



# **KÖSZÖNTŐ**

## ***Kedves Olvasó!***

Az 1997-es területfejlesztési Phare Program Tanácsadói és képzési program kis- és középvállalkozásoknak című tanácsadói projektje keretében elkészült beszállítói kézikönyvet tartja kezében.

Sok hazai mikro-, kis- és középvállalkozó álmodik arról, hogy nagy - multinacionális cég(ek) beszállítójává válhasson. A beszállítás ugyanis folyamatos, nagy mennyiségű megrendeléseket, és amely legalább ennyire fontos, szakmai együttműködést, a nagyvállalat ismereteihez, technológiájához való hozzáférést jelent. Nem szabad azonban elfeledkeznünk arról sem, hogy a nagyvállalatok beszállítóik számára rendkívül szigorú minőségi, logisztikai és pénzügyi feltételeket támasztanak, és az Internet segítségével ma már világszerte válogathatnak a lehetséges beszállítók között.

Beszállítónak válni és a beszállítói pozíciót megőrizni a globális verseny ellenére sem lehetetlen, e téren számos magyar vállalkozás igen jelentős sikereket ért el. Mindenekelőtt szisztematikus felkészülés, ügyfél- és minőségközpontú szemlélet és a folyamatok állandó tökéletesítésének rendszere szükséges hozzá.

E kézikönyv célja, hogy segítséget nyújtson a hazai vállalkozók számára a beszállítói piac vonatkozásában helyzetük, lehetőségeik meghatározásához, a beszállítónak válásra történő felkészülés feladatainak megtervezéséhez és megvalósításához.

A kézikönyv nemzetközi csapatmunka eredménye: az észak-magyarországi és északkelet-magyarországi régióban megvalósuló projekt részeként a DFC S.A. tanácsadó cég spanyol és magyar szakértői - Julio Fuster, Antonio Sartorius, Kondor Zsuzsa és Sztankó Éva - dolgozták ki a szakmai tartalmat, amelyet a hasonló témában szervezett szemináriumokon és tanácsadáson részt vevő vállalkozók hasznos észrevételekkel, új szempontokkal és javaslatokkal láttak el.

A projekt résztvevőinek visszajelzései alapján, mondhatni biztatósukra döntöttünk úgy, hogy a HU9705 Területfejlesztési Phare Program gazdáiként, a VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság gondolásában a kézikönyvet elérhetővé tesszük mindazok számára, akik merésznek és a minőség elkötelezettjeinek érzik magukat, és szeretnék kiaknázni a beszállításban rejlő lehetőségeket.

Bízunk abban, hogy a kézikönyv hasznos útmutatóul szolgál, és ha közvetetten is, de hozzájárul az Ön üzleti sikereihez!

Veres Csilla  
programmenedzser

Lunk Tamás  
helyettes programengedélyező



## **1. BEVEZETÉS**

## A beszállítóra váltás jelen- tősége

### 1.1. A kézikönyv célja

Ha egy vállalkozás beszállítóra válik, javulnak továbbfejlődési esélyei és növekszik a nyeresége. E kézikönyv összeállításával az volt a célunk, hogy segítsük a hazai kis- és középvállalkozásokat

- beszállítói lehetőségeik felismerésében;
- a hazai és nemzetközi beszállítóra válásra történő felkészülésükben és
- a vállalkozás hatékony irányításához szükséges készségeik tökéletesítésében

## A felkészülés folyamata

azáltal, hogy bemutatjuk a legjobbnak bizonyult módszereket és a legújabb trendeket.

## Célok

### 1.2. Mit szeretnénk elérni?

Szeretnénk, ha a kézikönyv tanulmányozása révén bővülnének a vállalkozások ismeretei mind az Európai Unión belüli, mind az azon kívül eső beszállítói lehetőségekre vonatkozóan. Azon vállalkozások számára, amelyek már eljutottak a beszállítóra válás gyakorlati lépéseiseihez is, reméljük, hogy e kézikönyvvel segítséget tudunk nyújtani üzleti ajánlatuk elkészítéséhez is.

## Speciális kérdések

Ugyanakkor, már a terjedelem okán sem lehet célunk, hogy részletesen foglalkozzunk a marketing és külkereskedelem különböző elméleteivel és technikáival és nem fogunk elmélyedni a jogi szabályozás és adóügyi kérdések részleteiben sem. Ilyen speciális kérdések, problémák esetén javasoljuk, hogy forduljon a vállalkozásokat segítő szervezetekhez (kamarák, helyi vállalkozói központok, ITDH, érdekképviseltek)<sup>1</sup> vagy szaktanácsadóhoz, számviteli szakemberhez, jogászhoz.

### 1.3. Néhány meghatározás

A kézikönyv pontos megértéséhez mindenekelőtt néhány fogalmat kell tisztáznunk, melyek az alábbiak:

## Alvállalkozás

A közelmúlt tapasztalatai azt mutatják, hogy a termelő vállalkozások versenyképességük javítása érdekében átszervezik munkamódszereiket. Amikor számos munkafolyamatot igénylő, bonyolult terméket gyártanak, illetve ha a kereslet nagy, vagy a termék speciális, eldönthetik, hogy maguk gyártják le az adott terméket, vagy más vállalkozást bíznak meg ezzel. Azt a folyamatot, amikor **más céget bíznak** meg egyedi igényeiknek megfelelő, **márkanév nélküli termékek legyártásával** vagy **szolgáltatások nyújtásával** ahelyett, hogy márkanévvel rendelkező készterméket vagy nyersanyagot vásárolnának, **alvállalkozásnak**<sup>2</sup> nevezzük.

<sup>1</sup> listájukat és elérhetőségüket a 11. fejezet tartalmazza

<sup>2</sup> E kézikönyv az alvállalkozó fogalmát szélesebb és nem számviteli értelemben használja.

A **beszállítás** különleges kapcsolatot teremt az alvállalkozó és a fővállalkozó között:

**Beszállítás**

- a beszállító vállalkozások nagymértékben **specializálódnak**; és
- az alvállalkozó és a fővállalkozó hamarosan **függő kapcsolatba kerülnek** egymással.

**Beszállítói lánc**

Az egymástól való függés a vállalkozások között hosszabb kapcsolatot eredményez. (Az alvállalkozó abban az esetben hajt végre fejlesztéseket, ha irányában a vásárló hosszú távú elkötelezettséget mutat.)

A beszállítói lánc **átfogja** azt a **teljes folyamatot és** a benne érintett **vállalkozásokat**, amíg a nyersanyag végtermék és az azt kiegészítő garanciális/szerviz szolgáltatások formájában a fogyasztóhoz kerül. A beszállítói láncot **értékláncnak** is nevezik.

Az egyes iparágak vezető cégei általában hosszú távú együttműködést alakítanak ki alvállalkozóikkal. Ennek különböző formái lehetségesek. Leggyakrabban **stratégiai szövetségre** lépnek, ekkor a vállalkozások egy-egy program teljes időtartamára vonatkozó vagy többéves szerződést kötnek. A stratégiai szövetség keretében a partnerek a tevékenységek egy részét - termékfejlesztés, marketing, stb. - közösen végzik és biztosítják egymás számára az általuk alkalmazott technológiához való hozzáférést is. Az együttműködés **valamennyi partner stratégiai céljait szolgálja**.

