

Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Menedzsment Intézet, Ellátási Lánc Menedzsment Intézeti Tanszék

patog@vnet.hu

Kopácsi Evelin

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

kopacsievelin@gmail.com

Kreiner Barbara

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

kreiner.barbara@gmail.com

Absztrakt: A megfelelő beszállító kiválasztása sokszor gondot jelent a vállalatok számára. Nagy feladat megtalálni azt a termék beszállító, vagy szolgáltatást nyújtó, partnert, aki a vállalati igényeket maradéktalanul ki tudja elégíteni. A vállalatok általában gondos mérlegelést követően, döntenek a partnerek kiválasztásáról. A kiválasztás a beszállító értékelés folyamatának eredményeként jön létre. A kiválasztás folyamatába hasznos információt adhat a beszállító értékelése is, ha már partner volt a beszállító. A korábbi beszállító értékelés alapján, könnyebben tud dönteni a vállalat, hiszen az értékelőlapok áttekintésével azonnal kitűnik, hogy mennyire volt az adott cég elégedett a korábbi partnerével. A beszállító kiválasztási folyamat vizsgálata, a szerzők által felállított folyamat modell tesztelése segítségével történt. Jelen tanulmányban tehát a szerzők elsősorban a beszállító kiválasztási folyamatra és a Termék - Szolgáltatás Beszállító Értékelő Lap bemutatására fókuszálnak.

Kulcsszavak: beszállító értékelés, beszállító értékelő lap, folyamat, beszállító kiválasztás

1 Bevezetés

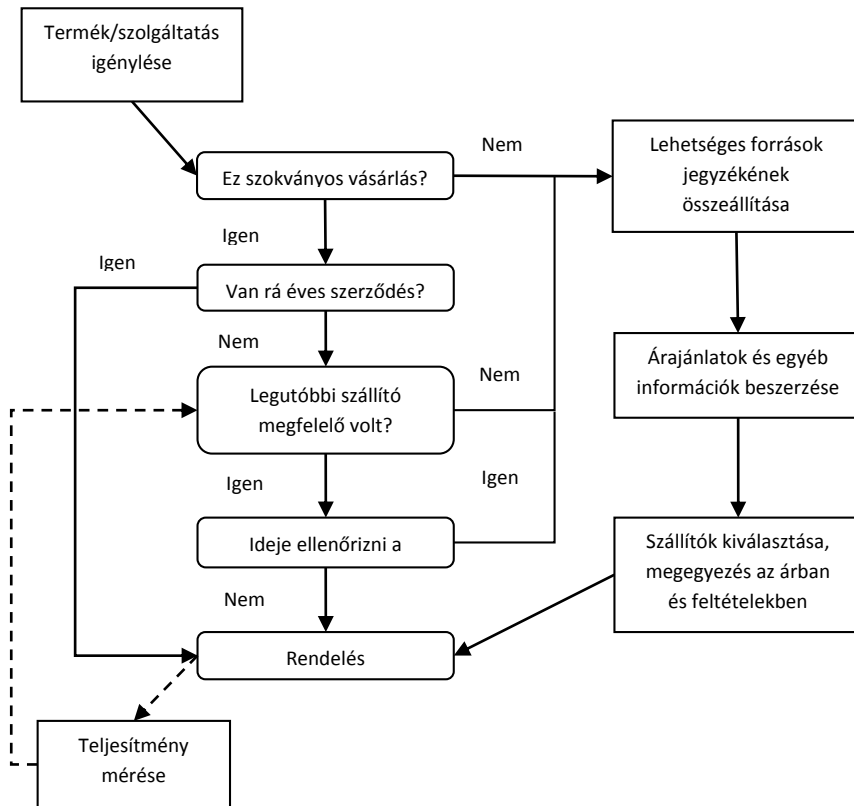
„A logisztikai gondolkodás általában ott jelenik meg, ahol a lehetőségek és a követelmények közötti feszültség kiéleződik, és itt van jelentős szerepe a logisztikai szolgáltatásoknak, a logisztikai szolgáltatóknak is” [8] valamint az ehhez szorosan kapcsolódó beszállító értékelésnek.

Nem hagyható figyelmen kívül, hogy manapság egyre kiélezettebb a verseny a piacon. Ma már nem a termékek versenyeznek egymással, hanem a termékek és a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások versenyeznek egymással. E folyamat előmozdításában nagy szerepe volt a válságnak is, mivel a fogyasztók a lecsökkent jövedelmükből a számukra legértékesebb és legtöbb hozzáadott értéket, szolgáltatást képviselő javakat választották [3] [4] [5].

