

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Budapesti Gazdasági Főiskola

Külkereskedelmi Főiskolai Kar

Minőségügyi rendszerek hatása az alapanyag beszerzésre

Mikola Andrea

Budapest 2003.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Bevezető

A szisztematikus minőségirányítás a 20.század legfontosabb szervezeti innovációi közé tartozik. Lehetővé tette a hatékony ipari termelést, fejlesztette az emberek életminőségét, jólétét és értékeket teremtett, magasra emelte a fogyasztói szükségletekkel kapcsolatos tudatosságot, ösztönzőleg hatott az alkalmazottak részvételére és hatáskörökkel való felruházására. A minőség, mint az elvárások és eredmények közötti kapcsolatot jellemző koncepció mindig részét képezte a gazdasági tranzakcióknak. A szisztematikus vezetés azonban a minőséget a preindusztriális gyakorlatból tudományosan megalapozott módszertanná fejlesztette tovább azáltal, hogy elméleteket dolgozott ki a statisztika, a rendszerdinamika, a tanulás és a szervezeti magatartás területén. A minőség hatalmas koncepció, mert – a valamennyi tevékenység kiválóságáért folytatott küzdelem jegyében –integrálja a szigorú értelemben vett mérnöki tudományt az értékfogalmakkal, az érdelemmel és az emberek megelégedettségével.

A minőség széles körű fogalom, egyes részei túlterjednek a szokásos szóhasználat határán. A minőség a jóra és rosszra vonatkozó információról és ismeretről szól a tekintetben, hogy mi az, amit elvárunk, és mi az, amit kapunk. A minőséget úgy is meg lehet határozni, hogy nem más, mint egyfajta emberi értékelés, amely csak a különféle szereppárok kapcsolatban nyilvánul meg:

- vevő-gyártó: gazdasági és kereskedelmi minőség
- állampolgárok-hatóságok: közigazgatás minősége
- szervezetek-környezetük: szervezet minősége

Számos a fentiekhez hasonló szereppárt lehet még konstruálni, melyekkel látványosabban is szemléltethetjük a minőséget.

Dolgozatom első részében a minőség fogalmáról született meghatározásokat valamint a minőségbiztosítás, szabályozás történelmi fejlődését ismertetem.

Második részt egy elméleti bevezetővel folytatom, melynek fókuszában a beszerzés, mint a vállalat eredményességéhez hozzájáruló funkció áll.

Munkámnak alapjában véve két fő kérdésköre van, melyek akár egybe is olvashatóak. Egy mikroelektronikai cégnél vizsgáltam az alapanyag beszerzésre ható

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

minőségügyi rendszereket. Mivel ez egy több éve sikeresen működő elektronikai cég, ahol az ISO 9000-es szabványokat tökéletesen alkalmazták, több napos vizsgálgódás után úgy éreztem, hogy semmi újat nem tudnék a vezetőség felé mutatni. Ekkor született az a gondolat, hogy egy fejlettebb minőség központú vezetési-irányítási rendszer szemszögéből vizsgáljam a céget. Számomra innen egyenes út vezetett a TQM elemeinek lehetséges gyakorlati megközelítésére.

Dolgozatom harmadik részében a vállalat beszerzési tevékenységét elemeztem.

A negyedik részben a minőség szabályozás témakörével foglalkoztam, különös hangsúlyt fektetve a teljes körű minőség szabályozás TQM fontosságára. Továbbá itt ismertettem az ISO szabványrendszert.

A minőség előtérbe kerülése már az ipari forradalom után megtörtént. Folyamatosan alakultak ki a minőség javítását szorgalmazó rendszerek és filozófiák, amelyek többé kevésbé sikeresek voltak, ám teljes megelégedettséget egyik sem keltett. A legígéretesebbnek a TQM filozófia bizonyult. A TQM irányítási filozófia, amely a megrendelők igényeinek kielégítésére, a folyamatos fejlesztésre, minden dolgozó bevonására és minden területen kiváló teljesítmény elérésére összpontosít.

A külső megrendelők elégedettsége alapvető fontosságú, és ugyanez vonatkozik a belső megrendelőkre is. A TQM a külső és belső megrendelőkre egyaránt összpontosít és a társadalom egészének pozitív irányú fejlődését is figyelembe veszi.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

I. Elméleti háttér a minőségirányítási rendszerekről

1.1 A minőség fogalma

Számtalan történelmi hivatkozás bizonyítja, hogy az ártermelés kialakulása óta a kérdés: a minőség vagy a mennyiség, illetve az egymáshoz való arányuk. A minőség döntő tényezővé, túlélési kritériuma viszont csak az ipari forradalom óta vált, amikor is a termelési és szolgáltatási kapacitások megsokszorozódása következtében jelentős túlkinálat mutatkozott a kibocsátások területén és csupán a legjobb minőségű árukat lehetett tartós haszonnal eladni. A világpiacon csereállamok alakításában egyre fontosabb szerepet kap a termékek és szolgáltatások minőségi színvonala. Egyre jobban megfigyelhető, hogy a célbavett piacszegmens csak akkor hajlandó megfelelő árat fizetni a termékért, ha az maradéktalanul kielégíti az ő fizetőképes keresletét. A konkurens termékkel szemben kimutatható kisebb nagyobb paraméterhiányok pedig csak jelentős árengedménnyel kompenzálhatók. Nem véletlen tehát, hogy a legfejlettebb exportorientált országokban a minőségbiztosítás már egyfajta filozófiaként jelentkezik.

A minőség-ellenőrzéstől a minőségbiztosításhoz, majd a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) kialakulásához vezető fejlődés során a minőségügy nemzetközi hírű szaktekintélyei a minőség fogalmára más-más meghatározást alkalmaztak, attól függően, hogy ők mire helyezték a hangsúlyt. A minőség ismertebb meghatározásai a következők:

Juran: A minőség a használatra való alkalmasság.

Deming: A minőség a termék egész élettartama alatt „múlja felül” a fogyasztó várakozásait. Deming ezt még azzal egészíti ki, hogy az áraknak nincs értelme a minőség értékelése nélkül, és a minőség

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

is értelmetlen, ha nem a vásárlók igényei fogalmazódnak meg benne.

Feigenbaum: A minőséget „mozgó célként” határozza meg, figyelembe véve a minőség folyton változó természetét.

Freund: A minőség a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amelyek lehetővé teszik, hogy a termék vagy szolgáltatás megfeleljen kimondott vagy kimondatlan igényeknek. A minőség: használhatóság, biztonság, megvalósíthatóság, hozzáférhetőség, fenntarthatóság stb.

Crosby: A minőség a vevőkkel közösen megállapított követelmények teljesítése vagy módosítások kezdeményezése, hogy a minőség a vevőknek és a szervezet saját szükségleteinek megfeleljen.

Groocock: A minőség valamely termék vagy szolgáltatás jellemzői és tulajdonságai összességének alkalmazkodási foka a vevő szükségleti követelményeinek összességéhez, annak az árnak és szállítási feltételeknek a határai között, amelyeket a vevő hajlandó elfogadni.

Seghezzi: A minőség a felhasználói igények vagy az előírányzott cél kielégítésének mértéke.

Taguchi: A minőség fordítottan arányos azzal a társadalmi veszteséggel, amit egy termék okoz attól a pillanattól kezdve, hogy a forgalomba illetve használatba kerül.

Garvin Többféle irányból közelíti meg a minőséget, ez lehet: filozófiai alapú, termék alapú, fogyasztó alapú, gyártás alapú vagy értéken alapuló.

Shiba Japánban a kialakult négy minőségszintet fogalmazta meg:

- megfelelés a szabványnak (az előírásnak),
- megfelelés a használatra, a felhasználásra való alkalmasságnak,
- megfelelés a vevő kinyilvánított igényeinek,

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

- megfelelés a vevő latens, ki nem mondott igényeinek.¹

A különböző megfogalmazásokból következően a minőség és a gazdaságosság összefüggése egyértelmű.

D. A. Garvin határozza meg legtömörebben a minőségirányítás célját:

- Az értékesítés növelése (a piaci pozíciók megerősítése, a vevői megelégedettség fokozása, a régi vevők megtartása, új vevők megszerzése – mivel a fogyasztók számára a biztonságot és jobb minőséget kínál)
- Költségmegtakarítás (a termelékenység növelése, a rossz minőség költségeinek csökkentése, ugyanis az ISO 9001 vagy 9002-es szerint tevékenykedő szállító megtakarítja az utólagos javításokkal, a visszáruval és a selejttel kapcsolatos költségeket.)

A fogyasztók védelme érdekében a termék- előállító folyamatok minőségbiztosítása minimális szintjének dokumentálási és ellenőrzési követelményeit a fejlett ipari államok kormányai kezdeményezésére az elmúlt évtizedekben: minőségügyi rendszerek szabványaiban foglalták össze. Így keletkeztek a BS 5750, ISO 9000, QS-9000 stb. rendszerszabványok és ezek bevezetése alapján az elmúlt 15 évben csaknem 200 ezer szervezet szervezte meg a harmadik fél általi tanúsítást.

A minőségközpontú rendszerszabványok (pl. ISO 9000-esek) bevezetésével érhetik el a legkönnyebben a termelő és szolgáltató szervezetek a számukra legfontosabb szervezeti célokat: az értékesítés növelését és a költségek csökkentését, megvalósítva ezzel a legfontosabb minőségfejlesztési feladatokat is a szervezeten belüli műveletek folyamatos fejlesztését az egész folyamat hatékonyságának és a vevők megelégedettségének növelése érdekében.

1.2 A minőségügy fejlődése az ipari forradalomtól az ISO 9000-ig.

A ma működő minőségmenedzsment gyökerei a tudományos munkaszervezés kialakulásától származtathatók, hiszen az ezt megelőző időkben minden mesterember maga határozta meg a termékei minőségére vonatkozó követelményeket, mintegy a saját

[1] ¹ Varga L.: A minőségügy fejlődése. Minőség és Megbízhatóság, 1998. 4. sz. (151-156. old.)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

szabványait. A mesterember általában maga tervezte és gyártotta termékét, s egyszersmind biztosította is a termék minőségét. Az akkoriban sokkal kisebb piac pedig éppen aszerint fizetett a termékért, hogy milyen volt a termék minőségi szintje.

Az 1880-as évek végén Fredericki Winslow Taylor amerikai gazdasági szervező mérnök tudományos termelésirányítási módszereket fejlesztett ki. Taylor az elvégzendő feladatokat a legkisebb elemekre bontotta le, de a termék minőségének kérdésével nem foglalkozott kellő mértékben.

Az első világháború idején a minőség „felemelkedett a levegőbe” és azt igényelte, hogy a Királyi Légi Közlekedés irányítói próbálják meg fejleszteni a brit repülőgépek megbízhatóságát. Ugyanis, ha egy német gép meghibásodott, az uralkodó széljárás gyakran lehetővé tette, hogy a pilóta visszatérjen saját vonalai mögé és később újra próbálkozzon, a brit pilóta viszont hasonló esetben fogságba esett.

A fegyverszünet megkötése után jelentős változás következett be az ipar méreteiben és sokszínűségében. A kis méretű független vállalatok megváltoztak, integrált vállalatokká nőttek és ezekben az egyes személyek már nem voltak képesek ellenőrzésük alatt tartani a teljes készterméket, felelőségük sokkal inkább egy-egy alkatrészre terjedt ki. Ezeket az alkatrészeket aztán az egyik munkás a másik munkásnak, vagy az egyik vállalat a másikkal adta át további alkatrészek beépítése végett, mígnem késztermék lett belőlük.

A nagyipari gyártókomplexumok létrejöttékor, a művezetők felügyelete alatt a munkások nagy csoportokban végezték a hasonló gyártási műveleteket és a munka minőségéért a művezető vállalta a felelőséget. Az 1920-as és 1930-as évek folyamán azonban az ellenőrző funkciók részletesebbekké váltak és elkülönültek a termelési folyamattól. A gyártás önmagában már nem volt többé felelős a termék minőségért.

A 20. században az élet bonyolultabbá vált, a kormányok magukévá tették azt az eszmét, hogy polgárjaikat meg kell védeniük a szabad vállalkozások túlhajtásaitól. A társadalmi erők hatása, beleértve a közvéleményt is megnövekedett. A hatalom fokozatosan átkerült az iparból az állami rendelkezéshozók kezébe. Lépésről lépésre behatoltak életünkbe a törvények, rendelkezések, irányelvek és megegyezések szabványok, olyan gondolkodásmód kezdett kifejlődni a közvéleményben, hogy a kormány védi meg a polgárait, állapítja meg érdekükben a minőségre vonatkozó szabványokat. E változás következménye volt az ellenőrök megjelenése, akik

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

függetlenek lévén a gyártási műveletektől, értékelni tudták a munkát és javításra visszaadták azokat a darabokat, amelyek hibások voltak. Hosszú évekig ez az iteratív eljárás (gyártás, ellenőrzés, elfogadás vagy javítás) volt az ipari termelés alapja. Csak a közelmúltban kezdte ezt felváltani a „már elsőre jót és mindig jót” hatékonyabb és költségkímélőbb elve.

1.3 TQM mint vezetési filozófia

A TQM egy olyan vezetési filozófia, amelynek középpontjában a vevőközpontúság, a munkatársak elkötelezettsége és a folyamatos javítás áll. A TQM alkalmazásához a minőséget a következőképpen definiálhatjuk: „A minőség, mint alapvető üzleti stratégia, alkalmazásával született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.” (*Tener és DeToro, 1996*) Látható, hogy ebben a definícióban a minőség mint az alapvető üzleti stratégia kitüntetett helyet kap².

A minőség guruinak különböző tanításait a gyakorlati tapasztalattal ötvözve kifejlődött egy egyszerű, de hatékony modell a TQM alkalmazására. Ez a modell a TQM három alapvető elvére, valamint hat kiegészítő elemre épül. Alapelvek: összpontosítás mind a külső, mind a belső vevőkre; összpontosítás a folyamatok javítására abból a célból, hogy megbízható és elfogadható szolgáltatások/termékek jöjjenek létre; végül összpontosítás arra, hogyan hasznosítsuk a velünk együtt dolgozók tehetségét. Kiegészítő elemek: vezető-szerep, oktatás és képzés, támogató struktúrák, kommunikáció, jutalmazás és elismerés, mérés.³

Alapelvek

Vevőközpontúság: A minőségi szolgáltatás nyújtása azon a koncepción alapszik, hogy mindenkinek van vevője, és hogy a vevők igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy a szervezet, – mint egész – ugyanezt a célt megvalósíthassa. Ehhez a koncepcióhoz a vevők igényeinek

² Dr. Topár József, A minőségmenedzsment alapjai, oktatási segédanyag, Budapest, 2001. (46.o)

³ A. R. Renner-I. J.DeToro: Teljes körű minőségmenedzsment TQM, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.(44-46)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

alapos feltérképezésére és elemzésére van szükség, és amikor már ezekről az igényekről világos képet kapunk, olyan működési módot kell biztosítani, hogy ki is elégítsük azokat.

A folyamatok javítása: A folyamatos javítás koncepciója szerint a munka egymással szorosan összekapcsolódó lépések és tevékenységek sorozatának végeredménye; a folyamat végén egy kimenet (szolgáltatás vagy termék) születik. A folyamat valamennyi lépését szüntelenül figyelemmel kell kísérni és fejleszteni annak érdekében, hogy csökkentsük az eltéréseket és javítsuk a folyamat megbízhatóságát. A folyamatos javítás első célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre, abban az értelemben, hogy minden egyes esetben a kívánt kimenetet (eredményt/terméket/szolgáltatást) kapjuk, eltérés nélkül. Ha az eltéréseket minimalizáltuk, és az eredmény még mindig elfogadhatatlan, a folyamat javításának második lépése a folyamat újjátervezése, hogy ily módon olyan kimenet jöjjön létre, amely jobban ki tudja elégíteni a vevők igényeit. A folyamatok szüntelen javításával kapcsolatos szemléletet jól tükrözi a következő, TQM-es gyakorlatban gyakran elhangzó mondat: „Ha folyton azt teszed, amit eddig tettél, akkor folyton csak azt kapod, amit eddig is kaptál.” Ugyanakkor a TQM vezetési filozófia alapvető célkitűzése a folyamatos versenyképes pozíció megteremtése és megtartása az alkalmazó szervezet számára. Ehhez nélkülözhetetlen a folyamatok folyamatos javításának napi gyakorlatban történő széles körű alkalmazása.

Teljes elkötelezettség: ez a megközelítésmód az intézmény (szervezet) felső szintű vezetőinek aktív irányításával kezdődik, és olyan intézkedéseket foglal magában, amelyek hasznosítják a szervezet valamennyi alkalmazottjának tehetségét, és ennek segítségével tesznek szert piaci előnyökre. Az alkalmazottak minden szinten széles körű jogosítvánnyal rendelkeznek arra, hogy javítsák termékeiket és folyamataikat, még hozzá úgy, hogy új és rugalmas munkastruktúrákat alakítsanak ki a problémák megoldására, a folyamatok javítására és a vevők kielégítésére. Mindebbe a szállítókat is bevonják, akik bizonyos idő elteltével partnerekké válnak oly módon, hogy együtt dolgoznak a széles körű felhatalmazással rendelkező alkalmazottakkal az egész szervezet hasznára.

Kiegészítő elemek

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Vezetőszerep: a vállalati és az intézményi vezetőknek saját példájukkal elől kell járniuk, azáltal, hogy alkalmazzák a TQM eszközeit és nyelvezetét, megkövetelik a konkrét adatok felhasználását, és elismerésben részesítik azokat, akik sikeresen alkalmazzák a TQM koncepcióit. Amikor a TQM-et kulcsfontosságú menedzselési folyamatként bevezetjük, az intézményi vezetőknek szószólóként, tanárként és „vezérként” játszott szerepét kell hangsúlyozni.

Bármely szervezet vezetőjének tökéletesen tudatában kell lennie, hogy a vevők igényei mit követelnek a szervezettől, és a versenyképesség megőrzése érdekében mit kell tenniük. E tényekkel való szembesülés rá fogja ébreszteni az intézményi vezetőket arra, hogy a saját részvételükkel is elő kell segíteniük a szervezet küldetésének, reménybeli jövőképének és értékrendjének kialakítását, valamint azokat a lépéseket, amelyeket felhasználhatnak e célok eléréséhez. A vezetőknek meg kell érteniük, hogy a TQM egy olyan folyamat, amely azokból az alapelvekből és kiegészítő elemekből áll, amelyeket nekik kézben kell tartaniuk ahhoz, hogy sikerüljön megvalósítani a minőség folyamatos javítását és a szervezet folyamatos sikeres működését.

Oktatás és képzés: A minőség az alkalmazottak mindegyikének rátermettségén alapszik és azon, hogy értsék: mit kívánnak tőlük. A minden alkalmazottra kiterjedő oktatás és képzés ellátja őket azokkal az információkkal amelyekre szükségük van a szervezet küldetésével, jövőképével, haladási irányával és stratégiájával kapcsolatban, továbbá itt szerezhetik meg azokat a készségeket, amelyekre a minőség javításához, a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez és a problémák megoldásához szükségük van. A képzés biztosítja, hogy az egész cégen belül közös nyelvet és közös eszköztárat használjanak és rendelkezzenek a folyamatos fejlesztéshez és javításhoz szükséges ismeretekkel és készségekkel.

Támogató struktúrák: a TQM folyamatának megvalósításában a vezetésének támogatásra is szüksége van az olyan változtatások bevezetéséhez, amelyek szükségesek a minőségi stratégia megvalósításához. Ilyen támogatást nyújthatnak például a külső szakértők. Nyilvánvalóan sokkal jobb helyzetben van egy szervezet, ha egyedül megáll a maga lábán. Ennek az önállóságnak elnyerését mozdítja elő, ha egy támogató, szakértői kör segíthet a vezető csapatnak abban, hogy megértse a TQM koncepcióját, és segítkezik a szervezet más részeiben tevékenykedő minőségmenedzserekkel kialakítandó hálózat létrehozásában is.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Kommunikáció: A kommunikációt minden minőségi célokat követő környezetben más-és másféleképpen kell megfogalmazni ahhoz, hogy az összes munkatárssal megértessük a változás iránti őszinte elkötelezettség fontosságát. Ideális esetben a vezetőknek személyesen kell találkozniuk a munkatársaikkal annak érdekében, hogy terjesszék az információkat, irányt mutassanak, és válaszoljanak a legkülönbözőbb helyről jövő kérdésekre.

Az egyes egyének és csapatok sikertörténetei, a minőségmenedzselés eszközeinek sikeres alkalmazási példái és a vevők elégedettségének javulása – mind a minőségi kommunikáció anyagát képezik.

