

Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem
patog@vnet.hu

Kopácsi Evelin

Műszaki menedzser hallgató, Pannon Egyetem
kopacsievelin@gmail.com

Kreiner Barbara

Okleveles logisztikai menedzser / Hr asszisztens Napcsillag Kft.
kreiner.barbara@gmail.com

Abstract: A kutatás a beszállító értékelésre és beszállító értékelés használatának fontosságára fókuszál. SWOT elemzés segítségével a szerzők helyzetelemzést készítettek a beszállító értékelésről, amely újabb potenciálokat tárt fel a beszállító értékelés vonatkozásában. A tanulmány célja rávilágítani a beszállító értékelés előnyeire és pozitív hatásaira. A kutatás azt mutatja, hogy a beszállító értékelés a nagy vállalatok körében sokkal jobban elterjedt, és alkalmazott; míg a kis és közép vállalkozások esetében, idő és költség ráfordítás jelentős szükségletei miatt kevésbé használatos. Az elemzés során olyan eredményekre jutottak a szerzők, amelyek mentén kiterjeszhetővé és elterjedtebbé válhatna a beszállító értékelés alkalmazása, a kis és közép vállalatok körében is.

Kulcsszavak: beszállító értékelés, SWOT elemzés

1 Szakirodalmi áttekintés

A beszállító értékelés egyfajta teljesítményértékelést jelent az egymással kapcsolatban álló partnerek között. Ha beszállító értékelésről beszélünk, akkor elsősorban az olyan inputokat nyújtó partnerek értékelése kerül fókuszba, amelyek kézzel foghatók. Már az is egy fajta kiterjesztett gondolkodást képvisel a beszállító értékelés során, ha nemcsak a materiális javak beszállítóinak az

értékelése történik meg, hanem a szolgáltatást, vagy a kapcsolódó szolgáltatást nyújtó beszállítóké is. Ugyanakkor fontos lenne a vállalatok számára önvizsgálatot is tartani, hogy ők maguk, mennyire járulnak hozzá a sikeres, elégedettségüket kiváltó beszállítói kapcsolat, teljesítmény megvalósításhoz. Ahhoz, hogy a beszállító értékelést egy kiterjesztett szemlélettel tudjunk megvizsgálni, szükséges egy helyzetelemzés elkészítése, amely a beszállító értékelésekhez való pillanatnyi viszonyt tárja fel a vizsgált vállalatoknál.

1.1. Beszállító értékelés alapjai, szerepe

Egy vállalat életében stratégiai jelentőséggel bír, - bizonyos inputok esetében - a beszállítók kiválasztása. A beszállítók nagymértékben befolyásolhatják a versenyképességet, ezért a siker egyik meghatározó eleme a partnerek gondos kiválasztása. [9]. A beszerzést megelőzően kell kiválasztani a vállalat számára legmegfelelőbbnek tűnő beszállítót, azonban nem szabad megfélekedezni a beszállító értékeléséről sem, amely során a beszállító tevékenységének, termékeinek, szolgáltatásainak értékelésére kerül sor. [12]

A beszállító értékelés célja, tehát, hogy átláthatóságot teremtsen a beszállítók múltbéli és jelenlegi teljesítményére vonatkozóan. A beszállító értékelés, a beszállító jövőbeni teljesítményét is befolyásolja, hiszen a felmerült problémákra, megoldásokkal; a fejlesztési lehetőségekre pedig fejlesztésekkel kell reagálni. [9] A cél a beszállítók folyamatos fejlesztése, amelyben nagy szerepe van a beszállító értékelésnek.

A beszerzés nagyon sok információt gyűjt össze a beszállítókról, annak érdekében, hogy ki tudják választani a megfelelőt. Számos tényezőtől függ, hogy ki számít megfelelő beszállítónak. Ezek közül megemlíthetjük például a termék minőséget, a fuvarozási feltételeket, a beszállító kapacitását, a termék árát, vagy akár a szállítási fizetési feltételeit is¹. Jól érzékelhető, hogy a kiválasztás összetett döntési folyamat eredménye, mely során meg kell határozni, hogy mely tényezők az elsődlegesek a vállalat számára és ezek alapján fogják rangsorolni a potenciális beszállítókat. [7]