Azok a vállalatok tudnak előnyre szert tenni, akik ezt idejében felismerték. Ebből kifolyólag fontos megemlíteni, hogy nem csak a beszerzett termékeket lehet értékelni, hanem a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokat is. A beszállító értékelés elkészítésekor figyelembe kell venni számos szempontot, ahhoz hogy az értékelés a megfelelő eredményt hozza. Az értékelés torzíthatja a beszállító, teljesítmény megítélését, ha elhanyagolnak fontos tényezőket, vagy nem vesznek figyelembe sajátosságokat. Ilyen lehet például, ha nem veszik figyelembe, azt, hogy nem a beszállító fuvarozza, szállítványozza a terméket, hanem egy külső fuvarozó végzi el a tevékenységet. Ebben az esetben késedelmes szállítás esetén, a beszállító értékelés azt mutatja, hogy a beszállító késedelmesen szállított. Azonban ha a fuvarozó, szállítványozó hibázott, ekkor ez nem derül, nem derülhet ki, mivel a termék és szolgáltatás értékelését nem külön kezelték.

2 Beszállító kiválasztása

A stratégiai termékek beszerzésénél fontos tényező, hogy a megfelelő partnereket válasszák ki, akik a következő tulajdonságokkal kell, hogy rendelkezzenek: bizalom, elkötelezettség és nyitott kommunikáció. A partnerszerzés befolyással van a következő területekre: vevő és beszállító közötti kommunikációra, partnerkapcsolat fejlesztésére, szállítói minőségre. [7] Tehát a beszállító kiválasztásának folyamata egy nagyon fontos, a vállalat jövőjét is meghatározó, komplex, összetett folyamat. (1. ábra)



1. ábra:

Beszállító kiválasztásának folyamata (Forrás: [7])

A beszállító kiválasztását Szegedi-Prezenszki [10] által leírt szempontok szerint is meg lehet vizsgálni. Szegedi – Prezenszki szerint két részre lehet osztani a folyamatot; az egyik, ha első beszerzésről beszélünk, a másik, ha rutin beszerzés történik.

„A beszállítók kiválasztásának folyamata során azt is figyelni kell, hogy kit vonnak be a döntési folyamatba.” 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”. [10]. Tehát a rutin beszerzésnél már korábban kapcsolatban voltunk a beszállítóval, vannak tapasztalataink az általa nyújtott termék és szolgáltatás minőségéről. A beszállító értékelésnek azonban itt is fontos szerepe van, hiszen a régebbi értékelőlapok segítségével könnyen meg tudjuk vizsgálni a beszállítót, hogy megfelelő minőséget nyújtott-e a vállalatnak vagy voltak problémák az együttműködés során.

Ha első beszerzés, akkor nehezebb a helyzet, hiszen nem ismerik a beszállítót és nehezebb a döntés. A vállalatoknak a megfelelő beszállító kiválasztása így jelentősebb feladatot jelent. Általában más vállalatok által informálódnak a jövőbeli

beszállítóikról, illetve személyesen felkeresik a beszállító vállalatot, de ez az utóbbi eset a ritkábban előforduló, hiszen jelentős idő és költség ráfordítással jár. Vannak olyan vállalatok, akik a potenciális beszállítókkal egy általuk összeállított kérdőívet töltenek ki a jövőbeli partnereikkel, majd ezt kiértékelve próbálnak döntést hozni. „Ha első vásárlásról van szó, érdemes bevonni a döntésbe a termelési szakembereket. Ők nagyobb figyelmet tudnak fordítani a termék „megfelelőségére”. [10]. A beszállító kiválasztásánál fontos figyelembe venni, a beszállító 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. [1]

A kiválasztásnak vannak fenntarthatósági szempontjai is (például vállalati méret, szállítási távolság) melyről jó áttekintés található a szakirodalomban [11], [13].

2.1 A beszállító értékelése [14] alapján

A beszállító értékeléssel a beszállítók teljesítményéről kapunk információt. Az értékelésnek többféle célja is lehet. Irányulhat pl. a legjobb ajánlat kiválasztására, a beszállító teljesítményének figyelésére, a szállítóval való kapcsolatirányításra, a szállító fejlesztésre, a hosszú távú stratégiai partnerkapcsolat megalapozására stb.. is.

1. 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. [14] A kapott ajánlatok és a megszerzett információk alapján kiválasztják a megfelelő beszállítót. Ha egy beszállító a többi közül a saját szempontjaik alapján kiemelkedő, akkor egyértelmű a választás.

2. 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. [14]

3. A szállító értékelésének javítása

Célokot és elvárásokat kell megfogalmazni a beszállító felé, amelyek segítséget nyújtanak nekik a teljesítményük javításában. A másik oldalról fontos ugyanakkor az is, hogy tisztában legyünk a szállítók teljesítményével, erősségeivel és

gyengéseivel, hogy tudjuk milyen fejlődési lehetőségek vannak a beszállítóknak. Ezek azonosításához is a szállítóértékeléshez nyújt segítséget. [14]

A beszállító értékelése általában beszerzés feladata, de előfordulhat, hogy a vállalat minőségügyi területe, vagy a termelés szakemberei is bekapcsolódnak az értékelésbe.