Jutalmazás és elismerés: A teameket és egyéneket, akik sikeresen alkalmazzák a minőségmenedzselési folyamatokat, elismerésben kell részesíteni, lehetőleg megjutalmazni, hogy ily módon a szervezet többi tagja is tudja, mik az elvárások. Ha elmulasztjuk egy olyan személy kitüntető elismerését, aki sikeresen használja a fenn hirdetett minőségmenedzselési folyamatot, az olyan üzenetet fog közvetíteni, hogy nem ez a megfelelő út a munkahelyi sikerhez, a lehetséges előléptetéshez és általában a személyes sikerhez. Bármiféle alapvető változásnak, különösen egy új menedzselési folyamatnak a korai stádiumaiban az alkalmazottak figyelik a vezetés igazi szándékait, igazi motivációit közvetítő finom jelzéseket. A minőségi mozgalom sikeres gyakorlati alkalmazóinak elismerése példaképet állít a szervezet többi tagja elé.

Mérés: Az adatok felhasználása különösen fontos TQM-folyamat bevezetésében. Nyilvánvaló, hogy a szubjektív vélemények helyébe az adatoknak kell lépniük, és mindenkinek meg kell értenie: nem az a fontos, hogy mit gondol, hanem hogy mit tud! Az adatok felhasználásának előkészítéséhez mérni kell a külső vevők elégedettségének fokát, hogy meghatározhassuk: milyen mértékben elégítjük ki szükségleteiket. A vevőekre vonatkozó adatok gyűjtése a teljesítmény objektív, valósághű felmérését teszi lehetővé, és mindenkit arra sarkall, hogy a valódi problémákkal foglalkozzék.

A teljeskörű minőségszabályozás és a szabványosított modell nem kölcsönösen egymásnak megfelelő fogalmak. A teljes körű minőségszabályozás koncepció, átfogó vezetési módszer a minőség és a versenyképesség továbbfejlesztéséhez, nem pedig általánosan alkalmazható szabványosított modell. Jellemzője, hogy többdimenziós és dinamikus, hogy hangsúlyosan figyelembe veszi az alkalmazottak részvételével és a folyamatos továbbfejlesztéssel összefüggő valamennyi fontos jellemzőt. Egy szervezet

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

minden alkalmazottjának bevonása azt is jelenti, hogy kulturális szempontok is részesei a koncepciónak. Ebből következik, hogy egyetlen általános szabályt nem lehetne mindenütt alkalmazni.

1.4 ISO 9000-es szabványcsalád és a folyamatok

ISO 9000-es családnak tekintjük mindazokat a nemzetközi szabványokat, melyek az ISO/TC176 műszaki bizottság alkotott, jelenleg az ISO 9000-től az ISO 9004-ig, az ISO 10001-től az ISO 10200-ig terjedő szabványok összes részét és az ISO 8402-es szabványt.

Az ISO 9000 nemzetközi szabványsorozat nem a termék minőségi jellemzőit rögzíti, hanem a vállalat működésére ír elő követelményeket a szerződéskötéstől kezdve a tervezésen, beszerzésen, gyártáson és forgalmazáson át a szervíztevékenységgel bezárólag. A szabványok modulrendszerű felépítésében más követelményt támasztanak attól függően, hogy egy vállalat mások tervei, tervezési dokumentációja alapján gyárt (ISO 9002) vagy fejlesztési tevékenységet is végez (ISO 9001), illetve csak végellenőrzés és vizsgálat során kell megfelelnie a követelményeknek (ISO 9003).

Az ISO 9000-es szabványcsalád arra a feltételezésre épül, hogy a szabványt alakalmazó szervezet:

- tudatosan szervezett módon törekszik gazdaságosságának javítására és veszteségeinek elkerülésére
- tudatosan szervezett módon törekszik a vevők igényeinek megértésére és kielégítésére
- terméke előállítás során minden feladatot felügyelt folyamatok által végez

A folyamatnak megvannak a bemenetei és kimenetei a folyamat olyan értékhozzáadó átalakítás, amely embereket és/vagy egyéb erőforrásokat von be működésébe. Ellenőrzések, mérések elvégzésére lehetőség van a bemeneteken, a folyamaton belül és a kimeneteken is.

A kimenetek a folyamat eredményei. A kimenetek lehetnek termékek, kézzelfoghatóak vagy kézzel nem foghatóak. Kimenet például egy számlakiállítása,

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

számítógépes program, folyékony üzemanyag, orvosi eszköz, kész-, illetve félkész termék.

Az ISO 9000-es sorozat tehát egy egyszerű ellenőrzésnél átfogóbb követelményeket fogalmaz meg, de nem extra kívánások teljesítését írja elő, hanem olyan logikus, gyakorlatias előírásokat tartalmaz, amelyek jó minőségű termék előállítás folyamatában természetesen. A követelmények célja, hogy az adott szervezet –helyzetének, sajátosságainak és az előírt kritériumok figyelembevételével- biztosítsa a vevők, a felhasználók követelményeinek, előírásainak megfelelő terméket, szolgáltatást. Ennek érdekében a minőségi gyakorlatot, az erőforrásokat, a tevékenységek sorrendjét és mindezek felügyeletét összehangoló minőségügyi tervet készít és annak előírásait betartja.

II. Elméleti háttér a beszerzésről

2.1 Beszerzési központ és szereplői

A beszerzési központ a szervezetnek azon informális és nem formalizált egysége, amely adott szituációban a beszerzéssel kapcsolatos döntést hozza. A feladat bonyolultságától, újszerűségétől, stb., függően számos funkcionális terület képviselői szerepelhetnek benne. A beszerzési központban az alábbi szerepeket különböztethetjük meg, minden olyan vállalati szakember részt vesz a beszerzési központ munkájában, aki az alábbi jellemzők valamelyikével bír:

Felhasználók. A szervezet terméket vagy szolgáltatást igénybe vevő tagjai.

1. Befolyásolók. A szervezet azon tagjai, akik befolyással bírnak a döntéshozatalban.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

2. Döntéshozók. A termékkel vagy a szállító kiválasztásával kapcsolatos valódi döntési hatalom hordozói
3. Jóváhagyók. A döntéshozók vagy a beszerzők javaslatait hagyják jóvá.
4. Vásárlók. A beszerzési szakemberek, formális joguk kiválasztani a szállítót, és a vásárlási feltételeket megszabni.
5. Ajtónállók, információszerzők és szűrők. A különféle információk áramlását kézben tartó szereplők.

2.2 A beszerzés fő céljai általában ⁴

1. A termék pontos szállítása helyben és időben
2. A kívánalmaknak megfelelő termékminőség
3. A termékminőségnek és a szállításnak megfelelő lehető legalacsonyabb ár
4. A felhasznált termék értékét maximalizáló szolgáltatás
5. Jó hosszútávú kapcsolatok kialakítása a beszállítókkal és a források ápolás, kiépítése

Egy másik megközelítés szerint (Upra, 1972)

1. A szervezet működésének folyamatos voltát biztosítani a javak és szolgáltatások folyamatos áramlásával
2. Versenyzően és bölcsen vásárolni, a kereslet és kínálat erőinek egyensúlyban tartásával
3. A készlettartási költségek (lekötött tőke, romlás, elavulás és egyéb hiányokból fakadóan) minimális szinten tartása
4. Megbízható alternatív források kiépítése
5. Jó és folyamatos kapcsolattartás a beszállítókkal
6. A szervezet más részlegeivel magas integrációs szint elérése

2.3 A funkcionális területek döntési szerepe és szempontjai

⁴ (Webster, Fredereick, E, Industrial Marketing Strategy, John Willey and Sons, 1991 p22-66)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Egy termék vásárlása során a különböző funkcionális területek, szituációtól függően.

Gyakori döntéshozó funkcionális területek és fő szempontjaik:

<u>Példa a funkcionális területre</u>	<u>Fő szempontok a beszerzési döntéshozatalban</u>
Tervezés és fejlesztés:	Az eladó reputációja, képessége a tervezési specifikáció teljesítésére
Termelés:	A vásárolt termék/szolgáltatás pontos és megbízható szállítása, a folyamatos termelés érdekében
Eladás/Marketing	A vállalat termékeinek piacképességére gyakorolt hatás
Pénzügy/Számvitel	Cash-flow, pénzügyi egyensúly, a becslt ártól való eltérés, szórás, a make or buy típusú döntések megvalósíthatósága
Karbantartás, üzemeltetés	A meglévő eszközökkel való kompatibilitás, az eladó által kínált karbantartási szolgáltatások üzembehelyezése
Beszerzés	A lehető legalacsonyabb ár elfogadható minőség mellett, jó kapcsolatok fenntartása a beszállítókkal
Minőségellenőrzés	Biztosíték, hogy a beszerzett egységek az előírt specifikációkkal és tűrésekkel bírnak, állami/kormányzati szabályozások, fogyasztói elvárások

Elsőként vizsgáljuk meg milyen céljai vannak általában a szervezeti vásárlóknak. Induljunk ki a szervezeti vásárlás már megismert jellemzőiből, a kockázatból, a bizonytalanságból, az értékteremtő láncban való részvételből. A beszerzésnek fenn kell tartani a zavartalan működést, a megfelelő minőséget, stb.

2.4 Funkcionális területek hatásai⁵

⁵ (E. Raymond Corey Industrial Marketing, Cases and Concepts, Prentice Hall, 1991 p.58)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A vásárlási döntéseket természetesen nemcsak a beszerzési részleg hozza, abban jelentős része van a többi vállalati funkciónak is. Az eltérő vállalati funkciók vezetői beavatkozása jelentősen függ a beszerzendő termék vagy szolgáltatás típusától és attól hogy a vásárlási folyamat melyik lépcsőjén tartunk. Az első lépcsőben a döntő fontosságú kérdések az alábbiak:

1. A termék megfelel-e igényeinknek?
2. Melyek a termék specifikációi és teljesítményszintjei?
3. Megvesszük vagy megcsináljuk?
4. Melyek a minősített beszállítók?

Ezen döntések után a többi szakterület érintettsége csökken, és a feladat áttevődik a beszerzési osztály munkatársaira, akik az olcsó árat, az egyéb forrásokat és a beszállító színvonalas munkáját igyekeznek biztosítani.

A tervezési funkció döntési kompetenciájába tartoznak az alábbiak az első lépcsőben:

- a termék specifikációi és teljesítménye iránti igény meghatározása
- a beszállító és terméke minősítése, főképp a high-tech iparban

A tervezési, fejlesztési funkció mérnökei beavatkoznak a tőkejavak vásárlásába is. A termelés számára rendkívül fontos a problémamentes zavartalanul üzemelő termelőeszközök beszerzése és ennek kapcsán nem csoda, hogy a már ismert és tapasztaltan megbízható partnereket részesítik ismét előnyben. A szállítási pontosság, főleg berendezések esetén szintén fontos, hiszen például egy új beruházásnál a késlekedés megállíthatja az egész folyamatot.

Gyártási, termelési funkció hatásai számos más esetben jelentkeznek. A folyamatos visszajelzés a beszállítók teljesítményéről nyilván döntő hatással vannak a beszállítók összetételére illetve a velük való kapcsolat fenntartására is. A termelés ütemezése, a raktározási politikához kapcsolódóan szintén érinti a vásárlási döntéseket. A gyártási funkció a make-or-buy, „csináld vagy vedd” típusú döntéseknél is jelentős, ha nem döntő befolyással bír. Érdekei a munkaerő állandó alkalmazása, a szakemberek megtartása, főleg gazdasági visszaeséseknél jelentősen szavaznak az outsourcing ellen.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Ugyanakkor azonban több okból is ellenállnak a munka saját szárnya alá vételének. Az egyik a beszállítói kör egységes működésének és fenntartásának védelme. A másik a gazdaság ciklikusságából fakad, recesszióban a termelés visszaeséséből adódó bezárások, fejlődés esetén pedig az üzembővítés indukálta költséghatások azok amelyek fejfájást okozhatnak.

A marketing funkció figyelme a beszerzés során a termék gyárthatóságára; design-jára, szervizelhetőségére és árára irányul. A döntési folyamat végtermékért felelős résztvevőjeként a marketing szava a gyártási funkcióhoz hasonló súllyal esik latba.

A vállalati felsővezetés számára a beszerzési döntésbe való beavatkozás a vállalati politika illetve stratégia kapcsán merül fel. Ez a beavatkozás történhet a hosszú távú beszállítói környezet biztosítása érdekében, a stabil munkaerőbázis érdekében, illetve a vállalati beszerzési direktívák és eljárások kialakításával a vállalati vezetés általános értékrendjének betartása érdekében.

A beszerzési funkció önmagában is fontos döntéshozói szerephez juthat egyes esetekben. Ha például a vállalat viszonylag stabil, nyugodt állapotot ért el, a termék tervezése, kialakítása megtörtént, a beszállítók minősítése lezajlott. Ha a hosszútávú kapcsolattartás és a beszállítók menedzselése háttérbe szorít technikai szempontokat, akkor is a beszerzési funkció túlsúlya a jellemző. Ez jellemző például az alvállalkozói teljesítésű feladatokra. A beszerzés szintén domináns szerephez jut a döntéshozatalban, ha az iparág jellegzetességek magas szakértelmet követelnek meg a sikeres működés érdekében. (pl. gyémántipar, cukorpiac az üdítőitalgyártásban). Ehhez a dominanciához az is hozzásegítheti a beszerzést, ha hosszútávon ismétlődő vásárlásokat alkalmaz a vállalat, melynek során a termékről és a piacról rengeteg tapasztalatot és tudást halmozhat fel a beszerzési részleg, nem is beszélve az egyes beszállítókkal kiépített kapcsolatrendszeréről.

2.5 A beszerzési központ kapcsolatrendszerének modelljei

A beszerzési központ szereplőinek megtalálásához használható technika például valamilyen hógolyó modell, amikor valakivel kapcsolatba lépünk a vásárló félnél, kérünk tőle három vagy négy nevet, akikről tudja hogy résztvesznek a

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

döntéshozatalban, majd az így megismertekkel ugyanezt téve, addig haladunk, amíg célunkat elérve feltérképeztük a szereplőket.

A beszerzési központ szereplőinek egymás közti kapcsolatrendszerét és annak döntésenkénti vagy fázisonkénti változását jóval nehezebb feltérképezni. Többféle nézőpontból is lehet ezt a kapcsolatrendszert vizsgálni. Ennek célja az lehet, hogy megtaláljuk azokat a szereplőket akiktől egy döntés nem formálisan hanem valójában függ.

2.5.1 Kommunikációs megközelítés

Ha egy döntés során nyomonkövetjük a szervezetben a kommunikációt, beazonosíthatjuk, hogy ki vett részt a folyamatban és milyen súllyal szerepelt véleménye a végső döntésben. Aki a legtöbbször vett részt a kommunikációban, az nagy valószínűséggel kritikus fontosságú szereppel bír.

Johnston és Bonoma⁶ öt kulcsfontosságú strukturális dimenziót azonosított a beszerzési központban.

- vertikális érintettség – a döntési folyamatban bevont vezetői szintek száma a vállalati hierarchiából. A döntés típusától függően akár a felsővezetői szintet is, de esetleg csak az ügyintézői szintet érintheti a folyamat. Ha több szint érintett, a felsőbb szintek akaratuktól függetlenül képesek eltorzítani – nagyobb hatalmuknál fogva – a döntést.
- kölcsönös (laterális) érintettség – a vásárlási döntésben résztvevő részlegek, funkcionális területek száma. Ha ez nagyobb, akkor kevésbé lesz formális a döntés, viszont több konfliktus fogja jellemezni azt.
- extenzivitás – az összes szereplő száma. A funkcionális vagy hierarchikus szintekről nem csupán egy-egy szereplő vehet részt a folyamatban. Ha ez a szám nagy, akkor a folyamat összetettebb és hosszabb lesz.
- kapcsolat foka – adott vásárlási döntést tekintve a különböző szereplők milyen mértékig lépnek egymással direkt kapcsolatba.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Néhányan nagymennyiségű adat birtokába kerülnek, mások viszonylag izoláltan élik azt át. Ha ez alacsony, akkor lehetséges, hogy az eladó üzenet nem jutott el mindenkire egyformán.

- a beszerzési munkatárs központi szerepe – az adott döntéssel kapcsolatos összinformáció mekkora része halad át a munkatárson. Ez nagyon fontos az eladó számára, hiszen a beszerzési munkatárs az első kapcsolata a szervezettel, rajta keresztül ismerheti meg a beszerzési központ viselkedését.

2.5.2 Hatalomforrás vizsgálat

Egy másik megközelítés a hatalomforrások vizsgálata a döntési folyamatban. A döntéshozó és befolyásoló megismerése során nem szabad elfelejteni azonban, hogy a hatalmi helyzet szituációról szituációra változhat.

French és Raven szerint⁷ az alábbi hatalomtípusokat különböztetjük meg.

- Jutalmazó hatalom. Mások befolyásolása azáltal, hogy birtokunkban van az általuk kívánt pénzügyi, pszichológiai, politikai, vagy társadalmi jutalom
- Büntető hatalom. A pénzügyi vagy más típusú büntetés alkalmazásából eredő hatalom
- Karizmatikus hatalom. Mások alakalmazkodás, mivel kedvelik az illetőt, forrása lehet a karizmatikus, sármos, meggyőző személyiség.
- Szakértői hatalom. A befolyás a kérdéses probléma szakértelméből adódik. A többiek úgy érzékelik, hogy bármelyiküknél többet tud a problémáról.
- Jogi igazgatási hatalom. A befolyás címből vagy pozícióból ered. A csoport ezt elfogadja a döntés valamely területére vonatkozólag.

A beszerzési központra alkalmazva, a jogi és jutalmazó hatalom fontossága megugrik, ha a döntési folyamatban magasabb szintről is delegálnak személyeket, a résztvevő vezetőknek lehetősége van arra, hogy megállapítsák a döntést, esetleg a többiek szereplését értékeljék, és ezzel együttműködő követő magatartásra készítetik a

⁶ (Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992 Industrial and Organizational Marketing p.104)

⁷ (Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992 Industrial and Organizational Marketing p.106)

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

többieket. Egyesek jutalmazó hatalomra tehetnek szert, ha módjukban áll a többiek számára szívességet tenni. A büntető jellegű hatalomra jó példa, ha egy résztvevő nehézségeket támaszt azoknak akik nem támogatják az álláspontját. A karizmatikus hatalom birtokosa lehet bármely arra alkalmas személy. A szakértői hatalom főleg az új vásárlás és a módosított újravásárlás típusok esetén lehet fontos, birtokosai a mérnökök, gyártási szakemberek, beszerzési munkatársak lehetnek.

Ezek szerint adott személynek birtokában lehet formálisan a döntés joga, de a valódi döntéshozó például egy jutalmazó, vagy szakértői hatalomforrás birtokosa.

A következőekben néhány fontos következményt ismertetünk a beszerzési központ hatalmi viszonyainak elemzésével kapcsolatban⁸.

1. A kisebb hatalmú résztvevők sokszor meggyőzés és érvelés eszközeit kell válasszák, meggyőzendő a hatalmasabbakat.
2. Ha valamelyik résztvevő egy másik tag képességeit vagy véleményét megkérdőjelezi, ez gyakran annak jele, hogy a kritizált személy fontos hatalomforrás a beszerzési központban.
3. A legnagyobb hatalommal rendelkezőnek azok bizonyultak, akik a legtöbb információt kapják, és a legtöbbször vesznek részt a kommunikációs folyamatokban egy vásárlási döntéssel kapcsolatban.
4. A leghatalmasabbak nem egykönnyen azonosíthatók és nem túl beszédesek. Megbeszélésekre gyakran mást küldenek maguk helyett, tudván, hogy beleegyezésük nélkül nincs döntés.
5. A funkcionális terület és a beszerzési központban elfoglalt hatalom közt nincs korreláció. A funkcionális terület hatalma a szervezettől és a gyártott terméktől függ.
6. A hatalom és a formális autoritás a beszerzési döntések során nem feltétlenül egyeznek meg.

2.5.3 Kockázati megközelítés⁹

⁸(Thomas V. Bonoma, Harvard Business Review „Who Really Does the Buying” 1982 May, June)

⁹(Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992 Industrial and Organizational Marketing p.108)

BGF KFKK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A vásárlást tekinthetjük egy bizonytalansággal és kockázattal telített tevékenységnek is. Ezt a megközelítést használva az a személy, vagy részleg, aki leginkább képes a kockázatok kezelésére (csökkentésére), bír a legnagyobb hatalommal arra vonatkozóan, hogy mit, mennyit, kitől, és milyen kritériumok alapján szerezzenek be.

Alapvetően kétfajta fő összetevője lehet a kockázatnak: a rossz döntésből származó vveszteség valószínűsége, illetve a rossz döntésből származó veszteség értéke. Fontos, hogy így a valószínűségszámításban is ismert várható érték fogalommal találkozunk és nem a valószínűséggel vagy kárnagysággal csupán.

