

OTDK-DOLGOZAT

2014

SZOLGÁLTATÁS KONTRA TERMÉK BESZÁLLÍTÓ ÉRTÉKELÉS
ELEMZŐ KUTATÁSA

ANALYSING RESEARCH OF THE SERVICE VERSUS PRODUCT
SUPPLIER ASSESSMENT

Kézirat lezárva: 2014. május 23.

Tartalom

BEVEZETÉS	1
I. SZAKIRODALMI RÉSZ.....	3
1. BESZÁLLÍTÓ KIVÁLASZTÁS, ÉRTÉKEKELÉS.....	3
1.1 Beszállító kiválasztása.....	3
1.2 A szállító értékelés fogalma.....	6
1.3 A szállító értékelés célja	6
1.4 A szállító értékelés, szállító minősítés	7
1.5 Az értékelési módszerek áttekintése.....	8
1.6 A szállító értékelés fontossága	13
1.7 A szállítóértékelés környezete	13
1.8 Vevő-szállító kapcsolatok menedzsmentje.....	14
1.9 A szállítóértékelés szempontjai	17
1.10 A szállítói minőség	20
2.SZOLGÁLTATÁSOK	21
2.1 Verseny a szállítókért és a logisztikai szolgáltatókért	22
2.2 Logisztikai szolgáltatások	23
2.2.1 Logisztikai szolgáltatási funkciók	25
2.3 Logisztikai szolgáltatások kínálata.....	27
2.4 Logisztikai szolgáltatások kereslete	28
2.5 SWOT analízis.....	29
3. KUTATÁSI TERV	30
3.1 Probléma megfogalmazása	30
3.2 Kutatás célja	30
3.3 Kutatási kérdések.....	32
3.4 Hipotézisek.....	32
3.5 Kutatási modell.....	32
3.6 A változók operacionalizálása	33
3.7 Konceptualizálás.....	34
3.8 Indikátorok	35
3.9 Tervezett kutatási módszer	35
II. GYAKORLATI RÉSZ.....	37
4. KUTATÁS BEMUTATÁSA ESETTANULMÁNYOKON KERESZTÜL	39
4.1 Poppe + Potthoff Kft. esettanulmánya.....	39
4.2 Egervári Trans esettanulmánya	43
4.3 Algida Jégkrémgyár esettanulmánya.....	46
4.4 Targonca Trade 2000 Kft. esettanulmánya.....	50
4.5 Perfect 3 M Kft. esettanulmánya	55
5. ESETTANULMÁNYOK EREDMÉNYÉNEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	57
5.1 Szolgáltatás és termék értékelés szempontjai	57
5.2 Beszállító folyamat ábra tesztelése.....	59
5.3 Javaslat	60
5.4 Az eredmények összefoglalása, hipotézisek értékelése.....	64
ÖSSZEFOGLALÁS	65
IRODALOMJEGYZÉK	66
FÜGGELÉK	68
MELLÉKLETEK.....	I

Ábrajegyzék

1. ábra: A beszerzési folyamat lépései	4
2. ábra: Beszállító kiválasztásának folyamata	5
3. ábra: Információáramlás a részlegek között	13
4. ábra: Kutatási modell	32
5. ábra: Beszállító kiértékelés folyamat ábrája	38
6. ábra: A beszállító értékelés folyamata a Poppe + Potthoff Hungária Kft.-nél	42
7. ábra: Egervári Trans Kft. járműparkjának egy része	43
8. ábra: Szolgáltatásértékelés feldolgozásának folyamata	44
9. ábra: Beszállító értékelés folyamata a veszprémi jégkrém gyárnál	49
10. ábra: Targonca trade 2000 Kft. telephelye	50
11. ábra: Beszállító kiválasztásának folyamata a Targonca Trade Kft.-nél	52
12. ábra: MAN típusú Trailer	53
13. ábra: Szervizszolgáltatás folyamatának bemutatása	54
14. ábra: A potenciális vevők felkutatása a Perfect 3 M Kft. esetében	56
15. ábra: Beszállító folyamat modell kiegészítése az interjúk alapján	59

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Beszállítási adatlap minta	9
2. táblázat: Az egyszerű kategorikus módszer előnyei és hátrányai	10
3. táblázat: Költségalapú szállítóértékelési módszer	10
4. táblázat: A költségigény módszer előnyei és hátrányai	11
5. táblázat: Beszállító értékelő lap	12
6. táblázat: Szempontok az új és régi beszállítók jellemzésére	14
7. táblázat: A vevő-szállító kapcsolatok két modelljének összehasonlítása	15
8. táblázat: Logisztikai szolgáltatási főfunkciók és szolgáltatók	25
9. táblázat: Logisztikai szolgáltatási mellékfunkciók és szolgáltatók	26
10. táblázat: Az általunk felkeresett vállalatok összefoglaló táblázata	31
11. táblázat: SWOT elemzés	36
12. táblázat: Szolgáltatás és termék értékelés szempontjai	57

Absztrakt

A beszállítói értékelés nagyon hasznos információkkal szolgál a beszállítóknak és a vevőknek egyaránt. A dolgozat a beszállító értékelésekkel foglalkozik a termékek és a szolgáltatások területén. A kutatás kiterjed a beszállító értékelés szempontrendszerének és fontosságának vizsgálatára SWOT elemzés keretében. A beszállító értékelések kapcsán bemutatásra kerül a beszállítók kiválasztásának folyamata, egy beszállítói értékelés folyamatmodell tesztelésével. A logisztikai szolgáltatóknak nagyon fontos szerepük van a különböző logisztikai tevékenységek lefolytatásában. A szerzők szerint a termékek értékelése mellett fontossá vált a szolgáltatások értékelése is. Az olvasó válaszokat talál arra, hogy a gyakorlatban miként alkalmazzák a beszállítói- és szolgáltatásértékeléseket.

Kulcsszavak: Termék, Szolgáltatás, Beszállító értékelés, Beszállító értékelés folyamat modell

BEVEZETÉS

Dolgozatunk témájának a beszállító értékelést választottuk. E témakör kapcsán több kérdés vetődött fel bennünk és ezekre keressük a választ. A legtöbb cégnél használják termékek esetén a beszállító értékelést, de nem találtunk olyan publikációt, ami foglalkozna a szolgáltatásértékeléssel. A beszállítói értékelés nagyon hasznos információkkal szolgál a beszállítóknak és a vevőknek is, segíti a hosszú távú együttműködést és támogatja a megfelelő kommunikációt.

A dolgozat célja, hogy rávilágítsunk termékek és szolgáltatások esetében is, hogy milyen előnyökkel jár egy jól kidolgozott beszállító minősítési rendszer. Napjainkban a papír alapon történő adatszolgáltatás egyre inkább háttérbe szorul és teret kapnak a különböző informatikai megoldások. A kutatási eredményeink alapján kívánunk javaslatot tenni, miként lehetne eltérni a papír alapú értékeléstől és elektronikus rendszerben kitölteni a beszállító értékelő lapokat. Célunk, hogy rávilágítsunk a kis- és középvállalkozásoknak arra, hogy mennyire fontos egy jó beszállító és szolgáltatás értékelőlap használata. Gazdasági szempontból is kifizetődő és segíti a beszállítóval való még szorosabb kapcsolat kiépítését. A dolgozat végén kidolgoztunk egy javaslatot, melynek a megvalósításával az értékelések kitöltésének racionalizálása lehetővé válna. Nem minden vállalatnál érzik a beszállító minősítések fontosságát, mondhatjuk úgy is „szükségesnek” tekintik az elkészítését és nem fordítanak figyelmet az eredményre. Ennek a dolgozatnak a célja felhívni a figyelmet a beszállító értékelések fontosságára. A vállalatoknál általában a termékek értékelése van jelen. A szolgáltatások értékelése nem választható el egyértelműen a terméktől. Egy termék beszállítása esetén, ha értékelik a beszállítót, akkor három fontos szempontot vesznek figyelembe. A minőséget, a mennyiséget, és a határidő betartását, ami már nem közvetlenül a termékhez kapcsolódik, inkább a szolgáltatáshoz.

A dolgozat első felében a szakirodalmak segítségével bemutatjuk a beszállító minősítési módszereket, valamint azt is, hogy milyen szempontok szerint történik a beszállítók kiválasztása. Bemutatjuk a beszállító értékelés fogalmát, célját, környezetét és módszereit. Nagy hangsúlyt fektettünk a vevő - szállító kapcsolatára, hiszen meghatározó tényezője a sikeres együttműködésnek. A termékekre vonatkozó szállítói minősítések után ismertetjük a szolgáltatás fogalmát.

A logisztikai szolgáltatóknak ugyanis fontos szerepük van a különböző logisztikai tevékenységek lefolytatásában. Bemutatjuk a logisztikai szolgáltatásokat, a hozzájuk

kapcsolódó fő- és mellékfunkciókat, valamint azt is, hogy ezek a funkciók milyen szerepet töltenek be a logisztikai folyamatokban. A logisztikai szolgáltatásokat csoportosíthatjuk, így jobban átláthatóak bizonyos tevékenységek. A szolgáltatásokat és a termékeket nem lehet külön választani, hiszen szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

A dolgozat második felében összehasonlító elemzést végzünk céges esettanulmányok segítségével a szolgáltatás kontra termék beszállító értékelésre vonatkozóan. Felkeresünk vállalatokat, azzal a céllal, hogy beszállító-, ill. szolgáltatásértékeléssel kapcsolatban interjút készítsünk, és ezen információk alapján megírjuk minden vállalatnak az esettanulmányát. Az esettanulmányokat különböző szempontok szerint hasonlítjuk össze. Ezen ismeretek alapján dolgozzuk ki megoldási javaslatainkat. Az eddigi ismereteinket felhasználva készítjük el a beszállítás folyamat modellünket, melyet minden egyes vállalatnál letesztelünk.

I. SZAKIRODALMI RÉSZ

1. BESZÁLLÍTÓ KIVÁLASZTÁS, ÉRTÉKELÉS

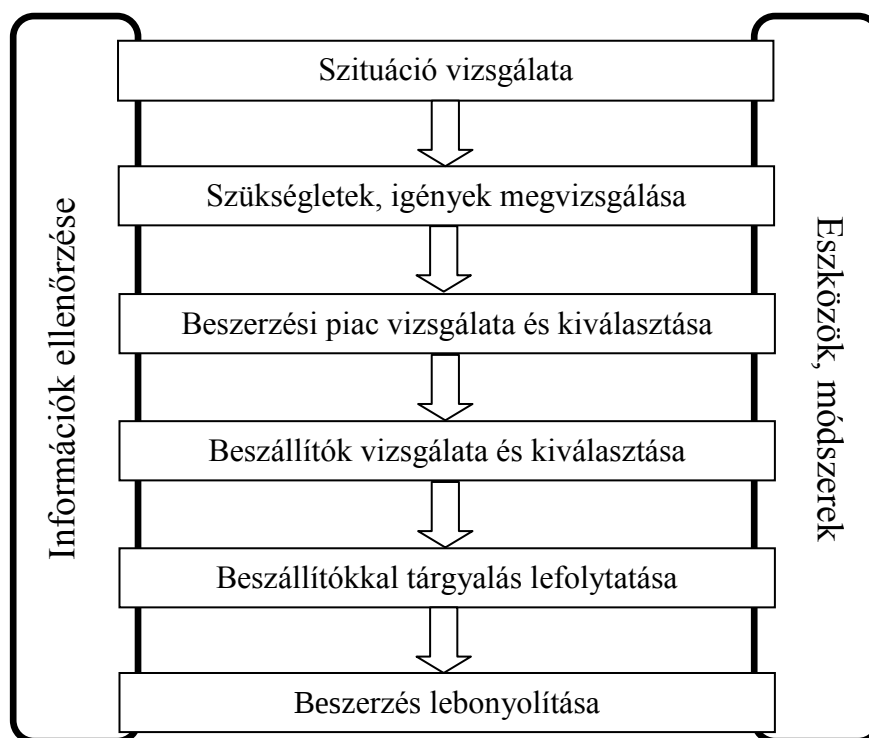
A beszállítók kiválasztása minden vállalatnál más szempontok szerint történik. A vállalat határozza meg azokat az elvárásokat, ami számára a legfontosabb egy beszállító esetében. A beszállító kiválasztás több módon is történhet, a következő fejezetben több megközelítésből ismertetjük a kiválasztás folyamatát.

1.1 Beszállító kiválasztása

A beszállítók kiválasztását több szempont szerint közelítettük, amelyet következőkben mutatunk be.

A beszerzéshez szorosan kapcsolódó beszállító értékelés fontos feladat egy vállalat életében, hiszen a beszállító által nyújtott teljesítménytől nagymértékben függ, hogy a cég mennyire pontosan és milyen minőségben tudja a vevői igényeket kielégíteni. Ezért szükséges az új partnerekről még időben tájékozódni. A „kutatómunka” összefoglalva a megbízhatóságra terjed ki, tehát arra, hogy mennyire tudja majd a leendő partnerünk a szerződésben meghatározott kötelezettségeit teljesíteni. A vizsgálat mélységét az alábbi néhány tényező határozza meg: beszállító piaci helyzete, hírneve; rendelt anyag mennyisége; a rendelt anyag termelésben, késztermékben betöltött szerepe illetve minősége. (Fülöp, 2003:246)

Annak érdekében, hogy a beszállítók kiválasztása során a legjobb döntés születhessen, Koppelman (2000:47, idézi. Irlinger, 2012:16) kidolgozta a beszerzési folyamat szakaszait. Ezt a beszállító kiválasztási folyamatot szemlélteti az alábbi ábra. (Koppelman, 2000: 47, idézi Irlinger, 2012:16)



1. ábra: A beszerzési folyamat lépései

Forrás: Koppelman, 2000:47, idézi Irlinger, 2012:16

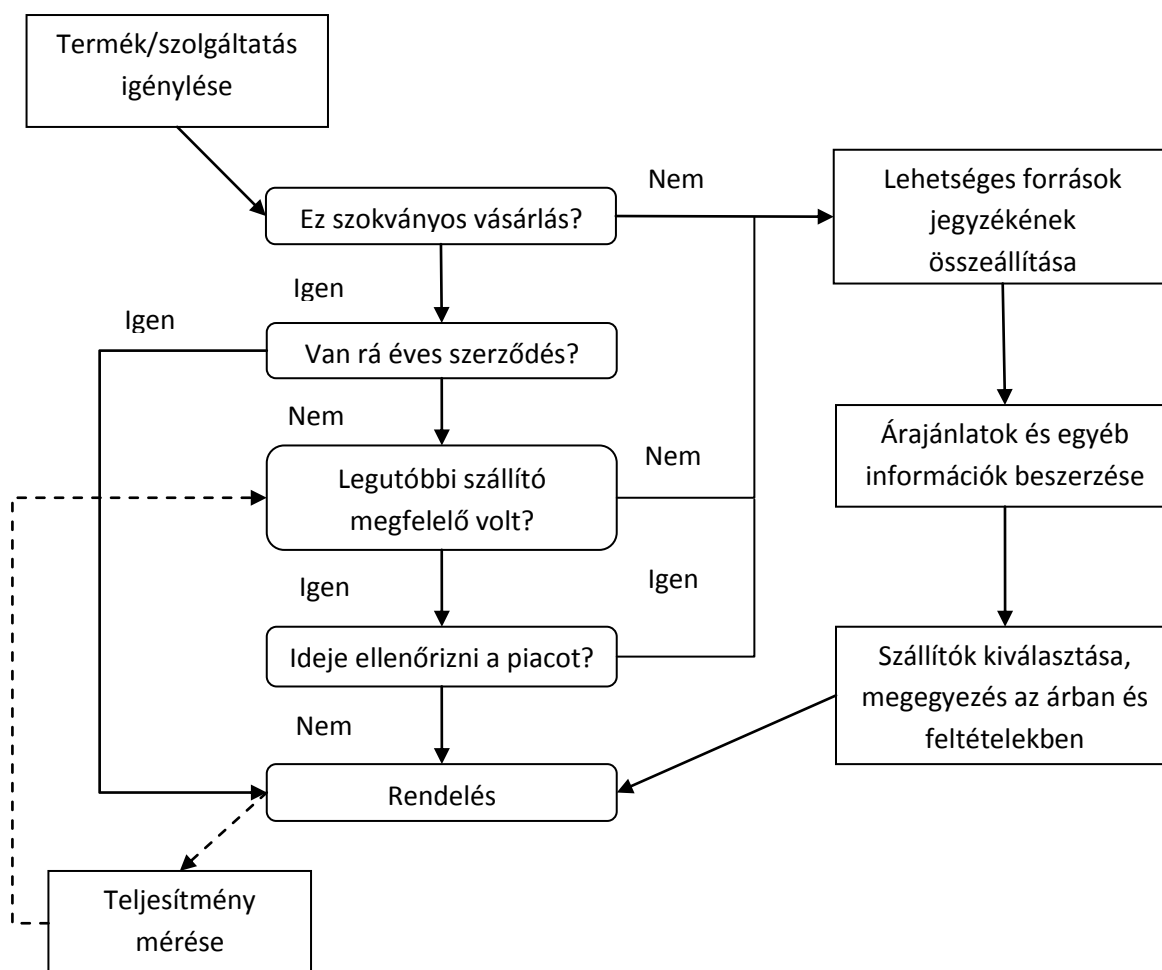
A beszerzés folyamatát Koppelman (2000:47, idézi Irlinger, 2012:16) hat szakaszra osztotta szét. Először fel kell mérni a jelenlegi helyzetet, majd az igényeket kell tisztázni. A következő lépés, hogy felmérjük a piacot, majd kiválasztják azokat a beszállítókat, akik megfelelnek az igényeiknek. A kiválasztott beszállítókat megvizsgálják különböző szempontok szerint. Ezeket a szempontokat a vállalatok rangsorolják, hogy számukra mi a legfontosabb. A beszállító ajánlatait e szempontok szerint rangsorolják, majd megkezdődnek a tárgyalások. A sikeres kimenetelű tárgyalás után megtörténik a megfelelő beszállító kiválasztása. Utolsó lépésként megállapodnak a beszerzés lebonyolításában. (Koppelman, 2000:47, idézi Irlinger, 2012:16)

A beszállító elemzés a következő szempontok alapján történhet: vizsgálat, előkészítés, feldolgozás és információk ábrázolása a beszállítókról. A speciális kapcsolatokról több szempontot vesznek figyelembe, amikor a beszállító - vevő kapcsolatát vizsgálják. Ilyen szempontok például az egymástól kölcsönösen függőség, versenyképesség, üzleti kapcsolat időbeli meghatározása, továbbá bizonyos esetekben fontos a térbeli távolság is. (Dual – Hochschule, 2011:14)

Stratégiai termékek beszerzésénél fontos tényező, hogy a megfelelő partnereket válasszuk ki, akik a következő tulajdonságokkal rendelkeznek: bizalom, elkötelezettség és nyitott

kommunikáció. A partnerszerzés befolyással van a következő területekre: vevő és beszállító közötti kommunikációra, partnerkapcsolat fejlesztésére, szállítói minőségre. (Müssigmann, 2006:13)

A beszállító kiválasztását Szegedi és Prezenszki (2005:92) által leírt szempont szerint is megvizsgáltuk. Meglátásuk szerint két részre lehet osztani a folyamatot, az egyik, ha első beszerzésről beszélünk a másik, ha rutin beszerzés történik.



2. ábra: Beszállító kiválasztásának folyamata

Forrás: Szegedi – Prezenszki, (2005) p. 92.

„A beszállítók kiválasztásának folyamata során azt is figyelni kell, hogy kit vonnak be a döntési folyamatba.” (Szegedi – Prezenszki, 2005:92) Rutin beszerzéseknél a beszerző kap nagyobb szerepet, hiszen a terméket már ismerik, itt csak a vásárlási feltételeket kell tisztázni a beszállítóval. Ha első vásárlásról van szó érdemes bevonni a döntésbe a

termelési szakembereket, ők nagyobb figyelmet tudnak fordítani a termék „megfelelőségére”. (Szegedi – Prezenszki, 2005:92)

A beszállító kiválasztásánál fontos figyelembe venni, a beszállítók üzleti eredményeit, melyik beszállító a legjobb a piacon és melyik jár a legkisebb kockázattal. Egy hosszú távú kapcsolat kialakításához a partnerek között kölcsönös bizalmat kell kialakítani. (Bechtold, 2005:3)

1.2 A beszállító értékelés fogalma

Mielőtt rátérnénk a beszállító értékelésre érdemes a hozzá kapcsolódó alapfogalmakat tisztázni.

A beszállító értékelés: Az a folyamat melynek során a beszállítók szállítótevékenységét, teljesítményét vagy képességeit vizsgálják. Átfogóan magában foglalja a következő 3 fogalmat is.

A beszállító minősítés: Valamilyen előre meghatározott szempont szerint a beszállítókat csoportokba sorolják. Aszerint kapnak jobb vagy rosszabb minősítést, hogy a vállalat által felállított követelményeknek mennyire felelnek meg.

Az ajánlatértékelésen a beszállítótól kapott ajánlatok összevetését értjük, a vállalat által felállított szempontrendszernek legjobban megfelelő ajánlat kerül kiválasztásra.

