

PARTNER VAGY PROBLÉMA?

Beszállítók kiválasztása a gyakorlatban

Schunder László

Tartalom

Előszó	3
Bevezető	4
Igényanalízis	5
Lehetséges szállítók felkutatása	6
Ajánlatkérés	7
Ajánlatok értékelése, kiválasztás	8
Szerződés megkötése	9
Szállító management	9
A leendő partnerek elemzése	10
Előzetes kockázatelemzés	10
Belső kockázatok felmérése	10
Általános kockázatelemzés	13
Az üzlet relatív nagysága	14
100 kérdés a leendő partnerhez	17
A vizsgált területek	17
Termelési kérdések	19
Beszállítói bázis	21
Árubeszerzés és rendeléskezelés	22
Bejövő áru ellenőrzése és raktározása	23
Gyártásközi ellenőrzés	25
Minőségügy	26
Mérőlabor	27
Partner legyen, ne Probléma!	28

Előszó

Ez a könyv a beszállító kiválasztásának gyakorlati útmutatója startuppereknek, kezdő és haladó vállalkozóknak, és mindenkinek, aki el akarja dönteni, hogy az előtte fekvő ajánlat egy leendő Partnertől vagy Problémától érkezett-e.

Világmegváltó ötlet, szuper, motivált csapat, tőkeerős befektető – minden megvan. Az új Apple, Uber vagy Livejasmin készül a kis irodában, ahol minden nap kőkeményen dolgoztok az álmaitek megvalósításán. A tervekből lassan kézzelfogható valóság válik, és hamarosan fizikai (vagy legalábbis látható, tesztelhető) formát ölt a TERMÉK.

Ekkor azonban következik egy elengedhetetlen lépés. Kapcsolódni kell a külvilághoz. Elsősorban Vevőket kell találni, akik hisznek a TERMÉKBEN, vagy legalábbis üzletileg fantáziát látnak benne, és/vagy kielégíti valamely szükségletüket. De emellett olyan cégeket is kell keresned, akik a számodra szükséges alapanyagokat és szolgáltatásokat fogják biztosítani. Ők lesznek a Beszállítóid.

Ezzel nem lehet probléma – gondolnád. Hiszen ilyen esetekben te vagy a Vevő. A Vevő, aki fizet, aki az üzletet hozza, és akinek a kiszolgálása minden cég elemi érdeke és célja. Nos, az élet nem ilyen egyszerű. A cégek túlnyomó többségének a profitmaximalizálás a célja, és emiatt egy-egy üzlet nem egyforma súllyal esik latba. Emellett – főként a kis cégeknél, magánvállalkozások esetében – az emberi tényező sem elhanyagolható szempont. A nagy, prosperáló vállalatok is belebukhatnak abba, ha egy-egy beszállítójuk nem megfelelően teljesít, az induló vagy kisméretű vállalkozások esetében pedig a beszállítók okozta problémák sokszor azonnal végzetesek lehetnek.

A felelősség a tiéd, a siker rajtad múlik, és persze némi szerencsén. Ez az írás pedig segít abban, hogy megtanuld, miként kell minimalizálni ezt a kockázatot, miként tudod kiválasztani a megfelelő partnereket. Megismertetlek azokkal a módszerekkel, amikkel ki tudod számolni, hogy az adott üzlet melyik félnek mennyire fontos, amivel fel tudod becsülni, hogy az adott céggel való együttműködés milyen kockázatokat hordoz magában. Emellett gyakorlati szempontokat is megtanulsz, olyanokat, amikre rá kell kérdezned abban a folyamatban, amit beszállító kiválasztásnak nevezünk. Ezt a tudást egyébként a másik oldalon is alkalmazni tudod, hiszen ha profi üzleti partnereknek akarsz eladni valamit, ők is hasonlóképpen fogják megvizsgálni a te ajánlatodat és hátteredet.

Ezt a könyvet úgy igyekeztem összeállítani, hogy a mindennapi feladatokban is konkrét segítség lehessen. A megírásakor Albert Einstein frappáns igazságát tartottam szem előtt:

„Mindent olyan egyszerűen kell csinálni, amennyire csak lehetséges, de semmivel sem egyszerűbben”

Bevezető

Igen, tudom, az előszóban azt ígértem, hogy gyakorlati útmutatót tartasz a kezében. Ez így is van, de mint a világon mindennek, ennek a tevékenységnek is van elmélete. Nem fogok részletesen belemenni, csak annyira, amennyire a jelen témához feltétlenül szükséges. Most viszont koncentrálnunk arra, miként fogod tudni kiválasztani a legmegfelelőbb beszállítókat.

A teljes munkafolyamat így néz ki:



1. ábra: a beszállító kiválasztásának folyamata

Ebből a hat lépésből álló munkafolyamatból ebben a könyvben a második pontot fogjuk részleteiben megismerni. Természetesen időnként érintünk olyan tevékenységeket is, amik a többi pont alá tartoznak, hiszen az élet mindig bonyolultabb annál, hogy egy folyamatábrába rendezzük. Viszont, hogy kontextusba tudjuk helyezni az ismereteinket, meg kell vizsgálni, mit is jelentenek az egyes lépések.

Igényanalízis

Az első lépés mindig az, hogy pontosan meghatározd, mire is van szükséged. Akár termékről, akár szolgáltatásról van szó, a lehetőségekhez mérten a legrészletesebben határozd meg, hogy mit is szeretnél a leendő beszállítótól. A mottó ebben az esetben a következő:

„Azt kapod, amit kértél, nem pedig azt, amire gondolsz”

Össze kell gyűjteni, mégpedig írásos formában azokat a szempontokat, amiket fontosnak tartasz:

- Műszaki paraméterek. Méret, súly, teherbírás, kapacitás, anyagminőség, etc. Minden olyan szempont, ami fontos ahhoz, hogy a megfelelő terméket kapd meg.
- Szolgáltatás tartalma. A kézzel fogható műszaki paraméterekhez hasonlóan a szolgáltatások esetében is definiálni kell, hogy mit is vársz el a beszállítótól, mikor tartod megfelelőnek a teljesítést.
- Időtényező: mikor van szükséged a termékre, vagy mikor kell a szolgáltatás? Van-e lehetőség későbbi vagy korábbi teljesítésre?
- Ár. Eléggé egyértelmű pont. Ha kevesebbet költesz, több marad a zsebedben.
- Mennyiségek. Hány darabra van szükséged? Mi van akkor, ha a beszállító többet vagy kevesebbet akar csak adni?
- Egyéb: bármi, amit még fontos szempontnak érzel.

Nagyon fontos, hogy amikor meghatározol egy igényt, akkor lehetőség szerint ne egy konkrét terméket határozz meg, hanem a valós szükségleteidet. Például ne azt mond, hogy DELL Latitude E5570 laptopra van szükséged (ez nem reklám, éppen ilyen gépen gépelek) hanem azt mond, hogy CORE i7 processzorral rendelkező laptopra van szükség.

Emellett célszerű objektív módon megnézni, hogy valóban szükség van-e arra az adott termékre, illetve az adott elvárás – szintre. A túlzottan ambíciózus igények drágák lesznek, és elképzelhető, hogy az igényed és szükségleted kielégítéséhez elégséges egy jóval egyszerűbb – és emiatt jelentősen olcsóbb – megoldás is.

Van, amikor az igény meghatározásához is szükség van a beszállító bevonására. Ez az a helyzet, amikor olyan területen merül fel a külső beszerzés iránti igény, ahol nem áll rendelkezésre elég tapasztalat és tudás ahhoz, hogy az akár az igény specifikálását lehetővé tegye. Ilyenkor egyeztetni kell a beszállítóval, de ebben az esetben fokozottan ügyelni kell arra, hogy ne legyél kiszolgáltatva neki sem az üzleti kapcsolat elején, sem pedig később, amikor beindultak a folyamatok.

A jó igényanalízis tehát:

- írásos
- részletes, de nem termékspecifikus
- objektív
- túlzásoktól mentes
- az igényekre és a szükségletekre koncentrálnak
- minden lényeges szempontot tartalmaz.

Lehetséges szállítók felkutatása

Ezzel a ponttal foglalkozik a könyv, így most csak két fontos dolgot említek meg. Az első, hogy hol találsz egyáltalán szóba jöhető cégeket. Nos, erre két út áll rendelkezésedre. Az első a tapasztalat. Ez lehet a sajátod, lehet valamely kollégád, ismerősöd, üzlettársad ajánlása. A tapasztalat esetében arra kell ügyelni, hogy az mindig a múltra vonatkozik, nem a jelenre, és főként nem a jövőre. A legjobb cégek életében is történhetnek változások, jöhetnek és mehetnek kulcsemberek, és ez alapjaiban tudja befolyásolni a teljesítést. Emellett minden üzleti viszony egyedi, és lehet, hogy most sokkal kedvezőbb vevője leszel az adott cégnek, mint voltál korábban. Tehát, hiába volt a múltban jó tapasztalatod a céggel kapcsolatban, az nem garancia a jövőre nézve, és főként nem ad felmentést a körültekintő kiválasztás felelőssége alól! A rossz tapasztalat viszont intő jel, oda ne menj, ahol egyszer már csalódtál.

Másik módszer az ismeretlen cégek bevonása. Ennek megvannak a maga kockázatai, de komoly lehetőségeket is tartogat. Így tudod versenyeztetni a szállítóidat. Üzletemberként számos megkeresést fogsz kapni, vagy akár te is kereshetsz megfelelő profillal bíró céget. A kockázatos szállítókat igyekeznél kell kiszűrni, erre ad alapot a könyv végén található kérdőív-lista. Idegen cégek esetében érdemes megnézni, hátha található róluk információ a neten, illetve mindenképpen ellenőrizni kell a pénzügyi stabilitásukat. A bisnode és hasonló információ oldalak nagy segítségére lehetnek ebben. Emellett hallgass a megérzéseidre. Komolyan. Ha nem szimpatikus a főnök, ha a gyártóüzemük egy merő kosz, ha már az ajánlatadással napokat késnek, vagy csak rossz érzésed van velük kapcsolatban – ne üzletelj velük!

Fontos pont, hogy ha érzékeny és fontos információkat osztasz meg egy potenciális partner-jelölttel, akkor ott szükséges gondoskodni a titoktartásról. Ez főként szabadalmi és egyéb, szerzői jogi témákat is érintő know-how esetében lehet fontos. Ekkor szokás az úgynevezett „Titoktartási nyilatkozat” aláírása. Az angolul Confidentiality Agreement-nek nevezett dokumentum nem véd meg a lopástól, de az esetleges jogi kérdésekben hatalmas segítség lehet a későbbiekben. Nem mellesleg pedig profi dolog, ha egy ilyen nyitód a kapcsolatot.

Az alábbiakban egy ilyen titoktartási nyilatkozat vázlatát találod. Ezek alapján el tudod készíteni a saját dokumentumodat.