A vásárlási szituációk abban is eltérnek, hogy milyen problémát jelentenek a szervezet számára. Upah hét ilyen területet azonosított be¹⁰, ezek: szállítóval kapcsolatos, vásárlóval kapcsolatos, árral kapcsolatos, pénzügyi, jogi és szabályozással kapcsolatos problémák lehetnek.

Kockázatok a beszerzésben

<u>Beszerzési probléma területe</u>	<u>Kockázati dimenzió (várható bérték)</u>
Beszállítókkal kapcsolatos	Beszállítói elégtelenség, specifikáció, minőség, szállítás stb. tekintetében
Termékkel kapcsolatos	A beszerzett példányok nem elégítik ki a vállalat igényeit, nem kompatibilisek, váratlan tőkekiadást igényelnek.
Vásárlóval kapcsolatos	A beszerző szervezeten belüli, a beszerzett termék használatával kapcsolatos kedvezőtlen reakciók.
Árral kapcsolatos	Túl magas ár, versenytársak alacsonyabban kínálnak helyettesítő terméket, a lízing vagy gyártás díja magasbb mintha vennénk.
Pénzügyi	A pénzügyi és a lízing megállapodás létrehozásának nehézsége
Jogi	A szerződés körüli jogi problémák.

¹⁰ (G.D.jUpah, „Applying the concept of perceived risk to buying influence in industrial firms” „Advances in Consumer Research, 7, ed: Jerry C. Olson, 1980, p382)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Szabályozással összefüggő Munkabiztonsági, környezetvédelmi, antitörzst szabályozás problematikája.

Ha minden területen alacsony a kockázat szintje, akkor a beszerzés befolyásoló szerepe nagy, ha minden szinten nagy kockázattal szembesülnek, akkor a felsővezetés jut fontos szerephez. E két végpont között várhatóan a műszaki jellegű kockázatforrások esetén a mérnöki-tervezői vagy termelési terület képviselői jutnak nagy szerephez, értelemszerűen a vásárlóval kapcsolatos problémák esetén a marketing vagy értékesítés, a jogi problémák estében pedig a jogászok juthatnak főszerephez.

A kockázatot kapcsolatba hozva a beszerzési taktikával, megállapíthatjuk, hogy a termék és beszállító tekintetében bizonytalan helyzetekben a vevő szeret több beszállítótól beszerezni, többféle forrást és rövidtávú megállapodásokat használni és a specifikációk teljesítése kritikus beszállítói teljesítménykritérium lesz. Ha a szervezet igényeivel nincsenek tisztában, vagy kedvezőtlen válaszra számítanak házon belül egy döntéssel kapcsolatban, akkor valószínűleg több ember fog résztvenni a döntési folyamatban.

A kockázat a beszerzési központ struktúrájával is kapcsolatban van. A merevebb bürokratikusabb beszerzési központok kevésbé hatékonyak nagy bizonytalanság esetén, de a kis bizonytalanságú rutin folyamatokat hatásosabban kezelik. A rugalmasabb szerkezet pedig hatékonyabban kezeli és csökkenti a beszerzési központ decentralizált, kevesebb formális feladatot és szerepet foglal magába, kevésbé szabályozott és a döntéshozatalban való részvételt támogató lesz.

2.5.4 Problémamegoldó megközelítés¹¹

A kockázatcsökkentő tulajdonságokból kiindulva logikusan feltételezhetjük, hogy a probléma megoldását segítő képességek, tulajdonságok szintén nagy hangsúlyt kapnak egy beszerzési döntés megoldásában. Egy csoportosítás szerint az ipari piacon beszerzett termékeket négy kategóriába sorolhatjuk, attól függően, hogy beszerzésük esetén milyen problémákkal kell a vállalatnak szembenéznie.

¹¹ (Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992 Industrial and Organizational Marketing p.111)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

1. Rutinrendelésű termékek. Rendszeresen használt és vásárolt termékek, nem hordoznak használati vagy teljesítménnyel kapcsolatos problémát (pl: irodai cikkek).
2. Eljárási problémát jelentő termékek. A fő gond, a termékek használatával kapcsolatos, sikeres használatukat tanulásnak kell megelőznie.
3. Teljesítmény problémát jelentő termékek. Az ilyen termékeknél komolyan felvetődik, hogy teljesítményük megfelel-e a felhasználó által támasztott követelményeknek. Kérdéses, hogy a megkívánt szintet hozni tudja-e a termék, illetve kompatibilis-e a meglévő eszközökkel?
4. Hatalmi problémát jelentő termékek. Belső problémát okozó termékek, amelyek megvásárlása egy másik részleg erőforrásait csökkenti vagy amelyet különböző részlegek különböző célokra kell majd, hogy használjanak.

A termék és gyártó tulajdonságait vizsgálva ebből a szempontból, az első fajta terméknél a szállítási biztosság és az ár lesz fontos, a meglévő beszállítók előnyben részesülnek. A második típusnál a tanulási folyamatot megkönnyítő tulajdonságok lesznek relevánsak, mint a műszaki szolgáltatások, könnyű termékhasználat vagy működtetés, a beszállító által ajánlott betanítás, képzés.

A harmadik típusnál a feladat teljesítésére való képességet alátámasztó tulajdonságok, adatok a kulcsfontosságúak (megbízhatósági statisztikák; szervíztámogatás, sajátos igényekhez való alkalmazkodás). A hatalmi politika problémákat jelentő termékek esetén azok a tulajdonságokon lesz a hangsúly amelyek függetlenül a felhasználó kilététől, mindenképpen szükségesek, vagyis mindenki elismeri a fontosságukat.

Így tehát a terméktől függően eltérő tulajdonságokat vesznek jobban figyelembe. A döntéshozás jobb megértéséhez így fontos a termék által létrehozott probléma megértése.

2.5.5 Jutalmi-motiváció megközelítése¹²

¹² (Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992 Industrial and Organizational Marketing p.112)

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A beszerzési központ tagjainak eltérő értékítélete magyarázható motivációs különbségeikkel, amelyek a munkahelyi értékelési-jutalmazási rendszerből fakadnak. Az egyének önértékeik szerint cselekednek, a vásárlási folyamat résztvevői "természetesen úgy fognak viselkedni, hogy az eredményességüket a vállalati mércék szerint maximalizálják"¹³

A beszerzési központhoz csatlakozó egyének az értékelési-jutalmazási rendszer által előnyben részesített értékeket és célokat hordozzák, gyakran a különböző funkcionális területek eltérő rendszereket alakítanak ki és emiatt akár egymásnak ellentmondó célokat követhetnek az egyes döntéshozók, pl.: beszerzési menedzser a megtakarításban, a termelési menedzser a kvóták teljesítésében és a hibák csökkentésében érdekelt, a pénzügy, a vállalati tőkeáttétel és a cash-flow pozíciók.

2.6 Beszerzési helyzetek

Robinson – Faris - Wind modellje alapján ismertetem különböző vásárlási helyzeteket.

Egy új feladat esetén

A korábbiaktól teljesen eltérő, új problémával szembesül a vállalat, emiatt magas az információ iránti igényük, hogy minél több alternatívát és beszállítót ismerjenek meg, amely alkalmas a probléma megoldására. A helyzetre az extenzív problémamegoldás jellemző. Nincsenek kialakított kritériumok az összehasonlításkor és minősítéskor, de nincsenek egyes megoldásokra vonatkozó preferenciák sem. Két alapvető új feladatot ismertet a szerző, a megfontolást igénylő és a stratégiai feladatokat.

A megfontolást igénylő új feladat szituációjában a termék komplex technikai jellemzői, az alternatívák kiértékelésének bonyolultsága vagy az új szállítótól történő rendelés bizonytalansága mondhatóak tipikusnak.

A stratégiai új feladat esetén a szervezet számára roppant nagy jelentősége van a döntésnek, stratégiai és finansziális szempontból egyaránt. A tervezés időtávja a technikai fejlődés sebességétől függ.

¹³ (E.R.Correy, „Procurement Management”, Boston CBI Publishing Co., 1978)

BGF KFKK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Az eladó számára megkülönböztető előnyt jelent, ha sikerül időben bekapcsolódnia a beszerzési folyamatba. A már „bent” levő beszállítónak tehát időben kell reagálnia, ha így tetszik, fel kell ismernie a vásárló szervezet változó igényeit.

Direkt újravásárlás

Alkalmi vásárlások esetén nincs információkeresés vagy elemzés és a termék vagy szolgáltatás alacsony fontossággal bír a cég számára. Az alacsony prioritású rutinvásárlások már kissé fontosabbak és némi elemzőmunkával járnak.

Módosított újravásárlás

Az ilyen szituációkra akkor kerül sor, amikor a vásárló szervezet érzi, hogy az alternatívák újraértékelés, illetve újak keresése szükséges illetve jelentős haszonnal járhat a vállalat számára. Belső források is motiválhatnak ebbe az irányba, így például a minőség vagy költség szempontok fokozottabb érvényesülése. Kivülről is érkezik ilyen irányba mozdító hatás, például jobbat, olcsóbbat, bővebbet nyújtó beszállító jelentkezése esetén.

Az egyszerű módosított újravásárlás esetén csak szűk választási lehetőség van, szerény információkeresés és elemzés történik, a vásárló partner hosszútávú kapcsolati potenciáljára koncentrálnak.

A komplex módosított újravásárlás esetén egy bizonyos fokú bizonytalanság hatja át a szituációt és nagyszámú alternatíva kiértékelése folyik.

A „belső” beszállító számára a feladat világos ilyen esetben: egy egyszerű újravásárlás irányába vezetni a folyamatot, miközben utánajár az okoknak és orvosolja a problémák felmerülésének okát.

A „külső” beszállító a vállalatot minél tovább igyekszik a módosítás lélekállapotában tartani, így annak ideje van az alternatívák kiértékelésére.

Vásárlási helyzetek és a beszállítói státus kapcsolata (1.tábla)

Vásárlási szituáció	Beszállítói státus	
	"Belső" kör	"Külső" kör
Új termék	A vásárlói igények változásának figyelemmel kísérése	
	A specifikus igények elkülönítése	A specifikus igények elkülönítése

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

	Lehetőség szerint résztvenni a vásárlási folyamat első lépéseiben, információszolgáltatás és tanácsadás	Lehetőség szerint résztvenni a vásárlási folyamat első lépéseiben, információszolgáltatás és tanácsadás
Újra vásárlás	Az eladó- vevő kapcsolat megerősítése a szervezet elvárásainak teljesítésével	A vevő meggyőzése, hogy a kívánalmak és szállítók újraértékelésének lehetséges haszna nagyobb annak költségénél
	Figyelemmel kísérni a vevő változó igényeit és választ adni rá	Felkerülni a vevő által preferált szállítók listájára, nem feltétlenül első helyre
Módosított újra vásárlás	Azonnal cselekedve orvosolni a vevő problémáját	Határozza meg és adjon választ a vevő jelenlegi szállítóval fenálló problémájára
	Újraértékelve válaszolni a vevői igényekre	Sarkalja alternatívájának ajánlatkérésére a vevőt, adjon garanciát a teljesítményre

2.7 A vásárlási folyamat Robinson- Faris- Wind- féle modellje¹⁴

A cserefolyamatban az eladó növelheti hatékonyságát azáltal, ha megismeri a vevő szervezetében a döntési folyamat kritikus pontjait, illetve a fellépő információs igényt. Az alábbi nyolclépcsős modell a vásárlási folyamat során lezajló tevékenységek sorozatát vizsgálja.

Az ipari beszerzési folyamat lépései (2.tábla)

1. Szakasz	A probléma vagy igény felismerése vagy megelőző jellegű elvárása
2. Szakasz	A szükséges termék/szolgáltatás jellemzőinek és mennyiségének meghatározása
3. Szakasz	A szükséges dolog jellemzőinek és mennyiségének leírása, specifikálása
4. Szakasz	A potenciális források felkutatása és minősítése
5. Szakasz	Az ajánlatok megszerzése és elemzése

¹⁴ Michael H. Morris, Merryll Publishing Co. 1992 Industrial and Organizational Marketing Chap3.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

6. Szakasz	Az ajánlatok kiértékelése és a szállítók kiválasztása
7. Szakasz	Megerendelési gyakorlat kialakítása
8. Szakasz	Teljesítmény-visszajelzés és kiértékelés

Az első szakasz során a vásárló szervezetnél felmerült probléma érzékelése vagy várható bekövetkezésének előrejelzése okoz teendőt, például a felszerelés kiöregedett, vagy a vállalati teljesítmény javítása lehetővé válik egy másik termékre való áttéréssel. A második lépésben a megoldás általános jellemzőinek vázolása történik (hova, mire, milyen célból), a harmadik lépésben pedig a pontos műszaki technikai paramétereket határozzuk meg (méret, szín, teljesítmény), a negyedik lépésben a vállalati politikának megfelelően a forrásokat kiválasztjuk, majd megszerezzük és értékeljük azokat. A megrendelési rutin kialakítása a szállítóval való kapcsolat kialakításának végső fázisa, a nyolcadik lépés a vállalat állandó kontrolját jelenti majd ezen kapcsolat felett.

Robinson- Faris- Wind nyolclépcsős modelljét tanulmányozva egészítsük ki azt a 3. táblázatban található döntési problémákkal. Ezek a problémák szemléletesebbé és érthetőbbé teszik a modellt, valamint segítenek az egyes lépések hasznosításában. Meg kell jegyeznünk, hogy vásárlási szituációtól függően rövidülhet a folyamat, bizonyos fázisok részben vagy teljesen kimaradhatnak, illetve rövidülhetnek a helyzetnek és újdonságoknak megfelelően.

Döntési problémák a szervezeti vásárlás során (3.tábla)

Döntési probléma	A fázis ahol jellemzően jelentkezik
1. A probléma avagy szükséglet elég sürgető, hogy cselekedjünk miatta? Ha nem, meddig lehet még halasztani?	1. Szakasz
2. Milyen termékkel /szolgáltatással lehet a problémákat megoldani?	1. Szakasz
3. Saját magunk készítjük el a terméket?	1. Szakasz
4. Új terméket kell tervezni vagy egy gyártó már rendelkezik ilyen termékkel?	1. Szakasz, 2. Szakasz
5. Kell értékelemzést végezni?	2. Szakasz, 3. Szakasz
6. Mekkora a legmagasabb elfogadható ár?	3. Szakasz
7. Milyen kompromisszumokat vagyunk hajlandóak kötni az ár és termék/eladó viszonylatában?	3. Szakasz, 4. Szakasz
8. Milyen információforrásokat fogunk használni?	3. Szakasz, 4. Szakasz
9. Hány gyártót kell figyelembe venni?	4. Szakasz
10. Mely tulajdonságok lesznek fontosak az eladó tekintetében?	4. Szakasz
11. Kérjünk-e ajánlatokat?	4. Szakasz, 5. Szakasz
12. A terméket lízingeljük vagy vásároljuk meg?	4. Szakasz, 5. Szakasz

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

13. A gyártó mennyire mehet el az alkufolyamat során? Milyen kérdésekben lesz a legrugalmasabb és miben nem köt kompromisszumot?	5. Szakasz, 6. Szakasz
14. Mekkorra raktárkészletet lesz hajlandó az eladó készletben tartani?	6. Szakasz
15. A megrendelést felosszuk-e különböző beszállítók között?	6. Szakasz, 7. Szakasz
16. Érdeünkben áll-e egy hosszútávú szerződés?	6. Szakasz, 7. Szakasz
17. Milyen szerződéses garanciákat fogunk igényelni?	6. Szakasz
18. Hogyan alakítsuk ki megrendelési rutinunkat?	7. Szakasz
19. A vásárlás után hogyan értékeljük majd a beszállítói teljesítményt?	8. Szakasz
20. Milyen lépéseket teszünk a nem megfelelő szállítói teljesítmény esetén?	8. Szakasz

2.8 A szállító értékelése

A Robinson- Faris- Wind- féle modell nyolcadik fázisa a szállító értékeléséről szól. Ez a fázis azonban a szervezeti piacon kiemelt fontossággal bír, így munkámban bemutatom az értékelés szempontjait és lehetséges módszereit. A szervezeti vásárló nem egy terméket/ jószágot vásárol, hanem azt a többlethasznot amelyhez a termék használata esetén hozzájut. Így egy szállítmányozó vállalat nem teherautókat, hanem kapacitást, tartosságot, súly- vagy üzemanyagtakarékosságot vásárol.

Azok az attribútumok, amelyek alapján a döntést a szervezeti vásárló meghozza, nem teljesen nyilvánvalóak, egyértelműek. A termék esetében ilyenek lehetnek a műszaki adatok, a teljesítmény, megbízhatóság, technológia újsága, utánpótlás, könnyű telepíthetőség, betanítási idő, könnyű használat, szervizigényesség, meglévő berendezésekhez való illeszkedés, szükségelt támogató szolgáltatások stb. A beszállítói/gyártói tulajdonságok közül említhetjük a reputációt, szállítási megbízhatóságot, fizetési-finanszírozási feltételeket, árszerkezetet, technikai tanácsadást, leltárpolitikát, betanítást, bizalmat, a vevői igényekhez való rugalmas alkalmazkodást. A szállító értékelésére egy példát mutat a 4.tábla.

Ezeket a szempontokat kiértékelve a potenciális és a már meglévő beszerzési forrásokat minősíthetjük.

Beszállítói értékelés a beszerzési központban (4.tábla)

Kényelemmel kapcsolatos tulajdonságok	Vállalközi kapcsolati tulajdonságok
1. Potenciális problémákra figyelmeztet	1. Már szerepelt forrásként

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

2. Gyorsan szállít	2. Ismerős cégünk számára
3. Nem kell felügyelni a szállítást	3. Jelenleg is beszállítója cégünknek
4. Mindig válaszol	4. Más részlegek is ajánlják
5. Visszaküldést azonnal és hatékonyan intézi	5. Egyben a vevők is
6. Alkalmazkodik a különleges igényekhez	6. Szoros kapcsolat fűzi cégünkhöz
7. Kis rendelési mennyiséget is elfogad	Szolgáltatással kapcsolatos tulajdonságok
8. Széles termékválasztékot kínál	1. Szükséghelyzetben segítségünkre van
9. Közel van a telephelyünkhöz	2. A szükséges információval ellát
10. Tekintettel van követelményeinkre	3. Nem riad vissza az előre nem látott nehézségektől
11. Hitelez a hulladékanyagért	4. Szükség esetén eladóit rendelkezésre bocsátja
12. Direkt beszállítói forrás	5. Gyakori szállítást kínál
Gazdasági pénzügyi tulajdonságok	6. Alkalmi hibáink leküzdését elősegíti
1. Versenyképes árai vannak	7. Helyszíni technikai támogatást nyújt
2. Alacsonyabb áron ad el	8. Alkatrészlistát és útmutatót ad
3. Árgaranciát nyújt	9. Jobb garanciális feltételeket nyújt
4. Nagy tételben engedményt ad	10. Bemutató vagy próbadarabokat nyújt
5. Nagyobb összegű készpénznél szintén	11. Szállítmányozási készleteket tart
6. Jó pénzügyi helyzetben van	12. Szervizszolgáltatást is tart
7. Kiterjesztett fizetési feltételeket kínál	13. Korrekt számlázási gyakorlata van
Szakmai tulajdonságok	14. Különleges becsapásokat küld
1. Mindig betartja a minőségi követelményeket	15. Gyakran veszi fel a kapcsolatot (sales calls)
2. Az értékesítési szakemberek szaktudása	16. Hirdetésen keresztül informál
3. Up-to-date raktárkészlet	17. Különleges kezelő-berendezéseket is nyújt
4. Műszaki tudása nagy és képességei jók	18. Promóciós tevékenységein keresztül is informál
5. Jó csomagolástechnika, göngyölegek	Megbízhatóság
6. Magasan képzett menedzsment	1. Megbízható minőség
Image	2. Megbízható szállítás
1. Reputációja meggyőző	3. Üzletileg fair és becsületes
2. Atittűdje meggyőző	4. Megtartja ígéreteit
3. Progresszív, haladó szemléletű vállalat	

2.9 A beszállítók értékelésének néhány módszere

A beszállító végső értékelésében a beszerzési központ szereplőinek racionális és emocionális vásárlási motivációi tükröződnek. A szereplők helyzetenként eltérően reagálnak, így nem lehet általánosításokba bocsátkozni a jó értékelés vonásairól, de néhány gyakran alkalmazott módszer segítségünkre lehet a döntéshozatalban.

a. Értékelemzés

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Az értékmérő funkciók a beszerzés egyik legfontosabb része. Az értékelemzés kiforrott eljárásában a beszerzett anyagokat, eszközöket, termelési eljárásokat betöltött funkciók, relatív hasznosságuk és költségük szerint értékeljük és vizsgáljuk, hogyan lehetne a termékeket fejleszteni, a költségeket csökkenteni, esetleg mindkettőt egyidejűleg.

b. Használati érték

A használati érték a fogyasztó számára a termék gazdaságossági értéke más termékhez viszonyítva, vagyis a relatív hasznossága egy adott alkalmazásban. Eszerint az adott felhasználási szituációra koncentrálva egy termék használati értéke az az ár amely a termék használatából eredő pótlólagos költségeket és adódó hasznokat kiegyenlítené. Az eladó szerepe az értékelemzésben szerteágazó lehet, szolgáltathat adatokat, technikai segítséget nyújthat, értékelhető javaslatokat tehet, sőt kezdeményező szerepet vállalhat egy értékelemzési tanulmány elindításában a beszerzési központ tagjait meggyőzve a lehetséges hasznokról, melyek meghaladják a tanulmány költségeit.

c. A beszállítói teljesítmény és képesség értékelése

A vásárló által értékelt kulcsterületek (5.tábla)¹⁵

Terület	Mérce
Technikai-gyártási készség	Berendezések, gépek megfelelősége, termelésirányítás, minőségellenőrzés, költségellenőrzés
Vezetési készségek	A beszállító szervezési, tervvezési, irányítási képességei
Pénzügyi helyzet	A beszállító pénzügyi szilárdsága, nyereség, cash-flow, osztalék
Szolgáltatás	A beszállító pontossága, termékspecifikációinak való megfelelése és technikai segítségnyújtása
Minőségbiztosítási eljárások	A beszállítói minőségbiztosítás fajtája és mértéke, a fejlesztésre irányuló erőfeszítések

A szerződés megkötése után a beszállítói teljesítmény állandó vizsgálatra szorul. Az iparágtól és azon belül vállalattól függően eltérő módszereket figyelhetünk meg.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

d. Kategorizált feltérképezés

Minden részleg informális feljegyzéseket készít a főbb beszállítókról. A fontosnak tartott tulajdonságokat saját listába foglalva, a rendszeres összejöveteleken, pl: havonta egyszer megvizsgálják melyik beszállító mennyire felel meg az egyes tulajdonságoknak és ez alapján három kategóriába sorolják őket (megfelelő, kielégítő, nem megfelelő).

e. Súlyozásos módszer

A szervezet az egyes teljesítménymutatókat relatív fontosságukkal súlyozza, ez jobban igazodik a vevő igényeihez és az eladó számára is könnyebb ehhez a súlyrendszerhez igazítani ajánlatát. Az előző módszernél objektívabb eredményt ad. Egyes teljesítményeket tovább bontva finomítható a beszállító minősítése. (pl. a minőség dimenziójában vizsgálható a hibaszázalék, a minta teljesítménye, a minőségi kihívásokra adott válasz stb.)

