

OTDK-DOLGOZAT

Tamás Adrienn

BA

2013

TS HUNGÁRIA KFT. BESZERZÉSI RENDSZERÉNEK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF THE PURCHASE SYSTEM AT TS HUNGARIA KFT.

Tamás Adrienn

Kézirat lezárva:2012.november 10.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	7
2. Logisztika a beszerzésben.....	8
2.1. Beszerzési logisztika	9
2.2. A beszerzés helye a szervezetben	10
2.2.1. Stratégiai szint feladatai	10
2.2.2 Taktikai szint feladatai	11
2.2.3. Operatív szint feladatai.....	11
2.3. Beszerzési koordináció	12
2.4. Beszerzési stratégia	15
2.5. A beszerzés tervezése	18
2.6. A logisztika és a marketing kapcsolata	18
2.6.1. Logisztikai célok.....	20
2.6.2. Logisztikai költségek	21
2.6.3. Ajánlatok kiértékelése, beszállítók kiválasztása	21
2.6.4. Vevői igények	24
2.7. Az öt „megfelelő”	25
2.7.1. Megfelelő mennyiség.....	27
2.7.2. Megfelelő idő	28
2.7.3. Megfelelő szállító: döntés a beszerzési forrásról.....	29
2.7.4. Megfelelő ár	31
2.7.5. Tárgyalások.....	32
3. A TS Hungária Kft. beszerzési rendszerének vizsgálata.....	34
3.1. Történelmi áttekintés	34
3.2. Piaci jellemzők.....	39
3.3. TS Hungária szervezeti felépítése.....	40
3.4. Saját kutatásom célja és módszere	41
3.5. TS Hungária Kft. beszerzési rendszerének vizsgálata vezetői interjúk alapján.....	41
3.5.1. SAP rendszer működése	41
3.5.2. Beszerzés a vállalat életében	43
3.5.3. Beszállítási folyamat ismertetése / Beszállítók elemzése	44
3.5.3. Interjúk összegzése	45

4. A TS Hungária Kft. beszállítóinak vizsgálata saját kutatásom alapján	47
4.1. Beszállító minősítés	53
4.1.1. Szállítói minőség	55
4.1.2. Szállítói megbízhatóság	55
4.1.3. Szállítói ár és fizetési feltételek	56
4.2. Beszállítói kérdőív elemzése (Primer kutatás).....	58
4.2.1. Általános kérdések elemzése	59
4.2.2. Szervezet elemzése	61
4.2.3. Anyagbeszerzés elemzése	62
4.2.4. Gyártás előkészítés elemzése	63
4.2.5. Gyártás elemzése	64
4.2.6. Minőségvizsgálatok elemzése.....	65
4.2.7. Készáru ellenőrzés elemzése	66
4.2.8. Csomagolás, Raktározás elemzése.....	67
4.2.9. Reklamációs ügyintézés elemzése	68
4.2.10. Kérdőív értékelése.....	68
5. Problémák megoldási javaslata	70
6. Összefoglalás.....	72
Irodalmi jegyzék.....	74
Hivatkozások	75
Mellékletek.....	76
I. számú melléklet	77
2011-es Mélyinterjú	77
II. számú melléklet.....	81
2012-es Mélyinterjú	81
III. számú melléklet	86
IV. számú melléklet	87

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A beszerzési feladatok differenciálódása
2. táblázat: A beszállítók minőségképességének vizsgálata
3. táblázat: Szakterületek felelős vezetői
4. táblázat: Általános kérdések
5. táblázat: Szervezet
6. táblázat: Anyagbeszerzés
7. táblázat: Gyártás-előkészítés
8. táblázat: Gyártás
9. táblázat: Minőségvizsgálatok
10. táblázat: Készáru - Ellenőrzés
11. táblázat: Csomagolás, Raktározás
12. táblázat: Reklamációs ügyintézés
13. táblázat: Beszállítói minősítés
14. táblázat: Alkatrészek ajánlatkérési táblázata

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az integrált elosztási rendszer megközelítési módja
2. ábra: Egy termelővállalat egyszerűsített modellje
3. ábra: A marketing és a logisztikai költségek közötti kölcsönhatások
4. ábra: Árképzési döntéseket befolyásoló tényezők
5. ábra: Vasúti mozdony
6. ábra: Tevékenységi körök
7. ábra: Niesky Hbbillnss típusú teherkocsi
8. ábra: Fal 656
9. ábra: Fals 666
10. ábra: Sgnss típusú teherkocsi
11. ábra: Szervezeti felépítés
12. ábra: Beszállítók minősítése
13. ábra: Általános kérdések elemzése
14. ábra: Szervezet elemzése
15. ábra: Anyagbeszerzés elemzése
16. ábra: Gyártás előkészítés elemzése
17. ábra: Gyártás elemzése
18. ábra: Minőségvizsgálatok elemzése
19. ábra: Készáru ellenőrzés elemzése
20. ábra: Csomagolás, raktározás elemzése
21. ábra: Reklamációs ügyintézés elemzése
22. ábra: Eanos sor gyártásprogramozása

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom elkészítésének helyszínéül egy miskolci székhelyű, mintegy 150 éve működő, jelenleg osztrák tulajdonosokkal rendelkező céget választottam, a TS Hungaria Kft-t, mely vasúti szerelvényeket - kocsikat, tartozékokat gyárt. Az általam választott téma feldolgozása során igyekszem bemutatni magát a vállalatot az ehhez kapcsolódó érintett területeket is, valamint fő részében egy folyamatban lévő projektről fog szólni, pontosabban 200 db tehervagon gyártásának a beszerzéséről.

Ezzel a témával már 2011-ben is sokat foglalkoztam, amit a 2011-es Tudományos Diákkörben be is mutathattam. Azóta is folyamatos céglátogatásom alkalmával, figyelemmel kísértem az eseményeket, és a tapasztalataimat szeretném bemutatni. A vállalat nem működhet anyagok és egyéb alkatrészek nélkül, mert így nem tudnak értékesíthető termékeket előállítani. A vállalat érdekelt a gazdaságos beszerzés megvalósításában, ezért kulcsfontosságú elemének tekintik a vállalati döntéshozatalt. Az előnyök megszerzésére az értékesítési piacok mellett a beszerzési piacok is lehetőséget jelentenek. A beszerzési vezetőknek fontos feladatuk van, ami megköveteli, hogy üzlet orientáltak legyenek, és ismerniük kell a szervezet által végzett munka leglényegesebb szempontjait, tehát az üzleti tevékenység minden egyes lényeges mozzanatával foglalkozniuk kell.

Ezért úgy gondoltam, hogy a vállalat beszerzési vezetője által egy mélyinterjú keretében betekintést kapok a vállalat irányításáról és ez alapján kutatásommal fel szeretném tárni, hogy milyen más lehetőségek lehetnek a beszerzést illetően, milyen fejlesztéseket lehetne végezni, szükséges-e egyáltalán, valamint, hogy a lehető leghatékonyabban végzik-e el a beszerzést. Össze szeretném vetni az ez évi mélyinterjúm és a tavalyi alapján, hogy milyen változásokon ment keresztül a cég és a 2011-ben belépő SAP rendszer, hogyan segítette vagy hátráltatta a vállalatban történő beszerzést valamint az esetleges problémák, megoldására szeretnék szert tenni. Folyamatos kutatásom alapján készítettem egy kérdőívet, amellyel fel szeretném mérni a 2012-es beszállító cégeket, így segítséget nyújtanék a TS Hungaria Kft számára. A dolgozatom végére szeretném bemutatni az általam gondolt fejlesztéseket és az esetleges problémára vélt alternatíváimat.

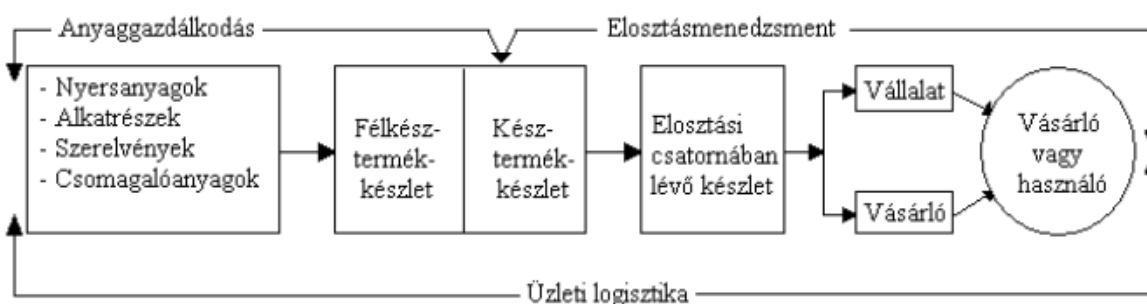
2. LOGISZTIKA A BESZERZÉSBEN

A logisztikai rendszer anyagáramlások, készletek és rájuk vonatkozó információk integrációja, amely a vállalkozások tevékenységéhez tartozik. Az anyagi folyamatok szerepe illetve jelentősége függ, hogy milyen a vállalkozás tevékenységi köre. Egyes vállalkozások között illetve a vállalkozásokon belül egyaránt jelentős anyagi folyamatok valamint anyagáramlások zajlanak le. A vállalkozások térbeli elkülönülése és időbeli eltérése, az anyagi folyamatok megszakadása miatt a szakadási pontok termékek elhelyezésére, illetve tartására kerülhet sor a gazdaságos működés és a biztonság fenntartása érdekében.

A logisztika menedzsmentfilozófiai megközelítését az integrált elosztás menedzsment jelenti igazán. Az integrált elosztás menedzsment részterületei

- fizikai elosztás
- anyaggyártás, anyagkezelés
- üzleti logisztika.

A három terület kapcsolata:



1. ábra Az integrált elosztási rendszer megközelítési módja

Forrás: B.J.La Londe – J.R.Grabner – J.F.Robeson, (1993)

Az integrált – fizikai – elosztási menedzsment fogalmát a National Council of Physical Distribution Management társaság a következőkben határozta meg 1993-ban „olyan kifejezés, amely a gyártásban és a kereskedelemben szokásos azon tevékenységsort jelöli, amely magában foglalja a késztermékek hatékony szállítását a gyártósor végétől a fogyasztóig, valamint bizonyos esetekben a nyersanyagok szállítását a beszállítótól a gyártósor elejéig. Ezenkívül magában foglalja még a következő tevékenységeket: áruszállítás, raktározás, anyagkezelés, védőcsomagolás, készletgazdálkodás, gyár- és raktár telephelyének kiválasztása, rendelés, piaci előrejelzés, fogyasztói kiszolgálás.”

2.1. Beszerzési logisztika

A beszerzés egy piac-összekapcsolt logisztikai rendszer. Ez alakítja a szállítói elosztást a vállalat termelési logisztika és termelési logisztika közötti kapcsolatot. A beszerzési logisztikai tételek olyan árucikkek, amikkel el kell látni a vállalatot, mint például: nyers, segéd és üzemi anyagok vásárlása, hiszen ezekre a vállalatnak szüksége van a termékek legyártásához.

Abban az esetben, ha a beszerzési logisztika nem megfelelően működik, akkor jelentős mennyiségű készletek halmozódhatnak fel vagy ellenkező esetben anyagihiány merülhet fel. A vállalatok viszont a piaci versenyképességük megőrzésére illetve növelése érdekében a készletek és az átfutási idők csökkentésére ugyanakkor a vevők igényeinek rugalmas kielégítésére törekcszenek. Mindezt csak akkor érhetik el, ha a beszerzési logisztikai rendszerüket megfelelően alakítják ki és működtetik.

A beszerzési logika főbb feladatai:

- a beszerzés tervezése
- beszerzési piackutatás
- ajánlatkérés
- ár és költségelemzés
- a megfelelő beszállítók kiválasztása
- a szállítási feltételek meghatározása
- határidők meghatározása
- beérkezések ütemezése
- szállítópartnerek nyilvántartása és minősítése
- a megrendelések diszponálása¹
- a szükséges anyag és információáramlás lebonyolítása
- szállítóeszközök, raktárak, raktári berendezések megválasztása
- a beszerzések pénzügyi lebonyolítása

¹ Diszponál: rendelkezik, intézkedik.

2.2. A beszerzés helye a szervezetben

Az üzleti rendszerek kulcseleme a beszerzés fontossága, hisz manapság minden eddiginél nagyobb szükség, valamint lehetőség van bennük. Egyre fontosabbá válik a minőség-ellenőrzés, a beérkező anyagok specifikációja és a hatékony ütemezés. A feldolgozóipari ágazatokban a vállalkozás szempontjából fontos odafigyelést igényel. Ennek csak nőni fog a fontossága, hiszen az input minősége és pontos időzítése döntő hatással van az output teljesítményére, ami taktikai, stratégiai és operatív szempontból is igaz.

Weele kutatása alapján a beszerzési feladatok 3 különböző szintre differenciálódhatnak:

1. táblázat: A beszerzési feladatok differenciálódása

Stratégiai szint	Ellátás	Termelés	Elosztás
Taktikai szint	Ellátás	Termelés	Elosztás
Operatív szint	Ellátás	Termelés	Elosztás

Forrás: Beszerzés

A stratégia szinten, a taktikai szinten és az operatív szinten is meg kell határozni a feladatokat.

2.2.1. Stratégiai szint feladatai

A beszerzési döntések közül azok tartoznak ide, amelyek hosszú távon befolyásolják a vállalkozás piaci helyzetét, amelyek a felső vezetés felelősségi köre alá tartoznak:

- Feladatleírások, működési irányelvek kidolgozása és kiadása, amelyek a beszerzési részleg hatáskörét írják le
- A beszerzési tevékenység fejlesztése céljából ellenőrző program kidolgozása
- Előnyben részesített ellátókkal hosszú távú szerződések kötése
- Beszerzési stratégiai döntések, beruházási és befektetési döntéssel

2.2.2 Taktikai szint feladatai

A gyártástechnológia, a termék és a szállító kiválasztására a beszerzési funkció hatása:

- A beszállítók megszervezése, feladatok tervezése, irányításával kapcsolatos termeléshez szükséges anyagok beszerzése.
- Gyártás és termelés: anyagellátás irányítása, szervezése valamint a tervezés közbeni anyagáramlás szervezése, tervezése, irányítása.
- Elosztás és értékesítés: kiszállítandó rendelések tervezése, irányítása és a késztermék raktározási készletgazdálkodása, járatszervezés, kiszállítások megtervezése.
- Hulladékgyűjtés szervezése
- A beszállítók kiválasztása és szerződéskötése.

2.2.3. Operatív szint feladatai

Az összes olyan tevékenység tartozik ide, ami a szállítással és megrendeléssel kapcsolatos:

- Nyersanyag megrendelése, nyomon követése, árubeszállítás, áruátvitel, kirakodás, vásárolt anyagok raktározása
- Műveletközi anyagtárolás, raktárak és gyártórészlegek közötti anyagmozgás
- Szállítók ellenőrzése
- Rendelési folyamat szervezése
- A beszállítók által nyújtott szolgáltatások értékelése
- A mindennapi vitát kezelése a beszállítók által szállított nyersanyag minőségével kapcsolatban
- Késztermék tárolása, kiszállítása

A beszerzési vezetőknek fontos feladatuk van, ami megköveteli, hogy üzlet orientáltak legyenek, és ismerniük kell a szervezet által végzett munka leglényegesebb szempontjait, tehát az üzleti tevékenység minden egyes lényeges mozzanatával foglalkozniuk kell. A pénzügyi kényszer megkívánja, hogy a szállítók kiválasztása, az ügyvitel és a kapcsolattartás mindig a lehető legmagasabb színvonalú legyen. Nem csak beszerzőkből áll a beszerzési részleg, hiszen ők képviselik a külső munkatársakat és a beszállítókat. Fontos feladatuk a jó csapat kialakítása, akikkel a többi munkatárs is együtt tud működni. Könnyebbség a

csapatépítés során, hogy a beszállítókat rugalmasabban lehet cserélni, mint egy kötött szervezetben.

A beszállítói kör menedzselése a beszerző egyik legfontosabb feladata:

- A piaci erőviszonyok folyamatos követése
- Folyamatosan kifelé kell kommunikálni a cégen zajló követelményeket, trendeket.
- A beszállítók jelzéseit fogadni és a cégen belül kommunikálni
- Az optimális beszállítók kiválasztását biztosítani kell az igénylők számára
- A cég érdekeit képviselni a kondíciók rögzítésekor

A szervezeten belüli elfogadottságot is menedzselni kell:

- Biztosítani a beszerzés átláthatóságát
- A vezetés részére bizonyítani szükséges a végzett munka eredményét és a hozzáadott értékeket
- A belső munkatársakkal való kapcsolattartást

A kisegítő szolgáltatásoknak fontos szerepe van a beszerzési szervezet kialakításakor. Ha hatékonyan szeretnének dolgozni, akkor szükségük van arra, hogy pontos legyen a számítógépes illetve a kézi nyilvántartás valamint az adatszolgáltatás és az iktatás. A célkitűzések érdekében közgazdászokat, jogtanácsosokat, költségelemzőket és egyéb szakértőket alkalmaznak, valamint számítógépes információs rendszereket is használnak. Legfontosabb, hogy csapatmunkában végezzék a feladataikat, nem csak az osztályon, hanem a szállító cég és a felhasználó között is.[3]

2.3. Beszerzési koordináció

Beszerzéssel kapcsolatos információval kell rendelkeznie az erre kinevezett személynek a kialakuló koordinációk véghezviteléhez. A beszerzés három féle lehet:

- teljes decentralizáció: teljes önállóságot biztosít, így a beszerzési feladatokat több szervezeti egység párhuzamosan végzi

- teljes centralizáció: a teljes beszerzési folyamatot a központban végzik el
- a kettő kombinációja

A decentralizáció előnyei:

- A helyi beszerző otthon érzi magát üzemében illetve egységének szükségleteiben, ismeri a szállítási és raktározási lehetőségeket valamint a helyi szállítókat.
- Gyorsabban tud reagálni a sürgős elvárásokra a kisebb kommunikációs távolság és a hazai pálya előnye miatt.
- A helyi vezetőség számára közvetlen felelősséggel tartozik a helyi beszerző, ami az előzőekben említett kis távolság miatt szorosabb együttműködést és ellenőrzést kölcsönöz.

A decentralizáció hátrányai:

- Rugalmatlanabb beszerzés
- A költséghatékonyság hiánya
- Elmaradnak nagy mennyiségből származó árelőnyök

A centralizáció előnyei:

- Jobb, átfogó anyaghasznosítás és készletgazdálkodás
- Az anyag megszerzéséért kialakuló verseny elkerülése, az anyaghiány valamint a vállalatcsoport egységei közötti eltérő árak esetén
- A szabványok, a nyomtatványok, az ügyintézés és a specifikációk egységessége az irodai és személyzeti gazdaságosság mellett.
- Egyenletesebb minőség
- Infláció fellépése esetén a hosszabb távra érvényes ár az előnyösebb

A centralizáció hátrányai:

- Magas beszerzési árakkal dolgozik
- Rugalmatlan ügyintézés
- Szélsőkörű koordinációt és tervezést igényel

Centralizáció és decentralizáció kombinációja

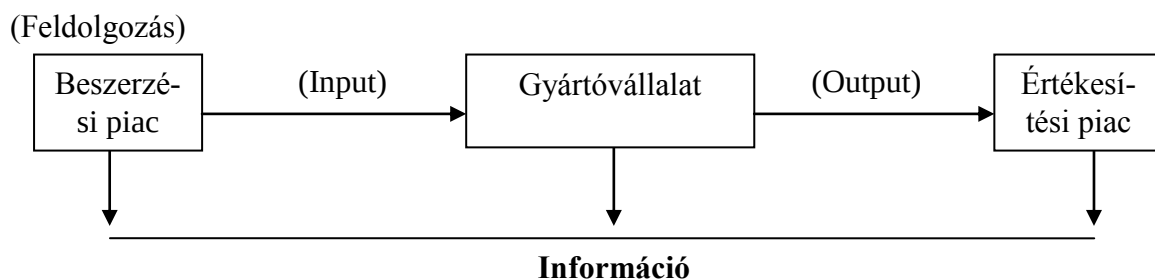
Általában az egyik megoldás előnyei kiegyenlítik a másik megoldás hátrányait, ilyenkor szokták alkalmazni a kettő kombinációját a két megoldás legjobb tulajdonságaiból származó előnyök megszerzésére, így elkerülve mindkettő hátrányait.

Egy termelő vállalat egyszerűsített modellje

Egyensúlyban kell lennie a rendszereknek az eredményesség érdekében. A cél az egész rendszerre kiterjedő eredményesség, nem pedig az egyes részlegek eredményessége. Négy rendszertípust határoztak meg a szakemberek.

- Az adaptációs rendszerek a szervezetnek a környezetéhez való igazításával foglalkozni. A megfelelő döntéseket hozzák az eredményes üzleteivel érdekében.
- Az operatív rendszerek a fő feladata a vállalat napi működtetése az inputtól az outputig.
- Az információs rendszer fontos feladatot töltenek be a vállalat életében, mert információ nélkül nem képes hatékonyan működni.
- A fenntartási rendszerekhez tartoznak a ellenőrző rendszerek, jutalmazó és büntető rendszerek, amelyeknek a fő céljuk a szervezet hatékony működésének a fenntartása.

A rendszer akkor működik jól, ha a feldolgozásnak van inputja és az outputot pénzügyi többlet elérésével lehet értékesíteni.



2. ábra: Egy termelővállalat egyszerűsített modellje

Forrás: Saját

2.4. Beszerzési stratégia

Mint írtam, a beszerzésnek három szintjét különböztetjük meg: a stratégiai szintet, amely a távlati kérdésekkel foglalkozik, az operatív szintet, mely a napi tevékenységgel foglalkozik valamint a taktikai szintet, amely a középtávú ügyekkel foglalkozik. Ebben a részben a stratégia szinttel fogok bővebben foglalkozni, mivel ez a funkció döntően hat a vállalat egészére. Az üzleti tevékenységet lényegesen befolyásolja a beszerzés, hiszen ez az elsődleges funkció. A vállalat nem működhet anyagok és egyéb alkatrészek nélkül, mert így nem tudnak értékesíthető termékeket előállítani. A vállalat érdekelt a gazdaságos beszerzés megvalósításában, ezért kulcsfontosságú elemének tekintik a vállalati döntéshozatalt. Az előnyök megszerzésére az értékesítési piacok mellett a beszerzési piacok is lehetőséget jelentenek. Viszont magukba rejtenek olyan veszélyeket is, amelyek hátrányosan érinthetik a vállalatot. A vállalati stratégiák kialakításában, ahol nem megfelelő a beszerzés részvétele ott kiaknázzható lehetőségeket szalasztanak el.

Logisztikai megfontolások:

Beszerzési piaci szempontok:

- A verseny szintje
- Inflációs szint
- Beszerzési pozíció
- Ipari, szervezeti kapcsolatok
- A beszerzési piac mérete
- Jogi szempontok
- Az érintett valuták árfolyama
- Technológiai szempontok
- Általános gazdasági helyzet

A szállítóra vonatkozó szempontok:

- Pénzügyi stabilitás
- Minőség szintje
- Hitelrendszer
- Kapcsolat minősége
- Logisztikai lehetőségek
- Minőségi nyilvántartás

- Rugalmasság szintje

Belső vállalati szempontok:

- Alkatrészek tervezése, választéka
- Az alkatrészek felhasználási rugalmassága
- Anyagmegmunkálás szintje
- Fizetési politika
- Költséginformációk, árképzési információk
- A beszerzési piac információinak pontossága, megbízhatósága
- A vezetési információk pontossága és sebessége
- Árképzési információk

Alapvető döntések: termelni vagy vásárolni → a beszerzés kezdeti szakasza → létező forrás(ok) /
→ külföldi vagy belföldi → egy vagy több termék

Az előzőekben bemutatam a stratégia kifejlesztésében és kiválasztásában szerepet játszó néhány tényezőt. Az operatív és a taktikai magatartásnak a kiválasztott stratégiai módszert támogatni kell.

Néhány tényező, amelyek a stratégiai döntésekre hatnak:

- A vállalat beszerzési piacán jelenlévő eredményes források száma
- A technológiai fejlődés üteme a beszerzési piacokon és a célpiacokon egyaránt
- Erősségek, gyengeségek, veszélyek, lehetőségek vizsgálata
- Szervezeti, személyzeti fejlesztési kérdések
- Más iparágakban alkalmazott stratégiák
- Az állami jelenlét mértéke a piacon

A különböző szintű vezetők érzékenysége befolyásoló tényezőként hat a vállalat beszerzési eredményessége szempontjából. Ezzel az érzékenységgel a vezetők hatással vannak a vállalat belső információs rendszerére valamint a már meglévő szervezeti felépítésre.