Abban az esetben, ha a megrendelt alapanyag szállításáról nem a beszállító gondoskodik, akkor egy harmadik szereplő, a szolgáltató is részese lesz az ellátásnak. A beszállító kiválasztáshoz hasonlóan fontos a megfelelő szolgáltató kiválasztása. A kiválasztás szempontjai ebben az esetben is: 1. minőség, 2. ár, 3. kommunikáció lehetnek.[14] A kommunikációra nagy hangsúlyt fektetnek

¹ A szállítók fizetési feltételei és határidői jelentős mértékben tudják befolyásolni egy vállalkozás finanszírozását, így hatással vannak a finanszírozási stratégiára is [19]. A magyarországi beszállító KKV-k esetében jellemző fizetési határidőkről és azok változásáról részletesen lásd [3]; [4].

szolgáltató vállalatok is, hiszen a kommunikációval gyors és hatékony munkát tudnak elérni. [18]

A speciális kapcsolatoknál több szempontot vesznek figyelembe, amikor a beszállító - vevő kapcsolatát vizsgálják. Ilyen szempontok lehetnek például az egymástól kölcsönösen függőség, versenyképesség, üzleti kapcsolat időbeli meghatározása, továbbá bizonyos esetekben fontos lehet a térbeli távolság is. [8] A beszállítónak egyre fontosabb kritériuma, hogy a beszállító vállalkozás rendelkezzen a megfelelő, a vevő rendszerével kompatibilis informatikai rendszerrel, máskülönben versenyhátrányt szenved a megrendelések elnyeréséért folytatott harcban. [23] A beszállító kapcsolat esetében elsősorban a vállalati erőforrás-tervező rendszer (ERP) megfelelése a prioritás. [24]

a) *A legjobb beszállító kiválasztása*

A potenciális beszállítókat számos tényező alapján vizsgálhatjuk. Ilyen tényező lehet termékhez kapcsolódóan például az ár és minőség; a szolgáltatás esetében pedig a határidőben történő teljesítés, technológia fejlettsége, a földrajzi elhelyezkedés, stb. Az értékelési tényezők között meg kell említeni még a piaci környezetet, mely alatt értjük többek között a piacon tevékenykedő beszállítók számát, a piaci tendenciákat, és az erőviszonyokat. [6] Emellett fontos figyelembe venni, a beszállító üzleti eredményeit, melyik beszállító a „legjobb” a piacon és melyik együttműködés jár a legkisebb kockázattal². Egy hosszú távú kapcsolat kialakításához a partnerek között kölcsönös bizalom kialakulása megkerülhetetlen. [4]

b) *A szállítóval való kapcsolat irányítása*

A már meglévő partnerekről is szükség lehet különféle adatokra többek között egy tárgyalásra való felkészüléskor, egy hosszabb távú együttműködés kereteinek kialakításakor, illetve újratárgyalása esetén. A kapott eredmények elemzése révén megismerik a beszállító lehetőségeit és képességeit, ezen információk birtokában a kapcsolat jövőbeli alakulására tudnak következtetni. [18]

c) *A szállító értékelésének javítása*

A beszállító felé célokat és elvárásokat kell megfogalmazni, ezek fognak segítséget nyújtani nekik a teljesítményük javításában. Ugyanakkor fontos az is, hogy tisztában legyünk a szállító teljesítményével, hogy mik az erősségei és gyengeségei, hogy tudjuk milyen eredményekre, esetleg fejlődésre számíthatunk tőlük. A szállítóértékelés ezek azonosításához is a segítséget nyújt. [18]

² Ennek eldöntése összetett feladat, tágabb értelemben például az is ide tartozhat, hogy a beszállító rossz környezetvédelmi teljesítménye, botrányai miatt a megrendelő ne kerüljön kellemetlen helyzetbe [20].

A beszállító értékelések tekintetében többféle kategorizálásról beszélhetünk. Az egyik ilyen a minősített beszállítói lista, ez a módszer egyfajta előszűrést ad a beszerzésekhez (pl. minőségi, környezeti stb. szempontból). A listára azok a beszállítók kerülnek, akik a vállalat általános elvárásainak megfelelnek. Ennél a besorolásnál 4 minősítés szerint lehet rangsorolni a beszállítókat. Ez alapján megkülönböztetjük a preferált, a minősített, az elfogadott és az egyszerű beszállítókat.

Természetesen másfajta kategorizálások is léteznek, azonban mindegyikben közös, hogy csak egy bizonyos időre (pl. egy évre) kapja meg az adott minősítést a beszállító, majd a későbbi teljesítménye alapján változik a besorolása.

