

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Szállítói értékelő rendszer elemzése és fejlesztési lehetőségei az AQ Anton Kft.-nél

Belső konzulens: Diffellné Németh Marietta

Külső konzulens: Novák József

**Jakab Dóra
BA/BSc Nappali
Gazdaságinformatikus
szak
Logisztika szakirány**

2018

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Jakab Dóra

Szak/szakirány: Gazdaságinformatikus szak, Logisztika szakirány

Neptun kód: AO85WI A szakdolgozat megvédésének dátuma (év):
2018A szakdolgozat címe: Szállítói értékelő rendszer elemzése és fejlesztési
lehetőségei az AQ Anton Kft.-nél

Belső (operatív) konzulens neve: Diffelné Németh Marietta

Külső (szakmai) konzulens neve: Novák József

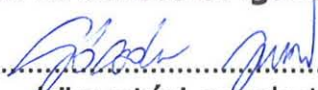
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

Balanced Scorecard, teljesítménymérés, teljesítményértékelés, értékelő
rendszer, beszállítóBenyújtott szakdolgozatom **nem titkosított** / **titkosított**.*(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális
másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)***Hozzájárulok** / **nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az
egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a
megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben
tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási
engedély.Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális
adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi
előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott
szakdolgozatommal.

Dátum: 2017 DEC. 22


.....
hallgató aláírása**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2017 DEC. 22


.....
könyvtári munkatárs

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
1. Bevezetés.....	3
2. Az AQ Anton Kft. bemutatása	4
3. Logisztika és beszerzés	6
3.1. Logisztika és beszerzés az AQ Anton Kft.-nél.....	13
3.2. A dolgozatban előforduló főbb fogalmak.....	19
3.3. Új beszállító kiválasztása, kezelése és bevezetése az Antonnál	20
3.4. Az AQ Anton Kft. Integrált Irányítási Rendszere	22
4. Beszállítói menedzsment és szállítóértékelés.....	24
4.1. Beszállítói értékelés célja	25
4.2. Beszállítóértékelések egyes típusai	26
4.2.1. Kategorikus eljárás	26
4.2.2. Súlyozott pontrendszer	27
4.2.3. Költségigény módszer	28
4.3. Kapcsolat a beszállítóval	29
5. Beszállítói értékelés az AQ Anton Kft-nél napjainkban	32
5.1. Minőség	33
5.2. Logisztika	34
5.3. Kiszolgálási teljesítmény	35
5.4. Értékelés eredménye és elemzése.....	35
5.5. Beszállítói kockázatelemzés és kockázatértékelés	37
5.6. Beszállítók értékelése a cég felvásárlása előtt.....	39
5.7. Hol buknak el a beszállítók?.....	40
6. Teljesítménymérés és teljesítményértékelés	44
6.1. A Balanced Scorecard	46
6.1.1. TQM – A teljes körű minőségirányítás	48
6.2. A teljesítményprizma (Performance Prism)	50
7. Összegzés	51
8. Irodalomjegyzék.....	52
9. Ábrajegyzék	54

1. Bevezetés

A szakdolgozatom témájának a beszállítói értékelő rendszereket választottam. A téma felkeltette az érdeklődésemet, mivel mindig is szerettem számokban gondolkodni. Érdekelt, hogy vajon mi van a számok mögött, mit rejtene az értékek, és milyen következményei vannak ezeknek a pontoknak.

„A társadalom mintákat állít, de nem biztos, hogy ezek jók és igazak, és követésre való, meg kell tanulni értékelni, hogy eldönthessük, hogy amit látunk, az jó-e vagy nem.”

Csányi Vilmos

Szakmai gyakorlati időmet az AQ Anton Kft.-nél töltöttem, ahol sok mindent megtapasztaltam, a kommunikáció, a termelés, a termelés tervezése területekről, valamint a beszállítókkal való kapcsolatról, melyek mind hozzájárultak a szakdolgozatom elkészüléséhez. Gyakorlatom alatt a főbb feladataim közé tartozott a termelés tervezés segítése. Ezen kívül sokat foglalkoztam statisztikák készítésével és elemzésével, valamint rövid projektfeladatokkal. Részt vehettem még beszállító értékelő megbeszélésen is, mely nagyon tanulságos volt.

A szakdolgozatom két főbb részből épül fel. Az első részben a logisztikával, annak elméletével és a cégen belüli logisztikával foglalkozom. A második részben az értékelő rendszereket, az AQ Anton Kft. beszállítói értékelő rendszerét, valamint teljesítménymérő és –értékelő rendszereket és módszereket mutatok be és elemzem őket. Fontos megemlítenem, hogy a logisztika mindenhol jelen van, cégen belül, cégen kívül az ellátási láncokban és hálózatokban, valamint az egész világban, ezért a 21. században még inkább fontossá váltak az értékelések és értékelő rendszerek.

Az értékelés és ennek eredménye jelentős szerepet játszik a vállalatok életében is. Egy együttműködés során, amennyiben nem volt valami megfelelő a beszállítóval vagy a szállított termékkel illetve szolgáltatással kapcsolatosan, az akár az együttműködés végét is jelentheti. A szakdolgozatom során megvizsgálom még két ismertebb teljesítménymérő rendszert. Ezek a módszerek nem minden vállalat esetében használhatók, illetve egyes esetekben kevésbé hatékonyak.

A szakdolgozatom során szeretném bemutatni az AQ Anton Kft.-t, nagy vonalakban ismertetni a logisztika főbb vonalait és a SCOR modellt valamint a részeit,

bemutatni néhány értékelő szállítói módszert és az AQ Anton Kft. értékelési módszerét, valamint vázolni két teljesítményértékelő rendszer működését és lényegét.

2. Az AQ Anton Kft. bemutatása

Az Anton Kft. -t 1990-ben egyszemélyes magánvállalkozásként hozta létre Bóbics Antal. Fő tevékenysége kisebb szerszámok készítése és javítása volt. Két évvel később, 1992-ben a cég kft-évé alakult, majd 1993-ban üzembe helyezte az első fröccsöntő gépet, ezzel elkezdte a műanyaggyártást is. 1999-ben megépítette az első gyártócsarnokot a jelenlegi telephelyen, mely 2200 m²-es. Magyarországon fontos szerepe volt a többkomponensű szerszámgyártás és fröccsöntési technológia meghonosításában. 2002-ben tovább fejlesztette a céget, belépett a speciális megmunkálási üzletágba is. Ezen üzletágban az energiaipar számára gyárt alkatrészeket nikkkel bázisú alapanyagokból. Két évvel később ismét bővült a cég, megépült a második, 4800m²-es műanyaggyártó csarnok, ami ezek után önálló üzletágként kezdett működni és éves szinten közel 1500 tonnányi műszaki műanyagot képes feldolgozni műanyag fröccsöntéssel a mai napig is. Utolsó nagy beruházása 2008-ra tehető, amikor is 12000 m²-re növelte a gyártó területet. Jelenleg ezen az 12000 m²-en történik 3 üzemben a gyártás.



1. ábra Az AQ Anton Kft. napjainkban¹

¹ Forrás: <http://www.anton.hu/>

Az üzletágakat cégen belül rövidítésekkel látták el, ezek a következők:

1. Szerszámgyártás – T1
2. Műanyag fröccsöntés – T2
3. Speciális fémmegmunkálás (SMD) – T3

Szerszámkészítés – T1:

1990-ben családi vállalkozásként szerszámgyártó tevékenységgel kezdte pályafutását a cég. 1999-től 1900 m²-es területen folyt a gyártás, mely időközben korszerű technikával és dedikált tervezői csapattal bővült. Mára az egyik legjelentősebb gyártó a többkomponensű fröccsöntő szerszámok kategóriájában. 2002-től fém alkatrészek megmunkálásához is gyárt eszközöket. A gyakorlott szakemberek és a megmunkáló gépek segítségével évente több mint 150 db fröccsöntő szerszámot és megmunkáló készüléket készít a vállalat.

Műanyag fröccsöntés - T2:

Az AQ Anton 1993 óta folytat fröccsöntő tevékenységet. A cég és a vevői kör növekedésével 2004-ben önálló üzletággá nőtte ki magát a műanyaggyártás. Manapság globális beszállítója több multinacionális nagyvállalatnak az elektromos-, háztartási- és autóiipari szegmensben. A gyártósorokon 4400 m²-en 1500 tonna műszaki műanyagot dolgoznak fel évente, 80-400 tonna nagyságú gépeken. Az üzletág a gyártás mellett szakértői tevékenységet is folytat gyártáshelyes terméktervezési területen.

Speciális megmunkálás – T3:

A szerszámgyártási alapokra támaszkodva, 2002-ben alakult meg a speciális megmunkálási (SMD) üzletág. Ez egy egyedi technológiával felszerelt tevékenység, szűk, nemzetközi vevői kört szolgál ki az energiaipari szegmensben. Nikkel bázisú anyagokból gyárt alkatrészeket. Az évek alatt összegyűjtött tapasztalat lehetővé tette a legjelentősebb energiaipari vállalatokkal való együttműködést például a Siemens -szel és a GE -vel. Évente több mint 12000 alkatrészt munkál meg a gyár.

2015. 11. 02.-án a céget felvásárolta az AQ Group AB cégcsoport. Jelenleg az AQ Anton Kft. 450 fő munkaerőt foglalkoztat, és változatlan formában folytatja korábbi tevékenységét. Az alapítása óta eltelt időszakban a vállalat számos vevői és szakmai díjat kapott innovatív megoldásaiért, stabil termelési- és üzleti tevékenységéért, ilyen volt például a GE ENERGY HUNGARY legjobb beszállítója díj 2005-ben és a Zalaegerszeg Innovációs Díja szintén 2005-ben.

A felvásárló AQ Group AB:

A svéd anyavállalat 1994-ben alakult. Manapság közel 20 operatív csoporttaggal működik és hat különböző üzletágban tevékenykedik. Ezek: műanyag fröccsöntés, lemezmegmunkálás, elektromos mozgó szerkezetek gyártása, bekötési rendszerek, automata rendszerek, induktív komponensek gyártása, speciális fémmegmunkálás. Az Anton Kft. ezek közül két üzletágban is érintett, ezért is tűnt megfelelő választásnak a felvásárló kiválasztásánál. A felvásárlással mindkét fél számára új lehetőségek nyíltak meg. Az ellátási láncot sikerült házon belülré hozni. A csoport meghatározott értékelő rendszerrel rendelkezik, mind a partnerei, mind pedig a leányvállalatai felé. Ezek átvétele hatalmas feladat a cég számára, mivel egyes kulcs teljesítménymutatók esetén a Kft. teljesen más képleteket alkalmazott, vagy meg sem jelentek a riportjaiban az elvárt adatok. Az AQ Group megalakulása óta folyamatosan és gyorsan fejlődik, jó jövedelmezőséggel. Kínában, Thaiföldön, Mexikóban, összesen 13 országban vannak leányvállalatai, a központ Svédországban van. A csoport mottója: „We are reliable”, magyarul „Megbízhatóak vagyunk”.

3. Logisztika és beszerzés

A logisztika szó a görög logosz szóból származik, emberi értelem logikus gondolkodását jelenti. A logisztika legfontosabb tényezői a hadászatban jelentek meg először. A 20. század elején jelent meg ténylegesen a gazdasági logisztika. Ekkor indult be a tömegtermelés a világon. 1923-1933 között jelenik meg az optimális beszállítók megválasztásának igénye. Az 1970-es években megjelenik a „Just in time” módszer, aminek a célja a készlet szint és átfutási idők csökkentése révén javítani a minőségen, hatékonyságon, rugalmasságon a vállalat pénzügyi eredményességének javítása érdekében. Az 1990-es években jelenik meg az ellátási lánc menedzsment szemlélet. Ennek lényege, hogy nem elég egy szervezeten belül integrálni, hanem egy egész láncban (beszállító, termelő, vevő) kell gondolkodni. A 2000-es évek a technológiai újításokról szólnak, mint például a nyomon követhetőség fejlődése a vonalkódtól az RFID azonosítóig. A logisztika jelentőségének megnövekedéséhez olyan piaci és gazdasági változások, trendek is hozzájárultak, mint az információs technológia fejlődése, a globalizáció, az integráció, valamint a környezetvédelem. A logisztikának számos definíciója akad. Az egyik legátfogóbb megfogalmazását az American Logistics Association dolgozta ki, mely a következőképpen hangzik:

„A logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósulási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”

Ellátási lánc menedzsment szempontból pedig a következőképpen fogalmazható meg:
„Az ellátási lánc menedzsment (Supply Chain Management - SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag-beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége.”²

A logisztika célja a bonyolult folyamatok egyszerűbbé tétele, valamint a költségek csökkentése. Céljai között tartják számon a termelés és az értékesítés támogatását, az értéknövelő szolgáltatások biztosítását, illetve a vevőkiszolgálás színvonalának javítását. Célja az idő előrehaladtával folyamatosan változott. Kezdetben a termeléstámogatás volt a fő cél, hogy a gyártás ne álljon meg alapanyag vagy alkatrész hiánya miatt. Később az értékesítésnél jelentett előnyt, ha gyorsabban lehetett reagálni a vevői igények megváltozására, illetve többletértéket jelentett a gyorsabb kiszolgálás, hiánypótlás, meghibásodás esetén a cseredarab rendelkezésre bocsátása, stb. Azóta az értéknövelt szolgáltatások, illetve a tömeges testreszabás filozófiájához szükséges a 9M tökéletes összehangolása, az anyag- és információáramlás magas fokú szabályozása.

A logisztika feladata a megfelelő anyag, információ, energia és személyek eljuttatása megfelelő mennyiségben, minőségben, időpontban, helyre és költséggel. Ezt nevezik 9M-nek.

A logisztikának 3 fő egymásra épülő szintje van. Ezek:

² ²Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó, 2005. 28. old.



2. ábra A logisztika szintjei³

A stratégiai szinten kerülnek meghatározásra a vállalat hosszú távú célkitűzései, a logisztikai stratégia kialakítása, beleértve a beszerzési, termelési és értékelési logisztika területeit. Magába foglalja ezeken kívül a logisztika szervezet, az információs rendszer, a vállalat telephelyének megválasztását, és egyéb alapvető döntéseket, mint például, hogy mely logisztikai tevékenységek kerüljenek kiszervezésre vagy kik legyenek a vállalt beszállítói, velük milyen partnerkapcsolatot alakítsanak ki. Feladata még a logisztikai controlling megszervezése és irányítása.

A taktikai szint feladata a stratégiai szinten kitűzött hosszú távú célok elérési módjának középtávú megtervezése, megszervezése, ellenőrzése és irányítása. Ez eltérő feladatokat jelent a különböző logisztikai szinteken.

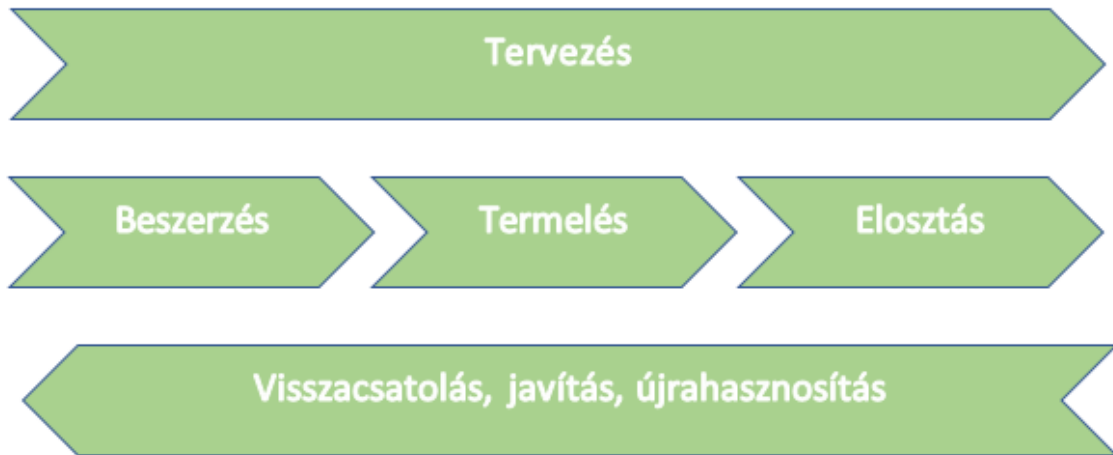
Az operatív szinten történik az előző két szinten kialakított hosszú és középtávú célok megvalósítása és annak kontrollja, a végrehajtás irányítása és az ellenőrzés. Magába foglalja a mindennapi folyamatokat, mint például a megrendelések és kiszállítások végrehajtása, a beszállítókkal és vevőkkel való kapcsolattartás, és a beszállítók értékelése.

A logisztika öt menedzsment folyamatból áll. Ezek:

1. Tervezés
2. Beszerzés
3. Termelés
4. Elosztás
5. Visszacsatolás, javítás és újrahasznosítás

³ Forrás: Saját szerkesztés

A logisztika fő területei a vállalati anyagáramláshoz kapcsolódó funkciók, azaz: a beszerzés, az alapanyag-ellátás, az elosztás és áruterítés, a raktározás, a szállítás, a szállítmányozás, a készletgazdálkodás, a rendelés-feldolgozás és a kommunikáció, valamint a mindezt átfogó informatikai háttér. Napjainkban a logisztika nem a költségek minimalizálását tűzi ki célul, hanem több tényező igénybevételével a folyamatoptimalizálást kívánja megvalósítani.



