436 |             | 491 |                   | 374 |                 | 308 |

Forrás: saját szerkesztés

amelyek száma a centralizáció növelése eredményeként 7 beszállítóra és 6-22% közötti beszerzési részarányra koncentráldott.

Az étterem vezetőjével készített szakértői interjú szerint a beszerzési gazda minden egyes beszerzést (nemcsak a nyersanyagok, alapanyagok, hús, zöldség, eszközök, gépek és minden egyéb) összefog, folyamatosan vizsgálja a konkrét beszállítókat árák, fizetési határidők és szállítási feltételek szempontjából. A beszerzésgazda kiválasztja azokat a beszállítókat, akivel a cégcsoport cégeinek vezetői az elkövetkezendő időben együttműködnek. A beszerzés gazda egyik feladatákként ki kellett dolgoznia egy rendszert, amely keretében a cégcsoport beszerzésének döntő részét centralizálta. A cégcsoport beszerzésének célja a jobb alkupozíció fenntartása, a kedvezmények és kedvezőbb árák megszerzése és egy zavartalan ellátási rendszer kialakítása. A beszállítók kiválasztása során törekedtek a fuvarköltség mentességre.

2024. I. negyedévében a beszállítók fele nagykereskedő volt,

harmada magyar KKV és nagyvállalati termelők. A centralizáció eredményeként 4 nagy beszállítóra és néhány kisebbre sikerült leszűkíteni a beszállítói kört. Sikerült néhány igazán kedvező beszerzési lehetőséget kialakítani. Például: a burgonya új beszerzési árával egy hónap alatt 1 millió Ft lett a megtakarítás a kedvező egységárnak köszönhetően, a kacsa combokra pedig kizárólagos szerződést kötöttek. Emellett rendelkezésükre bocsájtottak egy 30 napig érvényes hitelkeretet a Bahamasban 5, a Metróban 10 és a Chef Marketben 15 millió forintos értékhatárral. Ebből következően a cégcsoport számára is felértékelődött a beszerzési logisztika és az általa nyerhető megtakarítások. A cégcsoport vezetői a beszerzés centralizálásában láttak erre lehetőséget. Átszervezésekkel és a rendelések összevonásával törekedtek az ellátási logisztika optimális működtetésére, amelyben a divíziók egyéni ellátási igényeit és érdekeit is figyelembe vették. A módszer eredményével kapcsolatban a cégcsoport vezetője (2024. április) így nyilatkozott.

„Az eddigi változás nagyon kedvező volt az elmúlt 4 hónap során. Példaként említeném: az italok beszerzési árán csupán egy hónap alatt 1.600.000 Ft megtakarítást tudtunk elérni. Ezt a tőkét pedig szabadon befektethettük.” (S. M.)

Ezt a véleményt támasztja alá az 1. ábra, amelyet a 2024-es beszerzési adatokból állítottunk össze.

A beszállítói kör változásáról a beszerzési osztály vezetőjét kérdeztük:

„A sok egyedi szerződést felül kellett vizsgálnunk, a szerzeágazó kapcsolatrendszereket leegyszerűsítettük. Így valóban átalakult a beszállítóinknak a köre, mivel az igényeink is megváltoztak. Nagyobb mennyiségű tételekre, összetettebb szállítási ütemezésre és persze jobb árakra is szükségünk volt.” (B. N.)

A szakértői interjú során arra is fény derült, hogy a hetente változó árakat követve a holding nem törekedett hosszú távú szerződések kialakítására. A konyhafőnök így fogalmazta ezt meg:

„Egyfajta versenyztetés volt inkább jellemző az alkalmi partnereink között, mivel el szeretnénk volna kerülni a beszállítóink elkényelmesedését. A centralizálás után változott a helyzet, a kedvezőbb árakat a nagyobb és hosszabb távra szóló rendelésekkel lehetett inkább elérni. Így a partnerkapcsolataink a beszállítóinkkal sokkal inkább együttműködővé és egyenrangúvá kezdett válni.” (B. N.)