¹⁵ Hutt-Spech Business Marketing Management Chap4

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

III. A beszerzés szerepe a vállalati értékteremtésben

A termelési és szolgáltatási tevékenységek ellátásához egyaránt szükség van anyagi erőforrások, illetve szolgáltatások biztosítására. A beszerzés célja az, hogy megfelelő mennyiségben és minőségben, megfelelő áron és forrásból, megfelelő időben lássa el a vállalatot a kellő anyag-, szolgáltatásmennyiséggel. Ugyanakkor az elmúlt évek trendjei rávilágítanak arra, hogy a beszerzés több, mint a termelés kiszolgáló funkciója, a beszerzés aktívvá válását figyelhetjük meg, ami a funkció támogató jellegét hangsúlyozza. A vállalat teljesítmény-, minőség- növekedését szolgálja a beszerzés, vállalati célokba való integrálódásával.

A beszerzés hagyományos értelmezésében, a beszerzés feladata a termelés/szolgáltatás ellátásához szükséges áruk megvásárlása, a tágabb értelmezés szerint minden kiadás (kivéve a bér és járulékaik, valamint az adó) a vállalat működésének biztosításához járul hozzá, azaz a beszerzéshez tartozik. Dolgozatomban a tág értelmezés szerint kívánom elemezni a vállalat működésének ellátását biztosító termékek mellett a folyamatos működést biztosító termékek beszerzését is.

3.1 A beszerzés helye a vállalati szervezetben

A szervezetek vásárlási motívumai között egyaránt felfedezhetünk racionális és érzelmi elemeket. Racionális vásárlási motívumok alapján vásárol a szervezet, ha a különböző termékek valamint a beszerzők közötti választást döntően gazdasági szempontok (kedvező ár, megbízható minőség, szállítás folyamatossága és pontossága) alapozzák meg. Emocionális tényezők játszanak szerepet a beszerzésnél, ha egyéb szempontok: állás biztonsága, a vállalaton belüli presztízs fenntartása, magasabb fizetésre törekvés stb.. is befolyásolják a vásárlási folyamatok. Gyakran a vállalat egyes részei eltérő motívumok alapján vesznek részt a vásárlásban.

A fogyasztói vásárlásnál megfigyeltük, hogy a vevők törekszenek az érzékelt kockázat csökkentésére. Nincs ez másként a szervezeti piacon sem. A szervezetek is többféle kockázatkerülő magatartást tanúsítanak. Lényegesen alacsonyabb a rizikó, ha a vevő információt gyűjt a lehetséges üzleti partnerekről: meglátogatja a potenciális szállító üzemét, konzultál más vevőkkel a már üzembe állított berendezések előnyeiről

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

és hátrányairól. A szervezeti piac csoportos döntéshozatali gyakorlata is kockázatcsökkentő tényező „több szem, többet lát”, s külön előny, hogy ezek a szemek általában szakértők szemei.

Hasonló megfontolások miatt ragaszkodnak a vállalatok az ismerős szállítóhoz, akivel a meglévő kapcsolat már kialakult keretek között működik, s nem kell újra meg újra végigjárni a döntési folyamat egyes fázisait.

Nem egy elemző szerint az IBM nyolcvanas évek elején tapasztalt sikere a PC piacon arra vezethető vissza, hogy az ipari és viszonteladói piac beszerzői képtelenek voltak tájékozódni a személyi számítógépek kínálat-dömpingjében. Több mint 150 vállalat öntötte az USA piacára különböző márkájú számítógépeit, s ugyancsak szakértőnek kellett lennie annak, aki el akart igazodni az egyes termékek között. A bőség zavarában a beszerzők úgy csökkentették a vásárlási döntés kockázatát, hogy egy jól ismert és elismert cégtől rendeltek PC-ket, feltételezve, hogy egy ilyen nagy presztízsű cégnél nem lesz túl nagy különbség a számítógépek beharangozott és tényleges teljesítménye között.

A meglévő partnerkhez való ragaszkodás komoly akadályt jelent a szállítói listára felkerülni vágyó vállalatok számára, hiszen először ezt a kölcsönös vonzalmat kell megszüntetni, ha szeretnék az eddigi partner helyére kerülni.

Egy privatizált kereskedelmi üzletekre vonatkozó felmérés szerint Magyarországon a vizsgált kereskedelmi vállalatok majdnem mindegyikének (95.2%) van állandó beszerzési forrása.

Csökkenti a beszerzési döntéssel óhatatlanul együtt járó kockázatot az is, ha a vállalat tudatosan több beszállító között osztja szét a rendelést, hogy ne legyen kiszolgáltatott helyzetben, ha egyik partnere nem teljesít megfelelően. Bár a megrendelések szétosztása a kockázatot is megosztja, vigyáznunk kell arra, nehogy gazdaságtalanná tegyük a beszerzést a vásárlás elaprózásával és az ebből származó költségnövekedéssel.

A beszerzési tevékenység komplex vállalati funkció. A beszerzés folyamán sokfajta tevékenység ellátására különböző szervezeti egységek dolgoznak együtt.

Kisvállalatnál e sokféle tevékenységet egyetlen ember bonyolítja le, akinek munkáját esetleg titkárnő segíti. Nagyvállalatoknál a beszerzést általában önálló osztály bonyolítja, ahol száznál is több lehet az alkalmazottak száma. Több telephelyes

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

vállalatoknál, mint esetünkben is, el kell dönteni, hogy központilag vásároljanak-e vagy minden részleg önállóan vegye meg a folyamatos működéshez szükséges árucikkeket, esetleg a két alapeset valamilyen kombinációját valósítsák meg a beszerzéskor. Magyarországon hagyományai vannak a centralizált beszerzési szervezetnek, de több helyen decentralizálják az üzemegységek vásárlási tevékenységét.

Centralizált beszerzésnél viszont az egyes igények összesítéséből nagyobb rendelési volumen alakul ki, ami a tárgyalások során erősíti a beszerzési pozíciót és könnyebbé teszi a szállítókkal való kapcsolattartást. Egyszerűsödik és olcsóbbá válik a készletgazdálkodási és anyaghasznosítás, továbbá az irodai munka a szabványok és a specifikációk uniformizáltsága, az ügyintézés, a nyomtatványok és a kapcsolattartás egységessége révén.

A pozitívumok mellett centralizált beszerzés esetén könnyen túlsúlyossá válhat a beszerzési központ, melynek tagjai, mintegy elefántcsont-toronyban élve már csak hozzávetőlegesen foglalkoznak helyi problémákkal.

A beszerzés hatékony megszervezése közvetlenül megmutatkozik a vállalati eredményességben. A magyar vállalatok többsége számára is megfontolandók egy 1986-os Nagy-Britanniában végzett felmérés megállapításai. Eszerint az angol feldolgozóipari vállalatoknál az összes termelési ráfordítások 52%-át a vásárlások teszik ki. „A beszerzés hatékonysága csaknem háromszor akkora „hajtótényező” mint a termelőmunka. Továbbá a beszerzési költségeket valószínűleg sokkal könnyebb bizonyos százalékban csökkenteni, mint ugyanakkora százalékos csökkenést elérni a munkaráfordításokban.”

3.2 A beszerzési központ bemutatása

Hol jelenik meg a beszerzési központ a vállalat szervezeti hierarchiájában? Nehéz lenne megtalálni, hiszen a beszerzési központ nem egy jól körülhatárolható formális szervezeti egység, hanem olyan halmaz, amelynek nagysága és összetétele a vásárlás típusának és tárgyának megfelelően folyamatosan változik. A beszerzési központnak minden olyan ember és szervezet tagja, aki részt vesz a beszerzési döntésben és részese a döntésből származó kockázatnak.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A változékonyság a beszerzési döntés folyamat jellegéből adódik: ahogyan a döntés egyes fázisaiban más és más a vásárlás információigénye, változnak azok az emberek, akik részt vesznek a beszerzésben. A beszerzendő áru specifikációját legjobban az a mérnök készítheti el, aki tudja, hogy miként szerelik be az alkatrészt a gépbe, s ismeri a géppel szembeni minőségi követelményeket is. Annak eldöntése már a beszerzési osztály közgazdászaira tartozik, hogy milyen fuvarozási módot válasszanak a szállításra, s hogyan ossza meg a kockázatot, vagy a bevizsgálási költségeket a vevő és az eladó cég.

Tapasztalataim alapján, arra jutottam, ha egy beszállító lehetséges üzleti partnert keres, akkor célszerű, ha azt deríti ki, hogy az egyes vásárlási szituációban kikből áll a beszerzési központ, milyen feladatkört látnak el s milyen hatást gyakorolnak a vásárlási döntésre.

Amennyiben sikerül azonosítani a szerepeket és megközelíteni a beszerzési központ tagjait, akkor lényegesen megnövekszik az esély a beszállítói státus megszerzésére. Ekkor ugyanis a megfelelő szerepkörben található egyén igényeinek megfelelően alakíthatja a termékbemutatót, megkeresheti a megnyerésre alkalmas időt.

Lehet, hogy a vásárlási döntés alapvetően a műszaki szakemberektől függ, más vállalatoknál a marketing-orientáció megerősödése a műszaki szakemberekkel egyenrangú befolyást biztosít a közgazdászoknak. Például a Super-Glue pillanatragasztót gyártó Loctite cég, amelynek termelési profiljába ragasztófélék és szigetelők tartoznak kiderítette, hogy bizonyos termékeinél a vásárlási döntésben a mérnökök szava a döntő. Ezt figyelembe véve a hirdetések megszővegezésében, a média kiválasztásában, a promóciós erőfeszítésekben egyaránt a termelésben és karbantartásban dolgozó mérnökök megnyerésére fektette a hangsúlyt és nem „pazarolta” az erőfeszítéseit a beszerzési osztály kereskedőire.

A szervezet beszerzési magatartása attól is függ, hogy milyen a beszerzési központot alkotó személyek és csoportok közötti kapcsolat. Csak akkor vásárolhat megfelelő hatékonysággal, ha a résztvevők közti információáramlás nem akadályozott és nincsnek külön érdekek a döntési folyamatban.

Rontja a beszerzés hatékonyságát, ha a beszerzési központ a feladathoz képest túlsúlyos, mivel ekkor a döntések lelassulnak, az adaptációs idő hosszabb lesz, s a vállalat versenyképessége meggyengül.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Fennakadások mutatkozhatnak akkor is, ha nem veszik a fáradságot arra, hogy megszerezzék és a vállalat egésze számára hozzáférhetővé tegyék azokat az információkat a partnerekről, amelyekkel a beszerzési központ rendelkezik. Általában minél nagyobb jelentőségű a termék, minél bonyolultabb a beszerzési helyzet, annál több részleg osztály és csoport vesz részt a döntéselőkészítésében, emiatt annál nagyobb létszámú a beszerzési központ, és a szervezeti hierarchia (vertikális munkamegosztás) annál több szintjén képviselik a résztvevők.

A beszerzési központ nagyságát nemcsak a beszerzési feladat befolyásolja. Lényeges tényező a vállalat nagysága: nagyvállalatnak nagy beszerzési központ dukál, a kisvállalatoknál kevesebben vesznek részt a vásárlási döntésben.

Hat a központ nagyságára a szervezet típus is: az állami és közigazgatási szféra, valamint a nonprofit szektorhoz tartozó intézményekben a beszerzési központ rendszerint nagyobb, mint a nyereségorientált vállalati szférában. Amíg az előbbi esetben a nagyvállalati specializáció magasabb foka indokolja a nagyobb méretet, addig a közigazgatási, oktatási és egyéb nonprofitos intézményeknél a nyilvánosság fokozottabb jelenlétével magyarázzuk a beszerzési központ felduzzadását. Ezekben az intézményekben sok döntéshozót vonnak be a vásárlásba, hogy minél kisebb mértékben érvényesülhessenek a külön-érdekek és megfosszák a résztvevőket a lobbyszás lehetőségétől.

Bezerzéskor két vagy több egyén dolgozik együtt.

Ez eleve konfliktust szülő helyzet. Az együttműködésre kényszerült emberek között a vásárlási folyamat valamennyi stádiumában előfordulnak nézeteltérések, viták amikor meghatározzák a vásárolt termék vagy szolgáltatás speifikációját, a kapott információk megbízhatóságának ellenőrzésekor, a szállítók termelési és szállítási kapacitásának becslése során, a szerződés egyes pontjainak megszövegezésénél.

A problémamentes együttműködés ritka, viszont a vállalat működése szempontjaiból fontos kérdés, hogy a résztvevők hogyan oldják meg a beszerzési feladat során felmerülő konfliktusokat. Racionális vagy irracionális érveket használnak-e álláspontjuk megvédéséhez? Szaktudásuk vagy a vállalati hierarchiában elfoglalt helyzetük győzi meg a többieket a döntési folyamatban? Milyen az egyes résztvevők együttműködési hajlandósága, koalícióépítési készsége a beszerzési döntés folyamán?

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Természetesen ezeket az adatokat nem lehet felületes ismerettség alapján leszűrni. Megszerzésükhöz az üzleti partner hosszú távú és alapos megfigyelése szükséges, aminek során nemcsak formális, hanem az informális szervezet is feltárul előttünk.

3.3 Logisztika a beszerzésben

Termelő vállalatok esetében a mikrologisztikai rendszer három részre tagolható:

- beszerzési logisztika
- termelési logisztika
- értékesítési logisztika

Jelen keretek között az alapanyag beszerzés képezi a vizsgálat tárgyát, melynek elsődleges feladata a termelési folyamatokhoz szükséges anyagok biztosítása, melyek következőképpen osztályozhatók:

- termeléshez, működéshez szükséges anyagok, melyeket a gazdálkodó szervezet átalakít, felhasznál.
- a működéshez szükséges anyagok, egységes néven: MRO
(Maintenance, Repair, Operating materials)
- gépek, berendezések
- szolgáltatások

Magának a beszerzésnek a vállalaton belüli szerepe jelentős változáson esett át az elmúlt években. Korábban csak egy adminisztratív tevékenységnek tekintették, fő cél az volt, hogy a szervezet minél olcsóbban valósítsa meg beszerzéseit. Napjainkban a külső- vertikális, valamint horizontális- kapcsolatok menedzsmentje meghatározó versenytényezővé vált a szervezet számára. A piaci kihívásokra való rugalmas alkalmazkodást nagy mértékben befolyásolja a beszállítók megbízhatósága, a beszállítók minősége. Ez a felismerés, valamint az a tény, hogy a beszerzés sok esetben a teljes költség közel felét érinti, vezettek el egy új szemléletmódhoz, nevezetesen a beszerzés stratégiai funkcióként való kezeléséhez.

A beszerzés szerepének említett változásával a következő, stratégiai kérdésekkel kell szembenéznie a gazdálkodó szervezetnek:

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

- gyártani vagy vásárolni (make or buy)
- beszállítók száma, struktúrája
- beszállítói kapcsolatok

3.3.1 Gyártani vagy vásárolni (make or buy)?

Az ipari tevékenységgel egyidős a kérdés, sokszor azonban nem stratégiai szinten vizsgálják. Nem a felső vezetés hozza meg a döntést, hanem valamely alsóbb szint, pl a beszerzési osztály, rövid távú költség szempontok figyelembevételével. A döntés stratégiai fontossága abban rejlik, hogy általa meghatározásra kerül a vállalat működési köre, vertikális integrációjának mértéke, hosszabb távra eldöntötté válik, hogy az adott szervezet kötve lesz-e egy adott gyártási technológiához és ha igen mennyire. A döntés meghozatalát különféle tényezők befolyásolhatják, úgy mint:

- vállalat üzleti céljai
- az érintett termék jellege
- a termék élettartama
- méretgazdaságossági megfontolások
- technológia, szaktudás
 - esetleges beszállítók megbízhatósága
 - versenyképesség, versenyelőny

Napjainkban a termékek összetettségi fokának növekedésével a fokozódó specializációval nő a „vásárolni” jellegű döntések szerepe, aránya. Már nemcsak egyszerű alkatrészek, hanem modulok, részegységek vonatkozásában születnek ilyen döntések, azaz egyre inkább nő a külső beszállítók szerepe. Így érthető, miért szükséges minél nagyobb fontosságot tulajdonítani ezen döntéseknek. A vállalatvezetésnek hosszú távra szóló döntéseket kell hoznia annak vonatkozásában, mit tart stratégiailag fontos elemnek („gyártani” döntés) és melyeket biztosítja külső beszállítók által („vásárolni” döntés).

3.3.2 Beszállítók száma, struktúrája

A kérsédkört két részre lehet bontani:

- beszállítók számának
- beszállítók stuktúrájának kérdése

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A beszállítók száma kiemelkedő fontossággal bír a beszerzési stratégián belül. A korábbi árközpontú szemléletmód értelmében a beszállítók számának növelése a kívánatos, hiszen több szereplő versenyeztetésével lehet alacsonyab árakat elérni. A beszerzés vállalaton belüli szerepének átértelmezése gyökeres változásokat hozott ezen a területen. Felértékelődött az együttműködés jelentősége, egyre szorosabbá váltak a beszerző, illetve a beszállító felek közötti kapcsolatok, melyek nagyobb biztonságot képesek biztosítani mindkét félnek.

A szorosabb együttműködés létrejöttével a felek beszerzési rendszerüket is összehangolják, javítva ezzel az egész rendszer hatékonyságát.

A beszállítók stuktúráját vizsgálva megállapítható, hogy a hagyományos „több beszállító-nagyobb verseny-alacsonyabb ár” felfogás esetén nem beszélhetünk semmiféle struktúráról a beszállítók között. A termékek összetettségi fokának növekedésével, a kapcsolatok elmélyülésével egyre inkább jellemzővé válik, hogy a gazdálkodó szervezetek rendszerbe szerveztetik beszállítóikat.

