

Morauszki Kinga

Life Time Quality mérnök

W.E.T. Automotive Systems Ungarn GmbH

kingamora@citromail.hu

ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMOK A BESZÁLLÍTÓK MINŐSÍTÉSE SORÁN

REZÜMÉ

Iparágtól függetlenül az ügyfél mindig a vállalat legfontosabb partnere, és ez a jövőben is így marad. A hosszú távú üzleti siker csak akkor érhető el, ha az ügyfelek elégedettek, és ez csak akkor lehetséges, ha összehangolt erőfeszítéseket teszünk a jó ügyfélkapcsolatok kialakításának és fenntartásának érdekében. A jelenlegi tanulmány megpróbál betekintést adni az értékelési kritériumokba, melyek a kiválasztás folyamatában játszanak fontos szerepet. Összességében elmondható, hogy számos kritérium létezik, amelyeknek a vevők megfeleltetni akarják beszállítóikat, de minden egyes esetben a 4 alapkritérium vagy alappillér adott. A vállalatok céljai között most már olyan feladatok szerepelnek, mint a legjobb és legmegbízhatóbb beszállítók felderítése, vagy a beszállítói bázis optimalizálása.

RESUME

Independently of industry the client is always the most important partner for the company and it will have been staying in the future, too. The long-term business success will be only achieved if the customers are contented. It will only be possible, if we make coordinated efforts in order to establish and keep up the good business contact. The present study tries to obtain access to a qualification criteria which play a significant role in the process of the supplier selection. In sum it can be said that there are many criteria which the customers want to have their suppliers suited, but in all cases the 4 basic criteria are given. Among the goals of the company there are some tasks such as to find out the best and the most reliable suppliers or to optimize the supplier base.

1. BEVEZETÉS

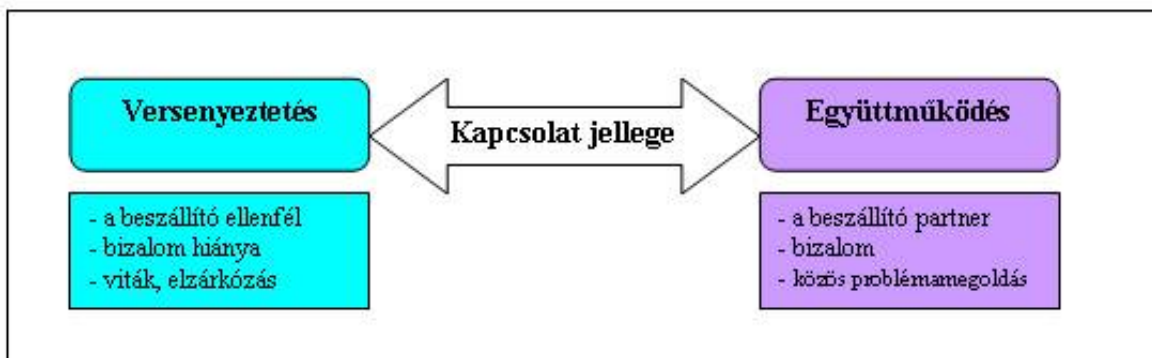
Mint azt tudjuk, és tudományos publikációk, illetve kutatások is bizonyítják, a fokozódó piaci versenyben mind nagyobb erőfeszítést igényel az új ügyfelek megszerzése. A beszállítói menedzsment manapság központi szerepet játszik a beszerzési folyamatokban, továbbá átölel minden lépést a potenciális beszállító azonosításától, a beszállító értékelésén keresztül, a vevő – beszállító kapcsolatok ellenőrzéséig, irányításáig [1]. A beszállítói menedzsment folyamata, mint a tradicionális beszerzés továbbfejlesztése, a mai világban növekvő tendenciát mutat a verseny szempontjából. Egy optimális beszállítói menedzsment célja az, hogy a minimális beszerzési költségeknél és magasabb beszerzési hatékonyságnál hosszú távú ellátási biztonságot garantáljon. Az utóbbi időben a vevői követelmények változtak, változnak és változni fognak, ahogy folyamatosan fejlődik az ipar. Most már nem csak az a cél, hogy a kért és megrendelt árut időben leszállítsák, és rendelkezésre bocsássák a vevő részére, hanem „apró követelmények” is társultak ezen igények mellé. Ma már nem elég, ha ügyfeleink elégedettek termékeinkkel vagy szolgáltatásainkkal. Ahogy egyre igényesebbé válnak az emberek fogyasztási szokásai, úgy várnak egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat a vállalatoktól [2]. A beszállítói menedzsment fogalmát egy vállalat beszállítói kapcsolatai révén, a beszállítói bázis fejlesztéseként, irányításaként, illetve nem utolsósorban hatékony kialakításaként definiálhatjuk [3].

