

# PÉNZ AZ ABLAKBAN - A STRATÉGIAI BESZERZŐ SZÜKSÉGES KOMPETENCIÁI

SÜLE EDIT<sup>1</sup> – SCHUNDER LÁSZLÓ<sup>2</sup>

## **Összefoglalás:**

Mára a beszerzés megkerülhetetlen része lett nemcsak a vállalkozások életének, de nyereségnövelési lehetőségeinek is. Ezáltal a beszerzési területnek egyre nagyobb a jelentősége, a stratégiai beszerzés pedig önálló szakmává vált. A beszerzés napi szintű feladatait elő kell készíteni. El kell dönteni, hány és milyen beszállító tudja kielégíteni a vállalati igényeket, ki kell választani a beszállítókat, ill. a kapcsolatokat menedzselni kell. A stratégiai beszerzés a hosszú távú, vállalati szintű hatásokat okozó döntésekkel foglalkozik, több vállalati területtel is szoros kapcsolatot tartva. Ez a szakma is tanulható, igazán jó stratégiai beszerzővé válni azonban csak hosszú tapasztalattal lehet. Ezt a tapasztalatszerzési folyamatot kívánja lerövidíteni az a gyakorlati szakkönyv, ami a stratégiai beszerzési munka rejtelmeibe enged bepillantást, sok hasznos tudnivalóval és tanáccsal a naponta előforduló és a váratlan helyzetek megoldására. Az alábbi cikk a könyvnek azt a fejezetét dolgozza föl, amiből megtudhatjuk, milyen kihívásokra számíthat egy stratégiai beszerző, és hogyan érdemes ezekre fölkészülni. Az is kiderül, mik azok a kompetenciák, amik mindenképpen fontosak, mik azok, amik munka közben is tanulhatók.

## **Kulcsszavak**

beszerzés, beszerző, beszállító, kompetenciák, stratégiai beszerzés,

## **Summary**

Nowadays, procurement has become an inevitable part of not only the business life but also the potential for profiting. Thus, the purchasing area has become increasingly important, and strategic acquisition has become a self-employed profession. The day-to-day procurement tasks must be prepared. It is necessary to decide how many and what suppliers can satisfy the needs of the company, to choose suppliers or suppliers. the relationships must be managed. Strategic procurement deals with long-term decisions that cause company-wide impacts, keeping in close contact with several corporate areas. This profession can be learned, but to become a really good strategic procurator several years of experience is needed. This practical learning process is intended to shorten the practical work, which gives insight into the mysteries of strategic procurement, with many useful tips and advice on solving everyday and unexpected situations. The following article discusses a chapter in a new book on sourcing, to help you find out what challenges a strategic purchaser can expect and how to prepare for them. It also reveals what competencies are important, and what are the ones that can be learned during the job.

## **Keywords**

purchasing, buyer, supplier, competencies, sourcing

---

<sup>1</sup> Egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, email: sedit@sze.hu

<sup>2</sup> Stratégiai beszerzési vezető, Rába Járműipari Holding, email: schunder.laszlo@gmail.com

## **Bevezetés**

A beszerzési területről nem mondható, hogy lerágott csont lenne a magyar szakirodalomban, a stratégiai beszerzés pedig még mostohább téma. Magyarul nem jelent meg eddig olyan szakkönyv, sem elméleti, sem gyakorlati munka, ami a beszerzés stratégiai oldalával foglalkozott volna. Igaz ez annak ellenére, hogy a beszerzés megkerülhetetlen része a vállalati munkának, a stratégiai beszerzés pedig önálló területté vált a nagyobb vállalatoknál, sőt mára külön szakma lett belőle.