A beszerzés jövőre vonatkozó terveikkel kapcsolatban az üzemeltetési igazgató ezt a választ adta:

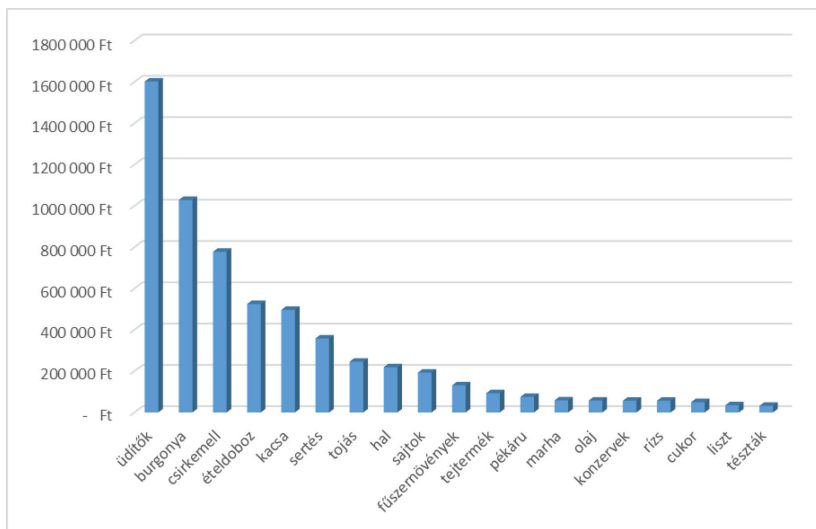
„Sokkal több hosszú távú elköteleződést kell vállalnunk, mivel a megbízhatóság, a minőség, a mennyiség tartása és a pontos szállítás elengedhetetlenné fog válni, ha mi is hosszú távú állandó minőséget szeretnénk kínálni a szállodáknak (leendő partnereinknek). Biztos vagyok benne, hogy a jövőben is igényt fogunk tartani a beszállítóink rugalmasságára a változtatások és a fizetési feltételek szempontjából tekintve, és ezt leginkább a rövid távú szerződések és a versenyhelyzet fenntartásával fogjuk tudni elérni.” (S. M.)

**Kvantitatív kutatás**

A megkérdezett vendégek 70%-ának az ebédkor fizetendő összege 3-5 ezer Ft közötti, akiknek az árral való elégedettsége 5 fokozatú Likert skálán 80%-ban átlagos vagy átlag alatti értékkel kifejezett. A vendégek a magas minőség és szép környezet ellenére is szeretnék kevesebbet fizetni.

A kérdőívvel megkérdezett vendégek közel 50%-a tart valamilyen speciális étkezési szokást. A konkrét arányokat a 2. ábra szemlélteti.

A cégcsoportnál nagyon vendégorientáltan reagálnak a változó vendégigényekre, ezért az elmúlt két év során bővítették a beszállítói körüket, a mentes termékek és alapanyagok terén. A menütablán és az étlapon szintén feltüntették az esetleges allergének előfordulását az ételekben. A tematikus napok al-



1. ábra. Havi megtakarítás termékenként 2024-ben

Forrás: saját szerkesztés a szakértői interjúból



2. ábra. Megkérdezett éttermi vendégek fogyasztói szokásai az étkezés terén 2023 november

Forrás: saját szerkesztés

kalmával pedig közelebb hozták az egészségtudatosabb étkezést a többi vendég számára is. Természetesen az optimális az lenne, ha a cégcsoport proaktív módon tudna bekapcsolódni a beszerzési folyamatokba. Erre viszont egyelőre csak a saját tulajdonban lévő farmjain van lehetősége a cégcsoportnak. Az innen származó alapanyagok a vetéstől az aratásig nyomon követhetőek, és az innen származó baromfik semmilyen génkezelésben nem részesültek. Ezáltal a minőségi követelményeket ugyan magasan tudják biztosítani, de sajnos a mennyiséggel még problémájuk van. A jövőbeli terveket tekintve szeretnék még több farmot üzemeltetni, és ezáltal egy jól működő Farm to Table módszert rendszeresíteni, hiszen így gazdaságosabb lenne a termelés üteme és az értékesítése is.

**KÖVETKEZTETÉSEK**

A holding ellátási logisztika reformjának hatásaként mélyrehatóan átalakította a beszerzési gyakorlatot, mégis tisztelőben tartotta az egyes divíziók érdekeit is. Bár az átalakítás második

fázisa a centralizálás még csak rövid ideje működik ilyen arányban, ennek ellenére már láthatóak előnyei: a raktárak jobb kihasználtsága, és elsődlegesen a nagymértékű megtakarítás a beszerzési árakban ezáltal értékben.

A holding sok esetben a versenyzetető modellt érvényesítette kapcsolattartásai során. Ellenben az átalakítási folyamatok következményeként megjelent az együttműködő partnervizony is. Megítélésünk szerint az együttműködési modellnek a túlsúly inkább csak hosszú távon fog érvényesülni.

Az ellátási lánc irányítása ma már nem képzelhető el az együttműködő partnerek aktív hálózata nélkül, amelyben az ellátási lánc több szintjén tevékenykedők is megjelennek (Valentiny, 2021).