**Stratégiai szövetség és hosszú távú megállapodás**

A **globális és egyéb nemzetközi beszerzési trendek** azt mutatják, hogy a **nagyvállalatok beszerzései forrásai** - az Internet megjelenésével - az elmúlt néhány év folyamán igen **kiszélesedtek**. A kis- és közepes vállalkozások számára ez számos **új lehetőséget** tartogat, ugyanakkor soha nem látott mértékben **kieleződött a piaci verseny**.

**Globális és egyéb nemzetközi beszerzési trendek**

A **klaszter megközelítés** az értéklánc szereplői közötti kapcsolatokra és függőségi viszonyokra összpontosít a termék vagy szolgáltatás előállítása, illetve az innováció folyamatában. Abban különbözik más együttműködési és hálózati formáktól, hogy a szereplők értékláncban kapcsolódnak egymáshoz.

**Egymásra épülő és egymást erősítő, kapcsolódó iparágak és kultúrák szinergikus együttélése.**

**Klaszter**

A klaszter megközelítés túllép a vízszintes együttműködési kapcsolatokon, hiszen utóbbi keretén belül a piacnak ugyanazon szegmensét megcélzó vállalkozások működnek együtt a K+F bemutatóprogramok, a közös marketing és a beszerzési politika területén.

A klaszterek gyakran szektorhatárokon is átnyúlnak (függőlegesen vagy oldalirányban) és egymáshoz nem hasonló vagy egymás tevékenységét kiegészítő vállalkozások kapcsolódnak össze az értékláncban egy meghatározott láncszem vagy tudásalap körül. Az egy-egy klaszterben megtelepült számos kis- és középvállalkozás versenyképessége jelentős mértékben függ a többi vállalkozástól megszerezhető tudástól és ismeretektől (pl. olasz ruháipar, svéd faipar, német autóklaszter stb.).

#### Hálózati együttműködés

A **hálózati együttműködés** olyan célok elérésében segíti a kis- és középvállalkozásokat, amelyekhez **saját** humán és/vagy pénzügyi **erőforrásaik nem lennének elégségesek**. Igen gyakori ugyanis, hogy egy-egy kisebb vállalkozás nehezen tud megfelelni a piac változásainak vagy a vásárlók elvárásainak az erőforrások hiánya miatt.

#### Mentor programok

A **mentor programok ösztönzik a tudás, az ismeretek áramlását a nagy- és kisvállalkozások között**. A kisvállalkozások és a nagyvállalati mentorok közös munkacsoportot alkotnak együtt, hogy megosszák ismereteiket a vállalkozás működtetésével kapcsolatos kérdésekben.

#### "protezsáló programok"

Az elsősorban az Európai Unióban működő **"protezsáló programok"** valamely **kiemelt célcsoport** (pl. fiatal női vállalkozók, mozgáskorlátozottak) számára nyújtanak preferenciát a közbeszerzések során.

#### 1.4. Miért fontos a beszállítói lánc?

Az elmúlt évtizedekben a beszállítói lánc "motorja" egyértelműen a nagyvállalat volt, hiszen ez a szervezet szabta meg, hogy a termék mikor kerüljön legyártásra és értékesítésre. A helyzet napjainkra alapvetően megváltozott, hiszen mérvadó tényezővé a fogyasztó igénye vált. **A nagyvállalat igyekszik mindent megtenni azért, hogy a terméket a fogyasztó által kedvelt konstrukcióban, stílusban, kiszerezésben és gyorsan tudja szállítani.**

#### A fogyasztó igényei és a nagyvállalat

#### Jó minőség és megbízható szállítás

A **jó minőség**, amely korábban a gyártó és a vásárló számára garantálta a versenyelőnyt, ma már **általános elvárás** a fogyasztók részéről. A minőség mellett a fogyasztók hasonló súllyal mérlegelik a gyors, pontos és megbízható szállítást is.

#### 1.5. Milyen kihívásokkal kell szembenézniük a beszállítói lánc tagjainak?

#### A siker előfeltétele

A jövőben azok a vállalkozások lesznek sikeresek, amelyek megtanulják és képesek lesznek a beszállítói lánc működésének hatékonyságát folyamatosan fejleszteni. Ez azonban igen nehéz feladat, hiszen

- a beszállítói lánc működése már önmagában rendkívül **összetett folyamat**, a vevő-fogyasztó elégedettségéhez a lánc minden egyes tagjának pontos teljesítése szükséges. Ez másfelől azt is jelenti, hogy amennyiben a lánc egy tagja hibázik (pl. késve szállít), az a többi vállalkozásra is kihat, hiszen a fogyasztót csak a végtermék érdekli; és
- a vállalkozásoknak **úgy kell megfelelniük a fogyasztó növekvő igényeinek, hogy a versenyképesség érdekében költségeiket folyamatosan csökkenteniük kell.**

### 1.6. Magyarországi helyzetkép

A Magyarországra betelepült multinacionális nagyvállalatok “telephelyeikre többnyire “magukkal hozták” a már jól bevált külföldi beszállítói kört. Másfelől viszont a hazai kis- és középvállalkozások ritkán feleltek meg a beszállítókkal szemben támasztott magas szintű technikai, minőségi és gazdálkodási elvárásoknak.

Következésképpen **a magyar beszállítói arány a különböző társaságoknál jelenleg 5% és 70% között szóródik, a mérték általában 10-20%.<sup>3</sup>**

A beszállítói lehetőségek területén kiemelt szerepet játszik a **személyautógyártás és a járműalkatrész-gyártás**, amelyekről elmondhatjuk, hogy az elmúlt 5-6 évben valódi húzóágazattá váltak. Az Opel, a Suzuki és az Audi megtelepedésével több száz hazai kis- és közepes vállalkozás kapott lehetőséget beszállításra. Az éves ipari autóalkatrész-gyártás értéke évek óta meghaladja az 560 milliárd forintot. A szakértők szerint a beszállítói piac mérete éves szinten 250 milliárd forint, ebből pusztán az autóalkatrész-szállítás szolgáltatások nélkül 50-60 milliárd forint. A jelenlegi beszállítói kör 180-200 céget foglal magában, amelyek egy része termékeit a hazai multinacionális cégek tengerentúli vállalatainak is szállítja.

- A folyamatban úttörő szerepet játszó **Suzuki** cégnél is a magyar vállalkozások eleinte csak kiegészítő szerepet kaptak, ma azonban már **50% felett van a hazai beszállítók aránya<sup>4</sup>**, a végszereléssel együtt 65% a hazai tartalom. A legfontosabb termékek közé a **műanyag alkatrészek, autóelektronikai berendezések, tengelykapcsoló, autóüveg, kárpit** tartoznak. A magyar hozzájárulás továbbra is nő, sokak szerint reális célnak tekinthető, hogy a magyar vállalkozások a közeljövőben a szállítások 80%-át adják.

**A nagyvállalatok hazai beszállítói háttere**

**Beszállítás a személyautógyártás és a járműalkatrész-gyártás területén**

**Suzuki**

<sup>3</sup> Forrás: Széchenyi Terv

<sup>4</sup> Ennek oka, hogy az EU országokban értékesített személyautóknak a magas vámterhek elkerülése érdekében el kell érnie a 60 %-os európai hozzáadott érték tartalmat (local content).