A jó vezető kiválasztása meghatározó szempont lehet egy vállalat irányításában. Fontos, hogy tisztában legyünk az adott célterülettel, mi esetünkben a beszerzési stratégia irányításának élére, az erre legalkalmasabb személy kiválasztása. Bizonyos esetekben azt tételezik fel, hogy a beszerzési piacon való részvétel, szemben az értékesítési paccal, nem kíván olyan erősségű

odafigyelést, ezáltal azt gondolhatjuk, hogy a beszerzés végzésének az élére elegendő egy nem hozzá értő ember. Az eddig elmondottak alapján most már ténylegesen tisztában lehetünk azzal, hogy a vállalat beszerzési részlegének élére megfelelő üzleti szemlélettel és szaktudással rendelkező szakemberre van szükség, akik képesek:

- létrehozni olyan stratégiákat, amellyel vállalatuk ellenfelükkel szemben előnyre tehetnek szert

- a felsőbb vezetéssel való kapcsolattartásra

- valamint, tisztában vannak az esetleges lehetőségekkel és veszélyekkel valamint azok következményeivel

Mindezeket figyelembe véve fontos, hogy a kiválasztott vezetőt ne üzletemberré formáljuk, hanem megfelelően képezett a vezető posztot tökéletesen betöltő üzleti szemlélettel rendelkező szakembert faragjunk belőle. Olykor előfordul, hogy a felső vezetők erre a problémára nem helyeznek kellő hangsúlyt, ugyanis nincsenek tisztában azzal, hogy nem csak az értékesítési, hanem a beszerzési piacon is akadhatnak versenytársaik, ezáltal nem próbálnak előnyre szert tenni a versenytársaikkal szemben és az előnyökből származó haszonnak nem tulajdonítanak kellő fontosságot. Elemzés, a lehetőségek felmérése, a stratégiák meghatározása és a megvalósítása részletes megtervezéssel ez mind- mind szükséges az eredményes beszerzési stratégiákhoz. Mindez magában foglalja:

- a vállalaton belüli munkatársak célpiaci stratégiára való ráhangolódásának szükségességét

- azoknak a fő pontoknak a meghatározását, ahol a szállítóláncok elemzése során fellépő a versenytársakkal szembeni előnyök, - hátrányok illetve az ezekkel járó veszélyek észlelhetők

- a versenytársak várható reakcióinak elemzését

- a legtöbb haszonnal járó célkitűzés

- az összvállalati előnyök optimalizálását

Ezen feladatok elvégzése a legjobb vezetőket is próbára teszik, a beszerzési szakembereknek biztosítaniuk kell a stratégiai ügyek elvégzéséhez szükséges erőforrásokat. Egy vállalat piaci helyzetét ténylegesen a saját erősségéről és gyengeségéről alkotott véleménye mutatja meg igazán. Ha kellőképpen felismerik a veszélyeket és lehetőségeket valamint a megfelelő stratégia kidolgozása, a piaci egyensúly fenntartását, ezáltal üzleti sikereket eredményezhet a vállalat előnyére.

2.5. A beszerzés tervezése

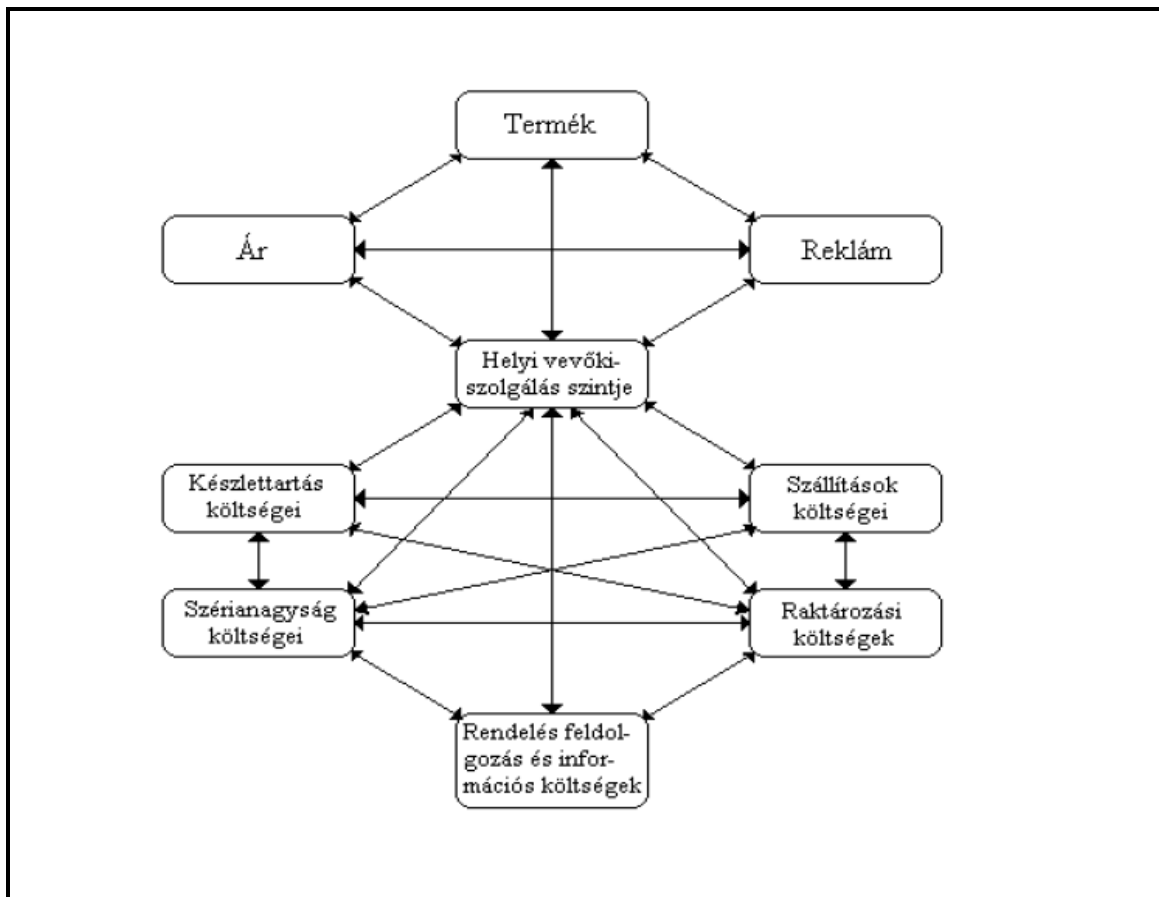
Ha megfelelő fontossággal kezelik a beszerzési folyamatot egy vállalat tevékenységében, hosszú távon a megfelelő szakemberek megfelelő szintű foglalkoztatásával érhető el. A tervezés pontos kivitelezéséhez több dologra is figyelmet kell fektetnünk, mint például ismernünk kell a vállalat egészének működését az anyagokra vonatkozó vállalaton belüli összetett kapcsolatokat és az információ igényeket. A beszerzésnek tisztában kell lennie a vállalatnak betöltött szerepével valamint fontos a kapcsolatok ápolása.

A tervek legtöbbször három fázisból szoktak állni: éves terv, középtávú terv, hosszabb távú terv. Ezeknek az időbeosztása iparáganként változik. Általában egy csoportban dolgozzák ki mindhárom tervet, amelyek kölcsönösen kapcsolódnak egymáshoz. A hosszú távú tervet úgy készítik el, mint egy forgatókönyvet, hogy a vezetők számára betekintést kapjanak a stratégiai célkitűzések megvalósulásának évenkénti ellenőrzését. A középtávú terv tartalmazza a munkaerő, a beszerzés, az áruforgalom és a gazdasági eredmények mutatóira vonatkozó terveket. A tervdokumentumok alapul szolgálnak az előrehaladás megfigyelésére, valamint betekintést nyerhetünk, hogy mi változott, hogy miért változott és ezekért ki a felelős.

A beszerzési logisztikai folyamat két részre tagolódik, az alapanyag rendelési folyamatra, amelyben csak logisztikai információk áramolnak, vagyis ez egy logisztikai információáramlási folyamat, valamint az alapanyag rendelési folyamat eredményeként megvalósuló folyamatra, amelyben az anyagáramlás és a hozzákapcsolódó információáramlás is megjelenik

2.6. A logisztika és a marketing kapcsolata

A marketing feladata és célja, hogy a rövid távú piaci eredményt és a hosszú távú piaci hatékonyságot maximálja a marketing mix elemeiből származó erőforrásokból. A logisztika célja és feladata pedig, hogy minimalizálja a logisztikai költségeket a marketing által meghatározott vevői kiszolgálási szint mellett.



3. ábra: A marketing és a logisztikai költségek közötti kölcsönhatások

Forrás: Lambert-Stock (1993)

Az ábra alapján arra következtethetünk, hogy a logisztikának és a marketingnek nagy befolyásoló szerepe van, hiszen szoros összhangba kell működniük az eredményes cél érdekében. Ez abban is látszik, hogy a fogyasztói igények állandóan változnak így a termékszerkezet is állandóan változik. Ebből kifolyólag a logisztikának egészen a beszerzés területéig alkalmazkodnia kell. Mint ahogy írtam a marketing elősegíti a logisztikát a következőkben:

- A termékre vonatkozóan különböző előzetes értékesítési adatokkal szolgál a logisztikának
- Fogyasztói valamint kereskedelmi visszajelzésekről ad információt a logisztikának
- Mivel változnak a kereskedelmi igények, szükséges ezeknek a felmérése a minőség és az ár tekintetében a logisztika irányban

A lehető leghatékonyabb kielégítés a célunk így próbálunk erre törekedni, amit az értékesítés indukál a fogyasztói és kereskedelmi igényeknek megfelelően. A logisztikai folyamatot

tartalmi áttekintéssel is vizsgálhatjuk: anyagáramlás, információáramlás, energiaáramlás, munkaerő áramlás és értékáramlás. Ezek a folyamatok nem csak egymás mellett jelentkezhetnek, hanem egymástól időben eltolva is, azonban az időnek nagy a szerepe a logisztikai folyamatban mivel a folyamatok időfüggése több és több költségtényezőként szerepel.[4]

2.6.1. Logisztikai célok

- a szállítási határidő rövidítése, vagyis a megrendeléstől számítva minél rövidebb időtartamra történjen a termék felhasználóhoz való eljuttatása,
- a szállítási pontosság fokozása, amely kiterjed a határidőre, a mennyiségre és a minőségre,
- a termelési folyamatban a termék, ill. a megrendelt terméksorozat átfutási idejének a minimalizálása,
- a termelési (szolgáltatási) és logisztikai kapacitások maximális kihasználása,
- a készletszintek a termelési (szolgáltatási) folyamat egyes fokozataiban minimálisak legyenek,
- a ráfordítások a termelési (szolgáltatási) és a logisztikai folyamatban alacsonyak legyenek,
- a termelési (szolgáltatási) és logisztikai rendszer rugalmasságának létrehozása és fokozása a változó feladatok elvállalhatósága érdekében,
- a rendszer áttekinthetőségének biztosítása, ezen belül az „anyag” és a hozzákapcsolódó „információ” követése,
- a termékek előírt minőségének biztosítása,
- a termékek elosztásához nagyfokú szállítóképesség elérése,
- a keletkezett hulladékok környezetbarát kezelése és kedvező újrahasznosítása,
- a termelés (szolgáltatás) és logisztika működtetéséből eredő környezeti hatások mérséklése,
- a nemzetközi kooperációs lehetőségek fokozása.

2.6.2. Logisztikai költségek

Mint mindenhol vannak költségek, így a logisztikai rendszerben is számolnunk kell költségekkel. Különböző tényezőket tudunk számításba venni valamint, hogy a tényezők a hatásukat hogyan fejtik ki nagyban befolyásolják, hogy melyik költségekbe soroljuk őket. Két féle lehet:

a) Közvetlen költségek (ráfordítások)

- Beszerzési logisztika irányítási költsége,
- Szállítási költség,
- Tárolási, rakodási költség,
- Csomagolási költség,
- ER-képzés, -bontás költsége,
- Termelési-szolgáltatási logisztika irányítási költsége,
- Elosztási logisztika irányítási költsége,
- Hulladék-kezelési és újrahasznosítási logisztika irányítási költsége.

b) Közvetett Költségek (veszteségek)

- Termelő-szolgáltató kapacitás kihasználtsága,
- Készletek forgóeszköz-lekötöttsége,
- Reklamációs költségek,
- Nagy átfutási időből eredő hosszú távú piacvesztés költsége,
- Szállítási késésekből, határidők pontatlan tartásából származó veszteségek,

2.6.3. Ajánlatok kiértékelése, beszállítók kiválasztása

A beérkező árajánlatok kiértékelésénél a következő szempontokat kell figyelembe venni: ajánlati ár, vállalt szállítási határidő, minőség, megbízhatóság, a beszállító közelsége, szállításra ajánlott árufajták száma.

A beszerzési logisztika működésének hatékonyságát alapvetően befolyásolja a kialakított beszállítói rendszer. Az optimális beszállítók megválasztásához a vállalatnak egy átfogó kritérium rendszert kell kialakítani a beszállítók értékelésére.

Az értékelő rendszer segítséget nyújt a következőkben:

- a kiválasztott beszállító partnerek teljesítményének, együttműködési képességének és megbízhatóságának meghatározása,
- beszállítók közti verseny kialakítása és kiélezése,
- objektív kritériumok biztosítása a megfelelő beszállító kiválasztásához,
- az ellátási stratégiákkal kapcsolatos döntési paraméterek meghatározása,
- költségnövelési tendenciák kivédése és a költségcsökkentési lehetőségek feltérképezése,
- a beszerzési marketing általános feladatainak és az ebből levezetett beszállítói politikának a támogatása.

A beszállítók értékelésére szolgáló rendszernek a következő követelményeket kell kielégíteni:

- Egységesség: Az egymással versenyző beszállítókat ugyanazon kritériumok alapján és ugyanazon értékelési módszerrel kell megítélni, hiszen csak így biztosítható az eredmények összehasonlíthatósága.
- Igazságosság: A szállítókat és teljesítményüket egységes szabályok szerint és változatlan mércét felállítva kell összehasonlítani egymással.
- Átláthatóság: A rendszer outputjainak közérthetőeknek kell lenniük. Ez annyit jelent, hogy egyértelműen rögzíteni kell mind a kiinduló adatokat, mind pedig a mértékegységeket úgy, hogy kívülállók is mindenfajta segédeszköz nélkül megérthessék azokat.
- Objektivitás: Törekednünk kell a szubjektív befolyások elnémitására és arra, hogy kizárólag objektív értékeléseket vegyünk figyelembe. Ezt úgy érhetjük el, egyértelmű kérdéseket teszünk fel, és minden kétséget, értelmezési problémát kizáró értékelési kategóriákat állítunk fel.
- Célorientáltság: A rendszereket és alapelemeiket a várható eredmények tükrében kell felépíteni, illetve kiválasztani, a különböző outputlehetőségeket differenciált felépítéssel vehetjük figyelembe.
- Tartalmas megállapítások: Ha szállítónként egyetlen végső pontszámot ismerünk csak, akkor egyedül a beszállítók sorrendjét állíthatjuk fel, de ennek alapján semmiféle megalapozott döntést nem hozhatunk. A túl sok részlet szintén elveszi a rendszer hatékonyságát. Az arany középutat jelentő jó áttekinthetőséget úgy érhetjük el, ha szempontcsoportokká vonjuk össze a hasonló értékelési kritériumokat, illetve kapott értékeket.

- Visszacsatolás: A rendszereket úgy kell kialakítani, hogy az értékelési eredményekről tájékoztathassuk a beszállítókat is. Ehhez saját tartalmú és formájú outputokra is szükség van.
- Következtetések levonásának lehetősége: Az értékelő rendszerből kijövő információkat nem önmagukért állítottuk elő, hanem azért, hogy eszközül szolgáljanak céljaink eléréséhez, mit pl. a legalkalmasabb beszállító megtalálása, a beszállítók közti verseny fokozása, stb.
- Folytonosság: Folyamatosan változnak a folyamatok, az aktuális állapotok és az adatok csakúgy, mint az elvárások, így feltétlenül szükség van az adatok aktualizálására.
- Szempontok jelentősége: Csak abban az esetben lesznek egymással összehasonlítható értékelési eredményeink, ha minden vizsgált beszállítót ugyanazon szempontok szerint ítélünk meg. Nem változtathatunk a szempontok súlyozásán sem.

A beszállítók megválasztásakor figyelembe veendő kritériumok:

- árkritériumok,
- teljesítménykritériumok,
- minőségi kritériumok betartásának megbízhatósága,
- rendelési átfutási idő,
- szállítási határidők betartásának megbízhatósága,
- rugalmasság,
- földrajzi közelség,
- együttműködési képesség,
- beszállító referenciái.

A beszállítók értékelésének fő fázisai:

- kérdőív kiküldése a beszállítónak,
- kérdőív adatainak értékelése,
- első látogatás,
- első minta kérése és vizsgálata,
- a beszállítók rendszeres értékelése,
- év végi értékelés.

A kitöltött kérdőív és az első látogatás alapján elvégzett részértékeléseket követően a beszállítók SP, A, B, C kategóriába sorolhatók. SP (stratégiai partner), a társaság szerződéses partnere, amely az alábbi kritériumok valamelyikének megfelel:

- hosszú távú kapcsolatra szerződik,
- éves szinten nagy volumenű/nagy értékű beszállításokat teljesít,

- speciális, máshol nem beszerezhető terméket gyárt

2.6.4. Vevői igények

Az minőség definíciójánál már megállapítottuk, hogy a minőség a vevői elvárásokon mérhető. Ezért a vevőkkel való foglalkozás minden vállalat számára nagyon fontos. A vállalat csak akkor lesz hosszú távon eredményes, ha ügyfeleit és azok kívánságait egészen pontosan ismeri és termékeit, folyamatait és rendszereit úgy alakítja, hogy azok ténylegesen és hatékonyan megfeleljenek ezeknek a kívánságoknak. Hatásos módszer ebben a tekintetben a Customer Relationship Management (rövidítés: CRM, magyarul: vevőkapcsolatok kezelése).

Sok vállalat alkalmaz ma már speciális szoftvert az ügyfelekkel kapcsolatos adataik nyilvántartására és karbantartására. Az ilyen CRM-rendszerek használatának célja a kívánt haszon elérése, a vállalati siker biztosítása. A variálhatóság a CRM szoftvernél igen nagy. Az egyszerű vevőadatbázistól az információk automatikus elosztására irányuló munkafolyamatokon át, egészen a vevőadatokból új összefüggések generálására szolgáló adatbányászati eszközökig. Általában egy CRM rendszer funkcionális szerepe három alkalmazási területre osztható fel:

1. Operatív CRM (oCRM)

Példa az oCRM-re:

- Szerviztervezés (Használat-, határidő- és erőforrástervezés, visszküldemények bonyolítása, visszajelzések, szerződések stb.)
- Reklamációkezelés (Reklamációk gyors bonyolítása beleértve a garanciaigények vizsgálatát, a visszküldemények rögzítését, jóváírások kiosztását, stb.)
- Trade Promotion Management (A kereskedelmi promóciók tervezése és végrehajtása a külszolgálattal és kereskedelemmel összehangolva)
- Ajánlat, rendelés, bonyolítás (Ajánlatok, szerződések készítése és nyilvántartása, beleértve a vevőspecifikus árakról, feltételekről, meglevő szerződésekről szóló információkat, stb.)

2. Kollaboratív CRM (kCRM)

Példa a kCRM-re:

- Tevékenységek és kapcsolatmenedzselés (Minden vevőre vonatkozó határidő és tevékenység koordinációja)
- Case Management (Elektronikus akta vezetése minden információval a vevőre vonatkozó szervíz esetekről)

3. Analitikus CRM (aCRM)

Példa az aCRM-re:

- Marketingelemzés (A marketingakciók hatékonyságának értékelése)
- Szervizelemzések (Termékminőség értékelése, szervízköltségek, profitabilitás, reakcióképesség, vevői elégedettség stb.)
- Tudásmenedzsment (Megoldás-adatbázis a munkatársak számára a gyakran feltett kérdésekkel (FAQ)). [5]

2.7. Az öt „megfelelő”

A vállalat számára a lehető legjobb költségek mellett beszerezni az alapanyagokat, a segédanyagokat, az üzemanyagokat, a kereskedelmi és félkész árukat. Erre a részre tehetjük a beszerzés 5 M modelljét (későbbiekben részletes kifejtésre kerül), **ami a:**

1. megfelelő minőség
2. megfelelő mennyiség
3. megfelelő idő (hogyan a termelési program megkívánja)
4. megfelelő szállító (döntés a beszerzési forrásról)
5. megfelelő ár

Amit már említettem a dolgozatomban itt részletesen kitérek az 5 M-re, amely a megfelelő minőséget, a megfelelő mennyiséget, a megfelelő időt, a megfelelő szállítót és a megfelelő árat jelenti.

Nem véletlenül soroltam első helyre a **megfelelő minőséget**, hiszen e nélkül nem beszélhetünk jó vásárlásról. A beszerzésben a minőség biztosításának mindazon funkciójának és tevékenységének az összességét értjük, amelyek a szolgáltatások és áruk beszerzéskor biztosítják a megfelelő minőséget. Ezáltal a vállalat minőségbiztosítási rendszeréhez tartozik, amelyet különböző felelősségi szintek, szervezetek, eljárások alkotnak a minőségpolitika megvalósításáért. A minőségbiztosításhoz tartozik a minőség ellenőrzése is valamint az áruminta vizsgálata.

A beszerzési minőségbiztosítás elven több egymást követő szakaszból áll:

- Első fontos lépés a szükségletek meghatározása, majd a rendelkezésre álló egyéb változások mérlegelése után a specifikációt elkészítik. Ennek az elkészítése előtt a lehetséges szállítókkal megbeszélik a folyamatot.
- A beszerzési források megvizsgálása után egy vagy több szállítót kiválasztanak.
- A megfelelő szállító kiválasztása után megbeszélik a követelményeket, amely tartalmazza a minőségre vonatkozó megállapodásokat.
- A gyártó cég előállítja a terméket és ezután leszállítja a megrendelőnek.

Az áru átvétele többféleképpen történhet. Lehet a szállító minőség-ellenőrzése, illetve ennek dokumentálása alapján vagy az áru tételes bevizsgálása alapján, valamint az áruminta bevizsgálása és jóváhagyása alapján.

Specifikáció:

Specifikáció alatt értjük azokat a követelményeket, amelyek a szolgáltatásra vagy a termékre vonatkoznak. A vállalaton belül nem csak egy szervezet foglalkozhat az előkészítéssel, hanem több is. A gyártóiparban az alkatrészek elkészítését valamint az anyagok előkészítését általában a tervező vagy a műszaki osztályon végzik. A szolgáltató iparban a felhasználó szervezeti egység feladata. Az elosztóágazatokban, ahol a vásárolt és nem a saját termék a jellemző, a szállítók által kínált áruk kiválasztása és a vevők által keresett áruk specifikációjának meghatározása döntő fontosságú mind a marketingben, mind a beszerzésben és betekintést szolgáltat a szervezet árukereskedelmi politikájába. A kiskereskedők különböző szempontok szerint, mint például árunév, minta stb. vásárolják meg a kínált termékeket. Részletes és alapos követelményrendszer szükséges a specifikáció szerinti vásárláshoz.

A specifikáció műszaki beállítottságú rendszer. A beszerzőknek több lényeges szempontra is oda kell figyelniük, információáramlást valamint egyes termékek beszerezhetőségét kell lehetővé tenniük a műszaki munkatársak számára, kapcsolatban álljanak az új fejlesztésekkel, valamint szabályozniuk kell a szerződések előkészítését. Nem készítenek részletes specifikációt a jelentéktelen beszerzések esetében.

2.7.1. Megfelelő mennyiség

A legtöbb beszerzés ismétlődő tendencia jellemzi. A megrendelt anyagokat vagy raktárra vásárolják fel vagy közvetlen felhasználásra az üzemeltetésben illetve a termelésben. Ahhoz, hogy megfelelő legyen a készlet igényünk, az egyik legfontosabb dolog, hogy tudjuk az áruk mennyiségét valamint a beszerzési idő meghatározását. A raktár cikkek esetén előre kell tudnunk, hogy miből mennyi készlet van. Ez ahhoz szükséges, hogy el tudjuk dönteni a szükségletünk nagyságát, valamint meg tudjuk adni a szállítmányok rendelési időpontját és a rendelendő mennyiséget is.

A vállalat életében fontos szerepet játszik a termelés irányítása és annak tervezése, hiszen ezekből megtudjuk a gyártási programot, amelyből meg tudjuk állapítani a gyártáshoz szükséges alkatrészszükségletet és alapanyag szükségletet. Minden igénylésnél meg kell határozni a szükséglet nagyságát, a rendelés feladásának időpontját és a rendelés mennyiségét.

Először a készletgazdálkodással, majd a termelésirányítással összefüggésben foglalkoznak a rendelési mennyiségekkel.