3.3.3 Beszállítói kapcsolatok

A beszállítók számának csökkenésével nő a kapcsolatok szorossága, az együttműködés mélysége. Ennek a lépésnek két fontos mozgatórugója van:

- költségcsökkentés
- közös fejlesztések

A költségeket illetően a következő területeken lehet pozitív irányú változásokat elérni: adminisztratív költség, termelési költség, anyagáramlási költség. Az adminisztratív költség csökkentésében kiemelkedő szerephez jut az információs technológia alkalmazása: a szoros kapcsolattal párhuzamosan összeköthetők a rendszerek, illetve teljesen új informatikai hálózat építhető ki, csökkentve ezzel például a folyamatban áramló papír mennyiséget. A termelési költség mérséklésére kitűnő lehetőséget biztosít a kapacitások összehangolása: a szoros kapcsolatok által eredményesen koordinálható a beszállítói felek közti munkamegosztás. Az anyagáramlási költséget illetően szintén a stratégiai partnerkapcsolat jelentőségére kell utalni; a szoros együttműködés által gyakorlatilag felszámolható a felek közti szakadási pont, ezáltal csökkenthető a készletmennyiség, végső soron a lekötött tőke. Az

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

olajozottabb működéssel a tétel nagyságok csökkenése, a szállítások gyakoribbá válása figyelhető meg.

A vállalatnál működik egy beszállítási ütemezési részleg, amelynek a feladata az akadályelhárítás. Az itt dolgozók átlátják az egész rendszert és rögtön kiszűrik a hibákat. Létezik egy check list ("ellenőrző" lista), amit vezetnek és mindent elkövetnek, hogy akár a nyersanyag beszállításnál, akár a termelésnél adódó hibákat azonnal kiküszöböljék.

3.4 A cég alapanyag beszerző tevékenysége

Az anyacég alapítását követően az alapanyagok beszerzésével kezdetben egy fő majd csak kis létszámú osztály foglalkozott, a beszerzési források ekkor még csak Németország területére korlátozódtak. A bővülés második lépcsőjét követő években, mikor nyilvánvalóvá vált a magyarországi leányvállalat működési stabilitása, a növekvő termelőkapacitás igényeit kielégítendő a beszerzési források is bővültek, már nemcsak hazai (német) beszállítókkal kötöttek szerződéseket, szabadkezet kapott a vállalat új alapanyagok felkutatására és alkalmazására. Ezzel szinte teljesen egy időben a korábbi beszerzési osztály egy különálló központá nőtte ki magát, melyről a későbbiekben fogok részletesebb képet adni.

A beszállítói oldal igen kis létszáma miatt a résztvevők igen nagy piaci részesedéssel, erővel rendelkeznek. Emellett a megrendelők eltörpülnek, az általuk támasztott kereslet nagyságrendekkel van alatta a gyártóművek által kínált mennyiségeknek. Ezt a helyzetet figyelembe véve még inkább érthető a központosított beszerzési gyakorlat.

Az egyes termelési tevékenységet is folytató egységek egymáshoz való viszonyát a teljes szeparáltság jellemzi: minden egyes üzem saját alapanyagkészletet tart fenn, melynek minőségi követelményeik egységesek. Köztük nem jellemző a belső szállítás-miatt a rendszer rugalmatlansága igen jelentős.

A beszerzési tevékenység vonatkozásában, mint általában a szervezeti vásárlásoknál, a következő lényeges jellemzők emelhetők ki:

-az eladó (beszállító) és a vevő (beszerzési központ) szakmai felkészültsége, információval való ellátottsága közel azonos

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

-a felek között jellemzően tartósak a kapcsolatok

A vásárlási magatartás tekintetében az irodalom 3 esetet különböztet meg:

-új vásárlás

-módosított újvásárlás

-rutin újvásárlás

A gyakorlatban sokszor ezek valamely köztes variánsa valósul meg, így van ez jelen esetünkben is, ahol a módosított illetve rutin újvásárlás egyes jellemzői megfigyelhetők:

-kicsi a probléma újdonságfoka (rutin újvásárlás)

-a használatos és közismert műszaki standardok következtében minimális az információs igény (rutin újvásárlás)

-korlátozott az új alternatívák mérlegelése (módosított újvásárlás)

A vásárlási folyamat a következő lépésekre bontható fel:

-ajánlatkérés;

-beérkezett ajánlatok értékelése, minőségi szempontok figyelembevétele;

-ajánlatok-beszállítók rangsorolása;

-döntéshozatal;

-beszállítók kiválasztása;

-szerződés-kötés

A mi esetünkben a beszállítói piac létszáma alacsony, szinte valamennyi beszállító közelebbről ismeretes. Így már jószerivel előre meghatározott az a szűk beszállítói kör, akiktől a negyedéves periódusokra bekérjük az ajánlatokat. Ez szinte kizárólag az árra illetve elenyésző részben a szállítási feltételekre vonatkozik, ugyanis az alapanyagok köre eredendően behatárolt, ami igaz a minőségi valamint egyéb jellemzőkre is, melyeket szigorú nemzetközi szabványok specifikálnak. Az ajánlatok értékelésénél így értelemszerűen az áron van a hangsúly. Az egyes országokban található gyártóegységekhez történő beszállítás esetén fontos döntési kritérium a földrajzi távolság, illetve a közlekedési infrastruktúra.

A szerződéseket, ami a mennyiségi kérdést illeti, negyedéves időperiodusokra kötik, éves szinten egy keretmennyiség kerül meghatározásra, az ár vonatkozásában azonban a szerződések minden esetben szigorúan negyedévre korlátozódnak.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

3.5 Anyagmozgatás, raktározás

A vállalaton belüli termékáramlás, anyagmozgatás, tárolás a vállalati kultúra egyik igen fontos fokmérője. A raktározási tevékenység technikai oldala felfogható úgy is, mint a készletgazdálkodás fő infrastrukturális eleme. Az infrastruktúrával kapcsolatban megállapítható, hogy szerepe egy adott rendszer vonatkozásában kiemelkedően kezelendő, vele szorosan összekapcsolódó folyamatot meghatároz, megadja a működési lehetőségeket, azok korlátait.

A termelés támogatása, a megfelelő kapacitás elérése, a tárolandó anyagok sokfélesége, illetve paramétere (tömeg, forma stb.) igen korszerű, magas szintű gépesítettséget igényel a tárolás, anyagmozgatás területén.

3.6 Készletmenedzsment

Definíció szerint egy termelő vállalatnál a készlet azon anyagi eszközöket, alapanyagokat jelenti, melyeket a gazdálkodó szervezet abból a célból tart, halmoz fel, hogy azt a jövőbeni termelési folyamatban felhasználjon.

A beszerzés egyik igen hangsúlyos feladata a készletek optimális szinten tartása - tehát nem a minimális, hanem az adott rendszerre vonatkoztatott optimális készletérték, mennyiség fenntartása a cél.

A készletezés a vállalatok értékteremtő folyamatainak alkotóeleme, az anyagáramlási folyamat szakadási pontjain merül fel szükségessége. Ez a szakadás a kereslet és kínálat időbeli, térbeli, ütembeli, minőségi és mennyiségbeli eltéréseinek köszönhetően következik be. Kezdetekben egyszerű, defenzív oka volt a készletek felhalmozásának: ezáltal lehetett tompítani az időjárás változékonyságából eredő negatív hatásokat az élelmiszertermelés területén. Ekkor még szinte kizárólag biztonsági, tartalék funkciója volt a készleteknek. Az ipari forradalommal megjelent gyáriparral megvalósult a folyamatos és mennyiségileg egyre bővülő termelési folyamat, mellyel új megvilágításba került a készletezés. Az egyre bonyolultabb termékek, áruk, eszközök egyre többféle alapanyagot igényeltek- ezeknek a folyamatos termeléshez való biztosításához már komolyabb koordinációra volt szükség. Mivel a készletek a vállalkozások számára holt tőkét jelentenek már igen korán megjelent a

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

készletek csökkentésének, racionalizálásának igénye. Ezt független kereslet esetén igyekeztek költségoldalról megközelíteni: a cél annak az optimális készletszintnek a megállapítása és elérése, mely mellett az anyagi folyamatok időbeli figyelésével, a készletek minimalizálásával igyekszik megoldani a készletezési problémát az anyagszükséglet-tervezési rendszer, az MRP (Material Requirement Planning). Jelen keretek közt a független kereslettel kapcsolatos készletezési problémák kerülnek kifejtésre. Ez esetben a készletezéssel kapcsolatos összköltség alkotóelemei a következők:

- készlettatás költsége
- készletutánpótlás költsége
- készlethiányból, jelentősebb készlettöbbletből eredő költségek

Készlettartás költsége, mely költségek a készletek fizikális létéből erednek. Ide tartozik magának a tőkebefektetésnek a költsége, az esetleges kopásból, avulásból hiányból származó veszteségek, valamint az árukezelés, raktározás, őrzés, biztosítás díjai.

A készlettartás költségei rárakódnak a készlet értékére- ezt a költséget a vállalatnak az értékesítés során realizálnia kell. Ennek mértékét adja meg a készlettartási ráta.

Készletutánpótlás költségével kapcsolatos költségek körébe tartoznak a rendelésfeladással kapcsolatos adminisztrációs folyamatok költségei valamint a beszállítás kapcsán felmerülő szállítmányozási, fuvarozási díjak, rakodási, anyagmozgatási költségei.

Készlethiány esetén a külső, illetve belső rendelések nem vagy csak részben teljesíthetőek a kívánt határidőre.

Készletezési folyamatot említve a készletezési célok a vállalati marketing-, termelési- illetve pénzügyi céljaiból vezethetőek le, ezeknek eszközei. A megfelelő célrendszer kialakítása a készletezési stratégia fő feladata. Ebből is következik, hogy a készletezési startégia a vállalat céljaival kell, hogy összhangban legyen, azoknak alárendelt elemeként működjön. Általános célként a vevői igények, a termelési folyamatok fennakadás nélküli ellátása fogalmazható meg. Ezen célokat kell a lehető legalacsonyabb készletszint mellett elérni. Elméletileg optimális esetben nincs szabadon álló készlet, ami alapanyag beérkezik az azonnal a termelésbe kerül, különböző

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

minőségi vizsgálatok után. Természetesen a mi esetünkben ilyen helyzetről csak álmódzni lehet, hiszen a szakadási pontban nagyságrendileg eltérő mennyiségi, illetve idő horizontokat kell áthidalnia. Ehhez jön még hozzá a bizonytalansági tényező: a jövőt, a felmerülő keresletet nem lehet pontosan előrejelezni.

A készletezési stratégia keretében történik meg a megfelelő készletezési típus definiálása. Az elemzés során a következő jellemzők, paraméterek képezik a vizsgálat tárgyát:

- készletezés tárgya, csoportosíthatósága
- felhasználás alakulása
- biztonsági készlet
- maximális, illetve minimális készletszint, átlagkészlet
- beérkezések közt eltelt idő
- rendelési mennyiség
- átfutási idő

3.6.1 Készletezendő anyagok csoportosítása

A készletezési folyamat kialakításakor fontos a készletezendő anyagok számának, típusának meghatározása. A vállalatnál különböző festékek és fóliák esetében 152 féle végtermék biztosításához 39 különféle alapanyagot, míg a 127 különféle összeszerelendő elemhez 58 eltérőtípusú anyagot kell készleteznie. Összesen tehát 97 féle alapanyagról beszélhetünk, melyek felhasználása eltérően alakul, így természetesen más-más szempontokat kell figyelembe venni a készletezendő mennyiség kialakításakor. Jelen esetben is érvényesül a 80/20-as Pareto elv: az anyagok kb 20%-a adja a teljes felhasználás 80%-át (egészen pontosan 19.58%-80.72%). Joseph M. Juran úgy véli¹⁶: a természet alapvető törvénye diktálja úgy, hogy a problémák 80 százaléka az okoknak 20 százalékából ered. A javítás felé tett kulcsfontosságú lépés, hogy azonosítsuk azt a kritikus 20 százalékot és arra összpontosítsuk figyelmünket. Juran ezt a koncepciót, amely a minőségi veszteségek rossz elosztását képviseli, a tizenkilencedik századi olasz közgazdászról, Vilfredo Paretoról nevezte el. (Pareto állapította meg, hogy a gazdagság nagy tömegét viszonylag kevés ember birtokolja - ez

¹⁶Dr. Topár József, A minőségmenedzsment alapjai, oktatási segédanyag, Budapest, 2001 (83 o.)

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

a gazdagság rossz elosztása.) A Pareto- elemzés olyan módszer, amellyel kategorizálhatjuk, majd újra kategorizálhatjuk az okokat egészen addig, míg meg nem találjuk ama bizonyos létfontosságú keveset.

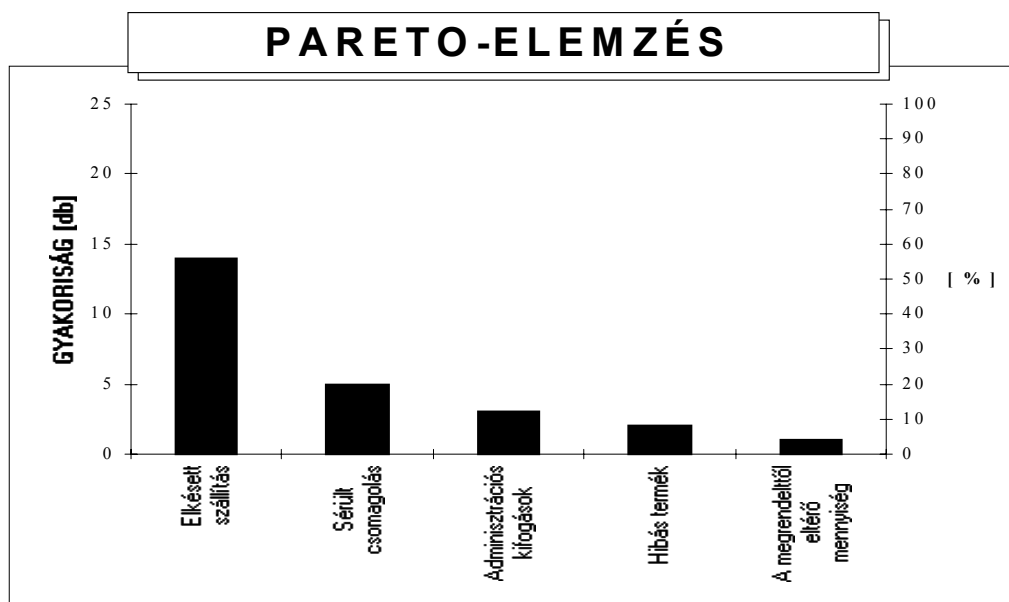
Erre a tényre támaszkodva felépíthető egy ABC analízis, mindazonáltal a hagyományos 20-40-40-es megoszlás alkalmazása túlzottan leegyszerűsítene a problémát, nem hozná meg a megfelelő eredményt. Éppen ezért a megszokott analízisnél részletesebb csoportosításra van szükség:

„A” csoport: olyan kritikus anyagfélességek, melyek nem válthatók ki semmilyen alternatívával (a választék 4.5%-a, a teljes felhasználás 8.7%-a)

B”csoport: a legnagyobb mennyiségben felhasználásra kerülő anyagok, szerencsés esetben megoldható a kiváltás (a választék 6.2%-a, a teljes felhasználás 42.4%-a)

„C” csoport: jelentős mértékű felhasználás (választék 12.4%-a, felhasználás 31.2%-a)

„D” csoport: közepes mennyiségű éves felhasználás (választék 26.6%-a, felhasználás 13.6%-a)



„E” csoport: kis, sokszor szinte jelentéktelen mértékű fogyasztás (választék 50.3%-a, felhasználás 4.1%-a).

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

3.6.2 Készletezési mechanizmus

A készletezési mechanizmus a készletezés működési módjának tekinthető. Vizsgálataim alapján a Vállalatnál alkalmazott eljárás, mint gyakorlatban oly sokszor, egy vegyes megoldás: egyrészt megtalálható benne a periódikus felülvizsgálati rendszer (rendelések feladása meghatározott időközönként történik), másrészt a statisztikai rendelési szint rendszer elemei (a paraméterek meghatározása múltbeli adatok elemzése alapján történik, folyamatos készletfigyelés). A készletezési mechanizmussal kapcsolatos fő kérdésekre-mikor és mennyit rendelünk- a válasz:

-meghatározott időközönként

-változó mennyiséget rendel a cég

Ez a rendszer azonban nem képes száz százalékos megoldást biztosítani a már említett jelentős keresletingadozásra, pedig a biztonsági készletszint igen magasan, átlagosan 73% körül alakulna. A tervezetett nagy mértékben meghaladó igény felmerülése esetén a 9-12 hetes szállítási idő következtében nincs lehetőség a gyors reagálásra korrekcióra. Ezért az érintett alapanyagok vonatkozásában 2-3 hónapos időtartamra hiányhelyzet léphet fel. Ez azonban felgyorsuló világunkban, ahol jelentősen megnőtt és folyamatosan nő az időtényező szerepe nagy mértékben ronthat a vállalatról kialakított képen, versenyképességét csökkentheti. Ezt felismervén egy újfajta rendszer meghonosítása válik szükségessé.

3.7 A „JIT” alkalmazhatóságának kérdése

Sokakban felmerülhet a kérdés, miért nem kerül alkalmazásra a „just-in-time” (JIT) filozófia. Ennek a filozófiának a lényege, hogy az értékteremtő folyamat elemeit komplex egységként kezeli a cél elérése érdekében, ami nem más mint a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése a pazarlás teljes kizárásával. Esetünkben, viszont beszélhetünk egyfajta pazarlásról a nagy mértékű biztonsági készlet vonatkozásában. A JIT elv szerint működő láncban a húzásos (pull) rendszernek megfelelően a szükséges alapanyag alakatrész, moduláris egység beszállítása akkor

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

történik meg, amikor a termelésben arra szükség van. Ez azonban minél inkább az alapanyagtól-késztermékig tartó lánc elején vagyunk, annál hosszabb időhorizontot ölel át, hiszen az eldőlges alapanyagoknál teljesen más, sokkal nagyobb a gazdaságosan előállítható alsó mennyiségi korlát, mint egy végső fázisban található alakatrésznél. A már felvázolt piaci erőviszonyok, a szűkös kapacitás végett természetesen nincs olyan pozícióban a keresleti oldal valamely szereplője, mint egy alapanyag-gyártómű, így a feltételeket értelemszerűen ez utóbbi diktálja. Ennek tudható be, hogy maga a JIT rendszer sem valósítható meg tisztán. Mindazonáltal a nyomai megtalálhatók, abban az elképzelésben, mely egyfajta megoldást adhat a problémákra, képes áthidalni az ingadozások által kialakuló hiányos-többletes helyzetet.

3.8 Nyílt rendelési rendszer

A napjainkat jellemző világgazdasági tendenciák, a globalizáció keretében megvalósuló összeolvadások, a gazdálkodó szervezetek közti együttműködések elmélyülésével, a stratégiai partnerkapcsolatok előtérbe kerülésével, mint láttuk, szükségessé vált a logisztikai szemléletmód kiterjesztése: a vállalati (mikro) szintről az ellátási lánc több szereplőjét egyé olvasztó dimenzióba.

Egy termelő tevékenységet folytató elektronikai vállalat esetében a láncot illetően három szereplő emelhető ki:

- alapanyag beszállító
- részegység-kereskedők, kivitelezők
- végső felhasználó, fogyasztó

Bizonyos szektorok, területek esetében a JIT elven működő beszállítási rendszer nem valósítható meg teljes egészében. Vállalatunk vonatkozásában is erről lehet beszélni: a különböző oldalak eltérő méretű szereplői miatt nem teljesen kivitelezhető az említett rendszer. Az alapanyaggyártás (festékek, fóliák) területén kevés számú, nagy méretű termelőüzem található, az elektronikai részegységgyártás esetében azonban már több és egyúttal szerényebb méretű versenyzővel kell számolni. Eme két szint közt nincs akadálya egy szorosabb, stratégiai kapcsolat kialakításának és ezzel együtt a folyamatos információáramlás, visszacsatolás megteremtésének. A nehézségek sokkal inkább az elektronikai részegység-gyártó üzemek és a felhasználói oldal közt merülnek fel,

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

ugyanis az utóbbi szinten már rendkívül sok szereplő tevékenykedik, így egyrészt a nagy tömegű információk kezelése problémás, másrészt ezeket a felhasználói oldal az e szinten érezhetően kiélezettebb verseny miatt sokkal inkább visszatartja. Másrészt fontos kiemelni, hogy ezen a csatlakozási ponton már nem ugyanazzal a piaci helyzettel kerülünk szembe, mint az alapanyag-gyártó - elektronikai részegység-gyártó kapcsán felmerült. Ez utóbbi szinten, mint az korábban említve volt, a termelőkapacítások (elektronikai részegység gyártás) terén nincs akadály, szűkösség értelemszerűen az alapanyag vonatkozásában léphet fel, de mivel jelen esetben nem folyamatos üzemelésről van szó, készletfelhalmozással, termelésütemezéssel kikerülhető a probléma. Ráadásul a felhasználók már jóval több alternatív forrás közül választhatnak, sokkal kiélezettebb versengésről lehet beszélni, melyben mint oly sok más területen, a felhasználói oldal alkupoziója gyakran kedvezőbb. Ezáltal egy nyomtatásra és összeszerelésre szakosodott termelőüzem kettős szorításba kerülhet, mindkét csatlakozási ponton gyengébb az alkupoziója. A megfelelő szintű és gazdaságosan megvalósítható vevőkiszolgálás érdekében, ezért létkérdés a logisztikai, készletgazdálkodási folyamatok optimalizálása, így elsősorban ez a szint érdekelt az együttműködő partnerek szintjére kiterjesztett gondolkodásmódnak. Ennek folyamányaként kerül sor a beszállítói, illetve termelői oldal közti kapcsolat szorosabbá, stratégiai fontosságúvá tételére, melynek keretében lehetőség nyílik a már említett készletezési rendszernél rugalmasabb nyílt rendelési rendszer (open order system, OOS) névre keresztelt készletezési eljárás megvalósítására.