A Titoktartási Megállapodás főbb pontjai:

Az Én Menő Startupom Kft., Cg XX-XX-XXXXXX (továbbiakban mint „Menő Startup”), és _____ („Másik Fél”) (akik jelen Titoktartási Megállapodásban külön-külön „Fél”-ként, együtt pedig „Felek”-ként szerepelnek) között létrejövő üzleti kapcsolat során átadásra kerülő információk védelme érdekében megegyeznek, hogy:

1. Jelen Titoktartási Megállapodás („Megállapodás”) életbelépési ideje: 20XX XX XX
2. A jelen Megállapodás alapján átadott Információ általánosan jelenlegi és jövőbeni termékinformációt, pénzügyi és más üzleti információt jelöl, beleértve a következőket: - **FELSOROLÁS** –
3. Jelen Megállapodás kizárólag az életbelépési idő és az üzleti kapcsolat lezárása között átadott információra érvényes.
4. A Felek kizárólag az alábbi célra használhatják az átadott Információt: - **CÉL MEGHATÁROZÁSA**
5. A Felek az Információ tekintetében vállalják, hogy védik az Információt és megakadályozzák az Információ harmadik félnek való kiadását; vagy az Információ nyilvánosságra hozatalát.
6. Másik fél vállalja, hogy nem kezd közvetlen tárgyalásba és alkuba olyan vevőkkel, melyek a **Menő Startup** vevői és nem ad ajánlatot olyan termékekről amelyek azonosak vagy hasonlóak a jelenleg Másik fél által a **Menő Startupnak** szállított termékéhez,.
7. A Feleknek be kell tartania az érvényes magyarországi törvényeket és jogszabályokat.

8. *Jelen Megállapodás szerint egyik Fél sem szerez szellemi tulajdonjogot, kivéve azokat a korlátozott jogokat, amelyek szükségesek a jelen Megállapodásban meghatározott célok eléréséhez. Jelen Megállapodás nem zárja ki, hogy bármely Fél önállóan kifejlesszen hasonló technológiát vagy kihasználjon a jelen Megállapodás tárgyához hasonló üzleti lehetőségeket.*
9. *Minden Fél elismeri, hogy az Információ nem megfelelő kezeléséből és jelen Megállapodás megsértéséből helyrehozhatatlan károk keletkezhetnek; tehát, a sértett Félnek jogában áll jogos kártérítést követelni, beleértve a bírósági végzést és az előzetes bírósági végzést, minden más jogorvoslaton kívül.*
10. *Jelen Megállapodás nem átruházható vagy átadható a többi Fél előzetes írásos beleegyezése nélkül. Jelen Megállapodás minden kiegészítését vagy módosítását írásban kell megtenni, és minden Félnek aláírásával kell ellátnia.*

Ajánlatkérés

Az ajánlatkérésnek több formája létezik, amelyek céljukban különbözhetnek egymástól. Formai kötöttség nincs, az ajánlatkérés történhet szóban vagy írásban is. Minél nagyobb volumenű, minél bonyolultabb és/vagy fontosabb termék vagy szolgáltatás beszerzéséről van szó, annál fontosabb az írásos kommunikáció. Ez nem bizalom kérdése, egyszerűen több hónap – vagy akár év – elteltével már csak az írásos dokumentumokból rekonstruálható az ajánlatkérés menete. Ezekre a szakzsargon jellemzően RFX néven utal, ahol az RF a „Request for” angol kifejezésből ered (Kérelem valami iránt) míg az „X” az ajánlatkérés konkrét formáját jelöli.

Az alábbi jellemző ajánlatkérési formák léteznek:

- **Információkérés.** (Request for Information, RFI) A kapcsolatfelvétel korai fázisa, amely a különböző beszállítók képességeinek, lehetőségeinek felméréséről szól. Nem kötelező érvényű ajánlatok érkeznek ennek során, hanem információs céllal történik.
- **Árajánlatkérés.** (Request for Quotation, RFQ) Standard üzleti folyamat, amelynek célja, hogy a beszállító kötelező érvényű ajánlatot adjon a kért termék / szolgáltatás biztosítására. Jellemzően akkor történik, amikor a műszaki tartalom tiszta és világos, és az elsődlegesen döntő tényező a beszállító kiválasztásában az ár.
- **Ajánlatkérés.** (Request for Proposal, RFP) Tartalmilag és formailag nagyon hasonló az RFQ-hoz, de van egy lényeges eltérés. Az RFP esetében a műszaki tartalom nem teljesen tisztázott. Jellemzően az elvárásokat tartalmazza – változó mélységben – és a beszállító oldaláról vár inputokat. A jó RFP támpontokat ad a beszállítóknak, hogy melyek azok a területek, amelyek fontosak a számunkra, hogy az ajánlatát ezek figyelembevételével tudja kialakítani.

Az ajánlatkérés része az ajánlati csomag összeállítása, és a lehetséges partnerek felé való elküldése. Ez a tartalmilag és formailag nagyon változó dokumentum lesz majd az alapja a további üzletnek, és pontossága attól függ, hogy az igényanalízis során mennyire körültekintően jártál el.

A jó ajánlatkérés (RFX) a műszaki paramétereken túl tartalmazza a kiválasztási kritérium további fontos elemeit is, úgymint:

- Elvart kereskedelmi feltételek – Minimális rendelési mennyiségek, szállítási határidők, stb.
- Elvart pénzügyi feltételek – fizetés határideje, valutánem, stb.
- Elvart logisztikai feltételek – fuvarparitás, csomagolási módok, stb
- Döntési szempontok súlyozása (ha ismert)
- Egyéb feltételek.

Ajánlatok értékelése, kiválasztás

A beérkezett ajánlatokat értékelned kell, és ki kell választani közülük a minden szempontból megfelelő beszállítót. A könyv további részében erről bőven lesz szó, viszont van pár szempont, ami nem a beszállítóra, hanem az ajánlatra vonatkozik, ezeket itt tárgyalom.

Az ajánlatok összehasonlítását „Benchmarknak” nevezzük. Ez magyarul „Viszonyítási alapot” jelent, ami egy nem túl frappáns, ámbátor elég informatív elnevezés. Egyszerűen szólva, összehasonlítjuk a kapott ajánlatokat. Ügyelni kell arra, hogy almát az almával mérjünk össze. Ehhez – többek között – az alábbi szempontok összevetését érdemes elvégeznünk:

Ár

Egyértelműnek tűnő kritérium, de fontos megérteni a mibenlétét. A hétköznapiakban az ár azt a számot jelenti, ami az árcédulán fityeg. Az üzletben viszont helyesebb, ha a vételár mellett – helyett inkább a költséget tartjuk szem előtt. Ennek a neve a dallamos „A birtoklás teljes költsége” (angol elnevezése alapján TCO, vagyis Total Cost of Ownership) Ez magába foglal minden olyan nyilvánvaló és kevésbé nyilvánvaló tényezőt, ami megmutatja, hogy a végén mennyibe is fog nekünk kerülni az adott termék vagy szolgáltatás.

Fontos még megjegyezni, hogy az árak mindig

- azonos valutánemre
- azonos mennyiségi egységre
- azonos szolgáltatási színvonalra vonatkozzanak

Bújtatott költségek

Vannak olyan pontjai egy-egy üzleti megállapodásnak, amelyek nem feltétlenül nyilvánvalóak mindenki számára. Pedig ezeknek a pontoknak komoly hatása lehet arra nézve, hogy a végén mennyibe is fog kerülni az adott termék vagy szolgáltatás. Ilyen bújtatott költségek lehetnek:

- Magasabb MOQ, vagyis minimális rendelési mennyiség. Hiába olcsó egy termék darabára, ha minimum ezer darabot adnak csak el belőle, miközben neked mindössze száz darabra van szükséged akkor az jelentősen emeli majd az egy termékre eső költségeidet.
- Fuvarparitás. Nem mindegy, hogy neked kell a fuvart szervezni és fizetni (EXW) vagy az eladó hozza neked házhoz az árut, vállalva a költségeket (DAP)
- Rövidebb/hosszabb fizetési határidő. Ez akkor fontos, ha nem dúskálsz a pénzben, és tervezned kell a készpénzáramlást. Ha mondjuk hitelt kell felvenned egy rövid fizetési határidő miatt, akkor az jelentősen drágább, mintha meg tudod pörgetni a pénzt, és befolyznak a bevételeid, mire ki kell fizetni a vásárolt terméket.
- Valutás elszámolás esetében árfolyamkockázat lehet jelentős költségtényező.

Szubjektív feltételek

Nem minden szempontot lehet számszerűsíteni. Akadnak olyanok is, amelyek nagyon fontosak egy üzlet során, de nehezen forintosíthatóak. Ilyen feltételek lehetnek a

- referenciák, amelyek a döntést könnyítik meg
- rugalmasság, ami az üzleti kapcsolat során alakul ki, és ami egy nagyon komoly érték lehet az együttműködésben.
- kommunikáció, ami a mindennapi munkát teszi gördülékennyé

Szerződés megkötése

A szerződés egy jogi aktus, ami minden üzleti tevékenység alapja. Köthető szóban, írásban, ráutaló magatartással. A hétköznapok során is rengeteg szerződést kötsz minden nap. Amikor felszállsz egy buszra, ráutaló magatartással szerződést kötsz a jármű használatáról, és az utazási feltételek elfogadásáról. Amikor egy boltban vásárolsz, akkor is szóbeli adás – vételi szerződés során jutsz hozzá a kiflihez vagy a kézműves vega-burgerhez.

Ajánlatos elmélyedni a szerződések és az üzletágadban jellemző jogi kapcsolatok hátterében, de két dolgot ne felejts: A jól működő üzleteket a bizalom hajtja, és legyen egy jó ügyvéded!

Szállító management

Azok a cégek alkotják a hátszágodat, amelyektől valamely terméket vásárolsz, vagy akiknek a szolgáltatását igénybe veszed. Ezeket a bonyolult rendszereket „beszállítói láncnak” nevezzük, és ahogy a fizikai valóságban is, az üzleti életben is minden lánc olyan erős, amennyire a leggyengébb szeme engedi. Hiába teljesít az összes beszállítód és te is kifogástalanul, ha egyetlen cég is akad, aki nem teljesíti időben a vállalásait, te sem fogsz tudni időben szolgáltatni a Vevőd felé. A beszállítói bázisod karbantartása így elemi érdeked. Folyamatosan figyelned kell, hogy nem fenyegeti-e valami veszély a te folyamataidat. Biztos, hogy minden partnered tudja-e tartani a vállalásait?

Természetesen minél körültekintőbben jársz el a beszállítók kezdeti kiválasztása során, a beszállítói bázisod annál magasabb értéket fog képviselni. És ezt az értéket nagyon könnyen profittá konvertálhatod, hiszen egy megbízható háttérre támaszkodva sokkal rugalmasabb és profibb módon ki tudod szolgálni a Vevőidet. Az pedig további üzleteket és hasznot jelent majd neked!