Beszerzés alatt a termeléshez szükséges anyagok külső forrásból történő megszerzését értjük. Iparvállalatok esetében a felhasznált anyagok jellemzően nagy mennyiségűek, nagyobb az értékük, lényeges a jó minőség és a szállítási pontosság, hogy csak a legfontosabb kritériumokat említsük. Kevesebb beszerzési forrás közül lehet válogatni, és nagyon lényeges, hogy megbízható beszállítót találjunk. A beszerzési költségek nagysága, a beszerzett anyagok minősége és pontossága a teljes cég működésére és eredményére kihat. A napi megrendeléseket megelőző beszerzési döntéseknek ezért az egész vállalatra kiható, hosszútávú hatása van. Azt, hogy melyik beszerzendő tételhez honnan, kitől, mennyiért és milyen feltételekkel jutunk hozzá, vagyis, hogy ki lesz a beszállítónk, hány beszállítóval dolgozunk, milyen lesz a vevő-szállító viszony, és a kapcsolat mennyi ideig fog tartani, ezek azok a kérdések, amikkel a stratégiai beszerzés foglalkozik.

A beszerzés eredményes működtetését egyre több tanácsadó cég segíti, és a beszerzési folyamat technikai lebonyolításának támogatására is jobbnál jobb IT megoldások állnak már rendelkezésre. Beszerzőnek ma már tanulni is lehet, az igazi stratégiai beszerző azonban munka közben születik. A cikk a stratégiai beszerzők hasznos, szükséges és elengedhetetlen ismereteinek és kompetenciáinak szemügyre vételével szeretné segíteni a jó szakemberré válást.

## **A stratégiai beszerző szükséges ismeretei és képességei**

A stratégiai beszerző munkaköre meglehetősen komplex ismerethalmazt követel. Akár általános anyagkörrel, akár egy adott szegmensen foglalkozik a stratégiai beszerző, akkor is számos képességnek és ismeretnek kell a birtokában lennie ahhoz, hogy munkájában eredményes lehessen. A hangsúlyok munkakörönként és személyenként változhatnak, de valamilyen szinten mindegyikre szükség van. Ezen szükséges készségek és képességek jelentős része tanulható (Bajzát 2010), vannak azonban bizonyos személyiségjegyek, amikkel jó, ha a stratégiai beszerző rendelkezik. Ez inkább egyfajta nehezen körülírható személyiségtípust takar. Természetesen mindez nem azt jelenti, hogy erre a munkára születni kell, de az tény, hogy egy félénk, mindenkinek megfelelni vágyó és a konfliktusoktól irtózó emberből nagyon kis valószínűséggel lesz jó stratégiai beszerző.

## **Piacismeret**

Alapvető, hogy tisztában legyünk azzal az általános környezettel, amiben a cégünk működik. Ez egy meglehetősen komplex tér, lévén, hogy az együttműködő vállalatok nagy része nem csupán egy adott országban, hanem több, más – akár gyökeresen eltérő földrajzi, politikai, gazdasági, kulturális – környezetben működő partnerháló részeként tart napi kapcsolatot egymással. A piacismeret ennek a nagyon összetett rendszernek az ismeretét jelenti, azt a képességet, hogy átlássuk, az egyes történések milyen hatással lehetnek a munkánkra nézve.

Az alábbi ismeretek alapvető hatást gyakorolnak arra, hogyan azonosítod és látod át a céged helyzetét az ellátási láncbéli kapcsolatokban, és hogyan boldogulsz a cégben te, stratégiai beszerzőként:

- A piac felépítése. Tudnunk kell, miként fest egy általános ellátási lánc felépítése az adott iparágban. Jellemzően hány szintre tagozódik, kik a résztvevői, hol a dominancia, milyen kísérő iparágak vannak jelen, milyen általános tényezők befolyásolják az üzletmenetet. Tisztában kell lenni azzal, hogy milyen makro-történések befolyásolják az üzletmenetet. Ha az ellátási lánc alapjai a Közel-Keleten vannak, akkor egy ott kirobbanó fegyveres konfliktus komolyan veszélyezteti a termelésünket, míg ha a termékeink végső vevői jellemzően az amerikai kontinens mezőgazdálkodással foglalkozó farmerei, akkor egy aszályos év jelentősen csökkentheti a rendelésállományunkat. Tisztában kell lenni az üzletágra jellemző általános ellátási lánc felépítésével. Az alábbi folyamat egy általános autóiipari ellátási lánc modelljét mutatja:

*Alapanyaggyártók → Tier<sup>3</sup> 2 gyártó cég → Tier 1 összeszerelő üzem → OEM*

- Fő piaci szereplők. Ők azok, akik rajtunk kívül még részt vesznek az iparág termelésében. A szereplők lehetnek a beszállítóink, a vevőink vagy a konkurenciánk. Számos iparág esetén annyira összetett és bonyolult az ellátási lánc, hogy a résztvevők több szerepben is megjelennek egymás viszonyrendszerében. Ha ehhez még hozzáteszük a sokszor szövevényes tulajdonosi viszonyokat, akkor nem csodálkozhatunk, ha időnként meglehetősen furcsa szituációk adódnak. Ettől függetlenül ismerni kell azokat a cégeket, akik a piacon jelen vannak. Érdemes figyelni a velük kapcsolatos híreket<sup>4</sup> és történéseket, mert ebből egyrészt a trendeket lehet kirajzolni, másrészt jó tippek és ötletek származhatnak tőlük.
- A piac fő mozgatórugói. Nem lehet elégszer hangsúlyozni: ismerni kell a piaci trendeket és azok legfőbb alakítóit. Ez hatalmas változatosságot mutathat időben, térben, de mindegyikkel érdemes tisztában lenni. Sőt, ha egy-egy meghatározó alapanyag más iparági szereplőktől jön, akkor célszerű ismerni - ha nem is olyan mértékben - annak az iparágaknak a mozgatórugóit is<sup>5</sup>.
- Alapanyagfajták. Ez alatt nem csak a saját céged által vásárolt alapanyagokat kell érteni, hanem azokat az alapvető anyagokat, amikből a céged termékei felépülnek. Minél komplexebb termékeket vásárolsz, ez annál összetettebb lesz, de tisztában kell lenned azzal, hogy mit is vásárolsz pontosan.

<sup>3</sup> Tier 1, Tier 2 = a beszállító cég távolságát mutatja az ellátási lánc domináns pontjától, az OEM-től mérve. Tier 1 cég az, aki közvetlenül az autógyártónak viszi be a termékeket. Tier 2 a Tier 1 beszállítóinak a besorolása, és így tovább (természetesen létezik Tier 3, stb. is).

<sup>4</sup> Jó alkalom az információgyűjtésre egy-egy szakmai konferencia. A stratégiai beszerzők általában eléggé egocentrikus emberek, és sok esetben szeretnek büszkélkedni az eredményeikkel. Ebből pedig rengeteg hasznos információt lehet megtudni. Egy átlagos konferencia ebédszünetében pontosabb képet kaphatsz egy adott régió/iparág általános helyzetéről, mint megannyi tanulmányból.

<sup>5</sup> Gyakorlati példa: ha te elektronikai iparban dolgozol, és az egyik fő alapanyagod a rézdrót, a másik meg a műanyag, akkor nem árt tisztában lenni a rézárnyamon túl az azt alakító tényezőkkel is, de emellett az olajipari történéseket, mint a műanyagok árának egyik legfőbb mozgatórugóját is figyelemmel kell kísérned.