A rendszerben fontos szerepet tölt be egy több szintű, a hagyományosnál sokkal részletesebb előrejelzési rendszer. Ez három szintre tagolható. Az elsőt a konkrét megrendelések alkotják, 9-12 hetes szállítási határidőkkel alapanyagfajtától függően – ellentétben a 2 hetes és nem egy hónapos rendelési ciklusokkal. Második szintet az előrejelzések képviselik, melyek bizonyos kötöttségeket jelentenek a megrendelő számára, attól általában $\pm 10-15\%$ -kal térhet el a teljes előrejelzési periódust illetően, mely 6-8 hetet ölel fel- a specifikációtól számított 12-18 vagy 12-20 hetet ismét csak típusától függően. Végezetül ezt követi az úgynevezett indikáció, mely a harmadik szintjét alkotja a rendszernek. Ez olyan előrejelzéseket takar, mely nem jár semmiféle kötöttséggel.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Az említett kötöttségek ($\pm 15\%$) ellenére a rendszer nagyobb rugalmassággal bír egy hagyományos eljárással szemben. Ennek magyarázatát az adja, hogy a beszállító fél kötelezi magát egyfajta biztonsági készlet tartására az alapanyag összetevőit illetően. Ezáltal egy hirtelen felmerülő, a tervezettet lényegesen meghaladó igény is kielégíthető a már említett 9-12 hétnél rövidebb, „mindössze” 5-7 hetes időhorizonton belül. A biztonsági készlet arra is lehetőséget ad, hogy a már meglévő „élő” rendeléseken kritikus esetben változtatást lehessen végrehajtani a már említett, beszállítást megelőző 5-7 héten belül.

A rendszer meghatározó elemeként fontos megemlíteni a folyamatos információáramlást, mely a vevői oldalon a leszállított mennyiségre illetve beérkezés időpontjára, míg beszállítói oldalról a biztonsági készlet aktuális szintjére vonatkozó információk továbbításában valósul meg. Eme tényeket is tartalmazó információs táblázat eljuttatása a felek között elektronikus levelezésen (e-mail) valósulhat meg. A tábla felépítése:

Nyílt rendelési rendszer adattáblája (7. tábla)

2000		1.hét	3.hét	5.hét	7.hét	9.hét	11.hét	13.hét	15.hét	17.hét
állapot		<i>leszállítva</i>		<i>rendelés</i>			<i>előrejelzés</i>		<i>indikáció</i>	
alapanyag										
A	rendelt mennyiség	10	20	10	20	20	30	30	40	40
	regisztrációs szám	A-2012	A-2084	A-2085	A-2034					
	módosítás	nincs	nincs	nincs	nincs					
	leszállított mennyiség	11								
	késés	1. Hét								
	minőségi kifogás	nincs								
	mennyiségi kifogás	nincs								
	bizt. készlet	10 (7.hét)								
	reklamáció	nincs								
B	rendelt mennyiség	20	20	20	30	30	40	40	50	50
	regisztrációs szám	B-4023	B-4046	B-4087	B-4021					
	módosítás	10	nincs	nincs	nincs					
	leszállított mennyiség	30								
	késés	nincs								
	minőségi kifogás	van (2)								
	mennyiségi kifogás	nincs								
	bizt. készlet	20 (5.hét)								
	reklamáció	nincs								

Összegzésként megállapítható: a bizonytalanság mérséklése, a rugalmasság és ezáltal a rövidebb szállítási határidőn keresztül a vevő-kiszolgálási szint növelésére vonatkozó

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

törekvések a napjainkban egyre jelentősebb méreteket öltő stratégiai partnerkapcsolatok keretében valósítható meg. Ennek eredményeként a felek különféle eljárásokat vezetnek be, ezek egyike a példaként felhozott nyílt rendelési rendszer. Alkalmazásával a gazdálkodó szervezetek a folyamatos információáramlás, visszacsatolás, illetve előrejelzési rendszer révén hatékonyabban tud alkalmazkodni a szüntelenül változó környezet kihívására javítva ezzel a piaci versenyképességet.

3.9 A nyílt rendelési rendszer által biztosított előnyök a különféle mutatók tükrében¹⁷

A beszállítási minőséget értékelő mutatószámok által tanulságos összehasonlítás végezhető a hagyományos, illetve a nyílt rendelési rendszer között. A vizsgált területek:

- szállítási idő
- minőségi kifogások
- beszállítási megbízhatóság
- rugalmasság
- beszállítási készenlét

3.9.1 Szállítási idő

Szállítási idő alatt a rendelés feladása és megrendelt áru beérkezése közti időintervallum értendő. Ebben a vonatkozásban nincs jelentős eltérés a két szisztéma között, mivel az alapanyag gyártási technológiát nem érinti az új rendszer. Mindkét esetben 9-12 hét telik el a tényleges beszállításig.

A mutató: $BSZI = \sum_{i=1}^n t_i / B$

$BSZI_H = 65$ nap

$BSZI_O = 65$ nap

ahol: $BSZI$: átlagos beszállítási idő

$t_{1,2..n}$: az egyes megrendelések és beérkezések közt eltelt idő

B : összes teljesítés, beszállítás

$BSZI_H$: átlagos beszállítási idő hagyományos rendszer esetén

¹⁷ a felsorolásokban szereplő adatok enyhén torzítottak, nagyságrendileg, illetve arányaikban valóságshűek

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

BSZL_O: átlagos beszállítási idő nyílt rendelési rendszer esetén

3.9.2 *Minőségi kifogások nélküli teljesítések aránya (beszállítás minősége)*

Elvben ez a mutató sem különbözhet a két eltérő rendszer esetében. Ennek ellenére kis mértékű javulást mutat a nyílt rendelési rendszerre vonatkozó mutató. A magyarázatot az adja, hogy, mint azt láttuk, az említett eljárás tulajdonképpen a stratégiai partnerkapcsolat gyakorlatban való megtestesülése. Az ilyen jellegű igen szoros kapcsolatban a felek egymást kiemelten kezelik a többi partnerhez képest, nagyobb gondossággal járnak el a minőségellenőrzést, csomagolást, árukezelést illetően is. Ezen tényezőnek tudható be a pozitív változás, a minőségi kifogás nélkül leszállított anyagok arányának növekedése.

A mutató: $BSZQ = (B-H)/B$

$$BSZQ_H = 3.82 \%$$

$$BSZQ_O = 2.15 \%$$

ahol: BSZQ: beszállítás minősége

B: összes beszállítás

H: minőségi hibás teljesítések

BSZQ_H : beszállítás minősége hagyományos rendszer esetén

BSZQ_O : beszállítás minősége nyílt rendelési rendszer esetén

3.9.3 *Beszállítás megbízhatósága*

Ez a mutató arról ad képet, hogy a beszállító fél milyen arányban tartja be a rendelés visszaigazolásokban vállalt határidőt. Ezen a téren már jelentős különbség mutatkozik az összehasonlításban szereplő két eljárás közt. Ezt egyrészt a már említett tény, a stratégiai jellegű kapcsolatból eredő kiemelt partnerkezelés magyarázza, másrészt a beszállító fél által egy meghatározott biztonsági készlet szint fenntartására vállalt kötelezettség. Ezáltal a beszállítói oldalon, az alapanyag-előállításához kapcsolódó valamely összetevő hiánya esetén az pótolható a biztonsági készletből.

A mutató: $BSZM = (B-K)/B$

$$BSZM_H = 28\%$$

$$BSZM_O = 3\%$$

ahol: : BSZM: beszállítás megbízhatósága

BSZM_H : beszállítás megbízhatósága hagyományos eljárás esetén

BSZM_O : beszállítás megbízhatósága nyílt rendelési rendszer

esetén

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

B: összes beszállítás

K: késve töretető beszállítás

3.9.4 Rugalmasság

A beszállító rugalmasságát a már leadott élő rendelésekre igényelt szállítási határidőre, mennyiségre, valamint valamely műszaki paraméterre vonatkozó változás illetve a ténylegesen végrehajtott módosítások arányában lehet kifejezni – ez utóbbi szerepel a számlalóban. Jelen mutató is a nyílt rendelési rendszer esetében a kedvezőbb, tovább bizonyítva rendszer létjogosultságát. Az ok a fentiekben már vázolt tények, kiemelve a biztonsági készlet szerepét, mely megadja a lehetőségét a változtatásoknak. Így –persze bizonyos korlátok közt a megrendelés és teljesítés közti időintervallum közepéig – megvalósítható egyes igen fontos minőségi paraméterek megváltoztatása, illetve növelhető a kívánt mennyiség (csökkentésre jelen esetben sincs lehetőség). A hagyományos eljárás esetében a megrendelést követő 1-2 napban van lehetőség bármilyen változtatás eszközölésére alátámasztva ezzel ezen eljárás rugalmatlanságát valló nézeteket. Az alábbi értékek időben vizsgálják a változtathatóságot- a tényleges technikai megvalósíthatóság a változási igények ritka volta miatt nem értelmezhető.

$$\text{A mutató: BSZR} = (V_{\text{mit}} + V_{\text{met}} + V_{\text{szit}}) / (V_{\text{mi}} + V_{\text{me}} + V_{\text{szi}})$$

$$\text{BSZR}_H = (1.5 \text{ nap} / 65 \text{ nap}) * 100\% = 2.3\%$$

$$\text{BSZR}_O = (32.5 \text{ nap} / 65 \text{ nap}) * 100\% = 50\%$$

ahol: BSZR : beszállítás rugalmassága

BSZR_H : beszállítás rugalmassága hagyományos eljárás esetén

BSZR_O : beszállítás rugalmassága nyílt rendelési rendszer esetén

V_{mit}: teljesített, minőségre vonatkozó változtatási igények

V_{met}: : teljesített, mennyiségre vonatkozó változtatási igények

V_{szit} : teljesített, határidőre vonatkozó változtatási igények

V_{mi} : összes, a minőség megváltoztatására vonatkozó igény

V_{me} : összes, a mennyiség megváltoztatására vonatkozó igény

V_{szi} : összes, a határidő megváltoztatására vonatkozó igény

3.9.5 Beszállítási készenlét

Beszállítási készenlét alatt a nyílt rendelési rendszer információs táblájában nem szereplő, a tervezett meghaladó, előre nem látható prompt igények teljesítésének képessége értendő. Jelen mutató a korábbi két esethez hasonlóan nagyságrendekkel

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

jobb eredményt ad az OOS esetében, mint hagyományos eljárás során. Ez megint csak az említett tényeknek- stratégiai partnerkapcsolat, biztonsági készlet – a kedvező hatása. Persze az összes beszállításhoz képest ez is egy igen kicsiny arányt jelent, mindazonáltal így is jelentős az előrelépés a hagyományos módszer esetében nullát eredményező mutatóhoz képest.

A mutató: BSZK: PI/B

BSZK_H : 0%

BSZK_O : 5%

ahol: BSZK: beszállítási készenlét

PI: teljesített prompt igények

B: összes beszállítás

BSZK_H : beszállítási készenlét hagyományos rendszer esetén

BSZK_O : beszállítási készenlét nyílt rendelési rendszer esetén

Összegzés: a két rendszert elemezve szállítási időben nem, beszállítási minőségben pedig apró pozitív változás tapasztalható a nyílt rendelési rendszerben. Azonban változik a helyzet, mihelyst a beszállítás megbízhatóságát, rugalmasságát, illetve a készenlétet vizsgáljuk. Ez utóbbi területeken kiviláglik az OOS előnye- voltaképpen a hagyományos eljárás ezen esetekben tapasztalható hiányosságai voltak azok a tényezők, melyek életre hívták az új módszert. Mindez persze kizárólag a stratégiai partnerkapcsolatok keretein belül valósítható meg.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

IV. Javaslatok egy működő minőségügyi rendszer tovább fejlesztésére, a TQM megvalósítására egy elektronikai vállalatnál

Először is az ISO 9000 egyértelműen a folyamatokra koncentrál. Helyes alkalmazása esetén nagyon hasznos eszköz lehet a vállalati kulcsfolyamatok meghatározására illetve az eljárások tisztázására, leírására és alkalmazására. Nagy mértékben hozzájárulhat a tevékenységek elemzéséhez és egyszerűsítéséhez, jelentősen befolyásolva a munka hatékonyságát. Ezzel szemben a Teljes Körű Minőségirányítás nem csak a folyamatokra koncentrál, hanem kitér az összes vállalati tényezőre. Az ISO 9000 rendkívül hatékony eszköz lehet, mint a TQM felé vezető úton megtett első lépés. Azonban meg kell említenünk azt is, hogy a helytelen alkalmazás következtében ahelyett, hogy átláthatóbbá tenné és leegyszerűsítene a folyamatokat, az ISO 9000 megsokszorozza a haszontalan problémákat.

4.1 Szabályozottság: követelmény

Az ISO-9000-es szabványsorozat előírásai határozottan megkövetelik a termék-előállítás minden fázisának szabályozottságát (tervezettségét, előírtságát, ellenőrzöttségét). A felvetendő kérdés az, hogy vajon az ügyviteli és gyártási folyamataiban jól szervezett és erős minőségellenőrző szervezettel rendelkező vállalat megfelel-e a szabvány követelményeinek. Ha nem, akkor miben kell több legyen egy tanúsításra érett vállalat az előbb felvázoltnál? Ezek a kérdések a szabvány lényegét érintik.

A többletet egyrészt az határozza meg, hogy a szervezet vezetősége, de főleg első számú vezetője mennyire tekinti a magáénak az ilyen rendszert és mennyire

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

köteleződéssel el mellette, mennyire sikerült kultúra rangjára emelni a „a jelenleginél mindig van jobb” gondolkodásmódot. A többlet másrészt szabályozottságban rejlik, ahogyan az eltérést, a nem megfelelést (hibajel) érzékelik és kezelik, ahogyan előkészített és milyen helyesbítő intézkedéseket (beavatkozás) hoznak a megszüntetésére. Mindezekre milyen felügyeleti rendszert (szabályozási algoritmust) dolgoztak ki és az milyen hatékonyan működik.

4.2 A nem-megfelelés észlelése

Az önmaga folyamatos fejlesztését célul kitűző minőségirányítási rendszer fejlődése szempontjából az ebben az általános értelemben vett nem megfelelő termék, hanem minőségügyi szakember számára jobban érthető nem megfelelés vagy inkább eltérés megelőzésének, észlelésének és feldolgozásának hatalmas a jelentősége. Ennek sikeréhez, különböző becslések segítségével előre kell jelezni a tervezés, a kutatás, a fejlesztés, prototípusgyártás fázisában a megelőzhető nehézségeket és problémákat. Használni kell a különféle eljárások, folyamat táblázatok, műveleti utasítások rendszerét az eltérések nem-megfelelésének felismerésére és megelőzésére. Minden előre meghatározott szakaszban értékelik az eredményeket.

Folyamatok minden szintjén hatékony ellenőrzés folyik a tervezés-, végrehajtás-, ellenőrzés-, beavatkozás eljárásorozatoknak megfelelően. Mindig meghatározzák az eltérések, nem megfelelések és problémák okait. Minden esetben a folyamatok teljes rendszerét tekintve végzik a helyesbítést.

4.3 Szabályozás

Ha egyben azt is elfogadjuk, hogy az irányítás fontos része az eredmények mérése és összehasonlítás a kitűzött céllal, továbbá, hogy az összehasonlítással megállapított eltérés a beavatkozás alapja, akkor, máris eljutottunk a szabályozás fogalomköréhez. A szabályozás legfontosabb jellemzői:

- irányítás (döntés-előkészítés, tervezés és döntéshozatal, előírások)
- megvalósítás, végrehajtás (maga a termék-előállítási folyamat vagy a szolgáltatás)
- ellenőrzés és felülvizsgálat

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

- beavatkozás

A beavatkozást kiváltó eltérések, nem megfelelőségek lehetséges forrásai:

- folyamat nemmegfelelőségi jelentések
- a vevők reklamációi
- piaci visszajelzések
- felülvizsgálatok (belső és/vagy külső)

Az ISO 9000-es szabványsorozat előírásai és ajánlásai szerint felépített minőségirányítási rendszer szabályozási algoritmusai képesek a nem megfelelőségek, eltérések hatásos kezelésére is.

4.4 A helyesbítő tevékenység

Ez a minőséget érintő, ténylegesen előforduló problémák feltárásával kezdődik és a probléma ismételt előfordulásának megakadályozásának de legalább hatásának minimalálására teendő intézkedéseket tartalmaz.

A helyesbítő tevékenység megindítására vonatkozó felelőséget és hatáskört a minőségirányítási rendszer részeként kell meghatározni. Az okok elemzése és a megvalósítás különböző funkciókat is érinthet tervezést, beszerzést, karbantartást, gyártást, minőség-ellenőrzést stb. A minőség irányítás rendszert érintő minden helyesbítő intézkedés összehangolására, feljegyzésére és felügyeletére a szervezeten belül felelőst kell kijelölni.

4.5 A rendszer nyújtotta előnyök

Az ISO szabványcsalád alkalmazása a következő előnyöket biztosítja:

Bizalom a vevő részéről az ISO 9001-es (9002-es 9003-as) szabvány követelményeinek teljesüléséről kapott tanúsítvány igazolja a vevőknek, hogy a szállító, a tanúsítvány birtokosa olyan termelési rendszerrel rendelkezik, amely egyenletes minőségű termék szállítását, illetve szolgáltatás nyújtását biztosítja.

Versenyelőny a tanúsítvánnyal nem rendelkezőkkel szemben: a tanúsítvány versenyelőnyt nyújt a tanúsítvánnyal nem rendelkezőkhöz képest. Bizonyos esetekben

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

az állam is preferálja a nemzetközi tanúsítvánnyal rendelkezőket. Lehetőség nyílna olyan piacokra való bejutásra, ahol a tanúsítvány megléte már követelmény.

A minőség tudat fejlődése: hatékony minőségügyi rendszerben a munkavégzés szabályozottsága, folyamatos felügyelete kapcsán, az oktatások, képzések következtében fejlődik a minőség tudat.

Egyenletes minőség: a szabályozott folyamatok, az ellenőrzések és vizsgálatok, a helyesbítő és megelőző tevékenységek elősegítik a nem megfelelő termék, a selejt csökkentését. Ezáltal hatékonyság, termelékenység növekedés érhető el. A termékek és folyamatok egyenletes minősége jelentősen befolyásolja a vállalat versenyképességét, továbbá a profitot is, egyrészt a nem-megfelelőségekhez kapcsolódó költségcsökkentés által, másrészt a piaci részesedés növelésén, árnövekedésen keresztül.

Javul a vevők megelégedettsége: a vevői megelégedettség megszerzésével a vállalkozás fennmaradását biztosítjuk.

Hatékony eszköz a menedzsment kezében: a minőségügyi rendszervezetési, menedzsment módszer, lehetővé teszi a menedzsment által meghatározott célok (minőségpolitikai célok) elérését és megvalósítja az elérésükhöz szükséges feltételeket.

4.6 A minőségirányítás fejlődése

Napjainkban egy sokat emlegetett fogalom a minőségáttörés, aminek három jellemzője van:

- hagyományos költségcsökkentés
- változások felgyorsítása, vagyis ciklusidők rövidítése
- a vevő sokkal mélyebben való megértése

Ez a szemlélet a multinacionális cégek hálózata révén Amerikából hamar áttért Európába. A hagyományos európai vállalatoknál azonban még mindig a költségtényezők állnak az első helyen és a vevőközpontú szemlélet egyáltalán nem jellemző.

Az ISO 9001: 2000-es TQM tartalma megnövekedett az ISO 9001: 1994-es változatához képest. Az ISO 9004: 2000-es alkalmazásával ez tovább növelhető. A legnagyobb versenyképesség a specifikus „lehetőségmodellek” alkalmazásával érhető el. A specifikus „lehetőségmodellek” koncepciója az, hogy mivel nincs egyetlen

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

üdvözítő megoldás, a szervezet speciális helyzetének és változó körülményeinek lehető legjobban megfelelő megoldást kell megtalálni. A cél a továbbfejlesztési eredmények és a szervezeti intézkedések közötti lehető legszorosabb összefüggés elérése, mivel így válnak leginkább hatásossá és hatékonyá a megtett intézkedések. Ennek eléréséhez a menedzsereknek speciális képességeket kell kifejleszteniük, hogy meg tudják tervezni és felépíteni a szervezet számára legjobb, egyedi minőségirányítási modellt.