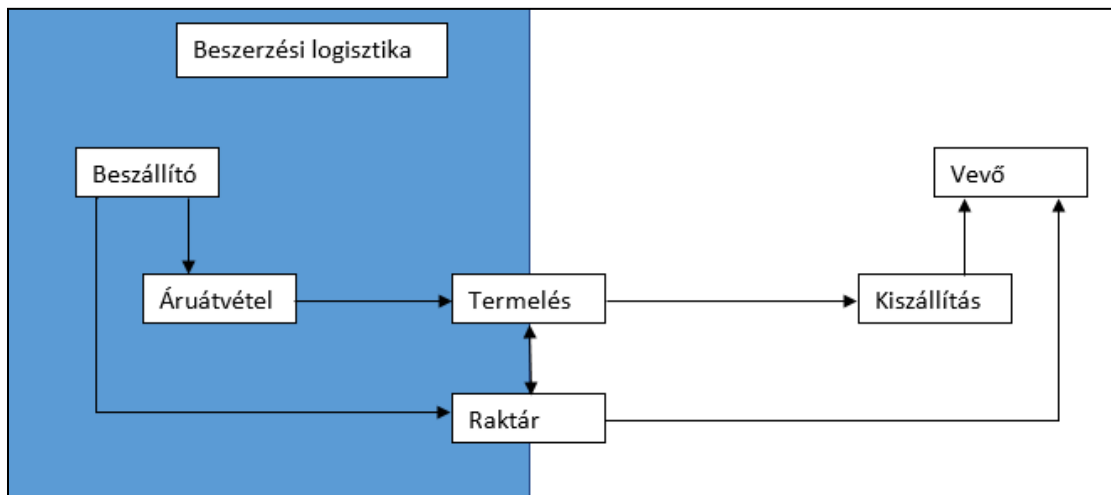
3. ábra SCOR modell⁴

Tervezési logisztika: A tervezés általános folyamata olyan folyamat, amely egy tervezési feladat kijelölése során megfogalmazott kritériumoknak megfelelő új rendszert eredményez. A rendszertervezés folyamatát egy célirányos tevékenységsorozat iterációjaként képzelhető el. A tervezés részlépései két csoportba sorolhatók. Az egyik csoportba sorolhatók be a fizikai rendszerhez közel álló, technikai, műszaki problémákat megfogalmazó lépések; a másik csoportba azok a tervezési lépések tartoznak, melyek egy alkalmas matematikai eszközrendszer felhasználásával írhatók le vagy modellezhetők.

Beszerzési logisztika: A beszerzés alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja, hogy adott szervezetet minden olyan javakkal ellásson, amelyekre annak szüksége van a működése fenntartásához, és amelyeket nem saját maga állít elő. A célja, hogy a vállalatnál a termeléshez szükséges alap-, segéd- és üzemanyagok, alkatrészek a megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre álljanak a megfelelő időben.

⁴ Forrás:Saját szerkesztés Fehér Norbert Tanár Úr 01_Előadás_Logisztika_alapok.pdf tananyaga alapján Logisztika alapjai tantárgyból

A beszerzés feladatai a következők lehetnek: költségcsökkentési lehetőségek kutatása a hatékonyabb beszerzési folyamatokon keresztül, továbbá a logisztikai rendszer teljesítményének az előmozdítása a pontos és gyors ellátáson, a minőség javításán keresztül. Feladatai közé tartozik még a minőségi, mennyiségi és költség szempontok alapján a legmegfelelőbb beszállító kiválasztása, velük a szerződés megkötése, a kapcsolattartás, a leghatékonyabb szállítói módok kiválasztása, a megrendelések lebonyolítása, a szállítás megszervezése, a beérkezés ütemezése és a beszállítók értékelése. A beszerzési folyamat lépései: először meg kell határozni az adott tevékenységhez szükséges anyagokat és eszközöket. Meg kell találni a megfelelő beszállítókat a beszerzési piackutatás alapján, majd fel kell venni a kapcsolatot a beszállítóval, és árajánlatot kell kérni tőle. Az ár megegyezése után rendelés adható a beszállító felé. Ezt a beszállító elfogadhatja vagy el is utasíthatja, de mindenképpen visszaigazolást kell küldenie. Amennyiben a beszállító fogadta a megrendelést, a következő lépés a rendelés teljesítése. Az áru beérkezése után ellenőrizni kell, hogy a kiszállított áru azonos-e a megrendelt termékkel, hogy megfelelő mennyiséget szállítottak-e, valamint, hogy sértetlen-e a csomagolás. Ha mindent rendben van, az árut nyilvántartásba lehet venni. Végül a vevő megkapja a számlát, és kiegyenlíti azt.



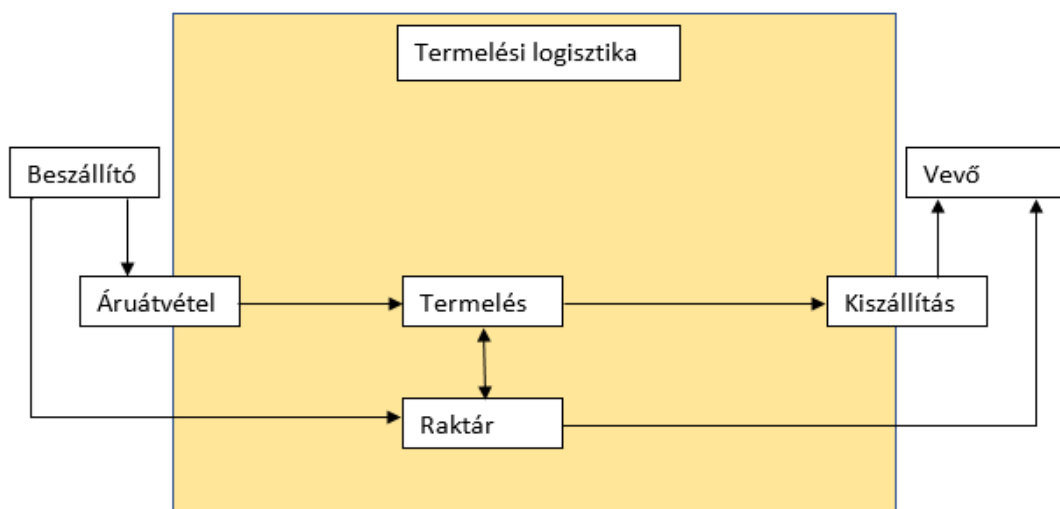
4. ábra A beszerzési logisztika részei⁵

A fejlett vállalati gyakorlatban egyre nagyobb hangsúly helyeződik a beszerzés innovációban játszott szerepére. A beszerzés fontos ötletek forrása lehet a termékek, sőt a működési folyamatok fejlesztésének tekintetében is. A beszerzés lényeges adatokat tud

⁵ Forrás: Saját szerkesztés

gyűjteni a piaci trendekről, a termékek beszerezhetőségéről, a piaci árakból, új technológiákról stb. Taktikai szinten a beszállítási megrendelések hosszú, közép- és rövidtávú tervezése, meghatározott anyagszükségleti tervezése, meghatározott anyagszükségleti tervek, valamint az alapanyagraktári készletgazdálkodás által meghatározott adatok alapján a beszállító és a felhasználó vállalat között anyagáramlás megszervezése, előkészítése tartozik hozzá. Az ezzel kapcsolatos feladatok: a szállítási mód (pl.: közút, vasút) eldöntése; közúti szállítás esetén a saját járművel vagy fuvarozóvállalattal való szállítás közötti döntés; a szállítmányozó megválasztása, a fuvarozási keretszerződések megkötése; a szállításhoz alkalmazandó egységtrakományképző eszközök megválasztása; járműrakodás megszervezése és előkészítése.

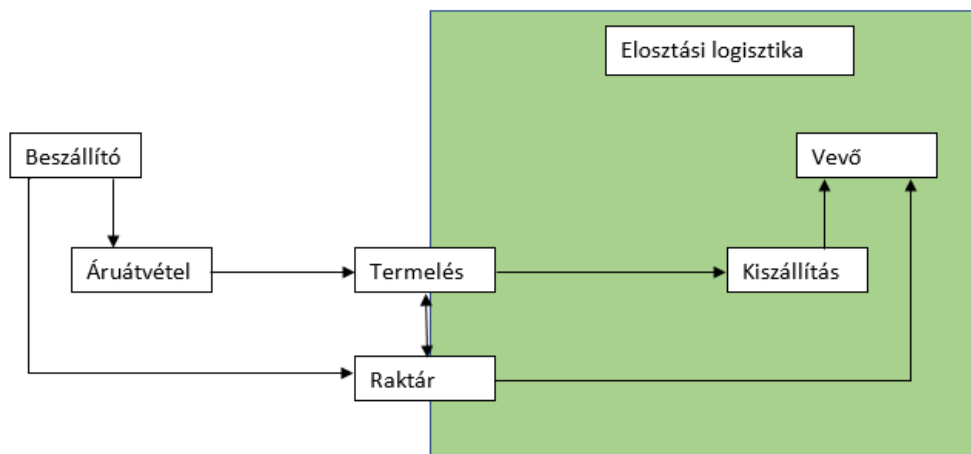
Termelési logisztika: az áru beérkezésétől az alapanyagraktárból a termelési folyamaton keresztül az áru késztermék raktárba történő eljutásáig tartó tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés. Az anyag- és információáramlás végig követi a termelési folyamat minden fázisát, beleértve az esetleges folyamatok közötti tárolást és várakozást. Célja, hogy a termelés zökkenőmentességét biztosítsa a megfelelő anyag és információ áramlásának, az alkatrészek vállalaton belüli raktározásának, mozgatásának megszervezése által. A gyártástechnika és a gyártásszervezés módszerei alapvetően befolyásolják a logisztikai struktúrát és paramétereit. Magas fokon automatizált, számítógép által irányított gyártási rendszereknél a technológiai és logisztikai folyamatok már nehezen szétválaszthatóvá válnak.



5. ábra A termelési logisztika részei⁶

⁶ Forrás: Saját szerkesztés

Értékesítési (elosztási) logisztika: A gyártó és a terméket forgalomba hozó kereskedelmi egységek, valamint felhasználók közötti anyag- és információáramlási kapcsolatot teremt meg. Feladata az áruknak a logisztikai elvek betartásával a megrendelőhöz való juttatása. Célja ugyancsak az anyag és információ áramlás biztosítása, azáltal hogy megszervezi a raktározást, a rakodást és a szállítást. Emellett felelős a piaci igények felméréseért és a vevőkkel való kapcsolattartásért. A tevékenységi körébe tartozik s komissiók összeállítása, az elosztási hálózat kialakítása, az elosztó járművek szervezése, valamint esetleges köztes raktározás feltételeinek biztosítása. Az elosztási logisztikában a legnagyobb szerepe a szállításnak, a raktározásnak és a csomagolásnak van. Ezen folyamatok jól szervezettsége nagyban növelheti a vállalat hatékonyságát. Amennyiben nem megfelelő ezeknek a szervezettsége, akkor az többletkiadásokhoz, minőségromláshoz, átfutási idő növekedéséhez stb. vezethet.



6. ábra Az elosztási logisztika részei⁷

Visszutas logisztika: A terület feladata a keletkezett hulladék és elhasznált anyagok, berendezések összegyűjtése, szükség szerinti szétszerelése, szétválogatása. Ez a terület felelős a keletkezett hulladékok és csomagolóanyagok hatékony és költségkímélő elszállításáért. Feladata még az újrahasznosításra alkalmas anyagok előkészítése és eljuttatása az újrahasznosítás helyszínére. Ahogy egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezetbarát szemléletmód az ipari vállalatok életében, úgy egyre nő ennek a területnek is a szerepe.

⁷ Forrás: Saját szerkesztés

3.1. Logisztika és beszerzés az AQ Anton Kft.-nél

A logisztika fontos vállalati funkció. Behálózza a vállalati tevékenységek sokaságát. Nem csak vállalati funkciókat köt össze, hanem vállalatok közötti kapcsolatokat is létrehozhat, és a makrogazdaság szereplőivel is kölcsönhatásban van. A vállalati logisztika teljesen magába foglalja a vállalaton belüli feladatokat és intézkedéseket, valamint azokat az átfogó tevékenységeket, amelyek biztosítják a működéshez szükséges anyagok és a hozzájuk tartozó információk áramlását. A vállalati logisztika nem csak az RST (rakodás – szállítás – tárolás) tevékenységeket takarja, hanem a vállalat egészét átfogó folyamat. Ez a folyamat tervezi, szervezi, irányítja, végrehajtja és ellenőrzi az anyag- és információáramlást. Hatást gyakorol a termeléssel összefüggő vállalatok tevékenységére és biztosítja vállalat működési céljának elérését.

A beszerzési tevékenység kulcskövetítő a termelés és az ellátók-szállítók között. Ahhoz, hogy ezt a feladatát hatékonyan tudja ellátni, meg kell ismernie és értenie mind a saját vállalati igényeket, mind a szállítók lehetőségeit. A beszerzés az anyagi folyamaton túl kétirányú információmozgást is jelent, mivel információt közvetít a felhasználó igényeiről a szállítónak és fordítva. Az eljárás a beszállítók, a termékek, és szolgáltatások megrendelésével kapcsolatos feladatokat, módszereket és felelősségi köröket szabályozza. A beszerző az eljárásban rögzített követelmények betartásával biztosítja, hogy az ajánlatkérések, megrendelések, szerződések egységes követelmények szerint kerüljenek meghatározásra, illetve csak ezeket a követelményeket teljesítő szállítótól kerüljenek megrendelésre a termékek, illetve a különböző szolgáltatások.

Az AQ Anton Kft. vállalatirányítási rendszere a QAD Enterprise Applications Eb2.1 (régi nevén MFG/PRO), vállalati információkezelő rendszere pedig az M-Files. A QAD egy szoftvergyártó cég, amely vállalatirányítási rendszerek fejlesztésével és értékesítésével foglalkozik. Legfontosabb terméke az AQ Anton Kft. által is használt, a cég nevével megegyező nevű ERP rendszer. A QAD Enterprise Applications rendszert arra tervezték, hogy racionalizálja a gyártási folyamatokat, az ellátási lánc, a pénzügyek, a partnerek, a technológia kezelését. Megoldása lehetővé teszi a gyártók számára a könnyű elérést az időérzékeny adatokhoz, amik a jövő tervezéséhez és a gyártási célok eléréséhez szükségesek. A cég 1984-ben dobta piacra az MFG/PRO első verzióját. A névváltás 2007-ben történt QAD Enterprise Applications-re.

A Kft. két fő anyagtípust különböztet meg. Vannak széria anyagok és vannak nem széria anyagok. A széria anyag az értékesített termékkel közvetlenül összefüggő vagy beépülő anyag, ilyen például az alapanyag és a csomagolóanyag. A nem széria anyag az értékesített termékkel nem közvetlenül összefüggő vagy beépülő anyag, például kenőanyag, karbantartási anyagok. A cégnél a megrendeléseket Purchase Order -nek, vagy csak röviden PO -nak nevezik.

Az AQ Anton Kft. beszállítói között több típust különböztet meg. A cég számon tart új beszállítókat, potenciális beszállítókat, elérhető beszállítókat, lehetséges beszállítókat, elfogadott beszállítókat, blokkolt beszállítókat, tiltott beszállítókat, valamint megszűnt és inaktív beszállítókat. A kiválasztási szempontok a szállítási teljesítmény, a minőségi teljesítmény, az árszínvonal, a folytonosság, az AQ Anton Kft. gyártóegységeitől való távolság, a technológia, valamint nem utolsósorban a környezetvédelmi szempontok.

Azokat a beszállítókat, melyek nem szerepelnek az AQ Anton Kft. adatbázisában, új beszállítóknak nevezzük. Ezekkel a szállítókkal még nem volt kapcsolata a cégnek.

Az a beszállító, aki már szerepel az adatbázisban, de még nem történt meg a végleges szállítói kockázatértékelés, potenciális beszállító. Amennyiben a kockázat értékelése pozitív eredményt mutat, illetve a mintaszállítmány pozitívan teljesített, elfogadott beszállítóvá válhat. Potenciális beszállító besorolásban csak mintarendelés adható ki. A mintaszállítmányt az adott üzem minőségbiztosítása a vevői előírásokkal összhangban értékeli.

Azok a beszállítók, akik képesek terméket szállítani vagy szolgáltatás nyújtani az AQ Anton Kft. tevékenységébe illő minőségben és feltételekkel, „Elérhető beszállító” besorolásúak.

Lehetséges beszállítóknak azokat a beszállítókat nevezzük a piacon, akik adott teljesítmény elérésénél megfelelnek a kiválasztási szempontoknak.

Előfordulhat a rendszerben olyan beszállító, akinek az elmúlt két évben a cég nem küldött megrendelést. Ilyenkor ez a beszállító inaktívvá válik. Az utolsó beszállítói kategória az inaktív beszállító. Inaktívként kezelik azokat a cégeket, akik felé az elmúlt két év folyamán nem volt megrendelés. Az inaktív kategóriás beszállítókat évente kétszer

felülvizsgálják, és pozitív kockázatértékelési teljesítmény esetén a beszállító újra elfogadott besorolást kaphat.

Elfogadott beszállítónak nevezzük azokat a beszállítókat, akik már partnerként szerepelnek a cég rendszerében. Elfogadott beszállítónak csak pozitív minta és kockázatértékelési megfelelés esetén válhat a potenciális beszállító. Megrendelést csak elfogadott státuszú beszállítónak lehet kiállítani.

Vannak olyan beszállítók, melyeknek csak különösen indokolt esetben adható ki megrendelés, ezeket nevezzük blokkolt beszállítónak. A pótalkatrész rendelésének menete is ilyen. Blokkolt beszállítóként kezelik azokat a cégeket, amelyekkel a cég nem kíván további üzleti kapcsolatot létesíteni. Kivételt képeznek ez alól azok a beszállítók, akik monopol helyzetben vannak.