2. VEVŐ – BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLATOK

A vevő – beszállító kapcsolatok alapvető kérdése, hogy a vevők miként kezelik beszállítóikat. Két alternatíva is él egymás mellett a gyakorlatban [4]:

- **Versenyeztető modell:** az ár az a szempont, melynek alapján a vevők kiválasztják beszállítóikat. A legalacsonyabb árat pedig úgy lehet elérni, ha szállítóikat versenyeztetik egymással. Ez a megközelítés a beszállítót ellenfélként kezeli.
- **Együttműködési modell:** az együttműködésre helyezi a hangsúlyt, ahol a cél a vállalati versenyképesség javítása. A vállalati célok elérését leginkább az szavatolja, ha a beszállító száma minél kisebb, velük viszont olyan kapcsolatot alakítunk ki, amely együttműködésen alapszik.

A kapcsolat jellegét tekintve (1. ábra) az együttműködési modellt alkalmazva a vállalatok inkább partnernek tekintik a beszállítót, és az esetlegesen felmerülő problémákat igyekeznek közösen megoldani, míg a másik modell alkalmazása során a beszállítót ellenfélnek tekintik. Ennek következménye az is, hogy a vevők sok esetben bizalmatlanok beszállítóik felé. Lássuk be, ez semmi jót nem eredményezhet, és mégis vannak olyan vállalatok, akik alkalmazzák ezt a modellt.



1. ábra Versenyeztetés és együttműködés (Saját szerk.)

A vállalatok néha előszeretettel alkalmazzák egyszerre a két modellt. A következő táblázat a különbségeket mutatja be a vevő – beszállító kapcsolatokra vonatkozóan (1. táblázat).

Versenyeztető modell	Tulajdonságok	Együttműködési modell
Sok	Szállítók száma	Egy vagy kevés
Egyszeri, rövid	Kapcsolat hossza	Közép, hosszú táv
Nincs	Közös tevékenység	Lényeges
Elkülönül	Termelés, tevékenység	Összekapcsolt
Alkalomszerű	Rendelés	Gyakori kis tétel
Győztes – vesztes	Tárgyalási stratégia	Mindkét fél számára előnyös
Versenyeztetés	Szállító kiválasztása	Tárgyalás

1. táblázat Vevő – beszállító kapcsolatok [4]

A beszerzők leginkább azokat a beszállítókat részesítik előnyben, amelyek nyereségesek, mert ezek érdekelték a határidőre történő szállításban. A többi beszállítónak esetlegesen gondot okozhat az „alapanyagok” beszerzése, ami minden bizonnyal hatással lehet a szállítási időre, illetve a termékek minőségére is. Az első modell esetében a megrendelést az kapja, aki a legalacsonyabb árat ajánlja. Az együttműködés során a vevő viszont számos előnyt vár szinte minden területen (2. táblázat).

Beszerezés	Műszaki előnyök	Pénzügyi előnyök	Minőség
Tervek összehangolása; Gyakori kommunikáció → igények egyeztetése; Probléma fellépésekor nagyobb figyelem egymásra; Kisebb beszállítói bázist könnyebb menedzselni	Beszállító bevonása a termékfejlesztésbe a termék minőségét javítja, és meggyorsítja az új termék kifejlesztésének idejét	Kockázatcsökkentés; Költségcsökkentés; Alacsonyabb árak;	Lehetőség van folytonos fejlesztésre; A folyamatok minőségére nagyobb figyelem esik;

2. táblázat Az együttműködési modellből származó előnyök (Saját szerk.)

Ezeket a kapcsolatokat azonban külső és belső faktorok (piaci erőviszonyok, vállalati méret, beszállítók felkészültsége, stb.) egyaránt befolyásolják. Így az egyes beszállítókkal való viszony nem egyforma. CLEMENTS és társai (2007) azt vallják, hogy a vállalatok számára igen fontos, hogy hosszú távon összehangolt és kooperatív kapcsolatokat építsenek ki más vállalatokkal [5]. RINEHART és társai hozzá

tudnak járulni egy szoros együttműködéshez, hogy a termékköltségeket és a ráfordított időt csökkentsék, a termékminőséget, szervizt és a szállítást javítsák [6]. A beszállítói kapcsolatok kialakítására a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek, mert ezáltal – többek között – a vállalatok költséghatékonyságát, hatékonyságát és versenyképességét pozitívan tudja befolyásolni [7].