Javaslatunk szerint hasznos lenne egy jól működő információsháló a divíziók között. Úgy véljük ez a változtatás jelentős költségcsökkentést eredményezhetne a logisztika minden területén. Elkerülhető lenne a félreértések, amik felesleges pénz-, idő- és energiavesztést eredményeznek. Alkalmazhatna a holding egy logisztikai menedzsert, akinek csak az információáramoltatás irányítása és a felmerülő feladatok koordinálása lenne a feladata. A csökkenthető költségek főként a fuvarozás, a raktározás és a hulladékkezelés területén jelentkeznenek.

További javaslatunk kiszámíthatóbbá tenné a forgalom tervezését a stand-up comedy helyszínén működő étteremben. Az előre megváltott jegyek mellé kínálhatnának étel- és italukonokat 10% kedvezménnyel. A lényeg az előre rendelésen lenne, ami két területen is előnyös helyzetet teremthetne. Elsősorban az anyagforgalom ütemezésére hatna: kevesebb felesleg maradna, és pontosabb anyagfelhasználást -beszerzést lehetne megvalósítani. Másodsorban a termelés és az értékesítés, a kiszolgálás menete válna gyorsabbá és zökkenőmentesebbé. A konkrét megoldást úgy képzeljük el, hogy a jegyek ellenőrzése során a leolvasott QR-kód automatikusan megjelenítené a szakácsok számára az aktuális asztal rendelését. A bárpultban pedig a vendégek italrendelését. Költségei: 10%-os árkedvezmény, esetleges marketing költségek, a megfelelő applikáció és számítógépes háttér támogatása – így a szállítási költségek növekednének a JIT rendszer mintája szerint. Azonban a megtakarítás lehetőségei sokkal kedvezőbbek lennének, a részben növekvő költségek ellenére csökkennének a készlettartás és az energiafelhasználás költségei. A költség megtakarítások rövid és hosszú távon is mérhetőek lennének. A gyors és hatékony kiszolgálás növekvő vendégelégedettséget eredményezne, amely növelhetné a vendéglátó egység és a holding jó hírét. Növekedhetne a napi fogyasztás és ezáltal a profit nagysága is.

A Holding ügyvezetőjének gondolatai az ellátási logisztika jövőre vonatkozó tervei szerint:

„Sikeresekek voltak a változtatások a beszerzés terén, viszont rámutatott arra, hogy ennek a területnek nagyobb figyelmet kell szentelniük. Több erőforrásra van szükségünk ezen a területen is. Természetesen az észérvek határain belül. Ezzel az átalakítások folyamata még nem zárult le. A projekt igényelni fog egy harmadik fázisú átalakítást is az ellátás (beszerzés) terén. Sokkal több hosszú távú elköteleződést kell vállalnunk, mivel a megbízhatóság, a minőség, a mennyiség tartása és a pontos szállítás elengedhetetlenné fog válni, ha hosszú távú állandó minőséget szeretnének kínálni a szállodáknak (leendő partnereinknek).” (S. M.)