A beszállító értékelés alapján kerülhet sor a beszállító minősítésére. „A beszállító minősítése a beszállító képességeinek értékelését jelenti adott tranzakciók, vagy egy beszállítói kategóriába való tartozás (bekerülés) szempontjából.” [14]

Többféle kategorizálásról beszélhetünk. Az egyik ilyen a minősített beszállítói lista, ami egyfajta előszűrést ad a beszerzésekhez (pl. minőségi, környezeti 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.

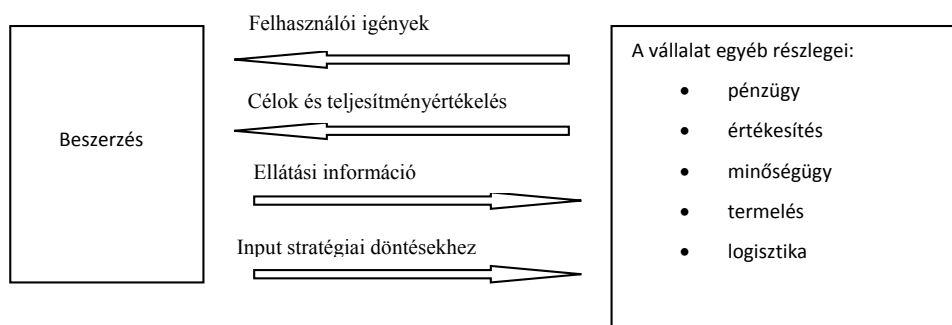
2.2 A beszállító értékelés környezete

A szakirodalom három szempont szerint határozza meg szállítóértékelés környezetét:

- a) belső kapcsolatok,
- b) vevő szállító kapcsolat,
- c) a beszerzés jellege.

a) *A belső kapcsolatok*

Amikor a belső kapcsolatokat vizsgálják a szakemberek, akkor a beszerzés és a vállalat többi részlege közötti információáramlást nézik elsősorban. 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 formájában, akár bizonyos stratégiai döntések megalapozásához szükséges adatok formájában. [15]



2. ábra
Információáramlás a részlegek között
(Forrás: Saját szerkesztésű ábra,[12] alapján)

b) *A vevő – szállító kapcsolat*

A szakirodalom négy szempontot hasonlított össze régi és az új beszállító esetében. Az 1. táblázat mutatja az új és régi beszállító közti eltéréseket. Elsőként a kapcsolat szorosságát említi meg, amely az új beszállító esetében alacsony, hiszen ez csak a közös együttműködés során tud kialakulni. Régi beszállító esetében magas, mert van már tapasztalata a vállalatnak a beszállítójáról, mennyire megbízható. A következő a szállító képességei kevésbé ismert az új beszállító esetében, partnerektől lehet információkat kérni, de valójában csak akkor ismerik meg a szállító képességeit, ha partneri kapcsolatba kerülnek egymással. A régi beszállítónál ismerik a képességeiket, ezért az értékelés elkészítése is gyorsabban történik, míg az új beszállítónál több időt igényel. A kapcsolat jellege lehet állandó, hosszú távú kapcsolat vagy csak egyszeri beszerzés. Régi beszállítónál, akit ismernek és elégedettek vele, hosszú távra terveznek. Új beszállító esetében kezdetben óvatosabban kezelik és lehet, csak egyszeri beszerzést bonyolítanak le, ez a későbbiekben megváltozhat, ha a vállalat elégedett a beszállító teljesítményével.

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

1. táblázat
Szempontok az új és régi beszállítók jellemzésére
(Forrás: Saját szerkesztés [14] nyomán)

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.” [14]

2.3 Vevő-szállító kapcsolatok menedzsmentje

Fontos elem a beszerzési stratégiánál annak meghatározása, hogy a vállalat hogyan is kezeli a szállítóit. Két megközelítésről beszélhetünk.

Az egyik a *versenyeztető modell*, ahol a hangsúly az áron van, ami alapján a vállalatok válogatnak a szállítók között. Ezen modell szerint a potenciális szállítókat versenyeztetik egymással. Egy vállalatnak minél több szállítója van, annál nagyobb biztonságban tudhatja magát, hiszen a legalacsonyabb árat kínáló fogja megkapni a „munkát”, ugyanakkor ellátásban bekövetkező esetleges zavarok esetén azonnal bevonható, mozgósítható alternatív szállító is.