A beszállítók teljesítményének mérésére számtalan lehetőség és módszer létezik. Termelővállalatok esetében a két legelterjedtebb a PPM és az OTD.

Parts per million – PPM

Minőségügyi mutató, az egymillió darabra számított hibás termékek számát jelöli. Jellemzően az autóipar használja, de számos más üzleti szegmensben is megtalálható. Számítási metódusa a hibás darabok számát vetíti egy millió termékre, és az alapján kategorizálja és értékeli a beszállító minőségi teljesítményét. Ezen felül vannak még más – okozott hibák számán, azok gazdasági-termelési károkozásának súlyosságán alapuló – módszerek is.

On – time delivery – OTD

Azt méri ez a mutató, hogy a megrendelt termékek / szolgáltatások mennyire pontosan érkeztek az eredetileg kért és visszaigazolt határidőkhöz képest. A késés könnyen belátható módon okoz problémákat, hiszen ha nincs jelen az alapanyag a gyártás megkezdésének tervezett időpontjában, akkor egyértelmű, hogy ott nem lesz munka, ennek minden negatív következményeivel – extra szállítás költsége, állásidők, kötbérek stb – egyetemben.

A korai szállítások pedig felesleges raktári készleteket generálnak, ami nem csak helyet foglal, de egyes termékek esetében akár a tervezett élettartamokat is negatívan befolyásolja, például könnyen romlandó áruk esetében. Emellett komoly készpénzállományt is leköt a korábban leszállított, és a raktárban feleslegesen várakozó alapanyag, ami induló és kis cégek esetében könnyen likviditási nehézségeket okozhat.

Emiatt fontos, hogy figyelj a partnerek teljesítését, és azokat, akik már nem a megoldás, hanem a probléma részei, hamar kiszanád a rendszeredből. Ne csinálj ebből lelkiismereti problémát – hidd el, a Vevőd sem fognak másként tenni veled; ha a probléma tovább gyűrűzik, és már őket fogja fenyegetni, könnyen a kapun kívül találhatod magadat a beszállítóid okozta problémák

folyományaként. És ekkor a kör bezárult, hiszen visszaérkeztünk a legelejére, ahonnan elindultunk: mi a valós igényünk, és ki az, aki ki tudja azt elégíteni?

A leendő partnerek elemzése

Most, hogy már nagy vonalakban tisztában vagy annak a körforgásnak a menetével, ami a beszállítói bázist meghatározza, itt az ideje, hogy rátérjek könyvünk kulcskérdésére:

Miként tudod maximális hatékonysággal, lehetőleg a kezdetek kezdetén kiválasztani azokat a cégeket, akik a partnereid lesznek, nem pedig a megoldandó problémáid? Ehhez két szempontrendszer adok a kezdedbe, amelyeket külön – külön fejezetekben tárgyalunk.

Az első fejezetben a cégek adottságaiból fakadó tényezőket vizsgálom. Itt az előzetes kockázatelemzés módszereit találod. Ebben a lépésben nyilvános adatokból tudunk következtetéseket levonni az adott cég pénzügyi és üzleti helyzetére vonatkozóan, illetve arról, hogy a konkrét üzlet mekkora csáberőt jelent a számukra. Hiszen egy adott üzlet nem egyformán fontos a két fél számára, és ez az esetleges aszimmetria mindenképpen kihat az együttműködés menetére. Ez a viszonyrendszer határozza majd meg az érdekérvényesítő képességeket a kapcsolat során, és mint ilyen, fontos szerepet játszik az üzleti döntések sikerében.

Ez egyfajta előszűrést jelent. Azok a cégek, amelyek különös kockázatot jelentenek, már fent tudnak akadni ezen a rostán. Természetesen azok a problémás pontok, amelyeket ebben a fázisban ki lehet szűrni még nem jelentik azt, hogy nem lehet, vagy nem érdemes az adott céggel üzletelni – de mindenképpen mérlegelned kell a feltárt veszélyforrásokat.

A második részben azokat a kérdéseket veszem alaposan szemügyre, amelyeket fel kell tenni a leendő beszállító számára akkor, amikor személyesen is meglátogatod az üzemében. Fontos tudni, hogy milyen válaszokat ad ezekre az általános, az üzletmenet biztonságát közvetlenül érintő kihívásokra.

Előzetes kockázatelemzés

Minden, legálisan működő cégről számos információ érhető el. Ezeknek a forrása egyrészt a különböző, a cégek által kötelezően teljesítendő információ-szolgáltatásból származik, másrészt pedig sok cégről érhetőek el bizonyos vélemények. Ez utóbbiakat általában érdemes fenntartásokkal kezelni. Most mi is azokkal a tényezőkkel foglalkozunk, amelyeket tényeken, és nem pedig véleményeken alapulnak.

Fontos megjegyezni, hogy az ilyen jellegű pénzügyi és egyéb üzleti információt mindig a helyén kell kezelni. Egyrészt kockázat mindig, mindenhol van. A mértéke, és a kezelhetősége a kérdéses, az, hogy mi magunk tisztában vagyunk-e a kockázat létével, mibenlétével és van-e valami előzetes elképzelésünk arra az esetre vonatkoztatva, amikor az adott esemény bekövetkezik. Másrészt ezek az adatok mindig csak trendeket mutatnak meg – emiatt önmagukban nem igazán értelmezhetőek – és a következtetések levonása a te feladatod és felelősséged.

Belső kockázatok felmérése

Első, vagy inkább nulladik lépésként a belső kockázatelemzésünket kell elvégezni. Azaz meg kell határozni, melyek azok a kulcsalapanyagok és / vagy szolgáltatások, amelyek a legfontosabbak a vevőink zökkenőmentes kiszolgálásához. A belső folyamatelemzés nem témája ennek az írásnak, de a legfontosabb pontokat mégis érintenünk kell. Hiszen minél inkább létfontosságú egy adott termék a számunkra, annál körültekintőbben kell eljárni a partnerek kiválasztása során. Alapvetően az alapanyag hiány számos okból következhet be, de azért különböző szempontok alapján lehet őket csoportosítani. Legalapvetőbb formája a nem-szállításból illetve a minőségügyi problémából eredő alapanyaghiány.

Nem-szállításból eredő hiány

Nem-, vagy késedelmes szállításból ered az anyagihiány, ha a kívánt alapanyag a szükséges időben nem áll rendelkezésünkre. Okai alapján a problémáért három alapvető felelőst lehet megkülönböztetni.

Fuvarozónál fellépő probléma.

Az áru elkészült, útnak is indult, de valamilyen oknál fogva nem érkezik meg a rendeltetési helyére, vagy pedig a nem megfelelő fuvarozás miatt kerül felhasználásra alkalmatlan állapotba. Tipikusan balesetek, forgalmi akadályok, emberi mulasztásból eredő problémák állnak a háttérben.

Beszállítónál fellépő probléma.

Az áru valamely oknál fogva nem áll készen a szállításra, esetleg le sem lett gyártva. Ennek okai szerteágazók lehetnek. Alapanyaghiányból eredő gondok hamar végig tudnak gyűrűzni a láncon, de felléphet ideiglenes vagy akut kapacitáshiány is a beszállítóknál.

Saját szervezetben fellépő probléma

Erről beszélünk, ha a nem megfelelő folyamatok eredményeképp nem érkezik meg időben a szállítmány. Vagy, mert a termelésstervezésben, vagy az anyagellátási láncban nem volt pontos az információkezelés.

Minőségi probléma okozta anyagihiány.

Az áru le van gyártva, ellenben nem alkalmas a rendeltetésszerű felhasználásra. Ennek oka szintén változatosak lehetnek

A *beszállító hibájából* eredő gond, ha a szállító nem megfelelően gyártotta le a tételleket.

Saját szervezeten belül fellépő hiba okozza a minőségügyi problémát, amennyiben vagy a gyártási folyamat során, vagy más okból kifolyólag válik az eredendően megfelelő termék gyártásra alkalmatlanná. Ennek egy speciális esete, amikor menet közben derül ki, hogy az előírásoknak megfelelő termék mégsem alkalmas a neki szánt funkció betöltésére.

Egyéb hibából származó probléma, mint például a termelő gépek meghibásodása.

Vis Maior esetek. Ezek azok az előre nem látható, a felek által ki nem védhető események, amelyeknél a kár bekövetkezése senki felelősségére nem róható. Háborúk, elkerülhetetlen viharok, egyéb efféle történések okozta gondok.

A fenti okokból történő hibák veszélyszintjének felmérésében, a gyors belső kockázatelemzésben tud segíteni az alábbi pár kérdés. Ha bármelyikre igen a válasz, az adott alapanyag beszerzése – problémák esetén – kockázati tényező lehet.

- Ha nem érkezik meg a következő szállítmány, akkor van lehetőségem más forrásból/raktárkészletből pótolni, mielőtt megakadnának a saját kiszállításaim?
- Ha kiesik a beszállítóm, tudom más céggel helyettesíteni, mielőtt megakadnának a saját kiszállításaim?
- Mennyire speciális az alkatrészem? Könnyű rá beszerzési forrást találni vagy sem?
- Ha kiesik a beszállítóm, van-e rá elég pénzem és időm, hogy más cégnél kiépíthessem a gyártási kapacitást?
- Speciális, egyedi know-howt veszek az adott szolgáltatótól, vagy olyan bonyolult a feladat, hogy a szolgáltató kiesésekor nem tudok időben bevonni egy újabb partnert?

A kérdések jellegéből látszik, hogy nem feltétlenül a gazdaságossági – profitoldalt kell csak figyelembe venni, hanem az ellátásbiztonság is fontos szerepet játszik. Lehet, hogy egy-egy vészhelyzet esetén nem találunk gazdaságos megoldást, de a szerződéses kötelezettségeink nem teszik lehetővé, hogy kibújjunk a szolgáltatás alól. Emellett azt is tudni kell, hogy – főként induló startup vagy kis cég esetében – a vevők türelme véges, és egy rossz tapasztalat könnyen a vállalkozás csődjét is elhozhatja.

A saját szempontunkból gyakorlatilag mindegy, hogy miért nem szállít egy beszállító, hogy az anyaggal késik-e vagy egy kiadott programozási alfeladat kódolása nem készült el időben. A lényeg, hogy a projekt csúszni fog, az üzlet és a vevő kiszolgálása veszélybe kerül. Arra viszont nincsen kapacitás, hogy minden egyes termékkel részleteibe menően foglalkozni lehessen. Ezért fontos, hogy azokra a tételekre tudjunk koncentrálni, amelyek a legfontosabbak. Ahogy korábban is írtam, nincs teljes és száz százalékos biztonságot nyújtó megoldás. Minden cégnek és egyénnek más a kockázatviselési hajlandósága, nincs univerzális recept. Neked magadnak kell eldöntened, hogy mi az a kockázati szint, ami még belefér, és mi az, amit már nem akarsz vállalni. Egy biztos, a múltbéli statisztika nem garancia a jövőre nézve! Azok a cégek, amelyek más partnereiket gond nélkül kiszolgálják folyton gondot fognak neked okozni, vagy éppenséggel fordítva; mindenki szidja az adott kompániát, mikor neked évek óta semmi problémád nem akadt velük.