Központi kérdés egy kis- és nagykereskedők üzleteiben a készlet nagysága, hiszen minden vállalat tart valamit a raktáron és azt értékesítik, amit megvásároltak és inkább a raktárból történik az árusítás. Jelentősen csökkenti a készleteket, ha a rendszeres szükségletek alapján az alkalmankénti nagyobb rendelési tételek helyett, kisebb mennyiségű tételt rendelünk meg. Egy bizonyos képlettel, a gazdaságos rendelési mennyiség (GRM) képletével lehet elemezni a költségeket. A legalacsonyabb költségeket mutatja meg a GRM. Csak akkor működik a legjobban, ha megfelelően van alkalmazva, mivel ha kisebb a készlet, kevesebb a rendelés akkor a szolgáltatás szintjének megőrzését eredményezi. Ez alapján takarékoskosságot és hatékonyságot érhetünk el, mellékelve a szükségtelen kiadásokat.

2.7.2. Megfelelő idő

A pontosságnak is nagy szerepe van a beszerzésnél. Just – in – time = éppen időben rendszerek miatt újra kell tervezni a termelési rendszerek egészét ahhoz, hogy az alkatrészek valamint a nyersanyagok a megfelelő helyre érkezzenek, éppen időben a feldolgozáshoz és ne pedig a raktárba.

A just – in – time rendszer mind a készletgazdálkodási rendszer és mind a beszerzési rendszer újratervezését jelenti, valamint a szállítók kiválasztására és átszervezésére is jelentős erőfeszítés hárul. Ha az áruk késve érnek be a vállalatához, vagy ha a munkafolyamatot nem fejezik be időben, akkor a vállalat számára áruforgalom kiesése keletkezik vagy a termelés leállását is okozhatja. Ebben az esetben teljes mértékben a beszerzési osztály a felelős, hiszen nekik kellett volna határozottan meggyőzni a szállítókat az áruk megfelelő érkezéséről. Előfordul egyes szállító esetében, hogy többet vállalnak magukra, azaz olyan határidőt vállalnak be annak érdekében, hogy legközelebb is őket válasszák, hogy azt nem tudják betartani. De előfordulhat olyan eset is ahol a szállítás azért nem pontos, mert a termelés tervezése és irányítása nem volt megfelelő. A pontos szállításhoz a leglényegesebb dolog, amit tudnunk kell, hogy mire van szükség és hogy mikor. Ezt eldönteni az anyagigényléssel kapcsolatos osztály feladatához tartozik vagy a termelésstervezésnél szükséges program ütemezésénél, viszont kivételes esetekben a beszerzés feladata.

A szállításnál rendkívüli helyen szerepel az expedálás², ami nélkül szinte lehetetlen a pontos szállítás lebonyolítása. A beszerzési ügyletek a legtöbb vállalat életében a beszerzők felelőssége, tehát ide tartozik a rendelésfeladásától kezdve az áru megérkezéséig minden, valamint az expedálás is.

Nagyobb projekteknél sokszor alkalmazzák a hálótervezést, aminek az az előnye, hogy valamilyen változatával lehet ellenőrizni vagy tervezni egyaránt. Ilyenkor különböző diagramok vagy szöveges kimutatások segíthetik a munkákat, ami alapján látjuk, hogy mikor esedékes és hogy mennyi kihasználatlan idő engedhető meg anélkül, hogy késedelem esetén a vállalat számára komoly következmények ne forduljanak elő.

² Expedálás: az a szállítókkal való együttműködés lebonyolítása – levél, telefonhívás vagy személyes látogatás formájában –, hogy a megrendelt árukat leszállítsák.

2.7.3. Megfelelő szállító: döntés a beszerzési forrásról

A legjobb beszerzési döntést csak úgy kaphatjuk meg, ha az adott helyzetben megfontoljuk az összes lényeges tényezőt és felmérjük az esetleges veszélyeket, ami érhet minket. A forráskutatás fedi az egyes rendelésekhez egy-egy szállító kiválasztását, valamint magába foglalja a kapcsolatok fenntartását mind a lehetséges szállítókkal, mind a preferált tényleges szállítókkal. Ez utóbbin azokat a szállítókat értem, amelyek árukat és szolgáltatásokat szállítanak, a lehetséges szállítók alatt, pedig amelyek jelenleg kimaradtak ugyan a választásból, de később számításba jöhetnek. A forráskutatáshoz tartozik annak az eldöntése, hogy miként osztják fel a rendeléseket, és hogy milyen feltételekkel alakítsanak ki üzleti kapcsolatot.

Azt, hogy ezek a lehető legmegfelelőbbek legyenek kínálati piackutatásnak kell lennie a forráskutatás előtt. Ezt a piackutatást a beszerzési szolgáltatások részlegében történik. A beszerzési kutatás részeként a kínálati piackutatás azonosítja a kínálati piacot alkotó potenciális és tényleges szállítókat, megvizsgálja ezeknek a szállítóknak az alkalmasságukat, továbbá a piaci irányzatokat és a hosszú távú kínálati lehetőségeket.

A beszerzési típustól függően változik a beszerzési forrásokról hozott döntések tartalma.

Döntési típusok:

- termelésben felhasznált egyéb anyagokra vonatkozó döntések
- termelésben felhasznált alkatrészekre vonatkozó döntések
- tőke javak beszerzésére vonatkozó döntések
- alvállalkozókra és szolgáltatásokra vonatkozó döntések

A termelői döntési folyamat azt jelenti, hogy a vásárló vállalat:

- 1) Először is ipari szakcímtárból vagy beszerzési katalógusból megnézi, hogy melyik szállító gyártja a vállalat számára szükséges anyagot
- 2) Amelyeket jónak találja, azokat kiválasztja (általában három darabot)
- 3) Tájékoztató ajánlatkérést küldd mindháromnak és megjelöli bennük a vállalat szükségleteit
- 4) Az ajánlatot beküldők közül, az ajánlatokat összehasonlítva, kiválasztja a legjobb szállítót
- 5) Végül feladja a rendelést, amelyben leírja a mennyiséget, a szállítási ütemezést, a minőséget és az árat

Nagyobb beszerzésnél persze az célszerűbb, ha felkeresik személyesen a szállítókat.

A megfelelő döntéshez ismernünk kell a piacot, folyamatosan kapcsolatban kell állni a fő szállítókkal, az ott dolgozó emberekkel, akik a rendeléseinket feldolgozzák, valamint fontos még tudni az üzleti terveket és mindazt, amit a főbb szállítóiknál történik. A döntéshez elengedhetetlenül szükséges tudni az egyes piacokon a termelési költségeket, az áruforgalmi költségeket és a béreket egyaránt. Ma legtöbbször a tájékozott beszerzők azokat a szállítókat keresik fel, amelyekkel kölcsönösen előnyösen működhetnek együtt. Ezt úgy értem, hogy vannak olyan esetek, amikor a beszerző már akkor eldönti, hogy ki legyen a szállító, amikor még nem készült el a tervrajzot se. Ez azért van, mert a beszerző látja a szállítóról, hogy elnyerte a tetszését, és úgy érzi vásárlóként vele üzletet kíván kötni. Természetesen az effajta ítélezés előtt egy alapos, kereskedelmi és műszaki tényezőket tartalmazó felmérésre kell alapozni.

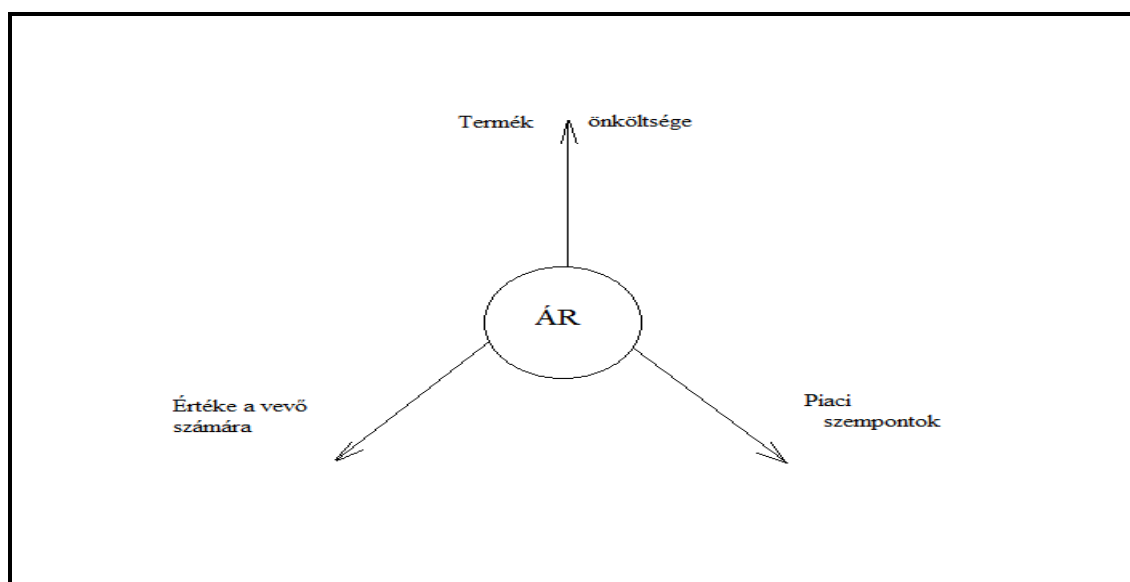
Ahhoz, hogy a legmegfelelőbb szállító mellett döntsünk különböző kritériumoknak kell teljesülnie, mint például:

- A szállító rendelkezzen biztos üzleti érzékkel és beállítódással
- biztos gazdasági bázissal
- jó alkalmazotti munkamorállal
- eredményes beszerzéssel és irányítással
- jó múltbeli teljesítménnyel
- eredményes logisztikai intézkedésekkel
- ügyfélszolgálati gondolkodásmóddal.

A beszerzési osztályon történik a tényleges és potenciális beszerzési források értékelése. A rendszeres szállítókat úgy lehet értékelni, hogy megnézzük a múltbeli teljesítményüket és tapasztalatainkat valamint személyesen felkeresik őket és felméréseket végeznek. A legtöbb esetben előre elkészítenek egy listát, vagy akár formanyomtatvány alapján felmérik a szállítót és ezek alapján születik meg a legmegfelelőbb döntés. A döntésnél nagyon odafigyelnek, hogy a szállító hol található, mivel ha helyben vannak a szállítók, akkor előnyben részesítik ezek a szállítókat a beszerzők, mint akik földrajzilag távolabb találhatóak. Ez azért van, mert a beszerzők a helyben lévő szállítókkal könnyebben fel tudják venni a kapcsolatot és alacsonyabb a fuvarozási költség. De persze azt sem lehet mindig elvárni, hogy minden igényre helyben találjanak jó szállítókat.

2.7.4. Megfelelő ár

Az árat nem azért hagytam a legvégére, mert ez nem olyan fontos, hanem azért mert az ár az összes többi feltételtől függ. Függ a minőségtől, a mennyiségtől, a szállítási határidőtől és a szállítótól. A gyártási költség, a termék értéke a vevő számára és a verseny és más piaci szempontok befolyásoló szerepet töltenek az érképzési döntésben:



4. ábra: Árképzési döntéseket befolyásoló tényezők

Forrás: Saját

Mint ahogy az ábra is mutatja különböző irányokba hathatnak ezek a tényezők, így bármelyikük meghatározó lehet az érképzési döntésnél.

Az árképzésnél mérlegelik, hogy hogyan ítélik meg a vevők az ajánlatot, hiszen ez az ajánlat a terméken kívül tartalmazza a megbízhatóságot, a tartósságot, az azonnali szállítást és a jó vevőszolgálatot.

Az értékelemzésen nagyobb hangsúlyt fektetnek a vevő termékértékelésére, mint a költségekre. A vevők többféleképpen értékelnek, mert egyes vevők hajlandóak egy termékért többet is fizetni értük. Ezt a ténytet aknázzák ki az új termékek esetében a lefölöző árak. A fejlesztési költségek fedezése miatt, kezdetben magas árakat állapítanak meg, ezáltal a lehető legnagyobb hasznot aratják le, mielőtt a piacon megjelenének a versenytársak. Lehet ennek az ellenkezője az árképzési politika tehát, hogy kezdettől alacsony árat határoznak meg, a legszélesebb piac kialakulása érdekében. Ennél az árpolitikánál eredményesebb a méretgazdaságosság, mivel alacsonyabb lesz a termelési költség, amely stabil piaci helyzetet hoz létre, ezáltal a versenytársak nehezebben kezdhetnek ki.

Az árakat nem csak az eladók és a vevők határozhatják meg, hanem nagymértékben a piacnak is meghatározó szerepe van. Az alapanyagok esetében vagy a tömegárúknak esetében az aktuális piaci ár alapozott árképzés a jellemző. Azon a piacon, ahol a verseny nagyon erős, az aktuális piaci ár valamivel magasabb a termelési költségnél, és a termelési költségek kiegyenlítődnek, ahogy a magas költségekkel termelők kiesnek a versenyből. Persze vannak olyan piacok is, ahol nem észlelhető erős verseny. Ilyenkor az eladó az aktuális piaci árat számítja fel, mert az annál magasabb ár csökkentené forgalmukat, az alacsonyabb ár pedig árháborút eredményezne.

Árkommunikáció révén jutnak a beszerzők az árakhoz. A következő módszereket alkalmazzák:

- Árlistákat tesznek közé
- A vevők számára egyébként nem elérhető belső árjegyzék alapján, kérésre, közlik az árakat
- zárt ajánlatot, versenytárgyalási ajánlatot nyújtanak be
- felkérésre egyedi árajánlatot készítenek

2.7.5. Tárgyalások

Minden egyes beszerzőnek tárgyalni tudni kell, hiszen minden egyes vásárlásnál egyben megegyezünk az eladóval, szolgáltatások vagy áruk szállítására bizonyos áron és bizonyos időben. A tárgyalások egy része nem kíván többet a beszerzéstől, mint hogy elfogadja az eladó ajánlatát, máskor elsősorban az árra koncentrálnak, ismét máskor olyan tényezőkre, mint az idő, a specifikáció, a megbízhatóság vagy a hosszú távú ellátás. A tárgyalás általában három fázisból áll:

1. Tárgyalás előtti fázis
2. Találkozó fázisa
3. A tárgyalás utáni fázis

Az első szakaszban elemzik az információkat, meghatározzák a célokat és kialakítják a stratégiát. A következő fázisban történik maga a tárgyalás folyamata, az utolsó szakaszban a megegyezések megvalósítása mindazokon a képviselt szervezeten belül és között, amelyek az előző fázisban részt vettek. A tárgyalás mivel összetett terület és emberek végzik, ezért

számos változót tételez fel. A sikeres tárgyalókra jellemző, hogy jól terveznek, jó emberismerő, jól figyel a másik félre, kreatívan gondolkodik, tudnak kérdéseket feltenni. Ezek alapján rendkívül fontos, hogy a vállalat életében ki fogja ezt a szerepet betölteni.

3. A TS HUNGÁRIA KFT. BESZERZÉSI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA

3.1. Történelmi áttekintés

1895. május 22- re vezethető vissza a MÁV – Tiszavas miskolci járműjavító Kft. története és néveredete. Ezen a napon adták át hivatalosan a Debrecen – Miskolc közötti útvonalat, a miskolci pályaudvart, ami azonos a jelenlegi telephellyel, valamint a vasúti eszközök karbantartását szolgáló műhelyet.

1858- 1859ig gyors ütemben kezdett felépülni a műhely, amely a vasúti követelményeknek megfelelt, az akkori elvárásokhoz képest könnyű ipari létesítmény volt megmunkáló műhellyel, javító sínekkel, kovácsműhellyel, kazánházzal. A vasúti kocsikat, a gőzmozdonyokat valamint egyéb vasúti járművek helyreállítását illetve javítását a későbbiekben a főműhely végezte.

Az eltelt 150 év alatt a javítóműhely fejlődésével párhuzamosan a vasúti műszaki fejlődése is fellendült. Nem csak a létesítmények és a gépek berendezése fejlődött, hanem a technológiai is, melynek következménye, hogy 1969-ben a többtengelyes teherkocsik javítása lett a társaság fő profilja.



5. ábra: Vasúti mozdony

Forrás: TS Hungaria Kft.

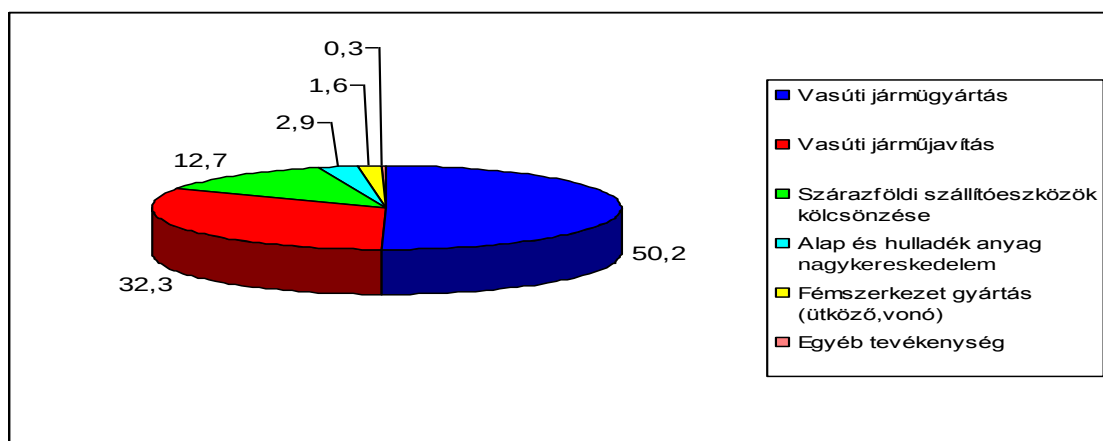
1985-ig fontos beruházásokat és fejlesztéseket valósítottak meg a többtengelyes kocsi javítás korszerű végzése érdekében.

A következő területekre terjedt ki a korszerűsítés:

- Alkatrészmosó
- Teherkocsi mosó (lúgos – forró vizes)
- Forgóváz – és kerékpár javító
- Darusított csarnok
- Festő – és szárító kárpitok

1985-ben lehetővé vált a teherkocsik megfelelő tisztítása, amelyet a lúgos, forró vizet tartalmazó teherkocsi mosó berendezés biztosítja. 1988-ban egy szennyvíztisztító telep a környezetvédelmi követelmények betartása érdekében kialakításra került. Az üzembe 1996-ban helyezték el az acél alapanyagok és alkatrészek tökéletes felület elkészítésére szolgáló szemcseszóró berendezést, amely alkalmas a nagyméretű vasúti vagonok szemcseszórására is a befogadóképességük miatt. 1969-ben létrehozták a teherkocsi javító csarnokot, amely a viszonylag nagyméretű vasúti teherkocsik javítására és gyártására szolgál. A teherkocsi javító csarnok, hasonló méretarányú acélszerkezet javításához és gyártásához is megfelelő.

A fő csarnok tevékenységét segítik az alkatrészgyártó gyáregység és a különféle méretű javítócsarnokok.



6. ábra: Tevékenységi körök

Forrás: TS Hungaria Kft.

A megindult privatizációs program keretében került sor 1992-ben a Kft. létrehozása a MÁV-nál. Ekkor leválasztották az anyavállalattól a Magyar Állami Vasutak alaptevékenységéhez közvetlenül nem kapcsolódó területeket. Ebből kifolyólag az összes magyar járműjavító Kft.-vé alakult. MÁV – Tiszavas Miskolci Járműjavító Kft. jogilag is önálló társasággá alakult át, 100 % -os MÁV tulajdoni hányad mellett.

Előzetes egyeztetés alapján a MÁV a kft-k részére a korábbi MÁV egységeknél lévő fogyóeszközöket és tárgyi eszközöket apportként átadta. Bérleti díjat kellett fizetni a földterületekért és az épületekért egyaránt. Szindikátusi szerződésben rögzítették a kft-k létrehozásakor a kapcsolódási és jogviszonyokat. Az alapító érdekeit a tulajdonosi képviselő, a törvényességi felügyeletet, a Felügyelő Bizottság útján gyakorolja. A Felügyelő Bizottság főbb feladatai a társaság ügyvezetésének ellenőrzése, a tulajdonos érdekeinek védelme, valamint munkájának szakmai támogatása. A MÁV – Tiszavas esetében hat fős, amelyből 4 fő a tulajdonos érdekeit képviseli, két fő pedig a vállalat dolgozója.

A MÁV – Tiszavas Kft. eszközrendszere elsősorban a két – és többtengelyes vasúti teherkocsik átalakítására és javítására megfelelő. A termékcsoportok fejlesztésének következménye, hogy a kft. képessé vált a piaci igényeknek megfelelően alkatrészek, valamint vasúti teherkocsik tervezésére, komplett gyártására illetve különféle acélszerkezetek gyártására, javítására.

Az európai igényeknek, szabványelőírásoknak csak úgy lehet megfelelni, ha a vállalat felismeri és elkötelezi magát a technikai és a gazdasági fejlődésnek. Ezt látván 1993-ban kiépítette az MSZ EN 29002 (ISO 9002) szerinti minőségirányítási rendszert, amely a gazdasági fennmaradás elengedhetetlen követelménye és egyben az alkalmazottak megélhetését is biztosítja a jövőben. A MÁV – Tiszavas Miskolci Járműjavító kft. a „ vasúti teherkocsik és alkatrészek javítása” érvényességi területen a TÜV Rheinland EUROQUA által – DIN ISO 9002 / MSZ EN 29002 szabvány követelményei szerint tanúsított minőségbiztosítási rendszert vezetett be, melyet mai napig használ.

A „ TÜV CERT ZERTIFIKAT” (tanúsítvány) megszerzése jelentős szerepet töltött be a vasúti járműjavító életében, mivel versenyképességét a jelenlegi piaci körülmények között is igazolni tudja. A kor feltételeinek megfelelő minőségbiztosítási rendszer a garancia, hogy az alkatrészek és a teherkocsik kiemelkedő üzembiztonsága megvalósul.

1996-ban a vasúti teherkocsik javítása mellett új profilként megjelent a teherkocsik korszerűsítése, gyártása. A partner a Know – how –t adó DWA Niesky vagongyár volt, mely akkoriban Európában piacvezető volt az alumínium oldalfalú vagonjaival. Kezdetben

Miskolcon csak a főbb alkatrészek gyártása indult meg, majd később teljes körűvé vált a gyártási tevékenység.



7. ábra Niesky Hbbillnss típusú teherkocsi

Forrás: Saját

1997-ben valósult meg a Fal 656 sorszámú kocsik átalakítása Fals 666 sorszámú szénszállító kocsikká, egyéb korszerűsítésekkel együtt.



8. ábra Fal 656

Forrás: Saját



9. ábra Fals 666

(Forrás: Saját)

Saját tervek alapján megkezdődött a Sgnss típusú konténerszállító kocsik gyártása is. A MÁV – Tiszavas Miskolci Járműjavító Kft. 1998-ban EN ISO 9001 minősítést és MSZ EN 729-2 hegesztőüzemi alkalmasságot szerzett.



10. ábra Sgnss típusú teherkocsi

Forrás: Saját

1999-ben a MÁV Rt. teherkocsi javítási megrendelése a korábbi évekhez viszonyítva tovább csökkent, ebből kifolyólag a társaság tevékenysége eltolódott az új kocsik gyártásának irányába. Saját finanszírozásba kezdett, 200 db kéttengelyes eltolható oldalfalú teherkocsi gyártását hosszú távú bérleti konstrukcióban a MÁV Rt. részére, a kapacitás kitöltési gondok megoldásának érdekében. Német összeszereléssel készült a gyártási folyamat első 60 db kocsija, majd a kocsi készre szerelése valamint a többi kocsi oldalfalásítása is itt történik, amely bekerült a „Magyar Minőség Házába”. Ebben az évben rendkívül nagy beruházást hajtottak végre, amely a várható megrendelések magas színvonalú teljesíthetőségét megalapozta, ezek alapján alkalmassá vált új tervezésű kocsik gyártására.

2001-ben az osztrák vasút (ÖÖB) által is megkapta a cég az engedélyt, mely az ÖÖB előírások szerint végezhet teherkocsi javítást.

2002-ben az ÖBB megkereste 15 db iker konténerszállító gyártása érdekében a társaságot, ez megalapozta, hogy a társaság rendszeresen részt vehessen nemzetközi pályázatokon.

Napjainkban elsősorban két- és többtengelyes vasúti teherkocsik gyártására és javítására szakosodott a 185 500 m² területen lévő vállalat. Kialakítása azonban lehetővé teszi más típusú vasúti kocsi gyártását és javítását is. A nemzetközi minősítések lehetővé teszik, hogy nem kizárólagosan a magyar, hanem az osztrák és német piacra is végezzen teherkocsi javítást és gyártást, mely egyre inkább meghatározóvá válik a MÁV – Tiszavas Kft jövőjében.