## IRODALMI FELDOLGOZÁS

- BABBIE, E. (2004): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata Balassi Kiadó Budapest
- BAILY, P. – FARMER, D. (1994): Beszerzés (Stratégia és menedzsment) Műszaki Kiadó, Budapest,
- BENKŐ, J. (2017): Logisztikai rendszerek. LOKA Kiadó, Gödöllő, p.14 [Elektronikus jegyzet.]
- CHIKÁN, A. (2020): Termelési beszerzési logisztika. Akadémia Kiadó, Budapest p.56
- CHIKÁN, A. – DEMETER, K. (1999): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje (termelés, szolgáltatás, logisztika). Aula Kiadó, Budapest pp.42-43
- CHIKÁN, A. (2020): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt\\_185\\_p34/#m795valgt\\_185\\_p34](https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_185_p34/#m795valgt_185_p34) (2024. 02. 15.)
- DEMETER, K. – GELEI, A. – MATYUSZ, ZS. – NAGY, J. (2022): Tevékenységmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547594> Letöltve:[https://mersz.hu/hivatkozas/m934t\\_3\\_p14/#m934t\\_3\\_p14](https://mersz.hu/hivatkozas/m934t_3_p14/#m934t_3_p14) (2024. 02. 15.)
- DEMETER, K. (2016): Termelés, szolgáltatás, logisztika. Wolters Klu. KFT, Budapest, pp.38-42.
- FALUDI, T. (2020) *A nagykereskedelmi árszabással működő decentralizált és centralizált ellátási láncok összehasonlító elemzése*. Logisztika Trendek és legjobb gyakorlatok kiadvány, 6 (2). pp. 3-7. ISSN 2416-0555
- FÖLDESI, P. szerk. (2006): Logisztika I–II. Széchenyi István E. Győr, [Elektronikus jegyzet.]
- GUBÁN, Á. – MEZEI, Z. – SÁNDOR, Á. (2022): Javítható-e a nem javítható folyamatok? Budapest, Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547600> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/m929janjf\\_8\\_p9/#m929janjf\\_8\\_p9](https://mersz.hu/hivatkozas/m929janjf_8_p9/#m929janjf_8_p9) (2024. 02. 06.)
- KOPCSAY, L. (2016): A marketingcsatorna menedzselése. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597630> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj109amm\\_107\\_p2/#dj109amm\\_107\\_p2](https://mersz.hu/hivatkozas/dj109amm_107_p2/#dj109amm_107_p2) (2024. 04. 11.)
- LAKATOS, P. (2018): Logisztika a közszolgáltatásban, Dialóg Cam. Kiadó, Budapest pp 20-21 [Elektronikus jegyzet.]
- NARESH, K. M. – SIMON, J. közreműködésével (2017): Marketingkutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598675> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj198mk\\_39\\_p5/](https://mersz.hu/hivatkozas/dj198mk_39_p5/) (2024.04.07.)
- NOVÁK, N. (2008): Bevezetés a logisztikába. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet Kiadó, Budapest, [Elektronikus jegyzet.]
- PATÓ, G-né SZŰCS, B. – KOPÁCSI, E. – KREINER, B. (2015) Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest, 2015. [https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_Pato\\_Kopacsi\\_Kreiner.pdf](https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf) letöltési dátum: 2024. 12. 21.
- PINTÉR, R. (2010): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Beszerzés jegyzet, Letöltés: prospect for upgrading by developing countries. UNIDO, Vienna. Prosperity. #e Free Press, New York; pp. 74
- PORTER, M. E. (1985): Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, p.17
- PREZENSZKI, J. (2001): Logisztika I. [Bevezető fejezetek], BME MTI, Budapest, pp.26-27

- RÁDI, Gy. (2018): A termelésirányítás szervezési módszerei. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541912> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj329atsz\\_m\\_15\\_p36/#dj329atsz\\_m\\_15\\_p36](https://mersz.hu/hivatkozas/dj329atsz_m_15_p36/#dj329atsz_m_15_p36) (2024. 04. 11.)
- REKETTÉ, G. – TÖRŐCSIK, M. – HETESI, E. (2022): Bevezetés a marketingbe. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 103 Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/m998bam\\_103\\_p28/#m998bam103\\_p28](https://mersz.hu/hivatkozas/m998bam_103_p28/#m998bam103_p28) (2024. 02. 15.)
- STEINAR, K. (2005): Az interjú Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba.: Jászöveg Műhely Kiadó, Budapest, p.63
- SÍPOS, É. (2008): A beszerzés feladatai, NSZFI Kiadó, Budapest, p.4 [Elektronikus jegyzet.]
- SZABÓ, E. – BALOGH, A. – MAGDA, R. (2021): A beszerzés szerepe a versenyképességben, egy *autóipari szereplő példáján keresztül*. Logisztika Trendek és legjobb gyakorlatok kiadvány, 7 (1). pp. 31-36. ISSN 2416-0555
- SZEGEDI, Z. – PREZENSZKI, J. (2010): Logisztika-menedzsment. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Szegedi Z. (2017): Ellátásilánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- SZENTESI, I. – POSTA, L. – TÚRÓCZI, I. – TÓTH, R. (2024): Kitermelhető-e a a járműpark megújításához szükséges forrás a mai magyar gazdaságban az áru fuvarozás területén? Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok. 10. évfolyam 2. szám. pp. 1-7. DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.3
- TÖRŐCSIK, M. (2016): Fogyasztói magatartás. Budapest: Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/hivatkozas/dj72fm\\_96\\_p2/#dj72fm\\_96\\_p2](https://mersz.hu/hivatkozas/dj72fm_96_p2/#dj72fm_96_p2) (2024. 03. 02.)
- VALENTIN, Z. (2021): A láthatatlan ellátási lánc koncepció tudományos elemzése és alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata a vezető szolgáltatók és partnereik kapcsolatrendszerében. Doktori disszertáció Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola
- VIDA, V. – POPOVICS, P. (2021): A Covid-19 járvány hatása Magyarországon az élet különböző területeire (munka, magánélet, egészségi és mentális állapot). Régiókutatás szemle, 6. évf. 1. szám, 25-36. p. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/2>
- VÖRÖSMARTY, GY. (2002): Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában 18. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031. Budapest, p18-19) [Elektronikus jegyzet.]
- VÖRÖSMARTY, GY. – TÁTRAI, T. (2017): Beszerzés, CompLex Kiadó Budaest, pp.60-71