Leggyakoribb alkalmazott módszerek versenyeztető modell esetében:

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

A másik az *együtműködési modell*, amelynél a vállalat versenyképességének javításán van a hangsúly. Ezen felfogás szerint az a jó, ha minél kevesebb szállítóval dolgoznak, de velük kölcsönös előnyökön és együtműködésen alapuló kapcsolatot alakítanak ki. Leggyakrabban alkalmazott módszer a stratégiai partnerkapcsolatok kialakítása, amely olyan kölcsönös előnyökkel járó, hosszú távú együtműködés, mely révén megvalósul a benne résztvevő felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a meglévő ismeretek, eszközök és erőforrások segítségével. [2]

	Versenyztető modell	Együtműködési modell
A kapcsolat jellege	<ul style="list-style-type: none"> a beszállító ellenfél bizalom hiánya viták, elzárkózás 	<ul style="list-style-type: none"> 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	versenyztetés	tárgyalás

2. táblázat

A vevő-szállító kapcsolatok két modelljének összehasonlítása (Forrás: [2])

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 értékkeremtés 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 változtassanak. Egy új partnerkapcsolat kezdeményezésének többféle oka is lehet. Megtörténhet, pl. 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. [9]

A partner kapcsolat hanyatlásakor több lehetőség van a kapcsolatok átalakítását illetően. A kapcsolat megújításakor szorosabb együttműködést tudnak kialakítani a

partnerek egymás között. A partner kapcsolatok életgörbéje szerint a növekedési és stabilitás szakaszt követően az elégedetlenség, a kapcsolat meggyengülése követi, majd az együttműködés felbontása. [9]

2.4 A szállítói minőség

„A menedzsment és az alkalmazottak mellett a beszállítók alkotják azt a harmadik embercsoportot, amelyet integrálni kell a teljes körű minőségmenedzselési folyamatban.” [11]

A vevő és szállító kapcsolata általában arról szól, hogy mindkettő jobb feltételeket tudjon kiharcolni magának versenyzetető modell esetén. Ebben az esetben a partnerek arra törekednek, hogy a torta szelet nőjön. Az együttműködő modell esetében a felek arra törekednek inkább, hogy a torta nőjön és ezzel együtt a szelet nagysága. A szövetségkötés vezérelvei között is megtalálható ez a gondolat. [5] négy vezérelvet sorol fel a szövetségkötéshez:

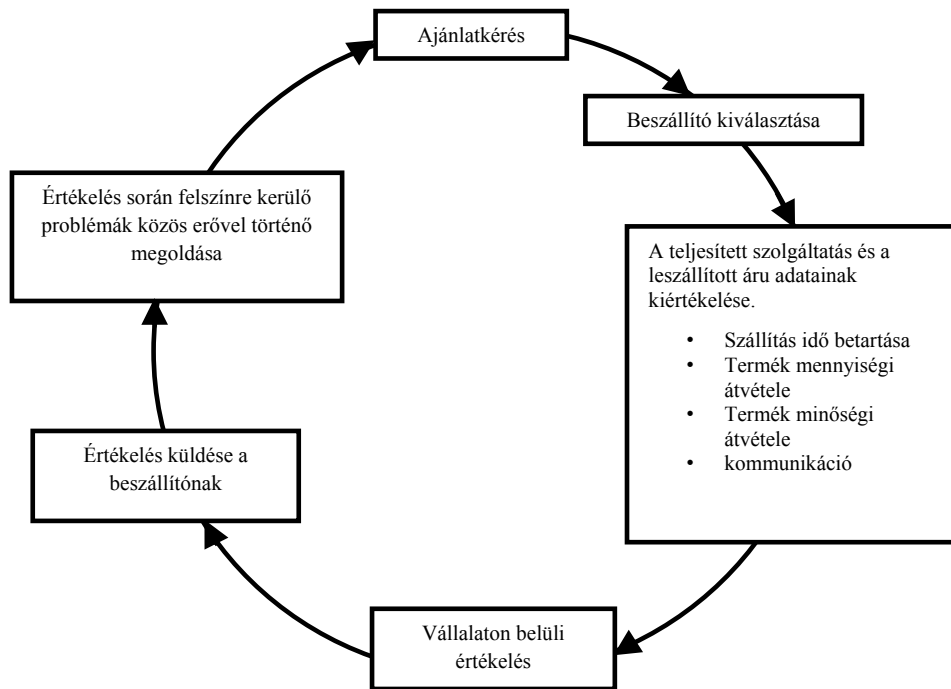
1. „Egyenlők partnersége!
2. Erősség az erősséggel!
3. A torta nőjön, ne a szelet nagysága!
4. Ne rontsunk ajtóstul a házba!” [6]

A négy vezérelv betartása a szövetségkötésben azért fontos, hogy a partnerek ne nyomják el egymást, azaz egyenlők partnersége alakuljon ki. Az együttműködés során az erősségeket kell bevinni mind a két fél esetében, ha nem így tesznek, nem lesznek sikeresek. Az együttműködés során fontos, hogy a partnerek ne nagyobb szeletet akarjanak a „tortából” a másik kárára, hanem az legyen a cél, hogy a torta nőjön és ez által a szelet is nő. Szövetségkötéskor soha nem szabad „ajtóstul rontani a házba”, azaz nem szabad a partnereket azonnal lerohanni, ez a kapcsolat ennél hosszabb távra szól.