A beszállítói audit alatt egy adott beszállító, vagy beszállítói csoport tevékenységének konkrét meghatározott céllal történő mélységi elemzését értjük. (pl. minőségfejlesztés). (Vörösmarty – Tátrai, 2010:140)

1.3 A beszállító értékelés célja

Az értékelést a célok meghatározásával kell kezdeni és ezekből az információkból vezethető le az, hogy kiktől és milyen adatokra van szükségünk. A beszerzés nagyon sok információt gyűjt össze a beszállítókról, mely segít abban, hogy ki tudják választani a megfelelőt.

a) A legjobb beszállító kiválasztása

A beszállító értékelés fogalmát általánosságban leginkább a beszállító kiválasztásához köthetjük. A hagyományos beszerzési folyamatok esetében, akkor végeznek értékelést, amikor beérkeznek a beszállítóktól az ajánlatok. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:142)

A kapott ajánlatok és a megszerzett információk alapján kiválasztják a megfelelő beszállítót. Ha egy beszállító a többi közül a saját szempontjaink alapján kiemelkedő, akkor egyértelműen tudunk választani. Általában ez nem ilyen egyszerű, mindegyik más - más szempont szerint kínál ajánlatot. Ilyenkor a saját szempontjainkból vizsgáljuk és rangsoroljuk a számunkra legkedvezőbb szempontokat kínáló beszállítókat. Ha van rá lehetőség a tárgyalás során kedvezőbb feltételekben is meg tudunk állapodni.

b) A szállítóval való kapcsolat irányítása

A szállítóértékelésnél sokszor nem elsődlegesen a legmegfelelőbb beszállító kiválasztása a cél. Szükség lehet különféle adatokra a partnerekről pl: egy tárgyalásra való felkészülésre vagy egy hosszabb távú kapcsolat kereteinek kialakítása, illetve újratárgyalása előtt. Az értékelés eredményének elemzése révén a beszállítók lehetőségeit és képességeit megismerve a kapcsolat jövőbeli alakulására tudnak következtetni. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:142)

c) A szállító értékelésének javítása

Célokat és elvárásokat kell megfogalmazni a beszállítók felé, melyek segítséget nyújtanak nekik a teljesítményük javításában. A másik oldalról fontos ugyanakkor az is, hogy tisztában legyünk a szállítók teljesítményével, erősségeivel és gyengeségeivel, hogy tudjuk milyen fejlődésre számíthatunk tőlük. Ezek azonosításához is a szállítóértékelés nyújt segítséget. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:143)

1.4 A beszállító értékelés, beszállító minősítés

A beszállító értékeléssel a beszállítók teljesítményéről kapunk információt. Az értékelésnek többféle célja is lehet. Irányulhat többek között a legjobb ajánlat kiválasztására, a beszállító teljesítményének figyelésére is.

„A beszállító minősítése a beszállító képességeinek értékelését jelenti adott tranzakciók vagy egy beszállítói kategóriába való tartozás (bekerülés) szempontjából.” (Vörösmarty – Tátrai, 2010:71)

Többféle kategorizálásról beszélhetünk. Az egyik ilyen a minősített beszállítói lista, ami egyfajta előszűrést ad a beszerzésekhez (pl. minőségi, környezeti stb. szempontból). A lista azon beszállítók adatait tartalmazza, akik megfelelnek a vállalat általános elvárásainak. Gyakran alkalmazzák azt a besorolást, amely szerint a beszállítókat preferált, minősített, elfogadott vagy egyszeri beszállítóként minősítik.

Természetesen másfajta kategorizálások is léteznek, de mindegyikben az a közös, hogy a beszállító egy bizonyos időre (pl. egy évre) kapja meg az adott minősítést, majd a későbbi teljesítménye alapján kerülhet jobb vagy rosszabb besorolásba.

A beszállítók értékelése a beszerzés feladata, fontos hogy több szempontból történjen a beszállítók kiértékelés.

1.5 Az értékelési módszerek áttekintése

Szegedi- Prezenszki (2005:92) szerint beszélhetünk:

- egyszerű kategorikus módszerről,
- költségigény módszerről,
- komplex értékelési eljárásokról.

A következőkben ezeket a módszereket mutatjuk be részletesebben.

„Egyszerű kategorikus módszer során a beszerzés meghatározza, milyen szempontokat szeretne figyelembe venni a beszállító teljesítményének értékelésekor.” (Szegedi – Prezenszki, 2005:92)

Az egyszerű kategorikus módszernél a kategóriákhoz értékeket rendelnek. Általában 3-7 érték kategóriát alkalmaznak, hogy jól kezelhető legyen. Az értékelő feladata, hogy minden kategóriához egy értéket rendeljen, minden beszállító esetében. Az 1. táblázatban egy beszállítási adatlapot mutatunk be, amely ezt a módszert segíti. (Szegedi – Prezenszki, 2005:92)

1. táblázat: Beszállítási adatlap minta

Beszállítási adatlap			
Beszállító neve:			
Beszállító címe:			
Beszállító kódja:			
Telefonszáma:			
Beszállítás dátuma:			
Beszállító eszköz:			
Szállított termék megnevezése:			
Termékek száma:			
Jellemzők:	Minősítések		
	Gyenge	Megfelelő	Kiváló
Ár			
Hibás termékek száma			
Szállítás közben meghibásodott, sérült termékek száma			
Szállítás pontossága			
Fizetési feltételek			
Csomagolás biztonsága			

Forrás: Szegedi – Prezenszki, (2005) p. 93.

A módszer előnyeit és hátrányait az alábbi táblázat szemlélteti:

2. táblázat: Az egyszerű kategorikus módszer előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
• alacsony költségek, • egyszerű működtetés, • nincs szükség jelentős adatbázisra.	• alkalmazása során nagy a szerepe a szubjektivitásnak, • nincsenek számszerű adatok a döntés alátámasztására, • egyszerű, ezért a felhasználók gyakran elfelejtik időben felülvizsgálni a kategóriákat.

Forrás: Szegedi- Prezenszki, (2005) p. 93.

„A **költségigény módszer** a vásárolt termékhez kapcsolódó költségeket a teljes beszerzési költség arányában fejezi ki és vizsgálja. Különböző költségkategóriák alapján arányszámokat határoznak meg, és ezen arányszámok alapján hasonlítják össze a különböző szállítók teljesítményét.” (Szegedi – Prezenszki, 2005:93)

3. táblázat: Költségalapú szállítóértékelési módszer

Költségalapú szállítóértékelési módszer			
Költségek fajtái	„A” Beszállító	„B” Beszállító	„C” Beszállító
Termék ára			
Minőség-Költség %			
Szállítási költség %			
Teljes költségarány			

Forrás: Saját szerkesztés, Szegedi – Prezenszki, (2005) p. 94. alapján

A módszer előnyeit és hátrányait szemlélteti az alábbi táblázat:

4. táblázat: A költségigény módszer előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
• a vizsgált tényezőket számszerűsíti és összemérhetővé teszi, • objektív eredmények adódnak	• jelentős mennyiségű adatot igényel, • az elkészítése hosszú időt vesz igénybe, • csak számszerűsíthető tényezőkkel dolgozik, • csak korlátozott számú szempontokra tud koncentrálni.

Forrás: Szegedi - Prezenszki, (2005) p.94.

„**A komplex értékelési eljárások** kategóriába több módszer is tartozik, és ezek mindegyikének az a lényege, hogy számszerűen fejezi ki az értékelési tényezőket.” (Szegedi – Prezenszki, 2005:94) Különböző szempontokat határoznak meg, majd ezeket a szempontokat súlyozzák fontosságuk szerint. Ezt a következő 5. számú táblázaton szemléltetjük.

- „A” kategóriás beszállító: a beszállítás minden korlátozás nélkül végezhető.
- „B” kategóriás beszállító: a beszállítás minden korlátozás nélkül végezhető időszakos beérkező termékek ellenőrzése mellett (mintavételes).
- „C” kategóriás beszállító: a beszállítás megkötésekkel, a beérkező termék ellenőrzése gyakori mintavételezéssel történhet.
- „D” kategóriás beszállító: a beszállítás csak végső esetben, a vezérigazgató engedélyével történhet. Mivel a minőség nem garantált, az átvétel minden darabos minőség ellenőrzéssel kell elvégezni. (Szegedi – Prezenszki, 2005:96)”

5. táblázat: Beszállító értékelő lap

a1. Termékminta (műszaki igazgató)	
a2. Termék minősége (minőségügyi igazgató)	
27 pont: A beszállított termék kiváló, az átvételnél és a felhasználásnál gondok nem merültek fel.	
20 pont: A termék az átvétel során minden esetben megfelelő, a felhasználás során apró gondok merülnek fel.	
10 pont: A termék az átvétel során esetenként nem megfelelő, a felhasználás során minőségi problémák merülnek fel.	
0 pont: A termék az átvétel során több esetben nem megfelelő, esetenként nem felhasználható.	
b1. Minőségbiztosítási rendszer működtetése: önértékelés-kérdéslista alapján (minőségügyi igazgató)	
b2. Minőségbiztosítási rendszer működtetése: helyszíni audit alapján	
0-33 pont: A kérdéslista alapján elért pontszám tizedrésze (elérhető max. pontszám: 332 pont)	
c. Ár (vezérigazgató gazdasági helyettese)	
20 pont: Árai tartósak (évente max. egy alkalommal átrendezés), konkurenciához viszonyítva árai mérsékeltek.	
15 pont: Árai tartósak (évente max. egy alkalommal átrendezés), konkurenciához viszonyítva árai átlagosak.	
5 pont: Árai nem tartósak (évente több alkalommal emel árat), a konkurenciához viszonyítva árai átlagosak.	
0 pont: Árai bizonytalan idejűek, a konkurenciához viszonyítva árai átlagosnál magasabbak.	
d. Szállítási megbízhatóság (logisztikai igazgató/termelési osztályvezető)	
20 pont: A szállítási határidőt, a rendelt mennyiséget pontosan betartja, igényekhez rugalmasan alkalmazkodik.	
15 pont: A szállítási határidőt, a rendelt mennyiséget pontosan betartja.	
5 pont: A szállítási határidő módosításokat gyakran kéri, a mennyiségi elvárásokat esetenként nem tudja teljesíteni.	
0 pont: A szállítás határideje, mennyisége rendszeresen megbízhatatlan.	
e. Partnerkapcsolat (logisztikai igazgató/termelési osztályvezető)	
10 pont: Az együttműködés zökkenőmentes, a felmerülő igényekre gyorsan, rugalmasan reagál.	
7 pont: A kapcsolat kiegyensúlyozott, zökkenőmentes, felmerülő igényeket igyekeznek kielégíteni.	
3 pont: A kapcsolat alkalmankénti, az igények kielégítése bürokratikus, lassú.	
0 pont: A munkakapcsolatkor gyakori a probléma, nézeteltérés, igények kielégítése problematikus.	
f. Kiemelt szempontok (logisztikai igazgató/termelési osztályvezető)	
0-2 pont: A beszerzési hely távolsága.	
0-4 pont: Raktárról azonnal lehívható készletezés.	
0-4 pont: Maximum kéthetes szállítási határidő.	
BESZÁLLÍTÓI MINŐSÍTÉSI KATEGÓRIÁK	
A. Kiváló beszállító	91-120 pont
B. Megfelelő beszállító	75-90 pont
C. Korlátozással megfelelő beszállító	60-74 pont
D. Nem kívánatos beszállító	60 pont alatt

Forrás: Szegedi – Prezenszki, (2005) p. 95.

A módszer előnyei között kell megemlíteni, hogy viszonylag egyszerű és gyors eljárás, amely más módszerekhez képest csökkenti a szubjektív elemeket. Azonban az egyes tényezők nehezen számszerűsíthetők, ezért ezeket nehezen lehet figyelembe venni.

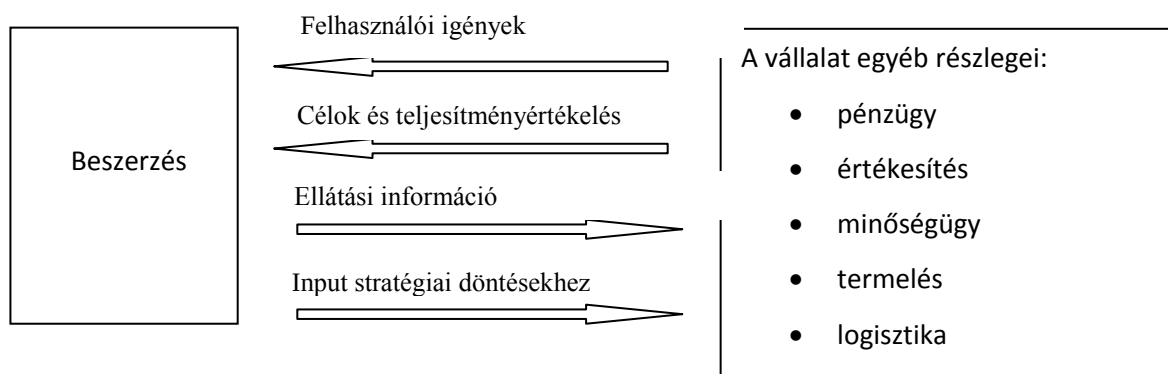
Időigényes, mivel a vállalat több részlegének bevonása szükséges hozzá. (Szegedi – Prezenszki, 2005:96)

1.6 A szállító értékelés fontossága

A szállítóértékelés több szempontból is fontos, elsőként említenénk az adatok gyűjtését és elemzését, saját elvárásaink helyes megfogalmazását, amely megalapozza a menedzsment döntéseit. Ha ezt a munkát nem jól végezzük el, akkor a szállító nem biztos, hogy jól teljesít, és nem kap meg minden információt ahhoz, hogy fejlődni tudjon. Amit mérünk az fejlődni fog ez, igaz a beszállító teljesítményére is. A szállítói értékelés segítség a beszállítóknak is, hiszen olyan problémákra is rávilágíthat, melyeket a beszállító magától nem feltétlenül venne észre, illetve nem gondolná, hogy ügyelnie kell rá. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:143)

1.7 A szállítóértékelés környezete

a) A belső kapcsolatok



3. ábra: Információáramlás a részlegek között

Forrás: Saját szerkesztés, Vörösmarty (2002) p.52 alapján

Amikor a belső kapcsolatokat vizsgáljuk, akkor a beszerzés és a vállalat többi részlege közötti információáramlást nézzük. Itt jelennek meg a felhasználási igényekre vonatkozó, valamint a beszerzés működéséhez szükséges információk. Fontos megemlíteni a vállalati célkitűzéseket és a hozzá kapcsolódó teljesítményértékelést is. A beszerzés működésének összhangban kell állnia a vállalati célokkal, a teljesítményértékelés segítségével pedig nyomon tudják követni a célok megvalósulását. Természetesen a beszerzéstől is áramlik

információ a többi részleg felé, akár visszacsatolás, akár bizonyos stratégiai döntések megalapozásához szükséges adatok formájában. (Vörösmarty, 2002:56-57)

b) A vevő – szállító kapcsolat

6. táblázat: Szempontok az új és régi beszállítók jellemzésére

Szempontok	új beszállító	régi beszállító
kapcsolat szorossága	alacsony	magas
szállító képességei	kevésbé ismert	ismert
szállítóértékelés	több időt vesz igénybe	kevesebb időt vesz igénybe
kapcsolat jellege	lehet csak egyszeri beszerzés	állandó kapcsolat

Forrás: Saját szerkesztés, Vörösmarty-Tátrai, (2010) p.145. alapján

c) A beszerzés jellege

A beszerzés jellegének elemzéséhez gyakran alkalmazzák a Krajlic-mátrixot, amelynek kategóriái, tartalmában és eszközeiben is eltérnek a szállítóértékeléstől. Fontos különbséget tenni, hogy egyszeri vagy rutin vásárlásról van adott esetben szó. Ez meghatározhatja például azt is, hogy mennyire ismeri egy adott piacon található szállítókat. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:145)

1.8 Vevő-szállító kapcsolatok menedzsmentje

Fontos elem a beszerzési stratégiánál annak meghatározása, hogy a vállalat hogyan is kezelje a beszállítóit. Két megközelítésről beszélhetünk. Az egyik a versenyeztető modell, ahol a hangsúly az áron van, ami alapján a vállalatok válogatnak a beszállítók között. Ezen modell szerint a potenciális szállítókat versenyeztetik egymással. Egy vállalatnak minél több beszállítója van, annál nagyobb biztonságban tudhatja magát, hiszen a legalacsonyabb árat kínáló fogja megkapni a „munkát”, ugyanakkor ellátásban rejlő esetleges bizonytalanság több szállító között oszlik meg.

Leggyakorabban alkalmazott módszerek:

- szabványosítás, standardizálás;
- minimalizálni a szállítót váltás költségeit;
- fenntartani a vertikális integráció lehetőségét;
- a megrendeléseket lehetőség szerint több szállítónak adják.

A másik az együttműködési modell, amelynél a vállalat versenyképességének javításán van a hangsúly. Ezen felfogás szerint az a jó, ha minél kevesebb beszállítóval dolgoznak, de velük kölcsönös előnyökön és együttműködésen alapuló kapcsolatot alakítanak ki. Leggyakorabban alkalmazott módszer a stratégiai partnerkapcsolatok kialakítása, amely olyan kölcsönös előnyökkel járó, hosszú távú együttműködés, mely révén megvalósul a benne résztvevő felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a meglévő ismeretek, eszközök és erőforrások segítségével. (Chikán-Demeter, 1999: 443)

7. táblázat: A vevő-szállító kapcsolatok két modelljének összehasonlítása

	Versenyeztető modell	Együttműködési modell
A kapcsolat jellege	• a beszállító ellenfél • bizalom hiánya • viták, elzárkózás	• a beszállító partner • bizalom • közös problémamegoldás, információk átadása
Szállítók száma	sok	egy vagy kevés
Kapcsolat hossza	egyszeri, rövidtáv	közép, hosszú táv
Szerződés	szabályozott, merev	rugalmas, keretet ad
Közös tevékenység	nincs	lényeges
Termelés, tevékenység	elkülönül	integrált, összekapcsolt
Rendelés	alkalomszerű	gyakori kis tétel
Tárgyalási stratégia	győztes-vesztes	mindkét fél számára előnyös
Szállító kiválasztás	versenyeztetés	tárgyalás

Forrás: Chikán-Demeter, (1999) p.443.

Napjainkra egyre fontosabbá válik a vállalatok azon képessége, hogy miként tudják azonosítani és elosztani a szükséges erőforrásokat, és az erőforrások tulajdonosaival milyen együttműködést tudnak kialakítani közös értéktérítés céljából. Olyan szövetségesek keresése kerül előtérbe, akik jobban és/vagy olcsóbban tudnak hozzáadott

értéket teremteni. A partnerkapcsolatok alakulását is tudjuk jellemezni, melyet hat szakaszra bonthatunk:

1. Kapcsolat előtti szakasz.
2. Új kapcsolat indítása.
3. Szorosabb együttműködés, a kapcsolat elmélyítése.
4. Növekedés, elkötelezettség, stabilitás, intézményesítés.
5. Elégedetlenség, kapcsolat meggyengülése.
6. Felbontás, megszűnés.

A kapcsolat előtti szakasz legfontosabb két kérdése, hogy mikor és miért változtassunk. Egy új partnerkapcsolat kezdeményezésének többféle oka is lehet. Megtörténhet, például ha elmarad az elvárt növekedés, elégedetlenség lép fel a vállalati érintettek körében vagy új lehetőségek kihasználását célozza meg a vállalat. Ha a partnerkapcsolat hanyatló szakaszba kerül, az együttműködésben szereplő vállalatoknak mérlegelni kell a kapcsolat alakulását, vagyis azt, hogy milyen irányba tart a fennálló kapcsolat.

Itt is több eshetőség léphet fel:

- kapcsolat teljes megújítása, melynek hatására újból szoros együttműködés alakul ki;
- kevésbé fontos partnerkapcsolattá alakul át;
- megszakad a kapcsolat az adott partnerrel, de továbbra is az ellátási lánc része marad;
- a lánc valamennyi tagjával megszűnik a kapcsolat. (Szegedi, 2012:179-180)

Az ellátási láncbeli partnerkapcsolat fokának mérőszámai:

- Láncból való függőség: megmutatja, hogy mekkora hányada van lekötve a szállító erőforrásainak az ellátási láncban.
- Kapcsolatok tartóssága: az együttműködés időtartamával mérhető.
- Technológiai vagy gyártási kapcsolatok szorossága: közös tervezés, fejlesztés mértéke, illetve a kölcsönös függőség mutatja.