Késedelmes szállítás gyakori okai	Felróható	Nem felróható
Fuvarozó	Emberi mulasztás Műszaki probléma	Hatósági előírások Útzár
Beszállító	Késedelmes teljesítés	Vis Maior
Saját szervezet	Szerződéses határidőn belüli rendelés	Hirtelen vevői rendelés
Minőségi probléma okozta anyaghiány	Felróható	Nem felróható
Fuvarozó	Nem megfelelő szállítóeszköz	Extrém időjárás okozta sérülés, ha az előírt módon történt a szállítás
Beszállító	Nem megfelelő minőségű gyártás	Szállító hatáskörén kívül eső alapanyagból eredő hiba.
Saját szervezet	Gyártási hiba	Nem ismert feltétel miatti minőségi probléma.

Általános kockázatelemzés

Egy cég állapotáról néhány kulcsadat sok mindent elárul. Ezek – ahogy korábban is írtam – nem önmagukban, hanem egységként kezelendők, mint időben, mint féleségben együtt adnak ki értelmezhető trendeket. Például az a tény, hogy egy vállalat létszáma folyamatosan csökken, utalhat a cég nehezedő helyzetére, csökkenő kapacitásaira is, vagy éppen ellenkezőleg, a növekvő és nagyarányú automatizálást is mutathatja.

Árbevétel

A cégek egyik legfőbb mutatója az árbevétel. Ennek emelkedése egyrészt a cég fejlődését mutatja. Azonban főként ugrásszerű növekmény, de a normál növekedés is hordoz magában veszélyeket. Amennyiben a cég struktúrája nem alkalmazkodik a növekvő munkamennyiséghez, akkor az ellátásbeli problémákat fog okozni. Fontos tudni a növekmény okát. Ha a piacon egy általános árdragulás figyelhető meg – mint például 2017-ben az acélalapanyagok piacán – akkor ott a kereslet-kínálati egyensúly általános eltolódása miatt van árbevétel növekedés, nem pedig az adott cég teljesítménye az ok.

A csökkenő árbevétel problémára utal. Ez neked, ha üzletet akarsz odavinni, egy lehetőség is lehet. Hiszen normál esetben a kiszemelt cég kapacitásai felszabadultak, mert mondjuk otthagya egy vevője, és kell neki a bevétel. Így jóval előnyösebb alkut tudsz kötni vele. Természetesen fokozott gondossággal kell feltérképezni az okait a csökkenésnek, mert ha valami olyan hiba okozta, ami neked is gond (pl: sorozatos hibás teljesítés miatt bontott vele szerződést a korábbi vevője) akkor jobb az óvatosság.

Létszám

A létszám alakulása jól mutatja a cég helyzetét. Jellemzően az árbevétel arányában csökken vagy nő – legalábbis, ha megfelelően menedzselik a céget. Ha az iparági átlaghoz viszonyítva kiugróan sok az alkalmazott, akkor ott hatékonysági problémák vannak, ha kevés, akkor az arra utal, hogy a cég folyamatai jól szervezettek, kézben tartottak, a termelékenységé magas. Ez a szempont manapság nagyon fontos, mert a munkaerőhiány és a munka költsége nagyon meghatározó elem, és komoly hatással van a cég versenyképességére is. A túl szűkre szabott létszámkeret azonban okozhatja azt, hogy kulcskompetenciákat veszít a cég egy-egy ember távozásával. Ez téged, mint megrendelőt eléggé kényelmetlenül fog érinteni. A magyar kis és középvállalati szektorban ez egy akut, és nagyon komoly probléma.

Eladósodottság

A cégek túlnyomó többsége el van adósodva, ami egy teljesen normális dolog. A beruházásokat hitelből valósítják meg, egyes nagyobb üzletekre is kell mozgatható tőke. Amire figyelni kell, az az eladósodottság oka. Ha napi kiadásokat, a termeléshez nem köthető költségeket fedeznek hitelből, akkor azzal a társasággal ne állj szóba.

Az üzlet relatív nagysága

Egy bombaüzlet nem egyformán fontos mindenkinek. Ha azt mondom, 1 000 000 €, az sok, vagy kevés? Nekem sok, a bankszámlámon szívesen látnék ennyi pénzt. Szintén sok egy induló vállalkozásnak, vagy egy kis – közepes családi cégnek. De egy autógyár szemszögéből nézve már egyáltalán nem óriási összeg, egy menő nemzetközi cég könyvelésében pedig lehet, hogy simán nagyobb a kerekítési veszteség ettől az összegtől.

Fontos tehát, hogy tisztában legyünk azzal, hogy az adott üzlet mennyire vonzó a partnernek, mert ez fogja meghatározni a hozzáállását az igényeinkhez és problémáinkhoz. Ez teljesen érthető, mert a szűkös erőforrásokat mindenki a leghatékonyabban osztja be, és ha priorizálni kell, akkor nem az aranytojást tojó tyúkot fogják levágni, hanem azoktól az üzletektől szabadulnak meg „portfólió – tisztítás” néven, amelyek kevesebb hasznot hoznak.

Az üzlet fontossága

Az alábbi két mátrix segít abban, hogy egy konkrét üzleti kapcsolatot értékeljünk. Az egyik a beszállító, a másik pedig a saját szemszögünkből méri fel egy adott üzleti kapcsolat relatív fontosságát.

Magas volumenű, jelentős üzlet	Aranyrög	A nagy üzlet
Alacsony volumenű, nem túl jelentős üzlet	Probléma	Púp a hátán
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy folyamatos teljesítés

A beszállító oldaláról nézve az üzlet két legfőbb összetevője annak volumene - azaz a minden szempontot figyelembe vevő kalkuláció utáni lehetséges profit mértéke, illetve az időtáv. Ez alapján négy csoportba oszthatjuk az üzleteket. Egy adott üzlet az életciklusa során a különböző környezeti, üzleti és egyéb változások hatására bármelyik kategóriából átsorolhat egy másikba. Tipikus életpálya, hogy jól menő termék az életciklusa végén már csak „púp” lesz a beszállító hátán, és végül, amikor pótalkatrész státuszba kerül, akkor csak időnként jelentkezik, mint „probléma”.

- **Probléma:** azok az üzletek, amik kis haszonnal járnak, viszont nem tartanak túl sokáig, „Problémának” hívhatjuk. A kis időtáv miatt megoldható az ellátás, de hosszabb távon már nem biztos, hogy hajlandó a beszállító az együttműködésre.
- Ha a kis haszonnal járó üzlet ráadásul hosszú időtávon keresztül is megvan, akkor az „Púp a beszállító hátán”. Készüljünk fel, hogy mindent el fog követni annak érdekében, hogy megszabaduljon az üzlettől.
- Az egyszeri, de jó üzlet az „Aranyrög” A beszállító rugalmasan és készségesen fogja teljesíteni a megbízást.
- A „Nagy üzlet” az, amire minden cég vágyik. Jól jövedelmező, hosszú időtávú kapcsolat. A beszállítók mindent meg fognak tenni annak érdekében, hogy megtartsák az ilyen típusú üzleteket. Ez számunkra alkalmat adhat arra, hogy a „Probléma” vagy „Púp” kategóriás beszerzéseinket is rájuk testáljuk, ha összekötjük a két beszerzést egymással, és csomagban versenyeztetjük.

Vevői oldalról - azaz a saját szemszögünkből nézve - hasonlóképpen négy kategóriára bonthatjuk az üzletek megvalósíthatóságát. Itt az időtáv mellett a másik szempont a beszerezhetőség, azaz, hogy monopol, oligopol vagy kompetitív a piac, ahonnan az adott terméket/szolgáltatást meg kell vásárolnunk. Az, hogy egy piac mennyire kompetitív, relatív.

Kompetitív a piac egy konkrét üzlet szempontjából, ha az üzlet minden paraméterét figyelembe véve számos beszállító számára vonzó a lehetőség. Ebből fakadóan van olyan, hogy egy alapvetően kompetitív, sokszereplős piacon egy-egy tételünk beszerzése oligopol, vagy monopoljellegű, különösen akkor, ha az alacsony darabszám és a magas beruházási igény kizárja a lehetséges pályázók nagy részét.

Kompetitív, sokszereplős piac	Shopping	Király
Oligo/monopol piac	Fejlövés	Haslövés
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy folyamatos teljesítés

- „*Király*” kategóriás, vagyis minden gond nélkül beszerezhető egy tétel vagy szolgáltatás, ha a piac, ahonnan vásárolni kívánunk versengő, azaz számos konkurens közül választhatunk, és egy hosszú távú üzletről van szó. Általában ezek az üzletek a beszállítók számára a *“nagy üzlet”* kategóriába tartoznak.
- Ha az üzlet hosszú távú, de nem vonzó, és ezért kevés szállítót tudunk versenyeztetni (azaz a konkrét piac oligopol vagy monopol) akkor *“Haslövés”* - nek érezzük a beszerzést. Az ilyen üzletekre nagyon nehéz beszállítót találni. Meg kell oldani, hogy kívánatosabbá tegyük a beszerzést, ezért érdemes összevonni egy *“Király”* kategóriás termékkel. Netán olyan műszaki megoldást kell találni, amivel a termék gyártása vagy a szolgáltatás egyszerűbbé válik, hogy ezáltal is vonzóbb legyen a beszállítók számára.
- Egy fokkal jobb helyzetben vagyunk, ha a kedvezőtlen beszerzés egyszeri, vagy rövid időtartamra szól. Ezt *“Fejlövésnek”* hívhatjuk. A már említett összevonások egy jobb üzlettel itt is érvényesek, mint megoldás, vagy a műszaki - technológiai alternatívák keresése is segíthet. Ha egyikre sincs mód, akkor készüljünk fel arra, hogy nagyon sokba fog kerülni a tranzakció
- *“Shopping”* - ról akkor beszélhetünk, ha egy könnyen beszerezhető tételt akarunk megvásárolni, de csak néhány alkalommal van szükségünk a dologra. Ilyenkor nincs más tennivalónk, mint megversenyeztetni a beszállítókat, kiválasztani a legjobb ajánlatot, és nyélbe ütni az üzletet.