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. [12]

3 A beszállító kiértékelés folyamatmodellje

A szakirodalmi áttekintést követően a szerzők összeállították a beszállító kiválasztásának és kiértékelésének folyamat ábráját. A folyamat ábra elkészítésére azért volt szükség, hogy a vizualizálás eszközeivel élve, áttekinthetőbbé váljon a folyamat és a szerzők ezzel tesztelhesék a megkérdezett vállalatoknál a beszállító értékelés folyamatát.



3. ábra:

Beszállító kiértékelés folyamatmodellje (Forrás: Saját szerkesztés)

A vállalatok első lépésként felmérik, melyek azok a beszállítók, akik az elvárásaiknak megfelelnek, majd ezután ajánlatot kérnek. Az ajánlatok beérkezése után felállítanak egy sorrendet a beszállítók között, hogy melyek, azok a potenciális beszállítók, amelyek leginkább megfelelnek az elvárásoknak. Megkezdődnek a tárgyalások és a legkedvezőbb ajánlatot nyújtó beszállítót kiválasztják. A döntést számos tényező befolyásolja, ami általában vállalat specifikus. A kiválasztást követően, létrejön az üzleti kapcsolat. A vállalatok visszacsatolásként beszállító értékelés formájában tájékoztatják partnereiket mennyire elégedettek a szolgáltatás, vagy a termék minőségével. Általában négy fontosabb szempont létezik, amit figyelembe vesznek: a szállítási idő, a termék mennyisége és a minőségének megfelelő volta, illetve a kommunikáció megfelelősége. Az értékelésben e szempontok mindig megjelennek. A beszállító az értékelést kiküldi a partnere felé, amely alapján a beszállító azonosíthatja a vevő által észlelt problémákat. Az értékelés akkor hozza meg a kívánt eredményt, ha felszínre kerülnek a hibák és ezeket a két fél közös erővel meg tudja oldani. A 3. ábra ezt a folyamatot foglalja magába.

Ha nem új beszállító kiválasztása a cél, hanem rutin beszerzésről van szó, akkor az első két lépés elhagyható a 3. ábrából.

4 Kutatás módszertan

A szerzők strukturált interjúkat folytattak termelő és szolgáltató vállalatokkal, egy feltáró kutatás mentén. A cél az volt, hogy a szerzők teszteljék a beszállító kiértékelés folyamatát (az általuk elkészített ábra segítségével), szükség esetén korrigálják azt, valamint összegyűjtsék azokat az értékelési tényezőket, amelyek a vizsgált vállalatoknál a beszállító értékelésnél felmerülnek; akár termék, akár szolgáltatás igénybevételénél.

A 3. táblázatban kerülnek áttekintésre, a vizsgálati minta jellemzői. A szerzők ezekkel a cégekkel készítettek strukturált interjúkat. A vizsgált vállalatok különböző szektorokból kerültek összeválogatásra. Ezzel az volt a cél, hogy a szerzők feltárják, hogy, mennyire különböznek, vagy egyeznek a beszállítói értékelések a minta alapján és a mintára vonatkozóan, a különböző szektorokban és ezzel is teljesebb képet kaphassanak a kutatási fókuszról.

Cégek megnevezése	Minta bemutatása				
	Foglalkoztatottak száma	Szektor	Alapítás éve	Termelő/szolgáltató	Multinacionális /KKV
Poppe + Potthoff Kft.	300 fő	Autóipar	2003	termelő	Multinacionális
Egervári Trans	26 fő	Fuvarszolgáltatás	1996	szolgáltató	KKV
Algida Jégkrémgyár	180 fő	Élelmiszeripar	1991	termelő	Multinacionális
Perfect 3 M Kft	5 fő	Szolgáltatás	2000	szolgáltató	Kisvállalkozás
Targonca Trade 2000	30 fő	Szolgáltatás	1998	szolgáltató	KKV

3. táblázat

Vizsgált vállalatok (saját szerkesztés)

A következőkben röviden bemutatásra kerülnek a megkérdezett vállalatok:

1. A Poppe + Potthoff egy autóiipari beszállító vállalat, mely a csőkomponensek mellett a dízelmotorok befecskendező rendszerének új generációját gyártja. Az anyacéget 1928-ban alapították Werther-ben, Észak-Németországban. Az ajkai gyáregységben 2003 januárjában indult meg a termelés. A társaság jelenlegi alkalmazottainak száma meghaladja a