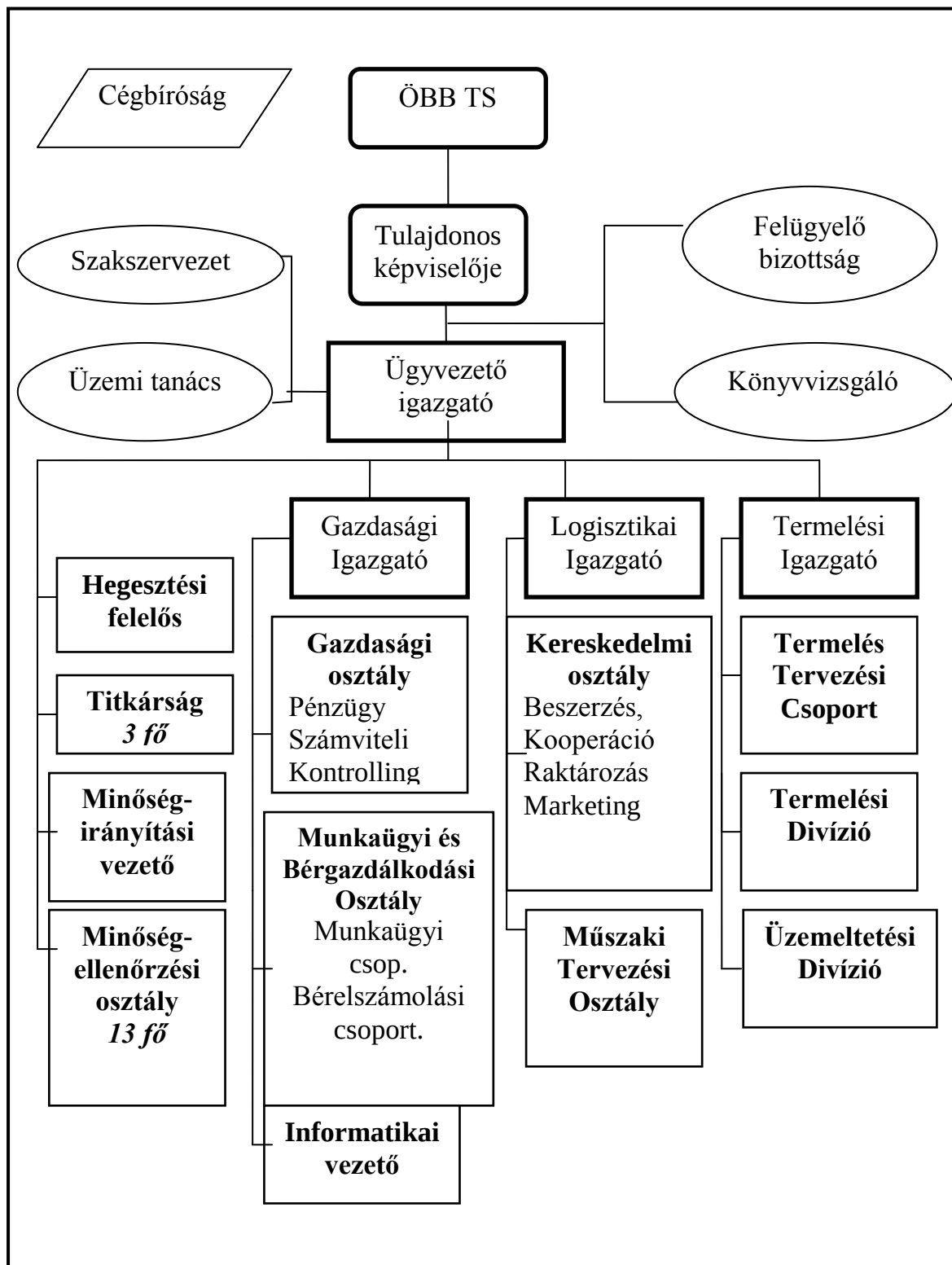
3.2. Piaci jellemzők

A társaság arra törekszik, hogy a viszonylag szűk hazai vevőkör mellett folyamatosan bővítse a külföldről érkező megrendelések számát. A vasúti kocsik gyártási, karbantartási piacain, belföldön és külföldön is egyaránt sok konkurens társaság van jelen. A verseny erős és kiélezett, az eltérő költségfeltételek mellett működő és minőségében is eltérő színvonalra képes vállalatok között. A MÁV-Tiszavas Kft. versenyképessége és versenyhelyzete a MÁV Cargo csoportba kerüléssel javult. A társaság jó referenciákkal rendelkezik, tevékenységét a megrendelők keresik és elismerik.

A 2008 végén kialakult gazdasági világválság továbbra is érezteti hatását, elsősorban abban, hogy az új kocsik gyártására vonatkozó igények még mindig visszafogottan jelentkeznek. A Társaság tevékenységének nagy részét emelt szintű fővizsga és normál fővizsga tette ki a 2009-es évben is.

A Társaság 2009-ben jelentős erőfeszítéseket tett a kerékpárjavítás korszerűsítésének érdekében. A MÁV-Tiszavas ezen a területen is piacvezető szerepre törekszik Magyarországon és a régióban is, ezért folyamatosan fejleszt és korszerűsít.

3.3. TS Hungária szervezeti felépítése



11. ábra Szervezeti felépítés

Forrás: TS Hungária Kft.

3.4. Saját kutatásom célja és módszere

Céлом, hogy a vállalat beszerzési vezetője által egy mélyinterjú keretében betekintést szerezzek a vállalat irányításáról és ez alapján kutatásommal fel szeretném tárni, hogy milyen más lehetőségek lehetnek a beszerzést illetően, milyen fejlesztéseket lehetne végezni, szükséges e egyáltalán, valamint, hogy a lehető leghatékonyabban végzik-e el a beszerzést.

Össze szeretném vetni az ez évi mélyinterjút és a tavalyi alapján, hogy milyen változásokon ment keresztül a cég és a 2011-ben belépő SAP rendszer, hogyan segítette vagy hátráltatta a vállalatban történő beszerzést valamint az esetleges problémák, megoldására szeretnék szert tenni. Folyamatos kutatásom alapján készítettem egy kérdőívet, amellyel fel szeretném mérni a 2012-es beszállító cégeket, így segítséget nyújtanék a TS Hungária Kft számára. A dolgozatom végére szeretném bemutatni az általam gondolt fejlesztéseket és az esetleges problémára vélt alternatíváimat.

3.5. TS Hungária Kft. beszerzési rendszerének vizsgálata vezetői interjúk alapján

Munkám során a TS Hungaria Kft. beszerzési részlegét elemeztem. Részletesen kitértem a beszerzési folyamat különböző területeire és elemeztem azokat. Ahhoz, hogy elkészítsem a szekunder kutatásom, felkerestem a beszerzési részleg vezetőjét 2011-ben Dojcsák József Urat és egy megbeszélte időpont alapján elkészítettem a mélyinterjút. Rá egy évre szintén felkerestem a beszerzési részleg vezetőjét, de 2012. január 1-től egy szervezeti átalakulás keretében a cégnél a beszerzési terület már Novotnyik Zoltán vette át így 2012-ben két interjút készítettem el, amit a mellékletben találhatók. **(1. és 2. számú melléklet)**

Témakörökre bontva szeretném bemutatni, az interjúk során szerzett tapasztalataimat.

3.5.1. SAP rendszer működése

2011. október 1-én indult be a TS Hungária Kft-nél az SAP. Ez egy új vállalatirányítási rendszer, ami átrendezi a cégnél történő folyamatokat. Mindent ebbe a rendszerbe rögzítenek le, tehát minden az SAP-n keresztül történik, az ajánlatkéréstől kezdődően. Ebbe a rendszerben tehát az ajánlatokat is be tudják rögzíteni. Tehát az SAP-nek

az a lényege, hogy igazából a tulajdonos napra kész információkat lásson rögtön. Mivel mindent ebbe a rendszerben rögzítenek, ezért azonnal láthatják, hogy aznap mit rendeltek vagy mit csináltak éppen, valamint azt is látják, hogy mennyit dolgoztak.

A tavalyi adatokból kifolyólag, idén újból a vállalatirányítási rendszerről, az eltelt egy év alatt szerzett tapasztalatukról faggattam az illetékeseket.

Az SAP-t 2011.október 1-től vezették be egy rohammunkában, kellő előkészítés nélkül tekintettel arra, hogy a megfelelő cikkes állomány nem állt rendelkezésre és a mai napig sem áll a teljes mértékben a rendelkezésükre. Ezek a sztenderd problémák napirendűséget okoznak a munkavégzésben. Hiszen nincs meg minden felhasznált alapanyagnak a hozzárendelten megfelelő cikkszám, ezért amikor egy nem létező cikkszámú anyagot kell rendelniük akkor átlagosan meg kell kérniük az anyacégtől ennek a terméknek az új cikkszámát. Ami a tervek szerint néhány napba telhet, viszont a tények azt mutatják, hogy ez hónapokig tart, míg az osztrák kollégák a bizonyos nyilvántartási cikkszámot meg tudják adni.

Amíg nincs, meg a nyilvántartási szám az anyagnak addig csak egy kontírozott megrendelést tudnak kiadni a beszerzéskor egy bizonyos költségű felhasználással, ami kicsit bezavar a raktárnyilvántartásba és a költségek helyes felosztásában is. Ugyanis ezeket az anyagokat, amik meg vannak, rendelve nem tudják raktár készletre venni, hiszen nincs nyilvántartási számuk. Ezért nem tudják bevételezni őket és persze a szám hiányában ki sem tudják őket adni. Ahogy beérkeznek ezek az anyagok, elviekben kikerülnek a munkahelyre, gyakorlatban nem, hanem a raktárban maradnak, és onnan adogatják ki őket. Már most érkezik az-az anomália, hogy bejön raktárra az anyag, de nem kerül nyilvántartásba mégis ott tárolják, és ez egy óriási káoszhoz vezethet.

Szerencsére már elég nagy mennyiségű cikkszám áll a TS Hungária Kft. rendelkezésére, de ha egy olyan anyagra van szükségük, aminek a cikkszám nem áll a rendelkezésükre, akkor nagy gondot jelenthet a számukra. Az SAP-nak ezek a fő problémái a másikkal, hogy bevezettek egy SAM rendszert, ami az SAP-ra épülően a munkába adást bonyolítaná le. Ez azért nem a legjobb, hiszen ha az SAP adata nem teljes, akkor a SAM sem tud normálisan működni. Ráadásul rendszerhibák is fellépnek folyamatosan és az osztrák kollégák elég messze vannak és eléggé leterheltek. Ezért ha történik egy hiba próbálják kijavítani, de ha az elfoglaltságukból kifolyólag ez nem sikerül akkor elhúzódik és úgy kell

munkába adni a kocsikat, az alkatrészeket, hogy hivatalosan nem indul el ennek a foglalása, úgy kellene ehhez anyagot, időt rendelni. Elég nehezen működik jelen pillanatban ez a rendszer és állandó kihívásokkal küzdenek úgy, hogy ne álljon meg a termelésük, és hogy a pillanatnyi fegyelemnek is eleget tudjanak tenni.

3.5.2. Beszerzés a vállalat életében

Egy jó beszerzés nélkül nincs végtermék kibocsátás. Nagyon fontos láncszeme az egész folyamatnak, sőt néha a legfontosabb láncszemnek tekinthető a maga szempontjából. A beszerzést ketté kell választani. A gyártásnál egyértelműen meg van a technológiában, hogy milyen alkatrészekre van szükség, meg van az, hogy milyen ütembe kell biztosítani és a TS Hungária Kft-nek meg szét van osztva, (mivel négy beszerző van), hogy kinek melyik alkatrészt kell beszerezni. Emellett van egy gyártási ütemterv, aminek alapján meg van mondva, napra lebontva, hogy melyik napra milyen alkatrészből hányadiknak kell készen lenni.

Ha az éves beszerzés meghaladta a 10 millió Ft-t, akkor zárt borítékos a pályázat és TEB (Tender Elbíráló Bizottság) döntés alapján választják ki, hogy melyik volt a legjobb ajánlat. Kisebb értékeknél minimum 3 helyről kérünk ajánlatot és ott a legkedvezőbb ajánlatevőtől rendeljük meg az alkatrészt.

A zárt borítékos pályázat, az azt jelenti, hogy létezik egy bizottság, ami: a termelési igazgatóból, a kereskedelmi osztályvezetőből, a technológia osztályvezetőből, a raktározási és beszerzési osztályvezetőből áll. E személyek előtt felbontják a zárt borítékokat ott a helyszínen, amiről jegyzőkönyv készül. A kiértékelés követően pedig szintén a bizottság dönti el, hogy kié a legjobb ajánlat és akkor attól rendeljük be az alkatrészeket.

A vállalat távlati tervei között szerepel a 200 Eanos kocsik gyártása, mely jelentős hatással bír a beszerzési folyamatban. A 200 kocsit 2012 szeptemberében kell megcsinálni. A tavalyi évben 2011-ben 55 kocsit adtak ki, tehát a pályázatokat is eszerint írták meg, hogy milyen ütembe kérik ezeknek az alkatrészeknek a beszállítását. Itt nagyon sok pályáztatás volt, ami zárt borítékos, mely 200 kocsik esetében, az értékhatárok, a beszállításánál meghaladták a 10 millió Forintot és a tervdöntések megszülettek. Tavaly előtt is gyártottak már 100 kocsit, tehát azoknak mentek ki, akik ebben részt vettek már 2010-ben.

Kulcsfontosságú szempont a beszerzésnél az ár, a minőség, aztán a szállítási határidők. Fontos tényező a TS Hungária Kft-nél, hogy az általuk választott szállítói cég,

hegesztő üzemi tanúsítvánnyal, illetve ISO tanúsítvánnyal rendelkezik-e. Ezt a tanúsítványt akárki nem tudja megszerezni mivel nem is olcsó, tehát eleve csak ezekhez a cégekhez megy ki ez az ajánlatkérés. De ez egy speciális része. Ezek mellett olyan szállítókat keresnek fel, amelyekkel esetleg már régebb óta kapcsolatban állnak, illetve bejelentkezik, mint új beszállító, ilyenkor dönteni kell az ajánlatkérésről, amit általában ár, korábbi ismeretek, és megfelelő minőség alapján bírálnak el, illetve, hogy a határidőket kellő képen betartják-e.

Maga az beszerzés az úgy kezdődik, hogy jön a megrendelés a kereskedelmi osztályra. Jelen esetben az, hogy 200 kocsit le kell gyártaniuk. Innentől kezdve az ütemezés következik, azaz hogy meddig kell befejezni a gyártást, majd a technológiának van nagy szerepe. Van a vállalatnak egy listája, ami a főbb alkatrészeket tartalmazza, ebből tudjuk meg, hogy az alváz milyen részeiből, milyen alkatrészekből tevődik össze. Ezután a szállítási ajánlattétel felhívása következik, majd bejönnek az ajánlatok. Ilyen értékhatároknál zárt borítékos pályázat történik, majd ez felkerül az adott bizottság elé. A visszaküldött ajánlatokat egy táblázatban értékelik ki, ár alapján, vagy, hogy betartják-e a határidőket, teljes körűek-e stb. Ezek alapján a bizottság dönt, hogy melyik beszállító lenne a legmegfelelőbb számukra. Szállítói szerződést kötnek, majd elkezdik megcsinálni a megrendelést. A szállítói szerződésben leírják, hogy miből mennyit kell beszállítani és azt, hogy milyen tanúsítványok kellenek az adott alkatrészek beszállításához. Ezt a Minőség Ellenőrzési Osztály (továbbiakban MEO) és a technológia közösen adják meg.

3.5.3. Beszállítási folyamat ismertetése / Beszállítók elemzése

Minden évben egyfajta kiértékelést készítenek el a beszállítóikkal kapcsolatban az elmúlt évek teljesítménye alapján. Eltérési Jegyzőkönyvet készítenek mindegyikről, amiben leírják az esetleges eltéréseket vagy a nem megfelelő minőséget. Ha annyi hibapontot kap a beszállító, hogy a nem megfelelő kategóriába esik, akkor onnantól kezdve nem rendelnek tőlük.

Fő szállítóikkal több, mint 10 éve dolgoznak. Teljes mértékben tisztában vannak a szállítóikkal, hiszen a gyártás kihelyezése előtt auditáljuk őket. Telefonon, és e-mailen is tartják egymással a kapcsolatot valamint személyesen is ismerik egymást.

Azonban a beszállítókkal kapcsolatban is a munka folyamán felmerülhetnek esetleges problémák, melyeket kellő időben orvosolniuk kell. Konkrétan a gyártási folyamatban jelentkező probléma lehet, ha nem a meghatározott határidőre készül el az adott alkatrész,

valamint ha valami hiba csúszik a számításba, és nem a szabvány szerint elvárt alkatrész készül el. De ezeket a hibákat az eddigiekben kellőképpen sikerült megoldaniuk. Összegezve elégedett véleménnyel vannak a beszállítóikkal kapcsolatban, mely a precíz munkavégzés és a folyamatos ellenőrzés eredményének tudható be.

3.5.3. Interjúk összegzése

Ha a tavalyi interjút és a jelenlegi interjúkat összevetem, akkor sok következtetést tudtam levonni. Egy évvel ezelőtti beszélgetésem alapján betekintést szerezhettem, hogy hogyan is készülődik egy nagyvállalatnál egy hatalmas projekt véghezvitele. Hogyan kezdik el a beszerzést illetően, és szakmai tapasztalatokat megismerve láttam, hogyan is működik a vállalatnak ez a része. Most ismét felkerestem Dojcsák József Urat, aki mint kiderült 2012. január 1-től egy szervezeti átalakulás keretében a cégnél a beszerzési terület már nem hozzá tartozik és az osztrák anyacég kívánságára a beszerzés a kereskedelmi osztály része lett és az anyaggazdálkodási osztály az úgy áll fel, hogy a raktározással foglalkozik, belső anyagmozgatással, logisztikával, szállítással és külső szállítással. Jelen pillanatban ezekért a dolgokért felel, de amiben tudott a kérdéseimre válaszolni szívesen segített. A mostani beszerzési vezető Novotnyik Zoltán Úr lett, majd felvettem vele is a kapcsolatot és szintén készítettem egy interjút vele, aki szintén készségesen állt hozzám.

Vannak persze olyan dolgok, amik egy év alatt jelentősen emelték a cég színvonalát és vannak persze problémák is. Mint kiderült a 200 Eonos kocsik gyártása sikeresen megtörtént kisebb problémákkal. Ez nagyon jól tett a vállalat életéhez, ugyanis nagyon sok nyereség érte a céget. Az általam felállított mérleg alapján a pozitív oldalára tenném, hogy sikeresen befejeződött az Eanos kocsiknak a gyártása, valamint, hogy a beszállítók is sikeresen végezték a munkájukat, sőt még plusz 25 kocsi gyártására kérték fel a céget. Persze mindenhol vannak kisebb nagyobb problémák, de a határidőt be tudták tartani minden esetben.

Most szeretném a negatív oldalát is bemutatni. Sajnos mind a két interjú során azt tapasztaltam, hogy az SAP rendszerrel nincsenek megelégedve. Amikor tavaly elkészítettem az interjút nagy reményeket fűztek a vezetők ehhez az új vállalatirányítási rendszerhez, viszont egy év alatt nem épült be még a lehető legmegfelelőbbben a vállalathoz. Sok gondot okozott a beszerzés oldalán, mert nem volt meg minden anyagnak a cikkszám, ami alapján be tudták volna vinni a rendszerbe az anyagokat. Ez az időigényes része a rendszernek, ami

sajnos még legalább egy év lesz, hogy minden anyag bekerüljön a rendszerbe és segítse a beszerzés munkáját.

A másik dolog az, hogy szerintem nem jó irányba megy a cég üzletpolitikája a beszerzéssel kapcsolatban. A beszerzés tekintetében a vezetők elmondásai alapján nem túl rózsás a helyzetük. Bár folyamatos javítások lesznek és vannak a cégnél, új kocsi gyártására adnak ki ajánlatokat, szóval lehet, hogy még lesz jövőre gyártás, de még ebben sem voltak biztosak a vezetők. Volt olyanról szó, hogy leveszik jelentősen a kocsigyártásnak a díjait így kérdéses, hogy nyereség nélkül a jövőben meg tudja e úszni a cég, ha gyártás sem lesz, ami nagyon kritikus is lehet. Ha viszont így marad, akkor nem lesz a jövőben gyártás és így leviszik a költségeket, akkor veszteséges lesz jövőre a cég.

A harmadik dolog, ami említésre méltó, hogy nagyon nagy a nyomás az anyacég felől, mert minél több mindent az OBB-től akarják beszerezni az anyagokat, pedig nem szerzik be olcsóbban az OBB-től, mint a közvetlen beszállítóktól. Ha ez ebbe az irányba megy tovább, illetve ha még több alkatrészt vagy esetleg mindent onnan kell majd megrendelni a cégnek, akkor ezzel a beszerzés megszűnhet a cégnél. A tavalyihoz képest a jövőre vetőlegesen a beszerzésnek rossz kilátást látok a cégnél. Úgy látom, hogy ez az állapot elbutítaná a céget, tehát nem lenne önálló beszerzés a cégnél. Ezt elég nagy problémának gondolom, hiszen ha felmerül valamilyen probléma, akkor nem tudnak majd kihez fordulni csak az anyavállalathoz, de ha ott is van például egy szabadság vagy is fellép valamilyen gond ott is, akkor ez által a miskolci cégnél a gyártás is leáll egy kis időre. Az idei évben az OBB-n keresztül a kocsik alkatrészeinek 2/3 része jött ezt egy év alatt sikerült nekik elérni, amit korábban mindent közvetlen beszállítóktól sikerült beszerezni. Ezáltal a beszerzés meg is szűnhet, hiszen elég a központi raktározásból lehívni dolgokat így sajnos emberektől is megválhat a cég. Tehát az én meglátásom, hogy a cégnek a beszerzési önállóság tekintetében negatív felé hajlik a mérleg, hiszen ha egy cégnek nincs önállósága a beszerzés területén, ami az értékesítést is egyre jobban magába vonja, akkor teljesen ki lesznek szolgáltatva.

4. A TS HUNGÁRIA KFT BESZÁLLÍTÓINAK VIZSGÁLATA SAJÁT KUTATÁSOM ALAPJÁN

Nagyon fontos a vállalat életében, hogy milyen a beszerző. Az üzleti rendszerek kulcseleme a beszerzés fontossága, hisz manapság minden eddiginél nagyobb szükség, valamint lehetőség van bennük. Egyre fontosabbá válik a minőség-ellenőrzés, a beérkező anyagok specifikációja és a hatékony ütemezés. A feldolgozóipari ágazatokban a vállalkozás szempontjából fontos odafigyelést igényel. Beszerzéssel kapcsolatos információval kell rendelkeznie az erre kinevezett személynek a kialakuló koordinációk véghezviteléhez. Ennek megfelelően meg kell ismerni a beszállítók körét, mivel e nélkül nem jöhet létre a beszerzés. Úgy gondolom a beszállítók nagy szerepet játszanak e téren. Ennek alapján készítettem el ezt a kérdőívet. A kérdőívet több céglátogatás alapján, többszöri Minőség Ellenőrzési Osztályon történő beszélgetések alapján készítettem el. Ezt a 2012-es beszállítók között szeretném felmérni, majd ennek értékelésével segíteni a TS Hungária Kft. munkáját.

2. táblázat: A beszállítók minőségképességének vizsgálata

Készítette: Tamás Adrienn A TS Hungaria megbízásából	BESZÁLLÍTÓK MINŐSÉKGÉPESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA BESZÁLLÍTÓI KÉRDŐÍV
---	---

Beszállító neve:
Telephelye:
Telefon/Telefax száma:
E-mail címe:
Kapcsolatot tartó megbízott munkatárs neve, beosztása, telefonszáma:
Rendelkezik-e tanúsított minőségirányítási rendszerrel, ha igen mely szabvány szerint? Tanúsító szerv neve: Tanúsítás időpontja: Tanúsító okirat száma:

Ha nincs, tervezik-e a rendszer kiépítését?
Rendelkezik-e hegesztőüzemi tanúsítással, ha igen mely szabvány szerint? Tanúsító szerv neve: Tanúsítás időpontja: Tanúsító okirat száma: Ha nincs, tervezik-e a rendszer kiépítését?
Minősítésbe bevont telephelyek (foglalkoztatottak száma):
Vállalat fő profilja (minősített tevékenységi területe):
Referenciamunkái:

Forrás: Saját

3. táblázat Szakterületek felelős vezetői

SZAKTERÜLETEK FELELŐS VEZETŐI		
SZAKTERÜLET:	FELELŐS NEVE:	TELEFONSZÁMA:
Értékesítés:		
Vevőszolgálat:		
Minőségellenőrzés:		
Minőségirányítás:		
Hegesztési felelős:		
Környezetvédelmi felelős:		
Fejlesztés:		
Anyagbeszerzés:		
Gyártás előkészítés:		
Gyártás I:		
Gyártás II:		
Szállítás:		
Műszaki (Technológiai) Osztály:		

Forrás: Saját

4. táblázat: Általános kérdések

Sor- Szám	KÉRDÉS	Igen*	Nem*
ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK			
1.	Szállít, vagy szállított-e azonos, vagy hasonló terméket más megrendelőnek is? Ha igen, kinek?		
2.	Szükséges-e új gyártási folyamat kialakítása a megrendelés teljesítéséhez?		
3.	Van-e a felsővezetés által kinyilvánított minőségpolitikája, környezet-védelmi politikája?		
4.	Van-e minőségügyi kézikönyve?		
5.	A minőségügyi rendszer része-e a műszaki tervezési folyamat?		
6.	Rendelkeznek - e a megrendelés tárgyát képező termékre vonatkozó, független terméktanúsítással?		
7.	A megrendelés végrehajtása során igénybe kívánnak-e venni beszállító, vagy kooperáló vállalatot?		
8.	Kész-e műszaki és minőségügyi kérdésekben együttműködni a TS Hungária Kft.-vel?		
9.	Lehetséges-e a TS Hungária Kft. megbízottjának előzetes egyeztetést követően, a gyártás és minőség-irányítás területére betekintést nyernie?		
10.	Értesítik-e a TS Hungária Kft.-t, ha szervezeti felépítésükben, vagy minőségügyi/környezetirányítási rendszerükben alapvető változás következik be?		
11.	Vizsgálják-e a beszállítóik, kooperációs partnereik, alvállalkozóik minőségképességét?		
12.	Megkövetelik-e a beszállítóiktól a minőségügyi rendszer alkalmazását?		
13.	Megkövetelik-e a beszállítóiktól a hegesztőüzemi alkalmasságot?		