A beszállító értékelés több szempontból is fontos, elsőként az adatok gyűjtését és elemzését, saját elvárások helyes megfogalmazását kell megemlíteni, hiszen ez alapozza meg a menedzsment döntéseit. Ha ezt a munkát felületesen végezzük el, akkor a beszállító nem biztos, hogy megkap minden információt ahhoz, hogy az elvárásainak megfelelően teljesítsen és fejlődni tudjon. A beszállítói értékelés a beszállítóknak is segítséget nyújt, hiszen olyan problémákra világíthat rá, amelyek a beszállító fókuszát elkerülik. [17]

1.2. SWOT analízis irodalmi áttekintése

Az erős konkurencia és a folyamatosan változó piac miatt, a legtöbb vállalat stratégiai tervezést alkalmaz, hogy versenyképessé váljon, vagy hosszútávon az maradhasson. Ez egy mindent átfogó stratégia, amelynek vannak belső és külső nézőpontjai. Minden stratégiai döntés kezdő pontja, demonstrálni a felismerést és a vállalat jelenlegi helyzetének elemzéséhez tartozó magas mérési szintű paramétereket. Ezek a tényezők rendszerint meghatározzák a vállalat által befolyásolt belső és külső paramétereket.

A SWOT analízis egy stratégiai tervező eszköz, amelyet a vizsgálati fókusz erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek értékelésére használnak. A SWOT kifejezés egy mozaik szó, amelyet a Strengths (erősségek), Weakness (gyengesége), Opportunity (lehetőségek) és Threats (veszélyek) kezdőbetűiből alkottak. A SWOT, tehát egy elemzési módszer, amely segíti a vállalatot a külső és belső környezetének felmérésében. [10]

A SWOT-ot fontos döntésekhez, helyzetelemzés elkészítéshez használják. Információt szolgáltat, ami segíti a vállalati erőforrások és képességek összehangolását verseny környezetbe való működésre. A SWOT elemzés alkalmazása hasznos a stratégia megfogalmazásában és kiválasztásában is. [13]

A SWOT analízis során a beszállító értékeléshez kapcsolódóan a következő kérdések merülhetnek fel:

A beszállító értékelések SWOT elemzése során feltehető kérdések		
A SWOT elemek jellemzői	A SWOT elemei (Pearce-Robinson, 1988:292-293 in Balaton-Tari, 2007:77)	Kérdések
Beszállító értékelés belső ³ jellemzőiből származtatható. Kulcs szereplő a beszerzés, minőségügy.	Erősségek: <i>olyan jellemzők, területek, adottságok, amelyek jól működnek.</i>	Miért fontos a beszállító értékelés? Mi a célja a beszállító értékelésnek? Milyen a jó beszállító értékelés? Mik a beszállító értékelés előnyei? A szervezés-vezetés során hogyan lehet a beszállító értékelésre építeni?
Beszállító értékelés belső ⁴ jellemzőiből származtatható. Kulcs szereplő a beszerzés, minőségügy.	Gyengeségek (fejlesztendő területek): <i>olyan jellemzők, területek, adottságok, amelyekben még van befolyásolható, javítható, fejleszthető, potenciál.</i>	Min lehet/kell a beszállító értékelésben változtatni? Mi miatt elégedetlenek a felhasználók és a beszállítók a beszállító értékeléssel? Melyek a beszállító értékelés hátrányai?
Környezetből, külső jellemzőkből származtatható. Kulcstényező az alkalmazkodás, lehetőségek kihasználása, fenyegetések átalakítása lehetőségé. Kulcs szereplő a beszállító partner,	Lehetőségek: <i>Általunk nem befolyásolható jellemzők, területek, adottságok, de ezekre alapozva az erősségek kiaknázhatók.</i>	Min lehet/kell a beszállító értékelésben változtatni figyelembe véve a külső változásokat, folyamatokat? Melyek azok a szabályozások, változások, amelyeket nem tudunk befolyásolni,

³ Színes sorszínezéssel jelölték a szerzők azon SWOT elemeket, amelyek a beszállító értékelés belső, szervezeti jellemzőiből származtathatók.