Természetesen minden üzlet egyedi, vagy legalábbis hordoz olyan plusz szempontokat, amiket mindenképpen figyelembe kell venni. Ezzel együtt a fenti csoportosítás hasznos segítség. A fenti fontossági modellt akár egy konkrét üzletre is alkalmazhatjuk, vagy pedig ha a beszállítói bázisunk egy-egy tagjával folytatott komplett viszonyt értelmezzük ezen keresztül, akkor jó képet kapunk a bázisunk állapotáról, és az egyes kulcs-beszállítók helyzetéről.

A túl magas/túl alacsony részesedés kockázata

Azt könnyű belátni, hogy miért kockázatos számunkra, ha az üzletünk a partner forgalmának csak elenyésző töredékét képviseli. Amint valami probléma lesz, beesik egy váratlan megrendelés a legnagyobb vevőtől, elromlik egy kulcsgép, a mi rendelésünk lesz az, ami a sor végére csúszik majd. Emellett az érdekérvényesítő képességünk is sokat romlik, ha csak néhány százalékot, vagy még annyit sem képviselünk az adott entitás árbevételéből.

A túl nagy részesedés egy beszállító árbevételéből általában nem reális veszély egy induló startup esetében. Ellenben ha a partnercégnek olyan a portfóliója, hogy kevés cégtől függ, akkor a fentiekén túl van még egy komoly kockázat. Mégpedig az, ha a kulcsvevő termelésében és üzletében (legyen az a kulcsvevő akár a mi vállalkozásunk akár egy harmadik vállalat) hullámvölgy tapasztalható, akkor azt a beszállító nagyon nehezen viseli el, adott esetben tönkre is mehet bele. Több ilyenrel találkoztam a pályafutásom alatt, és nem kellemes dolog komoly pluszköltségeket kifizetni – a tűzoltással együtt járó munkáról nem is beszélve – egy harmadik fél okozta probléma miatt. A nagyobb multicégek 25-30% közötti részesedést tartanak egészségesnek. Ez természetesen csak egy ökölszám, de jól mutatja a lényegét.

Összefoglalva, minden üzletben ott rejlik a kockázat. Ez nem baj, lehet azokkal is boltolni, akik olyan helyzetben vannak, hogy erősen oda kell figyelni rájuk, de a kockázatot neked kell mérlegelned, és főként viselned a következményeit. Ne feledd, hogy hiába kötsz betonbiztos szerződés: attól, hogy néhány év múlva igazad lesz a bíróságon, a céged még csődbe fog menni, ha a beszállítóid hibájából nem tudsz teljesíteni.

100 kérdés a leendő partnerhez

Az előzetes felmérések hasznosak és fontosak, de nem helyettesíthetik a személyes látogatást. Ilyenkor a leendő vevő elmegy a leendő partner telephelyére, gyárába, meglátogatja azt, és közben igyekszik olyan kérdéseket feltenni, ami megnyugtatóan jelzi számára, hogy akivel üzletelni készül, az partner lesz, nem probléma. Ennek a folyamatnak bármelyik oldalán találhatod magadat, így nem árt felkészülni arra, ami ott történni fog.

Közös jellemzője ezeknek a látogatásoknak, hogy a profi cégek nem ott helyben tesznek fel ad-hoc kérdéseket. Jóelőre megírt, a vállalat fontos működési területeit egyenként kielemező kérdéslistákkal érkeznek, vagy akár azokat előzetesen el is küldik a kiszemelt partnerhez. Természetesen cége válogatja a pontos kérdéseket, a megfogalmazásukat, a pontozási szisztémát. Ezt összegyűjteni lehetetlen és felesleges feladat lenne, így összegyűjtöttem területenként néhány típuskérdést, amely gyakran elhangzik ezeken az eseményeken.

A kérdéseket működési területenként csoportosítottam, és mindegyik kérdés mellett magyarázat is található. Ez segít téged abban, hogy egyrésztől felkészülj, ha tőled tudakolnak hasonlókat a reménybeli Vevőid, másrészt pedig ez alapján össze tudod rakni a saját kérdéslistádat. Ha nem vagy olyan helyzetben, hogy formális auditot tartasz, ezek a pontok akkor is a segítségére lesznek, mert így tudod, mi az, amire oda kell figyelni, hogy a keretek mellett a napi működés is a lehető leginkább zökkenőmentes legyen.

A kérdések nagyrésze termelő környezetre vonatkozik. Használd őket belátásod szerint. Tegyéél hozzá, vagy vegyéél el belőle, de soha ne bonyolítsd túl!

A vizsgált területek

Egy cég működését a gyártásbiztonság szempontjából több részre lehet és kell is osztani, hiszen nem lehet ezeket a területeket azonos elvrendszer mentén kiépíteni, Ahhoz túlságosan különbözik a működési modelljük. Ezek a modellek cégenként is eltérnek. Van egy fontos dolog, amire ügyelned kell, ha ilyen elemzést végzel: Mindenki másként csinálja.

Magyarán szólva nincs egyetlen üdvözítő és kötelező „rendszer” hanem vannak – a vevő szempontjából teljesen jogos és érhető – kérdések, amikre a leendő partnernek megnyugtató válaszokat kell adnia. Régen rossz, ha a kérdező – az *auditor* – szerepkört téveszt, és üzleti tanácsadóként akarja megmondani az egyetlen üdvözítő megoldást, főként, ha ez egy negatív, elutasító attitűddel párosul. Az adott kérdésekre kapott válaszokat pontozni kell. Legelterjedtebb a szokásos 1 – 5 közötti skála, de ez változhat. Olyat kell kialakítani, ami számodra informatív és módot ad a differenciált pontozásra. Jellemzően az alábbi területeket vizsgálják:

Termelés: a cég alapfolyamata. Ez az az értéktermelő tevékenység, amelyet a vevő alapvetően igénybe vesz, hogy a szükségleteit kielégítse. A vizsgálat során a kérdések elsősorban a termelés zökkenőmentes végzésére és a megfelelő – minőségi munkára alkalmas – környezet meglétére koncentrálnak.

Beszállítók kiválasztása: miként történik egy adott beszállító kiválasztása? Van-e a cégnek gyakorlata abban, hogy eldöntse, partnerei vannak vagy problémái? Például, hogy van-e ehhez hasonló kérdőíve. Nagyon fontos szempont, hogy miként biztosítja a cég azt, hogy tényleg a legjobb áron kerülnek-e az adott termékek és szolgáltatások beszerzése, ki van-e zárva a drága, nem jól teljesítő beszállítók bekerülése, ne adj' Isten a csalás gyanúja. Furcsa lehet, de ez neked, mint vevőnek nagyon fontos: hiszen ha milliókért készítettél szerszámokat egy vállalatnál, akkor erősen oda vagy láncolva, így elemi érdeked, hogy a partner tisztán játsszon és versenyképes legyen.

Árubeszerzés és rendeléskezelés: vevőként rendelni fogsz. Nagyon fontos lesz számodra, hogy megfelelően vissza legyenek igazolva a kért igényeid, hogy jól kezeljék a szükséges mennyiségeket. Kiemelten fontos ez akkor, ha a szükséges darabszámok időről-időre változnak, és neked rugalmasságra van szükséged a partnereid részéről. Ahhoz, hogy a te általad kért termékek elkészüljenek, sok esetben a szállítónak is rendelnie kell alapanyagot. Miként kezeli ezeket a rendeléseket, hogy oldja meg, hogy az ő beszállítói naprakészen és rugalmasan teljesítsék a váltakozó igényeket?

Bejövő áru ellenőrzése és raktározása. Egy ideális világban mindig annyi áru érkezik, amennyire szükség van, és lehetőleg olyan ütemezésben, ahogy azt a cég a gépein elhasználja. De mivel nem élünk ideális világban, ezért az árukat raktározni kell, illetve mind minőségi mind mennyiségi szempontból le kell ellenőrizni, hogy valóban az, és oly módon érkezett-e meg, ahogy kell. A raktározás megfelelősége pedig szerintem egyértelmű. Az anyagoknak hosszabb – rövidebb ideig való tárolása megfelelő körülményeket igényel. Hogy mi a megfelelő, azt az adott konkrét anyag dönti el, de mindenesetre ez egy fontos pont. Ha valami tönkremegy a polcon, tárolás közepette, akkor az jó eséllyel a gyártás kezdete előtt fog kiderülni – ilyenkor pedig bajos időben anyagot szerezni, és a kiszállítás késedelmet fog szenvedni.

Gyártásközi ellenőrzés. „Mérj kétszer, vágj egyszer” – szól a régi asztalosok bölcsessége. Ez a tapasztalat szülte megállapítás napjainkban sem vesztett semmit sem az igazságából. A gyártási folyamat során ellenőrizni kell, hogy minden megfelelően működik-e. Könnyű belátni, hogy egy rossz gépbeállítás miatti selejtes megmunkálás micsoda károkat okoz, ha a teljes termelési folyamaton végiggyűrűzik. A gyakori és megfelelő gyártásközi ellenőrzés minimalizálja a veszteségeket, és jelentősen lerövidíti a hibák detektálásának időigényét. Ez pedig összességében olcsóbb és biztonságosabb gyártást eredményez.

Minőségügy. Korábban már volt szó a PPM-ről, mint fontos minőségügyi mutatóról. Az elgondolás mögött az az alapelképzelés húzódik, hogy egyrészt senki nem fizet a selejtes darabért, másrészt pedig egy automatizált, folyamatosan pörgő gyártás környezetben 1 darab, akár önmagában elhanyagolható értékű alkatrész is komoly költségveszteségeket tud okozni, akárcsak azáltal, hogy megállítja a gyártást. Emiatt a minőségügyi szervezetek minden gyártócég életében kiemelt fontossággal bírnak. Kezdő startupként neked még fontosabb, hogy a partnereidtól csak megbízható, minőségi árut kapjál, hiszen ezek a veszteségek nagyon nehezen lesznek áthidalhatóak. Sok esetben nem is a közvetlen pénzbeli költség az, ami veszélyes, hanem ha a te gyártásodban keletkező zavar átgyűrűzik a vevődhez. Ez szélsőséges esetben az üzlet elvesztését is jelentheti. Gondolj bele: a vevődöt nem érdeklik a te problémáid. Te arra vállalkoztál, hogy jó darabot adsz neki. Te se várj el kevesebbet!

A fő területek tehát megvannak. A következőkben 100 tipikus, az adott területhez kapcsolódó kérdés következik. Melléjük természetesen némi magyarázatot is csatolok, hogy könnyen meg lehessen érteni, mire is gondolt a költő? A kérdések valós, a mindennapi gyakorlatokban is használt audit – kérdőívekről lettek összeválogatva. Jellemzően termelői területekre – azon belül is autóparrára – fókuszálnak, de példának használva jó kiindulási alap lesz a saját szempontrendszered kialakításához.