- Jogi kapcsolatok szintje: milyen típusú szerződések, közös szabadalmak vagy más jogilag kötő megoldások állnak fent a szervezetek kapcsolatában.
- Lánc hossza és összetettsége. (Szegedi, 2012:183-184)

Vevő – szállító kapcsolata

A vevő és szállító kapcsolata csak abban az esetben lehet sikeres, ha már az üzleti kapcsolatuk elején közös célokat tűznek ki. A siker az egyik kulcsa a kapcsolat fejlődésének. A stratégiai kapcsolat eléréséhez szükséges, hogy a felek egyre inkább összehangolják az üzleti céljaikat. Nem minden esetben cél a stratégiai szintű kapcsolat kialakítása, sok kapcsolat megreked a közbülső szakaszban. Ezekben az esetekben az üzleti és sikercélok is ehhez alkalmazkodnak. (Bódi, 2012:19)

1.9 A szállítóértékelés szempontjai

Termék/szolgáltatás szintű mutatók

A szállítóértékelésben a termék és szolgáltatás elemzésére használatos mutatókat öt szempont köré csoportosítva kívánjuk bemutatni, melyek a következők:

- költségek,
- minőség,
- szállítás,
- rugalmasság,
- környezeti szempontok.

Az első három szempont megfelel a 7M-ben megfogalmazott megfelelőségeknek. A másik két szempont már többletet nyújt a vevőknek. A rugalmasság manapság nagyon fontos, hiszen a vevői igények nagyon dinamikusan változnak és ezt a folytonos változást a leggyorsabban kell tudni teljesíteni. A környezeti szempontok alatt értjük azokat a tényezőket, melyek befolyásolják a vállalati döntéseket. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:148)

A fent említett szempontokat fogjuk részletezni a következőkben:

1. Költségeket érdemes kiemelni, hiszen a beszállító kiválasztása során az egyik legfontosabb szempont. Termék illetve szolgáltatás szinten vizsgálva a következő tényezők fordulhatnak elő:
 - „a termék vagy szolgáltatás ára,
 - az árat befolyásoló tényezők, (kedvezmények),
 - a beszerzésre rakódó költségek: csomagolás, fuvardíjak, vám, raktározás-, átrakási díjak, biztosítás, stb.,
 - fizetési feltételek vagy fizetés ütemezése,
 - a termék élettartama alatt felmerülő költségek, pl.: üzembe helyezés költsége, munkaerőigény, energiafogyasztás, karbantartás, pótalkatrész, állásidő, beszerzés költsége, stb.” (Vörösmarty – Tátrai, 2010:148-149)
2. A minőség is olyan szempont, amit a szállító értékelés során általában vizsgálni szoktak. A termékeknél a minőség értékelését könnyebben tudják meghatározni. Akár a bekönyvelt adatokból vissza tudják ellenőrizni adott beszállítónak egy adott intervallumban beszállított termékének minőségét. A szolgáltatások esetében ez már jóval bonyolultabb, hiszen nem minden esetben beszélhetünk kézzel fogható termékről. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:149)

Az alkalmazott mérőszámok termék szinten a következők:

- specifikációnak való megfelelés,
- korábbi tapasztalatok a visszautasított termékek arányáról, illetve arról, hogy
 - hány termék hibásodott meg,
 - milyen a karbantartási igény,
 - egyes alkatrészek kopási ideje,
 - az ajánlott garancia időtartama,
 - milyen a termékhez adott dokumentáció,
 - milyen gyorsan kezelik a panaszokat, reklamációkat,
 - milyen a termék csomagolása. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:149)

3. Szállítási teljesítmény: A szállítási feltételeknél két csoportot tudunk meghatározni, az egyik a megbízhatóság, a másik a szállítás gyorsasága. A vállalat utána tud nézni korábbi feljegyzésekből, hogy a beszállító tartotta-e a megadott határidőket. Pontosan megérkezett-e az áru, oda ahova ígérték.

A szállítási teljesítménynél a következő tényezőket kell figyelembe vennünk:

- pontos szállítás, egy adott időszakban mennyi késés történt,
- a késések hossza,
- a beszállítás mennyiségi pontossága,
- beszállítás során minőség megőrzése,
- a dokumentáció, ill. a számla pontossága.

A szállítási teljesítmény megítélése a szállítási gyorsaságra vonatkozik.
(Vörösmarty – Tátrai, 2010:150)

4. A rugalmasság alatt értjük, azt hogy a beszállító milyen gyorsan tud a vevői igényekre reagálni, milyen gyorsan tudja ezeket a felmerülő új igényeket kielégíteni. (Vörösmarty – Tátrai, 2010:150)

Az egyre erősödő piaci verseny miatt minden beszállítónak rugalmasságra kell törekednie, hogy a gyorsan változó piaci igényekre azonnal tudjon reagálni, csak ebben az esetben tud versenyképes maradni. A rugalmasság mellett fontos, hogy költségei ne növekedjenek meg.

„A felhasznált mutatószámok lehetnek:

- egyedi termékspecifikáció megvalósítható-e, ha igen, milyen többletköltséggel, illetve mennyire növeli meg a rendelteljesítési időt.
- a kiszerezés megfelelősége, változtatása lehetséges-e,
- mennyiségi igények változása, (meddig fogad el változtatás),
- szállítási idő változtatására való reagálás, (lehetséges-e, meddig lehetséges),
- szállítási feltételekre vonatkozóan, hogyan tud elfogadni változtatást. (pl. teljesítés helye)” (Vörösmarty – Tátrai, 2010:150)

5. „A környezeti tényezők értékelése egyre inkább megjelenik a beszerzési döntésekben is.” (Vörösmarty – Tátrai, 2010:150) Két okból is fontos ez a szempont az egyik a környezetvédelem, ami napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap, és ezért a vállalatok is előtérbe helyezik a környezettudatos beszállítókat. A másik fontos szempont a költségcsökkentés.

„Környezeti szempontból a következő mutatókat értékelik:

- a termék újrafelhasználhatósága,
- a termék környezetbarát volta,
- a termék energiafelhasználása (berendezéseknél),
- a csomagolás környezetbarát vagy újrafelhasználható-e.” (Vörösmarty – Tátrai, 2010:150)

1.10 A szállítói minőség

„A menedzsment és az alkalmazottak mellett a szállítók alkotják azt a harmadik embercsoportot, amelyet integrálni kell a teljes körű minőségmenedzselési folyamatban.” (Tenner – DeToro, 1996:182)

A vevő és szállító kapcsolata általában arról szól, hogy mindkettő jobb feltételeket tudjon kiharcolni magának. Azon voltak, hogy a torta szelet nőjön, de később rájöttek, hogy inkább a torta nőjön ne a szelet nagysága. A szövetségkötés vezérelvei között is megtalálható ez a gondolat. Négy vezérelvet sorol fel a szövetségkötéshez:

- 1) „Egyenlők partnersége!
- 2) Erősség az erősséggel!
- 3) A torta nőjön, ne a szelet nagysága!
- 4) Ne rontsunk ajtóstul a házba!” (Gaál – Szabó, 2008:124)

A közös erőfeszítések, és a közös cél javítani fogja a minőséget, csökkenteni a költségeket és növeli a piaci részesedést. Mindezek következtében nagyobb lesz a torta, amelyeken osztozni lehet, ezért a szeletek nagyságáról folyó tárgyalás viszonylag érdektelen részletkérdéssé válik. (Tenner – DeToro, 1996:182)

2.SZOLGÁLTATÁSOK

Az előző fejezetekben a termékek esetében foglalkozhatunk a beszállító értékeléssel. Ma már egyre nagyobb szerepet kapnak a szolgáltatások, ezáltal nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a szolgáltatásértékelésre is. Rávilágítunk a termék kontra szolgáltatás főbb különbségeire, hiszen egy termék esetében másképpen történhet az értékelés. A szolgáltatásoknál nem minden esetben van kézzel fogható termék, így az értékelés is más szempontok szerint történik.

„A szolgáltatás olyan tevékenységek eredménye, amelyek lehetővé teszik valamely személy, illetőleg tárgy vagy ismeret - esetleg folyamat – állapotának fenntartását (helyreállítását), továbbítását, tárolását, továbbá kiegészítését, fejlesztését, átalakítását anélkül, hogy annak alapvető jellege megváltozna.” (Németh – Papp, 1995:15)

A szolgáltatások magukba foglalják a termékek és emberek szállítását, de szolgáltatásnak minősül például az újraelosztás, az oktatás, az egészségügy, pénzügyi tanácsadás, könyvelés is. (Mattoo et al, 2008:5)

Ellátási lánc – menedzsment a szolgáltatásokban

Kutatásunk során olvasott szolgáltatásdefiníciók a szolgáltatásokat három jellemzőjük alapján különböztették meg a termeléstől:

- a) megfoghatatlanok,
- b) a termelés és a fogyasztás egy időben történik,
- c) a vevői kapcsolat jellege és intenzitása,
- d) a szolgáltatás eredménye nem készletezhető.

A szolgáltatásokat csoportosíthatjuk a vevői kapcsolat jellege szerint is. Ez alapján megkülönböztethetünk:

- nagy kapcsolatigényű „tisztá” szolgáltatásokat (kórházak éttermek),
- kis kapcsolatigényű, termelés jellegű szolgáltatásokat (pl. banki háttéirodák),
- vegyes szolgáltatásokat (pl. biztosítások).

Manapság egy szolgáltatás egy részének esetében nem feltétel a vevő személyes megjelenése, e nélkül is ki tudják elégíteni a vevők igényeit. (pl. internet szolgáltatás) (Szegedi, 2012:215)

Ha a szolgáltatásokra jellemző kulcsszavakat gyűjtjük össze, akkor a következőket találhatjuk:

- megfoghatatlanság: A végtermék nem kézzel fogható, tárgyasult dolog. Ugyanakkor a szolgáltatásnyújtás a vevő számára hasznos, értéket teremtő folyamat. Itt meg kell jegyeznünk, hogy ez a kijelentés nem minden szolgáltatás esetében igaz.
- tárolhatatlanság: Szolgáltatás esetében nem beszélhetünk raktározásról, készletgazdálkodásról. Akkor nyújtjuk, amikor az igény felmerül iránta.
- párhuzamosság: Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás úgymond termelési és fogyasztási folyamata nagyrészt egy időben megy végbe. A szolgáltatás eredményének a szolgáltatásnyújtási folyamat is a részét képezi. A fogyasztó elégedettségét a nyújtott szolgáltatás minősége nagymértékben befolyásolja.
- heterogenitás: A szolgáltatás „terméke” nem szabványosítható, hiszen az egyes vevők igényei igen eltérőek lehetnek. Megítélése éppen ezért igen szubjektív, vevőtől függő.
- humán tényező kiemelt jelentősége: A szolgáltatást nyújtó személyen múlik a vevő igényeinek való minél pontosabb megfelelés, az egyedi igényekhez való minél rugalmasabb alkalmazkodás. (Gelei-Gémes, 2010:46)

2.1 Verseny a beszállítókért és a logisztikai szolgáltatókért

A fokozódó piaci verseny következtében minden cég a legjobb beszállítóval és logisztikai szolgáltatóval akar együtt dolgozni. Kockázatokat rejthet a rosszul megválasztott partner. A vevők egyéni igényeinek kielégítésére, a költségek csökkentésére és a gazdaságosság fokozására való törekvés is ezt követeli meg a vállalatoktól. (Halászné, 1998:86)

Minél jobban kiaknázza a potenciális beszállítói bázis képességeit, annál nagyobb az esélye, hogy az adott munka elvégzésére mindig sikerül a megfelelő beszállítót megtalálni, így jobban tud a vevői igényekhez alkalmazkodni. (Vörösmarty, 2002:22)

Napjainkra a vállalkozások törekednek a gyártás előtti és utáni készleteik minimális szintre való lecsökkentésére, hiszen ezzel jelentősen lecsökkennek a készlettartási költségeik. Ennek következtében a készleteik logisztikai szolgáltatókhoz kerülnek át.

Gyakori eset, hogy a termelő vállalat csak a fő gyártási folyamatokra összpontosít, az alkatrészek vagy adott esetben a fődarab legyártása a céggel szerződött beszállító

feladata. A beszállításhoz hozzátartozó helyváltoztatási folyamat tőke-és munkaigényes és az ára a termék értékét növeli, ezért csak megfelelő kapacitáskihasználtság mellett lehet gazdaságos. Hatékony megoldást jelent, ha a termék szállítását egy külső logisztikai szolgáltatóra bízzák.

Jelentősen megnövekedett az igény a beszállítók és a logisztikai szolgáltatók iránt, amit a gyártásmélység csökkenése idézett elő. Vegyük példának az autógyártást. A központi telephely részlegei foglalkoznak a termékfejlesztéssel, összeszereléssel, festéssel, a vevők egyedi igényeinek megfelelő extrák kialakításával, míg az összeszerelést megelőző fázisok a vállalat földrajzilag távolabb lévő telephelyein vagy a beszállítóinál történnek. (Halászné, 1998:86)

2.2 Logisztikai szolgáltatások

„A logisztikai gondolkodás általában ott jelenik meg, ahol a lehetőségek és a követelmények közötti feszültség kiéleződik, és itt van jelentős szerepe a logisztikai szolgáltatásoknak, a logisztikai szolgáltatóknak is.” (Pató– Szabó, 2013:87)

Knoll Imre a következőképpen definiálja a logisztikai szolgáltatást. „Azokat a műveleteket nevezzük *logisztikai szolgáltatásnak*, amikor egy termelési folyamatban a primernek tekintett, termék előállítását kiszolgáló funkciókat, szervezésileg, irányításilag és pénzügyileg is külön választva, logisztikai szemlélettel kezeljük.” (Knoll, 1999:119)

A logisztikában a szolgáltatások többsége anyagi folyamatokat jelent, ilyenek a be- és kiszállítások, áruelosztás is. Ilyen szolgáltatásra hozhatunk további példákat is, mint például a csomagküldő szolgálat, készletezés, vámügyek és a franchise rendszerek. (Knoll, 1999:119)

A logisztikai szolgáltatás színvonalának meghatározásakor általában az alábbi három szempont a meghatározó:

- rendelkezésre állás: „a rendszernek azt a képességét fejezi ki, hogy azonnal vagy a kívánt időn belül kielégítse a vele szemben jelentkező keresletet” (Chikán, 2008:382)
- kiszolgálási idő: az az időtartam, ami a rendelés beérkezése és annak teljesítése között telik el. Függ a rendelkezésre állás színvonalától valamint az igények

kielégítéséhez szükséges fizikai és adminisztratív folyamatok lebonyolításának időigényétől.

- kiszolgálás minősége: azt mutatja meg, hogy az igényeket a megfelelő szolgáltatásokkal, termékekkel elégítették-e ki, miközben a vevő speciális igényeit is szem előtt tartották. (Chikán, 2008:382)

Logisztikai szolgáltatók csoportosítása

- Az első szint az 1 PL (First Party Logistics), amikor a termelő saját eszközparkkal, saját emberi erőből, azaz önerőből látja el a cég logisztikai funkcióit. Külső logisztikai szolgáltató igénybevételére nem kerül sor.
- A második szint a 2 PL (Second Party Logistics). Ebben az esetben a logisztikai szolgáltatók köre szűknek mondható. Csak az alapvető szolgáltatásokat veszi igénybe, mint például a szállítás, raktározás.
- A harmadik szint a 3 PL szolgáltató szint (Third Party Provider). Ez a szint már sokkal bővebb szolgáltatásokat kínál, nem csak fuvarozást, raktározást, hanem csomagolást, vevőszolgálati tevékenységeket is. Itt már az ügyfél igényei szerint alakítják ki a szolgáltatást.
- Negyedik szint 4 PL, célja a hosszú távú partneri kapcsolat kialakítása. A 4 PL feladata, hogy összefogja, szabályozza az ellátási láncok működését, melyet a know how-val és az IT-támogatásával képesek megvalósítani. (Pató - Szabó, 2013:89)

2.2.1 Logisztikai szolgáltatási funkciók

Minden vállalatnak egyéni döntése, hogy milyen mértékben végzi el saját maga vagy adja át más erre specializálódott vállalkozásnak a logisztikai funkciók lebonyolítását. A döntésben közrejátszanak a vállalati célok, a várható költségek, a vállalat logisztikai funkcióvégző-képessége és a logisztikai szolgáltató vállalatok kínálata és árajánlata. A logisztikai szolgáltatási funkciók esetében beszélhetünk fő- és mellékfunkcióról, melyet a következő táblázatok szemléltetnek, kiegészítve az azokat végző szolgáltatókkal.

8. táblázat: Logisztikai szolgáltatási főfunkciók és szolgáltatók

	Logisztikai szolgáltatási funkciók	Szolgáltatók
Fő funkciók	A szerződés lebonyolításához kapcsolódó diszpozíciós funkció: - analízis - tervezés - szervezés - fuvareszköz választás - útvonalválasztás - tarifaalkalmazás - szerződések előkészítése, megkötése - fuvarokmányok, egyéb kísézőokmányok kiállítása - szállítmányellenőrzés	Szállítmányozó Fuvarozó Fuvarozó ügynöke Logisztikai tanácsadó
	Szállítási funkció: - környéki forgalom - távolsági forgalom - nemzetközi forgalom	Fuvarozó Szállítmányozó

Forrás: Halászné, (1998) p. 91-92.

A mellékfunkciók a főfunkciók támogatására szolgálnak, azzal a céllal, hogy ne keletkezzen fennakadás vagy veszteség az áruáramlás során.

9. táblázat: Logisztikai szolgáltatási mellékfunkciók és szolgáltatók

	Logisztikai szolgáltatási funkciók	Szolgáltatók
Mellékfunkciók	Átrakási funkció: - az átrakás megszervezés és lebonyolítása - terminálok, átrakóközpontok és állomások üzemeltetése	Fuvarozó Szállítmányozó Rakodó
	Raktározási funkció: - raktárak üzemeltetése - betárolás, kitárolás, raktározás - kommissiózás - manipulációk elvégzése a raktározással összefüggésben	Szállítmányozó Raktár-üzemeltető Rakodó-vállalkozó
	Csomagolási funkció: - szállítási csomagolás kiválasztása - szállítási, anyagmozgatási segédeszközök kiválasztása - be-és kicsomagolás - egységrakomány képzés	Fuvarozó Szállítmányozó Csomagoló-vállalkozó
	Manipulációs funkció: - a küldeményre vonatkozó speciális manipulációk elvégzése (elrendezés, megjelölés pl. hajóban) - adott áruféleségre vonatkozó manipuláció (pl. speciális biztonsági intézkedések)	Szállítmányozó Rakodó-vállalkozó Áruelrendező-vállalkozó (kikötőkben)
	Információhoz, adatcserehez kapcsolódó funkció: - a szállítás lebonyolításhoz, raktártervezéshez, koordináláshoz és kontrolláláshoz, az útközbéli árufigyeléshez kapcsolódó információs láncok, adatcsere-rendszerek kialakítása és működtetése	Szállítmányozó Fuvarozó (kikötői logisztikai központ) Informatikai szolgáltató

Forrás: Halászné, (1998) p. 91-92.

A logisztikai szolgáltatások nem választhatóak el a terméktől, szorosan kapcsolódnak hozzá. Ezen szolgáltatások alatt az árueljuttatási folyamathoz kapcsolódó összes tevékenységet értjük. Meghatározó jelentőséggel a helyváltoztatási szolgáltatás bír.