⁴ Színes sorszínezéssel jelölték a szerzők azon SWOT elemeket, amelyek a beszállító értékelés belső, szervezeti jellemzőiből származtathatók.

szolgáltató.		de lehetőséget jelentenek?
<p>Környezetből, jellemzőkből származtatható. Kulcstényező az alkalmazkodás, lehetőségek kihasználása, fenyegetések átalakítása lehetőséggé. Kulcs szereplő a beszállító partner, szolgáltató.</p>	<p>Veszélyek: <i>Általunk nem befolyásolható jellemzők, területek, adottságok, korlátok, negatív tényezők, amelyek a működés (sikerességét) esélyeit rontják.</i></p>	<p>Melyek azok a korlátok, szabályozások, változások, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és kockázatot jelentenek? Milyen követelmények fogalmazódnak meg a beszállító értékeléssel kapcsolatban, amelyeket nehéz teljesíteni?</p>

1. táblázat

Kérdések a beszállító értékelés SWOT elemzése során

Forrás: Pató, 2013 alapján

A SWOT elemzés elvégzése során az egyes tényezők feltárása mellett legalább ugyanolyan fontos az egyes tényezők közötti kapcsolat feltárása és ezek kapcsolatának azonosítása a beszállító értékelést is magába foglaló vállalati stratégiában. [15] Fontos, hogy felismerjük azokat a tényezőket, „amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával” [5]

2 Kutatás módszertan

A dolgozatban primer kutatási módszert alkalmaztak a szerzők. Az általuk vizsgált vállalatoknál használt beszállító értékelő lapokat különböző szempontok alapján elemezték és összehasonlították.

Emellett több vállalattal strukturált interjút készítettek. A kutatásban résztvevő vállalatokkal végzett interjúk válaszainak feldolgozása során összegyűjtötték az ott dolgozók gyakorlati meglátásait, és ezen szakértői csoportok segítségével állították össze a szerzők a SWOT elemzést. A SWOT elemzés elkészítéséhez alapul szolgált, több vállalat, beszállító értékelésén alapuló dokumentumelemzése is.

Az interjúk során az alábbi vállalatokkal vették fel a szerzők a kapcsolatot:

- Poppe+Potthoff Hungária Kft,
- Egervári Trans Kft,
- Algida,
- Targonca Trade 2000 Kft,
- Perfect 3 M Kft.

A minta kiválasztásánál fontos volt, hogy a magyar vállalatok közel 90%-át alkotó KKV-k közül kerüljenek ki a minta szereplői [21], [22] és, hogy szolgáltató és termelő vállalatot is vizsgáljanak a szerzők. A feltáró kutatás során a tapasztalat azt mutatta, hogy a legtöbb vállalat a beszállított alapanyagot értékeli, de a hozzátartozó szolgáltatást nem. Előfordul, hogy a beszállító szállítja le az alapanyagot a vevőnek, ebben az esetben lehet egyben értékelni a beérkezett alapanyagot és a nyújtott szolgáltatást; azonban, ha egy harmadik fél is bekapcsolódik a folyamatba, akkor nem ad reális képet a beszállítóról, ha pusztán a beszállított terméket értékeli a vevő.

A 2. táblázatban kerülnek ismertetésre azok az interjú kérdések, amelyeket a szerzők a témához kapcsolódóan megfogalmaztak.

Beszállító értékelés interjú kérdései	Szolgáltatás értékelés interjú kérdései
1. Van-e valamilyen visszacsatolás a beszállítóktól?	1. Van-e valamilyen visszacsatolás a szolgáltatóktól?
2. Amennyiben van, mire használják?	2. Amennyiben van, mire használják?
3. A beszállítói értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?	3. A szolgáltatás értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?
4. Milyen formában/módon készítik el a beszállítói értékelést?	4. Milyen formában/módon készítik el a szolgáltatásértékelést?
5. A beszállítók partnerek-e a problémák megoldásában?	5. A szolgáltatók partnerek-e a problémák megoldásában?
6. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a vevők között?	6. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a szolgáltatók között?
7. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?	7. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?
8. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?	8. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?
9. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?	9. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?
10. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?	10. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?
11. Mennyi időt, illetve papír munkát vesz igénybe az	11. Mennyi időt, illetve papír

<p>értékelés elkészítése?</p> <p>12. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonynak?</p> <p>13. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?</p> <p>14. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?</p> <p>15. Hatékonyak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?</p> <p>16. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott beszállító értékelési modult, illetve hatékonyabbnak tartaná a jelenlegi rendszerüknél?</p>	<p>munkát vesz igénybe az értékelés elkészítése?</p> <p>12. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonynak?</p> <p>13. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?</p> <p>14. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?</p> <p>15. Hatékonyak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?</p> <p>16. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott szolgáltatásértékelést?</p>
---	--

2. táblázat:

nterjú kérdések a SWOT elemzéshez
Forrás: Pató - Kopácsi - Kreiner, 2015

A dokumentumelemzés során a szerzők elsősorban azt vizsgálták, hogy milyen lehetőségek, értékelési tényezők rejlenek a beszállító értékelésben. A SWOT elemzésben segítséget nyújtott a dokumentumelemzés, a beszállító és szolgáltatás értékelésben levő lehetőségek feltárásában.