280 főt. Nyugat - és Kelet Európában valamint az USA-ban található a 14 db gyártó telephely. Európán belül a cégcsoportnak Németországban, Magyarországon, Franciaországban, Belgiumban és Csehországban van gyára. [20]

2. Egervári Trans 1996-ban az egyéni vállalkozás jogutódjaként jött létre és a nemzetközi szállítványozási 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. 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 megbízóik 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. [16]
3. Algida Jégkrémgyár 1991 alakult meg Unilever Magyarország Kft. néven, összesen 15 fővel, amelyből 5 fő a gyártási vonalon dolgozott. A termékeik iránt folyamatosan fokozódott az igény ezért egy új, a legmodernebb technológiát magába foglaló gyárat építettek. A termelés 1993-ban indult meg, az új gyárban. Ezek után a folyamatosan fejlődött mind mennyiségi, és minőségi mutatókban, közben fokozatosan átvette az Unilever által gyártott portfólió majdnem minden elemét. 2002-ben újabb változtatásokat végeztek, a nevet ALGIDA-ra változtatták. [21] 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. [17]
4. 1998-tól Targonca Trade 2000 Szolgáltató és Kereskedelmi Kft. 30 főt foglalkoztat, ebben 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 bérlésével is bővítették. . [18]
5. 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 3M Kft. bérbeadással és használt gépjárműértékesítéssel is foglalkozik. A Targonca Trade 2000 Kft. végzi a Perfect 3M 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. [19]

A szerzők által létrehozott beszállító kiértékelés folyamat ábra, a fent bemutatott vállalatoknál kerültek tesztelésre, és a vállalatok javaslatai alapján továbbfejlesztésre, amelyet a szerzők a következőkben részleteznek.

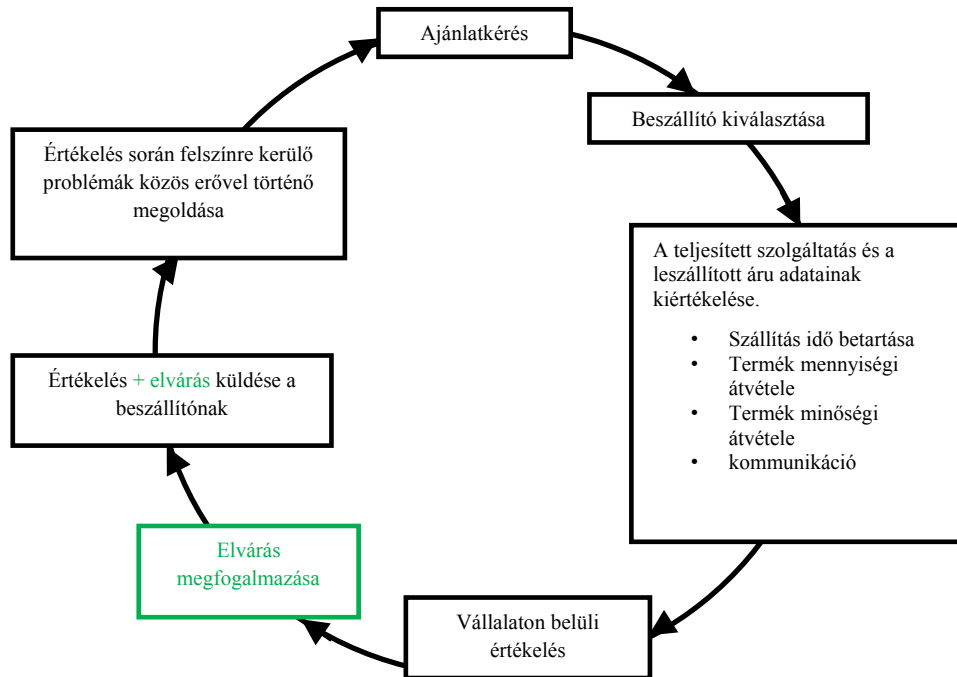
5 Eredmények

5.1 A beszállító kiértékelés folyamatmodelljének tesztelése

Az első esettanulmányt a Poppe + Potthoff Hungária Kft.-nél készült, ahol az interjú során tesztelésre került a szerzők által fejlesztett beszállító kiértékelési folyamat modell. A megkérdezett beszerző a modellt megfelelőnek találta, így a szerzők azt, az interjút követően nem tudták módosítani.

Az Algida Jégkrémgyár anyaggyártás vezetőjétől kiegészítési javaslat érkezett a tesztelés eredményeként. A javaslatát az értékelés megküldésével kapcsolatban tette, amelyben – javaslata alapján - nem csak az értékelést kellene elküldeni, hanem az értékeléssel egyben az elvárásokat is. Az elvárások pontos meghatározása valóban nagyon fontos, ezért beépítésre került a folyamat ábrába ez a lépés. Előfordulnak kommunikációs zavarok, melyből félreértések vagy további problémák is adódhatnak, ezért kell az elvárásokat pontosan leírni a beszállító értékelésben. Így a beszállító pontosan tudja, mi az, amin változtatnia kell, és elkerülhetők a félreértésekből adódó veszteségek. A probléma megoldására tudnak koncentrálni és megoldást keresni. A bővített folyamatábra a 4. ábrán látható.