„A tevékenység eredménye, „terméke” nem jelenik meg anyagi formában, nem raktározható, így az igénybevevő előre nem ismerheti meg azt a „terméket”, amit vásárol.” (Halászné, 1998:105-106)

Emiatt fontos, hogy a szóban forgó vállalat jó hírnevet szerezzen magának a piacon. Hiszen üzleti partnerválasztásnál mindenki a korábbi tapasztalatait, illetve új partner esetén más vállalatok pozitív tapasztalatait alapján választ. A szolgáltatás minőségét külső tényezők jelentősen befolyásolhatják. A szállítási tevékenység esetében közbeszólhat pl.: az időjárás, a megváltozott útviszonyok, betanuló munkatárs. A szolgáltatás végleges teljesítményét és minőségét éppen ezért mindig a feladat teljesítése után lehet meghatározni. A szolgáltatások minőségellenőrzése bonyolultabb feladatot jelent, mint termékek esetében. A szolgáltatás minősége két részre bontható. Egyrészt beszélhetünk teljesítményi kínálat minőségéről, melyet befolyásol a szükséges kapacitások megléte, összetétele, minősége. Adva van hozzá a személyi állomány összetétele és minősége, valamint a megfelelő információs rendszerekhez való hozzájutás, melyek segítik a minőség definiálását. A másik része a lebonyolítási minőség, melynek meghatározása már nem ennyire egyszerű, előre csak korábbi tapasztalatok alapján tudunk következtetni rá. (Halászné, 1998:105-106)

2.3 Logisztikai szolgáltatások kínálata

A piacon lévő logisztikai szolgáltatók kínálatát két tényező befolyásolja. Az egyik ilyen tényező az adott vállalat rendelkezésére álló kapacitása, a másik tényező pedig a birtokukban lévő know-how. A kínálati jellemzők közül a fuvarozási szolgáltatást emeli ki a könyv, hiszen ez bír a legnagyobb súllyal a szolgáltatások között. „A fuvarozási szolgáltatás végzése nem meghatározott, fix helyen történik, hanem adott vállalási időtartamon belül, adott infrastrukturális hálózaton, illetve hálózatokon.” (Halászné, 1998: 106-107)

Egy fuvarozó vállalatnak különféle jogi szabályozásoknak kell megfelelnie. Megemlíthetjük itt például a veszélyes anyagok szállítására vonatkozó előírásokat, követelményeket. A szolgáltatás kínálatának minőségét és mennyiségét meghatározza a vállalat rendelkezésére álló fuvarszköz állománya, amely lekorlátozza az adott

időintervallumban elvállalható fuvarok számát. A fuvarozás esetében használt teljesítmény mérőszáma a „tkm” (tonnakilométer), mely az elszállított áru tömegének és a szállítási távolságnak a szorzata. Ha különbséget akarunk tenni a fuvarozó vállalat két „fuvarja” között, akkor eltérést a helyváltoztatás minőségi tényezői között fedezhetünk fel. Ez természetesen befolyással lehet a ráfordításokra, amely maga után vonhatja az árak emelkedését is. Ha a kereslet-kínálat viszonyát vizsgáljuk fontos megemlíteni a rugalmasság kérdéskörét. Ha egy vállalat hosszú távon a piacon akar maradni, akkor gyorsan kell reagálnia a változó keresleti igényekre. Az egyes fuvarozási ágak között eltérő mértékű rugalmasság tapasztalható. Közúti fuvarozás esetében a rugalmasság nagyobb mértékű, könnyebben tud a változó igényekre reagálni, mint a többi fuvarozási ág. (Halászné, 1998:106-107)

2.4 Logisztikai szolgáltatások kereslete

A logisztikai szolgáltatások keresletét másodlagos keresletnek nevezzük, melyre a termelési és a fogyasztási kereslet van hatással. Az elsődleges keresletből származtathatók a szolgáltatás iránt támasztott minőségi és mennyiségi követelmények. A „szolgáltatási kereslet a termék-értékesítéshez kapcsolódva ingadozhat.” (Halászné, 1998:107)

A kínálati oldalhoz való viszonya tekintetében fontos megemlíteni, hogy csak olyan mértékben reagál a változásokra, amennyiben a feladatok saját feladatvégzésből a szolgáltatói feladatvégzési körbe átcsoportosíthatóak. Napjainkra egyre inkább megnő a kereslet azon vállalkozások iránt, akik komplex szolgáltatásokat nyújtanak, mellyel a logisztikai szolgáltatások jelentős részét elvégzik a megbízó „helyett”. (Halászné, 1998: 107-108)

Dolgozatunk egy másik aspektusból, egy kicsit a humán oldalról is megközelíti a szolgáltatásokat. A legjobb minőségű szolgáltatás nyújtásához az egyik kulcsfontosságú tényező az ember és ezt nem hagyhatjuk figyelmen kívül. A vállalatok életében egyre inkább előtérbe kerül az emberi erőforrás gazdálkodás, hiszen az optimális emberi erőforrás elosztás is csökkentheti a tevékenységben rejlő kockázatokat.

A cégeknek különféle megoldások állnak rendelkezésükre, hogy a logisztika **7M**-je teljesülhessen, melynek elemei a következők:

- a megfelelő munkavállaló,
- a megfelelő kompetenciákkal,
- a megfelelő állapotban,
- a megfelelő helyen,
- a megfelelő időben,
- a megfelelő költségen,
- a megfelelő munkáltatónál kell, hogy rendelkezésre álljon. (Pató, 2013:47)

A vállalatok ennek elérése érdekében különféle munkaerő kölcsönző cégekkel állnak kapcsolatban. Az ilyen kapcsolatok segítségével tudják biztosítani, hogy mindig megfelelő számú munkatárs álljon a rendelkezésükre.

2.5 SWOT analízis

Az erős konkurencia és a folyamatosan változó piac miatt, a legtöbb vállalat stratégiai tervezést alkalmaz, hogy versenyképessé váljon vagy hosszútávon az maradjon. Ez egy mindent átfogó stratégia, melynek vannak belső és külső nézőpontjai. Ez az jelenti, hogy tartalmazza a kompetenciákat és a piaci lehetőségeket is. Kihívás a vásárlóknak értéket teremteni, versenyelőnyt teremteni és növekedni. Minden stratégia döntés kezdő pontja demonstrálni a felismerést és a vállalat jelenlegi helyzetének elemzéséhez tartozó magas mérési szintű paramétereket. Ezek a paraméterek rendszerint meghatározzák a vállalat által befolyásolt belső és külső paramétereket.

A SWOT¹ analízis egy stratégiai tervező eszköz, melyet a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek értékelésére használnak. A SWOT egy mozaik szó, melyet a Strengths (erősségek), Weakness (gyengesége), Opportunity (lehetőségek) és Threats (veszélyek) kezdőbetűiből alkottak. A SWOT-ot fontos döntésekhez használják információt szolgáltat, ami segíti a vállalati erőforrásokat és képességek összehangolását verseny környezetbe való működésre. A SWOT elemzés alkalmazása hasznos a stratégia megfogalmazásában és kiválasztásában. (Pahl-Richter, 2007:1)

¹ **SWOT:** A SWOT mozaik szó, a Strengths (erősségek), Weaknesses (gyengeségek), Opportunities (lehetőségek), Threats (veszélyek) szavakból áll. A SWOT egy elemzési módszer mely segíti a vállalatot a külső és belső környezetének felmérésében. (Fine, 2009:5)

3. KUTATÁSI TERV

3.1 Probléma megfogalmazása

Beszállító- és szolgáltató értékeléseket vizsgáltunk abból a célból, hogy megtudjuk a különböző termelő- és szolgáltatásnyújtó vállalatok mennyire tartják fontosnak a beszállító értékeléseket. Különböző cégek beszállító értékelő lapjait elemeztük és azt tapasztaltuk, hogy ahány vállalat annyi féle értékelő lap létezik. Itt talákoztunk az első nehézséggel, azoknál a vállalatoknál, akik használják a beszállító értékelést az alkalmazott értékelési módszerek sokszínűségét tapasztaltuk. Különböző „kivitelezési móddal” talákoztunk, volt olyan vállalat, ahol papír alapon történt az értékelés, talákoztunk olyan céggel, akik félig papíron és félig elektronikus úton oldották meg a kiértékelést, és volt olyan vállalat is, aki a saját honlapján keresztül készítette el az értékelő rendszert.

3.2 Kutatás célja

Célunk, hogy összehasonlítsuk a terméket előállító és a szolgáltatást nyújtó vállalatoknál használt értékelések tartalmi összetételét, folyamatát. Több vállalattal vettük fel a kapcsolatot azzal a céllal, hogy láthassuk, milyen módon zajlanak a megkeresett cégeknél a beszállítói értékelések. Ehhez strukturált interjút használtunk. Ezen információkat áttekintve elkészítettük a kutatás eredményein alapuló saját fejlesztésű beszállítói értékelésünket, termék-, szolgáltatás, illetve termék + szolgáltatás esetében is. A kapott kutatási eredmények alapján kidolgoztunk egy beszállító értékelő formanyomtatványt. Véleményünk szerint érdemes lenne elektronikus úton megoldani és egységesíteni a beszállító-, szolgáltatásértékeléseket. Ezáltal felgyorsulna az értékelés folyamata. Úgy gondoljuk, hogy a beszállítói értékelés egyik célja, hogy javítsa a beszállító és vevő közötti folyamatokat és a kapcsolatukat. Olyan problémákra világíthatnak rá, amelyek az értékelés nélkül nem biztos, hogy felszínre kerültek volna. Vizsgálódtunk, hogy léteznek-e beszállítói értékelések külön csak szolgáltatásokra. A szolgáltatások esetében nem alkalmazhatjuk, a termékre vonatkozó beszállítói értékelést, hiszen a szolgáltatásoknál, más szempontok kerülnek előtérbe. Nagyon sok esetben egyértelműen nem lehet külön választani az értékelést termékre és szolgáltatásra, hiszen sok esetben kapcsolódik a termékhez szolgáltatás is, de léteznek „tisztá profilú” szolgáltatásnyújtások is. Egy termék

esetében például nem csak a minőséget és a mennyiséget vizsgáljuk, hanem a szállítás pontosságát is, de ez már a szolgáltatáshoz kapcsolódik.

Vizsgáltuk a beszállító értékelésének folyamatát a megkeresett vállalatoknál. Az általunk felkeresett vállalatoknál megnéztük, a gyakorlatban, hogyan zajlik az értékelés. Ki felel az értékelés kitöltéséért, ki tartja a kapcsolatot a beszállítókkal, milyen szempontok alapján történik az értékelés, mi alapján tudják kitölteni az értékelő lapot? Milyen a kommunikáció a beszállítókkal? A beszállítói értékelés is a kommunikáció egy fajtája, hiszen visszajelzést ad a beszállítónak, az adott időszakban nyújtott teljesítményéről. Segítségül szolgál az értékelés abban, hogyan tudnák tovább javítani a hatékonyságukat. Végül az interjúk során arra kerestük a választ, hogy a különböző vállalatoknál milyen problémák merültek fel az értékelés során. Továbbá kíváncsiak voltunk az ott dolgozók gyakorlati meglátásaira, ők hogy látják, mely részekben lehetne javítani a jelenlegi értékelési rendszerükön, illetve mi az, amelyen nem változtatnának. Ezen interjúk alapján készítettük el az esettanulmányainkat. A teljes interjúkérdés sor a gyakorlati részben található meg és utána az általunk elkészített esettanulmányok, majd ezek összehasonlító elemzése. A dolgozat további célja volt felhívni a figyelmet a beszállító értékelés jelentőségére, melyet egy SWOT elemzésen keresztül tettünk meg.

A kutatási cél megvalósítása érdekében felvettük a kapcsolatot a táblázatban szereplő vállalatokkal.

10. táblázat: Az általunk felkeresett vállalatok összefoglaló táblázata

Vállalat neve				
Poppe+Potthoff Hungária Kft.	Interjú	SWOT	Beszállító értékelés folyamat modell	Javaslat tétel
Egervári Trans Kft	Interjú	SWOT		Javaslat tétel
Algida	Interjú	SWOT	Beszállító értékelés folyamat modell	Javaslat tétel
Targonca Trade 2000 Kft.	Interjú	SWOT	Beszállító értékelés folyamat modell	Javaslat tétel
Perfect 3 M Kft.	Interjú	SWOT		Javaslat tétel

Forrás: Saját szerkesztés

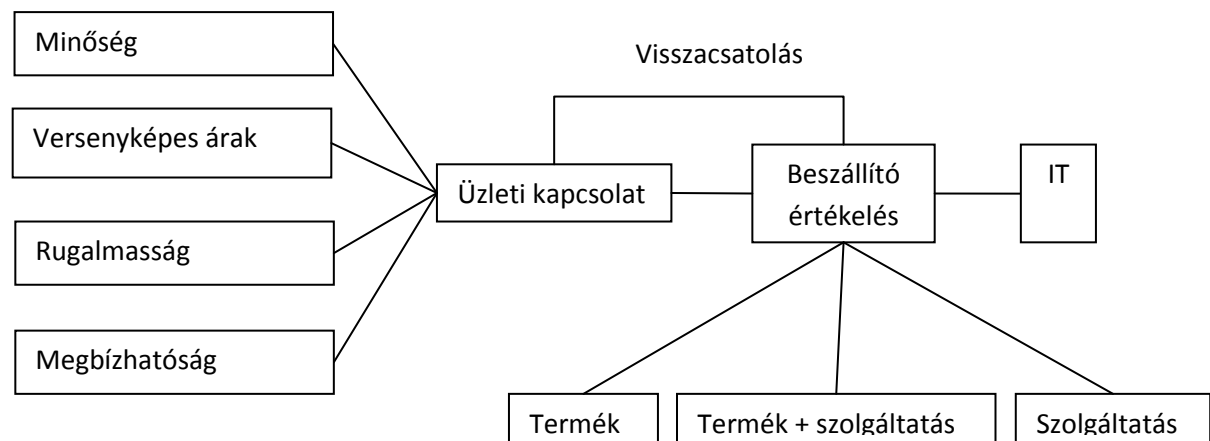
3.3 Kutatási kérdések

1. A vizsgált vállalatok hasznosnak tartják-e a beszállító értékelést, alkalmazzák-e, ill. hány fajta beszállító értékelést használnak?
2. Hogyan írható le a beszállító értékelés folyamata?
3. Milyen célok megvalósítását szolgálja a beszállító értékelés?
4. A SWOT analízis segítségével milyen problémák kerülnek felszínre, milyen fejlesztési lehetőségek azonosíthatók a jelenleg használt beszállítói értékelésekkel?

3.4 Hipotézisek

- 1, Szolgáltatások és a termékek beszállító értékelésében a vizsgálandó tényezők 80%-a azonos.
2. A beszállító értékelési folyamat a vizsgált vállalatok mindegyikénél 80%-ban azonos.

3.5 Kutatási modell



4. ábra: Kutatási modell

Forrás: Saját szerkesztés

Különböző tényezők figyelembevételével történik a beszállítók kiválasztása, majd ezután létre jön egy rövidebb vagy hosszabb távú üzleti kapcsolat a két fél között. A vevő időszakonként kiértékelést (beszállító értékelést) küld a beszállítónak, amivel segíti a közös munkát. Az értékelésből kiderülnek olyan problémák, melyeken változtatva a beszállítók tovább tudják javítani a rendszerüket. Az értékelést el lehet végezni termékre,

szolgáltatásra, illetve ezek kombinációjára is. Általában a termékre való beszállítói kiértékelés a jellemző, de egyértelműen nem lehet külön választani a terméket a szolgáltatástól.

3.6 A változók operacionalizálása

Különböző vállalatokkal készítettünk strukturált interjút, a *beszállító értékeléssel* kapcsolatban. Az interjú 1, 2, 3. kérdéseiben arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen céllal készítették az értékelést, és mennyire együttműködőek a beszállítók. A 4, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16 kérdéseknél a beszállító-, ill. szolgáltatásértékelés folyamatára kérdeztünk rá, hogyan zajlik a folyamat, milyen információkat, dokumentumokat/programokat használnak és kik a kitöltésért felelős személyek. A 7. kérdésnél választ kerestünk arra, hogy az értékelés elküldése után a beszállítók próbálják-e a felmerült problémákat megoldani. A 9. kérdésben az érdekelt minket, hogy milyen mértékben tudják javítani a szolgáltatás, ill. termék minőségét az értékelés segítségével. A 10.-es kérdésben rákérdeztünk a felek közti kommunikációra, hiszen a jó kommunikáción alapszik az együttműködés sikere. A 18, 19, 20, 21 kérdések arra vonatkoznak, hogy a vállalatnál dolgozók, hogy látják a jelenleg alkalmazott rendszerüket, és nekik lenne-e javaslatuk egy hatékonyabb rendszerre. Felvetettük az általunk kitalált jobbító javaslatokat, és válaszokat kerestünk, hogy jónak, ill. megvalósíthatónak tartják-e.

Készítettünk egy külön interjú kérdéssort a *szolgáltatókkal* is, egy szállítmányozó céggel, ill. egy személyszolgáltató vállalattal. Ebben az esetben másik szemszögből vizsgáldtunk. Két részre bontottuk a kérdéseinket, egyik esetben feltételeztük, hogy a vevőik készítenek a cégről szolgáltatásértékelést a másik esetben azt feltételeztük, hogy nem alkalmazzák.

Az első eset, amikor használják a szolgáltatásértékelést a vállalatok. Az 1, 2, 3, 4. kérdésekben választ kerestünk arra, hogy milyen rendszerességgel és milyen formában kapják meg az értékelést, és ezután hogyan tudják az értékelés eredményét hasznosítani. Az 5. és 11. kérdésben a szolgáltatásértékelés által kapott eredmények feldolgozásának lépéseire voltunk kíváncsiak, illetve hogy létezik-e az értékelés folyamatának lefolytatásáról valamilyen előírás a két fél között. A 6, 7, 8, 9. kérdéssel a problémákra kérdeztünk rá, a kommunikáció minőségére és a minőség javítására. Végül a 11, 12. kérdésekben a dolgozók véleményét kérdeztük meg, hogy ők milyen javaslatot tudnak a

jelenlegi helyzetben mondani és érdekelné-e őket egy szabványos, elektronikus értékelő rendszer.

A második eset, ha nem alkalmazzák a szolgáltatásértékelést. Ebben a kérdéssorban arra kerestük a választ, hogy ismerik-e az szolgáltatásértékelést (1. kérdés). Vizsgáldtunk a 2, 3, 4, 5. kérdésekben, hogy mennyire hatékony így a visszajelzés a partnerektől, ill. kapnak-e a szolgáltatásukról valamilyen visszacsatolást. A 7. és 8. kérdésekben arra kérdeztünk rá, hogy a szolgáltatók meglátása szerint, hogyan tudják értékelés nélkül javítani a szolgáltatásuk minőségét, illetve a partnerek közti kommunikációt mennyire tartják fontosnak. A 10, 11, 12 és 13. kérdésekben a szolgáltatók véleményére voltunk kíváncsiak a szolgáltatásértékeléssel kapcsolatban, hogy nekik, illetve a partnereiknek lenne-e igényük a bevezetésére.

3.7 Konceptualizálás

A dolgozat során előkerül több fogalom is, melyeket ebben a fejezetben fogunk tisztázni.

Beszállító értékelés: A vállalatok, akik jelen esetben a vevő szerepét töltik be értékelést készítenek a beszállítóikról. Az értékelés felépítését minden vállalat a saját szempontjai szerint készíti el, illetve dönt arról, hogy elkészíti-e vagy sem. Általában termékhez kapcsolódik, de nem lehet teljesen elválasztani a szolgáltatást a terméktől. (Disselkamp, 2004:15)

Szolgáltatásértékelés: Hasonlóan a beszállító értékeléshez, a vállalat, azaz a vevő készíti el. A szolgáltatásértékelést a szolgáltatás minőségéről történik, melyet adott esetben nem lehet teljesen elválasztani a terméktől. Nem minden esetben van termék, példaként felhozhatunk egy fuvar lebonyolítását, ahol a beszállító saját autóval rendelkezik, ebben az esetben a szolgáltatáshoz kapcsolódik termék. Ha külön szállítmányozó vállalatot bízunk meg, akkor csak a szállítmányozó cég szolgáltatását értékeljük. (saját megfogalmazás)

Beszállító kiválasztás: A vállalatok több szempont szerint választják ki a számukra megfelelő beszállítót. A beszállító kiválasztása fontos, általában hosszú távú partneri kapcsolatok kialakítására törekednek, ezért nem mindegy, hogy kit választunk. (saját megfogalmazás)

Logisztikai szolgáltatások: „Azokat a műveleteket nevezzük *logisztikai szolgáltatásnak*, amikor egy termelési folyamatban a primernek tekintett, termék előállítását kiszolgáló funkciókat, szervezésileg, irányításilag és pénzügyileg is külön választva, logisztikai szemlélettel kezeljük.” (Knoll, 1999:119)

Logisztikai szolgáltatások funkciói: Minden vállalatnak egyéni döntése, hogy milyen mértékben végzi el saját maga vagy adja át más erre specializálódott vállalkozásnak a logisztikai funkciók lebonyolítását. (Knoll, [1999] 119. o.)

Termék: „Gyűjtőfogalom; legáltalánosabban az előállított anyagi javak megnevezésére használatos, de szűkebb értelemben egy-egy gazdasági szervezetnél, saját termelésű készletek jelölésére szolgál.” (Horváth, 1987:464)

Szolgáltatás: Cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél felajánlhat a másiknak, ami lényegében nem tárgyasult és nem eredményez tulajdonjogot semmi felett. (Kotler, 2000: 200)

3.8 Indikátorok

Interjúkérdéseinkkel kerestünk fel több vállalatot. A megfelelő mennyiségű információ megszerzése után álltunk neki megírni az egyes vállalatokra vonatkozó esettanulmányokat. A felépítésénél ügyeltünk arra, hogy a témakörben nem jártasok is átlássák a folyamatokat. (Majoros, 2004:137)

Az esettanulmányok könnyebb átláthatósága érdekében folyamat ábrákat szerkesztettünk. Az ábrán érzékeltettük az egymást követő, illetve a párhuzamosan zajló folyamatokat.

3.9 Tervezett kutatási módszer

A dolgozatban primer kutatási módszert alkalmaztunk. Az általunk vizsgált vállalatoknál használt beszállító értékelő lapokat különböző szempontok alapján elemeztük és összehasonlítottuk. Emellett több vállalattal strukturált interjút készítettünk, melyet a kutatási kérdések és a hipotézisek megválaszolása, tesztelése céljából állítottuk össze, hogy a feltevéseinket megvizsgáljuk, illetve a kutatási kérdéseinkre választ kapjunk. Az interjúk alapján minden vállalatról készítettünk egy esettanulmányt, majd ezeket kielemeztük és összevetettük. A beszállító értékelésről lefolytatott interjúk és az interjúkérdések is a függelékben találhatók meg.

3.10 SWOT

A SWOT analízis módszerét választottuk arra, hogy megállapítsuk a beszállító értékelésnek milyen erősségei, gyengeségei, veszélyei és lehetőségei vannak. Helyzetelemzést végeztünk, ami hozzásegített minket a javaslatunk kidolgozásához. A beszállító értékelés kifejlesztésének alapját a szolgáltatás/termék értékelés szempontjai adták. A beszállító értékelés folyamat modellje is hozzájárult ahhoz, hogy egy új értékelő lapot tudjunk kidolgozni. Az 5.4.-es fejezetben az esettanulmányok alapján levont következtetésekből javaslatot teszünk egy egységes beszállító/szolgáltató értékelő lapra.