3. A BESZÁLLÍTÓI ÉRTÉKELÉS JELENTÉSE, KÖVETELMÉNYEI

Beszállítót választani nem egyszerű feladat, mivel a rendelkezésre álló alternatívák között az egyik kritérium szerint az egyik, a másik kritérium szerint pedig a másik beszállító felelne meg a vállalat igényeinek. Ezért számos tényezőt mérlegelni kell a minősítés során. A beszállító értékelés szükségessége a vállalatok ISO szerinti (DIN EN ISO 9001-9003) tanúsításán alapszik, mivel a rendszeres értékelést már a DIN EN ISO 9000: 2000 előírja. Az eredmény a beszállítók rangsorolását mutatja, amelyek a vállalat megfogalmazott céljainak leginkább megfelelnek, és következésképp a beszállítók prioritási listáját is megmutatja. Elmondható továbbá az is, hogy megteremti az alapot a beszállítókkal történő tárgyalásokhoz, intézkedések fejlesztéséhez és a gyenge pontok felderítéséhez. Egy alapos beszállítói értékelés további előnyei többek között abban nyilvánulnak meg, hogy a legjobb beszállítók kiválasztása csökkentett ellátási kockázathoz vezet – úgymint a beszállítók számának csökkentése –, és az azzal együtt járó logisztikai ráfordítás következményét vonja maga után. A másik oldalon vannak olyan beszállítói előnyök, amelyek által a beszállítók információt kapnak saját teljesítőképességükről, illetve a javításra szoruló gyengeségekről. A megkülönböztetéseket, ismertetőjeleket a jó értékelési eredmények miatt más vevők is használhatják marketingeszközként. Ezen kívül a pozitív eredményeknek köszönhetően a beszállítói szerződéseket meghosszabbítják, illetve a beszállítói kvótát is növelhetik [8]. A beszállítók minősítése a vállalati gazdaság egy módszere, a beszállítói teljesítmény szisztematikus értékelésére, mely meghatározott jellemzők alapján történik. A beszállítók értékelése a beszállítói menedzsment és a beszállítói analízis egy része. Az értékelés segítséget nyújt a beszerzési források kiválasztásában. Ezáltal össze tudjuk hasonlítani a beszállítók teljesítményét egymás között, továbbá arra is választ kapunk, hogy az egyes beszállítók hogy fejlődnek másokhoz képest. Az minősítés központi szerepe abban mutatkozik meg, hogy a kapott eredmények adják az alapot a beszállítók kiválasztásához, továbbá információt biztosítanak a beszállítók ellenőrzéséhez, és nem utolsósorban adatot szolgáltatnak a beszállítói irányításhoz [8]. Nem egy pillanatnyi képet ábrázol, hanem épp ellenkezőleg, a minőségmérés és -javítás állandó folyamatát mutatja be. Ezáltal megismerhetjük a javítási potenciálokat, illetve láthatóvá válnak a változások is.

Alapjában véve az általános követelmények között különbséget kell tennünk, mivel egyrészt vannak olyanok, amelyek közvetlenül nincsenek hatással az értékelési eljárásokra, másrészt pedig vannak olyan követelmények is, amelyek közvetlen befolyást gyakorolnak rájuk. A második csoport, ahol közvetlen hatásokról beszélhetünk, nagyobb hányadot képez. Az általános követelményekhez hozzá tartozik az értékelés felépítésének nyomon követhetősége és megértése is. Fontos, hogy mindkét fél (beszállító, vevő) az értékelési folyamatot bármikor nyomon követhesse. Példaként ehhez hozzá tartozik az is, hogy az alkalmazott eljárási kritériumok ismertek legyenek, és a vállalatoknál egy többfunkciós csapat kell létrehozni. Hosszú távon csak a teljesítőképes beszállítóval lehet együttműködni, együttműködni. A szervezetnek időszakonként – legalább évente ajánlott – ki kell értékelni a már rendszeres beszállítók eredményeit, majd ezek alapján szükség szerint intézkedéseket kell megfogalmazni a beszállítóiról a termékminőség javítása érdekében. Ilyenkor az elmúlt évi teljesítések alapján értékelik az egyes beszállítókat, és az értékelés eredménye alapján határozzák meg a következő egy éves időszakokra az adott beszállítók alkalmazhatóságát. A beszállítói értékelés egységes osztályozási rendszer alapján történik. Azonban ezt részletesebben egy következő publikációmban szeretném kifejteni, mivel számos értékelési módszer van, és azok más és más szabályoknak felelnek meg; így nem lehet általánosságban beszélni róluk, hogy hogy épülnek fel pontosan.

4. A BESZÁLLÍTÓI ÉRTÉKELÉS CÉLJA

A beszállítók értékelésének célja, hogy egyrészt bizonyos feltételek között biztosítja a partnerek optimális kiválasztását, másrészt csökkenthető vele a hosszú távú költségeket, harmadrészt pedig, alkalmazásával mérsékelni tudjuk a beszerzési kockázatokat. A tökéletes összhangnak köszönhetően a beszállító és a vevő között teljesítményfokozást érhetünk el. A célok megfogalmazása során figyelembe kell venni a fölérendelt vállalati célokat is. A következő kiindulópontokat lehet megfogalmazni [9]:

- **A legjobb beszállítók kiválasztása:** a minősítés döntési alapot szolgáltat, amelyekből egyértelmű következtetéseket lehet levonni a teljesítőképességre vonatkozóan. Ez hozzájárul a beszállítói struktúra optimalizálásához is.
- **Beszállítói kapcsolatok irányítása:** a teljesítőképesség folyamatos, illetve intervallumon belül történő ellenőrzésével az értékelési eredmények hozzájárulnak az ellátászavar minimalizálásához [10]
- **Beszállítói kapcsolatok ápolása és fejlesztése:** A beszállítói minősítésnek támpontot kell adnia az egyes beszállítók teljesítőképességének irányításához, illetve megőrzéséhez a követelmények jelentős eltérése esetére, de azok megszüntetésére is [8].
- **Egyéni versenyképesség megőrzése és erősítése:** Az értékelés célja, hogy bizonyos beszállítók innovációs potenciálját megvizsgálják, és exkluzív szerződéseken keresztül ezeket hasznosítsák, azaz a vevőnek új bevétel-potenciált aknázzanak ki.