Azoknak a beszállítóknak a státusza Tiltott, akikkel a cég már nem kíván üzleti kapcsolatba kerülni minőségi vagy más egyéb kereskedelmi, jogi ügyek miatt. Tiltott beszállítónak rendelés nem adható ki.

Az AQ Anton Kft. rendszerében megtalálhatók még a Megszűnt beszállítók. Azokat nevezzük Megszűnt beszállítónak, akik mint jogi személyek már nem léteznek.

Beszállítók típusai	Főbb jellemzőik
Új	Még nem szerepel a rendszerben.
Potenciális	Mintarendelés pozitív teljesítménye után elfogadott beszállító lehet.
Blokkolt	Az ilyen típusú beszállítónak csak különösen indokolt esetben adható ki rendelés.
Tiltott	Semmilyen esetben sem adható ki rendelés.
Megszűnt	Jogilag már nem létező beszállító.
Elfogadott	Az AQ Anton Kft. beszállítói.
Inaktív	Olyan szállító, akitől az elmúlt 2 évben nem volt rendelés.
Lehetséges	Megfelelnek a cég kiválasztási szempontjainak.
Elérhető	Képes termék vagy szolgáltatás nyújtására a cég irányába.

7. ábra A beszállítók típusainak főbb jellemzői⁸

⁸ Forrás: Saját szerkesztés

Vannak olyan egyéb beszállítók, melyeket környezetvédelmi szempontból különböztetnek meg. Ilyenek például a veszélyes anyagokat szállítók, hulladékszállítók stb., valamint a közüzemi szolgáltatók is beszállítók. A beszerzés ezeket a beszállítókat PO nélküli beszállítói minősítéssel látja el. Az ilyen típusú beszállítók által – szerződésben megállapodott paraméterek alapján – kiállított számlákat a pénzügyi osztály beszerzési rendelés felvitele és bevételezése nélkül könyveli.

A beszállító státusz beállítása és módosítása az anyaggazdálkodási vezető és a minőségirányítási vezető jogosultsága.

Szállító kategóriákat is megkülönböztetnek. A cégnek vannak „A”, „B”, „C”, „Y” és „X” kategóriájú beszállítója. Az „A” kategóriájú beszállítók az ellátási lánc szempontjából kritikusak, és a végtermékre is kritikus hatással vannak. Amennyiben ezek a beszállítók nem szállítanak, akár a termelés is leállhat. A „B” kategóriájú beszállítók fontos szerepet töltenek be, és hatással vannak a végtermékre. Az „A” terméknél kevesebb hatása van a termelésre, de fennakadásokat okozhat a nem megfelelő szállítás. Az olyan beszállítók melyek nem fontosak és nincsenek hatással a végtermékre, „C” kategóriát kapnak. Azok a beszállítók, melyeket a vevő meghatározott, „Y” besorolásúak. Ezek a beszállítók első körben potenciális beszállítóként szerepelnek a cég adatbázisában, míg el nem érik az elfogadott beszállítói státuszt. Minden olyan beszállító, amely nem sorolható be „A”, „B”, „C” vagy „Y” kategóriába, azokat „X” kategóriába sorolják be.

A Key Performance Indicator (röviden: KPI, magyarul: Kulcs teljesítménymutató) olyan mutatók összessége, melyek a problémák korai felismerése esetén rávilágítanak a javító műveletekre, valamint tükrözik az anyaggazdálkodási csapat célkitűzéseit (összehangolva az AQ Group Purchasing Team elvárásaival) és a sikerességben kulcsszerepet játszó tényezőket. Kulcs teljesítménymutatók közé tartoznak a következők: OTD, Terms of Payment valamint a Quality. Ezekkel a fogalmakkal és jelentésükkel a következő fejezetben foglalkozom.

A reklamációk kezelése egy többlépcsős folyamat. A reklamációt úgy definiáljuk, mint azok az eltérések, melyek létrejöttéért a szállító egyértelműen felelős. Előfordulhat minőségi, mennyiségi és adminisztratív eltérés. Minőségi és mennyiségi eltérés akkor jön létre, ha bármilyen minőségi vagy mennyiségi eltérés van a megrendelt termékhez vagy szolgáltatáshoz képest. Valamint további bármilyen esemény, ami gátolja az áru felhasználását vagy igénybe vételét. Az adminisztratív eltérések, azok a dokumentációs

eltérések, melyek a termék minőségét nem befolyásolják, azonban a dokumentáció nem felel meg teljesen az elvártaknak. Például a szállítólevélen vagy számlán történő adminisztrációs hibák, illetve ha a szállító nem küldi a szállítmányhoz szükséges minőségi dokumentumokat.

A reklamáció kezelésének folyamatlépései a következők: 1. eltérés észlelése, 2. eltérés jelzése, 3. eltérés értékelése, 4. reklamáció rögzítése, 5. reklamáció kiadása, 6. reklamáció kivizsgálása, 7. reklamáció lezárása, 8. egyéb szabályozások.

1. Az eltérés észlelése ötféleképpen történhet.
 - I. Az áru raktárba érkezésekor. Ekkor minőségi vagy mennyiségi eltérés esetén a raktári illetékes nem vételezik be az árut, valamint e-mailben jelzi a felelős beszerzőnek az eltérést.
 - II. Az igénylő általi raktári kivét során. Ebben az esetben a raktári illetékes nem adja ki az árut, majd e-mailben jelzi a rendelést indító beszerzőnek az eltérést.
 - III. Az áru felhasználása során az igénylő által. Ilyenkor amennyiben lehetséges az árut vissza kell vinni a raktárba. A raktári illetékes az elkülönítettlokkációra helyezi az árut. A használó jelzi az eltérést a rendelést indító beszerzőnek.
 - IV. Bármilyen adminisztratív eltérés esetén az illetékes beszerzőt kell értesíteni.
 - V. Szolgáltatás esetében a szolgáltatás nyújtása alatt, illetve a szolgáltatás elvégzése után. Ilyen esetben az igénylő jelzi az eltérést az illetékes beszerzőnek. Szolgáltatás esetén a késedelmes teljesítés is minőségi reklamációt von maga után.
2. Eltérés jelzése a raktári illetékes és az igénylő e-mailben jelzi a beszerzési rendelést indító beszerzőnek. Ennek a jelző e-mailnek tartalmazni kell az eltérő áru vagy szolgáltatás pontos, azonosíthatóságát lehetővé tévő információ (pl. PO szám/tételsor); az eltérés rövid leírását; az eltérés által okozott hátrány megnevezését, különös tekintettel az elsődlegesen felmerülő vevői érdekek sérülésére (pl. szállítási határidő), munkabiztonsági, környezeti eltérésre és minden költségre (pl. selejt); valamint ha van javaslata a reklamáció rendezésének módjára.

3. Az eltérés értékelését az illetékes beszerző végzi, szükség esetén bevonva a szakterületek képviselőit, illetve a minőségirányítási vezetőt. Az értékelésnek két kimenetele lehet, a reklamáció vagy a belső eltérés. Belső eltérés esetén a szállító felelőssége bizonyíthatóan nem áll fenn. Reklamáció esetén a szállítói felelősség egyértelműen megállapítható. Az egyértelmű felelősség ebben az esetben a szükséges belső ellenőrzések, egyeztetések, külső vizsgálatok eredményével alátámasztott szállítói felelősséget jelent.
4. A reklamáció rögzítését az illetékes beszerző vagy raktáros végzi el a QAD rendszerben. A rögzítés során kötelező megadni a beszerzési rendelés számát és sorát, a beszállítói reklamáció számát, az extra költséget és a megjegyzést. A rögzítéssel egy időben létrejön egy PDCA feladat a beszállítói reklamáció azonosítójával és egy automatikus emlékeztető e-mail, ami figyelmezteti a könyvelésen dolgozókat, hogy a beérkező számlát nem szabad a reklamáció lezárásáig lekönyvelni. Ezt az e-mailt megkapja az illetékes beszerző valamint a minőségirányítási vezető.
5. A reklamációról az illetékes beszerző értesíti a beszállítót.
6. A reklamáció kiadását követően a partnerrel az illetékes beszerző megállapodást köthet, aminek a következőket mindenképp tartalmaznia kell: a reklamált hiba javítása, a felmerült probléma felhárításának módja; a vállalati határidők; a hibák okai; illetve a felmerült külön ráfordítások rendezésre a beszállító részéről. A reklamáció kivizsgálása során a folyamatos kommunikáció eredményét a korábban létrehozott PDCA feladatban szükséges adminisztrálni.
7. A reklamáció lezárása az cég érdekeinek lehetőség szerinti érvényesítését követően történhet. A lezáráshoz szükséges, hogy a PDCA feladat utolsó bejegyzése hiánytalanul tartalmazza a reklamáció rendezésére kötött megállapodás részleteit, különösen a vállalatirányítási rendszerben rögzített felmerülő extra költségeket és a számlázással kapcsolatos teendőket. Ha mindez megvan, a reklamáció státusza „Készre jelentve” –re változhat. Ennek betartásáért a beszerző felel. A rendelés lezárását technikailag a minőségirányítási vezető végzi. A lezárt reklamációról e-mailos értesítést kap az illetékes beszerző, a könyvelési osztály, az anyaggazdálkodási koordinátor valamint a minőségirányítási vezető.

A cég méri a reklamáció eredményességét és hatékonyságát. Az eredményesség a nyitott reklamációk és a lezárt reklamációk hányadosa százalékos formában. A cél, hogy ez a százalékos érték 90 % felett legyen. A hatékonyság alatt egyszerűen csak a 14 munkanapon túli nyitott reklamációk darabszámát nézik. A cél az, hogy egyetlen nyitott reklamáció sem legyen. A beszerző levélben köteles értesíteni a beszállítót a reklamációk során felmerülő extra költségek levonásáról és számlázásáról. Azokat a beszállítókat, akik 60 napon túli kintlévőséggel rendelkeznek, a pénzügyi csoport blokkolt státuszra állítja. A reklamáció költsége minden esetben minimum 100EUR, a felmerülő adminisztratív költségek miatt. A felmerülő extra költségeket a lezárás előtt rögzíteni kell a QAD rendszerben.

3.2. A dolgozatban előforduló főbb fogalmak

Quality: minőség. Megadja a beszállítóhoz tartozó minőségi megfelelés arányát a megrendeléshez viszonyítva az adott hónapban. Értéke megmutatja a megreklamált beszerzési rendelések arányát az összes teljesített beszerzéshez képest. Számolására a következő képletet alkalmazzák: a tárgyhóra eső összes beszerzési rendelés az adott beszállítóra mínusz az ezen PO-kra kiadott reklamációk száma, mindez osztva a tárgyhóra eső összes beszerzési rendelés az adott beszállítóra.

OTD – On time delivery: határidőre történő teljesítés. Megadja a beszállító időre való teljesítésének arányát a számára kiadott összes megrendeléshez viszonyítva az adott hónapban. 100%-os teljesítménynek számít az, ha beszállító a megrendelést a kért és visszaigazolt határidőre, vagy az azt megelőző 5 munkanapon belül teljesíti. A késés nem megengedett opció. Adott hónapra vonatkozóan a következőképpen kell számolni: Az időre teljesített beszerzési rendelések a tárgyhóban beszállítóként osztva az összes beszerzési rendelés beszállítóként, majd ezt a hányadost meg kell szorozni százzal. Amennyiben nem teljesül időre a megrendelés, a beszállító 0%-ot kap az értékelés során.

Terms of payment: Fizetési feltétel melynek értéke napban van meghatározva. Szerződésben megállapodott, céginformációs adatlapon megadott fizetési feltétel. Megadja, hogy az AQ Anton Kft.-nek a számla keltezésétől számítva, hány napja van rendezni a számlát. A célérték 55 nap. Kiszámítása: a beszállító fizetési feltétele (nap) osztva 55-tel, majd a hányadost meg kell szorozni 100-zal. Előfordulhat, hogy több mint 55 nap a fizetési határidő. Ilyen esetben a kategória értéke automatikusan 100% lesz.

Certificates: Ez a kategória azt adja meg, hogy a beszállító rendelkezik-e érvényes tanúsítványokkal. Elfogadott tanúsítvány az ISO 9001, ISO 14001, ISO TS 16949, AS 9100 valamint egyedi szakterülethez köthető tanúsítvány. Számítás a 14. ábra szerint történik. Ha nincs semmilyen tanúsítvány, akkor 0%-os eredményt kapnak az értékelés során.

Handling of Complaint: a szubjektív értékelés egy eleme. Reklamáció esetén, a reklamáció lefolyásának, valamint kezelésének eredményességét és hatékonyságát mérik. Előnynek számít a gyorsaság és az együttműködő hozzáállás.

Order confirmation: A szubjektív értékelési szempontok egy másik eleme. A kiadott megrendelések visszaigazolásának a gyorsaságát és hatékonyságát mérik ebben a szempontban.

Service Spirit: szubjektív értékelési szempont. Minden, a rendeléshez köthető kiszolgálás milyenségét értékelik ez alatt a szempont alatt. Ilyen jellemzőnek számít például az árajánlattal kapcsolatos kérdésekre adott gyors reagálás.

Approved: jóváhagyott beszállító. A kockázati értékelés során elérhető pontszámok 70%-a feletti eredmény esetén. A kockázat alacsony.

Approved with remarks: jóváhagyott beszállító (megjegyzéssel). A kockázati elemzés során elérhető pontszámok 42%-a és 69%-a közötti eredmény esetén. A kockázat ebben az esetben átlagos.

Not approved: elutasított beszállító. A kockázati értékelés során elérhető pontszámok alapján 41% alatti eredményt elérő beszállító esetén. Ebben az esetben a kockázat magas.

A szubjektív értékelési szempontokat a beszerzők értékelik az adott hónap tapasztalatai alapján. Ezt egy külön erre a célra kialakított külön felületen teszik. A szempontokra 4 pont adható. Minden hónap elején minden beszállító maximális pontszámmal indul. A hónap során ezt pontozhatják le a beszerzők a tapasztalataik alapján.

3.3. Új beszállító kiválasztása, kezelése és bevezetése az Antonnál

Új beszállító keresésének több oka lehet. A vevői igényeknek el kell jutnia a beszerzéshez. Ennek néhány alapesete a következő: új igény új fejlesztés miatt; új igény

egy belső vevő részéről, problémák meglévő beszállítóval; meglévő beszállító zárolása – inaktivitása különböző okok miatt, illetve új vevői igény.

Először is fel kell kutatni az elérhető beszállítókat. Ez történhet egyéni tapasztalatok alapján és egyéb eszközök segítségével, mint például: jelenlegi beszállítók, piaci adatbázisok, beszállítói kiállítások, konferenciák, szakmai összejövetelek, belső vevő javaslata, internet, e-mail, szakmai kiadványok vagy egyéb kapcsolatok.

A beszerzés összegyűjti ezeket az információkat. Miután elkészült a lista az elérhető beszállítókról, Az AQ Anton Kft. kiválasztja a lehetséges beszállítókat. A kiválasztás szempontjai többek között az ár-kondíciók, a szállítási határidő, a minőségbiztosítás stb. Új beszállítók bevezetésének lépései nem teljesen egyeznek meg a különböző típusú anyagok esetén. Más a teendő nem szériaanyagok esetén; szériaanyagok esetén; környezetvédelmi szempontból megkülönböztetett szállítók esetén és PO nélküli beszállítók esetén.

Nem szériaanyagok esetén a cég megrendelést küld a beszállítónak. Miután kézhez kapta a szállítmányt, értékeli a beszállítót, majd az értékelést elküldi a szállítónak. Szériaanyagok esetén az AQ Anton Kft. kiválasztja a potenciális beszállítót és értékeli a kockázatot szállító és termék / szolgáltatás tekintetében. A cég vevői által meghatározott beszállítók első körben Potenciális beszállítóként kezelendők. Amíg nem éri el a beszállító az elfogadott státuszt, potenciális beszállítóként tartják számon az AQ Anton Kft. adatbázisában.

A környezetvédelmi szempontból megkülönböztetett beszállítók a szériaanyagokat szállító partnerek kiválasztása és minősítése szerint kezelendők. Ilyenek a hulladékszállítók, veszélyes anyagokat szállítók stb.

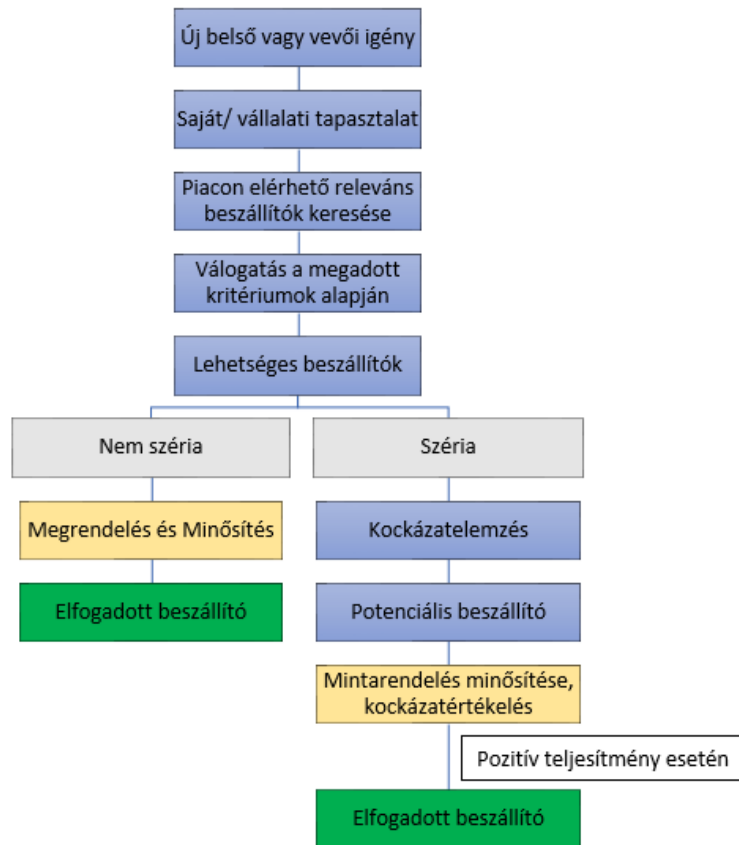
A PO nélküli beszállítók a beszerzés a közüzemi szolgáltatókat látja el PO nélküli beszállító minősítéssel. Az ilyen beszállítók által (a közüzemi-, és szolgáltatói szerződések megállapodott paraméterek alapján) kiállított számlákat a pénzügyi osztály beszerzési rendelés felvitele és bevételezése nélkül könyveli.