4.7 A minőségirányítás továbbfejlesztésének célja

Az 1987-ben kibocsátott ISO 9000-es nemzetközi szabványcsalád több mint egy évtizedes alkalmazása során szerzett tapasztalatok és az egyre növekvő külső nyomás gyökeres változásokat igényeltek. A legnagyobb problémát az okozta, hogy a jelenlegi szabványban a megfelelőségen van a hangsúly és nincsenek kifejezett teljesítménykritériumok.

A minőségirányítás továbbfejlesztésének általános célkitűzései határozottan egybecsengenek az EEQ –nak a jövő kihívására vonatkozó megfogalmazásával.

1. A forgalom a piaci részesedés és a haszon növelése
 - egyrészt a vevők, alkalmazottak, beszállítók, tulajdonosok és a társadalom elvárásainak kielégítése
 - másrészt a vezetőség és az alkalmazottak jobb és hatékonyabb teljesítménye útján.
2. A veszteségek csökkentése valamennyi üzleti folyamatban
 - a nem megfelelő mértékű erőforrás biztosításból eredő veszteségek, valamint
 - a további veszteségek, mint pl. a piac vesztésből, a rossz piaci megjelenésből, a vevői panaszok, a növekvő termékfelelőség, az emberi és pénzügyi erőforrások nem eléggé hatékony kihasználásából eredő veszteségek megakadályozása a folyamatok végett nem érő továbbfejlesztésével.

A legújabb ISO 9000-2000-es, valamint ISO 9004: 2000-es szabványok alkalmazásának céljai a következők:

ISO 9001: 2000

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A minimális követelményeket tartalmazza a vevők megelégedettségének eléréséhez és a termékre előírt követelmények teljesítéséhez.

ISO 9004-2000

A minőség továbbfejlesztés általános célkitűzéseinek magasabb szintű megvalósítása az ISO 9001: 2000-es minimális követelményein túllépve, a két modell összehangolt alkalmazásával.

4.8 A minőség vetületei

Az elmúlt két évtizedben a társaságok egyre nagyobb erőfeszítéseket tettek a minőség fejlesztése és biztosítása érdekében. A mozgalom kezdetén a vállalatok főleg abban voltak érdekeltek, hogy a rossz minőség nemkívánatos hatásait elkerüljék, így számos módszer került kifejlesztésre és alkalmazásra a hibák elkerülése érdekében. Később a hiba megelőzését a minőségjavítás céljai váltották fel. A vállalatok hamar megtanulták, hogy a jobb minőség teszi lehetővé számukra a piac bővítését, majd megtartását. A kormányzatok pedig felismerték, hogy a magasabb minőségű, hosszabb élettartamú termékek segítségével a gyérülő nyersanyagforrásokkal való takarékoskosságot, valamint csökkenthetik a nagy mennyiségű selejt képződését. Ezek következtében napjainkra a minőség klasszikus értelmezése-, azaz a használatra való alkalmasság-kibővült. A minőséget több vetületben is értelmezhetjük:

- a termék
- az alkalmasság
- a vállalat
- a társadalom minőségeként.

A termékminőség

A termékminőség biztosítása a termékek és szolgáltatások minőségének javítását célozza meg. Ezt az alábbi csoportosítás szerint vizsgáljuk:

- Konstruktív (tervezési) minőség, melyet a funkcióteljesítések összetétele, illetve paraméterszintjei tesznek mérhetővé a célbavett piacszegmens fizetőképes kereslete tükrében.
- Kivitelezési (gyártási)

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

- Használati (megbízhatósági) minőség

Az alkalmasság minősége

A hibátlan termékek előállítása érdekében a folyamatok szabályozását is el kell végezni. A minőség szempontjából alapvető tényező a dolgozók szakképzettsége. Ez nem csak az emberi munkával, hanem a gépi megvalósítással járó tevékenységre is igaz.

A meglévő minőség megtartásának és javításának elengedhetetlen feltétele a jó minőségű alapanyag. Ezért a beszállítók minősítésekor az állandó minőségi színvonalú teljesítés képességét is kell vizsgálni. A fenti tényezőket az egész társaságra vonatkozóan biztosítani kell.

A vállalat minősége

A megfelelő minőségi szint biztosításához és a kitűzött termelékenységi célok elérése érdekében jól tervezett és karbantartott rendszerekre van szükség. Ennek érdekében a megfelelő szervezetet is létre kell hozni.

Egy vállalat légkörét az alkalmazottak megtartása és viselkedésmódja határozza meg. Ez jelentősen hozzájárulhat a minőségbiztosítás tudatos megvalósításához. A vállalati vezetők szakmai és emberi képessége is döntő tényező a minőség megtartásában és javításában. Még egy hozzáértő vezetésnek is sok időre van szüksége ahhoz, hogy egy vállalat minőségügyi helyzetét alapvetően megváltoztassa. A „vállalati minőséget” létrehozó tényezők csak igen lassan változnak.

A TQM azon a felismerésen alapul, hogy az alkalmasság minősége képezi a termékminőség alapját. Ez utóbbi gyökerei viszont a vállalati minőségben találhatóak. A TQM koncepciót, rendszert és módszereket ad a tervezési, a szabályozási, valamint a vállalati minőség javításához.

A társadalom minősége

A társadalom részéről jogosan felmerülő igény, hogy a gyártók csak olyan termékeket hozzanak létre, amelyek biztonságosak, személyi sérülést, vagyoni kárt nem okoznak és környezetkárosító hatásuk nincs. A gyártó tehát a termék által okozott minden hibáért felel. Felelőségét nem csökkentik más gyártók vagy személyek alapanyag- alkatrészszállítók, beszállítók hibái, bár a kárt okozó tevékenységükért ők is felelősök. A termékfelelősségi törvény a termék gyártóját színvonalas és korszerű gyártási technológia alkalmazására serkenti, ösztönzi a gyártmány biztonságát növelő előírások betartására, az alapanyagok, alkatrészek szigorú ellenőrzésére.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Hazánkban a termékfelelősségi törvény kibővíti az eddig érvényben lévő fogyasztóvédelmi szabályokat. Amíg a jótállásban és a szavatosságban rögzített kötelezettségek értelmében a gyártó, illetve a forgalmazó csak a termék értékéig felmerülő kár megtérítésére volt kötelezve, addig a termékfelelősségi törvény szerint a károsult a termék által okozott bármilyen kár esetén közvetlenül a gyártóhoz fordulhat. A törvény értelmében növelni kell a gyártás és ellenőrzés terén dolgozók személyes felelősségét, a termék kibocsátásakor mellékelni kell a használati utamutatót és már a tervezés, a gyártás-előkészítés idején ki kell alakítani a termékminősítés vizsgálati rendszerét.

A törvény adta „kényszerűség” számos eredménnyel jár. A termék magasabb minőségi színvonala előnyt jelent a piacszerzés és megtartás terén, valamint a termék eladhatóságának megkönnyítése illetve a garanciális költségek csökkentése terén.

Ezek az elvek azonban csak egy megfelelő légkörű társaságokban tudnak csak igazán érvényre jutni, olyan körülmények közt, ahol megvalósul a Teljes Körű Minőségszabályozás.

4.9 TQM kialakításának részterületei

Bármely vállalat esetében a teljes körű minőségszabályozás kialakítása a főbb részterületeken kell megtörténjen elsősorban. Ezeket a részterületeket a következőképpen lehet csoportosítani:

- a fizetőképes keresletek alapos megismerése, a piaci értékitélet változásainak nyomon követése és ezen tapasztalatok tervezőhöz való visszacsatolása
- termék minőségének megtervezése
- a szükséges anyagok, idegen áruk átvételének, a megrendelés és beszerzés lebonyolításának minőségcentrikus felülvizsgálata.
- A gyártástechnológia kidolgozása és folyamatos tökéletesítése. Az egyes műveleteket úgy kell kialakítani, hogy csak tökéletes közbenső termék juthasson tovább a következő fázisba.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

- A késztermék utóellenőrzése, majd a megfelelő raktározás, célszerű csomagolás kialakítása abból a célból, hogy a kívánt ideig megőrizzük a termék minőségét.
- A vevő kellő tájékoztatása a termék rendeltetésszerű használatáról és garanciális feltételeiről. Ide tartozik a termék rendeltetésszerű használatával kapcsolatos tapasztalatok összegyűjtése és visszacsatolása is, majd a problémák kiértékelését követően a folyamatba való beavatkozás.
- A TQM bevezetése során a szállítók minősítésével és kiválasztásával is kell foglalkozni. Ennek keretében a beszállítókat és a külső szolgáltatást nyújtó szervezeteket egy többszemponútú optimumkritérium szerint választjuk ki.

A teljes körű minőség szabályozó rendszer részterületei különféle feladatokat látnak el és ezen feladatok között közvetlen kapcsolat létezik.

4.10 A TQM megvalósítása

A rendszer célja a termék és szolgáltatás minőségének javítása és ezen keresztül a gazdálkodó szervezetek életképességének biztosítása. Ez csak fogyasztói igények teljesítéséhez szükséges gyors alkalmazkodás fejlesztésével valósítható meg. A realizálása érdekében a szervezet minden egyes részében három alapvető képesség kialakításáról kell említést tennünk. Ezek:

- a piacközpontú gondolkodásmód
- a javítás képessége
- a szabályozási képesség fejlesztése

A piacközpontú gondolkodásmód nem lehet idegen a piacgazdaság viszonyai között. Újdonságként jelentkezik azonban, hogy ezt a szemléletmódot a társaság valamennyi dolgozójával el kell fogadtatnunk. El kell érni továbbá, hogy a munkájuk során erről soha ne feledlkezzenek meg.

A javítás képessége csak a probléma ismeretében valósítható meg, utána következnek a gyakorlati lépések, az egyes technikák alkalmazása. A problémák keresése azt jelenti, hogy az elemző munka indításakor igyekszünk teljeskörűen számbavenni az adott területen fellelhető problémákat, hiszen a hibamentes munkavégzést, a jó munkahelyi közérzetet és a minőségi munkakultúra kialakulását számos tényező zavarhatja.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A TQM megvalósításának lépései a következők:

1. Tervezési (plan)

- témakiválasztás
- adatgyűjtés
- adatelemzés
- ok-okozati elemzés

2. Cselekvési és végrehajtási (do)

3. Ellenőrzési (Check)

4. Utolsóként a beavatkozási (action) szakasz következik. Ennek során valósíthatók meg:

- a szabványosítás, vagyis bizonyítottan jó javaslatok technológiában való rögzítése és valamennyi alkalmazható helyen történő bevezetése, valamint
- a visszacsatolás, aminek szintén nagyon fontos szerepe van.

Az adatgyűjtés és elemzés során egzakt formában határozzák meg a lehetséges hibaokokat, zavaró tényezőket. Ezért a matematikai statisztika ismert mintavételi és kiértékelő módszereivel számszerűsítjük az egyes hibafajták gyakoriságát, majd kiválasztjuk a kritikus hibaokokat. Az elemzés fontos mozzanata a továbbiakban a súlyozás, vagyis az okozatot kiváltó legvalószínűbb ok, okok kiválasztása. A legfontosabb hibaokokat a team által felállított rangsor szerint haladva kell megoldani a javaslatlétel, illetve az alkalmazásbavétel során. A javaslatokat a kompetencia rend szerint illetékes vezetők számára előterjesztés formájában szokás átnyújtani.

Az elemző munka nem ér véget a javaslatok kidolgozásával. Igyekeznünk kell minél precízebben rögzíteni a konstrukciós, ügyviteli, technológiai és munkaköri előírásokat, majd egy kísérleti időszak eltelte után-interaktív módon- újra elvégezni az adatgyűjtést és az eredmény kiértékelését. A tovább élő hiányosságokat feltárva végezzük el a visszacsatolást, vagyis újraindítjuk a problémamegoldás folyamatát.

A logikai lépéssor módszerei több változó kezelésére, valamint a minőség nem számszerűsíthető jellemzőinek kifejezésére is alkalmasak. Ezért nem csak a termékek és szolgáltatások, hanem az irányítás és vezetés tevékenységeinek minőségmérésére és elemzésére is felhasználhatók.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

A szabályozási képesség a folyamatminőség javítást követő folyamatos beavatkozást jelenti. A tervezni-végrehajtani-ellenőrizni-beavatkozni (PDCA) logika a tevékenység folyamatos javítását szolgálja.

4.11 A folyamatok javítása

Az adatok hiánya nehezíti annak megértését, hogy egy rendszer miért éppen úgy teljesít, ahogyan teszi.

A minőség javításának gyakorlati szakemberei közül sokan pusztán az olyan alapvető eszközökre összpontosítottak, mint a folyamatábrák, ellenőrző grafikonok és ok-okozat diagramok. A hat lépés a javítás robusztus megközelítésmódját kínálja, és az eszközöket a megfelelő perspektívába helyezi. Ezek ugyanis, bármily értékesek, csupán technikák, melyek segítenek a munkafolyamatok teljesítményét láthatóvá tenni, de önmagukban véve a hasznuk viszonylag csekély.

Ha a tettek mezejére szeretnénk lépni, nem árt figyelembe vennünk a folyamatmenedzselés hat összetevőjét:

- 1 *A gazda kijelölése*: nevezük ki azt a személyt vagy csoportot, aki felelős a folyamat megtervezéséért, működtetéséért és javításáért.
- 2 *Tervezés*: olyan strukturált és fegyelmezett megközelítésmód kialakítása, amely segít megérteni, definiálni és dokumentálni a folyamat valamennyi alkotóelemét és azok egymásra gyakorolt kölcsönhatásait.
- 3 *Ellenőrzés*: biztosítjuk a hatékonyságot annak érdekében, hogy valamennyi termék kiszámítható módon, a vevők elvárásaink megfelelően kerüljön előállításra.
- 4 *Mérés*: vázoljuk fel a vevői igényeket kielégítő teljesítmény-tulajdonságokat és állítsunk fel a mérési és ellenőrzési adatok beszerzésére, pontosságára és gyakoriságára vonatkozó kritériumokat.
- 5 *Javítás*: növeljük a folyamat hatékonyságát azzal, hogy véglegesen beépítjük az azonosított javításokat.
- 6 *Optimalizálás*: növeljük a hatékonyságot és a termelékenységet azzal, hogy véglegesen beépítjük az azonosított javításokat.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

4.12 Következtetések és javaslatok

Összegzésként kiemelnék három területet, melyek véleményem szerint nagyobb hangsúlyt érdemelnek. Ezen területek kulcsfontosságú volta nem kétes, így a továbbiakban ilyen irányba igyekeztem javaslatokat tenni.

- Dolgozók irányítása
- Vevői elégedettség
- Dolgozói elégedettség

Ezekre a területekre kell valami jó módszert kitalálni, amellyel javítani lehetne a mutatókat, ezáltal a vállalati eredményeket. Mint látszik is, ezek olyan területek amelyek az emberekkel, mint a vállalat meghatározó tényezőivel foglalkoznak.

Ezen területekre keresek most lehetséges megoldásokat. A megoldások köre természetesen nem teljes, de alkalmazásuk javíthat az érintett területen.

4.12.1 Dolgozók irányítása

A dolgozók irányítása szintén egy kritikus pont a vállalatok életében. Megfelelő összhang nélkül nincs meg az a légkör, ami a jó szervezetet jellemzi.

Csak a működésbe teljesen bevont emberek lesznek hatékonyak és kreatívak a szervezet céljainak támogatásában. Hasznos a szervezetnek, ha a dolgozók elégedettek a munkájukkal és igénylik a személyes fejlődésüket. Ezt azonban a vállalatnak biztosítani kell.

A minőséget a dolgozók generálják, nem a rendszer maga.

A dolgozók teszik elégedetté a vevőt, nem a termék.

Ezen környezetben kell kialakítanunk a dolgozóink irányítását oly módon, hogy a megelégedettségük növelése mellett növeljük a lojalitásukat is.

A dolgozók irányítása komplex rendszer. Sok kritikus tényezőt magában foglal. Ilyen területek a teljesítmény, a fejlődési lehetőség, a kompetencia és egyéb szociális területek kérdésköre. A rendszert viszont úgy kell kialakítani, hogy az mindenki

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

számára azonos lehetőségeket biztosítson. Nem szabad különbséget tenni az emberek között (etnikum, nem, kor, stb. szerint), hiszen ez ronthatja a munkamorált.

Az utoljára említett terület (szociális elégedettség) kezelésére a vállalatnak széles lehetőség-skála áll rendelkezésére. Ide tartozik a szabadidő eltöltésére irányuló lehetőségek, közös, vállalati rendezvények szervezése, illetve egyéb kulturális események ingyenes, vagy kedvezményes biztosítása.

Az első három kezelése is viszonylag egyszerű, de több munkát igényel. A kezeléseket összeköthetjük egy közös vezető-beosztott közötti személyes elbeszélgetéssel. Ez egy személyes jellegű beszélgetés, ahol a dolgozó és a vezető van jelen. Ezt a beszélgetést bármelyikük kezdeményezheti. Elsődleges célja, hogy a felmerül problémát az adott szinten (csoporton belül) oldják meg, és ne más szinten, ahol nincsenek tisztában a környezettel.

Egy ilyen beszélgetésen belül össze lehet hasonlítani az előző időszakra tervezett tevékenységeket a megvalósult tevékenységekkel, és az esetleges miéltre azonnal választ lehet keresni. Fel lehet mérni a dolgozó képességeit, igényét az esetleges továbbtanulásra, megbeszélni a mindennapi munkamenetet. Kitűnő alkalom, hogy javaslatot kérjünk a dolgozótól, azon problémákra, amelyek nehezítik a mindennapi munkát. Ha ebben teljes az egyetértés meg kell vizsgálni a jövőre tervezett tevékenységeket és megvitatni azok realitását.

Ezen beszélgetések igen hasznosak, hiszen jól látszik, hogy kinek milyenek a képességei és ehhez képest mennyi munkát vállal. Ha az eltérésnek kompetenciahiány az oka, akkor lehetővé kell tenni számára a fejlődést, és biztosítani kell a tanulási lehetőséget. Ha nem kompetencia oka van, hanem a megfelelő motiváció hiánya, akkor személyre szólóan meg kell találni a megfelelő motiváló eszközt (pl. a hatáskör bővítés, javadalmazás, újabb feladatok, ...), amivel növelhetjük az illető lelkesedését. Állandóan szem előtt kell tartani a karrier lehetőséget is.

Ezen beszélgetéseket évente célszerű elvégezni, ezzel ugyanis nyomon követhető a fejlődés. Az említett vezető-beosztott beszélgetéseket és a **4.12.3.** fejezetben bemutatott dolgozói elégedettséget mérő kérdőívet helyesen együtt alkalmazva egy olyan visszacsatoló rendszert hozhatunk létre, amely megoldja a dolgozói szempontból felmerült problémákat.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

4.12.2 Vevői elégedettség

Mindenki a „vevők tükrében” tudja igazán lemérni tevékenységének milyenségét. A vevő parancsol, az ő igényeit kell mindig szem előtt tartani. Nem véletlen a fontosságuk, hiszen a velük való kiemelt bánásmód növelheti a lojalitásukat és csökkentheti a lemorzsolódás veszélyét.

Szolgáltatók esetén, akik közvetlen kapcsolatban állnak a vevőkkel, a „Moment of Truth”, azaz az igazság pillanata a helyes szolgáltatói attitűd. Ez az a pillanat, amikor a vevő szembesül a szolgáltatóval. Ekkor dől el, hogy elégedett lesz-e azzal amit kapott (amit számára nyújtottunk).

Meg kell tudni ragadni azokat a vevők számára igazán fontos jellemzőket, amelyek szisztematikus javítása fokozza az elégedettséget.

A vevői elégedettség tekintetében az első és legfontosabb dolog az információgyűjtés. Meg kell tudni, kik a vevőink, kik a termék/szolgáltatás felhasználói. A kapott adatok alapján szegmentálnom kell őket, megállapítanom a fontosságukat. Meg kell állapítani, kik stratégiai jelentőségűek vállalatunk szempontjából.

Ezután jöhet a részletes információgyűjtés. Alaposan meg kell vizsgálni minden szegmenst; meg kell tudni, mik a jellemzői, mik a szokásai, igényei, elvárásai. Ezek az adatok felhasználhatók majd a tényleges bánásmóddal való összehasonlításnál.

A következő lépés a vevői elégedettség mérése. Ezen a szinten már ismerjük az összes vevői szegmenst, így az elégedettség-mérés rendszerünket úgy kell kialakítani, hogy az a lehető legpontosabb legyen.