- **A döntési folyamat objektív és átlátható kialakítása:** összességében elmondható, hogy ez a minősítési folyamat arról gondoskodik, hogy a beszállítói menedzsmentben a döntéseket jobban nyomon lehessen követni.

Az értékelési rendszer bevezetésével a kiválasztott beszállítókat – a megállapított kritériumok szerint – rendszeresen értékelik a minőség, logisztika, megbízhatóság és együttműködés tekintetében. Hosszú távú célként kell meghatározni, hogy a beszállítók teljesítményét egy a vállalati követelmények által meghatározott színvonalra kell hozni, és azt megtartani. Továbbá az értékelési rendszer hozzájárul a vevőorientált vállalati célok eléréséhez is. Ezt az által biztosítják, hogy a partnerek teljesítményét objektívan értékelik, és a beszállítókat partnernek tekintik. Érthető, hogy az első három cél az értékelési folyamat fontosságát hangsúlyozza a kiválasztásra és a beszállítói kapcsolatok irányítására vonatkozóan, de mindenekelőtt a negyedik megfogalmazott célt fogalmazza meg a legfontosabbat, mint a beszállítói értékelés stratégiai jelentését. A minősítéssel a vevő képet szeretne kapni még a szerződés lezárása előtt arról, hogy a leendő beszállítónak milyen erősségei és gyenge pontjai vannak. Így a vevő megállapíthatja, hogy az esetlegesen drágább beszállító jobb lesz-e neki, mert jobb minőséget tud garantálni, előállítani, és következőképp az utólagosan felmerülő javítások is kisebb költséget eredményezhetnek. Emiatt a beszállítók minőségét rendszeresen ellenőrizni, vizsgálni és értékelni kell.

5. A BESZÁLLÍTÓI MINŐSÍTÉS KRITÉRIUMAI

Célszerű és szükséges egy vagy több kritériumot meghatározni, mint minden döntésnél, ha több alternatíva áll rendelkezésre. Ezek alapján lehet tájékozódni a döntési folyamat alatt. Speciális kiválasztás esetén alig van rá lehetőség, hogy egyetlen kritérium alapján döntsünk egy potenciális beszállító mellett vagy ellen. Ennek megfelelően a következőkben a Dickson nevéhez fűződő kritérium – katalógust mutatom be, mely segítségével a kiválasztás végbemehet.

A kritériumok elemzése két szinten történhet: Egyrészt meg lehet vizsgálni a kiválasztási kritériumok általános jelentését, másrészt pedig olyan tényezőket, mint a vállalat nagysága, a szakterület, amelyekben a vállalat tevékenykedik, a pozíció a beszállító menedzsmentben, stb. [11]. Az értékelési kritériumok, azzal az eredménnyel, hogy jó vagy rossz minősítésről beszélünk, nem kifejező, és nem mutat semmilyen javítási potenciált. Ily módon a beszállítók objektív teljesítmény-értékelése nem lehetséges. Az értékelési kritériumok megállapításában a beszállítói teljesítőképesség minősítése tükröződik vissza. Itt egy és többtényezős összehasonlításról beszélhetünk [12]:

Egytényezős összehasonlítás

Ha idő- és költséghiány miatt gyors beszállítói minősítésre van szükség, akkor az egytényezős összehasonlítást lehet alkalmazni, ahol is csak egyetlen minősíthető, illetve meghatározható értékelési kritérium szolgál alapul, mégpedig az ár vagy a szállítási határidő. Ezáltal a hibás döntés kockázata megnő. Ezt az eljárást kiváltképp a beszerzésnél alkalmazzák.

Többtényezős összehasonlítás

A többtényezős összehasonlítás nem más, mint egy minősítési eljárás a komplex beszerzésekre, természetesen számos kritériummal. Az egyes kritériumok között átfedések nem lehetnek. Ahhoz, hogy a növekvő komplexitást és így a megnövekedett információ-szükségletet a számos feltétel alapján igazolni tudjuk, egy lehetséges hibás döntés lehetőségét költségét magasabbra kell becsülni / értékelni. Ezen K.O.-Kritériumokon keresztül az értékelési folyamat leegyszerűsödik azon vevőknél, akik a megfogalmazott alapkövetelményekkel számolnak.

Az eredmények alapján lehetőség van a beszállítók csoportosítására is. A kategorizálás a pillanatnyi teljesítményszintre világít rá, tehát ösztönzőleg hat a beszállítókra, illetve teljesítményük fokozására, megőrzésére ösztönzi őket. A csoportosításból különböző beszállítói stratégiákra következtethetünk (pl. rendszer – beszállítók) [13]. A K.O.-Kritériumok alapján a beszállítók behatárolásának lehetősége azt mutatja, hogy nem minden szempont jelenti ugyanazt a vevők számára. Hogy ezen K.O. – kritériumok mellett hierarchiát tudjunk kialakítani, a szakirodalomban különböző felosztások vannak a fő- és szubkritériumokra. Ennél a megkülönböztetésnél, minden egyes főkritériumot különböző szubkritériumokra lehet felosztani. Ez a struktúra lehetőséget ad arra, hogy a beszállítói minősítést relatív csökkentett számú főkritériummal végezzük el anélkül, hogy a kiválasztás döntéséről le kelljen mondanunk [12].