Szériaanyag esetén először is kockázatértékelést kell végezni. Amennyiben mintaszállítmányt kértek, azt az adott üzem minőségbiztosítása a vevői előírásokkal összhangban értékeli. A kockázatértékelés és a mintaszállítmány pozitív teljesítése esetén

válí a beszállító Elfogadott beszállítóvá. Ekkor a QAD rendszerben át kell állítani a státuszt.

Az új beszállító bevezetése az adatbázisba a következőképpen történik. Az új beszállítónak el kell küldeni a céginformációs adatlapot. Emellett el kell végezni a szükséges kockázatelemzést. A beszállító ezután kerülhet be a cég adatbázisába.

A következő ábrán az új beszállító kiválasztásának folyamata látható.



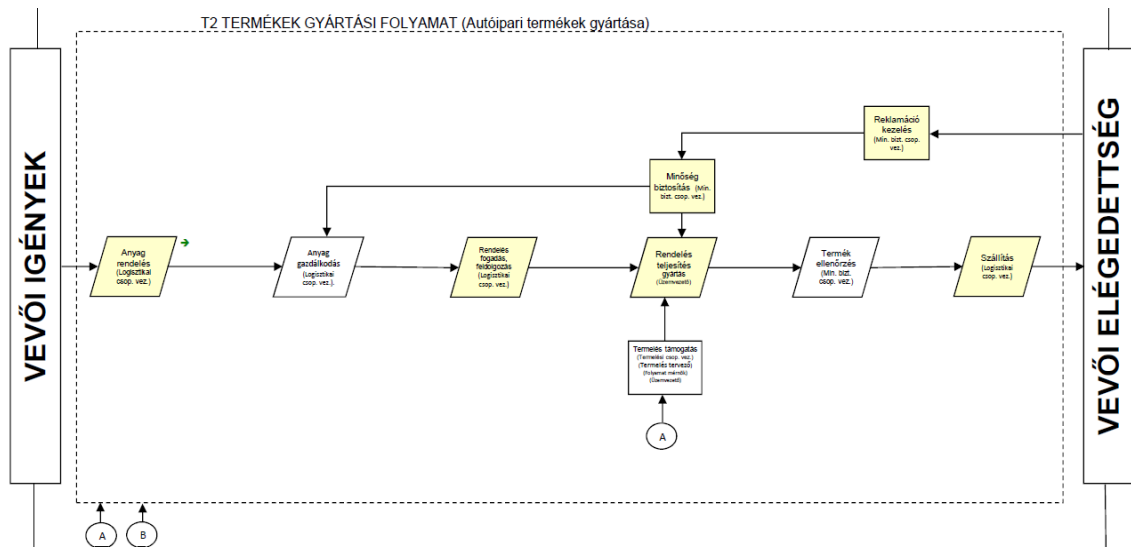
8. ábra Új beszállító kiválasztásának folyamata⁹

3.4. Az AQ Anton Kft. Integrált Irányítási Rendszere

Az AQ ANTON Kft. az MSZ EN ISO 14001:2005, MSZ 28001:2008 és az MSZ ISO/TS 16949:2010 valamint AS9100 Rev C szabványok követelményeinek megfelelő integrált irányítási rendszert működtet. Ennek a legmagasabb szintű szabályozó dokumentuma a kézikönyv, amiben meghatározásra került, hogy milyen folyamatokra van szükség az integrált irányítási hatékony működtetéséhez és folyamatos fejlesztéséhez. A rendszer

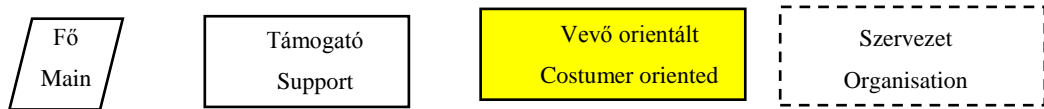
⁹ Forrás: AQ Anton Kft. munkautasítása, Utasítás beszállítók kiválasztásához_Ver08

elvi működési sémáját, a rendszer elemeit és kapcsolatait folyamatterképen ábrázolják. A Műanyagüzemre vonatkozó részletet a következő ábra szemlélteti.



9. ábra A Műanyagüzem autópári termékeinek gyártási folyamata¹⁰

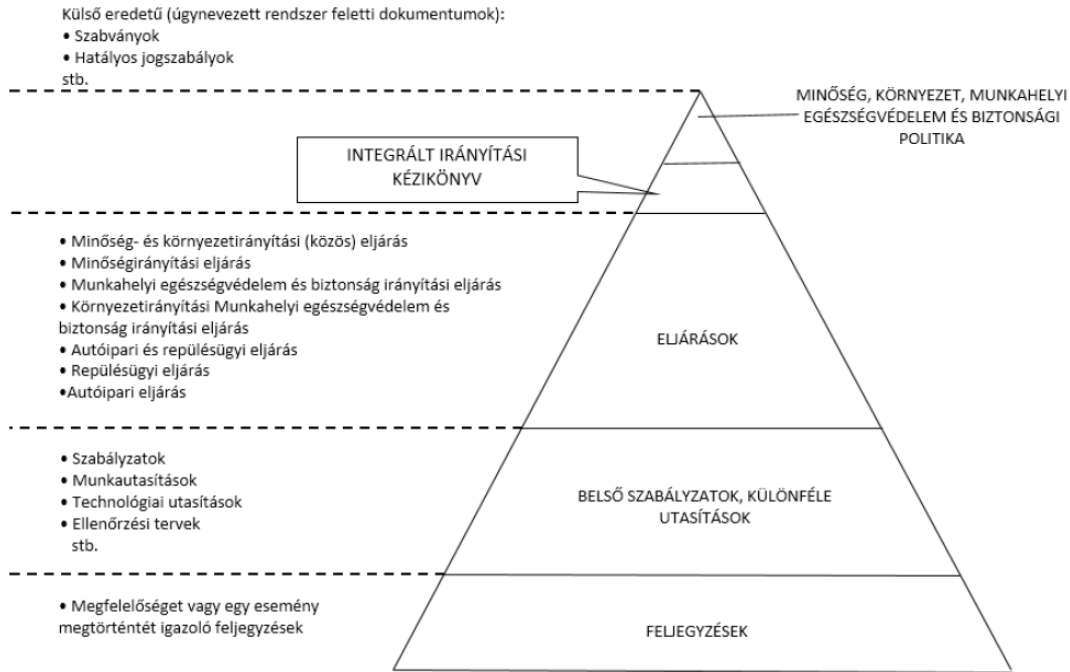
Jelmagyarázat:



A kézikönyv tartalmazza a vállalat minőség- és környezetpolitikáját, az integrált rendszer alkalmazási területét és a kizárás elhagyásának indoklását, a rendszer működésének leírását, a folyamatokat, a kölcsönhatásokat, az információs kapcsolatokat és felelőseiket, a minőség- és környezetközpontú irányítási folyamatokat és eljárásokat, valamint vevő orientált folyamatokat, úgynevezett Teknős ábrákat.

A dokumentációs rendszer struktúráját a következő ábra szemlélteti.

¹⁰ AQ Anton Kft. belső dokumentációja, szervezetfelépítése



10. ábra Az Integrált Irányítási Rendszer dokumentációs struktúrája¹¹

4. Beszállítói menedzsment és szállítóértékelés

A szállítóértékelés a beszerzésen alkalmazott technikák közül az egyik legfontosabb. A szállítók értékelése a szállítói menedzsment és a szállítói analízis része. A szállítói menedzsment a kapcsolódó folyamatok vezetésének, működtetésének és szervezésének módjára irányul. A szállítói menedzsment feladatai többek között az információgyűjtés, a potenciális szállítók értékelése és kapcsolatmenedzsment a szállítókkal. Beszállítói politika alatt azt értjük, hogy a vállalat a szállítói körére nézve meghatározza a döntési elveit. Ez adja a kereséshez és a kiválasztáshoz a keretet. A szállítói politikára szükség van, hogy a szállítókkal való döntéseket leegyszerűsítsük és a beszerzők munkáját támogassuk. Ez nem egy merev rendszer, hanem egy rugalmas döntéstámogató eszköz.

Az értékelés által összehasonlíthatjuk egymással a szállítókat, valamint az is nyomon követhető, hogy egyes szállítók hogyan fejlődnek a többihez képest. Az általános követelmények között különbséget kell tenni. Vannak olyan követelmények,

¹¹ Forrás: AQ Anton Kft. Integrált Irányítási Rendszer Kézikönyv

amelyeknek közvetlenül nincsenek hatással az értékelési eljárásokra, de vannak olyanok is, amelyek közvetlen befolyással vannak rá. Hozzá tartozik az általános követelményekhez az értékelés nyomon követhetősége és megértése is.

A jó szállító meghatározásának szempontjai a konzisztens minőség, a pontos szállítás, a megfelelő ár, a pontos információ, a jó háttérszállítások, a megbízhatóság, és a stabil háttér.

Az értékelés folyamatának alaplépései:

1. Az értékelés céljának meghatározása
2. Az értékelési szempontok kiválasztása
3. Az értékelési módszer kiválasztása
4. A szállítók értékelése
5. Az eredmények elemzése
6. Problémamegoldás és javaslatok

A leggyakoribb értékelési módszerek: a kategorikus eljárás, a súlyozott pontrendszeres értékelési mód és a költségigény módszer. Ezekkel a későbbiekben részletesen is foglalkozom.

4.1. Szállítói értékelés célja

A szállító értékelésének több célja is lehet, például a legjobb ajánlat kiválasztása, a hosszú távú költségek csökkentése, a szállítók teljesítményének figyelésére, a beszerzési kockázatok mérséklése, a szállítóval való kapcsolat irányítása, a szállító fejlesztése stb. Az értékelési módot is a legcélszerűbb az alapján kiválasztani és alkalmazni, hogy mi célja van az értékeléssel.

A legjobb szállító kiválasztása: A szállító értékelésének fogalmát leginkább a szállító kiválasztásához köthetjük. Hagyományosan akkor végeznek értékelést, ha beérkeznek a szállítói ajánlatok. A kapott ajánlatok és szerzett információk alapján kiválasztják a megfelelő szállítót.

A szállítóval való kapcsolat irányítása: Sokszor nem a „legmegfelelőbb” szállító kiválasztása a cél. Szükség lehet különböző adatokra a partnerről, például egy hosszabb távú kapcsolat kereteinek kialakítása vagy újratárgyalása előtt. Az értékelés eredményének elemzése révén a szállítók lehetőségeit és képességeit megismerve a kapcsolat jövőbeli alakulására tudnak következtetni.

A szállító értékelésének javítása: Célokot és elvárásokat kell megfogalmazni a vevő felé. Ez segítséget nyújt a beszállítónak a teljesítmény javításában. Ugyanakkor fontos, hogy tisztában legyünk a szállítóink teljesítményével, erősségeivel, gyengeségeivel és lehetőségeivel, hogy tudjuk milyen fejlődési lehetőségei vannak a beszállítónak. Ezekhez nyújt segítséget az értékelés.

A célok megfogalmazása során figyelembe kell venni a magasabb szintű vállalati célokot is. Hosszú távú célként kell meghatározni, hogy a beszállító teljesítményét a vállalati követelmények által meghatározott színvonalra kell hozni és ott megtartani. Az értékelés hozzájárul a vevőorientált vállalati célok eléréséhez. Így biztosítják, hogy a beszállítókat partnerként kezeljék, és a teljesítményüket objektíven értékeljék. Az értékelésre számos módszert dolgoztak ki, viszont nem ritka dolog, ha ugyanazt az értékelési módszert más és másképpen használja két különböző vállalat.

A beszállító kiválasztásának folyamata során figyelembe kell venni, hogy kit kell és lehet bevonni a kiválasztásba. Rutin eljárásnál elég, ha csak a beszerző intézi a rendelést, míg ha első rendelésről van szó, az adott témához jobban értő termelési szakemberek vagy konstruktőrök vállalnak nagyobb szerepet a rendelésben. Amikor első beszerzésről van szó, nagyobb figyelmet kell fordítani a megfelelésre, de ha újravásárlásról van szó, akkor legtöbbször csak a vásárlási feltételek megszabása és egyeztetése a feladat. Az értékelés után kerülhet sor a beszállító minősítésére. Többféle kategorizálás is lehetséges. Az egyik ilyen a minősített beszállítói lista. Azoknak a beszállítóknak az adatait tartalmazza, akik megfeleltek az elvárásoknak. Gyakran alkalmazzák azt a besorolást, miszerint a beszállítókat preferált, minősített, elfogadott vagy egyszeri beszállítóként minősítik.

4.2. Beszállítóértékelések egyes típusai

Ebben a részben bemutatok három fő beszállítói értékelő rendszert. Közös az összes értékelési módszerben, hogy a beszállító egy adott időre kapja meg a besorolást, és későbbi teljesítménye alapján ez változhat.

4.2.1. Kategorikus eljárás

Kategorikus értékelő módszer során a beszerző kiválasztja azokat az értékelési szempontokat, amelyeket figyelembe szeretne venni a beszállító értékelésekor. A módszerhez formanyomtatványt alkalmaz, melyen a beszerző a megadott szempontokhoz

értékeket rendel. Az értékelés szempontjai általában ár jellegűek, illetve a termék minőségével vagy a szolgáltatás színvonalával kapcsolatosak. Az értékelési szempontok széles skálája használható, de az átláthatóság érdekében érdemes a szempontok számát korlátozni, ez a gyakorlatban kb. 3-7 értékkategóriát jelent. Az értékelő feladata, hogy minden beszállítót értékeljen a nyomtatvány szerint. A beszállítói adatlap segíti a módszer alkalmazását, de ezeket időnként frissíteni kell.

A módszer előnye az egyszerűség, nem kell komolyabb adatbázist fenntartani, egyszerűen használható és alacsony költségekkel jár. Legnagyobb hátránya, hogy szubjektív véleményt tükrözhet, valamint nincs mögötte számszerűsített, konkrét adathalmaz. Egyszerűségében rejlik egy másik hátrány, ez pedig az, hogy a használók elfelejtik időben felülvizsgálni a kategóriákat. A kategorikus eljárásra a következő ábra egy egyszerűbb példa.

Beszállítói adatlap			
Beszállító neve:	Termék:		Beszállítási dátuma:
Jellemzők:	Gyenge	Megfelelő	Kiváló
Ár		x	
Mennyiségi pontosság			x
Időbeli pontosság			x

11. ábra Kategorikus eljárási példa¹²

4.2.2. Súlyozott pontrendszer

Ez a módszer meghatározza azokat a fő szempontokat, amikhez súlyokat rendelnek a vevő céljainak fontossága alapján.

A módszer előnye, hogy a szubjektív részeket a minimumra csökkenti, és összességében nem költségesebb, mint az előző, kategorikus eljárás. A következő példában szemléltetem a súlyozott pontrendszer működését.

Az eljárást egy példán keresztül szemléltetem. Adott, hogy egy cég a szempontjait a következő súlyozással veszi figyelembe. Az árat 30%-os, a mennyiségi pontosságot 15%-os, az időbeli pontosságot 25%-os, a minőséget pedig 30%-os súlyozással. Ennek a cégnek van egy „A” beszállítója, aki 20 szállításból kettőnél rossz mennyiséget szállított,

¹² Forrás: Saját szerkesztés

háromnál időbeli pontatlanság volt. A számlázott ár az „A” beszállító esetén 7000 Ft/db volt. A cégnek van egy „B” beszállítója is, aki 20 szállításából kettőnél minőségi hibás terméket szállított, négyszer pedig mennyiségi pontatlanság volt. A „B” beszállító esetén a számlázott ár 5000 Ft/db volt. Az adatok szerint a következő táblázat állítható fel:

Szemponatok	Súlyok	A beszállító	B beszállító
Ár	30	$5000/7000=0,714$	$5000/5000=1$
Mennyiségi pontosság	15	$18/20=0,9$	$16/20=0,8$
Időbeli pontosság	25	$17/20=0,85$	$20/20=1$
Minőség	30	$20/20=1$	$18/20=0,9$

12. ábra Súlyozott pontrendszer módszere adott példán keresztül¹³

Ahhoz, hogy a szállítói összteljesítményt megkapjuk, a százalékos formában kiszámolt teljesítményeket megszorozzuk a súlyokkal, majd összeadjuk őket. A példa esetén a következő értékeket kapjuk:

- „A” beszállító: $30*0,714+15*0,9+25*0,85+30*1=86,17\%$
- „B” beszállító: $30*1+15*0,8+25*1+30*0,9=94\%$

A számítások alapján megállapítható, hogy a „B” beszállító nyújtott magasabb szintű szolgáltatást, és így ő ért el jobb minősítést.