Forrás: Saját

5. táblázat: Szervezet

SZERVEZET			
14.	Van-e a vállalatnak minőségügyi megbízottja?		
15.	Van-e a vállalatnak hegesztési felelőse?		
16.	Rögzítve van-e minden szervezeti egység feladatköre ?		
17.	Rögzítve vannak-e a minőséget befolyásoló folyamatok?		
18.	Vannak-e írásban rögzített eljárás utasítások?		
19.	Vizsgálják és értékelik-e a minőségirányítási intézkedések hatékonyságát?		
20.	Végeznek-e belső auditot?		
21.	Történik-e rendszeres értékelés a felső vezetés által?		
22.	Van-e rendszeres konzultáció a gyártás és a minőségirányítás között?		

Forrás: Saját

6. táblázat: Anyagbeszerzés

ANYAGBESZERZÉS			
23.	Létezik-e részletes specifikáció valamennyi alapanyag és alkatrész beszerzésére?		
24.	Van-e elkülönített terület a beérkezett anyag tárolására az idegenáru ellenőrzés elvégzéséig?		
25.	Jelölik-e a terméken az elvégzett idegen áru átvételt és annak eredményét?		
26.	Az anyagok elkülönített és jelölt tárolása megoldott-e?		
27.	Minősítik-e a beszállítóikat?		

Forrás: Saját

7. táblázat Gyártás előkészítés

GYÁRTÁS ELŐKÉSZÍTÉS			
28.	Van-e felelős kijelölve arra, hogy ellenőrizze a gyártmányra vonatkozó valamennyi specifikációt műszaki és teljesség szempontjából?		

29.	Új gyártmány bevezetése előtt végeznek-e gyárthatósági vizsgálatot?		
30.	Van-e technológiai utasítás az egyes részműveletekre?		
31.	Rendelkeznek-e a gyártáshoz szükséges anyag, technológiai és minőségirányítási szabványokkal?		
32.	Van-e a gyártási dokumentációk kezelésére vonatkozó szabályzat?		

Forrás: Saját

8. táblázat: Gyártás

GYÁRTÁS			
33.	Rendelkeznek-e a gyártáshoz szükséges valamennyi gyártóeszközzel és kapacitással?		
34.	A megrendelés teljesítéséhez rendelkeznek-e a szükséges számú és végzettségű szakemberrel?		
35.	Megoldott-e az azonosítás és a nyomon követés?		
36.	Van-e arra kidolgozott utasítás, hogy gyártási hiba fellépése esetén hogyan kell eljárni?		

Forrás: Saját

9. táblázat: Minőségvizsgálatok

MINŐSÉGVIZSGÁLATOK			
37.	Végeznek-e idegenáru átvételi vizsgálatot?		
38.	Végeznek-e ellenőrzést a beszállító telephelyén?		
39.	Végeznek-e gyártásközi ellenőrzést?		
40.	Végeznek-e végellenőrzést?		
41.	Alkalmaznak-e statisztikai mintavételes ellenőrzéseket?		
42.	Dokumentálják és archiválják-e a vizsgálati eredményeket?		

Forrás: Saját

10. táblázat: Készáru- Ellenőrzés

KÉSZÁRU ELLENŐRZÉS			
43.	A készáru ellenőrzést a megrendelő előírásai alapján végzik?		
44.	Jelölik-e a terméken a végátvétel elvégzésének tényét és eredményét?		
45.	Biztosított-e, hogy hibás termék nem kerül kiszállításra?		
46.	Van-e kidolgozott intézkedésterv arra az esetre, ha a hibás terméket mégis kiszállították volna?		

Forrás: Saját

11. táblázat: Csomagolás, Raktározás

CSOMAGOLÁS, RAKTÁROZÁS			
47.	Biztosított-e a csomagolást követően a termék azonosítása?		
48.	Biztosított-e az alapanyag és a késztermék állagmegóvása, időjárástól való védeltsége?		

Forrás: Saját

12. táblázat: Reklamációs ügyintézés

REKLAMÁCIÓS ÜGYINTÉZÉS			
49.	Összefogják-e központilag valamennyi reklamációs esetet és végeznek-e kiértékelést?		
50.	Hoznak-e javító intézkedéseket hasonló esetek elkerülésére?		
51.	Ellenőrzik-e a javító tevékenységek hatékonyságát?		
52.	Értesítik-e a megrendelőt előzetesen a gyártmányban előálló bármilyen változtatásról?		
53.	A Termék felelősségi törvény követelményeit figyelembe veszik-e?		

Forrás: Saját

A *-gal jelölt oszlopokat kérjük X jelölést használva kitölteni.

Kérjük, hogy az alábbi részt Társaságuk minőségirányítási vezetője, illetve felelős vezetője írja alá.

Tanúsítjuk, hogy a válaszok megfelelnek a valóságnak.

Vállaljuk, hogy a termelést, szolgáltatási képességünket és a minőségügyet, környezetvédelmet érintő, továbbá egyéb, a kérdőívre adott válaszainkat módosító- változás esetén, a szerződéses kapcsolat előtt informáljuk a Technical Services Hungaria Kft.-t.

4.1. Beszállító minősítés

Mint, ahogy az interjúból is kiderült, a beszállítókat auditálják, amit a MEO végez. Az auditálás során megvizsgálják a gyártó kapacitásukat, megvizsgálják, hogy megfelelő-e a szállító a cég számára, mindenféle tanúsítványokat elkérnek, amivel rendelkezik a cég. Erről a minősítésről egyébként a beszállítót is értesítik, hogy megfelelő, jó, kiváló vagy nem megfelelőre értékelik. Ennek alapján a TS Hungaria Kft. nagyon alapos munkát végez. **A következő beszállító minősítés alapján végzik a vizsgálatokat:**

13. táblázat: Beszállítói minősítés

EZEN MINŐSÉGÜGYI DOKUMENTUM KITÖLTÉSE - az EU 7 számú: BESZÁLLÍTÓ MINŐSÍTÉS eljárási utasítás szerint KÖTELEZŐ!				
Beszállító:		Címe:		
Ügyintéző:		Telefon:		Fax:
Minősített időszak:		E-mail:		
Beszállító sorszáma:		Internet:		
MINŐSÍTÉSI SZEMPONTOK		ADHATÓ HIBAPONTOK	HIBA-PONTOK	
1. SZÁLLÍTÓI MINŐSÉG	1.1. MINDEN VISSZAUTASÍTOTT SZÁLLÍTMÁNY	20		
	1.2. DOKUMENTÁLT MINŐSÉGI ELTÉRÉS VAN SZÁLLÍTMÁNYONKÉNT (n)	5		
	1.3. MINŐSÉGI BIZONYÍTVÁNYT NEM AD	50		
	1.4. MINŐSÉGI BIZONYÍTVÁNYT KÉSVE AD	5		
	1.5. MINŐSÉGÜGYI RENDSZERTANÚSÍTVÁNYA (ISO 900X) NINCS	20		
	1. ÖSSZES HIBAPONT	95+(n×5)		

2. SZÁLLÍT ÓI MEGBÍZ- HATÓSÁ G	2.1. A SZÁLLÍTÁST NEM TELJESÍTI		50	
	2.2. A SZÁLLÍTÁS KÉSEDELME (DOKUMENTÁLTAN) TERMELÉSKIESÉST OKOZ		15	
	2.3. A SZÁLLÍTÁS KÉSEDELME MIATT TÁRSASÁGUNKAT KÖTBÉREZIK		20	
	2.4. MENNYISÉGI MÓDOSÍTÁSA (NÖVELESE, VAGY CSÖKKENTÉSE) NEM LEHETSÉGES		10	
	2.5. A SZÁMLÁZÁS és a TELJESÍTÉS NEM EGYEZIK		10	
	2.6. MEGRENDELÉST NEM IGAZOL VISSZA		10	
	2.7. INFORMÁCIÓADÁS NEM MEGFELELŐ		5	
	2. ÖSSZES HIBAPONT		120	
3. SZÁLLÍT ÓI ÁR és FIZETÉSI FELTÉTE LEK		1-14 nap	5	
		15-29 nap	2	
	3.2. CSAK KÉSZPÉNZÉRT SZÁLLÍT		15	
	3.3. FIZETÉSI ELŐLEGET KÉR KÉSZPÉNZBEN		15	
	3.4. FIZETÉSI ELŐLEGET KÉR ÁTUTALÁSSAL		10	
	3.5. KÉSEDELMI KAMATOT FELSZÁMÍT		5	
	3.6. MENNYISÉGI NÖVELESE ESETÉN ÁRENGEDMÉNYT NEM AD		5	
	3. ÖSSZES HIBAPONT		57	
MINDÖSSZESEN ADOTT HIBAPONT			272+(n×5)	25
HIBAPONT	ÉRTÉKELÉS	MAGYARÁZAT	MEGJEGYZÉS	KEDVEZŐBB MINŐSÍTÉSŰ BESZÁLLÍTÓ
0-15	K	KIVÁLÓ		
16-30	A	JÓ		
31-45	B	MEGFELELŐ		
45<	C	NEM FOGADHATÓ EL		
ELŐZŐ MINŐSÍTÉS:			MINŐSÍTÉS:	
DÁTUM		BESZERZŐ aláírása		LOGISZTIKAI IGAZGATÓ aláírása

Forrás: TS Hungaria Kft

A beszállító minősítése értékelési szempontok szerint történik, előre meghatározott adható hibapontok alapján. A hibapontok nem bonthatók, vagyis az értékelésnél "0" vagy a minősítési szempont hibapontja adható.

4.1.1. Szállítói minőség

MINDEN VISSZAUTASÍTOTT SZÁLLÍTMÁNY; idegenáru minőségi átvétele során az idegenáru átvevője (IMEO) a beérkezett szállítmányt (teljes egészében) minőségileg nem találja megfelelőnek, és a szállítmány visszautasításra (visszaküldésre) kerül.

DOKUMENTÁLTAN MINŐSÉGI ELTÉRÉS VAN SZÁLLÍTMÁNYONKÉNT; a MEO eltérési jegyzőkönyvet vett fel a beszállított termék (szállítmány) "n" darabjáról.

MINŐSÉGI BIZONYÍTVÁNYT NEM AD; a megrendelésben foglaltakkal ellentétben a szállított termékhez minőségi tanúsítványt, (műbizonylatot) nem biztosít.

MINŐSÉGI RENDSZERTANÚSÍTVÁNYA (ISO 9001) NINCS; a beszállító a rendszer folyamatait a minőségirányítási, (minőségbiztosítási) követelmények szerint tanúsítottan - nemzetközileg elfogadott, bejegyzett rendszertanúsító szervezettel- nem szabályozta.

MINŐSÉGI BIZONYÍTVÁNYT KÉSVE AD; a beszállító a megrendelésben foglaltakkal ellentétben a szállított termékhez minőségi tanúsítványt, (műbizonylatot) késve biztosít, ami a termék felhasználását Társaságunknál akadályozza, illetve egyedi, költséges eljárást (sürgősségi anyagfelmentést) igényel.

4.1.2. Szállítói megbízhatóság

SZÁLLÍTÁST NEM TELJESÍT; a beszállító a szerződésben vállalt termékszállítást nem teljesíti.

A SZÁLLÍTÁS KÉSEDELME (DOKUMENTÁLTAN) TERMELÉSKIESÉST OKOZ; a megrendelt terméket határidőre nem szállította le és ezzel dokumentáltan termelés kiesést (leállást, kényszerszabadságolást) okozott.

SZÁLLÍTÁS KÉSEDELME MIATT TÁRSASÁGUNKAT KÖTBÉREZIK; a Társaságunk teljesítőképességét hátrányosan (gazdasági eredménycsökkenés, üzleti jó hír csökkenés, megbízhatóság) befolyásolja.

INFORMÁCIÓADÁS NEM MEGFELELŐ; árajánlatkéréskor, valamint a megrendelés teljesítésének időpontjáig a beszállító információ szolgáltatása pontatlan, nem felelősségteljes.

A SZÁMLÁZÁS ÉS A TELJESÍTÉS NEM EGYEZIK; a ténylegesen beszállított termékmennyiség és a számlán feltüntetett termékmennyiség nem egyezik,

MEGRENDELÉST NEM IGAZOL VISSZA; a megrendelés szóban elfogadásra kerül, de annak teljesítését és a teljesítés feltételeit írásban nem igazolja vissza,

MENNYISÉG MÓDOSÍTÁSA (NÖVELÉSE VAGY CSÖKKENTÉSE) NEM LEHETSÉGES; a megrendelésben, szerződésben rögzített termékmennyiség nem növelhető, vagy nem csökkenthető.

Ha a beszállító egymás után kétszer "NEM FOGADHATÓ EL" minősítést szerez, úgy a beszerzési és raktározási vezető feladata törölni a minősített beszállítók listájáról.

4.1.3. Szállítói ár és fizetési feltételek

FIZETÉSI HATÁRIDŐ; a beszállító a termékének ellentételezését, kifizetését milyen határidőre kéri (1-14 nap, 15-29 nap).

KÉSZPÉNZÉRT SZÁLLÍT; készpénzen kívül más fizetési módot nem fogad el,

CSAK FIZETÉSI ELŐLEGET KÉR KÉSZPÉNZBEN; a megrendelés teljesítését készpénzben történő előleg befizetéséhez köti.

FIZETÉSI ELŐLEGET KÉR ÁTUTALÁSSAL; a megrendelés teljesítését átutalással történő előleg befizetéséhez köti.

KÉSEDELMI KAMATOT FELSZÁMÍT; késedelmes fizetés esetén kamatot kér.

MENNYISÉGI NÖVELÉS ESETÉN ÁRENGEDMÉNYT NEM AD; a megrendelt mennyiségtől függetlenül, egy ugyanazon az áron szállít.

Megrendelést "C" kategóriába sorolt szállítótól kezdeményezni csak rendkívül indokolt esetben az Ügyvezető Igazgató, vagy a Logisztikai Igazgató engedélyezhet, a Minőségirányítási Vezető véleményezése mellett.

2010-ben 50 darab beszállító céget minősített a vállalat. Azokat a cégneveket fogom feltüntetni, amelyek a "Kiváló", a "Jó" és a "Megfelelő" kategóriába estek bele.

Kiváló kategóriába eső cégek:

A-Z Lokomat, Bamli Művek Kft, BIM Rugóipari Ker. Kft., B- Metál Kft., B-TEK TRADE KFT, Bonatrans Group as. , CAF s.a. , Csavária Kft, Diósgyőri Fogaskerék Gyártó Kft., Dutrade ZRt, ETS, Euro Gumi Ker. Kft, Euro Metall Kft, Fabory Hungary Kft, Faigle Kunststoffe GmbH, Ferdinand Gross Hungary Kft, GTE Emelőstechnika Kft, HEXA-CO Kft, KINEX Bearings a.s., Knorr-Bremse GmbH, Mäder Bevonatrendszer Festékipari Kft,

Magyar Lakk Festékgyártó és Ker. Kft, Miskolci Vasipari Zrt. , MSV Metal Studénka, a.s., Necron Kft, Nordker-M Kft, Rechen Kft, Ronin-Ker Kft, Ruukki Hungary Kft, Salzgitter Mannesmann Kft, Szimfék Zrt. Thyssenkrupp Ferroglobus Zrt, Wilckens Farben GmbH.

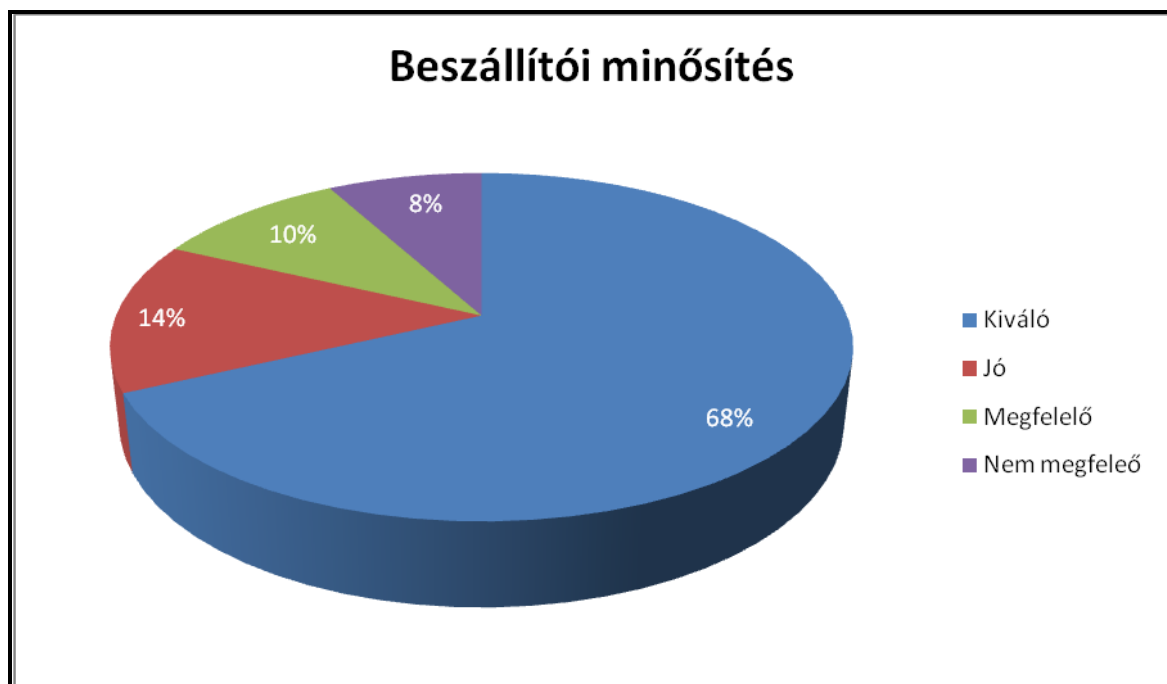
Jó kategóriába eső cégek:

Dublorex Kft., JAF HOLZ Kft., Kentaur Kft., KÖNIGFRANKSTAKL Kft., Mofer Kft., Szakálfém Kft., Vilár Kft.

Megfelelő kategóriába eső cégek:

Schwab Verkehrstechnik AG, Tatravagonka a. s, Knorr-Bremse GmbH, KRNÁCS Kft., ELH GmbH. [2]

Összesítés a beszállítók minősítéséről:



12. ábra Beszállítók minősítése

Forrás: Saját

4.2. Beszállítói kérdőív elemzése (Primer kutatás)

A kérdőívemmel különböző beszállítókat kerestem fel országszerte, akik közül 12 felelt meg a vállalatnak, hiszen csak azok a beszállítók felelnek meg, akik megfelelő ISO tanúsítvánnyal rendelkeznek. Mint ahogy említettem már ezek a tanúsítványok nagyon fontosak a TS Hungária életében, így őket segítve elvégeztem ezt a kutatást a 2012-es évre.

A kérdőívembe lehet látni, hogy több témakörre bontottam fel őket:

- Általános kérdések
- Szervezet
- Anyagbeszerzés
- Gyártás előkészítés
- Gyártás
- Minőségvizsgálatok
- Készáru- Ellenőrzés
- Csomagolás, Raktározás
- Reklamációs ügyintézés

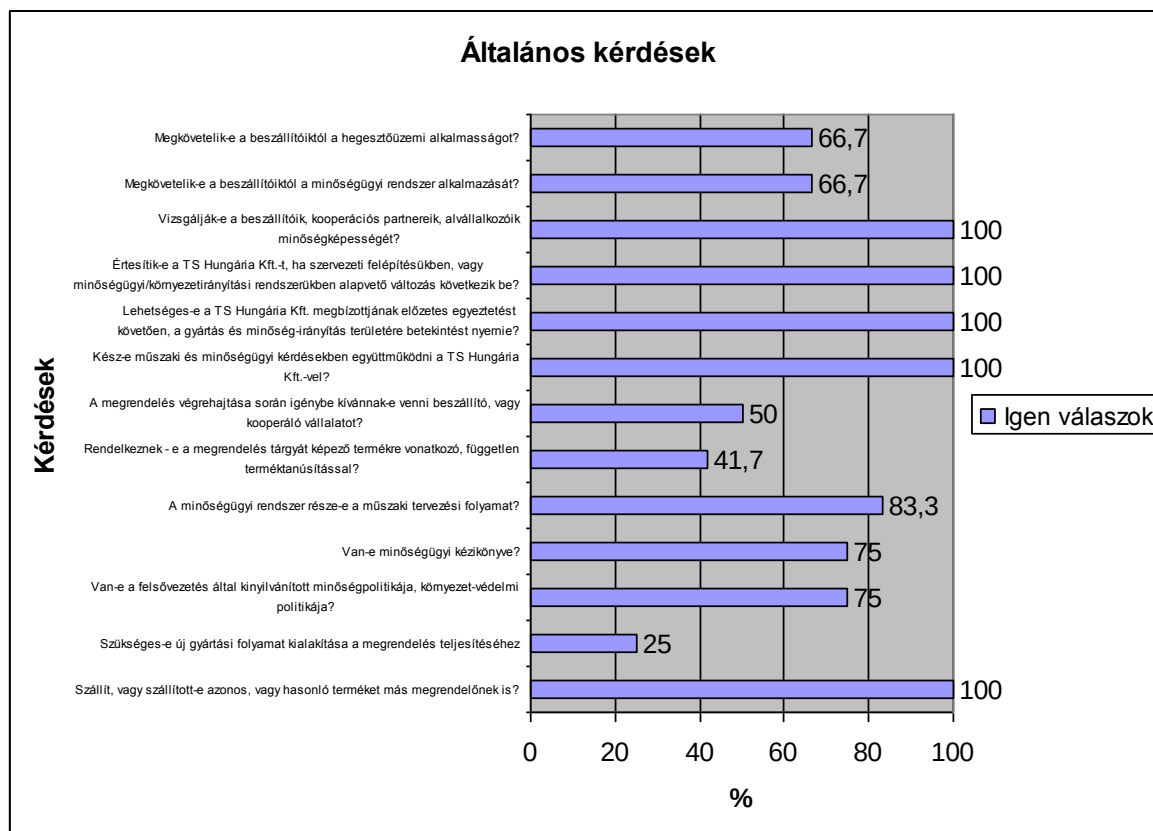
Összesen 53 kérdést készítettem, amivel próbáltam a cég számára fontosabb kérdésekre szert tenni. A kérdőívem elemzését egy program segítségével elemeztem, ez pedig az SPSS volt. A program alapján össze tudtam vetni a kérdéseket egymással, valamint egyenkénti kérdések elemzését is el tudtam készíteni, így össze lehetett hasonlítani a cégeket, hogy melyik a számunkra legmegfelelőbb beszállító. A válasz lehetőségek igen és nem, valamint demográfiai kérdések nem voltak, hiszen ez nekem az általános kérdéseknek voltak megfelelőek, ugyanis nekem a cégnevek, adatok stb.... voltak a lényegesek.

A 12 cég volt az, akik megfeleltek a kutatásom szerint:

Vilár Kft, Miskolci Vasipari Acél szerkezetgyártás Zrt. B-Metal Kft., RONIN-KER Kft., Gömör-Vas Kft., Dublorex Kft., GRAMPET Debrecen Vagongyár Kft., SBS Kft., MÁV Vasjármű Járműjavító és Gyártó Kft., MSV METAL Studénka, Schoen + sandt Hungary Kft., Bamil-művek termelő és kereskedelmi Kft.