**Audi**

- Az **Audi** németországi anyacége mintegy 51 millió márka értékben vásárol magyarországi termékeket, szolgáltatásokat, a teljes VW cégcsoportba pedig 61 millió márka értékű magyar szállítás érkezik (ebből 40 millió márkát képviselnek a **kábelkötegek**). A konzern emellett **préselt fém alkatrészeket, ülészerkezeteket, ülészuhatokat** és egyéb **műanyag komponenseket** vásárol Magyarországról.

**Ford Hungária**

- Az önindító motor, üzemanyag-szivattyú és megszakító nélküli indító gyártásával foglalkozó **Ford Hungária Rt.** esetében a magyarországi **beszállítás mintegy 20%**. Az amerikai autógyártó elsősorban **műanyag és fém alkatrészeket, csomagolást, javítóanyagokat, szolgáltatást** vásárol.

**General Motors**

A szentgotthárdi gyárában hengerfejgyártással, kifutó gépkocsi összeszereléssel, ezt követően pedig sebességváltó gyártással foglalkozó **General Motors** több, mint 200 millió forint értékben vásárolt termékeket összeurópai hálózatába, több mint száz hazai vállalkozással van üzleti kapcsolata. Beszállítóitól **kábelkötegeket, motorolajokat, akkumulátorokat, alumínium öntvényeket és egyéb műanyag, valamint elektromos alkatrészeket** vásárol.<sup>5</sup>

*Példa***Knorr-Bremse**

*Az autóalkatrész gyártás területén jelenleg a legjelentősebb beszállító a **Knorr-Bremse**, amely 1998-ban már 4 milliárd forint feletti nettó árbevételét könyvelhetett el. Termékeinek 4/5-ét Nyugat-Európában értékesíti, szállít a Mercedesnek, a Volvonak, a DAF-nek és a Scaniának.*

*A vállalkozás évente közel félmilliárd forintot költ kutatás-fejlesztésre, saját K+F bázist létesített a Budapesti Műszaki Egyetemen és Kecskeméten, amely bázisok több, mint 56 mérnököt foglalkoztatnak.*

**Rába**

A magyar kis- és középvállalkozások számára fontos partner a **Rába**, amely maga is beszállítója több járműipari világcégnek.

**Elektronikai ipar**

A hazai beszállítók részvétele az **elektronikai iparban** is hasonló arányokat mutat. A Gödöllőn megtelepedett, CD lejátszót, videó készülékeket és más audiovizuális termékeket gyártó **SONY** komoly erőfeszítéseket tett, hogy hazai beszállítókat alkalmazzon és ezek aránya eléri a 25%-ot. Ugyancsak 25%-ban vásárol TV alkatrészeket Magyarországon a **SAMSUNG** jászfényszarui gyára is.

<sup>5</sup> Forrás: Gazdasági Minisztérium illetve a Figyelő 1999. április 1-i száma



A Székesfehérvárott működő **Philips** Végszerelő Központ Magyarország Kft. 1997 óta az egyetlen európai TV, videó gyártó egység, amelyet új termékek (CD leíró) is kiegészítenek. A gyártórészleg köré számos beszállító telepedett és számos hazai beszállítót foglalkoztatnak a Philips érdekeltség más résztvevői is.

A számítástechnika területén érdemes megemlíteni a pécsi székhelyű, monitorgyártással foglalkozó **Nokiát**, amely éves szinten megközelítőleg 2 milliárd forint értékben vásárol termékeket magyar beszállítóitól.

Jelentős vásárlónak számít a kommunikáció, információs technológia, orvostechika, energetika és közlekedés területén jelen lévő **Siemens** vállalatcsoport is.<sup>6</sup>

A nagy élelmiszeripari termékeket, vegyiárut és vegyes iparcikket forgalmazó áruházláncok megjelenése (pl. Metro, Tesco, Cora, Auchan) új lehetőségeket nyitott meg a hazai **élelmiszer-feldolgozó vállalkozások** számára is.


**Számítástechnika**

**Hírközlés, energetika, közlekedés**

**Élelmiszer-feldolgozó ipar**

<sup>6</sup> Forrás: Gazdasági Minisztérium





## **2. A VÁSÁRLÓK ELVÁRÁSAI A BESZÁLLÍTÓKKAL SZEMBEN**

## A nagyvállalatok elvárásai

### 2.1 A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy megismerkedjünk a nagyvállalatok azon elvárásaival, amelyek teljesítése elengedhetetlen ahhoz, hogy vállalkozásunk beszállítónak válhasson. Részletesen megvizsgáljuk

- a nagy vállalati vásárlók minőségi, logisztikai, szervezeti és pénzügyi elvárásait;
- annak okait, hogy miért terjednek olyan gyorsan a beszállítói láncok;
- a beszállítói láncok működését;
- a beszállítást és a beszállítói lánc működését megkönnyítő vezetői információs rendszerek jellemzőit és
- azokat a szempontokat, amelyek alapján a vásárlók cégünket értékelik.

### 2.2. Mit várnak a nagyvállalati vásárlók?

A nagyvállalati vásárlók elvárásai igen széleskörűek és összetettek. **Sok feltételt szabnak**, hiszen a kisvállalkozásokhoz képest minden vonatkozásban ők rendelkeznek alkupozícióval (vagy legalábbis ezt hiszik).

Az elmúlt évtizedekben a piaci verseny rendkívüli módon kiéleződött, a fogyasztók jó minőségű termékeket és szolgáltatásokat szeretnének megfizethető vagy gyakran alacsony áron.

## Számos feltételt szabnak

## Alacsony ár

## Az IKEA új stratégiája

### *Példa*

*A nagy bútorgalmazók közül Magyarországon elsőként megtelepedett IKEA helyzete az elmúlt évtized végére alaposan megváltozott. A piacon több más nagy bútorgalmazó is megjelent, egyes bútorfajták (pl. kisbútorok, kerti bútorok) a rohamosan terjeszkedő hipermarketekben is kaphatóak lettek és az Internetnek köszönhetően ma már elektronikus úton is vásárolhatunk bútort.*

*Az IKEA vezetése pontosan felmérte a vállalat helyzetét. A kihívásra úgy válaszolt, hogy az egyszerűbb vagy egyszerűbb kivitelben is kapható, olcsóbb árú bútordarabokat igénylő, nagy tömeget képviselő vásárlók felé fordult. Természetesen az IKEÁ-nak ehhez alacsony árú beszállított termékekre lesz szüksége.*

Ugyanakkor ne feledjük, hogy a nagy vásárlók ugyan alacsony árakban gondolkodnak, ám az ár nem mindig az elsődleges szempont - még akkor sem, ha erről másként nyilatkoznak. A minőséget, a megbízhatóságot és a pontos szolgáltatásokat tartják a legfontosabb tényezőknél, amennyiben az ár egyébként elfogadható!