- **Végtermékek.** A lánc másik végén keletkező áruk. A klasszikus végtermék különbözhet a céged által értékesített terméktől (ami lehet beépülő termék, részegység, alkatrész, stb.).  
Ezért, noha a vállalat, aminek a tagja vagy, teszem azt mobiltelefonok hátlapját vagy személygépkocsik csomagtartójának kilincset gyártja, a klasszikus végtermék maga a telefon vagy az autó. Nem árt, ha tudod, hol van a helyed a teljes ellátási láncban.
- **Állami szabályozók.** Minél kevesebb ilyen van, annál szerencsésebb helyzetben találsz magadat, de tény, hogy ilyen-olyan mértékben minden iparág különböző szabályozók hatálya alá esik. Jelen esetben ez nem feltétlenül csak nemzetállami törvényeket, egyéb hazai jogi előírásokat jelent, hanem nagyobb konglomerátumok rendelkezéseit, szabályait, mint például az Európai Unió irányelvei és eljárásai, vagy az egyéb gazdasági/kereskedelmi szövetségek egyezményei. Az állami és nemzetközi jogi és hatósági szabályozók – amellet, hogy megbízható alapot jelentenek a jogalanyoknak - olyan terheket és költségeket rónak az egyes piaci szereplőkre, amelyek megkerülhetetlenül jelen vannak a mindennapi munkavégzésben<sup>6</sup>. A legtöbb esetben árfelhajtó hatásúak, de akadnak területek, ahol versenyelőnyt biztosít, vagy támogatást nyújt egy-egy szabályzó. Számodra, mint stratégiai beszerző számára ez abban a kontextusban releváns, hogy a beszerzési árak ezáltal nő-e, avagy csökken.

### **Termékismeret**

Alapvető elvárás, hogy tisztában legyünk azzal, hogy mi is az a termék, amit a cégünk előállít. Mivel stratégiai beszerzőként időről-időre komplex döntési helyzetekkel is találkozhatunk, amelyeknél a helyes megoldás a teljes környezettől függ, fontos, hogy az összes részegységnek, amit használunk legalább az alapvető elemeivel legyünk tisztában. Emellett tudnunk kell azt is, hogy a mi késztermékünk a jövőben majd milyen célt szolgál, hová kerül a végső felhasználási helyén, és ott milyen igénybevételnek lesz kitéve.

- **Termékek felhasználási területe.** A termékek felhasználási területének ismerete alapvető, nem túl bonyolult, de nagyon fontos információ. Hol fogják használni a termékünket, vagy ha szolgáltatásról van szó, akkor kik azok, akik azt igénybe veszik, és miért? Hogy ne csak mindig ipari példákat hozzak: egy látszólag hasonló IT szolgáltatás esetében nagyon nem mindegy, hogy azt a helyi óvoda könyvelése veszi igénybe, vagy egy kormány szerv, netán egy orvosi intézet sürgősségi osztálya. Azok a megoldások, amik teljességgel elégségesek az egyik helyen, nem felelnek meg egy másik terület felhasználási normáinak<sup>7</sup>.
- **A termék gyártási folyamata.** A gyártási folyamat azon tevékenységek összessége, amelyeket a vállalat végez az alapanyagok felhasználásával és/vagy

<sup>6</sup> Csak kérdezz meg egy tetszőleges magyar céget arról, hogy mi is a véleménye az EKAER rendszerről, és annak bevezetéséről, vagy az étermeknek az elvitelre kért termékek ÁFA-tartalmáról.

<sup>7</sup> A helyi Napsugár óvoda esetében elég, ha 99%-os mondjuk a nyilvántartási program elérése, de ugyanez az arány elfogadhatatlan, ha az a szoftver egy orvosi program, ami létfenntartó készülékeket vezérel. Elégké könnyen belátható, hogy a dadus néni a gép nélkül is kiviszi majd Kincsecskét az udvarra játszani, de egy nyitott mellkasi szívműtét már nehezen levezethető egy programhibás berendezéssel.

módosításával a késztermék előállításának céljából. Ennek a folyamatnak vannak jellemzői, amiket ismerni stratégiai beszerzőként is tanácsos. Ha nagyon komplex a dolog, a fő lépéseket akkor is érdemes tudni, mert az egyes lépések megértése megkönnyíti mind a beszállítókkal folytatott tárgyalásokat, mind pedig az adott alapanyagok piacának kezelését. Emellett ha mélységében ismered a saját folyamataidat, akkor könnyen észrevehetsz olyan megtakarítási lehetőségeket, amelyeket korábban nem láttál.