4.2.3. Költségigény módszer

A beszállítók értékelésekor az egyik legfontosabb szempont a költségek alakulása. A költségigény módszer lényege, hogy a beszerzett árukat a felmerülő költségek alapján vizsgálja a teljes költséghez viszonyítva. Különböző költségkategóriákat állapít meg és ez alapján arányokat határoz meg, és később ez alapján hasonlítja össze a különböző szállítók teljesítményét.

A beszerzési áron kívül figyelembe veszi még általában a szállítási költségeket és a minőségi költségeket. Szállítási költségnek számít például a fuvar költség, a raktározási, rakodási vagy szállítmányozói költségek, illetve a hiány miatti állásidő. Minőségi költség alatt pedig a termékvizsgálatnak, a hibás termék visszaküldésének, valamint javításának költségeit értjük. Az ezekből következő költségigények a következőképpen jönnek létre:

¹³ Forrás: Saját szerkesztés

- az ellenőrzés módszerei (a beszerzési költség százalékban) = az ellenőrzés költségei / a beszerzés teljes értéke,
- a szállítás költségigénye (beszerzési költség százalékban) = a szállítások teljes költsége / a beszerzés teljes értéke.

A teljes költségigény számítása	
"A" beszállító	"B" beszállító
Ár: 10100Ft/db	Ár 9900 Ft/db
Ellenőrzés költségigénye 2%	Ellenőrzés költségigénye 3%
Szállítás költségigénye: 1%	Szállítás költségigény 1%
Teljes költségarány:	Teljes költségarány:
$10100+(0,02*10100)+(0,01*10100)$	$9900+(0,03*9900)+(0,01*9900)$
= 10403 Ft/db	=10296 Ft/db

13. ábra Teljes költségigény számítása¹⁴

A módszer előnye az objektív értékelés. Az értékelés számszerű adatokkal történik, amelyek alapján egyértelműen összehasonlíthatók a beszállítók. Hátránya, hogy csak korlátozott mennyiségű szempontot vesz figyelembe, és csak költség jellegűeket. Figyelmet kívül hagyja például a termék minőségi jellemzőit, szolgáltatások színvonalát vagy akár a kommunikáció hatékonyságát. Valamint viszonylag sok adatra van szükség az elemzés elkészítéséhez és relatíve időigényes, ha sok beszállítót kell értékelni.

4.3. Kapcsolat a beszállítóval

A kapcsolatmenedzsment a beszállítókkal való kapcsolattartás milyenségét határozza meg. Ez a terület az egyik legnagyobb kihívást jelenti napjainkban. Háromféle alapmodell szerint alakítható a vevő és szállító közötti kapcsolat. Létezik tranzakció-orientált modell, kapcsolatorientált modell és stratégiai partnerkapcsolat.

A tranzakció-orientált modell az árakat és a beszerzési tranzakciót helyezi a középpontba. Célja a legalacsonyabb ár és a folyamatos szállítás biztosítása. A modell a beszállítót ellenfélként kezeli. Az aktuális és a potenciális beszállítók árait mindig

¹⁴ Forrás: Saját szerkesztés

figyelemmel kíséri, hogy ha kedvezőbb árat talál, beszállítót vált. Ezek a kapcsolatok rövid távúak vagy épp csak alkalmoszerűek.

A kapcsolatorientált modell a leggyakrabban alkalmazott modell. Leginkább akkor jellemző, ha a szállító kiválasztása tárgyalás vagy tárgyalássorozatok útján történik. A beszállítót üzleti partnerként kezelik, a problémákat együtt oldja meg a vevő a szállítóval. A kapcsolatorientált modell a bizalomra épül.

A stratégiai partnerkapcsolat egy hosszabb távú együttműködés a beszállító és a vevő között, melynek során a felek tevékenységének valamilyen egyesítése valósul meg az információk és erőforrások alapján. Elengedhetetlen a két fél összehangolt együttműködése, mivel komplex beszerzési feladatokat együtt kell megoldaniuk.

Az üzleti kapcsolatok szorosabbá tehetők és bővíthetők, ha hosszú távon számíthatnak a felek egymásra. A kapcsolat megerősítésének előnye, hogy a kisebb beszállítói kör könnyebben irányítható. A vevő és a beszállító egymásra van utalva, ezért a beszerzés stabilabb lesz, kevesebb időt kell új beszállítókeresésére fordítani, jobban átláthatók és tervezhetők lesznek az átfutási idők. A beszállító és a vevővel együtt tervezhet, valamint a szoros együttműködés miatt a kommunikáció is jobban működik a felek között.

A beszállítókkal való kapcsolat szorosságát meghatározhatja a beszerzendő termékek jellemzői és fontossága, a piaci erőviszonyok, a vállalati méret, a beszállítók felkészültsége vagy akár a vásárlás jellege. Általában a termékek jellege alapvetően meghatározza a kapcsolat milyenségét. Ehhez kapcsolódik a Krajlic-mátrix, ami a termékek osztályozásához ad iránymutatást, figyelembe véve a beszerzés fontosságát és a kockázatát.

		A beszerzés kockázata	
		kicsi	nagy
A beszerzés fontossága	kicsi	Rutintermékek	Szűk keresztmetszetű termékek
	nagy	Befolyásolható termékek	Stratégiai termékek

14. ábra Krajlic-mátrix¹⁵

¹⁵ Forrás: Saját szerkesztés online tananyag alapján
(<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/a-szallitok-versenyeztetese/vevo-szallito-kapcsolatok>)

A mátrix a beszerzés fontossága és a kockázat alapján csoportosítja a termékeket. A beszerzés fontossága belső kockázatot jelent és azt mutatja, milyen hatással van a vállalatra, ha egy terméket nem sikerül beszerezni. A beszerzés kockázata annak a valószínűségét mutatja, hogy az adott terméket nem sikerül megvásárolni. A mátrixban 4 fő termékcsoporthoz van. A stratégiai termékek elengedhetetlenek a vállalat alapvető tevékenységének végzéséhez.

Stratégiai termékek beszerzésénél célszerű stratégiai partnerkapcsolatot kialakítani a szállítóval, mivel ezeknek a termékeknek a beszerzése gyakran jelent problémát.

A szűk keresztmetszetű termékek közepesen nélkülözhetők, de beszerzésük néha nehézségekbe ütközhet. Célszerű kapcsolatorientált viszony kialakítása a szállítóval, így csökkenthető a kockázat.

A befolyásolható termékek fontosak a vállalat számára, de az inputpiacon több szállító is elérhető, ezért a vállalatnak alternatív döntési lehetősége van. Mindig az adott esettől függ, hogy milyen kapcsolatmenedzsment modellt alkalmaznak.

A rutintermékek esetében általában a tranzakció-orientált megoldást alkalmazzák, mivel nem célszerű jelentős erőforrásokat lekötteni az ilyen típusú termékek beszerzésére, hiszen nem lényegesek a működés szempontjából, és beszerzésük is biztosított. A cél az, hogy a lehető legjobb áron jussunk ezekhez a termékekhez.

Egy másik értelmezés szerint a vevő és szállító kapcsolatát kétféle modellel tudjuk szemléltetni. Az egyik a versenyeztető modell, a másik az együttműködési modell.

Versenyeztető modellnél az ár a szempont, melynek alapján a vevők kiválasztják szállítóikat. A legalacsonyabb árat úgy lehet elérni, ha versenyeztetik a szállítókat. A szállítót ez a modell ellenfélként kezeli. A versenyeztető modell következménye, hogy a vevők bizalmatlanok a szállítókkal. A leggyakoribb alkalmazott módszerek ilyen modell esetében a szabványosítás, standardizálás; a szállítót váltás költségeinek minimalizálása; a vertikális integráció lehetőségének fenntartása; és a megrendeléseket több szállítónak adása.

Az együttműködési modellben az együttműködésen van a hangsúly, ahol a cél a vállalati versenyképesség javítása. A vállalati célok elérését leginkább az biztosítja, ha a szállítók száma minél kisebb, és ezekkel a szállítókkal olyan kapcsolatot lehet

kialakítani, amely az együttműködésen alapul. A vállalat partnerként tekint a szállítóra, a problémákat közösen igyekeznek megoldani.

Ha ebben a kapcsolatrendszerben gondolkodnak a vállalatok, előfordul, hogy egyszerre alkalmazzák mindkét modellt. A következő táblázatban két modell összehasonlítása látható különböző fontos szempontok alapján.

Versenyeztető modell	Tulajdonságok	Együttműködési modell
<ul style="list-style-type: none"> • a beszállító ellenfél • bizalmatlanság • elzárkózás és viták 	Kapcsolat jellege	<ul style="list-style-type: none"> • a beszállító partner <ul style="list-style-type: none"> • bizalmas • közös problémamegoldás
Sok	Szállítók száma	Egy vagy kevés
Egyszeri, rövid	Kapcsolat hossza	Közép vagy hosszú táv
Nincs	Közös tevékenység	Van
Elkülönül	Termelés, tevékenység	Összevont
Alkalmankénti	Rendelés	Gyakori
Győztes – vesztes	Tárgyalási stratégia	Győztes – győztes
Versenyeztetés	Szállítók kiválasztása	Tárgyalás

15. ábra Vevő és szállító kapcsolata¹⁶

5. Beszállítói értékelés az AQ Anton Kft-nél napjainkban

AZ AQ Anton Kft. komplex értékelési eljárással értékeli a beszállítóit. Több módszer is tartozik ide, de mindegyik lényege az, hogy számszerűen értékeljék a tényezőket. A módszer alkalmazása során meg kell határozni a fontosabb tényezőket, ezekhez súlyokat rendelni. A súlyok azt mutatják meg, hogy az egyes tényezők mennyire fontosak a vevő céljainak szempontjából. A módszer előnye az egyszerű eljárás és hogy más módszerekhez képest kevés szubjektív elemeket tartalmaz. A módszernek azért van

¹⁶ Forrás: Saját szerkesztés online tananyag alapján

(<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/a-szallitok-versenyeztetese/vevo-szallito-kapcsolatok>)

hátránya is, mégpedig az hogy egyes tényezők nehezen számszerűsíthetők, ezért figyelembe vételük is nehéz, illetve több érintett részleg bevonása miatt időigényes.

A beszállítók kategorizálva vannak, az értékelési rendszer csak az „A”, „B”, „Y” kategóriájú beszállítókra vonatkozik. A „C” és „X” kategóriájú beszállítókra nem vonatkozik az értékelés. Az AQ Anton Kft.-nél három fő értékelési szempont jelenik meg. Ezek a logisztikai, a minőségi és a kiszolgálási teljesítmény. A beszállítókat pontrendszer szerint értékelik, minden kritériumot azonos súlyozással.

5.1. Minőség

A minőségi teljesítménynél a működtetett minőségirányítási rendszer fejlettségét igazoló tanúsítványok meglétét, illetve a reklamációk előfordulását figyelik. A minőségi teljesítmény két összetevőből áll, ezek a minőségi mutató és környezetközpontú irányítási rendszerek. A szempont maximális pontszáma 8.

Minőségi mutató: A tárgyhóra eső összes beszerzési rendelés az adott beszállítóra. Kiszámolása a következőképpen történik: az ezen megrendelésekre kiadott reklamációk száma osztva a tárgyhóra eső összes beszerzési rendelés az adott beszállítóra. A maximálisan adható pont 4. 1-98%-os teljesítmény esetén 1 pont, 98,1-99% között 2 pont, 99,1-99,5% között 3 pont, 99,6-100% esetén 4 pont adható.

Rendszer tanúsítványok: Az összes elérhető pontszám 4. Amennyiben a beszállító rendelkezik az alábbi tanúsítványokkal, a következő pontokat kapja:

- ISO 9001 2,5 pont
- ISO TS 16949 vagy AS9100 0,5 pont
- ISO 14001 0,5 pont

További 2 pont adható terület specifikus bizonyítványért. Amennyiben a beszállító nem rendelkezik semmilyen érvényes tanúsítvánnyal, 0 pontot, vagyis 0%-ot kap ebben a kategóriában.

Szempont	Nem megfelelő	Megfelelő	Jó	Nagyon jó
Minőség (%)	1-98%	98,1-99%	99,1-99,5%	99,6-100%
Minőség, tanúsítványok	ISO 14001 + ISO TS 16949 ISO TS 16949 + AS 9100 ISO 14001 + AS 9100 ISO 14001 + ISO TS 16949 + AS 9100	specific certificate ISO 9001 AS 9100 + specific certificate ISO 14001 + specific certificate ISO TS 16949 + specific certificate	ISO 9001 + ISO 14001 ISO 9001 + ISO TS 16949 ISO 9001 + AS 9001 ISO TS 16949 + AS 9100 + specific certificate ISO 14001 + AS 9001 + specific certificate ISO 14001 + ISO TS 16949 + specific certificate ISO 9001 + ISO TS 16949 + AS 9001 ISO 9001 + ISO 14001 + ISO TS 16949 ISO 9001 + ISO 14001 + AS 9001 ISO 14001 + ISO TS 16949 + AS 9001 + specific certificate	ISO 9001 + specific certificate ISO 9001 + ISO 14001 ISO 9001 + AS 9100 + specific certificate ISO 9001 + ISO TS 16949 + specific certificate ISO 9001 + ISO TS 16949 + AS 9100 + specific certificate ISO 9001 + ISO 14001 + AS 9100 + specific certificate ISO 9001 + ISO 14001 + ISO TS 16949 + specific certificate ISO 9001 + ISO 14001 + ISO TS 16949 + AS 9100 ISO 9001 + ISO 14001 + ISO TS 16949 + AS 9100 + specific certificate

16. ábra A rendszertanúsítványok értékelése¹⁷

5.2. Logisztika

Szintén két részszepontról áll: a határidőre történő teljesítés, valamint a fizetési feltétel. A szempontra összesen 8 pont kapható.

Határidőre történő szállítás: 100%-os teljesítménynek számít, ha a megrendelés a kért és visszaigazolt határidőre, vagy az azt megelőző 5 munkanapon belül kerül teljesítésre.

Számítás módja: Időre teljesített beszerzési rendelések a tárgyhóban beszállítónként osztva az összes beszerzési rendelés beszállítónként, majd ez a hányados szorozva százzal. Összesen 4 pont érhető el. 90%-os eredményért 1 pont, 90,1-95%-os teljesítmény között 2 pont, 95,1-98% között 3 pont, 98,1-100% esetén 4 pont jár.

Fizetési határidő: Szerződéses, illetve céginformációs adatlapon megadott, az AQ Anton Kft. vállalatirányítási rendszerében rögzített fizetési feltétel.

A számítás módja: Beszállítóra vonatkozó fizetési feltétel napokban a tárgyhóra vonatkozóan átlagolva. Maximum adható pontszám 4. A pontok a következőképpen oszthatók ki: 29 napnál kevesebb idő esetén 1 pont, 30-44 nap közötti teljesítés esetén 2 pont, 45-55 nap közötti idő esetén 3 pont, 56 nap felett 4 pont adható.

Szempont	Nem megfelelő	Megfelelő	Jó	Nagyon jó
Időre szállítás (%)	1-90%	90,1-95%	95,1-98%	98,1-100%
Fizetési feltétel (nap)	0-29	30-44	45-55	56-

17. ábra A logisztika szempont értékelése¹⁸

¹⁷ Forrás: Saját szerkesztés az AQ Anton Beszállító_értékelés_szempontjai.pdf fájlja alapján

¹⁸ Forrás: Saját szerkesztés az AQ Anton Beszállító_értékelés_szempontjai.pdf fájlja alapján

5.3. Kiszolgálási teljesítmény

Három részből áll az értékelés, ezek: reklamációk kezelése, megrendelések visszaigazolása és kiszolgálási színvonal. A szempontok az anyaggazdálkodási csapat értékelése alapján kerülnek meghatározásra. A szempont összpontszáma 12.

Reklamációk kezelése: Alapértelmezetten 100%-os teljesítményt kapnak a beszállítók, tehát összesen 4 pontot. Ha adott hónapban probléma volt a reakcióidővel (-50%) és/ vagy a problémamegoldás hatékonyságával (-50%) pontlevonás jár az anyaggazdálkodási munkatárs értékítélete alapján.

Megrendelések visszaigazolása: Elérhető összpontszám 4. Alapértelmezésben maximális 100%-os teljesítményt kap minden beszállító. Abban az esetben, ha az adott hónapban probléma volt a megrendelések visszaigazolásának a határidejével (-50%) és/ vagy az adatok pontosságával (pl: esedékességi dátum (év/hónap/nap), ár, mennyiség, fuvarparitás) (-50%) pontlevonás jár az anyaggazdálkodási munkatárs értékítélete alapján.

Kiszolgálási színvonal: Minden beszállító 100% maximális teljesítményt kap alapértelmezetten. A beszerző szubjektív döntés alapján rendelkezhet pontlevonásról a beszállító esetleges hibáit figyelembe véve. Ilyen hiba, ha nincs meg a megfelelő kommunikáció, a tárgyalási hatékonyság, a problémák feltárásának megvalósulása (prevenció), fejlődési törekvései, árképzésre való nyitottság.