11. táblázat: SWOT elemzés

Erősségek - problémák feltárása - erősebb kapcsolat kialakítása - kommunikáció javítása - hatékonyabb együttműködés	Gyengeségek - nem elemzik ki a kapott eredményeket - nem fordítanak kellő figyelmet az értékelésre - az értékelések sokfélesége
Lehetőségek - korszerűbb értékelési módszerek kifejlesztése - egységesített rendszer kialakítása	Veszélyek - külső partnerek nem együttműködők

Forrás: Saját szerkesztés

Erősségek: A beszállító értékelés segítségével könnyebben felszínre kerülnek a problémák. Az értékelés elősegíti a partnerek közötti erősebb kapcsolat kialakítását és a jobb kommunikációt is. Ezáltal hatékonyabban tudnak együttműködni a felek.

Gyengeség: Ha a beszállító értékelésre nem fordítanak megfelelő hangsúlyt a vállalatnál, akkor ebből hosszú távon előfordulhatnak problémák. Nem elég csak az értékeléseket elkészíteni, ezeket az eredményeket meg kell vizsgálni és megkeresni a problémákra a megoldást, javító intézkedéseket kell tenni. Ha erre nem fordítanak kellő figyelmet, nem ér semmit az értékelés. Az esettanulmányok alapján megállapítható, hogy nagyon sokféle beszállító értékelést alkalmaznak a vállalatok. Ami nehezítheti a beszállító értékelés feldolgozásának eredményességét az értékelt vállalatnál.

Lehetőség: A beszállító értékelésben vannak lehetőségek is, mint például a papírformát elektronikus egységesített értékeléssé fejleszteni, ami megkönnyítené és felgyorsítaná az értékelés folyamatát.

Veszélyek: Ha külső partnerek nem működnek együtt a vállalattal, akkor a beszállító és szolgáltatásértékelés nem vezet megfelelő eredményre.

II. GYAKORLATI RÉSZ

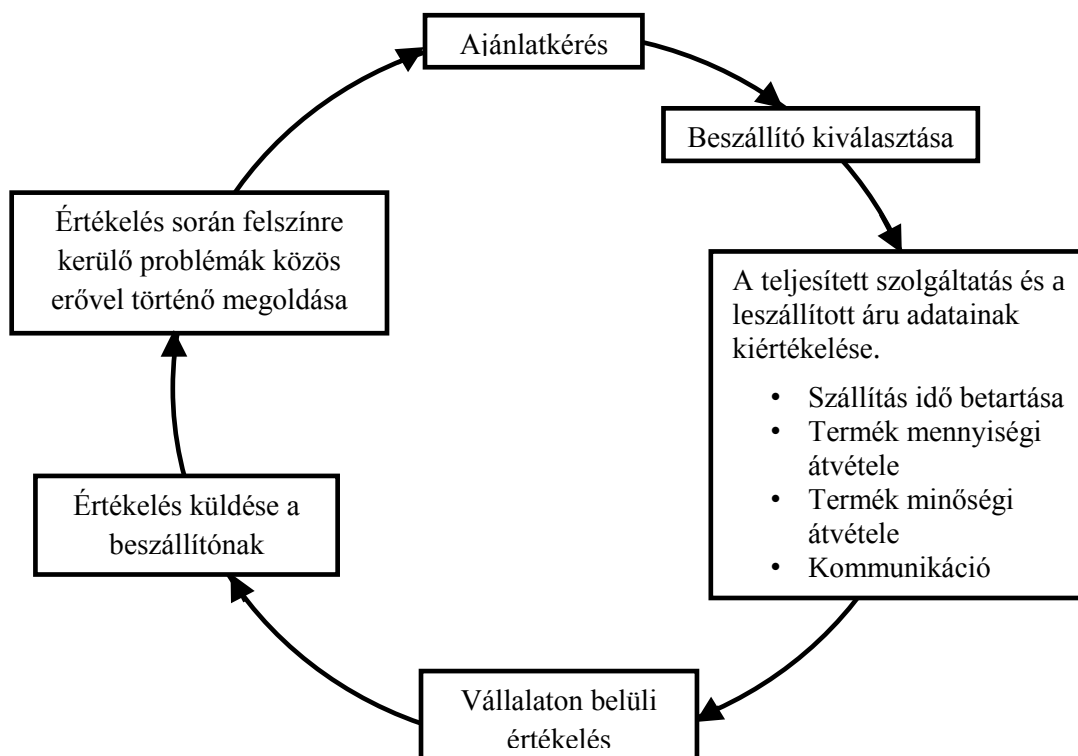
Az interjúk célja, hogy választ keressünk a kutatási kérdésekre a gyakorlatban és érzékeltsük a szakirodalom és a gyakorlati folyamatok közti különbségeket és egyezőségeket is. A gyakorlatban mindig felmerülhet olyan hiba, mellyel még nem találkoztunk, ez az, ami szakmai kihívást jelent a beszerző számára. Az esettanulmányok másik célja az volt, hogy kiderítsük, mennyire tartják hasznosnak a beszállítói értékeléseket a vállalatok és mi a célja az értékelésüknek. A későbbiekben, hogyan dolgoznak tovább az értékelések eredményéből, illetve a beszállító, aki az értékelést megkapja, reagál-e a kapott értékelésre. A fennálló problémákat közösen próbálják-e megoldani? Milyen mértékben használják fel a kapott információkat? Ezek a kérdések merültek fel bennünk, melyeket az interjúk során fel is tettünk a vállalatoknak. Nagyon fontos megjegyezni azt, hogy nem elég csak az értelést elkészíteni. Az értékelés alapján jönnek elő a problémák, melyek megoldásra várnak. Fontos megemlíteni, hogy mindkét fél együttműködése szükséges a sikeres értékelés lefolytatásához.

Meglátásunk szerint a megfelelő kooperáció az alapja a hosszú távú üzleti kapcsolatnak és ezt a viszonyt folyamatosan ápolni kell. Erre az egyik megoldást jelentik a beszállító minősítések megfelelő elkészítése és az eredmények feldolgozása, vevő és beszállító a problémákra közösen keresi a megoldást. Az általunk feltett kérdések segítségével a kutatási tervben megfogalmazott kérdéseinkre választ kaptunk, ez alapján tudtuk a hipotéziseinket is vizsgálni. Az esettanulmányok alapján be tudjuk mutatni a valóságba lezajló folyamatokat és ezért is választottuk ezt a módszert. Az esettanulmány megírása során próbáltunk a kutatási kérdéseinkre fókuszálni és úgy megírni azokat, hogy az elemzés során ezeket a szempontokat könnyen össze tudjuk hasonlítani. Az esettanulmány megírása érdekes feladat, hiszen külső szemmel másképpen látjuk a problémákat, ill. a folyamatokat, mint a belső dolgozók. Elsődleges szempont volt, hogy úgy építsük fel az esettanulmányokat, hogy egy kívülálló is teljes képet kaphasson a vállalatnál zajló beszállító-, ill. szolgáltatásértékelés folyamatairól. (Majoros, 2004:137)

Az interjúk során a vállalatoknál teszteltük a következő modellt, amit a beszállító értékelés folyamatára készítettünk el.

Az alábbi vállalatokat kerestük fel:

- Poppe + Potthoff Hungária Kft.,
- Egervári Trans Kft.,
- Algida Jégkrémgyár,
- Targonca Trade 2007 Kft.,
- Perfect 3 M Kft.



5. ábra: Beszállító kiértékelés folyamat ábrája

Forrás: Saját szerkesztés

A beszállító kiválasztását az ajánlatkérés előzi meg, mely alapján a vállalatok el tudják dönteni, hogy számukra melyik a legmegfelelőbb ajánlat. A kiválasztott beszállítókkal megtörténik a szerződéskötés hosszú vagy rövidtávú együttműködésre. A nyújtott szolgáltatás és a leszállított áru kiértékeléséhez szükséges adatokat összegyűjtik a vállalatban belül kompetens személyek. A kiértékelés során fontos szempont a szállítási pontosság, termék mennyiségi/minőségi átvételéhez kapcsolódó adatok vizsgálata, értékelése. Előtérbe kell helyezni a kommunikációt, mivel fontos szerepet tölt be a szolgáltatások lebonyolítása során. A megfelelő kommunikáció elősegíti a gördülékeny teljesítést.

Az összegyűjtött információk alapján a vállalatnál kiértékelik a beszállítók teljesítményét. Az elkészült értékeléseket kiküldik a beszállítóknak. Az értékelés során felszínre került problémákra közösen próbálnak megoldást találni.

Rövidtávú megállapodás esetén, újra ajánlatkéréseket kérnek a vállalatok és a folyamat kezdődik előlről.

4. KUTATÁS BEMUTATÁSA ESETTANULMÁNYOKON

KERESZTÜL

4.1 Poppe + Potthoff Kft. esettanulmánya

A Poppe + Potthoff egy autóipari beszállító vállalat, mely a csőkomponensek mellett a dízelmotorok befecskendező rendszerének új generációját gyártja. A Poppe + Potthoff-nál a beszállítói értékelést a beszerző és a minőség biztosításért felelős munkatárs közösen készíti el. (Vállalati anyag)

A Poppe + Potthoff Hungária Kft.-nél interjút folytattunk le a beszerzővel, melynek során teszteltük a beszállító értékelés folyamat modellünket is, melyet a beszerző elfogadhatónak talált. Véleménye szerint nem igényel az ábra kiegészítést.

A beszállító értékelés célja, hogy a beszállítót három szempont szerint értékeljék, és ezek alapján a beszállítók tudják korrigálni az esetleges hibákat. A beszállítók ezáltal szembesülnek a szállítás közben felmerült problémákkal, ami az értékelés nélkül lehet, hogy felszínre sem kerülne, így segíti az értékelés a közös munkát. A beszállító értékelésről készítettünk egy folyamat ábrát, amit az esettanulmány végén a 6. számú ábra szemléltet.

A beszállító értékelés folyamata a következőképpen zajlik. Havi bázison történik az értékelés, a beszállítókat negyedévenként értesítik. SAP² tranzakcióban megnézik, hogy adott hónapban mennyi beszállítása volt, egy adott beszállítónak. Ebből a tranzakcióból kiderül az is, hogy a megadott határidőt mennyire tartották be. Ezen adatok alapján a beszerző ad egy értékelést az első szempontra, ami a szállítási hűség. A beszállítók „A” „B” vagy „C” minősítést kaphatnak, ami szintén feltüntetésre kerül.

A: 91-100%,

B: 81-90%,

C: 81% alatti érték.

² **SAP:** Az SAP (System Advanced Product) egy integrált vállalatirányítási rendszer (ERP). Integrált vállalatirányítási rendszer alatt adott vállalat minden vállalati folyamatát lefedő programcsomagot értünk. Az SAP rendszert egy német cég, az SAP AG fejlesztette ki 1972-ban. (Frick, 2008:5)

A vállalat meghatározta, hogy 5 nap késés lehet az „A” minősítésű beszállító esetén 5-10 nap között már „B” minősítést kap és ha 10 napot túllépte, már „C” minősítést kap a beszállító a vállalatától.

Az adatok egy erre létrehozott excel táblázatba kerülnek negyedévenként havi összesítésben elemzésre. A második szempont a minőség, ezt már a minőségbiztosításért felelős személy tölti ki. Ebben az excel táblázatban dolgozik a minőségbiztosítás és a beszerzés is. Cégen belül nagyon jó az együttműködés, elég rugalmasan készítik el közös kiértékelést. Minden negyedév végén összeül a beszerző és a minőségbiztosító mérnök és közösen értékelik ki az elmúlt negyedévet, amit ők már előzőleg havonta külön a saját szempontjaik szerint kiértékeltek. A közös értékelés lesz a harmadik szempont, aminek a cégnél „Szubjektív” az elnevezése. A szubjektív szempont két éve került bevezetésre.

Minden egyes szállítónak létrehoztak egy külön excel-t, mely tartalmazza a szállítási pontosságra és minőségre vonatkozó adatokat, amit a beszerző és a minőség biztosító mérnök tölt ki havi rendszerességgel. A harmadik szempont, a „Szubjektív” is ebben az excelben található meg, de ezt már csak negyedévenként összesítik, közösen a minőségbiztosító és a beszerző.

Az excel összesítése után egy ún. „Anschreibung” dokumentumot használnak, ahol csak negyedévre vonatkozó adatok szerepelnek. (Qualität, Liefertreue, Szubjektív) e három szempont szerint vannak összesítve az adatok. A beszállító értékelésnek hivatalos forma nyomtatványa van, cég által szerkesztett formanyomtatvány, ami kiküldésre kerül a beszállító felé.

A dokumentumon szerepelnie kell a projekt logisztikáért és minőség biztosításért felelős személyeinek olvasható aláírásának, elérhetőségének továbbá a keltezésnek is. A formanyomtatvány alsó részén fel vannak tüntetve „B”, ill. „C” értékelés esetén szükséges intézkedések, „A” minősítés esetén nem kell intézkedéseket tenni. A negyedévenként elkészített szállító értékelést dokumentálni kell. A negyedéves adatok a három szempont szerint az ún. „Darstellung” táblázatba is szerepelnek. Amikor az értékelést minden felelős személy aláírta, akkor faxon kiküldik a beszállítóknak. A beszállítónak csak abban az esetben kell reagálnia az értékelés eredményére, ha „B” vagy „C” minősítést kapott. Ekkor szükséges javító intézkedéseket hoznia, amit a P + P-vel közölni kell.

„B” és „C” értékelés után a beszállító által küldött intézkedési terveket felmentik ebbe a „Darstellung” táblázatba és kötelezően be kell mutatni ezeket az intézkedéseket is az audit során. Ilyen intézkedések lehetnek például minőségi probléma esetén, a gyártósor

átszervezése, 100%-os a termék átválogatás. A szállítmány késése esetén a szállítási időpontok jobb megszervezése. A szubjektív alatt értik a kommunikáció és a rugalmasság jobbá tételét.

Az értékelés során három fontos előírás van, amit mindig követni kell.

- 1) Az első hogy a cég által kijelölt százalékos határok szerint történik a kategóriák besorolása.
- 2) A második előírás a három szempont szerinti minősítés, (Qualität, Liefertreue, Subjektiv).
- 3) A harmadik szabály, hogy csak a céges formanyomtatványon (Anschreibung) küldhetik ki a beszállító felé az értékelést.

A beszállítók általában partnerek a problémák megoldásában. A beszállító kommunikáció az esetek 80%-ában teljesen pozitív, kivételek vannak, általában ott ahol nincs rendszeres megrendelés.

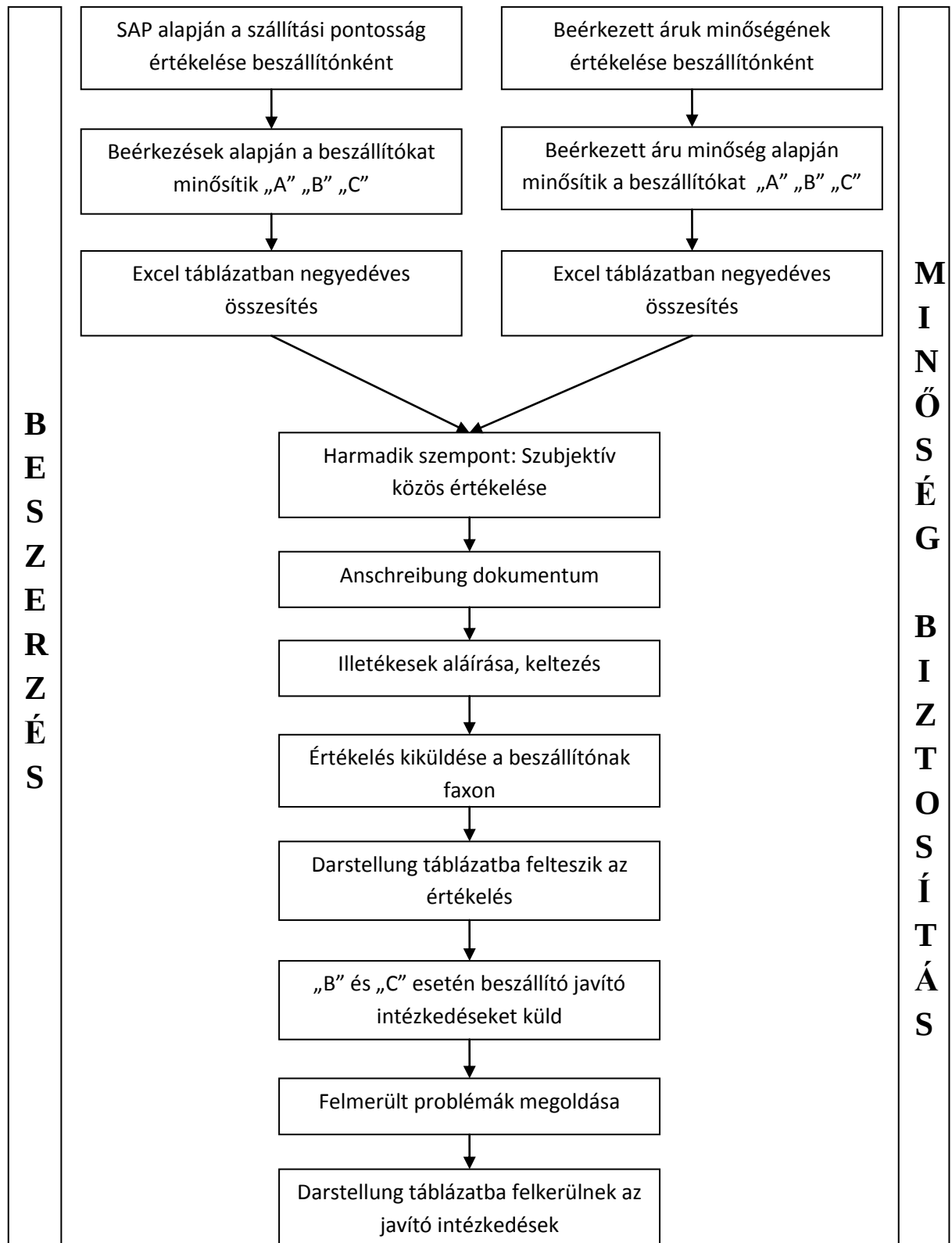
Ha a beszállítói kommunikáció aktív, akkor a szolgáltatás minősége megfelelő, így a legapróbb részletekig meg tudják beszélni a szállítást. A nem megfelelő kommunikáció a beszerző munkáját nehezíti, többszöri rákérdezés, a beszállító inaktivitása veszélybe sodorhatja a P+P vevőjének kiszolgálását.

Az értékelés nem minden esetben hozza meg a kívánt változást és újabb lépéseket kell tenni, akár beszállítói látogatásokat kell szervezni, és ez elősegíti a jobb kommunikációt is. A beszállítóknak fejleszteni kellene a gyártását a jobb kiszolgálás érdekében.

Az értékelésben, ami nagyon jónak mondható, hogy egyszerű, könnyen elkészíthető és jól átlátható. A jelenlegi rendszeren a beszerző az eddigi tapasztalatai alapján nem javítana mást, csak a szállításnál a késési intervallumokat kitolná pár nappal. Ezt azzal indokolta, hogy nem mindig a beszállító a hibás, ő időben útnak indította az árut, de útközben elakadt pl. a vámon és ezért érkezett meg késve. A jelenleg elfogadott 5 nap késés helyett a beszerző még 2-3 nappal meghosszabbítaná ezt a tűrés határt.

Amit az értékelésben a legnagyobb hátránynak tartanak, hogy sok időt vesz igénybe a kitöltése, a minimum időtartam 3 nap. SAP-ba ha létezne, egy megbízható modul, melyben megoldható lenne az értékelés elkészítése és ez által felgyorsulna a folyamat, szívesen alkalmaznák.

A következő ábrán szemléltettük az interjú válaszok alapján, hogyan épül fel beszállítók értékelése a Poppe + Potthoff Hungária Kft. –nél.



6. ábra: A beszállító értékelés folyamata a Poppe + Potthoff Hungária Kft.-nél

Forrás: Saját szerkesztés

4.2 Egervári Trans esettanulmánya

Egervári Trans 1996-ban az egyéni vállalkozás jogutódjaként jött létre. A nemzetközi szállítmányozási piac aktív szereplőjévé vált. A járműparkot is folyamatosan bővítik, a járművek átlag életkora 3 év. A megbízható fuvarteljesítés érdekében korszerű, nagy teljesítményű elsősorban Volvo, Renault, MAN típusú szerelvényeket vásároltak.