A Targonca Trade 2000 Kft. nem alkalmaz beszállító értékelést, ennek ellenére a folyamat modellt véleményezte, és azt a választ adták, hogy nem változtatnának a modellen.



4. ábra

Beszállító kiértékelés folyamatmodell kiegészítése az interjúk alapján
(Forrás: Saját szerkesztés)

5.2 „Termék - Szolgáltatás Beszállító Értékelő Lap” keretrendszerének meghatározása

Az interjúk során összegyűjtésre kerültek a megkérdezett vállaltoktól, a beszállító értékelések során vizsgált értékelési tényezők is. A kutatás során a szerzők a következő értékelési tényezőket azonosították a termékekre és a szolgáltatásokra.

Értékelési tényezők - Szempontok	Termék értékelésnél megjelenő tényezők	Termék és szolgáltatás értékelésnél is megjelenő tényezők	Szolgáltatás értékelésnél megjelenő tényezők
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 (fúvarlevél, számla, menetlevél)		x	
Kommunikáció		x	
Innováció		x	
Kapacitás		x	
Csomagolás biztonság	x		
Fizetési feltétel		x	
Partner kapcsolat		x	

4. táblázat

Szolgáltatás és termék értékelés szempontjai (Forrás: Saját szerkesztés)

Az 4. táblázatban a szolgáltatás és a termék értékelés szempontjai kerülnek bemutatásra. Jól látható, hogy a termékek értékelésnél (amelyek csak a termékek értékelési tényezői) 3 értékelési tényező került összegyűjtésre. Ebből a három értékelési tényezőtől kettő, a termék jellegéből adódóan csak a termékre vonatkozhat. Ezek a „mennyiségi szempont” és a „csomagolás biztonság” értékelési tényezők. A többi értékelési tényező úgy a termék, mint a szolgáltatás értékelésénél felmerült. Olyan szempont nem található a vizsgált szempontok között, ami csak a szolgáltatásra lenne jellemző a megkérdezett vállalatoknál. Ez abból is adódhat, hogy a szolgáltatás értékelése, sem a megkérdezett vállalatoknál, sem más gazdasági szereplőknél, még nem elterjedt. Így a vizsgálati értékelési tényezők is még tisztázásra várnak. A vizsgált szempontok, jelenleg azt mutatják, hogy még egyelőre, nem különülnek el a termékek a szolgáltatások értékelései a gyakorlatban. A kutatás során a szolgáltatások értékelésénél, nem is sikerült olyan értékelési tényezőt beazonosítani, ami csak a szolgáltatások értékelésénél merült volna fel.

A fentiekben beazonosított értékelési tényezőket felhasználva dolgoztak ki a szerzők egy szállító értékelési rendszert. Az értékelési rendszer a komplex értékelési eljárás alapján került kidolgozásra. Eszerint létezik „A” szállító, azaz jó a teljesítménye a partnernek, „B” szállító itt már kevésbé jó, vannak minőségi vagy késési problémák, „C” szállító jelenti a rossz szállítót, sűrűn előforduló késésekkel és minőségi problémákkal. A „C” minősítést kapott partnerrel fel kell

venni a kapcsolatot, hogy a fennálló problémákra megoldást keressenek, ha szükséges el kell látogatni a beszállítóhoz és közösen megkeresni a hibák okát és orvosolni, hogy a jövőben ne forduljanak elő. Továbbá fontos szempont, hogy a termékek szorosan kapcsolódnak a szolgáltatásokhoz is, de ez a szerzők meglátása szerint nem kap elég figyelmet a vállalatok részéről és az értékeléseikben.

Ezt figyelembe véve, a szerzők kidolgoztak egy keretrendszert a beszállítói értékelésekre vonatkozóan. Ez az értékelési keretrendszer lehetőséget ad a termékek és a szolgáltatások egyidejű és összehasonlító, elemző értékelésére is. A keretrendszer jó alapot nyújt a vállalatoknak, hogy a termék és szolgáltatás beszállító értékelést kialakítsák és azt saját igényeiknek megfelelően továbbfejlesszék.