A következő diagramokon szeretném bemutatni a cégek eredményeit, mégpedig azért mert csak ennek a 12 cégnek volt megfelelő ISO tanúsítványa, így velük tudtam elvégezni a kutatásom. A diagramokat témakörökre bontottam le, mint ahogy azt már említettem:

4.2.1. Általános kérdések elemzése



13. ábra: Általános kérdések elemzése

Forrás: saját

Ennél a témakörnél szerettem volna megtudni pár alapvető információt a beszállító cégekről, ugyanis nagyon fontos az, hogy készek e együttműködni a másik féllel. Természetes ezzel mindenki egyet értett. Az is nagyon fontos, hogy a kérdésekből megtudható, hogy milyen minőségpolitikát illetve környezetvédelmi politikát folytat a cég vagy van e egyáltalán. Itt 3 céget emelnék ki, azaz a cégek 25%-t, de azért mert náluk nincs a felső vezetés által kinyilvánított minőségpolitikájuk: Vilár kft, Gömör-Vas Kft., Dublorex Kft. Azt is lényegesnek tartottam, hogy a beszállító cég a TS Hungária Kft.-nek megfelelő terméket szállítottak- e már vagy új gyártásra lenne szükség a megrendeléshez. A diagramból jól látható, hogy mindenki szállított már ehhez hasonló terméket, de mégis több cég, többek között: Vilár kft, RONIN-KER Kft. és a Gömör-Vas Kft.-nek szükséges új gyártási folyamat kialakítására a megrendeléshez.

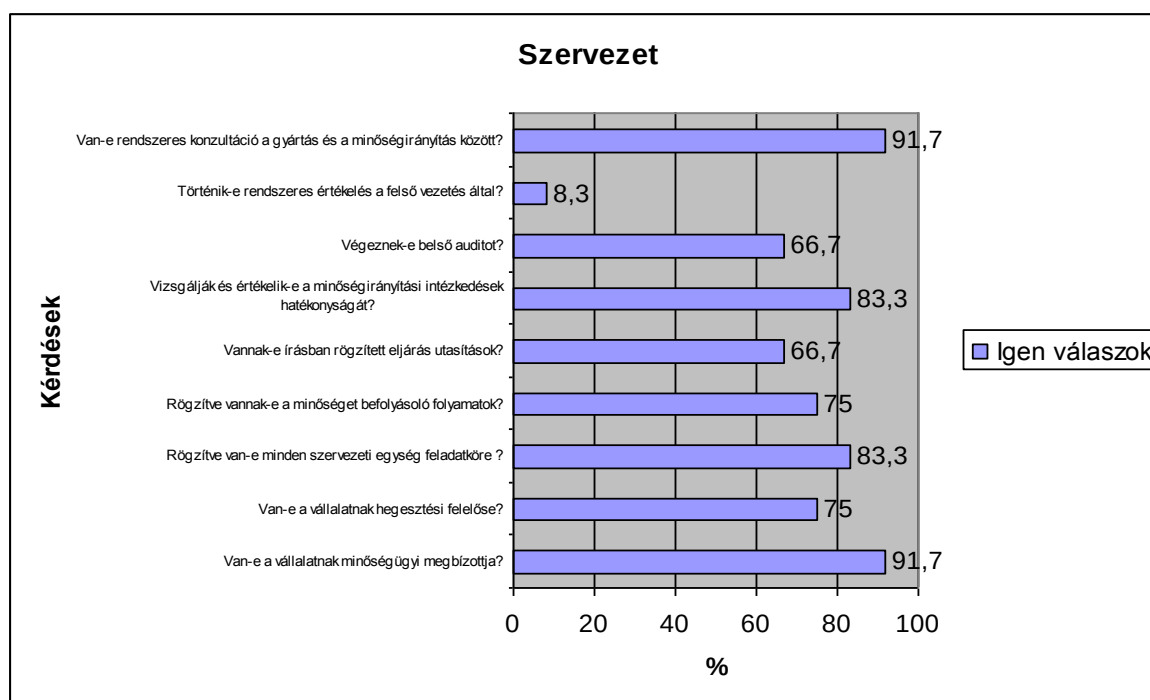
Mint ahogy említettem már többször is fontos a TS Hungária Kft.-nek, hogy a megrendelés tárgyát képező termékre vonatkozó független terméktanúsítvánnyal rendelkeznek- e a cégek. Sajnos csak 41,7 %-uk voksolt igennel, így úgy gondolom, hogy a

TS Hungária Kft. a következő cégeket előnybe részesíti a többihez képest: RONIN-KER Kft., SBS Kft., MSV METAL Studénka, Schoen + sandt Hungary Kft., Bamil-művek termelő és kereskedelmi Kft.

Nem csak az jelentős, hogy a Kft. ellenőrizze a beszállítókat, de a beszállítóknak is kell ellenőrzést végezniük a beszállítóik, kooperációs partnereik, alvállalkozói minőségképességei között. Mind a 12 cégnél történik ilyen ellenőrzés, ami jól látható a diagramon is.

Megkövetelik-e a beszállítóiktól a minőségügyi rendszer alkalmazását? Feltettem ezt a kérdést is, hiszen egy beszállító legyen pontos, az elvárásoknak történjen minden az 5 M-nek megfelelően, tehát a minőségre is nagyon oda kell figyelni a beszállítóknak, amit kiemeltem. Mindössze 66,7 % tartozik ebbe a csoportba, akiknél megkövetelik ennek a rendszernek az alkalmazását. Mivel ez jó a Kft.-nek ezért úgy gondolom, hogy szintén előnyben részesítheti a cég majd a következő cégeket: Vilár Kft, Miskolci Vasipari Acélszerkezetgyártás Zrt., RONIN-KER Kft., Gömör-Vas Kft., GRAMPET Debrecen Vagongyár Kft., SBS Kft., MSV METAL Studénka, Bamil-művek termelő és kereskedelmi Kft.

4.2.2. Szervezet elemzése



14. ábra: Szervezet elemzése

Forrás: saját

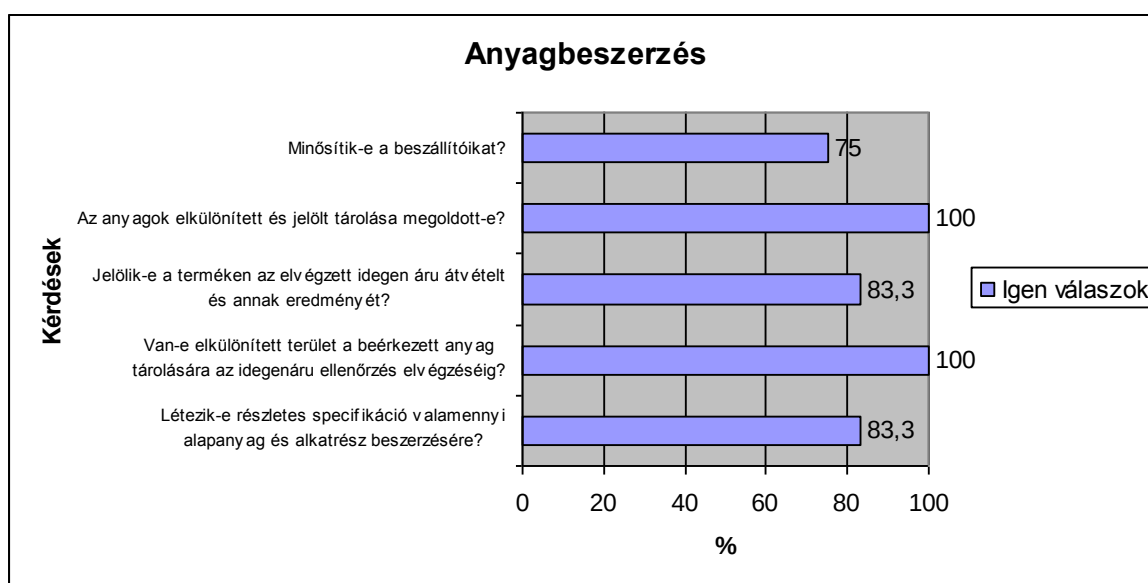
Nem mindegy, hogy milyen beszállító szervezettel vesszük fel a jövőben a munkakapcsolatot, ezért úgy gondoltam, hogy a kérdőívemben kitérek pár szervezeti kérdésre is. Kulcsfontosságúnak tartom a megbízhatóságot. Sok hasznos információt lehet leszűrni a kérdéseimből a szervezetre nézve. Úgy gondolom a MEO vezetőnek ezt is fel kell mérnie, hiszen nem csak a gyakorlatban kell megelégednünk a beszállító cégekkel, de le is kell tudni papírozni őket.

Mivel a TS Hungária Kft.-nél a beszerzési osztályvezetőnek el kell velük számolni így fontos, hogy a beszállítók mindent törvényesen végezzenek el. Mint a diagramból is látható a RONIN-KER Kft. és a Dublorex Kft. nem rögzítik a szervezeti egység feladatkörét, így ezek a cégek ebből a szempontból nem megfelelőek. A RONIN-KER Kft. egyedüli cég, ahol szintén nincs a vállalatnak minőségügyi megbízottja. Ez rájuk vonatkozva szintén fekete foltot jelent.

Jelentős egy szervezet életében, hogy ne csak vizsgálják a minőségirányítási intézkedések hatékonyságát, hanem értékeljék is. A kérdésem célja az volt, hogy felmérjem, kik végzik egyáltalán el mind a két dolgot. 83%-nál ez megtörténik. Sajnos, ennél a két cégnél: RONIN-KER Kft. és a Dublorex Kft.-nél ez nem így van.

Mint, tudjuk, egy szervezet akkor működik jól, ha minden szabályosan és ellenőrizve történik. Az interjúk alatt is azt tapasztaltam, hogy a cég a belső auditot kulcsfontosságúnak tekinti, így a beszállító cégeknél is rákérdeztem erre. A Vilár Kft., RONIN-KER Kft., Gömör-Vas Kft. és a Dublorex Kft.-nél ezek nem történnek meg, így ezek a cégek hátrányban vannak a többihez képest.

4.2.3. Anyagbeszerzés elemzése



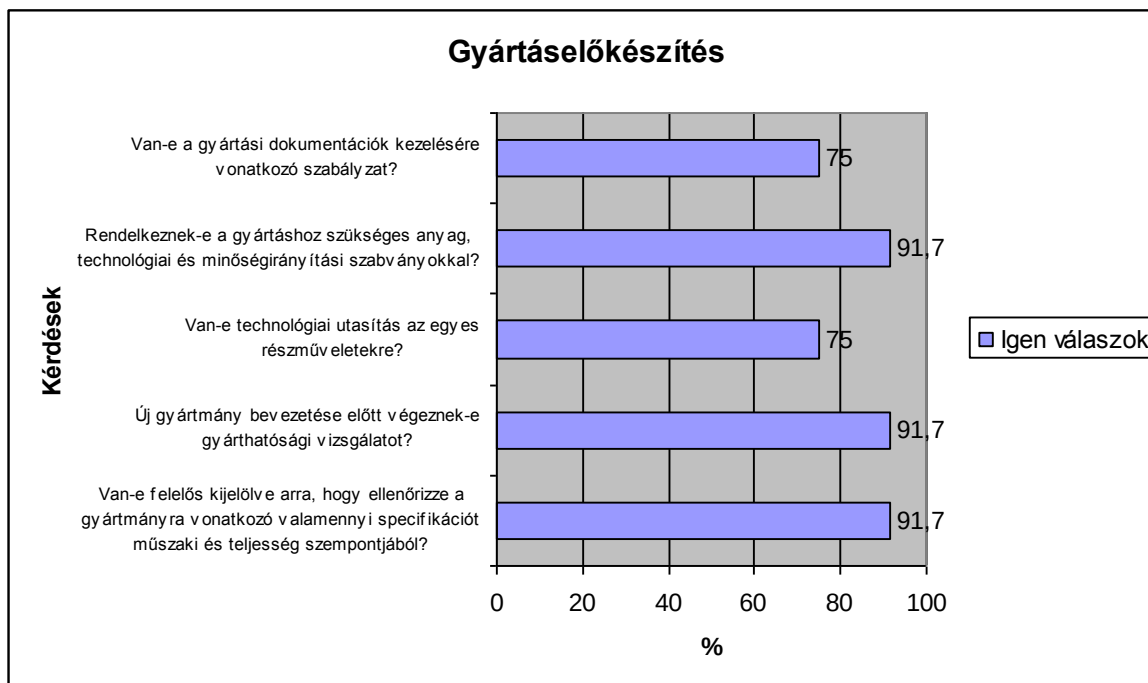
15. ábra: Anyagbeszerzés elemzése

Forrás: saját

A beszállító fő feladata az anyagbeszerzés, azaz az anyagok szállítása valamint tárolása. Ha további alapanyagra vagy alkatrésze lenne szükség egy beszállító cégnek, jelentős, hogy legyen erre specifikációja. A Vilár Kft.-nél és a Gömör-Vas Kft.-nél nincs erre lehetőség.

Ahogy az előbb említettem, a szállításon kívül fontos az anyagok tárolása is egy beszállítónál. Létezik-e elkülönített terület a beérkezett anyag tárolására az idegen áru ellenőrzés elvégeztéig. Mind- mind elemi dolgok, amikre ezért, választ szerettem volna kapni. Ilyen téren egyik beszállítóban sem csalódtam, hiszen mindenhol van erre alkalmas terület. Viszont arra már nem kaptam 100%-os igent, hogy az idegen áru átvételét és annak eredményét jelölik-e a terméken. A Vilár Kft.-nél és a Dublorex Kft.-nél nem jelölik a terméken ezeket a kritériumokat.

4.2.4. Gyártás előkészítés elemzése



16. ábra: Gyártás előkészítés elemzése

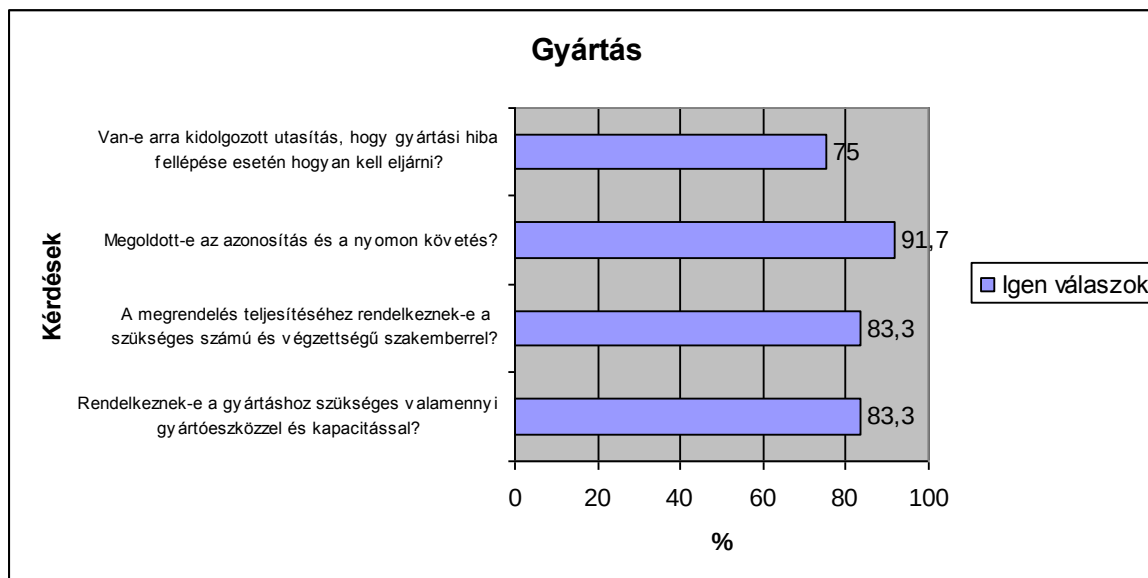
Forrás: saját

Egyedül a RONIN-KER Kft. volt az, akinél nem volt felelős kijelölve arra, hogy ellenőrizze a gyártmányra vonatkozó valamennyi specifikációt műszaki és teljesség szempontjából. Szintén egyedüli cég volt ahol új gyártmány bevezetése előtt nem végeznek gyárthatósági vizsgálatot.

A gyártás előkészítésnek is megvan a sajátos ütemezése, amik le vannak bontva részműveletekre. Ez a 3 cég: Vilár Kft, RONIN-KER Kft. és a Gömör-Vas Kft. azok, ahol nincs technológiai utasítás az egyes részműveletekhez, így náluk nincs ilyenfajta ütemezés se.

A gyártási dokumentáció kezelése is számottevő egy beszállító életében, így rákérdeztem, hogy történik-e erre vonatkozó szabályozás, amire 75 % igent kaptam.

4.2.5. Gyártás elemzése



17. ábra: Gyártás elemzése

Forrás: saját

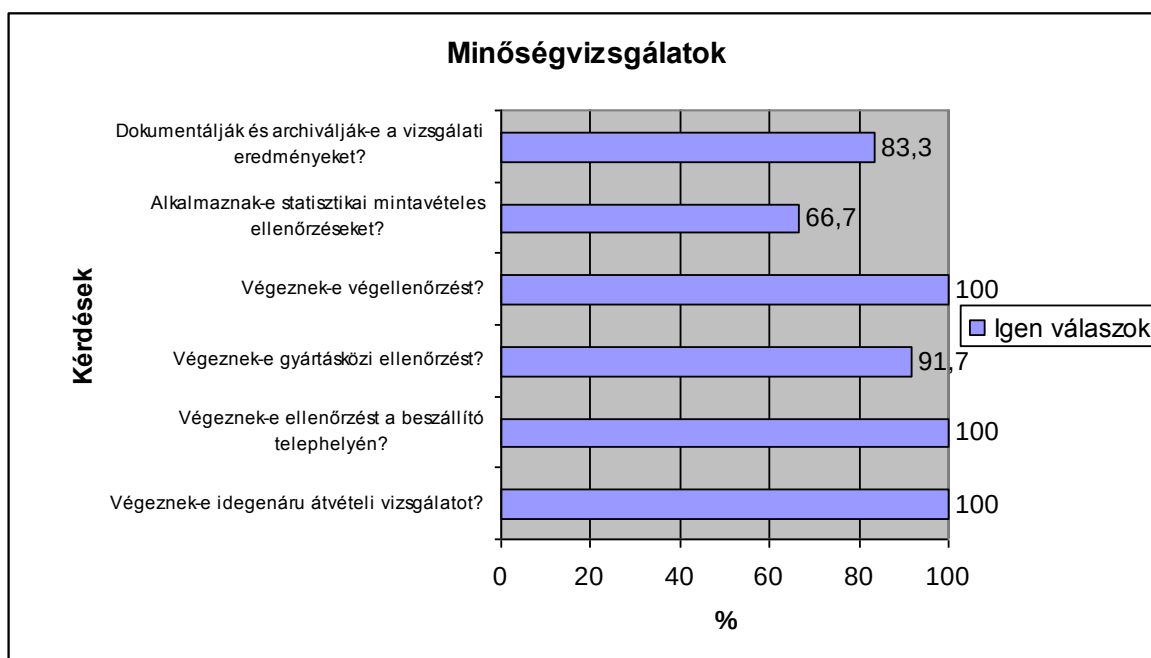
A szállítás mellett kulcsfontosságú szerep jut, hogy a cégek rendelkeznek-e megfelelő gyártóeszközzel. Hiszen nem mindegy, hogy a szállításnál ez problémákat okoz-e vagy sem, mivel ez akár plusz kiadás is lehet. Mindössze a B-Metal Kft-nél és a RONIN-KER Kft-nél okozhat ez nehézségeket.

Egy jó vállalat csak akkor működik a legjobban, ha a vezetőség és persze az alkalmazottak megfelelő szakképesítéssel rendelkeznek. Ha ez nem így történik, akkor ez problémát okozhat a munkákba, esetleges beszállításokban. Szintén az előbb megemlített két cégnél léphetnek fel esetleges komplikációk.

A termékek azonosítása és nyomon követéséből tudjuk meg, hogy az adott termék éppen hol tart. Mivel szerződéssel történik a megrendelés így a beszállító cégnek be kell tartani a megadott kritériumokat, mint például az egyik legfontosabb tényezőt a határidő betartását. Ezért tartottam fontosnak, hogy rákérdezzek a nyomon követésére. Sajnos a RONIN-KER Kft.-nél ez nem lehetséges.

Ha esetleges gyártási hiba akad, akkor gyorsan kell előállni egy új ötlettel, hogy hogyan is lehetne ezt a problémát kiküszöbölni. Mindent a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban kell elvégezni, ami a Vilár Kft-nél, a RONIN-KER Kft-nél és a Gömör-Vas Kft.-nél problémát okozhatnak.

4.2.6. Minőségvizsgálatok elemzése



18. ábra: Minőségvizsgálatok elemzése

Forrás: saját

Már többször említettem, hogy mindenféleképpen a TS Hungária Kft. megbízható, árban megfelelő, pontos, a szabályoknak megfelelő és ellenőrzött beszállítót szeretne. Ezért úgy gondoltam, hogy készítek a minőségvizsgálatokról szóló pár kérdést, amiből megtudhatjuk, hogy milyen ellenőrzéseket végez maga a beszállító cég.

A beszállítónak nemcsak az elején kell ellenőrzést végeznie és nemcsak a beszállító telephelyén, hanem az áru átvételekor egy végellenőrzést is kell készíteni. A diagramból jól látható, hogy az összes cég az ellenőrzésre odafigyel. Sajnos a RONIN-KER Kft. volt az egyetlen olyan cég, ahol a gyártás közben nem végeznek ellenőrzést.

A statisztika szempontjából jelentős, hogy ezeket az ellenőrzéseket dokumentálja a vállalat, viszont a RONIN-KER Kft. és a Dublorex Kft. nem végez dokumentálást.

4.2.7. Készáru ellenőrzés elemzése



19. ábra: Készáru ellenőrzés elemzése

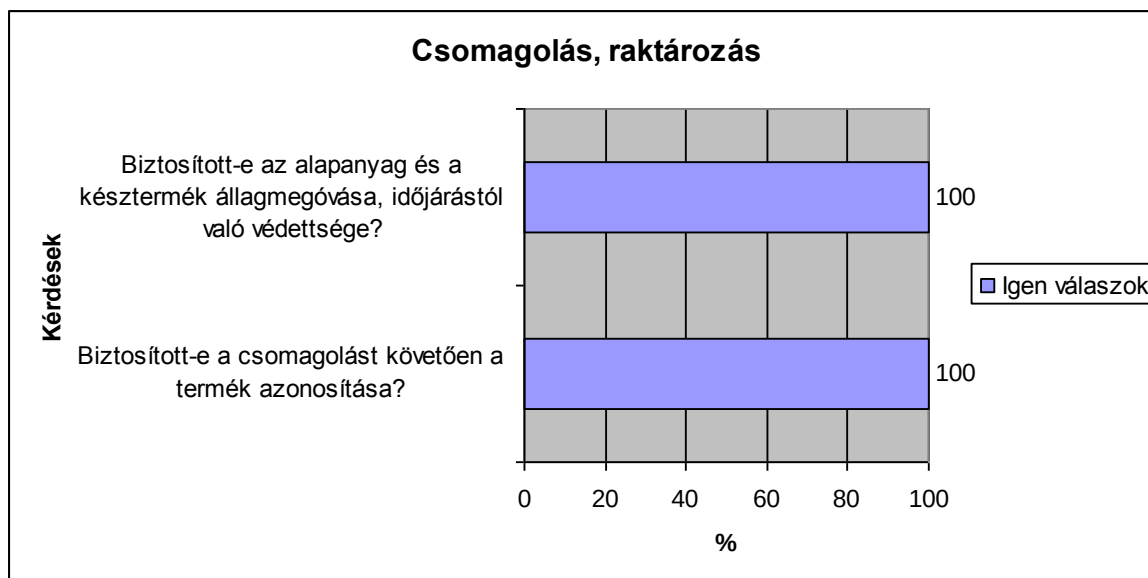
Forrás: saját

Az előző témámra visszatérnék ebbe a részben is, hiszen a készáru ellenőrzés nélkülözhetetlen egy beszállítás folyamán. Hiszen a termékekért felel, hogy minden eljusson a megrendelő előírásai alapján. Az összes cég végez ilyen készáru ellenőrzést.

Általában a végátvételt szokták jelölni a terméken, hogy a beszerzett anyagokat a cég is lássa dátumra lebontva, hogy mikor lett átvéve. Sajnos B-Metal Kft., a RONIN-KER Kft. és a Gömör-Vas Kft. nem jelöli ezt a beszállított termékeken.

100%-ban igent kaptam arra a kérdésemre, hogy biztosított-e, hogy hibás termék nem kerül kiszállításra. Ha esetleg mégis véletlenül belekerül hibás termék a szállítmányba, akkor 66,7%-nál van előre kidolgozott intézkedési terv.