DICKSON már 1966-ban nyilvánosságra hozott egy tanulmányt, melyben 23 kritériumot állított sorba. Ezek képezik az alapját a kiválasztási folyamat tematikájának. Kutatásai alapján egy rangsort állított fel (3. táblázat). A kapott eredmények alapján megállapította, hogy a potenciális beszállítók képességei, miszerint a minőségügyi normák betartása és a szállítási ütemterv előtérbe helyezése, a két kritikus tényező a beszállítók kiválasztási folyamatában [14].

Rangsor	Faktor	Értékelés
1	Minőség	

2	Szállítás	Szélsőséges
3	Eddigi teljesítmény	
4	Garancia és jótállás	
5	Gyártási lehetőségek és kapacitások	Számottevő
6	Ár	
7	Technológiai kapacitások	
8	Pénzügyi helyzet	
9	Folyamatok összhangja	
10	Kommunikációs rendszer	
11	Helyzet / Reputáció	
12	Üzleti kapcsolatba lépni	
13	Management und szervezet	Átlagos
14	Operatív ellenőrzési eszközök	
15	Javítóműhely	
16	Beállítás	
17	Összbenyomás	
18	Termékek csomagolása	
19	Kapcsolat a munkáltató és a munkavállaló között	
20	Földrajzi elhelyezkedés	
21	Eddigi üzleti kapcsolatok	
22	Oktatások, tréningek	
23	Konkurencia	Csekély

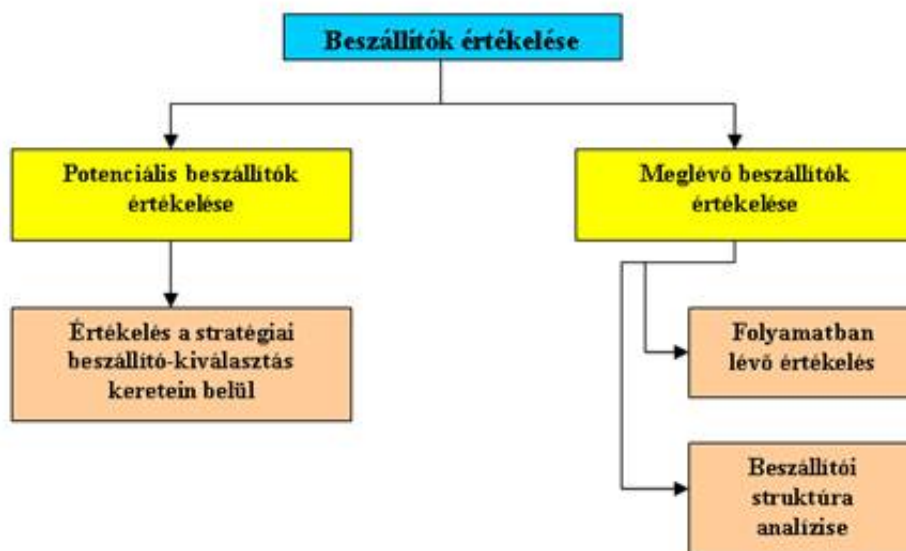
3. táblázat A kritériumok ranglistája Dickson szerint (1966)

1994-ben egy kritérium – katalógust hoztak létre, amely megpróbál lefedni minden lényeges területet, amelyeket a beszállítói minősítés során értékelni kell. Az alkalmazott főkritériumok a következők, melyet az 5. 1. alfejezetben fejtek ki bővebben:

- Mennyiség;
- Minőség;
- Logisztika;
- Fizetési kondíció;
- Szerviz;
- Információ és kommunikáció;
- Fejlesztés, újítás;
- Környezetvédelem.

Ezek a feltételek, kritériumok csak támpontot adhatnak a vállalat-specifikus katalógusok kialakítására. Egyrésztől nem megszokott, ha minden egyes feltételt felhasználnak az összeállításban, másrészt pedig ezeket a kritériumokat fel lehet osztani, vagy esetlegesen kiegészíteni további követelményekkel. Ezzel párhuzamosan megállapítható, hogy számos operatív kritériumot – mint pl. ár, szállítási idő – stratégiai kritériumokkal – fejlesztési potenciál – egészítenek ki [15]. A minősítés során a cél mindenekelőtt az, hogy csökkentsük a beszállító – kiválasztás kockázatait. Így további szempontokat lehet figyelembe venni, melyek segítségével pontosabb képet kaphatnak a vállalatok beszállítóikról, illetve „jobban” megismerhetik őket. Az értékelések során természetesen információt kaphatnak a leendő és/vagy a már meglévő beszállítók erősségeiről, gyengeségeiről is (2. ábra). Így célszerű az értékelés során minden apró területet szemügyre venni, mert az elhanyagolhatónak vélt momentumok megváltoztathatják a beszállító jelenlegi „állapotát”. Ezek az „apró” momentumok a következők:

- Kontaktszemélyek elérhetősége;
- KVP, Kaizen, Six Sigma;
- Dolgozók kvalifikációja, továbbképzése;
- Bemintázás eredményei;
- Reakció a reklamációkra, panaszokra;
- Rendelkezésre álló vészhelyzeti terv;
- Környezetvédelem;
- Standort (nyelv, időzóna, elhelyezkedés, infrastruktúra, logisztika), stb.