Itt azonban a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- megkeresés módja,
- megkeresés gyakorisága.

A megkeresés módja függ az adott szegmenstől. A szétválasztott szegmensteket meg kell vizsgálni, hogy az milyen, mint ügyfélkör:

- stratégiai jelentőségű,
- egyéb.

Stratégiai jelentőségű

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Ez az ügyfélkör igen meghatározó működésünk szempontjából. Állandó kapcsolatban kell állni velük, és mondhatni az óhajukat lesni. Ki kell nevezni egy felelőst (key account manager), aki csak az adott partner dolgaival foglalkozik. Ő a kapcsolattartó a két cég között, bármilyen problémával, kéréssel hozzá lehet fordulni. Ez részünkről megkülönböztetett figyelmet jelent irántuk, hamarabb tudunk reflektálni kéréseikre, az ő részünkről pedig mindenképpen előny, hiszen kisebb dolgokkal sem kell az ügyfélszolgálat bürokráciáján átverekedni magukat.

Javasolt a kérdőíves elégedettségmérés és mellette a személyes megkeresés is felelősünk által. A mi felelősünk és az ő megbízottjuk, vagy vezetőjük közötti személyes elbeszélgetés folyamán sok információt gyűjthetünk be az adott kapcsolatról.

Egyéb, nem stratégiai jelentőségű kapcsolat

Ebben az esetben nem kívánom a kapcsolat szerinti kategóriákat felállítani. Általánosságban velük is sokat kell foglalkozni, hiszen az ügyfélkörünk/vevőkörünk nagyobbik részét ők alkotják. Fontos meghallgatni őket, mert a megszerzett és reflektált információ növelheti az elégedettséget és a lojalitást. Itt azonban már több módszer is alkalmazható az elégedettség mérésére:

- fókuszcsoport felállítása,
- mélyinterjú (szükség esetén itt is alkalmazható),
- kérdőíves megkérdezés,
- utcai megkérdezés,
- leveles megkérdezés,
- telefonos megkérdezés.

De ami fontos, mindig a szegmensnek megfelelő módszert válasszuk ki, hiszen csak így érhetjük el a várt eredményt. Különböző időpocsékolásnak fog tűnni az egész.

A megkeresés ideje függ az adott piaci helyzettől és célzott szegmenstől. Úgy érzem, hogy akkor jó egy felmérés, ha éves, féléves szinten elvégezzük, hiszen akkor igen jól mérhető a változtatásunk hatása, és lehetséges a módosítás a javítási tervben.

Miután minden információ a birtokunkban van, hasonlítsuk össze az előzetesen megszerzett vevői igényekkel. Ezen terv-tény (soll-ist) elemzés alapján

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

megállapíthatjuk, mik azok a területek, amelyeken változtatnunk kell. Prioritási sorrendet kell felállítani, majd ezeket a javításokat el is kell kezdeni végrehajtani. Ezt azonban nagymértékben szabályozza és segíti, ha akciótervet készítünk, így mérhető és szükség esetén módosítható a tervezett pontok megvalósulása.

De az egész keretét az adja meg, ha stratégiai célként kezeljük a vevői elégedettség növelését, így a mindennapi munka része lesz a vevők minél jobb és szélesebb körű kielégítése.

Ezt megelőzendő, a vevői igények állandó szem előtt tartása is megoldás lehet. Erre egy jó megoldás a QFD rendszer (Quality Function Deployment – Minőségi funkció szétterjedése), amely a minőség tudatos tervezésén alapul. Nagy előnye hogy a minőségi követelmények áttekintése a vevőktől a gyártókig terjed. A QFD-ben már a tervezés is a vevői igényekre alapszik.

4.12.3 Dolgozói elégedettség

Ennek a kategóriának hasonló a problémája, mint a „vevői elégedettségnek”. Itt is a dolgozók elégedettségét, a szervezethez való viszonyulásukat kell bizonyítani, minél szélesebb körű mutatók segítségével..

Igazából ez a kritérium szoros kapcsolatban áll a dolgozók irányítása kritériummal, hiszen a dolgozók jól vezetése magas dolgozói elégedettséghez vezet. Az első részre, tehát a dolgozók jól irányításáról az 4.8.1. fejezetben szóltam, itt a elégedettséget mérő rendszer javítására ajánlok módszert.

Nagyobb méretű vállalat/szervezet esetén fontos a dolgozók elégedettség mérését szervezett keretek között folytatni. Dolgozzunk ki olyan rendszert, amely a dolgozókat érintő témák területén széles körben felméri dolgozók gondolatait, érzéseit. Az egyéni felmérések (külön elbeszélgetés mindenkivel), lassúak, drágák és nagy szervezet esetén kivitelezhetetlenek. Lassúságuk miatt egy általános kép sem képezhető le róla. Így viszont a javító intézkedések sem hozhatók meg időben.

Ennek elkerülésére javasolt egy olyan kérdőíves rendszer, amely lehetővé teszi az adatok valamilyen formában történő összegzését, majd a fejlesztendő területek kiválasztását és azok prioritizálását.

A rendszer kialakítására az alábbi lépések végigjárása javasolt.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

<i>Tervezés</i>	Tervezzük meg, milyen adatokhoz szeretnénk hozzájutni.
<i>Adatgyűjtés</i>	Gyűjtsük össze azokat a területeket, amelyek teljesen lefedik a dolgozó a dolgozó működési körét, és működésének környezetét.
<i>Kérdések</i>	A kapott területekből állítsuk elő a legjellemzőbb 2-3-4 kérdést, ami a legjobban lefedi őket.
<i>Összeállítás</i>	Úgy állítsuk össze a témaköröket, és ezáltal a kérdéseket, hogy azok logikusan álljanak össze. Az egymás után keletkező témakörök egymásból következzenek.
<i>Tesztelés</i>	Mielőtt véglegesítenénk a kérdőívünket, teszteljük le, nehogy adódjon benne kétértelmű kérdés. Ha valami nem egyértelmű, javítsuk ki.
<i>Alkalom teremtés</i>	Teremtsünk alkalmat a kérdőív kitöltésére. Ha nem szabunk rá határidőt, képesek az emberek elfeledkezni róla.
<i>Értékelés</i>	Ne hagyjuk veszni a megszerzett információkat, hanem értékeljük őket. Vizsgáljuk meg mik a jellemző hibaterületek.
<i>Visszajelzés</i>	A kapott eredményeket tegyük mindenki számára elérhetővé.
<i>Javító intézkedések</i>	Ha egyszerű a javítás, akkor tegyük meg, különben dolgozzunk ki programot rá, ami mellé felelőst rendelünk ki. A határidő megszabása fontos.
<i>Rendszeres mérés</i>	Tegyük rendszeressé ezt a rendszert. Ez azt jelenti, hogy éves, féléves szinten ismételjük meg, hogy egyrészt le tudjuk mérni a változást, másrészt feltérképezni az esetleges romlást.

Ezzel megvan a módszerünk, hogyan mérhetjük az elégedettséget. De ha ezt közvetlenül is növelni akarjuk, akkor csak annyi a teendő, hogy elővesszük azon

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

területeket, amelyeket a kérdőív alapjaként a dolgozókkal kapcsolatban szedtünk össze. Ha ezen területeken mindenhol egy kis-kis változtatást végzünk, már is javul a helyzet.

Sokan a dolgozói elégedettség hallatán valami nagy dologra, költséges beruházásra gondolnak. Nagyon sok apró dolog van, amire ha egy kicsit odafigyel a vezető, nagy hatást érhet el. Ilyen pl. a dicséret, amely ugyan semmibe sem kerül, mégis ösztönzi a dolgozót. Hatáskör, jogkör bővítésével szintén növelhetjük a dolgozói elégedettséget. De ami talán az egész elégedettség alapja az az, hogy foglalkozunk a dolgozókkal. Tartsuk vele a kapcsolatot, vonjuk be a munkába. Kérdezzünk, és tegyük lehetővé, hogy ők is kérdezhessenek.

4.13 Összegzés

Közvetlenebb elemzésre és módszer ajánlásra azért az említett témaköröket választottam ki, mert számomra ezek jelentkeztek gyenge pontként a vállalat tanulmányozása során. Ezek az emberi tényezők, amiken viszont lehet javítani, de nem megfelelő bánásmód esetén rontani is.

Ha az emberi tényezők területén megtesszük a megfelelő javításokat, akkor a dolgozók megfelelő hozzáállása javíthatja a szervezet tevékenységeit. A javuló munkakörülmények és növekvő fejlődési lehetőségek erősítik a dolgozók szervezet iránti elhivatottságát. Ezáltal javulnak a belső folyamatok, és a piaci verseny szempontjából erősebb lesz a vállalat.

Ha a javítások területén megtesszük a fent említett területek fejlesztését, akkor az nem teljes mértékben, de növelni fogja a többi terület eredményeit is. Az újításokat úgy érdemes véghezvinni, ha azt állandó kontroll alatt tartjuk. Ez alatt a rendszeres vállalaton belüli felméréseket értem, ami magában foglalja az önértékelést is.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Összefoglalás

Ismeretes, hogy a minőség szerepe az utóbbi években megnőtt és a minőség egyre inkább meghatározó tényezővé válik. Ezt jól tükrözi – a vevők, felhasználók fokozott érzékenységén kívül – azok a költséges reklámok, reklámkampányok amelyekkel manapság lépten nyomon találkozunk és amelyekben a minőség, a minőségre való felhívás kiemelt hangsúlyt kap. A jó minőségű termék vagy szolgáltatás az üzleti kapcsolatok alapjait képezi, gyakran a nehéz gazdasági helyzetből, a piaci értékesítés nehézségeiből való kilábalás egyik módja.

Magyarországon ebben az évtizedben számos figyelemre méltó eredmény született a minőségügy terén. A fejlődés felöleli a jogrendszer európai harmonizációját (pl. az európai irányelvek bevezetése, a műszaki szabályozási rendszer továbbfejlesztése), a törvényalkotást (pl. a termékfelelőség, mérésügy, szabványosítás, akkreditálás, fogyasztóvédelem) épp úgy, mint a gazdálkodó szervezetek törekvései (pl. a minőségbiztosítási rendszerek kiépítése és tanúsítása, termék tanúsítás).

Dolgozatomban arra törekedtem, hogy a lehető legreálisabban felvázoljam a már évek óta működő ISO 9000-es szabványcsalád elemeit, valamint javaslataimmal ellátni a Vállalatot a leendő rendszer kiépítésével kapcsolatban.

Jelentős kihívásoknak kell szembenéznie egy termelővállalatnak a piacon.

A gyártási technológiából, illetve a piaci erőviszonyokból fakadóan meglehetősen rugalmatlan alapanyag-beszerzési rendszert kell úgy menedzselni, hogy az biztosítsa a vállalat számára a vevői igényekhez való rugalmas alkalmazkodást. A nemcsak a vevőkért, hanem a szállítókért is folytatott harc, továbbá az előre nehezen meghatározható, erőteljesen ingadozó kereslet következtében komoly erőfeszítéseket, kell tennie a vállalatnak.

Előrelépési lehetőségként megemlítendő a beszállítói kapcsolatok szorosságának növelése, a stratégiai partnerkapcsolatok kiépítése. Ez példánkban megvalósult a „Nyílt rendelési rendszerrel”-rel lényegesen javulhat a cég pozíciója, mindazonáltal az elért szinten fokozódó verseny következtében célszerű tovább javítani.

A vállalatot belső rugalmatlanság jellemzi, mely gyakorlatban azt jelenti, hogy minden egyes gyártóegység alapanyag-beszerzése és készletezése teljesen el van különítve a többi leányvállalattól. Ezáltal egyidőben keletkezhet készlet többlet, illetve

BGF KFKK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

hiány a cégcsoporton belül. Ennek feloldása egy integrált készlet-nyilvántartási és figyelési rendszer kiépítésével megoldható, mely támogatná a vállalaton belüli átcsoportosítást. Ezzel jelentős idő és nem utolsó sorban pénz takarítható meg.

Továbbiakban, egy fontos, globalizálódó világunkat jellemző tény emelendő ki, nevezetesen az, hogy a verseny napjainkban nem egyes vállalatok közt, hanem sokkal inkább az ellátási láncok között zajlik. Ez a kiindulópontja annak az elképzelésnek, mely azt szorgalmazza, hogy a beszállítói oldallal való kapcsolathoz hasonlóan kiterjesszék az információáramlást a felhasználói, vevői kör felé. Napjainkban az információ versenyelőny forrása, ezért erre pontra különös figyelmet kell fordítani.

A fentiekben említett lépések megtétele kedvezően hatna a cég pozíciójára. rugalmasságát, a vevőkiszolgálás szintjét növelheti miáltal piaci versenyképessége és jövedelmezősége javulhatna.

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Felhasznált irodalom

1. A minőségmenedzsment kézikönyve (szerk. Dennis. I.L.) Budapest, Panem-Gower, 1998
2. Alberto De Toni – Guido Nassimbeni – Stefano Tonchia, Új trendek a szállítói környezetben, Demeter: Termelés és Logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig Szöveggyűjtemény, Aula Kiadó 1999.
3. Balogh A., Dukáti F., Sallay L., Minőség-ellenőrzés és megbízhatóság, Budapest, 1990
4. BS 6143. 1. Rész: 1992, Útmutató a minőségköltségekhez. 1. Rész: Folyamatosságmodell
5. BS 6143. 2. Rész 1990, Útmutató a minőségköltségekhez. 2. Rész: Megelőzési, értékelési és hibaköltségmodell
6. Dr Varga Lajos, A minőségügy fejlődése, Minőség és megbízhatóság 4,5/1998
7. Dr. Topár József, A minőségmenedzsment alapjai, oktatási segédanyag, Budapest, 2001.
8. Dr. Chikán Attila, Logisztika és multidiszciplinaritás, Logisztikai évkönyv '97, Logisztikai Fejlesztési Központ, Navigátor Kiadó, Budapest, 1997
9. Dr. Kovács Zoltán: A JIT termelés elemei, Logisztikai évkönyv '98, Logisztikai Fejlesztési Központ, Navigátor Kiadó, Budapest 1998.
10. Dézsán Imre:Minőségbiztosítás, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000
11. E. Raymond Corey Industrial Marketing, Cases and Concepts, Prentice Hall, 1991
12. Feigenbaum, A.V.: Teljes körű minőség szabályozás, Budapest, Exqualitas Kft., 1991
13. Gyertvai G.: ISO 9000 auditor szemmel, Budapest, QualiConsult Bt. 1998
14. Hutt-Spech: Business Marketing Management, 1995
15. ISO/TC 176, Az ISO 9000-es szabványcsalád tagjai (ISO 8402, ISO 9000....ISO 9004, ISO 10001, ..., ISO 10020), Budapest Szabványkiadó, 1991-től.

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

16. Kotler, Philip, Marketing Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, 1991
17. Koczor Z., Bevezetés a minőségügybe, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1998
18. Lars-Erik Gadde – Hakan Hakansson, A beszerzés változó szerepe: három stratégiai kérdés újragondolása, Demeter: Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig Szöveggyűjtemény, Aula Kiadó 1999
19. Majoros Pál: Iparvállalatok beszerzés- gazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999
20. Mucsi Barnabás: A készletezés menedzsmentje, Chikán-Demeter: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje V/2 fejezet, Aula Kiadó 1999
21. Michael H. Morris, Merryl Publishing Co, 1992, Industrial and Organizational Marketing
22. MSZ EN ISO 8402:1994 Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár
23. MSZ EN ISO 9004-1:1988. Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek, 1. rész. Irányelvek
24. MSZ EN ISO 9001:1996 Minőségügyi rendszerek.-A tervezés, a fejlesztés, a gyártás, a telepítés és a szolgáltatás minőségbiztosítási modellje. Magyar Szabványügyi Szervezet, 1996
25. MSZ EN ISO 9002:1996 Minőségügyi rendszerek. A gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modellje
26. MSZ EN ISO 9004-1:1998 Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek. 1. rész: Irányelvek.
27. Parányi György: Minőséget gazdaságosan, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999
28. Vörösmarty Gyöngyi: A JIT rendszer, Chikán-Demeter: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje III/3 fejezet, Aula Kiadó, 1999
29. Vörösmarty Gyöngyi: Beszerzés, Chikán-Demeter: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje V/5 fejezet, Aula Kiadó, 1999
30. Webster, Fredereick, E, Industrial Marketing Strategy, John Willey and Sons, 1991

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI KAR

Szak: Nemzetközi Marketing és Teljes Körű Minőségirányítás

Tagozat: UD-Levelező

Szakirány: Üzleti (B2B) Marketing

Témafelelős tanszék: Minőségmenedzsment

Kidolgozandó feladatok:

- minőségirányítási rendszerek
- beszerzési központ szereplői és feladatkörük
- cég alapanyag beszerző tevékenysége
- javaslatok TQM megvalósítására
- folyamatok javítása

Szakedolgozat címe:

Minőségügyi rendszerek hatása az alapanyag beszerzésére

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

Készítette: Mikola Andrea

Budapest, 2003

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	1
1. Elméleti háttér a minőségirányítási rendszerekről.....	3
1.1. A minőség fogalma	3
1.2. A minőségügy fejlődése az ipari forradalomtól az ISO 9000-ig	5
1.3 TQM mint vezetési filozófia	6
1.4. ISO 9000-es szabványcsalád és a folyamatok.....	10
2. Elméleti háttér a beszerzésről.....	12
2.1. Beszerzési központ és szereplői.....	12
2.2. A beszerzés fő céljai általában.....	12
2.3. A funkcionális területek döntési szerepe és szempontjai.....	13
2.4. Funkcionális területek hatásai.....	14
2.5. A beszerzési központ kapcsolatrendszerének modelljei.....	16
2.5.1. Kommunikációs megközelítés.....	16
2.5.2. Hatalomforrás vizsgálat.....	17
2.5.3. Kockázati megközelítés.....	19
2.5.4. Problémamegoldó megközelítés.....	20
2.5.5. Jutalmi-motiváció megközelítése.....	21
2.6. Beszerzési helyzetek.....	22
2.7. A vásárlási folyamat Robinson- Faris- Wind- féle modellje.....	24
2.8. A szállító értékelése	26
2.9. A beszállítók értékelésének néhány módszere.....	27
3. A beszerzés szerepe a vállalati értékteremtésben	30
3.1. A beszerzés helye a vállalati szervezetben	30
3.2. A beszerzési központ bemutatása.....	32
3.3. Logisztika a beszerzésben.....	34
3.3.1. Gyártani vagy vásárolni (make or buy)?	35

BGF KKFK Elektronikus Könyvtár

Az elektronikus könyvtár teljes szövegű dokumentumokat tartalmaz biztosítva a szabad információ-hozzáférést. A szerzői és egyéb jogok a dokumentum szerzőjét/tulajdonosát illeti. Az elektronikus könyvtár dokumentumai szabadon felhasználhatók változtatások nélkül a forrásra való megfelelő hivatkozással, de csak saját célra nem kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz.

3.3.2. Beszállítók száma, struktúrája	36
3.3.3. Beszállítói kapcsolatok.....	37
3.4. A cég alapanyag beszerző tevékenysége.....	37
3.5. Anyagmozgatás, raktározás.....	39
3.6. Készletmenedzsment	39
3.6.1. Készletezendő anyagok csoportosítása	41
3.6.2. Készletezési mechanizmus	43
3.7. A „JIT” alkalmazhatóságának kérdése.....	44
3.8. Nyílt rendelési rendszer	44
3.9. A nyílt rendelési rendszer által biztosított előnyök a különféle mutatók tükrében	47
3.9.1. Szállítási idő.....	47
3.9.2. Minőségi kifogások nélküli teljesítések aránya (beszállítás minősége).....	48
3.9.3. Beszállítás megbízhatósága.....	48
3.9.4. Rugalmasság.....	49
3.9.5. Beszállítási készenlét.....	49
4. Javaslatok egy működő minőségügyi rendszer tovább fejlesztésére, a TQM megvalósítására egy elektronikai vállalatnál.....	51
4.1. Szabályozottság: követelmény	51
4.2. A nem-megfelelőség észlelése.....	52
4.3. Szabályozás.....	52
4.4. A helyesbítő tevékenység.....	53
4.5. A rendszer nyújtotta előnyök.....	53
4.6. A minőségirányítás fejlődése.....	54
4.7. A minőségirányítás továbbfejlesztésének célja.....	54
4.8. A minőség vetületei.....	55
4.9. TQM kialakításának részterületei	58
4.10. A TQM megvalósítása	58
4.11. A folyamatok javítása	60
4.12. Következtetések és javaslatok	61
4.12.1. Dolgozók irányítása.....	61
4.12.2. Vevői elégedettség.....	63
4.12.3. Dolgozói elégedettség.....	65
4.13. Összegzés.....	67
Összefoglalás	68
Felhasznált irodalom	70