A javaslat elsősorban kis és középvállalkozásoknak nyújt segítséget, akik nem alkalmaznak semmilyen formában beszállító értékelést. Az a tapasztalat, hogy nem minden vállalkozás szentel időt a beszállító értékelés kidolgozására. A tanulmány célja, az is, hogy rávilágítson az értékelés hasznosságára. A javaslatban megfogalmazott és a szerzők által kifejlesztett értékelő lapot felhasználva a kisvállalkozásoknak is lehetőséget kínálnak, hogy kevesebb időráfordítás mellett kipróbálják a beszállító értékelő lapot. Így az értékelő lap alkalmazása során a kisvállalkozások számára is megmutatkozik a beszállító értékelés előnye és fontossága. Tehát az esettanulmányokban résztvevő vállalatoktól szerzett információk alapján, az azok igényeit, kiszolgáló termék, támogató szolgáltatások beszállító értékelő lap kidolgozására is sor került, amely az esetleges más vállalatok igényeihez is rugalmasan alakítható.

A beszállító értékelések elektronikus formában való alkalmazása megkönnyíti és felgyorsítja az értékelés menetét. Az 5. ábrán a beszállító és szolgáltatás értékelésének elektronikus formájának tervezete kerül bemutatásra.

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 / cikkszáma:

Kontakt személyek:

Értékelés

Szemponatok: 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

5 ábra

Elektronikus beszállító és szolgáltatás értékelés terve (Forrás: Saját szerkesztés)

6 Összefoglalás

A kutatás során kapott eredmények alapján a szerzők a beszállító folyamat modell fejlesztése mellett, kidolgoztak egy „Termék - Szolgáltatás Beszállító Értékelő Lap”-ot is, ami egy sémát, keretrendszert adhat a vállaltoknak a beszállító

értékelésükhöz. A kidolgozott beszállítói értékelőlap egy keretrendszer, amelyet minden vállalat a saját igényeinek megfelelően tovább tud fejleszteni, igényeihez tud igazítani.

A kutatás eredménye elsősorban a kis és középvállalkozásoknak nyújt segítséget, amelyek általában nem alkalmaznak beszállító értékelést. Így ez a séma jó kiindulási alapot adhat számukra a beszállító értékelésük kialakításához. De a kkv-kon kívül, fontos a nagy, akár multinacionális vállalatok számára is a kutatás eredménye, hiszen rávilágít a termék és szolgáltatások külön értékelésének fontosságára, partneri kapcsolatok fejlesztésének további lehetőségére és abban rejlő további versenyelőnyök kiaknázására.

Felhasznált irodalom

- [1] Bechtold, A [2005].: Methoden der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung als Optimierungsinstrumente der Zulieferungsstruktur, GRIN Verlag, 2005, pp. 3
- [2] Chikán A.- Demeter K. [1999]: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentre; Termelés, szolgáltatás, logisztika, Aula Kiadó, Bp., pp. 443
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011a): A gazdasági válság hatásainak vizsgálata életkor szerint egy primer kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 203.-207. old.
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011b): A gazdasági válság hatásai az iskolai végzettség alapján képzett csoportokban egy kvantitatív kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 208.-212. old.
- [5] Csiszárík-Kocsir Á. – Medve, A. (2012): Életünk mindennapjai a válság után – avagy a válság hatásainak személyes észlelése kutatási adatok alapján, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 135.-145. old.
- [6] Gaál Z., - Szabó L. [2008]: Segédlet a stratégia menedzsmenthez, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, pp. 124
- [7] Müssigmann, N. [2006]: Strategische Liefernetze, Der Deutsche Universitäts – Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media, pp. 13
- [8] Pató, G., Szűcs, B. – Szabó, L. [2013]: A külső logisztikai szolgáltatások/szolgáltatók vizsgálata, Vezetéstudomány, 2013. XLIV. évf. június, 6. Különkiadás, pp. 87
- [9] Szegedi, Z. [2012] – Ellátásilánc menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 179-180, 183-184, 213-215

- [10] Szegedi, Z. – Prezenszki, J. [2005]: Logisztika menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest pp. 92-96.
- [11] Szigeti C. – Mészáros, G. – Borzán, A. [2013]: Vállalati méret és felelősség, Perspective – Kitekintés 17., pp. 93–99.
- [12] Tenner, R., A. – DeToro, J., I. [1996]: Teljes körű minőségmenedzsment TQM, Műszaki Könyvkiadó, Budapest pp. 182.
- [13] Tóth, G. [2007]: A Valóban Felelős Vállalat, KÖVET-Inem Hungária, Budapest p. 104.
- [14] Vörösmarty Gy. – Tátrai T. [2010] : Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest pp. 71; 141 – 150.
- [15] Vörösmarty, Gy. [2002]: A beszerzés információs kapcsolatai, PhD értekezés, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, pp. 22.
- [16] www.egervaritrans.hu Letöltve: 2013.10.05
- [17] www.unilever.hu Letöltve: 2013.10.21
- [18] <http://targoncatrade.hu/ceginformacio/> Letöltve idő: 2013.10.24
- [19] Perfect 3 M Kft. vállalati anyaga
- [20] Poppe + Potthoff vállalati anyaga
- [21] Algida Jégkrémgyár vállalati anyaga

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015