**Minőség és megbízhatóság**

A vásárlók azt szeretnék látni, hogy beszállítóik hajlandóak és készek a költségek folyamatos csökkentésére. Ez jelentheti azt, hogy folyamatosan figyelik az olcsóbb nyersanyagbeszerzési lehetőségeket, igyekeznek a munkafolyamatok javításával költségeiket csökkenteni, továbbképzik munkatársaikat, hogy feladataikat hatékonyabban, kevesebb hibával végezhessék el.

**Csökkenő költségek**

#### *Példa*

*A Suzuki magyar beszállítóinak aránya meghaladja az 50%-ot. Arra ösztökéli magyar beszállítóit, hogy évente 5-10%-kal csökkentsék az általuk szállított termékek előállítási költségeit és árát. Ugyanakkor beszállítóinak szakmai segítséget is nyújt a szükséges fejlesztések előkészítéséhez, elvégzéséhez.*

**Árcsökkentés a Suzuki beszállítóinál**

A vásárlók ragaszkodnak hozzá, hogy a szállításra pontosan a **megadott feltételek szerint** - azaz a meghatározott kiszerezésben és csomagolásban, a megadott helyen és időben - kerüljön sor. Azt is megkövetelik, hogy a szállított termék vagy szolgáltatás minősége minden alkalommal azonos legyen.

**Megbízható szállítás és minőség**

A vásárlók számára fontos, hogy könnyen megértsék, **átlássák** a számukra **beszállító** vállalkozások **felépítését és működését**. Azt is elvárják, hogy amikor ehhez az adott vállalkozástól információt, tájékoztatást kérnek, azt gyorsan és pontosan meg is kapják.

**Átlátható működés**

A piac elvárásai gyorsan változnak, ezért a vásárlók azt szeretnék, hogy beszállítóik közreműködjenek új termékek, szolgáltatások kialakításában, tanúsítsanak rugalmasságot és tegyenek eleget a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos, esetleg előre nem látott igényeknek is.

**Együttműködés és rugalmasság**

#### *Példa*

*A szállítások határidejét a vásárló és a beszállító szerződésben előre rögzítik. Gyakori azonban, hogy az év vége előtt - a karácsonyi forgalom növekedésnek is köszönhetően - a vásárlók újabb, sürgős rendelésekkel élnek.*

## Problémák kezelése és a hatékonyság növelése

A beszállítói lánc működése során valamennyi vállalkozásnak a legjobbat, azaz **magas minőséget** és **pontos szállítást** kell nyújtania. Ha azonban a lánc valahol mégis akadozik, nehézségek merülnek fel, a vásárlók elvárják, hogy beszállítóik készek és képesek legyenek a problémák megoldására. Úgyszintén fontos számukra, hogy beszállítóik feladataikat minél hatékonyabban, azaz minél jobb eredménnyel és ugyanakkor kevesebb ráfordítással végezzék el.

## Folyamatos tökéletesítés

**A fejlesztés soha nem állhat le.** A vásárlók pontosan tudják, hogy a fogyasztók a meglévônél mindig jobb és lehetőség szerint olcsóbb termékhez, szolgáltatásokhoz szeretnének hozzájutni. Ha a vásárló nem képes a fogyasztók igényeinek megfelelni, majd megteszik helyette a versenytársai. Ezért a vásárlók beszállítóiktól is elvárják, hogy folyamatosan javítsák a termék, szolgáltatás előállításával és szállításával kapcsolatos folyamatokat.

## Kitartás

Nem biztos, hogy minden magyar kis- és közepes vállalkozás képes lesz azonnal a nagy multinacionális és hazai vállalatok beszállítójává válni. Sok vállalkozás számára az első lépés, hogy alvállalkozói kapcsolatba kerüljön a **nagyvállalatok közvetlen beszállítóival**. A közvetlen beszállítói státusz elnyeréséhez a vállalkozásoknak ugyanis számos és meglehetősen szigorú feltételnek kell megfelelniük. Rendelkezniük kell a megfelelő gyártmányfejlesztési és/vagy gyártási háttérrel, logisztikai és minőségbiztosítási rendszerrel, rendszeres továbbképzést kell szervezniük alkalmazottaiknak, stb.

### 2.3. Miért terjednek gyorsan a beszállítói láncok?

Napjainkban a hagyományos és sokszor rugalmatlan technológiai rendszereket egyre inkább felváltja a rugalmas, a fogyasztók egyéni igényeihez igazodó hálózati termelés. A piacokon az egyes fogyasztói igényekhez igazított termékek váltak meghatározóvá, a hangsúly mindinkább a minőségre terelődik. A rugalmas specializáció fellazítja a merev kapcsolatokat és munkamegosztásra, **együttműködésre** készíti a legkülönbözőbb típusú és méretű vállalkozást.

A beszállítás igen fontos a vásárló versenyképessége szempontjából, ugyanis

- széles körben és gyorsan terjed az a megoldás, hogy a nagyvállalatok a korábban saját maguk által végzett feladatok egy részét kiadják alvállalkozásoknak, míg ők **alaptevékenységükre összpontosítanak**. Nemcsak a kevésbé fontos feladatokat bízzák külső vállalkozásra, sok vállalat kihelyezte az informatikai rendszer működtetését, könyvelését, stb. is. A vállalatnál a tevékenységek egy részének kihelyezése révén munkatársak, infrastruktúra (pl. számítógépek, stb.) szabadulnak fel, amelyek szintén az alaptevékenységek megerősítésére használhatóak fel;

## A hálózati termelés, horizontális együttműködés elterjedése

## Alaptevékenység

- bebizonyosodott, hogy egyes tevékenységek alvállalkozókra bízása kedvezőbb, mint megtartásuk. Ezáltal a fogyasztó jobb termékhez, magasabb színvonalú szolgáltatásokhoz jut, amely **növelni fogja a teljes beszállítói lánc versenyelőnyét;**
- a beszállítói lánc stabil kapcsolatot jelent a vásárló és beszállító között. A hosszú távra rögzített megállapodásoknak köszönhetően az alkudozás, viták, konfliktusok elkerülhetőek. Ez szintén **javítja a vásárló és a beszállítói lánc többi szereplőjének helyzetét,** és
- **csökkentheti a vásárló költségeit,** hiszen az eladási költségek 30-60%-át a szállítói költségek alkotják!

**Kiszerződött  
tevékenység**

**A hosszú távú  
megállapodás  
előnye**

***Példa  
a költségek csökkentésére***

*Az Egyesült Államokban a hadsereg tendert írt ki harcászati célú, elektronikai eszközök szállítására. Az egyik pályázó cég számára, annak érdekében, hogy kitűzött stratégiai céljait teljesíteni tudja, rendkívül fontos volt, hogy a tenderen sikerrel szerepeljen. A vállalat azonban tudta, hogy ez csak a költségek jelentős csökkentése, azaz igen kedvező pénzügyi ajánlat benyújtása esetén lehetséges.*

*A cég már eddig is kiemelkedő eredményeket ért el a beszállítói lánc működtetése területén, és most is megfelelő változtatást eszközölt. Szorosan együttműködött beszállítóival az előkészítés és tervezés szakaszában, és ennek köszönhetően a termék költségeit sikerült 60%-kal csökkenteni és a megbízást elnyerni.*

**Költségek  
csökkenése**

**Alvállalkozók  
részvétele a  
tervezésben**

## A vállalkozás "kiterjesztése"

### 2.4. Hogyan működik a beszállítói lánc?

A piacon sikeres nagyvállalatok nemcsak a saját szervezetükön belül igyekeznek a hatékonyságot, rugalmasságot és átláthatóságot növelni, a vállalkozást "kiterjesztve" értelmezik, és **egységes egészként kezelik a teljes beszállítói láncot**. Felismerték ugyanis, hogy kitűzött céljaik, piaci részesedésük és hasznuk növelése csakis beszállítóik közreműködésével érhetőek el.