7. ábra: Egervári Trans Kft. járműparkjának egy része

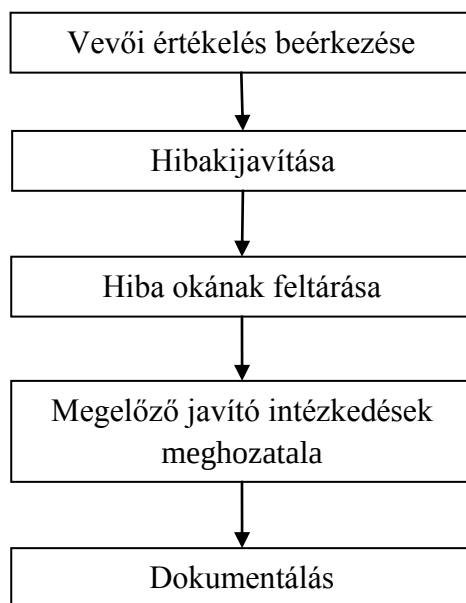
Forrás: www.egervaritrans.hu

A telephelyen rendelkeznek egy saját szervizműhellyel, ahol folyamatosan karbantartják a járműveiket. Így rengeteg időt tudnak nyerni, és mindig biztosítani a kamionok jó műszaki állapotát, valamint megbízók igényeinek magas szintű kiszolgálását. Főbb célállomásai elsősorban az EU-tagállamokban van, úgymint Németország, Franciaország, Olaszország, Benelux-államok valamint Spanyolország, de előfordulunk Svájcban is illetve bárhol, ahova megbízók igénye szól. (www.egervaritrans.hu)

Az Egervári Trans több vállalattal is kialakított hosszú távú üzleti kapcsolatot. Az egyik ilyen vállalat a Poppe + Potthoff Hungária Kft., akikkel szintén felvettük a kapcsolatot és a dolgozatban megtalálható a velük készített interjú és esettanulmány is. A szolgáltatás

minőségének értékelését fontosnak tartja az Egervári Trans, de a partnereik körében nem jellemző ez az értékelési forma. Az Egervári Transnak egy vevője alkalmazza ezt az értékelési formát, melyet negyedévenként közöl, valamint minden évben egyszer összesítő értékelést küld a szolgáltatásuk minőségéről.

A vevő jelenleg faxon küldi az értékelést. Külön megállapodás nem tér ki arra, hogy az értékelési folyamat milyen feltételek mellett kell, hogy megvalósuljon, de mindegyik fél érdeke hogy ez folyamatos rendszerességgel történjen. Ennek a célnak az érdekében fontos lehet minőség- vagy vállalatirányítási rendszer használata. A beérkezett értékelést továbbítják a vezetőséghez, majd itt döntenek el az értékelés eredményétől függően, mely területeket kell bevonni. A következő lépés az érintett osztállyal közösen történik. Az esetlegesen előforduló hibákat próbálják a legrövidebb időn belül megoldani. Első lépés a hiba kiküszöbölése, majd a hiba okának feltárása, mivel nagy figyelmet fordítanak a megelőzésre. A feltárt problémát minden esetben dokumentálják és nyilvánosságra kerül, hogy a továbbiakban a hasonló problémákat elkerüljék.



8. ábra: Szolgáltatásértékelés feldolgozásának folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

A visszakapott értékelés segítséget nyújt a felmerült hibák feltárásában, megoldásában. Az értékelés nélkül nem biztos, hogy felszínre kerülnek ezek a problémák, illetve lehet, hogy csak egy idő után kerülnének előtérbe. A pozitív értékelés elősegítheti a vállalkozásról egy előnyös kép kialakulását a gazdasági élet többi szereplője között. A

pozitív megítélés előnyt jelent a versenytársakkal szemben, ez egyben egy „kényszerhelyzetet” is teremt a szolgáltatás minőségének megőrzésében és folyamatos javításában. A jelenlegi piac nagyon telített ezért közel azonos árszinten dolgoznak a versenytársak is, így előnyt csakis a szolgáltatás minőségének folyamatos növelésével lehet elérni. Egy negatív értékelés is lehet ösztönző jellegű, és segítségével pontosabban kielégíthetők a vevői igények. A modern kommunikációs eszközöket is igénybe veszik a vevőkkel való megfelelő kapcsolattartáshoz, ilyen kommunikációs eszköz a telefon, e-mail, Skype. Amennyiben megoldható a személyes kapcsolattartást is előnyben részesítik, aminek számos előnye van.

A hosszú távú együttműködés esetén a kommunikáció segítségével felmérhetők a vevői igények. Itt nagy szerepe van a személyes kapcsolattartásnak is. Ehhez mérten aktualizálható a szolgáltatás tevékenységi köre, illetve javítható a meglévő szolgáltatás minősége. *Rövidebb távon*, a gyors információáramlás fontos szerepet képez, hisz a szállítmányozási vonalon a „naprakészség” sokszor nem elég. Adott helyzetben akár percekben belül szükséges, hogy egy-egy információ elérjen a megfelelő címzetthez. A gyors helyzetfelismerés és probléma megoldás vevőik részére magasabb színvonalú szolgáltatás nyújtását eredményezi.

A jövőre vonatkozóan egy elektronikus rendszer biztos, hogy növelné a beszállító értékelés a hatékonyságát, azonban piaci szereplők között csak akkor lenne értelme használni, ha ez szabványosításra kerülne és mindenki nézve azonos feltételeket írna elő, illetve mérhetővé tenné a szereplők közötti különbségeket. A jelenlegi értékelési rendszer esetükben (vevő és szállítmányozó cég között) ez idáig jól teljesített, hiszen lassan tíz éves együttműködést tudhatnak maguk mögött. Egy szolgáltatásértékelési rendszernek nem kell feltétlenül bonyolultnak, összetettnek lennie, de meg kell követelni az együttműködő partnerektől, hogy az abban megfogalmazott értékelési adatokat mindkét fél „komolyan” vegye. Az általa adott lehetőségeket együttműködés hatékonyságának növelése, hibaelhárítás stb. céljából kihasználja és beépítse mindennapi munkafolyamatába.

A beszállító értékelés folyamat ábráját ebben az esetben nem teszteltük, mivel az Egervári Trans Kft. –t a szolgáltatásértékeléssel kapcsolatban kerestük meg.

4.3 Algida Jégkrémgyár esettanulmánya

A veszprémi Algida Jégkrémgyár az egyik legmodernebb és stratégiai fontosságú jégkrémgyára az Unilevernek a közép-kelet-európai régióban. Itt készítik a Carte d'Or, Magnum, Cornetto, Big Milk, Eisdessert és Cafe Zero termékeket, melyeket Európa 20 országába, Ausztráliába és Kanadába szállítanak. (www.unilever.hu)

Az anyaggazdálkodási vezető is véleményezte a beszállítás értékelés folyamat ábránkat. Az ábrán vázolt folyamatokkal egyetértett, de javaslatot kaptunk tőle arra, hogy az értékelés kiküldésénél, ne csak az értékelés kerüljön kiküldésre, hanem már az elvárások is szerepeljenek mellette.

A beszállító értékelés célja, hogy belső összehasonlítást kapjanak a céggel együtt dolgozó beszállítókról. Segítségével láthatóvá válnak a különbségek az egyes vállalatok között. A beszállítók nagy hatással vannak a gyár működésére. Hiszen ha probléma lép fel a teljesítéssel, előfordulhat, hogy a gyár termelése akadozik, nem tud időre szállítani vevőinek. Az értékelés segítséget nyújt a problémák feltárásában és megoldásában. A vállalat rengeteg alapanyagot használ, fontos látni a kockázatot és lehetőség szerint kiküszöbölni azt. Költségcsökkentés szempontjából is nagy jelentőséggel bír. Minden évben előfordul, hogy valamelyik beszállítójuktól meg kell válniuk. A probléma jellege általában a nem megfelelő minőségű alapanyag illetve a rendszeres késedelmes szállítás. Új beszállító kiválasztása esetén a minőség mellett fontos tényező az ár is.

Az európai beszerző tartja a kapcsolatot a beszállítókkal telefonkonferencia vagy személyes látogatások keretében. A veszprémi gyárban az anyaglehívó áll kapcsolatban az európai beszerzővel. Évente egyszer a beszállítók ellátogatnak a veszprémi gyárba is annak céljából, hogy átbeszélgék a soron következő szezont. Ilyenkor tárgyalnak pl.: kiszerelési egységről, határidőkről, minimálisan rendelhető mennyiségről, a beszállító kapacitásáról. A kommunikációs igények is előtérbe kerülnek. Közvetlen visszacsatolás a készletekkel kapcsolatosan van a beszállítók és veszprémi gyár között havi készletriportok formájában.

A vállalatnál nemrég vezettek be egy internet alapú rendszert a korábbi papír alapon történő értékelés helyett. Ebben gyári szinten rögzítésre kerülnek az adott beszállítóra vonatkozó információk. Pl.: késedelmesen szállított vagy nem volt megfelelő az alapanyag minősége. Ez a napi rutin részét képezi, hiszen szállítmányonként kerülnek rögzítésre a rendszerben az adatok. Így minden beszállítóról létrejön egy adatbázis. Az

európai beszerző látja ezt a felületet, riportokat tud lehúzni belőle. A cégnél a Lehívó csapat feladata az értékelések elkészítése. Ahhoz, hogy pontos képet kaphassanak, információkat gyűjtenek az anyaggazdálkodási és ellátási lánc vezetőitől is. Emellett telefonos kapcsolatot tartanak az európai beszerzővel is, aki szintén véleményt nyilvánít az adott beszállítóval kapcsolatos meglátásairól. Évente egyszer küldik ki az értékeléseket a beszállítóknak. Ilyenkor átbeszélnek a problémákat. A vállalat megfogalmazza a beszállító felé az elvárásait és javaslatokat dolgoznak ki. A beszállítók az esetek nagy részében partnerek a problémák megoldásában.

A cég nem használ formanyomtatványt. Vannak általános kritériumok, amit minden esetben néznek. Ilyen pl.: a minőség, szállítási csúszások, számlaprobléma, késedelmes rendelés visszaigazolás.

Ha probléma merül fel egy beszállítóval, akkor először a Lehívó beszél vele, hiszen ő az, aki fogadja az anyagot, így tudja milyen állapotban érkezett be. Ha ő nem tud megoldást találni a fennálló problémára, akkor jön az anyaggazdálkodási vezető, majd az ellátási lánc vezető. Végül az európai beszerző veszi fel a kapcsolatot a problémás beszállítóval. Ha ezek után sincs változás, akkor a svájci gyárral telefonkonferencia keretében döntenek a beszállító sorsáról. A folyamat hosszúsága mutatja a kommunikáció minőségét a beszállítóval. Minél több embert kell bevonni, annál „rosszabb” a közvetlen kommunikáció a gyár és a beszállító között.

A nyújtott szolgáltatás minőségét is befolyásolja a nem megfelelő kommunikáció. Abban az esetben pl.: ha a beszállító késve igazolja vissza rendelést van egy bizonyos +/-os tolerancia határ. Azonban ha ez sorozatosan negatív értéket vesz fel, abból a gyár tudja, hogy a beszállító kapacitás problémákkal küzd. A beszállítók általában nem jelzik a vevők irányába, hiszen ők azon vannak, hogy az összes vevőjének az igényeit ki tudja elégíteni. A beszállító hónapokon keresztül kapacitás problémákkal küzd, akkor lehet számítani arra, hogy rangsorolja a vevőit és a nagyobb megrendeléseket fogja elsősorban kielégíteni.

A vállalatnál jónak tartják a jelenlegi értékelési rendszerüket, a jövőben minél több anyagra és beszállítóra szeretnék kiterjeszteni.

A fuvarokat egy lengyelországi cég az Ultralogistik szervezi. Az ő esetünkben a cég készít szolgáltatásértékelést. Fontos kritérium, hogy az autók mindig időben

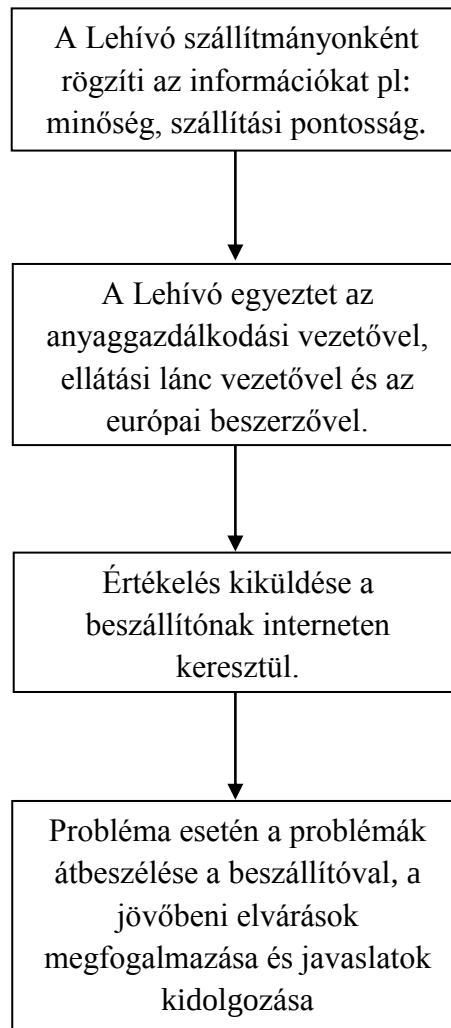
megérkezzenek, ha esetleg csúszás van, akkor időben jelezzék a vállalat felé. Heti szinten küldik ki a fuvarigényüket. Egy úgynevezett Transport Management System rendszeren keresztül tud a fuvarozó foglalni időpontot. Más néven időkapunak szokták hívni, melyen keresztül le tudják foglalni az időpontokat. A honlapon a megadott vállalati kapunál, négyzetek jelzik a lefoglalható időpontokat, ami már foglalt hely, azt eltérő színnel jelölik.

Az időkapun a következő adatokat kell megadni:

- időpont
- vállalat neve,
- autó rendszáma,
- autó nagysága,
- beszállítói szám.

Az időkapu előnyös megoldás, így nem kell várakozniuk az autóknak a kipakolásra, felgyorsul a folyamat és költséghatékonyabb is. A hűtő autókat állás közben folyamatosan hűteni kell, hogy az áru meg ne romoljon. Az időkapu segítségével ez a probléma megoldódott.

Az alábbi ábra szemlélteti az értékelés folyamatát:



9. ábra: Beszállító értékelés folyamata a veszprémi jégkrém gyárnál

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalatnál a közelmúltban került ez az értékelési rendszer bevezetésre, így még nem kiforrott, de a papírformától sokkal hatékonyabb és gyorsabb. A jövőben terveznek még változtatásokat a beszállító értékelésükben. Egyelőre nem minden termék, ill. beszállító esetében alkalmazzák.

4.4 Targonca Trade 2000 Kft. esettanulmánya

1998-tól Targonca Trade 2000 Szolgáltató és Kereskedelmi Kft. néven kibővült szakmai szolgáltatásokat nyújtanak targoncaértékesítés, targonca szervíz valamint targonca alkatrész kereskedelem területén. Jelenleg a vállalat 30 főt foglalkoztat, ebbe a fizikai és szellemi dolgozók is beletartoznak. Az új anyagmozgató gépek mellett a piac igényeire reagálva használt targoncák importjával bővült a tevékenységi paletta: számos európai ország mellett Japánból szerzik be minőségi használt targoncákat. Szolgáltatásaikat a targoncák bérletével is bővítették. (<http://targoncatrade.hu/ceginformacio/>)



10. ábra: Targonca trade 2000 Kft. telephelye

Forrás: <https://www.facebook.com/pages/Targonca-Trade-2000-KFT/184472578266017?fref=ts>

A Targonca Trade 2000 Kft. nem használ beszállító értékelést, ennek ellenére véleményezték a beszállító értékelés folyamat modellünket, amelyet elfogadtak. A beszállító és köztük levő viszony bizalmi alapokon nyugszik. A beszállítók kiválasztására nagy hangsúlyt fektetnek. A vállalatnak van három üzletkötője Magyarországon, egy pedig Szlovákiában. Az üzletkötőket a kereskedelmi igazgató koordinálja. Az üzletkötők keresik fel a potenciális vevőket és viszik a vállalat ajánlatát. Targonca Trade 2000 Kft. leendő beszállítói is hasonlóképpen keresik fel a vállalatot egy ajánlattal.

Első lépés a beszállítók felkutatása, ez kétféle módon is történhet. A beszállítók az egyik esetben felkeresik a céget az ajánlatukkal vagy a Targonca Trade 2000 Kft. más partnereitől hall egy új beszállítóról információkat és maga a vállalat keresi fel a beszállítót. Amit vizsgálnak minden új beszállító esetében:

- 1) minőség
- 2) milyen feltételeket ajánlanak (fizetés, szállítás)
- 3) alkatrész utánpótlás
- 4) visszakövethetőség
- 5) garanciavállalás

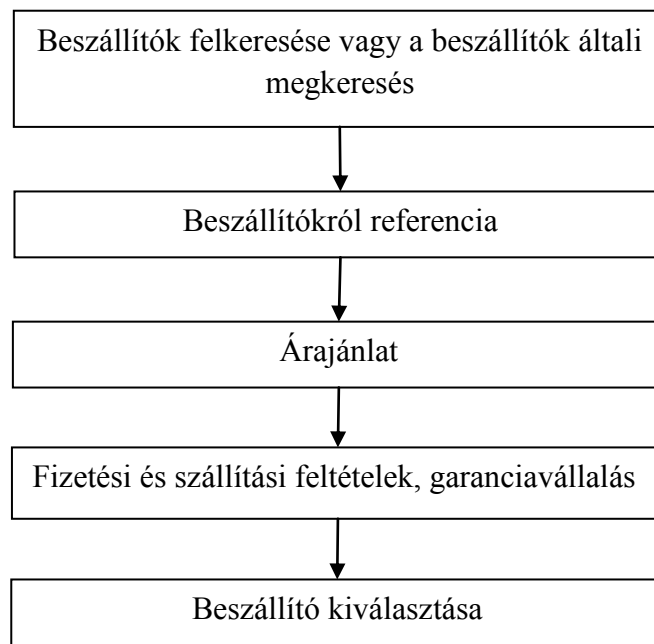
Az autóiparban is nagyon fontos szerepet játszik a visszakövethetőség, ebben az esetben is nagyon fontos tudni, ha egy alkatrész meghibásodik, hogy mikor és ki gyártotta.

Második lépésben a beszállító ad a vállalat számára egy árajánlatot. Ezután megbeszélik az esetleges egyedi igényeket, szállítási és fizetési feltételeket. Ezeket a kapcsolatokat folyamatosan ápolni kell, ezért minden évben személyesen is felkeresik egymást.

Harmadik lépés a beszállító kiválasztása és a szerződés megkötése.

A Targonca Trade 2000 Kft. nagyon fontosnak tartja a beszállítóival való megfelelő kapcsolattartást, ezért előnyben részesíti a személyes találkozásokat is. A vállalat célja, hogy hosszú távú kapcsolatokat alakítson ki, melyet folyamatosan ápolni kell. A vállalatnak több állandó beszállítója is van, akikkel nagyon jó partneri kapcsolat alakult ki az évek során. A jó kapcsolatuk a kölcsönös bizalmon alapszik.

A beszállítók kiválasztásának folyamatát a következő ábrán látható:



11. ábra: Beszállító kiválasztásának folyamata a Targonca Trade Kft.-nél

Forrás: Saját szerkesztés

Targonca Trade 2000 Kft. állandó beszállítóik közé tartozik Kína, Belgium, Hollandia. Kínából a targoncákat konténerekben szállítják az óceánon, melynek a szállítási ideje több hónap. A szállítása során felmerülhetnek problémák, balesetek, fontos megállapodni a beszállítóval abban kinek a felelőssége, ha az áru sérül, esetleg tönkremegy. A targoncák esetében nagyon fontos az alkatrész utánpótlás, hiszen szervizeléssel is foglalkozik a vállalat. A kínai partner nagyon rugalmas, így jól megoldható az alkatrészek utánpótlása. A Targonca Trade 2000 Kft. többféle szolgáltatást is nyújt, az egyik a fuvarozás a másik pedig a targoncák bérbeadása és javítása. Korábban a fuvarozást sem ők végezték, de költségcsökkentés céljából vásároltak 1,5 éve egy 7,5 tonna teherbírású Trailert, mely a 12. ábrán látható.



12. ábra: MAN típusú Trailer

Forrás:<https://www.facebook.com/184472578266017/photos/a.438646266181979.101235.184472578266017/438646329515306/?type=1&theater>

Nagyon ritkán kell fuvarozót fogadniuk, ez csak akkor fordul elő, ha 7,5 tonnánál nehezebb a kiszállítandó termék(ek) tömege. A trailert előfordul, hogy bérbe is adják, alkalmas autómentőnek is. A fuvarozások esetén alku tárgya, hogy ki fizeti a szállítási költséget, előfordulhatnak egyedi esetek is.

Külföldről nem a vállalat fuvaroz, hanem egy külsős céget bíznak meg a fuvarfeladattal. Ebben az esetben is vannak fuvarozók, akik elvégzik a szállítást. Általában ezeket a fuvar megbízásokat a fuvarozó cég is kiadja alvállalkozónak és ők végzik el a szállítást.