2. ábra A beszállítói értékelés részei [16]

Egy tanulmányban meghatározták a főkritériumokat, amelyek minden lényeges területet érintenek, és azok segítségével a beszállítókat egyértelműen lehet értékelni, vizsgálni. FALZMANN [17] szerint ezek a következő kritériumok:

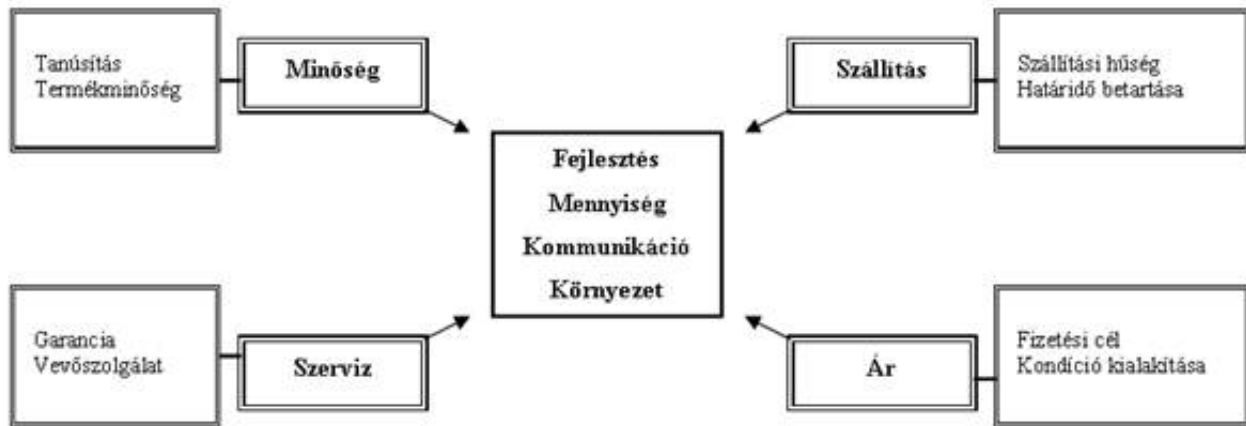
- Szállítás;
- Minőség;
- Innováció;
- Kooperáció;
- Társadalom, dolgozók, környezet;
- Discounter.

A tanulmányból megállapítható, hogy a két kritérium, melyek mindenhol előfordulnak, a minőség és a szállítás. A fent említett katalógus esetében egyértelmű, hogy ez egy jó kapcsolat a két kritérium között, amiről részletesebben a következőpontban fogok kifejteni. Léteznek olyan értékelési rendszerek, módszerek, amelyek csak a fontosabb témakörökre kérdeznék rá, illetve vizsgálják, és nem vesznek figyelembe más szempontokat. Ez téves döntésekhez vezethet, hiszen ahogy korábban is említettem, lehet, hogy amíg az egyik szempontnak az egyik beszállító, addig a másik szempontnak a másik felelne meg. Inkább több kritériummal dolgozzunk, minthogy hibás döntéseket hozzunk. Ezt az

elméletet nagyon kevesen használják, hiszen nem megszokott, de reálisabb képet kaphatunk a leendő és/vagy a már meglévő partnerről.

5. 1. A minősítés fő kritériumai

Az értékelési módszerek hátránya, hogy nem tudják kezelni, hogy a kritériumok között ok-okozati összefüggések is létezhetnek, amelyet a következő ábra (3. ábra) is szemléltet. Ebből jól kivehető, hogy számos összefüggések lehetségesek, ahol az egyik kritérium nem létezik a másik nélkül. A legfontosabb – ahogy már korábban is említettem-, hogy a vevőnek mindig a megfelelő terméket, a megfelelő árban, megfelelő mennyiségben és minőségben és kellő időben kell a rendelkezésére bocsátani. [18].



3. ábra A beszállítói értékelés fő kritériumai közötti összefüggések (Saját szerk.)