- **Beépülő anyagok.** A beépülő anyagok mindazon dolgok, amelyek a gyártási folyamat során szükségesek a termék előállításához. A fizikailag megfogható elemeken kívül lehetnek egyéb hozzáadott értéket képviselő folyamatok is, amelyeket külsős forrásból kell megvásárolni. Ezek átmenetet képeznek a szolgáltatások és az alapanyagok között, de jelen esetben rájuk is igaz, hogy ismerned kell a mibenlétüket. Nem csak azokat, amelyekkel közvetlenül te magad foglalkozol, hanem azokat is, amelyek kívül esnek a te hatáskörödon.
- **Helyettesítő anyagok ismerete.** Egy ideális világban nincs nagy szükség erre a tudásra, de nem élünk ideális világban. Helyettesítő anyag mindaz, ami a járatos, a termelésben használt alapanyagokat több-kevesebb problémával és tennivalóval ugyan, de kiválthatja. Ezek vagy más gyártó termékei, vagy olyan tételek, amik fizikai tulajdonsága eltér az optimálistól. Ha helyettesítő termékre van szükség, az mindig drágább lesz, mint a járatos - különben az lenne a járatos termék!

### **Technológiai ismeretek**

Gyártástechnológiai ismeretekre azért kell szert tenni, mert a beszerzési ár egyik legnagyobb indikátora az adott termék/szolgáltatás előállításához szükséges folyamatok költsége. Emellett egyéb faktorokban – kapacitás, időtényező, stb. – is komoly szerepet játszik a gyártástechnológia.

Az átfutási időtől kezdve a minimális rendelési mennyiségekig számos nagyon fontos szempont függ ettől. Ahhoz, hogy meg lehessen ítélni egy ár, vagy egyéb feltétel realitását, ismerni kell az adott termékhez kapcsolódó gyártási technológia főbb lépéseit.

- **Főbb alapanyagfajták ismerete.** A beszerzett tételek alapanyagai meghatározzák a tételek számos paraméterét. Minden iparágnak megvannak a jellemző alapanyagai<sup>8</sup>, amelyek mind-mind fontosak egy stratégiai beszerző számára. Ezeket, ha nem a te anyagaid, elegendő érintőlegesen ismerned. Viszont ha komolyan meghatározza az általad beszerzett anyagokat, akkor ennél mélyebben kell tanulmányozni a technológiáját. Például a poliamid (PA) az egyik legelterjedtebb műszaki műanyag, amelyet az ipar számtalan területén használnak. Viszont az ebből készült anyagok beszerzésével foglalkozó stratégiai beszerzőnek tudnia kell az alapvető különbségeket az egyes fajtái között is.

---

<sup>8</sup> Például a hőre lágyuló műanyagok néhány jellemző fajtája: PE; PS; ABS; PET, PA, PVC; PU; PVDC. Ebből az egyik pl. a folpack.

- Főbb anyagok előállítási technológiájának ismerete. Ahogy már a fejezet elején is említettem, fontos ismerni a hozzánk kerülő anyagok gyártásának technológiáját. Ennek a tudásnak a segítségével könnyebben meg lehet ítélni egy-egy ajánlat realitását.  
Ez természetesen magába foglalja azt is, hogy legalább nagyvonalakban ismert legyen a beszállítóink gyártásához szükséges alapanyagok és technológiák mibenléte. Ha már a műanyag volt a példa, akkor egy egyszerűsített leírás a precíziós műanyag fröccsöntés folyamatáról:
  1. Granulátum szárítása
  2. Granulátum és mesterkeverék összekeverése
  3. Adagolás a fröccsöntőgépbe
  4. Fröccsöntés  
Hulladék kezelése (alfolyamat):
    - engusz és selejt darálása
    - darálék kezelése visszaadagolás vagy gyűjtés formájában
  5. Darabok ellenőrzése, csomagolás, utómunkálat
- A termékek további feldolgozása. A további feldolgozásról is szükséges, hogy tájékozódjon a stratégiai beszerző. Természetesen a technológiai paraméterek meghatározása nem a stratégiai beszerzés feladata és felelőssége, de ha megszeretnéd érteni a terméket, és nem csupán végrehajtóként akarsz tevékenykedni, akkor érdemes a teljes folyamat ismerete. Nem mellesleg így olyan információkhoz is juthatsz, amikkel a saját munkádat könnyíted meg.