3 Eredmények

3.1. A beszállító értékelés SWOT analízise

A SWOT analízis módszerét választották a tehát a szerzők arra, hogy megállapítsák a beszállító értékelésnek, milyen erősségei, gyengeségei, veszélyei és lehetőségei vannak. A SWOT elemzés elkészítésénél az is fókuszba került, hogy nem csupán termékek beszállításáról lehet szó, hanem kapcsolódó szolgáltatások, vagy tisztán szolgáltatások „beszállításáról” is. A beszállító értékelés kifejlesztésének alapját a szolgáltatás/termék értékelés szempontjai

adták. Az értékelés során nem lehet szétválasztani a termék értékelést, a szolgáltatás értékeléstől, csak abban az esetben, ha például a termék beszállító nem azonos a szolgáltatást nyújtó vállalattal. A beszállító értékelés elkészítéséhez reális és friss adatokra van szükség, hogy a végeredmény a valós helyzetet tükrözze. A beszállító a vevőtől kapott értékelés alapján megkezdi a javító intézkedéseket, amelyek tovább erősítik az együttműködést. Fontos az, hogy mindenki átlássa az értékelés pozitív hozadékait. A munka során kapott SWOT elemzés négy szempontja külön táblázatban került ábrázolásra.

Először a beszállító értékelés belső jellemzőiből származtatható erősségek és gyengeségek feltárására kerül sor. A beszállító értékelés mind a beszállító (értékelő), mind a beszállítást igénybe vevő (értékelt) valamint a teljes ellátási lánc számára is fontos, ezért a SWOT analízis valamennyi „szereplő” szemszögéből vizsgálódva kerül bemutatásra.

SWOT analízis - erősségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Problémák feltárása.	
2.	Erősebb, hatékonyabb munkakapcsolat kialakítása.	
3.	Kommunikáció javítása.	
4.	Igényekre, változásokra érdembeli reagálás.	
5.	Szervezet közti határok tompítása, „zökkenőmentesebb” együttműködés.	
6.	Szervezet közti konfliktusok megelőzése, feloldása.	
7.	Ellentmondások feloldása az érdekeltségek között.	
8.	Előre mutató, hosszú távú partneri kapcsolat megalapozása.	
9.	Hatékonyabb, esetleg proaktív együttműködés.	
10.	Beszállítók fejlesztése.	Igények elvárásokkal összehangoltabb kielégítése.

3. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése – erősségek vizsgálata

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. Az értékelés elősegíti a beszállítók fejlesztését is. A beszállítók értékelése során a felszínre hozott problémákra megoldási javaslatot kell keresni, ezáltal javulhat a beszállító teljesítménye is.

A kis és közép vállalkozások esetében az a szerzők tapasztalata, hogy csak kevesen alkalmazzák a beszállító értékelést, a szolgáltatás értékelés pedig egyáltalán nem alkalmaznak. Az értékelés segítséget nyújt a kis és közép vállalkozásoknak is, hogy a folyamat során azonosítani tudják a problémákat és ezáltal megoldást tudjanak keresni a partnereikkel közösen. A beszállító fejlesztésben is nagy segítséget nyújt az értékelés.

Fontos a gyengeségek feltárása is, amelyek a beszállító értékelések kutatása során a vizsgált szervezeteknél is tetten érhetőek voltak.

SWOT analízis - gyengeségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Nem elemzik ki a beszállító értékelés során kapott eredményeket.	Nem használják fel a beszállító értékelésből kapott eredményeket.
2.	Nem fordítanak kellő figyelmet az értékelésre.	
3.	Az értékelések sokfélesége (hiányzik a fókusz), vagy sablonossá válása.	
4.	A feladatok különböző értelmezése. Nem egyértelmű elvárások, félreértések kialakulása.	
5.	A beszállító értékelési tényezőinek, prioritásainak időbeli változása.	

4. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- gyengeségek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Gyengeség: Ha a beszállító értékelésre nem fordítanak megfelelő hangsúlyt a vállalatnál, akkor olyan lehetőségektől esnek el, amelyek piaci előnyhöz vezethettek volna. Nem elég csak az értékeléseket elkészíteni, ezeket az eredményeket meg kell vizsgálni és megkeresni a problémákra a megoldást,

valamint javító intézkedéseket kell tenni. A szerzők által végzett kutatás alapján megállapítható, hogy nagyon sokféle beszállító értékelést alkalmaznak a vállalatok. Ez nehezítheti az értékelés feldolgozásának eredményességét az értékelt vállalat esetében.

A kis és középvállalatoknál a fő probléma, hogy nem látják be, hogy miért érdemes alkalmazni a beszállító értékelést. A vizsgálat arra is kiterjedt, hogy a kis és középvállalkozások figyelmét is felhívják a beszállító és szolgáltatásértékelés előnyeire és pozitív hozadékaira. A beszállító és szolgáltatásértékelés a kis és közép vállalkozások számára is ugyanolyan előnyökkel jár, mint a nagy vállalatok esetében.

Így a beszállító értékelés bevezetése a következő előnyökkel járhat a kis és közép vállalkozások számára:

- beszállítókkal való kapcsolat javítása,
- kommunikáció javítása,
- beszállítók fejlesztése,
- problémák gyorsabb felismerése, azonosítása,
- feltárt problémák gyorsabb megoldása,
- alacsony költség.

A felsorolt előnyök segítik a vállalati folyamatok zökkenőmentes működését. A beszállítókkal való együttműködés javulása költség megtakarítást is eredményezhet. Az elkésett szállítás vagy selejtes termékekből adódó problémák kiküszöbölése által nagyobb nyereséget képesek elérni a vállalatok.

Az 5. és 6. táblázatban a beszállító értékelések külső, azaz a környezetből származó jellemzőiből származtatható lehetőségek és veszélyek feltárására kerül sor.

SWOT analízis - lehetőségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Korszerűbb, aktuális, hasznosabb értékelési módszerek kifejlesztése.	Motiválás.
2.	Elektronikus beszállító értékelés, papíralapú helyett.	
3.	Beszállító értékelés alap sémájának kialakítása, standardizálása, megtartva a specializációs lehetőséget is.	Javaslat olyan értékelési tényezők vizsgálatára, amelyre eddig nem került sor.
4.	Hibák kiküszöbölése, fejlesztési irányok meghatározása.	

5. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- lehetőségek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Lehetőség: A beszállító értékelésben vannak lehetőségek is, mint például a papírformát elektronikus, egységesített értékeléssé fejleszteni, ami megkönnyítené és felgyorsítaná az értékelés folyamatát. A beszállító értékelés sémáját, bármelyik vállalat ki tudja dolgozni, de nem biztos, hogy rendelkeznek téma széleskörű rálátásával. Ebből kiindulva a szerzők kidolgoztak egy beszállító értékelő keretrendszert. A szerzők által kidolgozott séma (keretrendszer), egy kutatás eredménye, ami számos vállalati tapasztalatot ötvöz és jó kiindulási alapot szolgálhat a vállalatok számára. A cél az volt, hogy vizsgált vállalatoknál megismert értékelést elemezzék a szerzők és e tapasztalatok alapján kidolgozásra kerüljön egy beszállító értékelési séma.

Az értékelő lap kidolgozása során tehát az volt az elsődleges cél, hogy egy vázat adjon a vállalatok számára, amelyet a saját igényeikre szabva tudnak felhasználni. Elsősorban a kis és középvállalkozásoknak nyújt segítséget, ez a standardizált beszállító értékelési formanyomtatvány, hiszen már csak a sajátos igényeket kell/lehet ebbe beépíteni és már végezhető is a beszállító értékelés. Az ellátási láncban betöltött helyet, szerepet jól tükrözi a beszállító értékeléshez való viszony is. A beszállító értékelések SWOT elemzése során feltárt veszélyek a következők:

SWOT analízis - veszélyek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Külső partnerek nem együttműködők.	

6. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- veszélyek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Veszélyek: Ha a külső partnerek nem működnek együtt, ez veszélyt jelent a beszállító értékelésnél, hiszen így nem kapjuk meg az értékelés által elvárt eredményt, probléma megoldásokat, javításokat.