4.2.8. Csomagolás, Raktározás elemzése

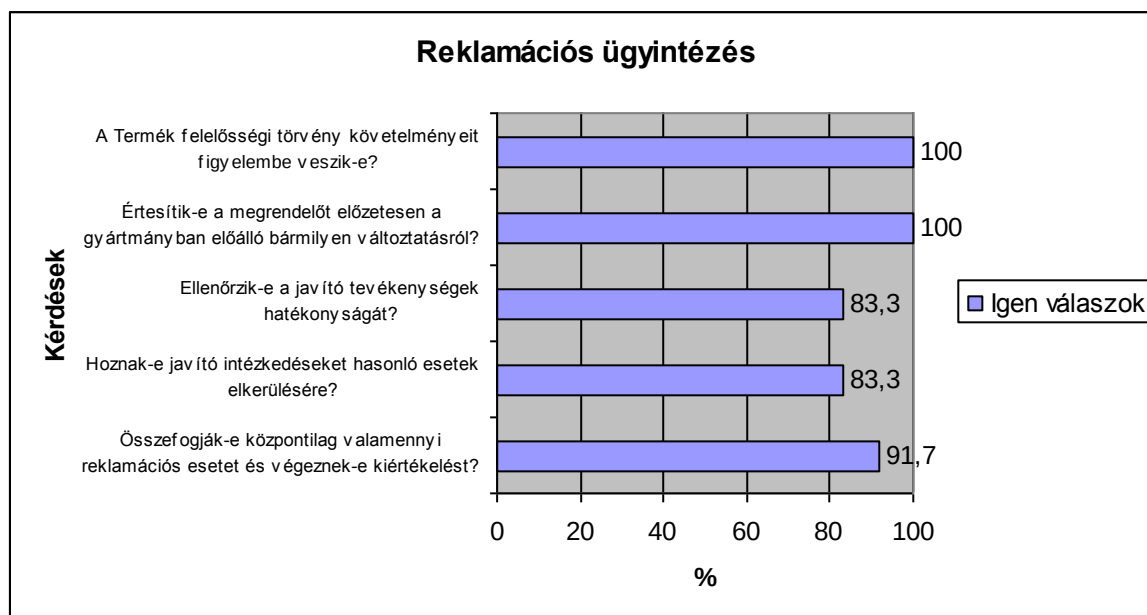


20. ábra: Csomagolás, raktározás elemzése

Forrás: saját

A csomagolás és a raktározás meghatározó a megrendelő számára, ezért emeltem ki a primer kutatásomban. Egy terméknel nagy odafigyelést igényel a csomagolás, valamint annak sérthetlensége, ami a szállítás folyamán akár meg is sérülhet. Ezért a károk okozása ellen erre nagyon ügyelni kell a beszállítónak. Tehát fontos, hogy a termék a szállítás után is ugyan olyan állapotba kerüljön a megrendelőhöz, amiben elindult az áru. Ezen kívül biztosítani kell az alapanyagok és a késztermékek állagmegóvását, időjárástól való megvédését. Az összes cég ezeknek a kritériumoknak megfelelően végzi a beszállítást, ami a diagramon is jól látható, hogy 100%-os a kérdéseimre adott igen válasz.

4.2.9. Reklamációs ügyintézés elemzése



21. ábra: Reklamációs ügyintézés elemzése

Forrás: saját

Ha bármi történne a beszállítás folyamán vagy hibás termék kerül a megrendelőhöz, akkor reklamáció történik. Ez azért jelentős kérdéssorozat, hiszen korrigálni szükséges a hibákat, mivel ez több költséggel jár. Vannak cégek ahol, központilag összefogják a reklamációs eseteket és végeznek kiértékelést is, de vannak ahol nem.

Jobb esetben javító intézkedéseket végeznek, hogy hasonló problémába ne kerüljön a beszállító, de a RONIN-KER Kft. és a Dublorex Kft. ezt nem preferálja.

A szállítás közben bármikor történhet változás esetleg probléma, akkor a megrendelőnek azonnali tájékoztatást kell nyújtani az eseményekről. Ha ez nem történne meg, akkor szerződészegés történne, de a jelenlévő 12 cégnél mindig történik jelzés a megrendelő felé valamint mindig figyelembe veszik a termék felelősségi törvényeket.

4.2.10. Kérdőív értékelése

A TS Hungária Kft kulcsfontosságú tényként kezeli azokat a beszállítói elvárásokat, melyek az árat, a minőséget és a pontosságot jellemzik. Ezek mind elengedhetetlen feltételei az eredményes és precíz munkavégzésnek, valamint elősegíti a vállalat és a beszállítók közötti bizalmas kapcsolat kialakulását.

A diagramok elemzése alapján szembeötlő az a tényező, hogy mely cégek nem felelnek meg a beszállítói elvárásoknak, mint például anyagbeszerzés, gyártás előkészítés, gyártás, tárolás, minőség ellenőrzés stb.

A beszállító fő feladata az anyagbeszerzés, azaz az anyagok szállítása valamint tárolása. Ha további alapanyagra vagy alkatrészre lenne szükség egy beszállító cégnek, jelentős, hogy legyen erre specifikációja.

A szállítás mellett kulcsfontosságú szerep jut, hogy a cégek rendelkeznek-e megfelelő gyártóeszközzel. Hiszen nem mindegy, hogy a szállításnál ez problémákat okoz-e vagy sem, mivel ez akár plusz kiadás is lehet.

A beszállítónak nemcsak az elején kell ellenőrzést végeznie és nemcsak a beszállító telephelyén, hanem az áru átvételekor egy végellenőrzést is kell készítenie.

Sajnos a RONIN-KER Kft. volt az egyetlen olyan cég, ahol a gyártás közben nem végeznek ellenőrzést.

Általában a végátvételt szokták jelölni a terméken, hogy a beszerzett anyagokat a cég is lássa dátumra lebontva, hogy mikor lett átvéve. Sajnos B-Metal Kft., a RONIN-KER Kft. és a Gömör-Vas Kft. nem jelöli ezt a beszállított termékeken.

Egyedül a RONIN-KER Kft. volt az, akinél nem volt felelős kijelölve arra, hogy ellenőrizze a gyártmányra vonatkozó valamennyi specifikációt műszaki és teljesség szempontjából. Szintén egyedüli cég volt ahol új gyártmány bevezetése előtt nem végeznek gyárthatósági vizsgálatot.

Egy terméknel nagy odafigyelést igényel a csomagolás, valamint annak sérthetlensége, ami a szállítás folyamán akár meg is sérülhet. Ezért a károk okozása ellen erre nagyon ügyelni kell a beszállítónak. Az összes cég ezeknek a kritériumoknak megfelelően végzi a beszállítást.

Ezek a kritériumok az adott cégekre vonatkoztatva nem előnyös tulajdonságként mutatkozik meg. Ezt az állításomat azzal támasztanám alá, hogy a diagramok elemzése során az említett cégek nem növekvő tendenciát mutattak.

Számos szempontoknak nem tesz eleget a RONIN-KER Kft., a Dublorex Kft., B-Metal Kft és a Vilár Kft. Véleményem szerint a szóban forgó beszállítókkal való kapcsolat kialakításába nem célszerű energiát fektetni, hiszen a távlati tervek között nem pozitív eredményként mutatkozna meg. A többi beszállító a TS Hungária Kft. szerintem jól tudnának együtt dolgozni, hiszen a számukra legmegfelelőbb kritériumokra tesznek szert.

5. PROBLÉMÁK MEGOLDÁSI JAVASLATA

Mint ahogy írtam az interjú témakörnél, három problémát véltem felfedezni, amire rövid javaslatokat írtam:

Sok gondot okozott a beszerzés oldalán az SAP rendszer, mert nem volt meg minden anyagnak a cikkszám, ami alapján be tudták volna vinni a rendszerbe az anyagokat. Ez az időigényes része a rendszernek, ami sajnos még legalább egy évbe kerülne a cégnek, hogy minden anyag bekerüljön a rendszerbe és segítse a beszerzés munkáját. A probléma orvosolására, én mindenképp felvennék ideiglenes embereket, akik az anyagok cikkszámával foglalkoznának és iktatnák azokat, amíg az összes el nem készül. A belső átszerveződés nem vált sikeressé a cég életében, mert a túl sok munka mellett ezt már nem tudták hatékonyan végezni, ezért úgy gondolom, hogy diákszervezet keretében csinálnám ezeket a munkatevékenységeket, amit egy-két napos betanítás után ők is el tudnák végezni és ezekhez a könnyű szellemi munkához nem kellenek szakképzett emberek sem. Így több diáknak adna munkalehetőséget, valamint a TS Hungária Kft. dolgozói, akiknek meg vannak a saját feladatkörei, nem kellene plusz munkát végezni ez ügyben, ezáltal megkönnyítenék a helyzetüket és a beszerzés is sokkal hatékonyabban tudna dolgozni.

A másik probléma az, hogy szerintem nem jó irányba megy a cég üzletpolitikája a beszerzéssel kapcsolatban. A beszerzés tekintetében a vezetők elmondottai alapján nem túl rózsás a helyzetük. Bár folyamatos javítások lesznek és vannak a cégnél, új kocsi gyártására adnak ki ajánlatokat, szóval lehet, hogy még lesz jövőre gyártás, de még ebben sem voltak biztosak a vezetők. Volt olyanról szó, hogy leveszik jelentősen a kocsigyártásnak a díjait így kérdéses, hogy nyereség nélkül a jövőben meg tudja e úszni a cég, ha gyártás sem lesz, ami nagyon kritikus is lehet. Ha viszont így marad, akkor nem lesz a jövőben gyártás és így leviszik a költségeket, akkor veszteséges lesz jövőre a cég.

A harmadik dolog, ami említésre méltó, hogy nagyon nagy a nyomás az anyacég felől, mert minél több mindent az OBB-től akarják beszerezni az anyagokat, pedig nem szerzik be olcsóbban az OBB-től, mint a közvetlen beszállítóktól. Ha ez ebbe az irányba megy tovább, illetve ha még több alkatrészt vagy esetleg mindent onnan kellesz megrendelni a cégnek, akkor ezzel a beszerzés megszűnhet a cégnél. A tavalyihoz képest a jövőre vetőlegesen a beszerzésnek rossz kilátást látok a cégnél. Úgy látom, hogy ez az állapot elbutítaná a céget, tehát nem lenne önálló beszerzés a cégnél. Ezt elég nagy problémának gondolom, hiszen ha felmerül valamilyen probléma, akkor nem tudnak majd kihez fordulni csak az

anyavállalathoz, de ha ott is van például egy szabadság vagy is fellép valamilyen gond ott is, akkor ez által a miskolci cégnél a gyártás is leáll egy kis időre. Az idei évben az OBB-n keresztül a kocsik alkatrészeinek 2/3 része jött ezt egy év alatt sikerült nekik elérni, amit korábban mindent közvetlen beszállítóktól sikerült beszerezni. Ezáltal a beszerzés meg is szűnhet, hiszen elég a központi raktározásból lehívni dolgokat így sajnos emberektől is megválhat a cég. Az osztrák anyavállalatnak az a célja ezzel, hogy betekintést nyerjen a miskolci céghez a lehető legtöbbször. A probléma megoldására a magyar és az osztrák félnek kompromisszumot kellene kötni, mert lehet, hogy ők jobbat tudnak beszerezni, de az is lehet, hogy a magyarok beszerzői tudnának jobbat és olcsóbb terméket így célszerűbb lenne ezeket a tételek egyeztetni. Ha itt megszűnne a beszerzés, akkor nem csak a cég számára lenne rossz, hanem a magyarországi beszállítóknak is, hiszen ezáltal több magyar embert fosztanának meg a munkájától. Tehát én azt javasolnám a cégnek, hogy mindenféleképpen üljenek le együtt és ezt tárgyalják meg.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom elkészítése során a TS Hungária Kft. miskolci székhelyű vállalatát vizsgáltam. Tudományos Diákköri munkámat különböző fejezetekre osztottam. Először is a beszerzés elméleti hátterét mutattam be röviden és általánosan, majd röviden magát a vállalatot, annak felépítését, működését szervezetét. Lehetőségem nyílt 2011-ben és 2012-ben is a vállalat munkatársával, a beszerzési - raktározási vezetővel történő beszélgetésre, melyet egy interjú keretében bonyolítottam le. Mivel már tavaly is készítettem egy interjút és több mint egy éve foglalkozok ezzel a témával, úgy gondoltam készítek még egy interjút, hogy megtudjam sikeres volt-e a 200 Eanos kocsinak a gyártása. Kérdéseim a beszerzési folyamat és annak hatékonyságára irányultak.

Készítettem egy primer kutatást egy beszállítói kérdőívet is, amelyet kitöltettem cégekkel majd elemeztem azokat.

Célom, hogy a vállalat beszerzési vezetője által egy mélyinterjú keretében betekintést szerezzek a vállalat irányításáról és ez alapján kutatásommal fel szeretném tárni, hogy milyen más lehetőségek lehetnek a beszerzést illetően, milyen fejlesztéseket lehetne végezni, szükséges e egyáltalán, valamint, hogy a lehető leghatékonyabban végzik-e el a beszerzést. Valamint a kérdőívemmel elősegítsem a TS Hungária Kft. beszállítóinak a kiválasztását.

Tanulmányoztam a vállalat beszerzési folyamatát, valamint a beszerzési vezető által elmondottak alapján kimondható, hogy mindent hivatalosan és szabályszerűen, az előírásoknak megfelelően végez a TS Hungária Kft. A beszerzés precízen, alaposan, minden szempontra figyelmet fektetve, rendszeres ellenőrzés alatt történik.

Összegzés képen szeretném elmondani, hogy a tavalyi vállalat állapotához képest attól függően, hogy szakszerűen járnak el a beszerzés tekintetében, el kell, hogy mondjam, a cég egyre jobban az anyavállalatra támaszkodik. Az én meglátásom, hogy a cég üzletpolitikája nem előnyös a cég számára, hiszen ha egy cégnek nincs önállósága a beszerzés területén, ami az értékesítést is egyre jobban magába vonja, akkor teljesen ki lesznek szolgáltatva.

Szerencsésnek érezhetem magam, hogy betekintést kaptam a vállalat e részlegének működési folyamatába. Véleményem szerint hasznomra válhat a továbbiakban az újonnan megszerzett tudásom, remélem munkatapasztalati szempontból is. Örülök, hogy ennél a vállalatnál végezhettem el elemzéseimet.

IRODALMI JEGYZÉK

Szakirodalom

1. Árva László: Beszállítói kézikönyv [1999].
2. Csorba Csilla, Erki Edit, Földesi Margit, Albert István, Kicsi Valéria, Vadász Sándor: Egyetemes lexikon, Budapest, Magyar Könyvklub Kiadó, [1994]
3. Dr. Illés Béla, Dr. -Ing. Elke Gilstau, Dr. -Ing. Norge I. Coello Machado: Logisztika és Minőségmenedzsment, Budai Nyomdaipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., Miskolc [2007], Kiadvány: ISBN 978-963-87738-0-7
4. Beart, F: Implementing Just-In-Time [1986].
5. Cselényi, J.- Illés, B.: Logisztikai rendszerek I, Miskolc, Miskolci Egyetemi Könyvkiadó, [2004].
6. Kovács Zoltán: Beszerzés [2007].
7. Körmendi Lajos, Dr. Pucsek József: A logisztika elmélete és gyakorlata, Budapest, Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. Kiadó [2009]
8. Mark Lejk, David Deeks: An introduction to system analysis techniques, Englad, Pearson Education Limites, [2002]
9. Naresh K. Malhotra, Simon Judit: Marketingkutató, Budapest, Akadémia Kiadó [2005].
10. Neményi Máté: A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban [2005].
11. Peter Baily – David Farmer: Beszerzés stratégia és menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó [1994].
12. Rekettye Gábor, Piskóti István, Józsa László, Veres Zoltán: Döntésorientált marketing, Budapest, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. [2005].
13. Samuelson Nordhaus: Közgazdaságtan, Budapest, Akadémia kiadó [2005].
14. Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde: Beszerzés: Stratégia, folyamatok, információ [2010].
15. Vörösmarty Gyöngyi: Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában [2002].

Internetes források:

16. <http://info.cba.ksu.edu/>
17. <http://www.tshungaria.hu/>
18. <http://info.cba.ksu.edu/sheu/mangt810/literature%20purchasing/prahinski.pdf>

HIVATKOZÁSOK

- [1] : TS Hungaria Kft. belső dokumentáció
- [2] : TS Hungaria Kft. belső dokumentáció
- [3] : (Peter Baily – David Farmer) Beszerzés stratégia és menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó [1994].
- [4] : (Cselényi, J.- Illés, B.): Logisztikai rendszerek I, Miskolc, Miskolci Egyetemi Könyvkiadó, [2004].
- [5]: (Dr. Illés Béla, Dr. -Ing. Elke Giltau, Dr. -Ing. Norge I. Coello Machado):
Logisztika és Minőségmenedzsment, Budai Nyomdaipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.,
Miskolc [2007], Kiadvány: ISBN 978-963-87738-0-7

MELLÉKLETEK

I. számú melléklet

2011-es Mélyinterjú

- *Mivel foglalkozik a vállalat, mit állítanak elő?*
- Cégünk a magyarországi piac egyik legjelentősebb szereplője a vasúti kocsit tervezése, javítása, gyártása és korszerűsítés területén. Gyártunk eltolható oldalfalú kocsit, illetve saját tervezésű rönkszállító és konténerszállító kocsit, valamint magas oldalfalú, nyitott teherkocsit.
- *Milyen szerepet tölt be Ön a vállalat életében?*
- Beszerzési és raktározási vezető vagyok.
- *Mióta tölti be ezt a szerepet?*
- 2005 óta töltöm be ezt a szerepet.
- *Miért lett Ön a beszerzés vezetője?*
- A tapasztalataim és az alkalmasságom miatt.
- *Úgy tudom, hogy a cégnél bevezettek egy új irányítási rendszert az SAP-t. Elmondaná, hogy ez miben segíti a munkájukat?*
- 2011. október 1-én indult be nálunk az SAP. Ez egy új vállalatirányítási rendszer, ami átrendezi a cégnél történő folyamatokat. Mindent ebbe a rendszerbe rögzítünk le, tehát minden az SAP-n keresztül történik, az ajánlatkéréstől kezdődően. Ebbe a rendszerben tehát az ajánlatokat is be tudjuk rögzíteni. Tehát az SAP-nek az a lényege, hogy igazából a tulajdonos napra kész információkat lásson rögtön. Mivel mindent ebbe a rendszerben rögzítünk, ezért azonnal láthatja, hogy aznap mit rendeltünk vagy mit csináltunk éppen valamint azt is látja, hogy mennyit dolgoztunk.
- *Mit jelent a beszerzés a vállalat életében?*
- Egy jó beszerzés nélkül nincs végtermék kibocsátás. Nagyon fontos láncszeme az egész folyamatnak, sőt néha a legfontosabb láncszemnek tekinthető a maga szempontjából. A beszerzést ketté kell választani. A gyártásnál egyértelműen meg van a technológiában, hogy milyen alkatrészekre van szükség, meg van az, hogy milyen ütembe kell biztosítani és nekünk megvan szétosztva, (mivel négy beszerző van), hogy kinek melyik alkatrészt kell beszerezni. Emellett van egy gyártási ütemterv, aminek alapján meg van mondva, napra lebontva, hogy melyik napra milyen alkatrészből hányadiknak kell kész lenni. **(3. számú melléklet)** Erre a nagyobb érték, ha meghaladta a 10 millió Ft felett az éves beszerzést, akkor

zárt borítékos a pályázat és TEB (Tender Elbíráló Bizottság) döntés alapján választják ki, hogy melyik volt a legjobb ajánlat. Kisebb értékeknél minimum 3 helyről kérünk ajánlatot és ott a legkedvezőbb ajánlatevőtől rendeljük meg az alkatrészt.

- ***Értem. Többször használta a zárt borítékos pályázatot. Ez mit takar, hogyan történik?***

- A zárt borítékos pályázat, az azt jelent, hogy létezik egy bizottság, a termelési igazgatóból, a kereskedelmi osztályvezetőből, a technológia osztályvezetőből, a raktározási és beszerzési osztályvezetőből. Akik előtt közösen felbontják a zárt borítékokat ott a helyszínen, amiről jegyzőkönyv készül. A kiértékelés követően pedig szintén a bizottság dönti el, hogy kié a legjobb ajánlat és akkor attól rendeljük be az alkatrészeket.

- ***Vannak-e esetleg valamilyen távlati tervek vagy nagyszabású projektek, amelyek hatással vannak a beszerzésre?***

- Igen van. Jelen pillanatban 200 Eanos teherkocsi gyártásáról van szó. A 200 kocsi jövő szeptemberében kell megcsinálni. Ebben az évben 55 kocsi kell kiadni, tehát a pályázatokat is eszerint írtuk meg, hogy milyen ütembe kérjük ezeknek az alkatrészeknek a beszállítását. Itt nagyon sok pályáztatás volt, ami zárt borítékos, mely 200 kocsi esetében az értékhatárok a beszállításánál meghaladt a 10 millió Forintot és a tervdöntések megszülettek. Tavaly is gyártottunk már 100 kocsit, tehát azoknak mentek ki, akik ebben részt vettek már tavaly is.

- ***Úgy gondolom azért akkor könnyebbség számukra az, hogy már gyártottak ilyen kocsikat!***

- Igen mindenféle képen.

- ***És milyen tényezők befolyásolják (milyen szempontokat vesznek figyelembe) a beszerzést ennél a vállalatnál?***

- Elsősorban ár szerint, a minőség, aztán szállítási határidők. Fontos tényező a mi cégünknel, hogy az általunk választott szállítói cég, hegesztő üzemi tanúsítvánnyal illetve ISO tanúsítvánnyal rendelkezik-e, azaz elég speciális hegesztő üzemi tanúsítvánnyal a vasútra vonatkozó tanúsítvánnyal kell rendelkeznie, ami nem olyan sok cégnek van meg az országban. Ezt a tanúsítványt akárki nem tudja megszerezni mivel nem is olcsó. Tehát eleve csak ezekhez a cégekhez megy ki ez az ajánlatkérés. De ez egy speciális része. Ezek mellett olyan szállítókat keresünk fel, amelyekkel esetleg már régebb óta kapcsolatban vagyunk, illetve bejelentkezik, mint új beszállító is, ilyenkor dönteni kell az ajánlatkérésről, amit általában ár alapján, korábbi ismeretek alapján, megfelelő minőség alapján történik illetve, hogy a határidőket kellő képen betartják-e.

- ***Milyen alapanyagok szükségesek a projekt megvalósításához?***
- Az alapanyagot a megfelelő beszerző szerzi be, ezek lehetnek különféle lemezek, I-tartók, U- tartók, L-acélok, lapos acélok.
- ***Miből áll a beszerzési folyamat? Mi-miután következik?***
- Minden úgy kezdődik, hogy jön a megrendelés a kereskedelmi osztályra. Jelen esetünkben az, hogy 200 kocsi le kell gyártanunk. Innentől kezdve az ütemezés következik, azaz hogy meddig kell befejezni a gyártást majd a technológiának van nagy szerepe. Van a vállalatnak egy listája, ami a főbb alkatrészeket tartalmazza, ebből tudjuk meg, hogy az alváz milyen részeiből, milyen alkatrészekből tevődik össze. Ezután a szállítási ajánlattétel felhívása következik, majd bejönnek az ajánlatok. **(4. számú Melléklet)** Ilyen értékhatároknál zárt borítékos pályázat történik, majd ez felkerül egy bizottság elé. A visszaküldött ajánlatokat egy táblázatban értékeljük ki, ár alapján, vagy, hogy betartják-e a határidőket, teljes körűek-e stb. Ezek alapján a bizottság dönt, hogy melyik beszállító lenne a legmegfelelőbb számunkra. Szállítói szerződést kötünk, majd elkezdjük megcsinálni a megrendelést. A szállítói szerződésben leírjuk, hogy miből mennyit kell beszállítani és azt, hogy milyen tanúsítványok kellenek az adott alkatrészek beszállításához. Ezt a Minőség Ellenőrzési Osztály (továbbiakban MEO) és a technológia közösen adják meg.
- ***Úgy látom elég összetett a cégnél ez a folyamat és gondolom ellenőrzése is szükség van. Ki ellenőrzi le a beszállított árukat?***
- Igen. Amikor beszállítanak egy adott alkatrészt, akkor azt a MEO ellenőrzi le, hogy megfelel-e minden a rajz szerinti követelményeknek. Főleg azt ellenőrzik jobban, ami rajz szerint készülnek, és amikor elfogadja a MEO akkor lehet bevételezni a raktárba.
- ***Értem. És szokták értékelni is a beszállítókat?***
- Természetesen. Minden évben értékelnünk kell a beszállítóinkat az elmúlt évek teljesítménye alapján. Eltérési Jegyzőkönyvet készítünk mindegyikről, amiben leírjuk az esetleges eltéréseket vagy a nem megfelelő minőséget. Ha annyi hibapontot kap a beszállító, hogy a nem megfelelő kategóriába esik, akkor onnantól kezdve nem rendelünk tőlük.
- ***Mindent a beszállítóktól szerez be a vállalat?***
- Vannak egységek, amelyeket itt állítunk össze, bizonyos részegységeket, mint a kerékpár, forgóváz, ezeket egy külső beszállítótól szerezzük be, és vannak egyes részegységek, amit kompletten hozunk be. De valamit például a cégünk állít elő és annak csak részalkatrészét hozzuk be.
- ***Mi történik olyankor, ha a gyártás közben megváltozik egy alkatrész mérete valamilyen okból?***

- Ha egy alkatrésznek megváltoznak az adatai, akkor azonnal elküldjük a módosított változatot, az új rajzokat az új adatokkal.
- ***Mióta dolgoznak a (fő) szállítóikkal?***
- Fő szállítóinkkal több, mint 10 éve dolgozunk.
- ***A szállítóik felkészültségével mennyire vannak tisztában? Milyen intézkedéseket, ellenőrzéseket végeznek ennek érdekében?***
- Teljes mértékben tisztában vagyunk a szállítóinkkal, hiszen a gyártás kihelyezése előtt auditáljuk őket. Telefonon, e-mailen is tartjuk egymással a kapcsolatot valamint személyesen is ismerjük őket. Vagy ők voltak bent a mi cégünkben vagy mi az övéknél, sőt mi auditáljuk is a cégeket. A minőségügyi vezetővel például az EANOS kocsik gyártása előtt, végigmentünk az összes cégen és leauditáltuk őket. Az auditálás során megvizsgáljuk a gyártó kapacitását, megvizsgáljuk, hogy megfelelő-e a szállító számunkra, mindenféle tanúsítványokat elkérünk, amivel rendelkezik a cég. Erről a minősítésről egyébként a beszállítót is értesítjük, hogy megfelelő, jó, kiváló vagy nem megfelelőre értékeltük. A gyártás beindítása előtt ezeket mind végigjárjuk, ennek érdekében naponta többször beszélünk a beszállítókkal, mivel fontos a határidő betartása valamint, melyik alkatrészt hozzák előbbre, ami esetleg nekünk hamarabb szükséges. Tehát fontos a napi szintű kapcsolatfenntartás a szállítókkal.
- ***Elégedettek-e a jelenlegi szállítóikkal?***
- Igen, elégedettek vagyunk, mint mondtam, a szállítókat auditáljuk és ezáltal, már csak a legmegfelelőbb szállítókkal foglalkozik a cégünk.
- ***Honnan tudja a cég, hogy mikor szükséges a rendelés kiadása?***
- A gyártásnál megvan az ütemterv, de ott is jeleznünk kell, ha a cég, a beszállító csúszásban van. Ehhez segítségül szolgálnak különböző excel táblázatok, amibe vezetjük, hogy hol járunk és felhívjuk a figyelmüket, hogy elmaradásban vannak. Mindig van egy terv, ami alapján tudjuk a raktárkészleteket. Több oldalról jönnek az információk, mert például ha be vannak az SAP-ba állítva a minimum készletek, a jelzési szintek stb. akkor automatikusan jön a beszerzési igény az SAP-ba. Ebből a szempontból is a legelőnyösebb lesz, ha rendszeren fog működni. Most a technológiától jöttek a jelzések, hogy milyen alkatrészek szükségesek és mennyit kell beszerezni.
- ***Milyen képzési igényei vannak a beszerzés személyi állományának? Ezeket az igényeket hogyan tudjuk a legjobban kielégíteni?***
- Itt nincsenek továbbképző tanfolyamok, erre a munkára megfelelő szaktudású embereket veszünk fel, megfelelő képzettséggel és megfelelő gyakorlattal.