Ahogy a fent említett ábra is mutatja, a kritériumok között kapcsolat van, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Semmit nem ér a tömérdek árú termék, ha nem produkál minőséget, azaz nem minőségi termékről beszélünk. A *mennyiség*, mint az egyik fő értékelési szempont a beszállító teljesítőképességét tükrözi vissza a lehívási mennyiségek realizálására vonatkozóan. A *minőség* a termékektől vagy szolgáltatásoktól elvárt tulajdonságokat foglalja magába, és az áru beérkezésekor, átvételekor lehet azt ellenőrizni. Azonban az értékelés során nemcsak az átvételi vizsgálat eredményeit veszik figyelembe, hanem a későbbiekben jelentkezett hiányosságokat, amelyek reklamációk formájában érkeznek be a vevőkhöz. A világ minden szegletén a gyártás során a legfontosabb, hogy a vevői igényeinek megfelelő, azaz minőségi terméket gyártsunk, és szállítsunk. Sajnos vannak olyan cégek, kisebb-nagyobb vállalatok, akik inkább a mennyiségre helyeznék a hangsúlyt, viszont vevőik visszadobják a labdát, mondván a követelményeknek nem megfelelő árut kaptak. Így be kell látniuk, hogy inkább több időráfordítással, de minőségi terméket kell előállítani. A vevő a gyártása során a folyamatosságra is figyel, azaz a „problémás” termékek miatt szalagok állhatnak le, ami komoly költségeket jelenthetnek, és ez természetesen a beszállítót terheli, amennyiben ez jogos. Az elégedetlen vevő elpártolhat tőlünk. Nem biztos, hogy a vevői szükségletek kielégítése elégedettséggel párosul: pl. a vevő eredeti igényének megfelelő termék hiánya miatt helyettesítő terméket ajánlhatunk fel a vevőnek, aminek elfogadása nem jelenti minden esetben a vevő elégedettségét. Ha a vevő igényeit, mint beszállító nem tudjuk kielégíteni, csökkenhet a rendelések száma.

A vevő szereti ha „hallatjuk” a hangunkat. Legyen szó akár logisztikáról, fejlesztésről vagy akár minőségről, a vevővel folyamatosan tartani kell a kapcsolatot. Ha külföldi ügyfelekkel, vevőkkel van dolgunk, szeretik, ha saját nyelvükön szólunk hozzájuk, minthogy egy esetlegesen harmadik nyelvet választunk. Az értékelés során értékeli ezek alapján, hogy az adott beszállító milyen kommunikációs eszközökkel rendelkezik, mennyire kommunikatív. A minőség részét képezi az időben és mennyiségben pontos szállítás, valamint az árut kísérő szolgáltatás; ezeket inkább szervezési kérdéseknek, nem pedig termékek jellemzőinek tekintik. A szállítási késedelem, a pontatlan mennyiség szintén a beszállító értékelésének fontos szempontja. Azt is figyelembe kell venni, hogy ezek a jelenségek bejelentés nélkül, vagy kellő időben való jelzéssel, a vevővel egyeztetve következnek-e be. Ha ilyen esetek gyakran előfordulnak, a szállítási feltételek felülvizsgálatára van szükség. A termékkel kapcsolatos szolgáltatásokhoz hozzá tartozik, pl. a vevői referens elérhetősége, a rugalmasság a vevők speciális igényeinek kielégítésére. A beszállítóktól a vevő rugalmasságot vár el, ha rendkívüli események következtében az eredeti termelési tervet át kell dolgozni. A termékek és szolgáltatások ára egyszerűen értékelhető tényezőnek tűnik, az egyes beszállító árai összehasonlíthatók. Ez azonban csak akkor igaz, ha a minőség az előírásoknak teljes mértékben megfelel. Az összehasonlítás azonban nehezebb, ha az ár valamilyen különleges tulajdonságú termékre vonatkozik. Eltérő minőségű termékek vagy szolgáltatások esetében az ár csak a minőségmutatóval együtt értékelhető. Ha egy vállalat több beszállítótól vásárol azonos termékeket vagy szolgáltatásokat, ugyanattól a beszállítótól rendszertelenül vásárol, akkor változó szállítási feltételekkel kell számolnia. Az ár, a határidő és a minőség gyakran ellenmondásban van. A vevő vállalatnak el kell döntenie, hogy a beszerzésnél melyik kritériumnak tulajdonít elsőbbséget. Ehhez ki kell választani a kritériumokat és súlyozni kell azokat [19].

Egy termék életében számos fejlesztési fázis van. Nem elég csak a design-ra, kinézetre figyelni, hanem minőségi paramétereket is szem előtt kell tartani. Egy fejlesztési döntés nem mindig létezik minőségügyi megerősítés nélkül. Ilyen esetben a minőség a legfontosabb kritérium mind a termék életében, mind pedig a beszállítói értékelés során. A legnagyobb lépés a fejlesztésben az lenne, ha a vállalatok ráébrednének arra, hogy a mai világban nem a tömeggyártást kellene a középpontba helyezni, hanem a minőséget. Ha a kritériumokról beszélünk, nem szabad elfelejtenünk a környezetvédelmet sem. Egyre inkább elvárják a vállalatok a beszállítóiktól, hogy a termékeket úgy állítsák elő, hogy azok a környezetvédelmi előírásoknak megfeleljenek (pl. szelektív hulladékgyűjtés, környezetbarát technológia alkalmazása, környezetbarát alapanyagok használata). Így tehát sok esetben az ISO 9001:2008 szabvány mellett az ISO 14001:2004 szabvány meglétét is előírják.