### **Gazdasági ismeretek**

Axióma, hogy a gazdasági folyamatok meghatározzák a gazdasági szereplők életét és tevékenységét. Nem igényel mélyebb magyarázatot annak megértése, hogy egy esetleges adóemelés vagy nagyobb infláció közvetlen hatással van az eredményre. Következzen néhány olyan gazdasági tényező számbavétele, amely direkt módon hathat az árainkra és az ellátási láncunkra.

- Infláció: alapvető gazdasági jelenség, ami közvetlenül kihathat az árszintre. Stratégiai beszerzői szempontból a nehézséget az okozza, hogy a vevők – főként, ha más országban vannak - a lehető legritkább esetben tolerálják az automatikus áremelést. Emiatt a beszállítók ezirányú törekvéseit is vissza kell utasítani.
- Adókörnyezet: a termelésre és munkára rakódó adóterhek nagyon jelentősek lehetnek, és a különböző országok ez irányú eltérései komolyan befolyásolják az adott országokban tevékenykedő cégek versenyképességét.  
Például egy olyan termék esetében, ahol a nyersanyagár magas, és a termelési folyamat hozzáadott értéke alacsony, a munkabérekre rakódó állami elvonások magas szintje egyértelműen komoly hátrányt jelent<sup>9</sup>. Ugyanez a

---

<sup>9</sup> Gondold át logikusan: a komáromi Kovács Bt. illetve a komárnói Kovács Sro. ugyanúgy 100 forintot fizet a vas kilójáért. Mindketten 10 forintot fizetnek annak, aki hármát ráut a vasra, és a készterméket létrehozza. De amíg Kovács úr erre még +10 forintot fizet adóra, addig Kovács úr csak 5 forintot. Melyiket fogod beszerzőként megvenni? A 120 vagy a 115 forintba kerülő terméket?

helyzet az egyéb adókkal és terhekkel. Ide lehet még sorolni az állam által megkövetelt adminisztrációs kötelezettségeket is, mert azok is közvetett költségként jelentkeznek.

- Egyéb makro-gazdasági tényezők: az árakra is hatást gyakorló ilyen tényező lehet a gazdasági környezet kiszámíthatósága, ami a beruházásokra, ezeken keresztül a kapacitások lehetséges alakulására gyakorol hatást, vagy a képzett szakemberek elérhetősége, ami a bérszintre, és egy bizonyos szám alatt a reálisan tervezhető kapacitásra is kihat<sup>10</sup>.

### **Egyéb képességek**

Ezek azok az alapvető kompetenciák vagy trendi elnevezéssel "soft skill"-ek, amik a háttérből meghatározzák, milyen eredményességgel tudjuk a „hard skill”-jeinket használni (Mihályi 2002). A stratégiai beszerzőnek számos olyan, nehezen mérhető képességgel is rendelkeznie kell, amely nagyban hozzájárul a munkája sikerességéhez (Eu ajánlás 2005). Ezek fejlesztésére egy egész iparág fejlődött ki, viszont elmondható, hogy minden jegy közül a tapasztalat és a nyitott, tanulásra kész személyiség a legfontosabb. Lássunk néhány további, hasznos képességet, ami szükséges, de persze nem elégséges feltétele a jó stratégiai beszerzői munkának:

- **Stressztűrés.** Stratégiai beszerzőnek lenni nem unalmas munka. Aki nem képes komoly nyomás alatt is egyenletesen jó teljesítményre és megfelelő döntések meghozatalára, annak bizony problémái lesznek a területtel.
- **Racionális személyiség.** Ez a munkakör végső soron a számokról szól. Időnként olyan döntéseket kell hozni, aminek az emberi oldala meglehetősen kellemetlen. A túlzott empátia és érzelmesség megnehezíti a racionális cselekvést.
- **Elemzőkészség és az összefüggések meglátásának képessége.** Látnod kell, hogy a vállalat - vagy a piac - működése egy nagy rendszer, ahol minden összefügg mindennel. Ha megmozgatsz egy dominót, azt anélkül kell tenned, hogy felborítanád a kényes egyensúlyt.
- **Érdekérvényesítő képesség.** Nem elég látni, hogy mi a helyes döntés, azt végre is kell hajtani, elérni, hogy a veled kapcsolatban lévők is azt tegyék, amit helyesnek ítélsz. Ezt sokan összekeverik az agresszív személyiséggel, pedig alapvető különbség van a kettő között. Nem lenyomni kell a többieket, hanem elérni, hogy az történjen, amit te akarsz. Ehhez a közvetlen konfrontáció csak egy eszköz a sok közül. Tapasztalataim szerint a racionális érvelés üzleti környezetben sokkal hatékonyabb, ha nem csak rövidtávon gondolkozol.
- **Konfliktuskezelés.** A konfliktuskezelés szervesen kapcsolódik az előző ponthoz. Viszont nem szabad elfelejtened, hogy a konfliktusok kezelése, elsimítása számodra nem cél, hanem eszköz abban, hogy az érdekeidet érvényesíthesd. Vannak helyzetek, amikor igenis keményen bele kell állni a konfliktusokba!

---

<sup>10</sup> Például 2017-ben Nyugat-Magyarországon a szakképzett munkaerő – CNC gépezelő, kovács – hiánya olyan probléma, ami egyes gyártó cégeknél már a műszakok szervezését, a gépek működtetését is veszélyezteti. Szélsőséges esetben ez a probléma már a megrendelések teljesítését is befolyásolja.

- Tapasztalat. A tapasztalat az eddigiek közül a legfontosabb. Egy jó stratégiai beszerzőnek kommunikációs, tárgyalási, érvelési rutint kell gyűjtenie (Bajzát 2011, worldatwork 2012), meg kell tanulnia a termékeket, meg kell ismernie a piacokat és a különböző eseteket.

Végezetül nagyon fontos, hogy a tapasztalat nem az évekből, hanem az élményekből ered. Ha magadtól nem keresed az új helyzeteket, a friss, még soha nem látott problémákat - divatos kifejezéssel megmaradsz a komfortzónád keretein belül - hiába töltesz el éveket a szakmában, nem fogsz fejlődni. Csak rajtad áll.

### **Köszönet**

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.

### **Irodalom**

Bajzát T. (2010): Interkulturális kompetencia – elmélet és gyakorlat. In: Simigné Fenyő Sarolta, Csetneki Sándorné Bodnár Ildikó és Kegyesné Szekeres Erika (szerk.): *Az interkulturalitás aspektusai*. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó, 2010. pp. 19-26.

Bajzát T. (2011): Az interkulturális kompetencia elméletének és fejlesztésének legújabb eredményei, az idegennyelv-tudás és az interkulturális kompetencia vállalati elvárásai. In: Borgulya, Á. - Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 2011. pp. 295-304.

Mihályi I. (2002): OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. *Új Pedagógiai Szemle*. 2002. 6. sz. pp. 90-99.

Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása: Javaslat az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról COM(2005)548 2005/0221(COD) Brüsszel, 10.11.2005, [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec_hu.pdf) letöltve: 2017. 01. 05.

The talent management and rewards imperative for 2012. <http://www.worldatwork.org> letöltve: 2017. 01. 07.

Szerzők fentieket elsősorban saját tapasztalataikra alapozva gyűjtötték össze, és írták le. Az általános hard és soft skillek témájában természetesen számos további forrás és szerző citálható.