II. számú melléklet

2012-es Mélyinterjú

Ismét felkerestem a TS Hungária Kft-t és elkészítettem az újabb interjúimat Dojcsák József Urral.

- **Tavaly már nagyon sok információt kaptam Öntől, így most az újabb szakmai tapasztalatára lennék kíváncsi, hogy az SAP rendszer hogyan működött az év folyamán, illetve segítette-e vagy hátráltatta-e a céget ez a vállalatirányítási rendszer?**

- Az SAP-t 2011.október 1-től vezettük be egy rohammunkában, szerintem kellő előkészítés nélkül tekintettel arra, hogy a megfelelő cikkes állomány nem állt rendelkezésre és a mai napig sem áll a teljes mértékben a rendelkezésünkre. Ez a sztender problémák napirendiséget okoznak a munkavégzésben. Hiszen nincs meg minden felhasznált alapanyagnak a hozzárendelten megfelelő cikkszám, ezért amikor egy nem létező cikkszámú anyagot kell rendelnünk akkor átlagosan meg kell kérnünk az anyacégtől ennek a terméknek az új cikkszámát. Ami a tervek szerint néhány napba telhet, viszont a tények azt mutatják, hogy ez hónapokig tart, míg az osztrák kollégák a bizonyos nyilvántartási cikkszámot meg tudják adni. Amíg nincs meg a nyilvántartási szám az anyagnak addig csak egy kontírozott megrendelést tudunk kiadni a beszerzéskor egy bizonyos költségű felhasználással, ami kicsit bezavar a raktárnyilvántartásba és a költségek helyes felosztásában is. Ugyan is ezeket az anyagokat, amik meg vannak rendelve nem tudjuk raktár készletre venni, hiszen nincs nyilvántartási szám. Ezért nem tudjuk bevételezni őket és persze a szám hiányában ki sem tudjuk őket adni. Ahogy beérkeznek, ezek az anyagok elviekben kikerülnek a munkahelyre, gyakorlatban nem, hanem a raktárban maradnak és onnan adogatjuk ki őket. Már most érkezik azaz anomália, hogy bejön raktárra az anyag, de nem kerül nyilvántartásra mégis ott tároljuk és ez egy óriási káoszhoz vezethet.

- **Eddig hogy állnak az anyagok cikkszámainak a nyilvántartásában?**

- Szerencsére már elég nagy mennyiségű cikkszám rendelkezésünkre áll, de ha egy olyan anyagra van szükségünk, aminek a cikkszám nem áll a rendelkezésünkre akkor nagy gondot jelenthet a számunkra. Az SAP-nak a mi oldalunkról ez a fő problémái a másik oldala, hogy bevezettek egy SAM rendszert, ami az SAP-ra épülően a munkába adást bonyolítaná le. Ez azért nem a legjobb. Hiszen ha az SAP adata nem teljes akkor a SAM sem tud normálisan működni. Ráadásul rendszerhibák is fellépnek folyamatosan. Ha történik egy hiba próbálják

kijavítani az anyavállalatnál, de ha az elfoglaltságukból kifolyólag ez nem sikerül ez nyúlik-nyeglik és úgy kell munkába adni a kocsikat az alkatrészeket, hogy nincsenek hivatalosan munkában véve. Elég nehezen működik jelen pillanatban ez a rendszer és állandó kihívásokkal küzdünk úgy, hogy ne álljon meg a termelésünk és, hogy a pillanatnyi fegyelemnek is eleget tegyünk.

- **Akkor ezek szerint több részen is akadályba ütközhetnek. A raktározásnál ez hogyan történik?**

- A raktározás itt egy elég kényes kérdés, mivel nem adunk ki anyagot a papíron nem létező munkában adott kocsihoz, ami elviekben a munkába véve akkor azt a munkát nem fogják tudni elvégezni, ha meg kiadok anyagot, akkor meg megsértem a pillanatnyi fegyelmet. Átmeneti megoldásokat szoktuk véghezvinni, amit különböző excel táblázatokkal korrigáljuk, hogy ha ki kell adnunk az anyagot, akkor az illetékes átvevő át tudja azt venni. Ilyenkor napok telnek el sajnos közben.

- **Milyen fejlesztések vannak jelenleg a cégnél?**

- Egyrészt folyik egy kerékpár javító bázis kialakítása, ami a termelésbe fog nagyban segíteni egy 1 milliárd forintos kezelési költséggel. Itt egy komplex kerékpár javító csarnokot hozunk létre teljesen új gépparkkal, ami magában foglalja majd a diagnosztizálástól a megmunkáláson a szervezésen keresztül minden munkafolyamatot és teljesen automatikusan kerékpár továbbító berendezést is üzembe lesz helyezve, a megmunkáló központ is előbb utóbb üzembe helyeződik, úgyhogy valószínűleg 2013 tavaszára ez a beruházás el is készül. Igazán, ami a logisztikai területet érinti, hogy ezzel párhuzamosan tart egy raktár felújítási és egy raktárépítési projekt is, ami félúton tart, hiszen a központi munkánkat, azaz a központi raktárunkat felújítottuk: új padlót kapott, új polcokkal láttuk el valamint néhány anyagmozgató gépet. Az SAP rengeteg negatív hatása mellett azért el kell mondani, hogy nyilvántartásunk, majd ha ez ténylegesen működni fog, akkor javulna, hiszen raktározás beli tároló helyeket is feltudjuk már rögzíteni az SAP adott pozíciójába, és ezáltal ha beírjuk az adatokat akkor a rendszerünk alapján meg tudjuk az összes adatot róla, a készlet szintet is vagy akár hogy a raktár melyik területén található az anyagunk. Emellett több helyen lévő raktárainkat egy helyre szeretnénk költöztetni, mert pillanatnyilag elég szétszórt helyeken vannak, úgyhogy most fog kezdődni az építkezés és reményeink szerint az év végére az építési munkálatok be is fognak fejeződni és most már ténylegesen központi raktárnak tudjuk nevezni, amit eddig is annak hívtunk, mert egy központban, egy helyen, egy épületben lesz az összes raktározott anyagunk. Ami segítség abból a szempontból, hogy nem kell több irodát, több infrastruktúrát fenntartani, könnyebb lesz a be- ki szállítás és egyéb előnyökkel is jár ez.

- A már tavaly elkezdődött 200 Eanos kocsinak a gyártásánál melyik beszállítókat választották a projekthez vagy milyen probléma merült fel a beszállítással kapcsolatban?

- A beszállító kiválasztásnak megvan a megfelelő szabálya, amit tavalyi interjúban részletes el is mondtam, a zárt borítékos rendszer továbbra is folytatódik. Viszont el kell, hogy mondjam, 2012. január 1-től egy szervezeti átalakulás keretében a cégnél a beszerzési terület már nem hozzám tartozik és az osztrák anyacég kívánságára a beszerzés a kereskedelmi osztály része lett és az anyaggazdálkodási osztály az úgy áll fel, hogy a raktározással foglalkozik, belső anyagmozgatással, logisztikával, szállítással és külső szállítással. Ezek lettek már az szakterületem a cégnél, így a beszerzéssel kapcsolatos kérdéseket, szeretném átadni Novotnyik Zoltánnak aki a beszerzés vezetője jelenleg.

- Rendben. Szeretném megköszönni a kérdéseimre kapott válaszokat. További sikert kívánok Önnek a cégnél.

- Köszönöm szépen. Örülök, hogy segíteni tudtam.

A további beszerzéssel kapcsolatos kérdéseimmel felkerestem Novotnyik Zoltán Urat, akivel szintén készítettem egy rövidke kis interjút.

- A 200 Eanos kocsik gyártásáról szeretnék érdeklődni, hogy sikerült-e befejezni illetve voltak-e felmerülő problémák?

- Annak idején, amikor elindították ezt a gyártást akkor volt az 50-es opciós tétel tehát 200 kocsi plusz 50 opció. Az 50-ből még lehívtak 25-t. Tehát a 200 kocsi az augusztus végére volt tervezve, ami ki is ment időben és a plusz 25 kocsi pedig, most október közepére volt előirányozva. Igazából csúszás nem volt. Egy légtartály alkatrész hiányzott a végéből ami az utolsó 2 kocsihoz volt szükséges, de egy két napos előre vagy hátra csúszások által azok még belefértek a projektbe, mert a végére kiegyenesedett ez az egész.

- A beszállítókat mi alapján választották végül?

- Annak idején megtörténtek a pályáztatások, ahol első sorban ár alapján, ha közel azonos jellegű beszállítók jelentkeztek, akkor a régebbi tapasztalataink alapján és megbízhatóság alapján választottuk ki őket. Amikor a kiválasztás megtörtént, akkor azonnal megrendeltük /és az ütemezés, amit tavaly neked is kiadtunk / a szerint, az ütemezés előtt, hogy mikor, melyik fázisba jutunk, és az alkatrészeknek, hogy mikor kell bejönni, mi is leadtuk az alkatrészek megrendelését eszerint. Ez időközben ugye több mint egy éves hosszú gyártás volt ezáltal időközben mindig volt, ami kicsit csúszott vagy kicsit hamarabb jött, de végül

sikerült összerakni mindent, mindebből következik, hogy végül sikerült minden beszállítónak úgy teljesíteni, ahogy kellett. Volt, akikkel több probléma volt, de volt, akikkel kevesebb.

- Milyen problémára gondol?

- Főleg időbeli problémákról van itt szó. Volt olyan problémánk is, hogy a tárolás miatt úgymond egy adott hosszú tengelyt nem a megfelelőre készítették el, ezáltal újra kellett gyártani. Persze ilyen apró veszteségek vannak, de megoldjuk, mindig történnek ilyen problémák a gyártás folyamán. Olyan, ami miatt nem tudtunk időben kiadni kocsit olyan nem volt szerencsére.

- És ezeket a beszállítókat, akikkel most dolgoztak a jövőben is fogják alkalmazni?

- Már korábban is beszállítók voltak és most meg kocsit javítunk folyamatosan és a kocsik vizsgáztatás miatt a nagy részével már kapcsolatban állunk. Nagyobb alkatrészek gyártásánál, forgóvázak gyártásánál a beszállítóknak nagy szerepe van és próbálunk olyan beszállítókat választani, akikkel meg vagyunk elégedve és már kapcsolatban voltunk velük és persze a jövőben ez a kapcsolat ezzel nem zárul le.

- Az SAP rendszerről mi a véleménye a beszerzéssel kapcsolatosan? A raktározásnál hasznos volt-e? Vagy Ön hogyan vélekedik róla? Ez tavaly jött létre a cég életében és egy év alatt hasznosnak gondolja-e?

- Az volt a legnagyobb probléma, hogy az SAP úgy indult, hogy már elindult az Eanos kocsi gyártása és a gyártás közben álltunk át. Itt az átállásnál nagyon sok problémát jelentett és ebből például a készletek stb. nem úgy ment át az SAP-ba, ahogy kellett, tehát ott az elején voltak problémák, de ezek is a végére kiegyenesedtek. Igazából az SAP-val még mindig az a probléma, hogy nincs anyagtörzs. Nekünk minden alkatrésznek van egy anyagszáma, és anyagszám alapján, ha rendelek, akkor úgymond a bevételezés a raktározás minden sokkal egyszerűbb. Csak nagyon sok alkatrésznek még nincs anyagszáma és akkor ez plusz mozgásokat és egyebeket igényel az SAP rendszerben. Tehát akkor csak költség helyre tudom rendelni, a költség helyről raktárnak előbb érkeztetni kell a költséghelyről, onnan átmozgatni a raktárra és ezt a sok felesleges tranzakció időben is sok és több lehetőség van a hibák kialakulásának is. Addig nem is fog jól működni az SAP, amíg az anyagtörzs nincs rendben. Sok új számot kaptunk már, de még mindig nem működik úgy, ahogy kellene. Ez az egész rendszerre kihat, tehát az elszámolásba, a számlázásba is. Ez jól működne, ha az összes anyagtörzs meg lenne. Nekünk a beszerzésnek könnyíti a munkáját, hiszen az adott anyagnak meg tudom nézni az előzményét, tehát a történetét hogy kitől rendeltem mikor mennyiért és ezt egy gyors lehívással rögtön meg tudnánk nézni, ami nagy előny a számunkra.

- Tehát akkor jó lesz csak most még idő kérdése az egész.

- Jó lesz, csak sok problémánk van még vele. Ha nem lennének ezek, akkor a beszerzés is sokkal hatékonyabban tudna dolgozni. Addig viszont nagyon sok a probléma van. Nem jönnek időben a jelzések nagyon sok mindenkivel kell kapcsolatot tartani a cégen belül. De hogyha az anyagtörzs rendben lesz és a megfelelő készlet szint be lesz állítva, akkor remélhetőleg jól fog működni.

- Ez a jól működő állapot előre láthatólag mikor fog kialakulni?

- Egy év alatt eddig sajnos nem sikerült, mindig azt mondta az anyavállalat, hogy majd december vége vagy január vége aztán csak telik múlik az idő, így előre láthatólag nem tudom sajnos, mivel most már időpontot se mondanak. Szerintem ezzel egy-két évig még bajlódni fogunk, de reméljük, hogy a jól működő állapot minél hamarabb megtörténik.

- Kíváncsi vagyok, hogy legyen így. Nagyon szépen köszönöm a válaszokat.

- Én is köszönöm szépen.

III. számú melléklet

		Eanos sor. gyártásprogramozása																													
		2011. szeptember																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
		cs	p	szo	v	h	k	sz	cs	p	szo	v	h	k	sz	cs	p	szo	v	h	k	sz	cs	p	szo	v	h	k	sz	cs	p
Gyárt.	11. Elemi alkatrészek gyártása (Ütemezés az egyes álláshelyek igénye szerint)	terv																													
		tény																													
12.	Alkatrész- és részegység gyártás (Előép., Hosszt....)	terv							1	2			3	4	5	6	7			8	9	10	11	12			13	14	15	16	
		tény																													
VII.A	21. Alváz ös. (Előép.+Hosszt+...)	terv							1			2	3	4	5	6			7	8	9	10	11				12	13	14	15	
		tény																													
	22. Heg. forgatóban l.	terv										1	2	3	4	5			6	7	8	9	10				11	12	13	14	
		tény																													
	23. Alváz fordított helyzetű kimérés, heg. támok felhelyezése	terv											1	2	3	4			5	6	7	8	9				10	11	12	13	
		tény																													
	24. Alváz ütemi helyzetű kimérés, alkatrészek felheg.	terv											1	2	3			4	5	6	7	8					9	10	11	12	
		tény																													
	25. Homlokfalak, oldalfalak oldalajtók felheg.padiósítás	terv												1	2			3	4	5	6	7					8	9	10	11	
		tény																													
	26. Szekrény készrehegesztése, átadása	terv													1			2	3	4	5	6					7	8	9	10	
		tény																													
VII.B	27. Szemeseszáras	terv																	1	2	3	4	5				6	7	8	9	
		tény																													
	28. Alapozás	terv																	1	2	3	4	5				6	7	8	9	
		tény																													
VII.A	29. Fedő festés	terv																		1	2	3	4				5	6	7	8	
		tény																													
	210. Fék szerelés+ülőköző+vonó+forgóváz bekötés	terv																			1	2	3				4	5	6	7	
		tény																													
	211. Fék átadás+feliratozás	terv																				1	2				3	4	4	6	
		tény																													
212.	Végátvétel	terv																				1					2	3	4	5	
		tény																													

22. ábra: Eanos sor gyártásprogramozása

(Forrás: TS Hungaria Kft)

IV. számú melléklet

	Ügyintéző: Tel. +36 Fax. +36 E-Mail:@tshungaria.hu Osztály: Kereskedelmi Tárgy: Ajánlatkérés	Témaszám: 26- 07/A/11 Megrendelési számunk: Melléklet: rajzok Kelt: 2011.06.09.	
---	---	---	---

Hivatkozási számuk:	Kelte:	Ügyintézőjük:
Ügyiratukban kérjük iktatószámunk és megrendelésszámunk feltüntetését.		Telefax: E-mail:

SZÁLLÍTÁSI AJÁNLATTÉTELRE FELHÍVÁS

A **TS Hungaria KFT. anyagszükségletének** kielégítése céljából megküldjük t. Címnek a szállítási ajánlattételre vonatkozó felhívásunkat.

Kérjük, hogy felhívásunkra a felsorolt termékre, az ott részletezett igényeink figyelembevételével szállítási ajánlatát

2011. június 30. 12⁰⁰ órai határidővel

Társaságunkhoz **zárt borítékban**, vagy **az alábbi e-mail címre** megküldeni szíveskedjék.

E-mail cím: kovács.jozsef@tshungaria. hu

A feltételeinktől eltérő ajánlatokat (minőség, határidő ütemezés) az eltérő feltételek részletezésével kérjük megküldeni.

Az ajánlatban a **fuvarozási, átadás-átvételi, minőségvizsgálási, fizetési**, valamint a **szerződéskötéshez szükséges egyéb feltételekre** is nyilatkozni szíveskedjen.

Az ajánlaton kérjük megjelölni az ajánlati kötöttség határidejét.

(Ez nem lehet rövidebb az ajánlat fent megjelölt beérkezési határidejét követő 12 hónap.)

A különböző társaságoktól beérkező ajánlatokat bizottságilag bíráljuk el és a TS Hungaria KFT. számára az összes feltétel együttes hatása szerint legelőnyösebb ajánlat elfogadásáról az érdekelt társaságot a megrendelőlevél megküldésével értesítjük.

Az ajánlat elkészítéséért az ajánlattevő díjazást nem igényelhet.

Ajánlatot kérünk az alábbi alkatrészek gyártására a mellékelt rajzok, valamint a vonatkozó szabványok előírásai szerint.

Alkatrészek ajánlatkérési táblázata

14. táblázat

	Megnevezés	Rajzszám	Cikkszám	1 garn.	Mennyiség
1.	Csapágytám	93-02-08-01-03-00	384 403	2	500 db
2.	Emeltyűvezető belső	93-02-08-01-07-00	384 405	1	250 db
3.	Emeltyűvezető külső	93-02-08-01-06-00	384 406	1	250 db
4.	Fékhenger tartó	93-02-08-01-01-00	384 407	1	250 db
5.	Készüléktartó 1	93-02-08-01-08-00	384 409	1	250 db
6.	Készüléktartó 2	93-02-08-01-09-00	384 410	1	250 db
7.	Leesés gátló	93-02-08-01-11-00	384 411	1	250 db
8.	Légtartály tartó	93-02-08-01-05-00	384 412	2	500 db
9.	Rögzítő fék tartó	93-02-08-01-02-00	384 413	1	250 db
10.	Támasz	93-02-08-01-10-00	384 414	2	500 db
11.	Vezeték	93-02-08-01-04-00	384 415	1	250 db

12.	WM csőbilincstartó 1	93-02-08-01-12-00	384 416	5	1250 db
13.	WM csőbilincstartó 2	93-02-08-01-13-00	384 417	2	500 db
14	KE - fék kiiktató tengely biztosító	90-01-07-17-00	379 954	2	500 db
15	Védőlemez	94-01-07-03-14-00	389 354	1	250 db
16	Rögzítőfék *	93-02-06-00		1	250 db
17	Vonóhorog vezető	93-02-04-00	384 380	2	500 db
18	Szorítókegyel	90-05-07-26-00		2	500 db

(Forrás: TS Hungaria Kft)

A készülék gyártásához tudunk rajzokat biztosítani, valamint az általunk használt készülék megtekinthető, amennyiben a gyártás során használhatónak minősítik, átadjuk azt térítés mentesen.

A rajzok, illetve a technológia kapcsán felmerülő kérdéseikkel..... csoportvezető Úrhoz fordulhatnak.

Alapanyag biztosítás: Szállító feladata és költsége.

Szállítási határidő:

2011. 34. naptári héten 5 garnitúra.

2011. 35. naptári héten 5 garnitúra.

2011. 39. naptári héten 15 garnitúra.

2011. 43. naptári héten 15 garnitúra.

2011. 47. naptári héten 10 garnitúra.

2011. 50. naptári héten 10 garnitúra.

A 2012-es évben havi 20 garnitúra, későbbi egyeztetés szerint.

Teljesítés helye: Megrendelő telephelye.

Szállítás módja: Szállító feladata és költsége.

Minőségi átvétel: Megrendelő telephelyén, a gyártási rajzok, az MSZ EN 10204 szabvány „3.1” típusú (alapanyagra is) Minőségi Bizonyítványok alapján, Társaságunk MEO átvevője által. Minőségi Bizonyítvány hiányában Megrendelő teljesítést nem ismer el.

A hegesztett szerkezetekre vonatkozó konformitási nyilatkozat szintén a teljesítés igazolás feltétele.

A proto alkatrész átvétele a Szállító telephelyén Társaságunk MEO átvevője által történik. A sorozatgyártás a proto sikeres átvétele után indulhat.

Minőségügyi követelmények és tanúsítványok: a gyártó üzemnek rendelkeznie kell az EN 15085-2 szerinti üzemtanúsítással a megfelelő alkatrészosztályra és varratminőségi osztályra vonatkozóan, valamint meg kell felelnie az EN ISO 3834-2 szabványnak és rendelkeznie kell ISO 9001 szerinti tanúsítással.

A hegesztési varratokra vonatkozó munkapróbák terjedelme feleljen meg az EN 15085-4 szabványban és a DVS 1621 előírásban foglaltaknak. A roncsolásmentes vizsgálatok terjedelme az EN 15085-3-ban. A roncsolásmentes vizsgálatot végzőkre a fenti két előírás követelményei mérvadóak.

Megrendelés csak akkor indítható, amennyiben az érvényes tanúsítványok másolatai részünkre megküldésre kerülnek, ill. a cég általunk végzett beszállítói auditja sikeres.

Fizetés módja: Teljesítést követően kiállított számla alapján a **30. nap átutalással.**

Árajánlatukat zárt borítékban vagy a megadott E-mailen kérjük megküldeni részünkre. A borítékon kérjük feltüntetni a 26-07/A/11 témaszámunkat és az „ÁRAJÁNLAT” szót is.

A faxon és a határidőn túl beérkezett ajánlat

ÉRVÉNYTELEN!

.....
Beszerzési –és Raktározási vezető