Szempont	Nem megfelelő	Megfelelő	Jó	Nagyon jó
Reklamációk kezelése	Az anyaggazdálkodási csapat értékelése alapján.	Az anyaggazdálkodási csapat értékelése alapján.	Az anyaggazdálkodási csapat értékelése alapján.	Az anyaggazdálkodási csapat értékelése alapján.
Rendelések visszaigazolása				
Szilgáltatási színvonal				

18. ábra Kiszolgálási teljesítmény értrékelése¹⁹

5.4. Értékelés eredménye és elemzése

A beszállítókat értékeléseik alapján 3 kategóriába sorolják. A következő ábra szemlélteti a besorolást, valamint a hozzá tartozó értékelési eredményeket.

¹⁹ Forrás: Saját szerkesztés az AQ Anton Beszállító_értékelés_szempontjai.pdf fájlja alapján

	Minimum pontszám	Maximum pontszám	Százalékok
Megfelelő	21,3	28	76-100%
Elfogadható / javítandó	14	21	50-75%
Nem megfelelő	7	13,7	25-49%

19. ábra Beszállítói értékelés eredménye, a beszállítók eredmény szerinti besorolása²⁰

A beszállítók teljesítményükről havonta kapnak visszajelzést. A visszajelzés tárgyéves adatokat tartalmaz havi bontásban. Valamint a beszállítók az értékelési szempontokat is kézhez kapják. Az AQ Anton Kft. beszerzési és minőségi irányítási csapata kijelöli azoknak a beszállítóknak a körét, akik az „Elfogadható”/ „Javítandó” kategóriába esnek és ahol további intézkedés szükséges.

A beszállítói értékelés elemzése a minőségirányítási vezető és a stratégiai beszerző felelőssége, melyet havi rendszerességgel végeznek. Az elemzés elkészítésében részt vesz az anyaggazdálkodási elemző és az anyaggazdálkodási koordinátor is.

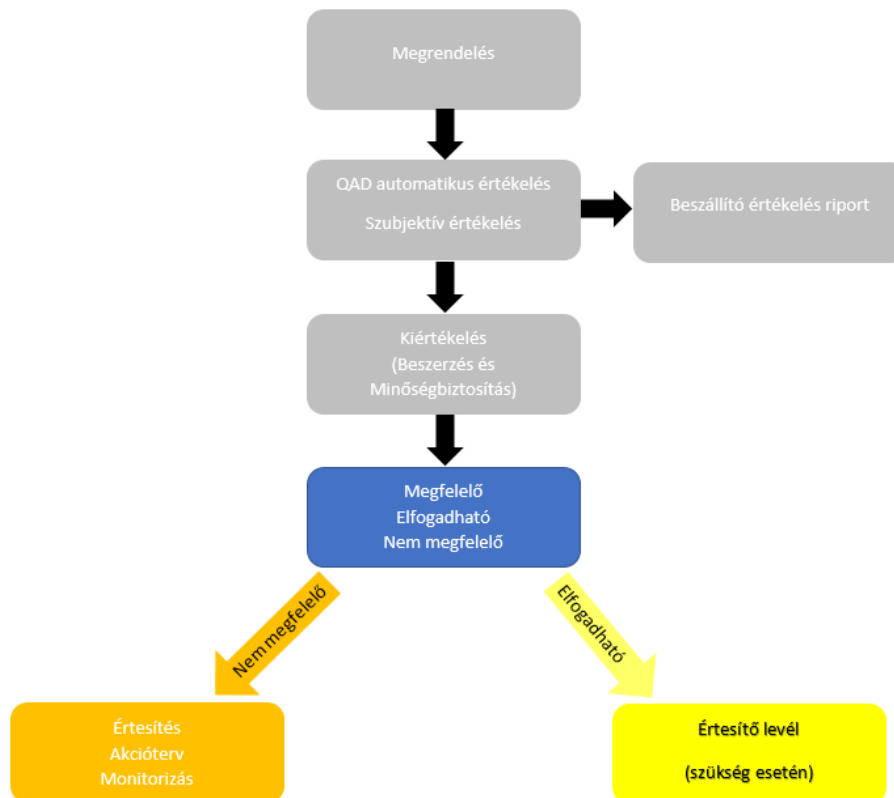
Az „Elfogadható” besorolású beszállítókat a felelősök megvizsgálják, kijelölik azoknak a beszállítóknak a körét, ahol további intézkedés szükséges. Az osztályozás fő szempontja a termelési folyamattal/termékkel kapcsolatos kockázat.

A beszállítót írásban kell értesíteni a nem megfelelő teljesítményéről, amennyiben a szempontok érvényesek rá.

Amennyiben valamely beszállító „Nem megfelelő” besorolást kap a havi teljesítmény alapján, a következő történik. A beszállítót írásban értesítik a nem megfelelő teljesítményéről. Bekérnek egy teljesítmény javítására vonatkozó intézkedési tervet, melyet 10 munkanapon belül el kell juttatniuk a céghez. A minőségirányítási vezető és a stratégiai beszerző kiértékeli a tervet, ha szükségesnek ítéli, meghatározza a további teendőket, és a teljesítmény javulásáig folyamatosan monitorozza azt.

Az értékelés folyamatát szemlélteti a következő ábra:

²⁰ Forrás: Saját szerkesztés az AQ Anton Beszállító_értékelés_szempontjai.pdf fájlja alapján



20. ábra Beszállító értékelésének folyamata²¹

5.5. Beszállítói kockázatelemzés és kockázatértékelés

A kockázatértékelést minden üzletágba árut szállító vagy szolgáltatást nyújtó partner esetén el kell végezni a következő instrukciók szerint: új „A” és „B” kategóriába eső szállító esetén a partner szállítói törzsbe történő rögzítése előtt. Minden elfogadott „A” és „B” kategóriájú szállító esetén éves felülvizsgálat szükséges. Minden inaktív „A” és „B” kategóriás szállító esetén, ha velük szemben újra megrendelést kívánnak kezdeményezni. Az „Y” kategóriába eső szállítókra előre meghatározott 75%-os szintet alkalmaznak, ezért nem szükséges az éves felülvizsgálat sem. Az inaktív státuszban lévő „A” és „B” szállítók esetén a kockázatértékelés lefolytatásának végéig inaktív státuszban maradnak. Az „Elfogadott” státusz beállítása csak „Approved” vagy „Approved with remarks” kockázati besorolás után történhet. A szállítóval kapcsolatban álló végrehajtó személy kiküldi a Kockázatértékelési kérdőívet.

²¹ Forrás: Saját szerkesztés az AQ Anton Kft. munkautasítása, Utasítás szállítók értékeléséhez_Ver08.pdf fájlja alapján

A kérdőív két részből áll. Az első részben a beszállító, a második részben pedig a végrehajtó személy érintett. A kérdőívet a beszállítók Excel fájlban kapják meg. A fájl tartalmaz egy útmutatót is. Ebből kiderül, hogy a pontszámok milyen szintű kockázati tényezőt jelentenek, valamint az értékelési szempontok részletes leírását. A pontrendszerben 0-tól 3-ig van a pontozás. A 3-as jelöli az alacsony kockázati tényezőt, míg a 0 a kiugró kockázatot jelenti. A szempontok csoportosítva vannak a következőképpen: pontos szállítás; minőség; környezet és biztonság; humán erőforrás valamint vevői elégedettség. Az értékelési szempontokból 14 van. A szempontok betűvel és számmal vannak jelölve, B betűvel és 1-től 14-ig tartó számozással a következőféleképpen: B7 vagy B11. Az értékelési fülön már csak röviden és tömören összefoglalva szerepel a szempont. A második rész, melyet az AQ Anton Kft. tölt ki, szintén jelölve van, az előzőhöz hasonlóan betűvel és számmal, például A2 vagy A16. Ezekből az értékelési szempontokból 17 van.

Miután a beszállító és a végrehajtó személy (aki lehet logisztikai asszisztens, adminisztrátor vagy beszerző) is kitöltötték a megfelelő részeket, a stratégiai beszerző elvégzi a kockázatértékelést, majd rögzíti az eredményt a Kockázatértékelési eredmény dokumentumban. Ebben a dokumentumban minden elvégzett kockázatértékelési eredmény nyomon követhető.

Kockázatértékelés eredménye: A formalapon adott szempontok alapján történő értékelés eredménye a kapott pontszámokól adódik. A besorolás a következő kockázati szintek szerint történik (a kategóriák értelmezése a 3.4.-es fejezetben olvasható):

- Approved/ Jóváhagyott
- Approved with remarks/ Jóváhagyott (megjegyzéssel)
- Not approved/ Elutasított

A kockázatértékelési eredmény szintén egy Excel fájlban készül. Tartalmaz egy kitöltési útmutatót, a kérdőívelemzést, valamint egy alap adatokat tartalmazó táblázatot. A kitöltési útmutatóban a pontozási rendszer és a kockázati besorolási szintek találhatóak. A pontozás eltérő a kérdőívhez értékeléséhez képest, itt 0-tól 4-ig van az értékelés, viszont a nullás pontszám csak a minőségi rendszer és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) magatartási kódex szempontok esetén adható. Adható még akkor, ha az AQ Anton Kft. speciális követelményt támaszt a beszállítóval szemben, a speciális követelmények értékelésénél. Ha nincs speciális követelmény, akkor ezt a nézőpontot nem kell értékelni.

Az 1-től 4-ig értékelésnél pedig az 1-es a legrosszabb pontszám. Ennek a jelentése az, hogy nem felel meg az AQ Anton Kft. elvárásainak. A legjobb 4-es pontszám jelentése pedig az, hogy megfelel vagy meghaladja a cég elvárásait, a gyakorlat és/vagy folyamatok kitűnően működnek. Ezeket a számokat az Értékmezőben kell megadni, a pontszám 5-szörös, 10-szeres, 15-szörös súlyozással kerül kiszámolásra. A pontszámok súlyozott összértéke 2000 lehet. Az eredményt százalékban adjuk meg, amit úgy számolunk, hogy a pontszámokat összeadjuk, majd elosztjuk a maximális pontszámmal.

Ha a beszállító magas kockázati szintet ért el az elemzés során, akkor nem kaphat „Elfogadott” státuszt. Ilyen esetben a végrehajtó személynek tájékoztatnia kell a partnert az elért eredményről, annak kritikus pontjairól, ahol javító intézkedéseket kell hoznia. A cél a kockázat csökkentése. Ez a kockázat elkerülését, a forrásának megszüntetését, az okozó tényező bekövetkezésének valószínűségét vagy a következmények csökkentését, a kockázat megosztását, valamint a megtartását foglalja magába.

Kockázat megtartása esetén a megalapozott döntést megfelelően alá kell támasztani. A beszállító javítási intézkedései alapján újra szükséges a kockázatelemzés, melyet a beszállító a stratégiai beszerzővel együttműködve tölt ki. Ha a beszállító kockázati szintet vált, akkor megkapja az „Approved” vagy az „Approved with remarks” státuszt. Magas kockázati szint elfogadása csak ügyvezetői jóváhagyással és indokolt esetben történhet.

5.6. Beszállítók értékelése a cég felvásárlása előtt

Mielőtt az AQ Group AB felvásárolta volna az Anton Kft. –t, egyéni értékelő rendszere volt, mely a következőképpen épült fel. Fő pillérei a logisztika és a minőségi teljesítmény voltak. A két összetevő fejenként 25 pontot ért.

A logisztikai teljesítmény két összetevőből állt, melyek a határidőtartás és a mennyiségi teljesítmény voltak. A határidő megtartásánál 100% járt, ha a kért és visszaigazolt határidőre vagy az azt megelőző 3 munkanapon került teljesítésre. Minden határidőn túli rendelés esetén megrendelésenként 10% hibapont járt, mely levonásra került az összesen kapható pontszámból esetenként. A mennyiségi teljesítés szempontnál 100%-os teljesítménynek számított, ha a megrendelt mennyiség minimum 50%-a teljesítésre került. Amennyiben 50% vagy az alatti mennyiségi teljesítés történt, hibás teljesítésnek minősült ezért 10% levonás járt az összesen elérhető pontszámból

esetenként. Szolgáltatások esetében a logisztika teljesítmény automatikusan 100% volt. Késedelmes teljesítés esetén minőségi reklamációt vont maga után.

A minőségi teljesítmény is két összetevőből állt, melyek a tanúsított minőség és/vagy környezetközpontú irányítási rendszerek és a beszállítói reklamáció voltak. Rendszertanúsítványok meglétéért különböző pontok jártak. ISO 9001 tanúsítványért 15pont járt, ISO TS 16949 vagy AS9100 valamint ISO 14001 tanúsítványért 2,5 pont – 2,5 pont járt. Területspecifikus tanúsítványokért, például akkreditáció, további 10 pont volt adható, de a maximális pontszám kategórián belül 20 pont volt. Reklamáció kategóriában az elérhető maximális pontszám 30 volt. Minőségi reklamáció esetén 15 pont levonása járt. Szolgáltatások esetében a késedelmes teljesítés is minőségi reklamációt vont maga után. Amennyiben az Anton Kft. –nek extra költséget okozott a reklamáció, úgy a levonás értéke az összes 30 pont volt. Adminisztratív reklamáció esetén 5 pont levonás járt. Adminisztrációs reklamációként azokat a dokumentációs eltéréseket kezelték, melyek a termék minőségét nem befolyásolták, azonban a dokumentáció nem felelt meg teljesen az elvártaknak. Például a szállítólevélen, számlán történt adminisztrációs hibák, illetve ha a szállító nem küldte a szállítmányhoz szükséges minőségi dokumentumokat.

A szállítókat teljesítmény alapján 4 csoportba osztották, ezek: A, B, C és D osztály voltak. „A” osztályú beszállító 100 és 90 pont közötti eredményt ért el az értékelés során, „B” osztályú beszállító 89 és 80 pont között teljesített. „C” osztályba azokat a beszállítókat sorolták, melyek az értékelés során 79-60 pont közötti eredményt értek el. „D” osztályú beszállítóként tartották számon az értékelés során 59 pont alatt teljesített beszállítókat.

5.7. Hol buknak el a beszállítók?

Megvizsgáltam a szállító értékeléseket, majd az összesített eredményt is. A következő táblázat ezeket az eredményeket mutatja.

Evaluation type	jan	feb	march	april	may	june	july	aug	sep	oct
Quality:	96%	98%	100%	100%	99%	99%	99%	100%	99%	99%
Certificates:	22%	21%	20%	19%	17%	17%	17%	17%	17%	16%
OTD:	62%	65%	54%	65%	66%	71%	69%	67%	66%	65%
Terms of payment:	51%	50%	48%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	46%
Handling of Complaint:	100%	100%	100%	99%	100%	99%	100%	100%	100%	100%
Order confirmation:	100%	100%	100%	98%	100%	99%	100%	100%	100%	100%
Service Spirit:	100%	100%	100%	98%	100%	99%	100%	100%	100%	100%
Average:	76%	76%	75%	75%	75%	76%	76%	76%	75%	75%

21. ábra Éves beszállítói értékelés eredménye 2017-ben²²

Ebben a fejezetben a kritikus pontokat szeretném megtalálni, ahol a beszállítók a legtöbb pontot, illetve százalékot veszítik az értékelésben. A táblázatból kiderül, hogy a Service Spirit, az Order Confirmation, a Handling of Complaint valamint a Quality szempontokkal általában problémamentesek. A legtöbb gond a Certificates, On time delivery és Terms of payment kategóriáknál adódik. A kategóriák jelentését és értékeléseit a 3.1. –es és 3.2.-es alfejezetekben, illetve a 14. ábra segítségével már szemléltettem. Az elemzés elvégzéséhez éves átlagot számoltam minden kategóriából, majd ebből számoltam egy százalékos hibamegoszlást, melyet a következő táblázat reprezentál.