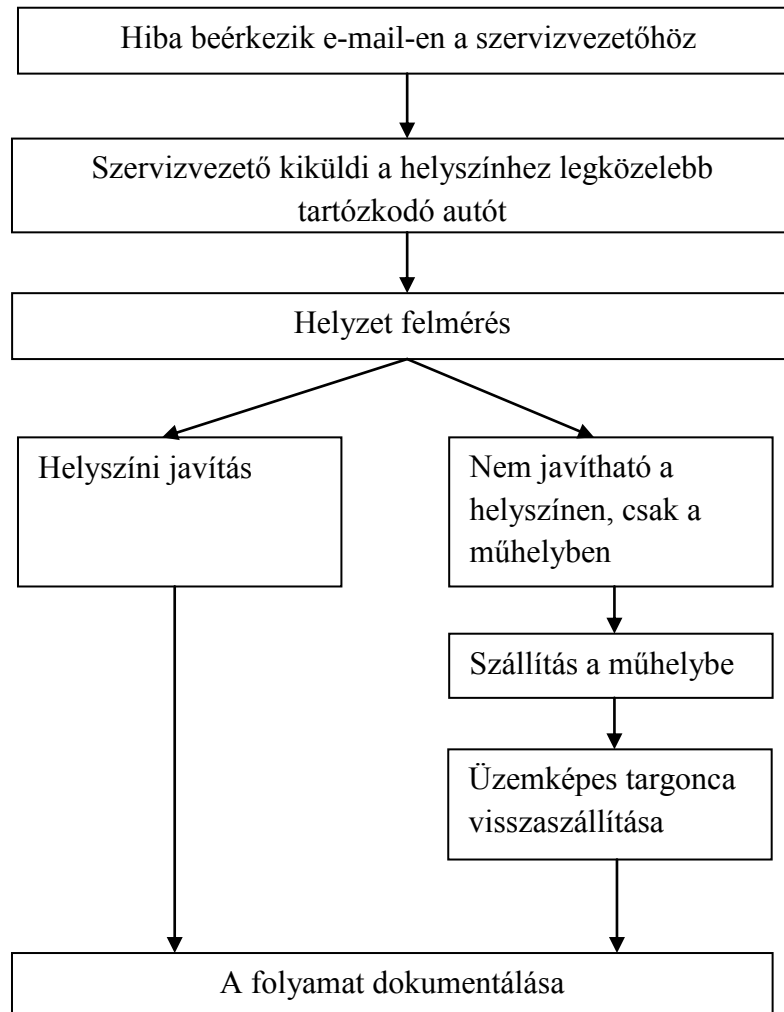
A régi partnerek azok, akikre jobban jellemző, hogy igénybe veszik a vállalat szerviz szolgáltatását. Az eladott és bérbe adott targoncák szervizelését is szintén a vállalat látja el, melynek a javítási költségét a bérlő vállalatnak kell kifizetnie.

Egyik fő vevőjük a Tesco, akiknek fontos, hogy 24 órás szerviz álljon rendelkezésre számukra. A vállalat székhelye Budaörsön található és Pesten is vannak szervizes kollégák, akik ellátják a környező cégek igényeit, mivel a vevők számára nagyon fontos, hogy milyen gyorsan érkeznek a szakemberek a helyszínre, hogy a hibát elhárítsák. Szerviz vezetőnek érkeznek be e-mailen a probléma.

- 1) Szervizbe megérkezik a hiba,
- 2) Szervizes autókkal elindulnak a helyszínre,

- 3) Ha javítható, akkor ott a helyszínen megjavítják,
- 4) Előfordul olyan eset is, hogy csak a műhelyben tudják megoldani a javítást,
- 5) 24 órás szerviz szolgálattal állnak rendelkezésre az ügyfelek számára.

A szerviz szolgáltatás folyamatát a következő ábrán mutatjuk be:



13. ábra: Szervizszolgáltatás folyamatának bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés

Az ügyfelek számára fontos, hogy minél gyorsabban kiérkezzenek hozzájuk és elhárítsák a hibát. A szerviz autók GPS nyomkövetővel vannak felszerelve, így a vállalat mindig tudja, hogy melyik autójuk van legközelebb az aktuálisan beérkező szerviz igény helyszínéhez. A vállalat a beszállítókhoz hasonlóan felkeresi a potenciális vevőket (vállalatokat) az ajánlatukkal, ill. hirdetik is szolgáltatásaikat. A vállalat a fő út mellett van, ez számukra nagyon előnyös, hiszen nem egyszer előfordult, hogy egy vevő meglátta

őket az útról és bement. Amikor ott jártunk a vállalatnál, pont szemtanúi lehettünk egy ilyen esetnek. A vevő meglátta az útról a vállalatot és bejött érdeklődni, hogy gumicserét mennyiért vállalnak.

4.5 Perfect 3 M Kft. esettanulmánya

A Perfect 3 M Kft. elsősorban szolgáltatást nyújtó vállalként alapították meg 2000-ben. A Targonca Trade 2000 Kft. és a Perfect 3 M Kft. kapcsolt vállalkozásként működnek együtt. A kapcsolt vállalkozások olyan vállalkozások, amelyek egy érdekeltségi körhöz tartoznak, tulajdonosaik között átfedés van.

A Perfect 3 M Kft. bérbeadással és használt gépértékesítéssel is foglalkozik. A Targonca Trade 2000 Kft. végzi a Perfect 3 M kft. számára a szervizszolgáltatást. Lehetőség nyílik arra, hogy a vevőknek beszámítsák a használt targoncát az újért cserébe. Nem minden esetben van erre mód, először a szervizben a szakemberek átvizsgálják a beszámítandó targoncát, és ha műszakilag még felújítható állapotban van, akkor beszámítják a vételárba. A használt targoncákat a műhelyben felújítják, lefestik és újszerű állapotban tovább értékesítik. Természetesen külföldről is vásárolnak targoncákat, és ezeket is felújítják és tovább értékesítik. A beszállítók kiválasztása hasonló módon történik a Perfect 3 M Kft. esetében is. A beszállítókat hasonlóan a Targonca Trade 2000 Kft.-hez kétféle módon történik. Felkeresi a beszállító cég üzletkötője a vállalatot az ajánlatukkal vagy a partnerektől hallanak az adott beszállítóról, és a Perfect 3 M Kft. keresi meg a beszállítót és kér tőlük egy árajánlatot.

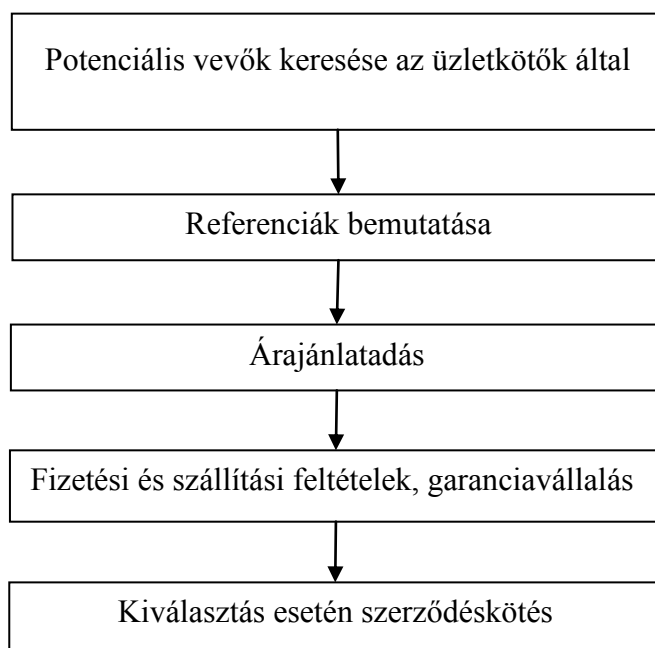
Amit vizsgálnak az új beszállító esetén:

- 1) minőség
- 2) milyen feltételeket ajánlanak (fizetés, szállítás)
- 3) alkatrész utánpótlás
- 4) visszakövethetőség
- 5) garanciavállalás

A beszállítótól kapott ajánlatot megvizsgálják és közösen megbeszélik a feltételeket, majd kialakulnak egy olyan árat, ami mind a két vállalat számára elfogadható. A beszállítóval sikerül kialakulni kölcsönösen előnyös feltételeket, akkor megtörténik a szerződéskötés. Perfect 3 M Kft. is fontosnak tarja a beszállítóival való jó kapcsolat kialakítását, törekednek a hosszú távú kapcsolatok kialakítására és fenntartására. Beszállító értékelést

ők sem készítenek, a vállalat szerint nincs rá szükségük, mert a legtöbb beszállítójával hosszú távú már az együttműködés és jól működik közöttük a kommunikáció. Ebben az esetben a beszállító értékelés folyamat ábráját nem tudtuk lefotózni. A targoncákat az értékesítés mellett bérbe is adják. A bérbe adásnál a vállalat biztosítja a targoncák karbantartását, jelen esetben ezt a szolgáltatást a Targonca Trade 2000 Kft. végzi. A karbantartás költségét a bérlő cég fizeti. A bérbeadás során nagyobb kockázatot vállalnak, mint az értékesítésnél. Előfordulhatnak olyan esetek, hogy a bérlő nem fizet, akkor a targonca visszaszállításra kerül. Itt veszteség a ki nem fizetett bérleti díj és a szállítás költsége is. A szolgáltatásértékelést sem alkalmazzák és nem is hallottak erről az értékelési formáról. Egyelőre nem tartják szükségesnek a szolgáltatás értékelésének bevezetését, de nem vetik el a lehetőséget, hogy a jövőben bevezetésre kerüljön.

A potenciális vevők felkeresésének folyamatát a következő ábrán szemléltetjük:



14. ábra: A potenciális vevők felkutatása a Perfect 3 M Kft. esetében

Forrás: Saját szerkesztés

A Perfect 3 M Kft. is több üzletkötővel rendelkezik az országban. Az üzletkötő figyelik a kiadványokat is, melyekben az új vevőket keresik. Előfordul olyan is, hogy egy ipari parkban végig járnak a cégeket az ajánlatukkal. A vevők felkeresése nem csak az üzletkötők által jöhet létre. Hirdetések útján is reklámozzák a vállalat szolgáltatásait, hogy minél több potenciális vevő megismerhesse a cég tevékenységét és szolgáltatásait.

5. ESETTANULMÁNYOK EREDMÉNYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

5.1 Szolgáltatás és termék értékelés szempontjai

Az esettanulmányok alapján megvizsgáltuk a terméket beszállító és szolgáltatást nyújtó vállalatok értékelésénél, milyen szempontokat részesítenek előnyben. A fenti táblázatban ezeket a szempontokat gyűjtöttük össze. Minden vállalat számára nagyon fontos volt a megfelelő ár kialakítása a beszállítóival, illetve a szolgáltatás nyújtó vállalattal. Az áru beérkezésekor először mennyiségi átvétel történik, és ezt követően végzik el szűrő próbaszerűen a minőségi átvételt. Az eredményeket dokumentálják, majd ezen adatok segítik a beszállítók teljesítményének az értékelését.

12. táblázat: Szolgáltatás és termék értékelés szempontjai

Szempontok	Termék	Termék+szolgáltatás	Szolgáltatás
Ár		x	
Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan	x		
Termék minősége minőségi átvételre vonatkozóan	x		
Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan		x	
Rugalmasság		x	
Határidők betartása		x	
Dokumentumok (fuvarlevél, számla, menetlevél)		x	
Kommunikáció		x	
Innováció		x	
Kapacitás		x	
Csomagolás biztonság	x		
Fizetési feltétel		x	
Partner kapcsolat		x	

Forrás: Saját szerkesztés

A szolgáltatás minősége alatt értjük a szállítás során a termékben esetlegesen bekövetkező minőségromlást. Az Algida Jégkrémgyár esetében hoztak fel egy olyan példát, hogy a szállítás során a hűtőkocsi tönkrement és így az áru is megromlott. Ez a szállító felelőssége volt, ezért tartjuk fontosnak, ennek a szempontnak a figyelembevételét. A rugalmasság alatt értjük egyrészt a változó piaci igényekre való reagálását a beszállítóknak és szolgáltatóknak. Másrészt a felmerülő problémák megoldásában való együttműködést. A szolgáltatóknál fontos szerepet játszik a megbízás minél rövidebb idő alatti teljesítése, illetve a kapott feladat határidőre való teljesítése.

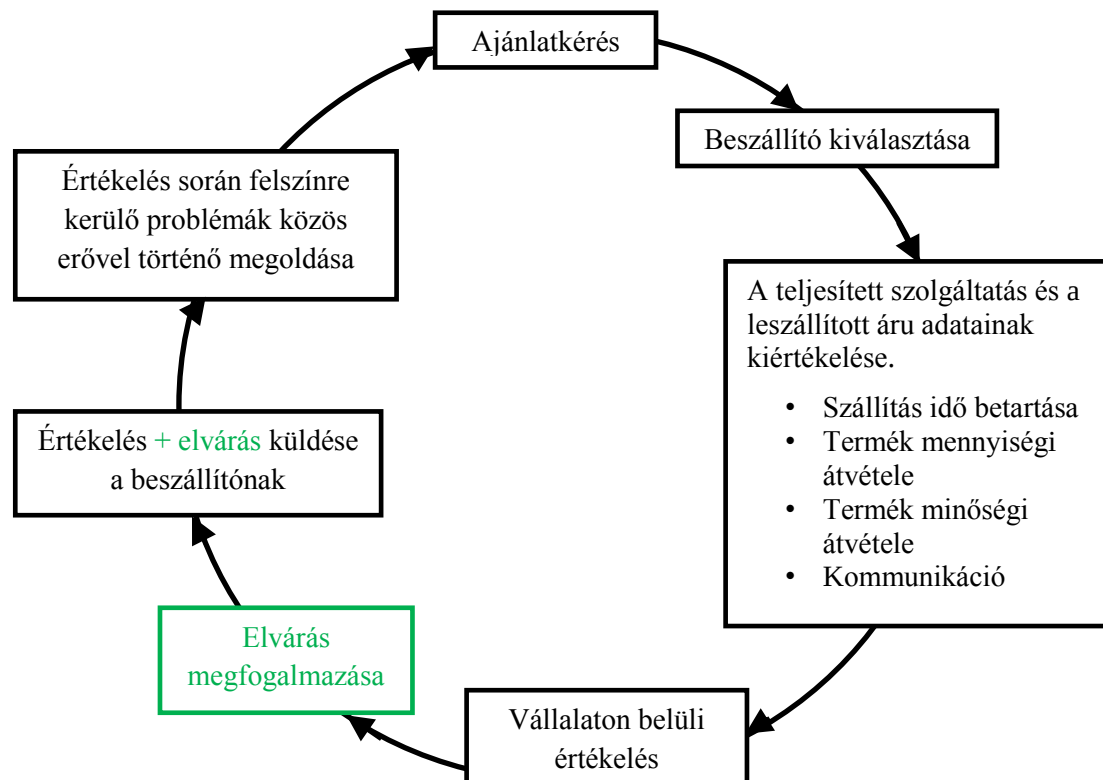
A beszállítás részét képezik a különböző dokumentumok, mint pl.: fuvarlevél, számla stb., fontos hogy ezek a dokumentumok helyesen legyenek kitöltve, és ez is szempont lehet az értékelés során. A gördülékeny együttműködés érdekében elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció kiépítése a partnerek között. A mai fejlődő világban nagy hangsúlyt fektetnek a cégek az innovációra, itt nem csak a termékekre vonatkozóan, hanem a szolgáltatásokban is. A szolgáltatások színvonalát folyamatosan próbálják emelni a szolgáltatók, hogy minél jobban ki tudják elégíteni az újabb vevői igényeket.

A vállalatok számára további fontos tényező a beszállító/szolgáltató kapacitása. A beszállító vállalat esetében a kapacitást, úgy értjük, hogy ha egy nagyobb megrendelés érkezik be, akkor ezt azonnal le tudja gyártani és határidőre kiszállítani a vevőhöz. A szolgáltatók esetében a kapacitás alatt azt értjük, hogy például egy nagyobb mennyiségű áru leszállítása is problémamentesen teljesíthető legyen a megszabott határidőre és feltételekkel.

5.2 Beszállító folyamat ábra tesztelése

Az első esettanulmányunkat a Poppe + Potthoff Hungária Kft.-nél írtuk, ahol az interjú során teszteltük a saját fejlesztésű beszállító folyamat modellünket. A beszerző a modellt elfogadhatónak találta.

Az Algida Jégkrémgyár anyaggazdálkodás vezetőjétől kiegészítési javaslatot kaptunk, hogy a modellünk még pontosabban ábrázolja a beszállító értékelés folyamatát. A javaslatát az értékelés elküldésével kapcsolatban tette, melyben nem csak az értékelést kellene elküldeni, hanem az értékeléssel egyben az elvárásainkat is. Az anyaggazdálkodás vezető javaslatával egészítettük ki modellünket, így vizualizáltuk az ő általa felvázolt folyamatot.



15. ábra: Beszállító folyamat modell kiegészítése az interjúk alapján

Forrás: Saját szerkesztés

A Targonca Trade 2000 Kft. nem alkalmaz beszállító értékelést, ennek ellenére a folyamat modellünket véleményezte, és azt a választ kaptuk, hogy nem változtatnának semmit rajta.

5.3 Javaslat

Beszállító és szolgáltatás értékelő lap

Beszállító neve:

Beszállító elérhetőségei:

Beszállítás dátuma:

Beszállító eszköz:

Beszállító száma:

Beérkezett termék neve/cikkszám:

Kontaktszemélyek:

Szempontok	Termék	Termék+szolgáltatás	Szolgáltatás
Ár			
Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan			
Termék minősége minőségi átvételre vonatkozóan			
Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan			
Határidők betartása			
Rugalmasság			
Kapacitás			
Kommunikáció			
Csomagolásbiztonság			
Partner kapcsolat			
Összesített százalék	100%	100%	100%
Minősítés „A” „B” „C”			

Magyarázat:

Az általunk kifejlesztett beszállító értékelést egy váznak tekintjük, melyet a vállalatok a saját profiljuk szerint alakíthatnak ki.

Termék minősége, mennyiségi átvételre vonatkozóan: itt a vállalat azt értékeli, hogy az áru beérkezésekor a megfelelő mennyiség érkezett-e be, majd ezen adatok alapján történik az értékelés.

Termék minősége, minőségi átvételre vonatkozóan: a vállalat a mennyiségi átvétel után szűrőpróbaszerűen végzi el a minőség ellenőrzést, ezen eredmények alapján tudják értékelni az egyes beszállítókat.

Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan: a szállítás során felmerülhet minőségromlás, mely a nem megfelelő árukezelésből adódhat. Nem minden esetben egyértelmű, hogy már a beszállítónál hibás volt a termék vagy az út során sérült meg. A vállalat eldöntheti, hogy az adott szituációban ki a hibás és eszerint értékeli.

Határidők betartása: A beszállítóknál és szolgáltatóknál is vizsgálni kell, hogy az előre meghatározott határidőket mennyire tartották be és ez alapján a vállalat értékelheti a teljesítményüket.

Rugalmasság: A beszállítók azon képességét értjük, hogy mennyire képes gyorsan reagálni a piaci változásokra. Valamint az üzleti kapcsolat során felmerült problémák megoldásában való együttműködési hajlandóság.

Csomagolásbiztonság: A termék csomagolására nagy hangsúlyt kell fektetni, hiszen a csomagolás védi meg a sérülésektől az árut. A beszállító felelőssége a megfelelő csomagolás és a szolgáltató felelőssége az áru megóvása.

Kapacitás: A beszállító, illetve szolgáltató vállalat kapacitását nézi a vállalat, hogy a nagyobb mennyiség legyártását/leszállítását is tudja a megadott határidőre teljesíteni.

Kommunikáció: Elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció az üzleti folyamatok lebonyolításához, ezért nagy hangsúlyt kell fordítani az értékelésre. A beszállító és a vevő kapcsolata a jó kommunikáción alapszik.

Partner kapcsolat: A beszállítókkal való jó kapcsolat kialakítása időigényes, ezért fontos a jó viszony folyamatos ápolása. A beszállító értékelés elősegíti a problémák feltárását, így hamarabb tudnak reagálni a felek egy probléma felmerülése során.

A fenti szempontokra az értékelő 0-100%-ig adhat valamilyen értéket, melyeket beszállítónként átlagolnak és ez alapján kapunk egy átlagos százalékos értéket. Három minősítést határoztunk meg, „A”, „B”, illetve „C”.

Az „A” minősítés a legjobb, ami azt jelenti, hogy elégedett a vállalat az adott beszállítóval/szolgáltatóval, és nincs egyelőre szükség további fejlesztési javaslatokra.

A „B” minősítés alatt értjük azokat a beszállítókat/szolgáltatókat, akikkel jónak mondható a kapcsolat, de van mit fejleszteni. Az értékelő vállalatnak lehetősége van az értékeléssel együtt küldeni a beszállítónak/szolgáltatónak elvárásokat a jövőre nézve.

A „C” minősítés jelenti a nem megfelelő teljesítményt nyújtó beszállítókat/szolgáltatókat, akikkel megoldásokat keresnek a felmerült problémákra és ezt közösen próbálják megoldani. Ha ez sikerül folytatódhat az együttműködés, ha nem akkor beszállító/szolgáltató csere is előfordulhat. Minden vállalat maga határozza meg, milyen szűkre vagy tágira szabja meg az egyes intervallumokat, és ez alapján sorolja be „A”, „B” vagy „C” kategóriába.

Az esettanulmányok alapján kidolgoztuk a megoldási javaslatainkat:

- 1, A beszállítói értékelőlapok alap sémájának kidolgozása.
- 2, A beszállító értékelések elektronikus formában való alkalmazása.