Törekednek rá, hogy a beszállítói lánc teljesítményét folyamatosan javítsák, a folyamatokat korszerűsítsék, tökéletesítsék. Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy a beszállítói lánc alapos ismerete jelentősen **csökkenti a nagyvállalat üzleti kockázatát** is. A nagyvállalat ugyanis kiismeri, hogy hol vannak a láncon belül a gyenge pontok, amelyekre oda kell figyelni, és látja azt is, hogy hol vannak még tartalékok, ahol a hatékonyságot növelni, a költségeket csökkenteni lehet. **A beszállítói lánc ágazattól függetlenül általában az alábbi alapelvek szerint működik:**

## Információ és elemzések

A nagyvállalat adatokat gyűjt be mind saját egységeitől (pl. marketing, értékesítés, pénzügy), mind beszállítóitól. Rendszeresen elemzi, hogy melyek a fogyasztók elvárásai, és azt is megnézi, hogy megfelel-e a saját és a beszállító vállalkozások teljesítménye ahhoz, hogy a fogyasztó elégedettségét hosszú távon képes legyen megtartani. **Az elemzések eredményét visszajelzésként a beszállítókhöz is eljuttatja.**

## A kereslet várható alakulása

A versenytársak száma egyre bővül, a helyzetet nehezíti, hogy a **fogyasztók igényei** állandóan és ráadásul rendkívül gyorsan **változnak**. Ha a nagyvállalat nincs tisztában azzal, hogy a fogyasztónak mire van szüksége, gyorsan lemaradhat a versenyben. Valamilyik felkészültebb versenytársa könnyen megelőzheti azzal, hogy a fogyasztó kívánalmainak megfelelő terméket, szolgáltatást vezet be a piacra. Ezért a nagyvállalatok rendszeresen elemzéseket készítenek a várható keresletről, és saját valamint beszállítóik teljesítményét úgy tervezik meg, hogy a piac igényeinek megfeleljenek.

## A termelés, raktárkészlet és szállítás összehangolása

Sok nagyvállalat és kisebb vállalkozás tapasztalhatta már, hogy a **fogyasztók, nem igazán türelmes** természetűek, és ha csalódnak, nehezen felejtnek. Ha a fogyasztónak egy adott típusú termékre, szolgáltatásra van szüksége, és azt a megszokott eladótól nem tudja beszerezni, meg fogja venni mástól. A nagyvállalatnak úgy kell a beszállítói láncot működtetnie, hogy ez ne fordulhasson elő. A termelést, a raktárkészlet feltöltését és a szállítást úgy kell összehangolni, hogy a fogyasztó számára a **termék/szolgáltatás mindig elérhető legyen.**



A beszállítói lánc csak akkor működhet jól, ha a benne érintett összes vállalkozás pontosan tudja, hogy milyen terméket/szolgáltatást, milyen feltételekkel és milyen határidőre kell előállítania és szállítania. A nagyvállalatnak olyan terveket kell készítenie, melynek alapján minden résztvevő **vállalkozás időben gondoskodni tud a nyersanyagokról és szükséges eszközökről** (berendezés, tőke, munkaerő, stb.). A tervezés azt is elősegíti, hogy a vállalkozások kapacitásukat minél nagyobb mértékben - és lehetőség szerint egyenesen - kihasználhassák. Ugyanakkor a piac a rugalmasságot is megköveteli, pl. **sürgős megrendelés esetén a terveket** a nagyvállalatnak is **módosítania** kell, és beszállítóit is gyorsabb teljesítésre **kell** ösztönöznie.

**A termelés időbeni megtervezése és rugalmasság**

Minél bonyolultabb egy vállalatban belül az anyagbeszerzés rendszere, minél több engedélyezéssel jár ez a folyamat, annál nagyobbak lehetnek az esetleges késedelmekből adódó költségek. A nagyvállalatok olyan rendszer kialakítására törekszenek, ahol **az anyagokat közvetlenül a felelős alkalmazottak választják ki és rendelik meg**, anélkül, hogy főnökeiket az engedélyezésért napokig üldözni kényeszerülhének.

**Egyszerűsített anyagbeszerzés**

A termelés folytonos javítása önmagában nem elegendő. A nagyvállalatnak **a terméket a fogyasztó igényei szerint**, a kívánt csomagolásban és feliratozással és a megadott helyre és időben **kell leszállítania**.

**A szállítás jelentősége**

#### *Példa*

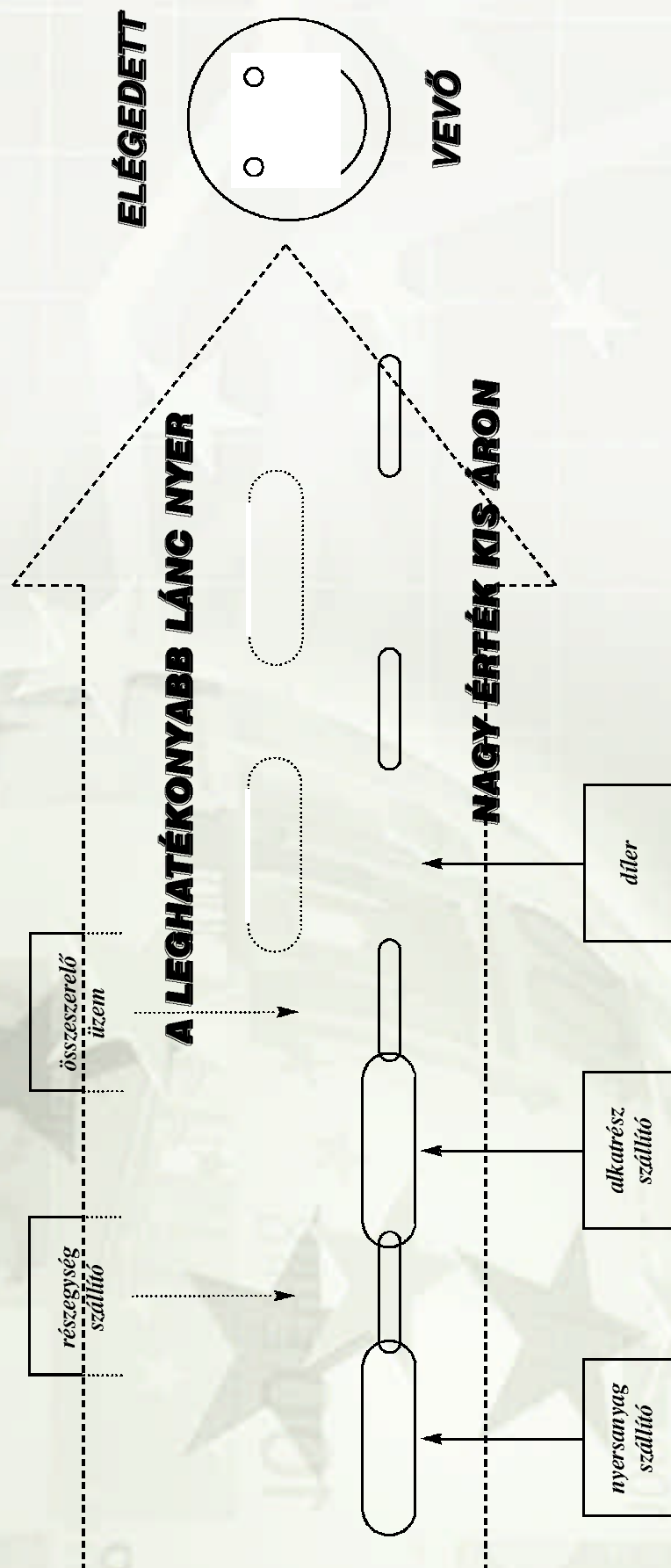
*A szállítás jelentőségét mutatja, hogy az Audi, amennyiben a jó terméket előállító beszállítója a szállítás megszervezéséhez segítségre szorul, saját logisztikai szakemberét bocsátja rendelkezésre a problémák megoldásához.*