Termelési kérdések

1. Rend, tisztaság megfelelő? – magáért beszél. A tisztaságnak azonban azon túl, hogy egyfajta általános képet sugall a cég igényességéről, van egy olyan szerepe is, hogy a rendezett környezetben a hibák és problémák sokkal hamarabb látszanak. Egy olajfolyás a padlón vagy a túlzott gyártásközi készletek sokkal szembeűnőbbek egy rendezett környezetben.
2. Honnan tudják a termelésben, hogy mikor, mit kell gyártani? – Az információáramlás elsődleges fontosságú. A vevői igények rugalmasan változnak, és a cégnek szükséges, hogy ezeket le tudja reagálni. Nincs is annál kellemetlenebb, amikor egy félrecsúszott kommunikáció miatt hibás termelés történik, felesleges anyagokat gyártanak le.
3. Van-e karbantartási terv a gépekre? – A kapacitás folyamatos rendelkezésre állásához szükséges, hogy a gépek megbízhatóan működjenek. Ehhez karban kell tartani őket, és nem csak akkor, amikor elromlanak.
4. Milyen gyakoriságú a gépek karbantartása? – Technológiafüggő a megfelelő gyakoriság.
5. Mi módon dokumentálják a karbantartást? – Azért szükséges dokumentálni a karbantartást, hogy az esetleges ismétlődő problémák, illetve a karbantartás hatékonyságát nyomon lehessen követni. Ehhez világos és átlátható adminisztráció szükséges, hiszen ha személyi változás történik a karbantartó személyzetben, akkor sem szabad, hogy a felhalmozott tudás veszendőbe menjen.
6. Van-e munka és műveleti utasítás? – Szintén a tudás megőrzésére és a pontos, hibamentes munkavégzés elősegítésére szolgálnak ezek az utasítások.
7. Van-e ellenőrzési terv? – Mit, mikor és hogyan ellenőriznek? A folyamatos minőségbiztosítás érdekében szükséges terv szerint ellenőrizni, hiszen a kapacitások végesek.
8. Mit mérnek, és milyen gyakorisággal? – Ad-hoc módon történik a mérés, vagy valóban kritikus méreteket mének-e? A gyakoriság azért fontos, mert a túl sok mérés költséges, a túl ritka pedig kockázatos, hiszen egy-egy gyorsabb termelési lépés esetében jelentős mennyiségű selejt keletkezhet a hiba felbukkanása és detektálása között.
9. Hogyan dokumentálják az eltéréseket, amennyiben a mérés nem megfelelő méreteket mutat? – Egyértelmű, új emberek számára is informatív a dokumentáció? Tartalmaz minden lényeges tudnivalót? Teremt lehetőséget a folyamatok jobbítására? Ha igen, akkor megfelelő a módszertan.
10. Miképpen történik a nem megfelelő termékek kezelése? – Biztosítani kell, hogy a nem megfelelő termékek ne mehessenek tovább a gyártásban, még véletlenül sem. Emellett azt is biztosítani kell, hogy megvizsgálható legyen a hiba gyökéroka, kiküszöbölve a további előfordulásokat.
11. Hogyan jelölik a a, - készterméket; b, - selejtet; c, - javítható alkatrészt? – Egyértelmű, jól azonosítható a jelölés?
12. Kalibráltak (hitelesek) a mérőeszközök? – Van, ahol ezt törvény írja elő, máshol pedig elemi üzleti érdek, hogy a mérőműszerek pontosak legyenek. Ehhez a kalibrálás és hitelesítés a hivatalos út. Ha lejár a hitelesítés, az nem azt jelenti, hogy nem mér jól a műszer – hanem azt jelenti, hogy nem hiteles, amit mér, így egy adott hiba esetén a felelősség kérdésében ez fontossá fog válni.

13. Hogyan követik nyomon a szerszámok kopását, élettartamát? – Kopott szerszámmal, nem megfelelő eszközzel nem lehet minőségi munkát végezni. A nyomkövetésnek egyértelműnek és pontosnak kell lennie, a technológiai adottságtól függően.
14. Van-e információ a termelésben a korábbi reklamációkról? – A korábbi hibákból tanulni kell, de ez csak akkor lehetséges, ha az érintettek tudják, mi volt a hiba. Az, hogy az ellenőrzést végző részleg tudja ezt, nem fogja megakadályozni az újbóli előfordulást, csak ha azokhoz is eljut az információ, akik az érdemi munkát végzik.
15. A dolgozói oktatások megtörténtek? – Nem elég okosnak lenni, annak is kell látszani. Az oktatások gyakorlati haszna egyértelmű, a dolgozók képesek lesznek az adott feladat elvégzésére. Ezt kell valamiképp bizonyítani a Vevő számára is.
16. Oktatási mátrix dokumentált? – Honnan tudja a cég, hogy melyik embere mihez ért? Bizonyos létszám felett nem lehet a személyes tudásra alapozni, ilyenkor lép be a képbe az oktatási mátrix.
17. Hogyan képzik a dolgozókat? – technológia és szakmafüggő, hogy mi a megfelelő oktatás.
18. Vannak-e beépített mérőeszközök, és ha igen, akkor hogy jeleznek eltérés esetén? Mi történik ilyenkor? – Ha a termelési folyamatban van automata, folyamatos minőségi kontrollt biztosító jelzőeszköz, az nagyban megemeli a minőségi és gyártási biztonságot. A különböző hibafajtákra való reagálást pedig előre ki kell alakítani, hogy a probléma bekövetkeztekor már ne a megoldás módján kelljen dolgozni, hanem az optimalizált folyamatot hajtsák csak végre a dolgozók.
19. Miként történik a termelésindítás? (Próbadarab, mérés, korrigálás, visszamérés) – A termelés indítása kritikus időszak. Ha nem megfelelő, akkor komoly károkat okozhat a hibás termelés. Ha pedig nincs jól megszervezve, akkor az súlyos mértékű kapacitás-kieséssel fog járni.
20. Betartják a munkabiztonsági előírásokat? – Egy baleset a személyi következményeken túl nagyon drága mulatság. Nem véletlen, hogy komoly munkabiztonsági előírások vannak érvényben minden cégnél. Ezeket be kell tartani.
21. Hogyan garantálják a hibamentes gyártást és szerelést? – Mennyire összetett az adott folyamat? Le van-e bontva kis, fel nem cserélhető részletekre? Minél inkább a dolgozók egyéni szaktudására és kreativitására épít egy adott gyártási / szerelési folyamat, annál nagyobb benne a hibalehetőség.

Beszállítói bázis

1. Szabályozva van-e a beszállítók kiválasztása? – A versenyképesség megőrzéséhez szükséges, hogy a cég megfelelő minőségű beszállítói bázissal rendelkezzen. Ehhez az adott beszállítókat meg kell találni, és ezt a folyamatot szabályozni kell. Ezzel biztosítja a cég azt, hogy legyen versenyeztetés, ki lehessen zárni a nem megfelelő szállítókat és csak a minőségi és gazdaságos munkavégzés legyen a mérce.
2. Tartalmaz-e a szabályozás előírásokat a beszállítók pártatlan versenyeztetésére? – A céges szerződések sok pénzről szólnak, és ilyenkor a pártatlan versenyeztetés az, ami leginkább szolgálja a cég egészének érdekeit. Tiszta, objektív és világos szabályokat kell hozni ahhoz, hogy pártatlanul lehessen elbírálni a lehetőségeket.
3. Miként történik az új beszerzések és beszállítók jóváhagyása? – Világos-e, hogy ki és mi alapján hagyja jóvá egy-egy új beszállító használatát, vagy egy új beszerzést? Az illető rendelkezik-e megfelelő felhatalmazással és / vagy rálátással ahhoz, hogy megalapozott döntéseket hozzon. Fontos, hogy a jóváhagyás szempontjai alapján a döntés később rekonstruálható legyen.
4. Mi módon ellenőrzik az új beszállítók szállítási képességeit? – Technológia és iparágfüggő, hogy mivel lehet a szállítói képességről megbizonyosodni, de egyfajta szakmailag megfelelő metódus mindenképpen szükséges.
5. Megkövetelnek-e minőségügyi tanúsítványokat a beszállítóktól? Ha igen, melyeket? – A cégeknek jellemzően valamiféle ISO, IATF tanúsítványa szokott lenni. Ezek azért jók, mert egyfajta alap szervezeti követelményt támasztanak a cégek irányába, afféle K.O. kritériumként.
6. Hogyan mérik a beszállítók teljesítményét? – A teljesítmény méréséhez először is meg kell találni azokat a kulcskritériumokat, amelyek fontosak a vevő számára. Ezek jellemzően a PPM és az OTD mérőszámok, de iparágtól, vállalati kultúrától függően számos más megoldás is szóba jöhet. Emellett kereskedelmi oldalról az innováció mértékét, az együttműködési hajlandóságot, rugalmasságot, és természetesen az árképzést szokás vizsgálni. Ezeket meg kell határozni a cégnek, és tudnia kell, hogy mi alapján értékei a szállítóit.
7. Milyen gyakran történik a beszállítók értékelése? – jellemző a negyedéves értékelés. Az ennél rövidebb időtartam túl sűrű, a nagyobb pedig nem mutatja meg időben az esetleges veszélyeztető trendeket. Ez természetesen csak ökoszabály, iparágtól, tételek kritikusságától függő, hogy mi a jó intervallum. A lényeg az, hogy olyan időközönként történjen, hogy időben jelezze a trendeket.
8. Megkövetelik-e, és ha igen, akkor hogyan dokumentálják a beszállítók visszajelzéseit az értékelésre? – Minden értékelésnek annyi haszna van, amennyivel javítja az adott szállító teljesítményét. Ehhez szükséges, hogy az értékelt fél foglalkozzon az esetleges problémákkal, igyekezzen kijavítani azokat. Ezt pedig dokumentálni kell, érthető módon, hogy a tudás és ismerethalmaz ne vesszen el.
9. Mi a teendő a nem megfelelően teljesítő szállítók esetében? Van automatikus eskalációs folyamat? – Amennyiben nincs előre meghatározva, hogy miféle retorzió következik egy-egy adott teljesítményi szint el nem éréséért, akkor nem lehet arra számítani, hogy a beszállítói bázis folyamatosan fejlődni fog. Az automatizált eskaláció pedig egy nyomásgyakorló eszköz arra, hogy az érintettek törekedjenek a probléma megoldására, illetve garantálja, hogy a kérdés nem fog elsikkadni.