A kis és közép vállalkozások esetében veszélyek közé tartozik, ha nem ismerik fel a beszállító értékelés hasznosságát és nem megfelelő módon készítik el. Ebben az esetben nem hozza meg az elvárt eredményt a beszállító értékelés. Továbbá ha a beszállító nem dolgozik a feltárt problémák megoldásán, akkor a hosszú távú együttműködés nem fog tudni kialakulni a partnerek között.

3.2. Beszállító értékelés kis- és középvállalkozásoknak

A beszállító értékelés fontosságára szeretnék felhívni a szerzők a figyelmet, ugyanis a kutatásuk alapján nem fordítanak kellő figyelmet a beszállító értékelésre - elsősorban - a kisebb vállalatok. A kutatási eredmények alapján a vizsgált kis és közepes méretű vállalatok nincsenek tisztában a beszállító értékelés hasznosságával, inkább annak csak a hátrányait látják. A kutatás során az volt tapasztalható, hogy a kis és közép vállalkozások nem dolgoznak ki saját beszállító értékelést, és mivel nincs egy séma, keretrendszer, amit alkalmazhatnának, így nem is preferálják az értékelő rendszer bevezetését, alkalmazását. Ha lenne a kis és közép vállalkozások számára, egy alap séma, keretrendszer, amit nekik „csak” testre kellene szabniuk, vagy aktualizálniuk profiljukhoz, jobban teret nyerhetne a beszállító értékelése. Ezt az igényt azonosítva került sor a szerzők által egy beszállító értékelési keretrendszer kidolgozásra.

Beszállító és szolgáltatás értékelő lap (Pató-Kopácsi-Kreiner, 2015)

A következőkben a beszállító értékelés keretrendszerének bemutatásra kerül sor. A szerzők a beszállító értékelésbe bevonták a termék értékelés mellett, a szolgáltatás értékelést is. A SWOT elemzés során feltárt, a beszállító értékelésben

rejlő lehetőségek, veszélyek, erősségek és gyengeségek segítették a beszállító értékelő lap keretrendszerének kidolgozását.

Menü

- Új értékelő lap
- Értékelő lap
- Visszajelzések
- Oldaltérkép
- Impresszum

Új beszállító és szolgáltatás értékelő lap
-- xyz Kft. --

Beszállítás

Beszállító név:

Beszállító elérhetősége:

Telefon:

Email:

Beszállítás dátuma:

Beszállító eszköz:

Beszállítás száma:

Beérkezett termék neve / cikkszám:

Kontakt személyek:

Értékelés

Szempontok: Termék Szolgáltatás Termék és szolgáltatás

Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan: %

Termék minősége minőségi átvételre vonatkozóan: %

Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan: %

Határidők betartása: %

Rugalmasság: %

Kapacitás: %

Kommunikáció: %

Partnerkapcsolat: %

Csomagbiztonság: %

Összesített százalék: %

Minősítés: A B C

Profil

- Profil szerkesztése
- Kijelentkezés

1. ábra

Beszállító és szolgáltatásértékelő lap

Forrás: Pató-Kopácsi-Kreiner, 2015)

A fejlécben látható adatok a beszállító értékelőlap szokásos információs mezőit tartalmazzák. Az értékelésre vonatkozó szempontokat a szerzők az interjúk során gyűjtötték össze. A szerzők által összeállított szempontrendszert a vállalatok a saját igényeire alakíthatják. Minden szempontra maximum 100%-ot lehet adni, amit az értékelés végén átlagolnak. Az értékelés történhet külön termékekre és külön szolgáltatásra vagy termékekre + szolgáltatásra együtt. Az összesített %-os értékek alapján A, B, vagy C kategóriába lehet sorolni a beszállítókat/szolgáltatókat. A – jó, B – javítandó, C – javítandó és további problémák esetén az üzleti együttműködés felbontása.

A beszállító és szolgáltatás értékelésben meghatározott szempontok magyarázata:

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 (vagy igény szerint) végzi el a minőség ellenőrzést, ezen eredmények alapján tudják értékelni az egyes beszállítókat.

Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan: a szállítás során felmerülhet minőségromlás, amely pl. 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 beszállítók 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 (esetleg proaktívan) 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.