A kiélezett verseny nem engedi meg, hogy a nagyvállalat a babérjain üljön. Folyamatosan **figyeli a beszállítói lánc működését**, az egyes beszállítók teljesítményét és azonnal intézkedik, ha úgy látja, hogy valamely folyamat változtatást igényel.

**A nagyvállalat örködik a beszállítói lánc felett**

## A versenyképesség növelése a beszállítói lánc segítségével

A beszállítói lánc működtetésének célja, hogy maximális értéket teremtsen minimálisra csökkentett költségek mellett.



## 2.5. Beszállítói vezetői információs rendszerek

A beszállítói lánc sok szereplő **együtműködését** és számos tevékenység **összehangolását** jelenti. Napjainkban ezért **a nagyvállalatok** olyan **szoftvereket vezetnek be**, amelyek a beszállítói láncon belül **a folyamatokat egyszerűbbé, automatikussá teszik**.

**Automatikus folyamatok**

A vezetői információs rendszerek célja, hogy segítséget nyújtsanak a beszállítói lánc szereplőinek és tevékenységének összehangolásához, az információs tömegből kiválasszák a lényegi információkat (és elkerülik az un. információs szennyeződést). Ezáltal elősegítik, hogy a vállalkozás

**A vezetői információs rendszerek előnye**

- vezetése **megalapozott döntéseket** hozzon;
- a nyersanyagokhoz és erőforrásokhoz minél **alacsonyabb áron** juthasson hozzá;
- **pontosabb előrejelzéseket** készíthessen a várható keresletről;
- javíthassa az **értékesítési és szállítási** rendszerét és
- emelhesse az **ügyfélszolgálati tevékenység** színvonalát.

**Választási lehetőségek**

A beszállítói tevékenységek szállítógépes támogatására rendkívül sok alternatíva létezik, a nagyvállalatok által használt SAP döntéseket támogató, a folyamatokat felgyorsító információs rendszertől, amelynek moduljai - pl. pénzügy-számvitel, eszközgazdálkodás, anyaggazdálkodás, értékesítés, karbantartás, termelésstervezés, minőségbiztosítás, stb. - a vállalatok működésének teljes területét lefedik egészen az Interneten keresztül elérhető kész rendszerekig (ASP - application solution provider). Ez utóbbi, amennyiben a vállalkozásnak nincs szüksége, vagy nem képes az integrált vezetői információs rendszer megvásárlására, bérleti díj ellenében egy-egy modul letöltését jelenti.

A beszállítói vezetői információs rendszer bevezetése esetén legfontosabb teendőink az alábbiak:

1. Elemezzük, hogy számunkra milyen adatokat és információt nyújt az adott programcsomag!
2. Határozzuk meg speciális igényeinket, és kérjük a program ennek megfelelő - és az elektronikus kereskedelem feltételeit is magában foglaló - kialakítását!
3. Célszerű a rendszer jól előkészített és gyors (3-6 hónapot igénylő) megtervezése. Ehhez meg kell győződnünk arról, hogy e folyamat során és a bevezetést követően is megfelelő szakemberek és szolgáltatók fogják vállalkozásunkat segíteni!

**Elemzés**

**Igények meghatározása**

**Bevezetés és külső szakértők alkalmazása**

## Alvállalkozások értékelése

### 2.6. Milyen szempontok alapján fogják cégünket vásárlók értékelni?

Az alvállalkozók értékelésére sok vásárló hivatalos és általában írásba foglalt értékelési rendszert vezetett be.

- I.) A vásárló mindenképp megvizsgálja az alvállalkozók által benyújtott ajánlatot és az ahhoz kapcsolódó kiegészítő anyagokat, hogy megállapíthassa, hogy az adott cég megfelel-e az általa támasztott minőségi, technológiai, pénzügyi, stb. feltételeknek.
- II.) Részletes értékelésre általában csak az első körben megfelelőnek minősített ajánlatok esetében kerül sor.

## Szemponatok

A vásárlók gyakran pontozásos rendszert alkalmaznak, melynek keretében az általuk lényegesnek tartott feltételekhez pontszámokat rendelnek és ezeket fontosságuk szerint súlyozzák. **A leggyakoribb szempontokat a minőség, megbízhatóság, rugalmasság jelenti, melyet az ár szempontja egészít ki.** Az ár súlyozása ugyanakkor nagymértékben függ a termék jellegétől.

- viszonylag egyszerűbb kivitelű, **tömegesen előállított termékek** esetében a vásárló számára az ár a mérvadó szempont. Nem kell kompromisszumokat kötnie, amennyiben nincs megelégedve a megajánlott árral, a terméket alacsonyabb áron más szállítóktól is be tudja szerezni.
- a vásárló számára homlokegyenest az ellenkező helyzetet jelentik azok a termékek/szolgáltatások, amelyek **egyediek és** vagy a saját terméke/szolgáltatása szempontjából **stratégiai jelentőségűek**, ráadásul csak egy vagy igen korlátozott körű beszállítótól szerezhetők csak be. Ebben az esetben a vásárló számára létfontosságú, hogy a beszállítótól a terméket/szolgáltatást megvásárolja, és az ár súlya a minőségi szempontokhoz képest lényegesen kisebb súlyú.

Nézzük meg azonban alaposabban is, hogy melyek lehetnek azok a szempontok<sup>7</sup>, amelyeket a beszállító ajánlatának értékelésekor a vásárló figyelembe vesz:

## Legalacsonyabb összköltség

A legalacsonyabb összköltség kiszámításának alapelve azt jelenti, hogy vásárló számba veszi az **összes** a termék előállításával, csomagolásával, raktározásával, szállításával és garanciális szolgáltatásaival kapcsolatos **költséget**, ugyanis számára ezzel a kiadással jár az adott beszállító alkalmazása.

<sup>7</sup> A lista eredetileg egy autógyár a beszállítói értékelésére kialakított szempontokat tartalmazza, ám a szempontok vagy részük más vállalkozásokra is alkalmazható.