A esettanulmányokban résztvevő cégekre fókuszálva azok igényeit támogató, kiszolgáló termék / szolgáltatás beszállító értékelő lap kidolgozására került sor, mely az esetleges más vállalatok igényeihez is rugalmasan alakítható. A kis- és középvállalatok figyelmét is szeretnénk felhívni a beszállító értékelés fontosságára. Azt tapasztaltuk az interjúk során, hogy a kisebb vállalkozások nem tartják fontosnak a beszállító értékelést. Nem látják az értékelés előnyeit és felesleges erőforrás ráfordításnak gondolják. Ezt a nézőpontot szeretnénk megváltoztatni. Bármely vállalkozás képes egy hatékony beszállító értékelés létrehozására, de a kutatásunk során nem láttuk a hajlandóságot és ezen okból dolgoztunk ki a saját beszállító és szolgáltatás értékelő lap sémánkat. Egy olyan kiindulópontot adunk így a vállalatoknak, mellyel a jövőben már könnyebben és rugalmasan alakíthatják a saját profiljukra.

Meglátásunk szerint létre lehet hozni egy alap sémát, melyet minden vállalat a saját profilja szerint tud kialakítani. A kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok

szívesebben alkalmaznak egy kifejlesztett értékelő lapot, mint hogy saját maguk alakítsanak ki egy teljesen új beszállító lapot. Az alap sémához hozzá tudják írni a számukra fontosnak tartott szempontokat. Az értékelő lapot használhatják papíron is, de a célunk egy elektronikus formában történő értékelőlap alkalmazása. A vizsgált vállalati interjúk alapján egy egységesebb képet kaptunk, mint egy olyan vállalat, aki egyénileg fejleszti ki a beszállító értékelését. Az esettanulmányok alapján megállapítottuk, hogy sok időt vesz igénybe az értékelések kitöltése.

A beszállító/szolgáltatásértékelés egységesített alap sémájára és elektronikus formájának alkalmazására teszünk javaslatot. A vállalat honlapján az időablak mintájára létrehozunk egy felületet a beszállítók számára, ahol egységesen tudják kezelni a beszállítói értékeléseket, ezzel elősegítve a gyorsabb kitöltést. A fenti beszállító értékelő lapot egy váznak készítettük el, melyet a vállalatok a saját szempontjaik alapján tudnak kiegészíteni. Célunk az, hogy egy olyan alap sémát hozzunk létre, melyet minden vállalat tud alkalmazni és a kitöltése nem okoz nehézségeket. Manapság minden vállalat rendelkezik saját honlappal, az informatika lehetőséget biztosít arra, hogy elektronikus rendszerben tudják a beszállító értékeléseket kitölteni.

Az alap ötletünk az időablak mintájára jött létre. Minden egyes beszállítónak egy saját felülete lesz, ahol megnézheti az értékelő vállalat által elkészített értékelést. A beszállító ezen a felületen keresztül is tudna kommunikálni a vevővel. Lehetőséget biztosít a felület, hogy az értékelés megtekintését követően, a saját megoldási javaslatait eljuttassa a partnere felé.

Az interjúk során az volt a tapasztalatunk, hogy a vállalatok nyitottak lennének egy beszállító és szolgáltatás értékelőlap vázra, melyet a saját szempontjaikkal kiegészíthetnek, és elektronikus formában is kitölthető.

Az esettanulmányok alapján további kutatást igényelne még, hogy az integrált vállalatirányítási rendszerben, az SAP-ban található beszállítói értékelés felület ismertségét, hogyan lehetne fejleszteni a felhasználók körében.

5.4 Az eredmények összefoglalása, hipotézisek értékelése

Ebben a fejezetben a kutatási eredményeinket foglaljuk össze, és bizonyítjuk be feltevéseinket. A dolgozat célja az volt, hogy felhívjuk a figyelmet a beszállító/szolgáltatásértékelések fontosságára. A kutatási kérdéseinket is e cél köré csoportosítottuk.

K – 1: A vizsgált vállalatok hasznosnak tartják-e a beszállító értékelést, alkalmazzák-e, ill. hány fajta beszállító értékelést használnak?

K – 2: Hogyan írható le a beszállító értékelés folyamata?

K – 3: Milyen célok megvalósítását szolgálja a beszállító értékelés?

K – 4: A SWOT analízis segítségével milyen problémák kerülnek felszínre, milyen fejlesztési lehetőségek azonosíthatók a jelenleg használt beszállítói értékelésekkel?

Az esettanulmányok összehasonlításával és a beszállító értékelés folyamat modellünk tesztelésének segítségével vontuk le a következtetéseinket.

A kutatási kérdések feltárásához a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

Az első hipotézisünk a 3. és 4. kutatási kérdésünk köré szerveződik:

T – 1: Szolgáltatások és a termékek beszállító értékelésében a vizsgálandó tényezők 80%-a azonos.

A kutató munka eredményeként készítettünk egy táblázatot, melyben összegyűjtöttük az esettanulmányok alapján fontosnak vélt szempontokat. Ez alapján tudjuk igazolni az első hipotézisünket, miszerint a szolgáltatások és termékek értékelési szempontjai megközelítőleg 80%-ban azonosak.

✓ *Igazolásra került.*

A második hipotézis az 1. és a 2. kutatási kérdés köré csoportosul:

T – 2: A beszállító értékelési folyamat a vizsgált vállalatok mindegyikénél 80%-ban azonos.

A beszállító értékelés folyamat modell tesztelése alapján igazoltuk a második hipotézisünket. Az interjúk során kikértük a véleményüket a vizsgált vállalatoknak a saját fejlesztésű beszállító értékelés folyamat modellünkről. A vélemények megegyeztek, minden vállalat elfogadta a modellünket. Egy vállalat esetében kaptunk javaslatot arra, hogy a folyamathoz náluk hozzátartozik az elvárások megfogalmazása is a beszállítókkal szemben, így a folyamat modellünket kiegészítettük. Összességében elmondható, hogy sikerült a második hipotézisünket is igazolni.

✓ *Igazolásra került.*

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatunk célja az volt, hogy a beszállító értékelés/ szolgáltatásértékelés területéhez kapcsolódó szakirodalom tanulmányozását követően esettanulmányokon keresztül szemléltessük, hogyan zajlik az értékelés folyamata a gyakorlatban. Ezen belül vizsgáltuk egy korszerűbb beszállító/szolgáltatásértékelés bevezetésének lehetőségét. Az eddigi ismereteink alapján elkészítettük a beszállító folyamat modellünket, melyet minden interjú alkalmával leteszteltünk. Igazoltuk, hogy meglátásaink helyesek voltak, az interjúk során a vállalatok egyetértettek a modellünkkel, illetve egy esetben kaptunk javaslatot a modell kiegészítésére.

A szolgáltatás és a termék beszerzéseket, nem választhatjuk szét, hiszen a termék beszállítása is szolgáltatás. Úgy gondoljuk, hogy a beszállító értékelés és a szolgáltató értékelése nem választható teljes mértékben külön. Így ha a beszállítást és a szolgáltatást egy vállalat végzi, akkor javaslatunk alapján lehetőség nyílik a beszállító/szolgáltató egy értékelő lapon való elemzésére. A dolgozatunk megírása során vizsgáltuk az esettanulmányokon keresztül, melyik cég milyen értékelési rendszert alkalmaz. Ezen tapasztalatok alapján készítettük el a saját beszállító értékelő lapunkat. Javaslatot tettünk egy beszállító és szolgáltatás értékelőlap alap sémájának létrehozására, melyet elektronikusan tudnak alkalmazni egy megfelelő IT háttérrel. Az általunk kidolgozott beszállító és szolgáltatás értékelőlap sémát a dolgozatban vizsgált vállalati interjúk alapján dolgoztuk ki. Az esettanulmányok alátámasztják a javaslatunkat, hogy szükség lenne egy egyszerű, megbízható, gyorsan kitölthető értékelő lapra. A kisebb vállalatok érdekeit figyelembe véve tettük ezt a javaslatot, hiszen számukra egy vállalatirányítási rendszer megvásárlása nem szükséges és nem is tudják megfizetni.

A megkeresett vállalatok esetében megállapítottuk, hogy különböző beszállító értékelési sémát, illetve rendszert alkalmaznak, de az értékelési szempontok megegyeztek. Ebből arra következtettünk, hogy létre lehet hozni egy egységes beszállító értékelést, mely iránymutató a vállalatok számára, emellett lehetőséget biztosítunk, hogy a szempontokat a vállalat saját nézetei alapján választhassa meg. A kisvállalkozások nem fordítanak elegendő figyelmet a beszállítás értékelésére, mivel nem tartják fontosnak. A dolgozatunkkal rávilágítottunk miért is fontos a beszállítók értékelése. Úgy gondoljuk, hogy a dolgozatban megfogalmazott célunkat sikerült teljesítenünk.

IRODALOMJEGYZÉK

Magyar nyelvű szakirodalmak

1. Chikán A.- Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentre; Termelés, szolgáltatás, logisztika, Budapest, Aula Kiadó, p. 443
2. Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula Kiadó, p. 382
3. Fülöp, S. (2003): Menedzsment technikák, Beszerzési menedzsment kis- és közép vállalkozási gyakorlata, BGF PSZFK Management Tanszék, kézirat, p. 246
4. Gaál Z., - Szabó L. (2008): Segédlet a stratégia menedzsmenthez, Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, p. 124
5. Halászné S. E. (1998): Logisztika, Logisztikai Fejlesztési Központ, Magyar Világ Kiadó, p. 86, pp. 91-92, pp. 105-108
6. Horváth, L., (1987): Gazdasági alapfogalmak, Budapest, Építésügyi Tájékoztatási Központ, p. 464
7. Knoll I. (1999): Logisztikai a 21. században, Budapest, KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft., p. 119
8. Majoros, P. (2004): A kutatómódszertan alapjai, Budapest, Perfekt Nyomda, p. 137
9. Németh Gy. – Papp I. (1995): Szolgáltatási menedzsment (Szolgáltatások a nemzetgazdaságban), Budapest, Aula Kiadó Kft., p. 15
10. Szegedi, Z. (2012) – Ellátáslánc menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó, pp. 179-180, pp.183-184, pp. 213-215
11. Szegedi, Z. – Prezenszki, J. (2005): Logisztika menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó, pp. 92-96
12. Tenner, R., A. – DeToro, J., I. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment TQM, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, p. 182
13. Vörösmarty Gy. – Tátrai T. (2010): Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 71; pp. 141 – 150
14. Vörösmarty, Gy. (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, PhD értekezés, Budapest, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, p. 22
15. www.egervaritrans.hu Letöltve: 2013.10.05
16. www.unilever.hu Letöltve: 2013.10.21
17. <http://targoncatrade.hu/ceginformacio/> Letöltve idő: 2013.10.24

Magyar nyelvű folyóiratok

1. Bódi, S., A. (2012): Vevő beszállító kapcsolat, Logisztika Híradó, XXII. évf. Különszám, 2012. március, Budapest Corvinus Egyetem Logisztika és Ellátási lánc Menedzsment Tanszék
2. Gelei A.- Gémesi K. (2010): A szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsmentjellemzői, Vezetéstudomány, XLI. évf. 2010. 2. szám, ISSN 0133-0179
3. Pató, G. Szűcs, B. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi Szemle, 2013. évf. II.szám, p.47, ISSN 0541-3559
4. Pató, G., Szűcs, B. – Szabó, L. (2013): Vezetéstudomány, A külső logisztikai szolgáltatások/szolgáltatók vizsgálata, 2013. XLIV. évf. június, 6. Különkiadás, p. 87

Idegen nyelvű szakirodalom

1. Bechtold, A (2005): Methoden der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung als Optimierungsinstrumente der Zulieferungsstruktur, GRIN Verlag,, p. 3
2. Disselkamp, M., Schüller, R., (2004): Lieferantenrating, Instrumente, Kriterien, Checklisten, Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media, p. 15
3. Dual Hochschule – Württemberg, (2011): Weiterentwicklung der Lieferantenbewertung bei der Schmidt AG, p. 14
4. Fine, G. L., (2009): The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats, Kick It, LLC, p. 5
5. Frick, D., Gatasch, A., Schäffer-Külz, U. (2008): Grundkurs SAP ERP Geschäftsprozessorientierte Einführung mit durchgehendem Fallbeispiel, Springer Science + Business Media, p. 5
6. Irlinger, W. (2012): Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung, Gabler Verlag, p. 16
7. Kotler, P., (2000): Marketing Management, Prentice-Hall, p. 200
8. Mattoo, A., Stern, R. M., Zanini, G. (2008): A Handbook of International Trade in Service, Oxford University Press, p. 5
9. Müssigmann, N. (2006): Strategische Liefernetze, Der Deutsche Universitäts – Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media, p. 13
10. Pahl, N., Richter, A., (2007): SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach, GRIN Verlag GmbH, Norderstedt p. 1.

FÜGGELÉK

Interjúkérdések:

Beszállító értékelés

1. Mi a célja a beszállító értékelésnek?
2. Van-e valamilyen visszacsatolás a beszállítóktól?
3. Amennyiben van, mire használják?
4. Milyen időszakonként vizsgálják felül a beszállítók minősítéseit és készítik el újra?
5. A beszállítói értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?
6. Milyen formában/módon készítik el a beszállítói értékelést?
7. A beszállítók partnerek-e a problémák megoldásában?
8. Milyen információk alapján készítik el az értékelést?
9. Önök szerint a beszállító vállalat az értékelés eredményét feltudja-e használni a szolgáltatásuk minőségének javítása céljából?
10. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a vevők között?
11. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?
12. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?
13. A vállalatnál ki(k) készítik el a beszállítói értékelést?
14. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?
15. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?
16. Mennyi időt, illetve papír munkát vesz igénybe az értékelés elkészítése?
17. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonynak?
18. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?
19. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?
20. Hatékonynak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?
21. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott beszállító értékelési modult, illetve hatékonyabbnak tartaná a jelenlegi rendszerüknél?
22. Hallottak-e szolgáltatásértékelésről, ha igen alkalmazzák-e?

Szolgáltatásértékelés

1. Mi a célja a szolgáltatásértékelésnek?
2. Van-e valamilyen visszacsatolás a szolgáltatóktól?
3. Amennyiben van, mire használják?
4. Milyen időszakonként vizsgálják felül a szolgáltatók minősítéseit és készítik el újra?
5. A szolgáltatás értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?
6. Milyen formában/módon készítik el a szolgáltatásértékelést?
7. A szolgáltatók partnerek-e a problémák megoldásában?
8. Milyen információk alapján készítik el az értékelést?
9. Önök szerint a szolgáltató vállalat az értékelés eredményét feltudja-e használni a szolgáltatásuk minőségének javítása céljából?
10. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a szolgáltatók között?
11. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?
12. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?
13. A vállalatnál ki(k) készítik el a szolgáltatásértékelést?
14. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?
15. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?
16. Mennyi időt, illetve papír munkát vesz igénybe az értékelés elkészítése?
17. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonnak?
18. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?
19. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?
20. Hatékonnak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?
21. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott szolgáltatásértékelést?

Interjúkérdések szolgáltatást nyújtó vállalatoknak: (szolgáltatásértékelés használata esetén)

1. Önöknek fontos a szolgáltatásukról a vevői visszacsatolás? Igényli-e
2. A vevőktől milyen rendszerességgel érkezik szolgáltatásértékelés?
3. Milyen formában kapják meg az értékelést?
4. Ha értékelés vagy bármilyen visszacsatolás érkezik a vevőktől a nyújtott szolgáltatásról, mire tudják használni?
5. Hogyan történik az értékelés feldolgozása? (kiértékelés folyamatának lépései)
6. Véleményük szerint mennyiben segíti a szolgáltatásértékelés a versenyhelyzetüket fenntartani és a szolgáltatás minőségét megőrizni/javítani?
7. Milyen módon történik a kommunikáció az Önök vállalata és a vevőik között?
8. A megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a szolgáltatás minőségét?
9. Hogyan próbálják a feltárt problémákat megoldani?
10. Milyen a kooperáció a vevő és az Önök vállalata között?
11. Létezik-e a két vállalat között megállapodás az értékelés folyamatának előírás szerinti lefolytatásáról?
12. Hatékonyak tartanak-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?
13. Milyen jobbító javaslata van a meglévő értékelési rendszer tökéletesítésére?

Interjúkérdések szolgáltatást nyújtó vállalatoknak: (szolgáltatásértékelés nélkül)

1. Hallottak-e a szolgáltatásértékelésről?
2. Ha nem alkalmazzák a vevői szolgáltatásértékelést, hogyan kerülnek felszínre a problémák, illetve megfelelések?
3. Ha nem küldenek a vevőik szolgáltatásértékelést, véleményük szerint hajlandóak lennének ezt a jövőben elkészíteni?
4. Ha nem használnak szolgáltatásértékelést, milyen hamar ismerik fel Önök, a vevő által észlelt problémákat?
5. Kapnak-e egyáltalán a szolgáltatás minőségéről valamilyen visszajelzést, ha igen ez, hogy történik?
6. Amennyiben a szolgáltatás minőségéről kapnak visszacsatolást, hogyan tudják ezt az eredményt hasznosítani?

7. Mi alapján próbálják a versenyhelyzetüket fenntartani és a szolgáltatás minőségét megőrizni/javítani?
8. Ön szerint a kommunikáció minőségét is javíthatná a szolgáltatásértékelés?
9. Milyen a kapcsolat vevő – beszállító között?
10. Önöknek lenne igényük arra, hogy a vevők kiértékeljék a teljesítményüket az aktuális szolgáltatásukról?
11. Ha úgy gondolja, hogy hasznos lenne a szolgáltatásértékelés az Önök vállalatánál, milyen lehetőségeket lát az értékelésben?
12. Ha létezne szabványosított elektronikus értékelési rendszer szívesebben alkalmaznák-e?
13. Amennyiben nem találják fontosnak, hogy a jövőben alkalmaznák a vállalatnál a szolgáltatásértékelést, mi az oka, amiért nem vezetnék be?

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: SZOLGÁLTATÁSÉRTÉKELÉS


Poppe + Potthoff
Hungária Kft.
 H-8400 Ajka
 Új Atlantisz Ipari Park

Tel.: +36 88 521 300
 Fax: +36 88 521 319
 E-Mail: info@poppe-potthoff.com
<http://www.poppe-potthoff.com>

Lieferantenbewertung 2013

No.	Name	Egervári Tamás
Firma	Firma	Egervári Trans Kft.
Anschrift:	Adresse	Timföldgyári u.3 H-8400 Ajka

Einstufung	Termintreue
I. Quartal	A
II. Quartal	A
III. Quartal	
IV. Quartal	

Liefertreuewert (TBZ): 100

Einkauf-Kontakt:

E-Mail:

Telefon:

Anzahl Lieferungen: 169
 Pünktlich geliefert: 169
 Nicht pünktlich geliefert: 0
 Einstufung: A

Lieferanten, die bei der Termintreue (TBZ) und Versorgungsservice in der Gesamtjahresbewertung mit "C" beurteilt worden sind, dürfen nur aufgrund einer Sonderfreigabe durch das Einkauf/Logistik liefern. Hierbei wird P+P Fertigung, QS und Logistik zusammen einer internen Entscheidung treffen, den Lieferant wird darüber informiert, und Massnahmenplan soll nach innerhalb von 10 Tagen zugesendet werden.

Maßnahmen erforderlich

Ja ☐ Nein ☒

Datum: 01.07.2013

Mit freundlichen Grüßen

Reiner (Leiter Materialwirtschaft)
 László (Transportlogistik)

Handwritten signature

Poppe + Potthoff Hungária Kft.
 8400 Ajka, Új Atlantisz Ipari Park
 Telefon: 23380224-2.19

2. MELLÉKLET: BESZÁLLÍTÓ ÉRTÉKELÉS



Poppe + Potthoff
Hungária Kft.
H-8400 Ajka
Új Atlantisz Ipari Park

Tel.: +36 88 521 300
Fax: +36 88 521 315
E-Mail: info@poppe-potthoff.com
poppe-potthoff.com

Supplier assesment 2013 Quarterly -evaluation

Name
Company
Adress

classification	Quality	On-time delivery	Subjektive awarding
I. quarter			
II. quarter			
III. quarter			
IV. quarter			

Quality survey (QKZ):

QS-contact person:

e-Mail:

phone:

Qty of deliveries: 0
Reclaimed qty : 0
PPM values : 0
Classification: -

Delivery reliability :(TBZ):

Serial purchasing contact person :

e-Mail:

phone:

Number of deliveries: 0
Number of on-time deliveries 0
Number of late deliveries: 0
Classification: -

F3018 AM

Subjektive Klassifikation (SKZ):

	Max.Punktzahl	Erreichte Punktzahl
Flexibility:	30	-
Communication:	30	-
Keeping the agreed dates:	40	-
Classification:		

Quarterly evaluation is a part of the yearly evaluation. Decisive are the individual communication and agreements between the supplier, P+P logistics and P+P quality department.

date :

Best Regards

Quality department

Serial logistik

Logistics/Projekt Purchasing

F3018 AM