Értékelési szempontok	Átlagértékek	Köztes számítás	Százalékos hibamegoszlás
Quality:	98,98%	1,02%	0,60%
Certificates:	18,32%	81,68%	47,83%
OTD:	65,03%	34,97%	20,48%
Terms of payment:	47,73%	52,27%	30,61%
Handling of Complaint:	99,79%	0,21%	0,12%
Order confirmation:	99,68%	0,32%	0,19%
Service Spirit:	99,71%	0,29%	0,17%
Average:	75,60%	170,77%	100,00%

22. ábra Százalékos hibamegoszlás a beszállítói értékelésben²³

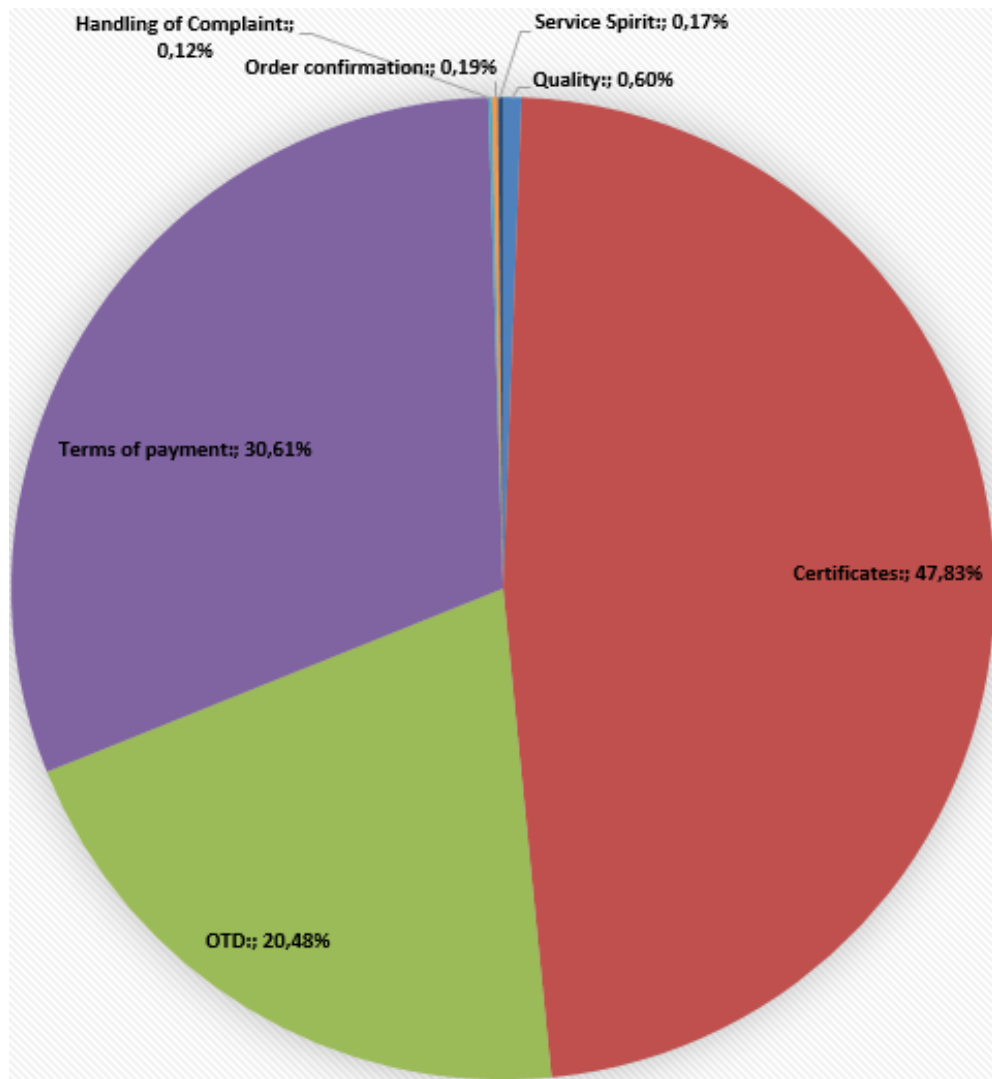
Az átlagértékek kiszámítását egyszerű számtani átlaggal számoltam az előző táblázat adataiból. A köztes számítás a fennmaradó értéket jelenti. Fennmaradó érték alatt az (1-Átlagérték) számolást értem. Az utolsó sorban ezeknek az adatoknak az összege található. A százalékos hibamegoszlást úgy számoltam ki, hogy a köztes számítás

²² Forrás: AQ Anton Kft. QAD rendszeréből lekérve 2017.10.31.-én

²³ Forrás: Saját szerkesztés

értékeit, szempontonként osztottam az összeggel. Például a Quality százalékos megoszlása $1,02/170,77 = 0,60\%$. A többi szempontnál ugyanígy jártam el. Ezekből az értékekből kiderül, hogy melyek azok a szempontok, amelyek a leginkább kritikusak. Az átláthatóság érdekében készítettem egy diagrammot, mely a hibamegoszlásokat mutatja.

Jól látható a következő ábrán, amit már korábban is megállapítottam, hogy a kritikus hibák a Certificates, OTD valamint Terms of payment kategóriáknál vannak. Ezekből az adatokból több következtetés is levonható. Megállapítható például, hogy sok beszállítónak nincsenek megfelelő tanúsítványai. A fizetési határidő is lényeges hibaszázalékot mutat. A határidőre történő szállításnál is problémák vannak. A többi kategória értékelése nagyon jól teljesített, ezért azokat nem elemzem. A hibák adottak, ezekre szeretnék megoldást találni.



23. ábra Értékelés százalékos hibamegoszlása²⁴

Az OTD kategória alatt az időre szállítás értendő, amely kategóriánál hiba van, ha több mint 5 nappal korábban vagy pedig az ígért határidő után érkezik be az áru. Ezen a hibán az értékelő rendszerben úgy gondolom nem szükséges változtatni. A cég működéséhez a pontos szállítás fontos, inkább a beszállítókat lehetne valamilyen formában ösztönözni a pontosabb szállításra.

A Terms of payment kategóriánál a hibát az jelenti, hogy a szállítók 55 napnál rövidebb fizetési feltételt adnak meg. Ezzel kapcsolatban szerződésben megállapodtak, melyet mindkét fél elfogadott. Inkább arra lenne célszerű törekedni, hogy a szerződés megkötésekor lehessen megegyezni a beszállítóval az 55 napos határidőről.

²⁴ Forrás: Saját szerkesztés

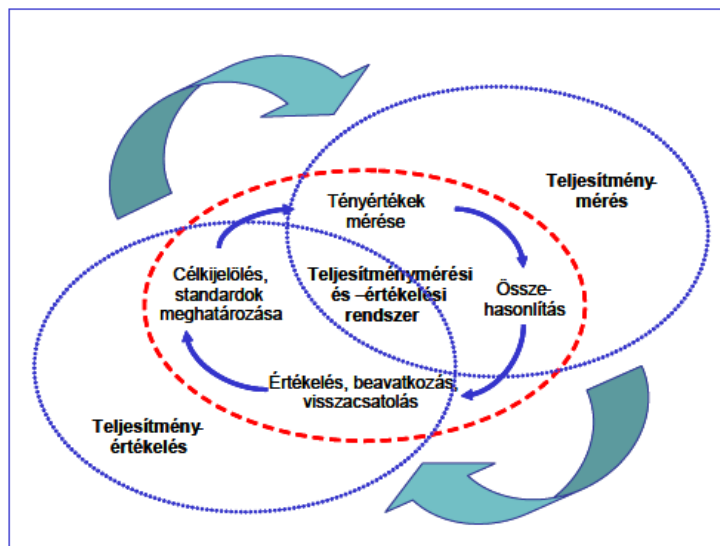
A Certificates kategória a tanúsítványokat értékeli. Fontosnak tartom ezt a kategóriát, de nem minden beszállítónál. Ez az a kategória, mely a 2017-es értékelések alapján a legkevesebb értékátlagot érte el. Felmerült bennem a kérdés, hogy vajon minden beszállítótól elvárhatók ezek a szabványok. Véleményem szerint figyelembe kellene venni az adott beszállító tevékenységi körét, valamint azt, hogy ehhez a tevékenységhez szükséges-e vagy elegendő-e a szállító által birtokolt tanúsítvány.

6. Teljesítménymérés és teljesítményértékelés

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a teljesítmény valamely tevékenység mérhető eredménye. A teljesítménymérés:

„valamely tevékenység hatásosságának és hatékonyságának mérési folyamata, valamint a múltbéli cselekedetek számszerűsítése, ahol a mérés a számszerűsítés folyamata, a múltbéli cselekedet pedig meghatározza a jelenlegi teljesítményt.”²⁵

A teljesítménymérésnek és -értékelésnek meghatározott logikai sorrendje van. Az egymást követő feladatok egy szabályos ciklust alkotnak. Ezt a körforgást szemlélteti a következő ábra.



24. ábra A teljesítménymérés és -értékelés szervezeti ciklusa²⁶

²⁵Andy Neely – Chris Adams – Mike Kennerley: Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, 2004.

²⁶ Székely Ákos: Teljesítménymérés és -értékelés a magyarországi víziközmű szektorban PhD értekezés, Budapest, 2005., 57. oldal

Számos teljesítménymérési rendszer áll rendelkezésre, amelyek az egyik legfontosabb menedzsmentfunkciót, a tudatos vállalatirányítás egyik pillérét, a tervezést igyekeznek támogatni. A teljesítménymérési rendszer kialakítása és működtetése egy időigényes, összetett feladat. A kialakítása négy lépésből álló folyamat, amely áll tervezésből, mint a teljesítménymutatók kiválasztása és a mérőszámok definiálása; kialakításból, mint a rendszerek és eljárások kialakítása, illetve a célok, szándékok kommunikálása; megvalósításból és működtetésből, mint a rendszerek és eljárások alkalmazása, valamint a teljesítménymutatók alkalmazása a vállalatvezetésben; és megújításból, mint az alkalmazás gyakorlatnak frissítése és relevancia felülvizsgálata.

Az 1990-es évekig teljesítmény alatt a vállalkozások a gazdasági – pénzügyi – teljesítményüket és vagyonteremtő készségüket értették. Ezek a mutatószámok a hagyományos számviteli kimutatásokra épülnek, amelyek nem tudják kezelni a hosszabb távú megközelítést. A pénzügyi mutatók általában összevontan jelennek meg, s nem alkalmasak az operatív szintek teljesítményének értékelésére. A hagyományos rendszerek nem kapcsolódnak a vállalati stratégiákhoz. Azonban egyre inkább az érték a teljesítmény legfőbb mércéje, ezért a hagyományos pénzügyi alapú teljesítménymérő rendszerek helyett a modern, integrált módszerek kerülnek előtérbe. Ilyen modern rendszer például a Balanced Scorecard, a Teljesítményprizma (Performance Prism), a Tudásmérleg (Wissenbilanz) stb.

A 21. században a szervezeteknek figyelembe kell venniük valamennyi érintett igényeit és elvárásait. Fennál a veszélye annak, hogy ha a szervezet nem elégíti ki az igényeket és az elvárásokat, akkor az érintettek visszautasítják az együttműködést. Ez az esemény általában kevesebb tőkét és vevőt, gyengébb munkamorált, nagyobb elővigyázatosságot és magasabb költségeket jelent. A teljesítmény méréséhez, teljesítménymutatókat kell bevezetni, melyeket rendszerbe is lehet foglalni. Három kérdés alapján tudjuk rendszerezni a mutatókat. A kérdések pedig, hogy „mit mérünk?“, „hogyan mérünk?“ és „hogyan használjuk?“. A kérdéseken belül is fel lehet osztani a mutatókat. Mélni lehet a versenyelőny-forrásokat, a folyamatorientációt, valamint a külső és belső hatékonyságot. Versenyelőny-források alatt érthetők pénzügyi és nem pénzügyi elemek. Pénzügyi tevékenység például a költség vagy a finanszírozás, míg a nem pénzügyi szempontok a minőség, az idő a termelékenység, a rugalmasság, az innovációs készség, stb. Folyamatorientáció alatt az inputok, a tranzakciók, valamint az eredmény

értendők. Külső vagy belső hatékonyság szempontjai a hatékonyság és a gazdaságosság. A mérés módja két fő részre osztható különböző szempontok alapján, melyek a mérhetőség és az információforrás.

A mérhetőségnek két típusa van, az objektív, amely mért és kvantitatív, illetve a szubjektív, amely véleményen alapuló és lehet kvalitatív vagy kvantitatív. Az információforrás lehet belső vagy külső. Külső alatt az ügyfél, a beszállító vagy éppen a versenytárs érthető. A használat három szempontcsoportba rendezi a mutatókat. Az első a referencia, ide tartozik a benchmarking és az összehasonlítás saját adatokkal. A második csoport a kölcsönhatásokkal foglalkozik, amelyek lehetnek integrált rendszerek vagy egyedi mutatók, az összefüggések elemzése nélkül. Végül a harmadik szempontcsoport a következményeket foglalja magába. A következmény lehet döntéstámogatás, értékelés, motiváció vagy akár semmi.

6.1. A Balanced Scorecard

1990-ben Robert Kaplan és David Norton egy közös kutatási projekt keretében, különböző vállalatok vezetőinek a segítségével egy új termelésértékelési rendszer kidolgozásába kezdett. A kutatás során egy új innovatív vállalati Scorecard kialakítása volt a cél. A figyelem középpontjába egy többdimenziós Scorecard került. A végeredmény a kibővítéshez vezetett, ez az, amit ma Balanced Scorecard-nak (magyarul Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószámrendszer, továbbiakban: BSC) nevezünk. Ez a felállás négy különböző nézőpont köré csoportosította a mutatókat, melyek: pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, valamint innováció és tanulás.



25. ábra A Balanced Scorecard mutatócsoportjai²⁷

27 Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2004.

A rendszer célja, hogy egyensúlyt teremtsen a rövid és hosszútávú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a visszatekintő és előrejelző mutatók, valamint a külső és belső teljesítménymutatók között. A nézőpontok mutatói ok-okozati összefüggésben állnak egymással. A rendszer nem más, mint a küldetések és stratégiák konkrét célokká és mutatókká történő lebontása. A mutatószámrendszer tartalmaz objektív értékelést lehetővé tevő eredménymutatókat, illetve szubjektív ítéletalkotástól függő teljesítményokozókat. A BSC egyik alappillére, hogy a mutatóknak a szervezet minden szintjén, minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszer részét kell képeznie. A BSC mutatóit a szervezet stratégiájához kapcsolják, hogy a teljesítményértékelési rendszer teljes összhangba kerüljön a kitűzött stratégiákkal. A rendszer egyre nagyobb hangsúlyt fektet a nem anyagi jellegű erőforrásokra is.

„A BSC az üzleti egység stratégiájának lefordítása olyan, egymással összefüggő mutatószámokra, amelyek mind a hosszú távú stratégiai célokat, mind pedig a célok eléréséhez vezető mechanizmusokat meghatározzák.”²⁸

A BSC rendszerében azokat az eredménymutatókat és teljesítményokozókat kell feltüntetni, amelyek versenyelőnyt teremtenek, és explicit módon hozzájárulnak a szervezet által kitűzött célok teljesítéséhez. A módszer legjobban a stratégiai üzleti egységek szintjén valósítható meg.

A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószámrendszer, hanem egy mérés-központú stratégiai menedzsmentrendszer, amely segítségével megvalósíthatóvá és nyomon követhetővé válik a stratégia megvalósítása, illetve megvalósulása. A BSC elsődleges célja az, hogy a vállalat vezetői számára átláthatóvá és ellenőrizhetővé tegye a jövőkép és a stratégiai által meghatározott célok felé való haladást. A BSC célja és feladata a vállalati stratégia közvetítése.

Az üzleti egység céljait rendszeresen (legalább évente) felül kell vizsgálni. A pénzügyi célok meghatározásakor három alapvető kérdés merül fel. Ezek az árbevétel

²⁸Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2004.

növekedése és összetétele, a költségsökkentés és a termelékenység növekedése, illetve az eszközkishasználtság és beruházási stratégia.

Az alapvető mutatócsoport mutatói a piaci részesedés, az új vevők/újonnan szerzett vevők, a megtartott/visszatérő vevők, a vevői megelégedettség és a vevői jövedelmezőség.

Ezek a mutatók szinte minden szervezet BSC-jében megtalálhatóak, ugyanakkor a hatékonyságot figyelembe véve a mutatókat a legjövödelmezőbb vevői célcsoport igényei szerint kell kialakítani.

A működési folyamatok három jól elkülöníthető szakaszra osztható, ezek az innovációs folyamat, az előállítási folyamat és az értékesítés utáni szolgáltatások.

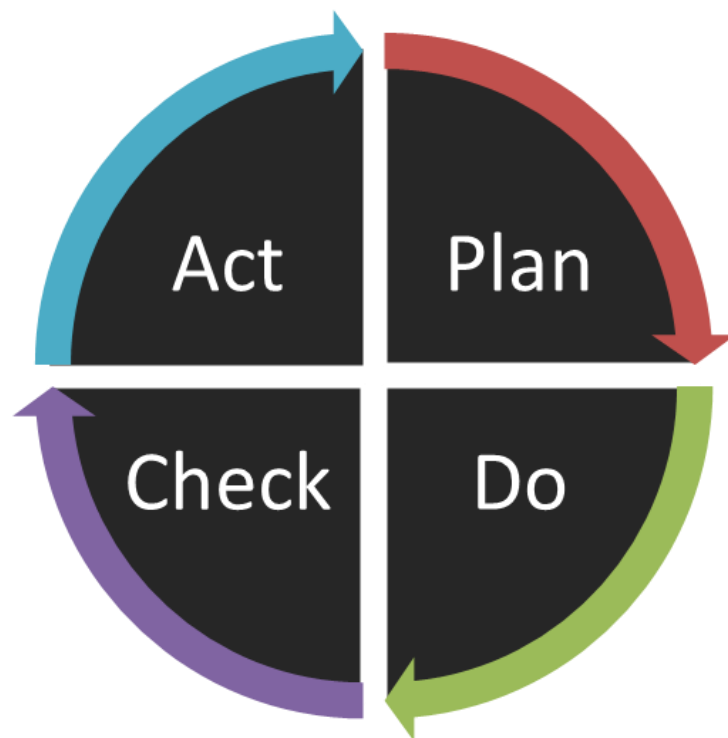
A BSC tanulás és fejlődés nézőpontja azt hangsúlyozza, hogy a reáleszközökbe történő befektetések mellett nagyon fontosak a szervezeti infrastruktúrába (amely magába foglalja az emberek, a rendszerek és az eljárások összességét) történő befektetések is. Ebben a nézőpontban a következő kategóriák alakult ki: az alkalmazottak képességei, az TQM – A teljes körű minőségirányítás

A TQM egy szervezetfejlesztési eszköz és a szervezet azon képességeinek kialakítására és működtetésére szolgál, amelyek lehetővé teszik a folyamatosan változó külső és belső igények kielégítését. Használható a TQM a vezetés fejlesztésére is. A TQM nem csak filozófia és elvek gyűjteménye, mert a módszerei és az eszköztára lehetővé teszik a megvalósítást is. A legfejlettebb minőségbiztosítási megoldásként tartják számon. A TQM a pazarlás, a tévedések és a hibák többségéért a felelősséget a vezetőkre hárítja, ugyanakkor a nyereség zömét is a vezetőknek tulajdonítja.