A beszállítókat gyakran nem is annyira az ár, hanem az összköltség alapján vetik össze és választják ki a legalacsonyabb összköltséget jelentő ajánlatot. Itt szeretnénk még egyszer hangsúlyozni, hogy **nem feltétlenül a legalacsonyabb összköltséget jelentő vállalkozás kapja meg a megbízást** a termék szállítására.

A költség és ezáltal az **ár jelentőségét a termék jellege adja**, a vásárlók általában több más fontos szempont mellett, súlyozott formában veszik figyelembe.

A vásárlók megvizsgálják, hogy a vállalkozás rendelkezik-e azokkal a **berendezésekkel, gépekkel és szakmai háttérrel**, amelyek az általa megadott termék előállításához (és csomagolásához, szállításához) szükségesek.

**Technológiai-  
technikai  
feltételek**

A vásárlók mérlegelik, hogy milyen a beszállító vállalkozás **kapacitásának kihasználtsága**, képes lesz-e a szükséges termékmennyiség legyártására, bírja-e az időben esetleg egyenetlen terhelést, illetve a megállapodott mennyiségen túl, pl. sürgős megrendelések esetén, képes-e még a termelést fokozni.

**Gyártáskapacitás**

A vásárlók elemzik, hogy a beszállító képes-e a terméket a piac által megkövetelt módon és formában gyártani. Megnézik, hogy a vállalkozás működésének, folyamatainak szabályozása lehetővé teszi-e, hogy a vállalkozás a terméket **mindig ugyanabban (állandó) minőségben** legyen képes előállítani. Ez azt jelenti, hogy a vásárlók megvizsgálják, hogy a beszállító milyen minőségbiztosítási rendszerrel, tanúsítvánnyal rendelkezik, és a minőségügyi előírásokat miként alkalmazza.

**A termék  
minősége**

A vásárlók egy része bizonyos termékcsoportok esetében ragaszkodik ahhoz, hogy egy előre meghatározott termékmennyiséget bármikor lehívhasson. Szintén bizonyos **raktárkészlet fenntartására** ösztönöznek a piac újonnan felmerülő igényei, az előforduló, sürgős megrendelések is.

**Raktározás**

- A nagyvállalat számára fontos, hogy beszállítója rendelkezik-e a megfelelő raktározási **helyiségekkel** és **berendezésekkel** és a **raktározás rendszere, nyilvántartása** lehetővé teszi-e a raktárkészlet szükséges pótlását.
- Az sem elhanyagolandó szempont, hogy a raktárkészlet mennyisége összhangban áll-e a **szükségletekkel**, a túlzottan nagy készlet ugyanis feleslegesen olyan készpénz köt le, amelyet a vállalkozás másutt hasznosabban forgathatna.
- A nagyvállalat éppen ebből a megfontolásból gyakran a **raktárkészlet forgásának sebességét is megvizsgálja**, vagyis azt, hogy a termék milyen hosszán áll a raktárban, mielőtt a vevőhöz/fogyasztóhoz eljut.

### A vállalkozás nettó értéke, tőkeereje

A nagyvállalatoknak olyan beszállítóra van szükségük, **amely stabil pénzügyi háttérrel** rendelkezik, képes a szükséges technológiai-technikai és szervezeti fejlesztések finanszírozására.

Arról sem szabad elfeledkeznünk, hogy a beszállító gyakran felelősséggel tartozik az általa szállított termék minőségéért. Ez azt jelenti, hogy amennyiben ezzel kapcsolatosan minőségi problémák merülnek fel, a beszállító köteles a fogyasztó számára a kártérítést megfizetni.

### Készpénzforralmi háttér

A beszállító a vásárló részére bizonyos raktárkészletet tart fenn, illetve viseli az ezzel és a termék előállításával kapcsolatos összes költséget a számlák kifizetéséig. **A kifizetések határideje általában 30-90 nap** között mozog, amely azt jelenti, hogy a beszállítónak megfelelő készpénzzel kell rendelkezni a készletek finanszírozására, az ez idő alatt felmerülő kiadásai kifizetésére.<sup>8</sup>

### A vállalkozás hitelképessége

A beszállítás feltételeinek megteremtése vagy fenntartása komolyabb beruházásokat igényelhet. Ezért rendkívül fontos, hogy a vállalkozás **képes-e** szükség esetén **banki hitelt szerezni**. Ez attól függ, hogy a bank milyen minősítést ad a beszállító vállalkozásnak, amely meghatározza azt is, hogy a vállalkozás a hitelt milyen feltételekkel (pl. milyen kamattal, futamidővel, stb.) használhatja fel.

### Számviteli rendszer

A nagyvállalatok azt szeretnék látni, hogy a beszállító számviteli rendszere képes a termék előállításával és kapcsolatos összes költség és pénzügyi mozgás (pl. kifizetések) **nyomon követésére**. Azt is megkövetelik, hogy a rendszer tegye lehetővé, hogy a számlát az általuk megadott formában - pl. az általa meghatározott elszámolási egységekre bontva - kapják kézhez.

### Albeszállítói rendszerek

A nagyvállalatok számára az a fontos, hogy beszállítójuk olyan alvállalkozói körrel dolgozzék, amely biztosítja, hogy a vásárló számára a terméket **megfelelő minőségben és mennyiségben** szállítani tudja, olyan költségekkel, amelyek a vásárló számára a versenyképes árat garantálják.

### Üzleti partnerkapcsolatok

A nagyvállalatok olyan beszállítókkal szeretnek együttműködni, amelyek **stabil, megbízható partnernek** számítanak a vállalkozások körében.

### Innováció mértéke

A nagyvállalatok tudják, hogy beszállítóiknak egy percre sem szabad felhagyniuk a termék és technológiai fejlesztésekkel.

<sup>8</sup> Itt szeretnénk még megjegyezni, hogy a nagyvállalatok egy része áttért arra, hogy utalásait havonta egy alkalommal intézze. Amennyiben ilyen vállalat beszállítói szeretnénk lenni, érdemes mielőbb megtudni ennek időpontját, hogy a kifizetéseket tervezhessük.

A beszállító értékelésekor megvizsgálják, hogy mennyire van jelen az **innováció a vállalkozás életében**, mennyire széles körben foglalkoznak az alkalmazottak a korszerűsítés lehetőségeivel, milyen módon ösztönzi a vállalkozás alkalmazottait az ezzel kapcsolatos ötletek megfogalmazására, milyen az együttműködés a vállalkozás különböző részlegei között az ötletek megvalósításában.

A beszállítás folyamata szoros munkakapcsolatot és **bizalmi viszonyt** jelent a vásárló nagyvállalat és a beszállító között. Beleláthatnak egymás fejlesztési eredményeibe, ügyvitelébe, - megállapodástól függően - hozzáférhetnek egymás technológiai újításaihoz, üzleti adataihoz. A vásárlók szeretnék meggyőződni róla, hogy a beszállító a megszerzett információt üzleti titokként kezeli, és azt más vállalkozások (harmadik fél) számára nem adja át.