10. Végeznek-e kockázatelemzést a beszállítói bázison? – Sokkal olcsóbb és hatékonyabb előre kiszűrni a potenciális problémákat, mintsem utólag megoldani a felszínre kerülő gondokat. Ehhez ad segítséget egyébként a „Partner vagy Probléma?” is, amit most olvasol.
11. Van-e tudatos stratégia a beszállítói bázis fejlesztésére? – A megfelelő stratégia a cég helyzetétől, érdekeitől függ. Amikor Partnert keresel, nem feladatod ezt a stratégiát minősíteni, de a megléte annyiban tartozik rád, hogy ha a cég foglalkozik ezzel a területtel, akkor jó eséllyel képes lesz a folyamatosan növekvő igények kiszolgálására.
12. Van-e tudatos stratégia a beszállítói költségek optimalizálására? – Az ár a versenyképesség fő összetevője. Ha te vagy az adott cég vevője, akkor elemi módon fog hatni a te versenyképességedre az általad működtetett beszállítói lánc költségszintje. Ezért fontos számodra, hogy a lánc tagjai foglalkoznak-e a kérdéssel.
13. Vannak-e alternatív beszerzési források a kulcstermékeket tekintve? – Ez az ellátásbiztonságot érintő kérdés. Amikor bekövetkezik egy komoly probléma, ami a gyártásodat érinti, van-e valami kiépített menekülési útvonal? Ennek léte, kiépítettségének mértéke számos tényezőtől függ, úgyszint az adott projekt nagysága, a termék egyedisége, stb.
14. Részt vesz a stratégiai beszerzés a termékfejlesztésben? – A termékek fejlesztési fázisa az a pont, ahol a leginkább be lehet építeni a költségoptimalizálás szempontjait a termék alapanyagainak meghatározásába.

Árubeszerzés és rendeléskezelés

1. Mi alapján készül el a beszerzési terv? – Sokat elárul egy cégről, hogy mi módon állítja össze a beszerzendő anyagok listáját, ütemezését és mennyiségét. A fontos szempontok itt a rugalmasság, a termelési mennyiségekkel való összhang, és a mennyiségek valamint a készletgazdálkodás segítése.
2. Hogyan kezelik a beérkező vevői rendeléseket? – Mi az az útvonal, amin keresztül a Vevő (a te) igényeid áthaladnak, miközben beszerzési és gyártási terv lesz belőlük, majd kiszállítás, és végül megérkezik hozzád időben a rendelt mennyiség. Mennyire automatizált, mekkora hibaszázalékok és rejtett csapdák vannak benne?
3. Rendelkeznek-e elektronikus rendeléskezelési rendszerrel? – Minél automatább valami, annál jobb. Az EDI rendszeren keresztül összekötött vállalatirányítási szoftverek minimalizálják az emberi munkát, ezáltal a költségeket és a hibázás lehetőségét.
4. Hogyan követik nyomon az áruk beérkezését? – Megfelelően dokumentálva vannak-e a beérkezések? Ellenőrzi-e valaki, és ha igen, mi módon azt, hogy a megfelelő anyag érkezett-e a megfelelő mennyiségben?
5. Össze van-e kapcsolva a termelési terv a vevői rendelésállománnyal, különös tekintettel annak változásaival? – Kritikus, hogy a beszállítód mennyire jól tudja lekezelni a folyamatos változásokat. Ha módosulnak a rendeléseid, akkor az vajon automatikusan húzza magával a teljes termelési / anyagbeszerzési tervet, vagy előbb át kell haladnia különböző jóváhagyási folyamatokon is?

6. Össze van-e kapcsolva a termelési terv a beszállítói rendelésekkel, különös tekintettel a beszállítói visszaigazolásokra? – Ha a szállítód nem veszi figyelembe a saját beszállítóinak visszajelzéseit, akkor az könnyen a termelési terv – így végső soron a te, mint vevő kiszállításait veszélyezteti. Ezért fontos egy szabályozott visszacsatolási rendszer.
7. Mit tesznek, ha eltérés van a tervtől? – Ki van-e dolgozva valamiféle akcióterv ezekre az esetekre? Ne feledd, minden pótolható, egyedül a kiesett idő nem az. Rugalmasan tudnak-e reagálni a tervektől való eltérésekre?
8. Mit tesznek alkatrészhiány esetén? – Van-e vészforgatókönyv, rendelkeznek-e alternatív szállítási és / vagy beszerzési forrásokkal?
9. Vannak-e vészhelyzeti terveik akut alapanyaghiány / kapacitáskiesés esetére? – Néha a probléma komollyá válik. Ilyenkor kell lennie valamiféle alternatív lehetőségnek, ha más nem előkészítési fázisban ahhoz, hogy a termelés folyamatosságát biztosítani lehessen.
10. Van-e elég kapacitásuk, és ha igen, mekkora kihasználtsággal működnek? – Ez behatárolja a vevő lehetőségeit is. Hiába rendelnél adott esetben jóval többet, ha a szállítód nem képes a kért mennyiséget letermelni, akkor a te kapacitásaid is limitáltak lesznek, vagy alternatív forrásokat kell létrehoznod.
11. Milyen módon történik a fuvarszervezés? – Honnan tudják, mikorra kell kocsit szervezni, mekkora és milyen típusú áru vár elszállításra? Tisztában vannak-e az esetleges egyéb fontos tényezőkkel, mint pl a lerakodási időkapuk, vagyis az az intervallum, amikor a célállomáson fogadni tudják a bejövő fuvarokat?

Bejövő áru ellenőrzése és raktározása

1. Van-e átvételi tervük arra nézve, hogy melyik terméket kell ellenőrizni? Mit néznek rajta, mi alapján állították össze a tervet? – A raktári dolgozóknak tudniuk kell, hogy a beérkező termékek közül melyik az, amit ellenőrizni kell. Erre szolgál az átvételi terv. Ennek részletessége, pontossága nagyon fontos a muinkavégzés minőségét illetően. A másik szempont pedig az, hogy valóban releváns mérések történnek?
2. Az átvételt végző személy mi módon értesül arról, hogy mit kell ellenőriznie? – Amikor a teherautó beérkezik a raktárba, akkor a targoncásnak tudnia kell, hogy a lepakolt szürke papírdobozban olyan holmi lapul, amit ellenőrzésre kell vinnie. Aki pedig az átvételt végzi, annak tudnia kell, hogy pontosan mely méreteket, tulajdonságokat kell megvizsgálnia az átvételkor. Ezt az információt olyan módon kell eljuttatni hozzájuk, hogy egyértelmű legyen, és valamiféle módon biztosítsa azt is, hogy ténylegesen elvégzik az adott feladatot.
3. Hogyan azonosítják a bejövő árut? – A beérkezések dokumentálásához szükség van azok egyértelmű beazonosítására. Mi jött be, az mikor és mi módon lett megrendelve stb. Pontos, egyszerű, lényegre törő jelzésekre és információra van szükség.
4. A raktárban a rend és a tisztaság megfelelő? –A rendezetlen raktár balesetveszélyes és nagy benne az árusérülés veszélye.
5. Elkülönítve tárolják a termékeket? – Mi a garancia arra, hogy nem keverednek össze a különböző termékek, beszállítási egységek? Ennek akkor van szerepe, ha például a termékek szemrevételezéssel nem megkülönböztethetőek egymástól.

6. Ha egy termék különleges tárolási igényel bír, annak megfelelően kezelik? – Tűzveszélyes, hűtést igénylő, fénytől elzárva tartandó stb anyagokat megfelelően kell tárolni. Ezek sok esetben törvényi szabályozás hatálya alá is esnek.
7. Vannak-e utasítások arra nézve, hogy mely termékek igényelnek különös tárolási metódust? – Adminisztratív módon kell ezt a kérdést szabályozni, ezzel is biztosítva, hogy az egyértelmű legyen mindenki számára, akinek feladata van az adott anyaggal.
8. Vannak csomagolási utasítások? – A csomagolási utasítások pontosan meghatározzák, mit miben kell tárolni ahhoz, hogy ne érje sérülés, megfelelően lehessen mozgatni és sokáig felhasználható maradjon.
9. Hogyan biztosítják a FIFO-t? – A „First in – First out” elv garantálja, hogy az áruáramlás időbelisége megfelelő legyen, azaz ne álljon bent egy konkrét darab túl sokáig a raktárba. Ezt jellemzően valami fizikai módon szokás megoldani, hogy könnyű legyen a megvalósítása.
10. Honnan tudják, mit és milyen mennyiségben kell gyártásba küldeni? – Alapelv, hogy a gyártásközi készletek minimalizálva legyenek. Ehhez szükséges, hogy a raktár és a termelés közötti kommunikáció megfelelően működjön, hiszen ha nem készítik ki időben és megfelelő mennyiségben a nyersanyagokat, úgy a gyártás folyamatossága sem biztosítható.
11. Hogyan jelölik a gyártásba küldött darabokat? Azonosíthatóak és visszakereshetőek ezek a darabok? – A modern minőségbiztosítási rendszerek megkövetelik, hogy a késztermék alapanyagai is visszakereshetőek legyenek. Ehhez azonosítani kell tudni a darabokat, és azt, hogy mikor melyik beszállítással érkezett tételüket használták fel a gyártásban.
12. Hogyan kezelik a reklamált darabokat? – Ki kell alakítani folyamatokat arra nézve, hogy a valamely okból megreklamált darabok ügye megoldódjon, és eljusson az illetékesek asztalára.
13. Van-e poka-yoke megoldás arra nézve, hogy a reklamált/selejtes darabok ne kerülhessenek gyártásba? – a poka-yoke megoldás olyan módszertant jelöl, amit nem lehet (csak szándékosan) elrontani. Vagyis zárja ki teljes mértékben (vagy a lehetőségekhez képest minimalizálja) az emberi tévedés okozta hibák előfordulási esélyét.
14. Hitelesek-e a raktárban és az átvétel során használt mérőeszközök? – Akárcsak a termelésnél, a raktárban is fontos a hiteles mérőeszközök megléte. Ez itt annyival egészül ki, hogy adott termékek esetében (pl veszélyes hulladék) akár hatósági elvárás is lehet a hitelesített mérőeszközök megléte.
15. Hogyan biztosítják az alkatrészek sérülésmentességét tárolás közben? – A megfelelő tárolási körülmények mellett azt is biztosítani kell, hogy azok fizikai károsodást se szenvedjenek. Ez természetesen nagyban függ az adott darabok természetétől.