A TQM-nek öt alapelve van, ezek tekinthetők a legfontosabbnak: az összpontosítás a külső és belső vevőkre és felhasználókra; a folyamatok folyamatos fejlesztése; a dolgozók teljes körű részvétele; a vezetés, valamint a részvétel a többi szervezettel közös tanulásban. Az alapelvekben az a közös, hogy megvalósításukhoz szükséges fő tényező az ember, ezért motiválni kell az embereket, csoportmunkával vagy az oktatásuk és képzésük segítségével. Az is közös az elvekben, hogy megvalósításukhoz számos módszer és eszköz fellelhető. A vevőkre és felhasználókra való odafigyelés alatt azt értjük, hogy mennyire tudjuk a szervezetünk működését és szolgáltatásait úgy alakítani, hogy mindig megfeleljünk az igényeknek és az elvárásoknak. Érteni és ismerni kell a vevők követelményeit. Az alkalmazottaknak részt kell vennie a totális minőség céljainak

kialakításában és elérésében. Oktatási és képzési programokkal elérhető, hogy minden alkalmazott támogassa a célkitűzéseket és a megvalósulásukat. Az alkalmazottakat legkönnyebben jutalmazással és dicsérettel lehet motiválni. A TQM egyéb elemei közé tartozik még a motiválás, az oktatás, képzés, a kommunikáció, az eszközök és módszerek, a folyamatok és a csapatmunka.

Mivel a követelmények változhatnak, mindig össze kell hasonlítani a termékeinket és szolgáltatásainkat az aktuális igényekkel, valamint a konkurencia kínálatával. A folyamatos fejlesztés célja a jobb minőség elérése. Bármely tevékenység javítható és fejleszthető egy modell segítségével. A PDCA ciklust a következő ábra szemlélteti.



26. ábra A PDCA ciklus²⁹

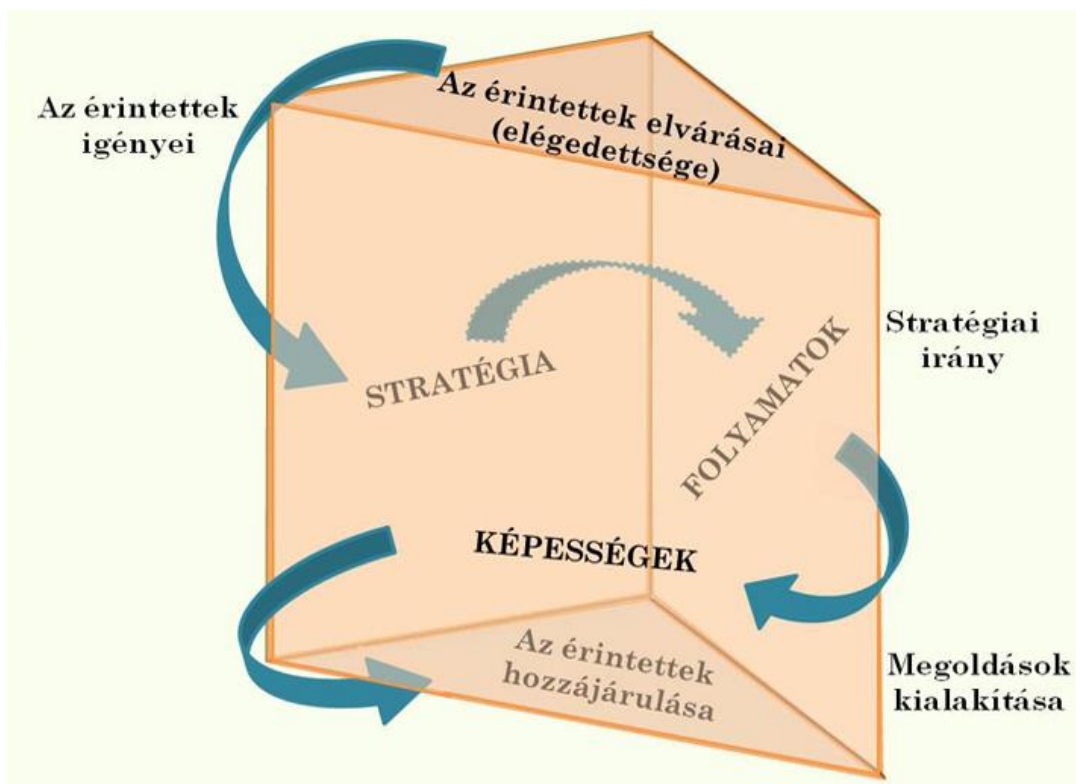
A módszer használata ciklusba rendeződik, ez a ciklus pedig a tervezés – végrehajtás – ellenőrzés – cselekvés, vagyis angolul plan – do – check – act. Ezt a ciklust nevezik PDCA ciklusnak. Először meg kell keresni a beavatkozás helyét, valamint a módját, ez a tervezés része. Ezután jöhet a végrehajtás része, majd meg kell nézni, hogy a változásokat a fejlesztett folyamat paramétereinek alapján hogyan alakulnak. Mindezek után standardizálni kell a folyamatot, hogy beépülhessen a napi rutinba, és a probléma

²⁹ Forrás: Saját szerkesztés

többet ne okozzon gondot. Ha az egyik probléma megoldódott, akkor a következővel kell foglalkozni, de annak a kiindulása már jobb körülmények között történik. A fejlesztés folyamatos, vég nélküli ciklusban működik, az elsőre épül a második, majd arra a harmadik, és így tovább.

6.2. A teljesítményprizma (Performance Prism)

A teljesítményprizma egy második generációs teljesítmény-menedzsment modell, amely az első generációs teljesítménymérési modellekre (pl. Balanced Scorecard) és különböző önértékelési módszerek kritériumrendszerére épít. Ez egy teljesítménymérési és -menedzsment eszköz, melynek az érintettekkel meglévő kölcsönös kapcsolat az alapja. Egy öttényezős keretként értelmezhető, melyet egy háromszög alakú hasáb formájában modelleznek. Az alapokat az érintettek elégedettsége és az érintettek hozzájárulása adják, a hasáb oldalait pedig a stratégia, a folyamatok és a képességek alkotják. Az elemzési keretet Andy Neely és munkatársai fejlesztették ki az 1990-es évek második felében. A teljesítményprizma egy átfogó, mégis könnyen áttekinthető modell, amely képes megragadni bármilyen üzleti tevékenység működésének a lényegét.



27. ábra A teljesítményprizma 5 tényezős modellje³⁰

³⁰ Forrás: Veresné dr. Somosi Mariann - Hogy a Orsolya: Teljesítménymenedzsment.

Az érintettek széles körére építi a logikáját, nevesíti a befektetőket, vevőket, munkatársakat, a szabályozó hatóságokat stb. Az érintettekkel való kapcsolattartást a kölcsönösség jellemzi. Fontos kérdés, hogy mit várnak el a vevőtől és hogy cserébe mit nyújtanak számára. Az érintettek közötti kapcsolat kétoldalú és kölcsönös, bár előfordul, hogy a gyakorlatban ezek kezelése nem kiegyensúlyozott. A teljesítményprizma az érintettek elvárásaiból és igényeiből kiinduló rendszer. A rendszer megalkotói arra hívták fel a figyelmet, hogy a stratégia már válaszként értelmezhető a vállalat érintettjeivel, környezetével való kapcsolatra. Ha tehát már tudjuk az érintettek elvárásait, meg tudjuk fogalmazni a stratégiai célokat. Ha a stratégia megvan, a következő, amit meg kell határozni, azok a kulcsfontosságú üzleti folyamatok. A folyamatok átfogják a vállalat teljes működési területét. A hasáb képességek oldala jelenti a vállalati működés versenyképességének építőköveit, mint a megoldások, technológiák, személyek és az infrastruktúrák kombinációi. Ezek teszik lehetővé a folyamatok végrehajtását és fejlesztését.

A prizma gyakorlati alkalmazása elsők között az angliai DHL -nél volt. Ezek a tapasztalatok azt mutatják, hogy a rendszer nem előíró, kötelező keret, hanem sokkal inkább egy gondolkodást segítő eszköz, mely ösztönzi a vállalat vezetőit és a döntéshozó csoportokat arra, hogy megfogalmazzák a vállalkozás számára kulcsfontosságú kérdéseket, melyek segítik az eredményes és hatékony működést, az üzleti teljesítmény fejlesztését. A teljesítményprizma segítséget nyújt abban is, hogy meghatározzák a stratégiáknak, folyamatoknak és képességeknek azon kritikus elemeit, amelyekre figyelmet kell fordítani, hogy kielégítsék az érintettek, a saját cégük igényeit és elvárásait. A teljesítményprizma egy rugalmas eszköz, amely összhangba kerül a vállalatok által követni kívánt fókusszal és kezdeményezésekkel.

7. Összegzés

A logisztika a 20. század eleje óta rengeteget változott. Folyamatosan bővült a használati köre, változtak a céljai és egyre elterjedtebb lett. Megjelentek más szemléletmódok, az ellátási láncok és hálózatok, valamint a 7M és a 9M, a vállalati logisztikában a SCOR modell. Megjelennek a vállalatirányítási rendszerek, melyek megkönnyítik a vállalati életet. A vállalatok számára nagyon fontosak a megfelelő beszállítók. Annak érdekében, hogy a megfelelő beszállítókkal dolgozzanak, különböző

értékelő rendszereket alakítottak ki, ilyenek például a kategorikus eljárás vagy a súlyozott pontrendszer. Az 1990-es években megjelentek új teljesítményértékelési rendszerek, mint a Balanced Scorecard.

Az AQ Anton Kft.-nél töltött gyakorlatom során megfigyelhettem, hogyan működik a szállítók értékelésének menete, illetve hogy mire mekkora hangsúlyt fektetnek. Tapasztaltam késedelmes szállítást, láttam a minőségi ellenőrzéseket, tehát érzékelttem néhány tényezőt is, melyek alapján a szállítók értékelve vannak.

Javaslataimmal és észrevételeimmal remélem, hozzájárulok az értékelő rendszer fejlesztéséhez és még jobbra tételéhez.

Az első javaslatom az értékelt szempontok súlyozása lenne. Jelenleg a cég úgy vélekedik, hogy minden szempont egyformán fontos, de véleményem szerint a szempontok súlyozása javítana az értékelések pontosságán, valamint a valóban fontosabbnak ítélt szempontra nagyobb figyelem jutna. A második javaslatom a Certificates szemponttal kapcsolatos. Ez a legkritikusabb szempont, tehát itt lenne célszerű változtatni. Javasolnám a beszállítók az AQ Anton Kft.-hez köthető tevékenységeinek megvizsgálását. A vizsgálat során megállapítható lenne, hogy az adott tevékenységi körökhöz szükségesek-e, célszerűek-e a cég által elvárt tanúsítványok. Ezen információk alapján a Certificates szempontot át lehetne alakítani. Az ötletem az átalakításra az, hogy a vizsgálat alapján újra kellene gondolni a kategória felépítését. Ezekon kívül lenne még egy javaslatom. A szubjektív értékelési kategóriáknál egy egységes értékelő táblázat bevezetését javaslom. Az értékelő táblázatban külön lennének a gyakori és ritkább beszállítók értékelve az eddig is figyelembe vett nézőpontok alapján. Minden olyan esemény után, mely minősítheti a beszállítót, megjegyzést írhat az értékelő az adott beszállítóhoz, ezáltal könnyebb lenne a hó végi értékelés.

Végezetül pedig az értékelő rendszereket minden esetben személyre kell szabni. Minden cég más, mindegyiknél más a fontosnak tartott szempont, tehát ha egy módszer bevált az egyiknél, nem biztos, hogy a másikonál is működőképes lesz.

8. Irodalomjegyzék

Vörösmarty Gy. – Tátrai T. [2010]: Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest pp. 71; 141 – 150.

- Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó, 2005. ISBN 963 09 4777 3
- Chikán Attila – Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, 2006 ISBN 963 9585 21 1
- Andy Neely – Chris Adams – Mike Kennerley: Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, 2004. ISBN 963 86306 8 3
- Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2004. ISBN 9632245423
- Chikán Attila: Üzleti fogalomtár. Alinea Kiadó, 2003. ISBN 9638630671
- Devecseri Krisztina: Beszállítói készenlét felmérése – Kockázatelemzés új beszállítók esetén [elektronikus dokumentum]. Szakdolgozat. Budapest: BGF KKK 2011. PDF fájl.
- Borsavölgyi Tamás: Balanced Scorecard alkalmazása a Magyarország kis és középvállalkozási szektorban a Kartonpack Nyrt.-n keresztül bemutatva. In. Debreceni Műszaki Kiadványok. 2014. július, 13. évf. 1. sz. p. 84-94.
- Szörös Krisztina: A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata. [elektronikus dok.] Konferencia közlemény. Budapest. Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja, 2008. PDF fájl.
- Székely Ákos: Teljesítménymérés és -értékelés a magyarországi víziközmű szektorban [elektronikus dok.]. PhD értekezés. Budapest: BCE-GTK, 2005. PDF fájl
- Szívós László: Áttekintés a Balanced Scorecard módszerről a mértékadó szakirodalom feldolgozásával [elektronikus dok.] Budapest: BME GTK, 2007. PDF fájl.
- Czeglédi László: Minőségmenedzsment. 2017.11.14. Hozzáférés: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scor_m_06/adatok.html
- Veresné dr. Somosi Mariann - HOGYA ORSOLYA: Teljesítménymenedzsment. 2017.11.03. Hozzáférés: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/adatok.html
- Dr. Grasselli Gábor: Logisztika jegyzet. 2017.10.09. Hozzáférés: <http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/>
- AQ Anton Kft. belső anyagai

9. Ábrajegyzék

1. ábra Az AQ Anton Kft. napjainkban.....	4
2. ábra A logisztika szintjei.....	8
3. ábra SCOR modell.....	9
4. ábra A beszerzési logisztika részei.....	10
5. ábra A termelési logisztika részei.....	11
6. ábra Az elosztási logisztika részei.....	12
7. ábra A beszállítók típusainak főbb jellemzői.....	15
8. ábra Új beszállító kiválasztásának folyamata.....	22
9. ábra A Műanyagüzem autóiipari termékeinek gyártási folyamata.....	23
10. ábra Az Integrált Irányítási Rendszer dokumentációs struktúrája.....	24
11. ábra Kategorikus eljárási példa.....	27
12. ábra Súlyozott pontrendszer módszere adott példán keresztül.....	28
13. ábra Teljes költségigény számítása.....	29
14. ábra Krajlic-mátrix.....	30
15. ábra Vevő és szállító kapcsolata.....	32
16. ábra A rendszertanúsítványok értékelése.....	34
17. ábra A logisztika szempont értékelése.....	34
18. ábra Kiszolgálási teljesítmény értékelése.....	35
19. ábra Beszállítói értékelés eredménye, a beszállítók eredmény szerinti besorolása...36	
20. ábra Beszállító értékelésének folyamata.....	37
21. ábra Éves beszállítói értékelés eredménye 2017-ben.....	41
22. ábra Százalékos hibamegoszlás a beszállítói értékelésben.....	41
23. ábra Értékelés százalékos hibamegoszlása.....	43
24. ábra A teljesítménymérés és -értékelés szervezeti ciklusa.....	44
25. ábra A Balanced Scorecard mutatócsoportjai.....	46
26. ábra A PDCA ciklus.....	49
27. ábra A teljesítményprizma 5 tényezős modellje.....	50



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDALKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Jakab Dóra büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017. 12. 18.



hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Szállítói értékelő rendszer elemzése és fejlesztési lehetőségei az AQ Anton Kft.-nél

**Jakab Dóra, BA/BSc nappali, gazdaságinformatikus szak,
logisztika szakirány**

A beszállítók értékelése a vállalatok számára egy fontos tényező. Célja a legjobb és megfelelő beszállítók megtalálása, különböző módszerek segítségével. A beszállítói értékelések folyamatosan változnak, és minden cégnek más módszer válik be.

Az értékelő rendszereket minden esetben személyre kell szabni. Minden cég más, mindnél más a fontosabb szempont, tehát ha egy módszer bevált az egyiknél, nem biztos, hogy a másiknál is működőképes lesz.

Az AQ Anton Kft.-nél töltött gyakorlatom során megfigyelhettem, hogyan működik a szállítók értékelésének menete, illetve hogy mire mekkora hangsúlyt fektetnek. Tapasztaltam késedelmes szállítást, láttam a minőségi ellenőrzéseket, tehát érzékelttem néhány tényezőt is, melyek alapján a szállítók értékelve vannak.

Szakdolgozatomban először a logisztikával és a logisztikai menedzsment 5 folyamatával foglalkozom. Ezután a gyakorlati helyem logisztikáját foglalom össze nagy vonalakban. Írok a cég integrált irányítási rendszeréről. Ezek után a beszállítói menedzsmenttel és a szállítóértékeléssel foglalkozom. Elemzem az értékelések célját, valamint bemutatom a kategorikus eljárást, a súlyozott pontrendszert valamint a költségigény beszállítói értékelő módszert. Az értékeléshez hozzá tartozik a beszállítóval való kapcsolat. A kapcsolat jellegét többféleképpen is meg lehet határozni.

Bemutatom a gyakorlati helyemen történő beszállító értékelését napjainkban, valamint korábról, a cég felvásárlása előtti időkből. Ezután ismertetek két teljesítménymérési és értékelési rendszert, a Balanced Scorecard-ot és a Teljesítményprizmát.

Összefoglalóban kitérek arra, hogy véleményem szerint mivel lehetne javítani az értékelő rendszer hatékonyságán, illetve mely szempontokon lenne célszerű valamilyen változást eszközölni.

Sok mindent tanultam és tapasztaltam a gyakorlatom során, láttam a kommunikáció és az értékelések hatását, valamint bepillantást nyerhettem egy vállalat életébe és mindennapjaiba.