Összegzés

A beszállító értékelés megfelelő használata nem teljesen egyoldalú, függ a partnerektől is és valószínűleg a vállalati célkitűzések és a gyakorlat tudja azt megfelelő keretbe foglalni. Gondoljunk arra, ha a vállalat elkészíti a beszállító

értékelést és ezt továbbítja a beszállítója felé, de a beszállító csak felületesen, vagy egyáltalán nem foglalkozik az értékeléssel, akkor hiábavalóak az erőfeszítések. Ebben az esetben nem hozza meg az értékelés az elvárt eredményt, hiába fordít nagy figyelmet a vállalat a beszállító értékelés elkészítésére. Ám, a fordított eset is előfordulhat, miszerint a beszállítást igénybe vevő vállalat, nem végez alapos, szakszerű beszállító értékelést és/vagy erről nem tájékoztatja a partnert. Tehát fontos az együttműködés, a kooperáció, a kölcsönhatás az ellátási láncban való gondolkodás és a rendszer szemlélet. A kiéleződött piaci versenyben csak együttesen érhetnek el a vállalatok sikereket és juthatnak további versenyelőnyhöz. A tanulmány rámutat a beszállító értékeléshez kapcsolható SWOT elemzés segítségével feltárt hiányosságokra és az erősségekre egyaránt, illetve a fejlesztési lehetőségekre, veszélyekre is. A tanulmány megírása során az volt a szerzők célja, hogy felhívják a figyelmet a beszállító értékelés fontosságára, az abban rejlő lehetőségekre, főként a kis és közép vállalkozások esetében, ami számukra a versenyképesség egyik tényezője is lehet.

Felhasznált irodalom

- [1] Balaton K.-Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó, Budapest, 2007, p.77.
- [2] Bechtold, A: (Methoden der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung als Optimierungsinstrumente der Zulieferungsstruktur, GRIN Verlag, 2005, p. 3.
- [3] Bereczk, Á: Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [4] Bereczk, Á: A Hazai Járműgyártás Erőforrásai, Költségei és Eszközgazdálkodási Jellemzői, in Proceedings of „Paradigma – és stratégiaaváltási kényszer a gazdaságban”, IV KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, Magyarország, 2011, pp. 5-19.
- [5] Chikán A.: Vállalatgazdaságtan; Aula Kiadó, Budapest, 2008, p. 541.
- [6] Demeter Krisztina: Termelés, szolgáltatás, logisztika; Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer Kft, Budapest, 2014
- [7] Devecseri K: Beszállítói készenlét felmérése; Kockázatelemzés az új beszállítók esetén, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Kar, Budapest, 2011, p. 18
- [8] Dual Hochschule – Württemberg: Weiterentwicklung der Lieferantenbewertung bei der Schmidt AG, 2011, p. 14
- [9] Erdei J., Nagy J. B, Dr. Topár J, Dr. Tóth Zs. E.: Minőségmenedzsment, Oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és

- Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010, p. 45
- [10] Fine, G. L.,: The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats, Kick It, LLC, 2009, 5. o.
- [11] Janker C. G. : Multivariate Lieferantenbewertung, Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2004, p. 80
- [12] Mosmann S: Lieferantenbewertung, Wie Beschaffungscontrolling un Risikomanagement Einfluss auf die Vergabeentscheidung nehmen, Igel Verlag RWS, Hamburg, 2014 , p. 35
- [13] Pahl N, Richter A.: SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach, GRIN Verlag GmbH, Norderstedt, 2007, p.1.
- [14] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta – Kopácsi Evelin – Kreiner Barbara (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása. in Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf, pp, 57-76
- [15] Pató Gáborné Szűcs Beáta (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [16] Szabó M.: Ezt csak jól lehet csinálni, Supply Chain Monitor, , XI. évfolyam, 9. szám, 2015. november, pp.11
- [17] Vörösmarty Gy., Tátrai T.: Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010 pp.141 – 150
- [18] Vörösvácky Zs.: A kulcs a folyamatos kommunikációban rejlik, XI. évfolyam, 7. szám, 2015, pp. 21
- [19] Csiszárik-Kocsir Ágnes (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp.
- [20] Harangozó Gábor (2008): Mitől zöld egy vállalat - avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? Vezetéstudomány, 39, 1, pp. 27-36.
- [21] Lazányi, K.: Entrepreneurs of the future, Serbian Journal of Management 2014, 9:(2) pp. 149-158.
- [22] Lazányi, K.: Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes, In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs

- from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. 2014. pp. 55-64.
- [23] Sasvári, P. (2007): Az információs technológia használatának jellegzetességei Magyarországon, VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, pp. 50-60.
- [24] Sasvári, P. (2012): Vállalati kihívások - stratégiai válaszok, Miskolci Egyetem, p. 112.