Gyártásközi ellenőrzés

1. Van-e ellenőrzési terv? – Népszerű nevén Control Plan, vagyis CP. Annak a folyamatnak a dokumentálása, amely szavatolja, hogy a gyártás folyamán felbukkanó esetleges hibák detektálásra kerüljenek. A jó CP megakadályozza, hogy egy hiba bekövetkezze és detektálása közötti időben túlzott mértékű selejt termelődjön.
2. Milyen paramétereket mérnek? – Fontos, hogy a darab megfelelőségét valóban befolyásoló paraméterekkel foglalkozzon a CP.
3. Megfelelően van-e dokumentálva a mérés? – Cél az egyértelmű, visszakereshető és az evidenciákat megfelelően leíró dokumentálási rendszer kialakítása.
4. Miként kezelik az eltéréseket? – Ki kell alakítani annak a folyamatát, hogy a hibák, eltérések észlelésekor mi a teendő. Ennek a cselekvési tervnek olyannak kell lennie, hogy egyszerre akadályozza meg a gyártás folytatását a hibás paraméterek mentén, és indítsa el a javítás folyamatát.
5. Működik-e a nyomkövetés, azaz vissza lehet-e vezetni a hibát a keletkezési helyére vagy a beszállítójára? – Elsődleges kérdés, hogy a hibák gyökérokát képes-e feltárni a cég, vagyis meghatározni azt az okot, ami az egész problémakört kiváltotta. Ehhez szükséges a nyomkövetési rendszer kialakítása és működtetése.
6. Milyen eszkalációs folyamat van a gyártásközi hibák felbukkanására? – Tudja-e a dolgozó, hogy kinek kell jelentenie, amikor valami nem a megszokott módon működik?
7. Hogyan kezelik a gyártásközi selejteket? – Itt is érvényes az általános elv, hogy egyrészt el kell különíteni, másrészt biztosítani kell, hogy a hibafeltáráshoz rendelkezésre álljanak a selejtes darabok.
8. Van-e információ a korábbi reklamációkról és tipikus hibalehetőségekről? – Az ismétlődő hibák kiszűréséhez kellenek ezek az információk. Vannak olyan hibalehetőségek, amelyek technológiai vagy design okokból fordulnak elő rendszeresen, vagy más, teljes mértékben ki nem zárható okokból ismétlődnek. Ezekre fel kell készülni.
9. Milyen a belső selejtarány? – önmagáért beszélő adat. A magas belső PPM a gyártási folyamat problémáit tükrözi.
10. Milyen a külső selejtarány? – A vevők visszajelzései elsődleges mutatók minden vállalat hatékonyságában. Ez neked, mint leendő vevőnek is roppant fontos kérdés lesz, hiszen a vevőhöz eljutó selejt komoly probléma, és egyszerre mutatja a cég gondjait a saját gyártási folyamatával és a minőségbiztosítási rendszerével kapcsolatban is.
11. Milyen oktatást kaptak az ellenőrzést végző személyek? – Ismerniük kell az aktuális vevői követelményeket, szakmai és munkabiztonsági előírásokat is.
12. Végeznek-e funkcionális tesztek? – Ez technológia és iparágfüggő.
13. Mérőeszközök hitelesítve vannak-e? – Akár a többi esetben, itt is ugyanazon okból fontos a megbízható mérőeszközök megléte.

Minőségügy

1. Van-e FMEA folyamat minden termékre? - Az FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) egyfajta hibamód és hibahatás elemzés, ami a hibák hatásának jelentőségét segít meghatározni. Fontos ahhoz, hogy a cég javítani tudja a termelésének hatékonyságát és minőségét.
2. Milyen paramétereket vesznek figyelembe az FMEA készítésénél? – Valóban megfelelő paramétereket vesznek figyelembe?
3. Mikor történik az FMEA felülvizsgálata? – Amikor egy-egy hiba felbukkan, akkor a tapasztalatok alapján felül kell vizsgálni az FMEA folyamatokat. Ez történhet periodikusan vagy a hibák detektálását és megoldását követően is.
4. Miként hangolják össze az FMEA-t az ellenőrzési tervekkel? – Az FMEA és aCP összhangja elsődleges fontosságú, hiszen ugyanazt a folyamatot szabályozzák. Ezért előre ki kell dolgozni a módját annak, hogy a gyakorlati tapasztalatok alapján módosuló FMEA miként változtatja meg az ellenőrzési tervet.
5. Mi alapján lettek az ellenőrzési tervek elkészítve? – Honnan veszik a méreteket, a vizsgálandó paramétereket?
6. Reklamáció esetén felülvizsgálják-e a folyamatokat (FMEA-t, CP-t) – Ez a kérdés a 3. pontban tárgyaltak egy másik megközelítése. Ha a válasz igen, akkor az segíti, hogy a tapasztalatok hamar beépüljenek a napi gyakorlatba.
7. Hogyan garantálják, hogy az érvényes dokumentumok szerint történik a munkavégzés? – A bonyolult, összetett gyártási rendszerekben rengeteg utasítást kell betartani, amik sűrűn változnak. Ha erre nincs egy jól kidolgozott, robosztus rendszer kialakítva, akkor a változások bevezetése hamar félremegy, és a szabályozás módosításai nem, vagy csak késve épülnek bele a gyakorlatba.
8. Van-e minőségbiztosítási rendszer (pl: ISO) – Egyértelmű, eldöntendő kérdés. Sok esetben a végső, nagy vevők (un.: OEM-ek) előírják, mint minimális K.O. kritériumot, ami nélkül az adott cég nem lehet a beszállítói lánc tagja.
9. Végeznek-e folyamatképességi vizsgálatot? – Ennek a vizsgálatnak a célja, hogy az adott termelési folyamat képes-e az elvárt eredményt produkálni.
10. Mérőeszköz képességek megfelelőek? – A rendelkezésre álló eszközök (amellett, hogy hitelesítettek) valóban képesek-e megmérni azokat az adatokat, amik a termék jóváhagyásához szükségesek? Ez nem mindig egyértelmű, mert sok esetben százados, mikronos tartományban kell mérést végezni, amihez speciális eszközök kellenek.
11. Folyamatábrák érvényesek? – Figyelnie kell a cégnek arra, hogy mindig a legfrissebb verzió legyen elérhető. Így minimalizálják a hibás gyártás esélyét.
12. Hogyan kezelik a bejövő áru reklamációt? – Vannak-e felelősségi körök, értesítési és eskzalációs útvonalak meghatározva? A folyamat kitér-e arra, hogy az esetlegesen érintett többi szervezet (pl gyártástervezés, logisztika stb) értesül arról, hogy egy reklamáció hatásai rájuk is vonatkoznak?

13. Hogyan kezelik a vevői reklamációt? – Megtesznek-e mindent a vevő zökkenőmentes kiszolgáltatásának érdekében? Milyen gyorsan kezelik az adott problémát? Eleget tudnak-e tenni az adminisztrációs kötelezettségeknek?
14. Hogyan kezelik a verzióváltásokat a bejövő alkatrészeknél? – Egy alkatrész váltásánál ügyelni kell arra, hogy az egész termelési láncon megfelelően menjen végig a csere. Ebbe bele kell érteni a vevők értesítését és az esetleges új engedélyezési, tesztelési eljárásokat is.
15. Hogyan kezelik a verzióváltásokat a késztermékeknél? – A késztermékek váltása az egész ellátási láncre hatással van. A régi termék és alapanyagkészletek kifuttatása, az új termék határidőre történő bevezetése komolyan megtervezett folyamatot igényel.
16. Hogyan tesztelik a késztermék megfelelőségét? – A vevői igények és az iparági standardok behatárolják a megfelelő válaszokat, de alapelv, hogy a tesztek alapján a cégnek felelősséget kell vállalnia a termékek megfelelőségéről.
17. Van-e audittervük? – A beszállítói lánc minősége alapvető, emiatt tervezetten kell a kulcsbeszállítók megfelelőségét vizsgálni.
18. Használják statisztikai folyamatszabályozást? (SPC) – Az SPC során azt vizsgáljuk, hogy a folyamattal képesek vagyunk-e úgy gyártani, hogy az előírt, specifikál határokon belül készüljenek el a termékek. Ezt a technológia szabályozásával éri el, és kiszűri a különböző okok miatti eltéréseket, megelőzve ezzel a hibás darabok gyártását.
19. A helyesbítő intézkedések eredményét visszaellenőrzik? – Hiába hoz valaki intézkedéseket, ha azok hatását nem követi nyomon. Enélkül nem lehetünk biztosak abban, hogy az adott intézkedés beváltotta-e az elvárásokat.
20. PPAP dokumentációt miként készítik el? – A PPAP magyarul a „Termékjövahagyási folyamat”. A rövidítés az angol Production Part Approval Process rövidítése. Magában foglalja egyrészt a termék, másrészt annak gyártási folyamatának jóváhagyását.
21. Hogyan kezelik a PSW lapokat? – A Part Submission Warrant, vagyis „Termék jóváhagyási bizonyítvány” a termék engedélyeztetési folyamatának és elfogadásának dokumentációja. Ezt a beszállítónak meg kell őriznie.

Mérőlabor

1. Mit és milyen sűrűn mérnek? – Akárcsak a gyártásközi méréseknél, itt is fontos, hogy a megfelelő, valóban kritikus paramétereket ellenőrizzék. A mérőlaborban azonban lehetőség van jóval összetettebb mérések elvégzésére is.
2. Miként történik a dokumentáció? – Egyértelmű, visszakereshető és informatív dokumentálásra van szükség.
3. Hogyan kezelik az eltéréseket? – Miként jut el az információ a mérést végzőktől a termelési, minőségbiztosítási és egyéb, érintett szervezetekben dolgozó kollégákhoz? Hibák esetén hogyan (és főként milyen gyorsan) történik az elhárítás és a kármentés.
4. Van minden mérőeszköze érvényes hitelesítés és kalibrálás? – Egyértelmű kérdés, ami egy mérőlabor esetében elengedhetetlen.

5. Honnan tudják, hogy az érvényes rajz szerint történik a mérés? – Ki kell zárni annak a lehetőségét, hogy elavult, már nem érvényes dokumentációk szerint történjenek a mérések.

Partner legyen, ne Probléma!

Ebben a rövid tanulmányban az üzleti siker egy életbe vágóan fontos lépésével foglalkoztunk. Ha eljutottál idáig, akkor képes lettél arra, hogy megtegyed a szükséges – és lehetséges – lépéseket a lehető legmagasabb szintet képviselő beszállítók és partnerek kiválasztására. A sikernek számos összetevője és buktatója van, ez a terület egy közülük. De a problémás beszállítók fontos energiákat vonnak el a központi tevékenységedtől, amit inkább az üzleted építésére kellene fordítanod. Nincs abszolút módszer, nincs garancia a hibák teljes kiküszöbölésére. De legyél akár kezdő vállalkozó, startupos, vagy régi motoros, fontos, hogy foglalkozz ezzel a területtel.

A jól megválogatott, együttműködésre, közös gondolkodásra hajlandó partnerek versenyelőnyt jelentenek neked és az üzletednek. Velük sokkal többet elérhetsz, mint ellenükben, vagy önmagadban. Hiszen nem lehet mindenki szakértője az összes területnek, ami egy bonyolult, soktényezős üzlethez kell. És ahogy te a maximális kiszolgálást akarod nyújtani a vevőidnek, úgy neked, mint vevőnek meg kell találnod azokat a cégeket, vállalatokat vagy egyéneket, akik hasonlóképp gondolkoznak. Ez nem valamiféle szentimentalizmus vagy ideologikus közhely. Annál sokkal kézzelfoghatóbb oka van: a közös érdek. Hiszen, ha a vevőd elégedett veled, és jól megy az üzlet, akkor az a szállítóidnak is növekedést jelent. A felelősség tehát a tiéd, ahogyan a lehetőség is. Sok sikert!