Kutatási tevékenységem arra irányult, hogy választ kapjak arra a kérdésre, hogy a mai szakirodalomban milyen tényezők, szempontok játszanak fontos szerepet a beszállítók értékelése során. Összességében elmondható, hogy az értékelési paraméterek – amelyek a beszállítók kiválasztásában játszanak fontos szerepet –, még ha nem is szoros kapcsolatban, de összefüggésben állnak egymással. Azonban a 4 alapkritériumot nem szabad elfelejteni, melyek választ adhatnak arra a kérdésre, hogy az előállított termékek gyártásához mely beszállítótól lehet beszerezni a szükséges alapanyagokat. Hiszen, ha a potenciális jelölt megfelelt mind a 4 alapkritériumnak, akkor nagy bizonyossággal mondhatjuk, hogy jól döntöttünk, és megakadályoztuk, hogy akár egy kisebb hiba is negatív irányba sodorhassa, a szervezett magát. A beszállítók értékelése során a kritériumok úgymond segítséget nyújtanak a vevő vállalatoknak, hogy kiszűrjék a beszállítóik gyenge pontjait, amelyekre nagyobb hangsúlyt kell fektetni. Fontos szem előtt tartani, hogy könnyebb egy meglévő beszállítót fejleszteni – amennyiben hajlandóságot mutat rá –, mint egy újat felkutatni. Azonban sok esetben ez utóbbit alkalmazzák, ami több okra vezethető vissza, úgymint folytonos vevői elégedetlenség, együttműködés hiánya, stb. A hosszú távú üzleti siker csak akkor érhető el, ha az ügyfelek elégedettek, és ez csak akkor lehetséges, ha összehangolt erőfeszítéseket teszünk a jó ügyfélkapcsolatok kialakításának és fenntartásának érdekében. Továbbá a legfontosabb tény mindig szem előtt kell tartani: a vevőnek mindig a megfelelő terméket, a megfelelő árban, megfelelő mennyiségben és minőségben és kellő időben kell a rendelkezésére bocsátani.

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] R. Kämpf, H. Gienke: Praxishandbuch Produktion, Carl Hanser Verlag, München, Loseblattausgabe, 2006
- [2] K. Eyholzer, T. Münger: Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 04/2004, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau, 2004
- [3] R. Sibbel, F. Hartmann: Lieferanten unter der Lupe In: Beschaffung aktuell, 11/2005, S. 72, 2005
- [4] Szarka László: Beszállítói ismeretek, Főiskolai jegyzet Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, (Hivatkozott mű: Szegedi Zoltán: Logisztika menedzsereknek, Kossuth, Budapest, 1998), 2002
- [5] M. D. J. Clements, D. L. Dean und D. A. Cohen: Proposing an Operational Classification Scheme for Embryonic Cooperative Relationships. Journal of Management and Organization, Vol. 13 (1), pp. 51-64, 2007
- [6] L. M. Rinehart, J. A. Eckert, R. B. Handfield, T. Page Jr. und T. Atkin: An Assessment of Supplier – Customer Relationships. Journal of Business Logistics, Vol. 25 (1), pp. 25-62, 2004
- [7] J. N. Sheth und A. Sharma: Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. Industrial Marketing Management, Vol. 26 (2), pp. 91-100, 1997
- [8] G. Ch. Janker: Multivariate Lieferantenbewertung - Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag, 2004
- [9] W. Muschinski: Empirische Bestandsaufnahme der Lieferantenbewertung in Deutschland, Mönchengladbach: Mönchengladbacher Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Praxis, Bd. 1. 1998
- [10] E. Glantschnig: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing, 1994
- [11] R. Verma und M. E. Pullman: An Analysis of the Supplier Selection Process. Omega, International Journal of Management Science, Vol. 26 (6), pp. 739-750, 1998
- [12] S. Mosmann: Beschaffungscontrolling und Risikomanagement in Bezug auf Lieferantenbewertung in der Industrie, Hochschule Fulda University of Applied Sciences Fachbereich, 2008
- [13] S. M. Wagner: Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten. Frankfurt / Main et al. Zugl. St. Gallen Univ., Diss., 2000
- [14] G. W. Dickson: An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. Journal of Purchasing, Vol. 2 (1), pp. 5-17, 1966
- [15] L. M. Ellram: Activity-Based Costing and Total Cost of Ownership: A Critical Linkage. Journal of Cost Management. Winter pp 22-29, 1990
- [16] R. O. Large: Lieferantenbewertung, Eine strategische Aufgabe des Beschaffungsmanagements, HTW, Saarbrücken, 2007
- [17] J. Falzmann: Mehrdimensionale Lieferantenbewertung, Justus-Liebig Universität, Giessen, 2007
- [18] J. Sarkis und S. Talluri: A Model for Strategic Supplier Selection. Journal of Supply Chain Management, Vol. 38 (1), pp. 18-28, 2002
- [19] T. König, U. Lehnhof: Lieferanten sicher beurteilen, Carl Hauser Verlag, München, 2002

[Vissza a tartalomhoz >>>](#)