Az értékelés elsődleges szempontja, hogy a beszállító vállalkozás képes-e termékeit a vásárló által megadott csomagolásban és feliratozással (pl. vonalkóddal) ellátva értékesíteni.

**Titoktartás  
iránti  
elkötelezettség**

**Csomagolás,  
feliratozás  
minősége**

#### *Példa*

*A Dreher sörgyár jó ideje a nagy élelmiszeripari láncok megbízható hazai beszállítója. Termékei szállításához speciális raklapokat alkalmaz, azonban némely áruház csak az úgynevezett Euro-raklapokat fogadja el, így a sörgyár ezek esetében áttért erre a csomagolási módra. Néhány vásárlója csak egységcsomagban árusít sört. A Dreher törekszik arra, hogy vásárlói speciális igényeinek maradéktalanul megfeleljen, így az üveges kiszerelés helyett ezen áruházak részére egységcsomag formájában szállít.*

*A Naturfood Kft. a kereskedelmi láncoknak köszönhetően jelentős sikereket ért el, az elmúlt évtizedben a vállalkozás éves növekedése elérte az évi 15-30%-os növekedést. A cégre a Metro áruház is felfigyelt, ám termékeik forgalmazásához új, a megjelenéssel és forgalmazással kapcsolatos követelményeket fogalmazott meg, amelyek teljesítésére 40 napos határidőt adott. A Naturfood Kft. számára megérte, hogy a kemény követeléseket teljesítette, hiszen azóta forgalma éppen a Metro áruházakban való jelenlétének köszönhetően jelentősen megemelkedett.<sup>9</sup>*

A minőségi szempontok mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a szállítási határidő. A vásárló számára létfontosságú, hogy a beszállító a terméket a **megadott határidőre** és **helyre** megbízhatóan leszállítsa.

**Szállítási  
feltételek**

**A különböző szempontok súlya szektoronként változik.** A "STRATOS" nevű, nemzetközi projekt keretében tanulmány készült,

<sup>9</sup> Forrás: Figyelő

amely három iparágban - az elektronikai, konfekció- és élelmiszer feldolgozóiparban - 1135 kis- és középvállalkozás versenyképességét vizsgálta meg. A kutatók megállapították, hogy az egyes szektorokban a vállalkozások teljesítményének, piaci pozíciójának értékelésekor az egyes szempontok más és más súllyal esnek latba.

- Az **elektronikai iparban** kiemelt hangsúlyt kapnak a **technológiai adottságok és szolgáltatások** (tervezési háttér, szakmai segítség a szállítást megelőzően illetve szolgáltatások a szállítást követően). Kevesebb jelentőséget tulajdonítanak a költség és ártényezőnek, a vállalkozás forrás ellátottságának, a beszerzéseknek és a szállítás megbízhatóságának.
- A **konfekcióiparban** elsődleges szempont a **termék megjelenése** és az adott vállalkozásban megmutatózó **kreativitás**.
- Az **élelmiszer feldolgozóiparban** meghatározó tényezőnek számítanak az **elosztási csatornák, a termék minősége, a helyi elismertség és kiváló személyes kapcsolatok**. A másik két iparághoz viszonyítva kevésbé fontos a kreativitás és a termék konstrukciója.

### 2.7. A beszállítói elvárások összefoglalása

A beszállítóvá válás hosszas folyamat, a kapcsolatfelvételt követően akár 6-12 hónapig is eltarthat, amíg a nagyvállalat első megrendelése megérkezik. Ennek elérése alapos előkészületeket igényel:

**Helyzetértékelés**

**Megkeresés**

**Az ajánlat elkészítése**

**Tárgyalás**

**Folyamatos fejlesztés**

1. Értékeljük saját helyzetünket, állapítsuk meg, hogy lehetséges beszállítóként mennyire vagyunk versenyképesek az adott piacon!
2. Pontos határozzuk meg, hogy mit tudunk kínálni a nagyvállalatok részére és keressük vásárlóinkat
  - a marketing hagyományos eszközeinek segítségével (pl. nyomtatott tájékoztató anyagok) és
  - elektronikus úton, azaz használjuk bemutatkozásra az Internet adta lehetőségeket!
3. Készítsünk ajánlatot, amelyben részletesen ismertetjük a megajánlott terméket és szolgáltatásokat, ismertetjük az árat, az általunk vállalt szállítási feltételeket, és bemutatjuk, hogy vállalkozásunk készen áll a beszállításból adódó feladatok és kötelezettségek ellátására!
4. Kezdeményezzünk tárgyalásokat a beszállítói megállapodás pontos tartalmának tisztázása és a szerződés megfogalmazása érdekében!
5. A beszállítói pozíció megtartása és javítása érdekében fejlesszük folyamatosan vállalkozásunkat (minőség, termelékenység, konstrukció, stb.)!

*A következő fejezetekben ezeket a lépéseket fogjuk részletesebben bemutatni.*





### **3. A VERSENYKÉPESSÉG ÉRTÉKELÉSE**

## Értékelési módszerek

### 3.1. A fejezet bemutatása

E fejezet keretében megismerkedhetünk azokkal a módszerekkel, amelyek segítségével cégünk versenyképességét értékelhetjük, illetve a szükséges fejlesztéseket meghatározhatjuk.

### 3.2. A versenyképesség értékelése az első lépés a beszállítási stratégia kialakításában

#### 3.2.1. Az első helyzetértékelés

Nem válhatunk sikeres beszállítónak anélkül, hogy helyzetünket, céljainkat mindenekelőtt alaposan ne elemeznénk. Ennek számos formája lehet. A külső partnereink számára meggyőzőbb, ha elgondolásainkat írásba - stratégia, üzleti terv keretében - foglaljuk, banki finanszírozáshoz pedig egyenesen elengedhetetlen. Ha erre nincs módunk, esetleg korainak érezzük egy nagyobb dokumentum elkészítését, **elképzeléseinket** legalább a magunk számára **rögzítenünk kell**.

Ez azt jelenti, hogy meg kell határoznunk, hogy

- **kinek, milyen terméket, szolgáltatást és hogyan fogunk szállítani és**
- **ennek eléréséhez milyen lépésekre és erőforrásokra lesz szükségünk.**

#### 3.2.2. A versenyképesség elemzése

A vállalkozás versenyképességének értékelése során feltárjuk a vállalkozást érintő legfontosabb problémákat és lehetőségeket. Ennek keretében

- meghatározzuk az adott szektorban történő sikeres működés feltételeit (az ágazat mozgató erői);
- a versenytársakkal összevetésben elemezzük a vállalkozás gyengeségeit és erősségeit és
- összevetjük a vállalkozás teljesítményét azokkal a tényezőkkel, amelyek biztosítják, hogy egy vállalkozás az adott ágazatban sikeres lehessen.

## Az elemzés folyamata

### A versenyképesség elemzése

vállalkozásunkat viszonyítjuk	az elemzés során megvizsgáljuk	az elemzés eredménye
<b>1.) az ágazat mozgató erőihez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a piac jellemzőit</li> <li>○ az adott ágazat technológiai feltételeit</li> <li>○ a piaci versenyt</li> <li>○ az ágazat gazdasági struktúráját</li> <li>○ az említett területeken végbemenő és várható változásokat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ azok a feltételek, amelyeket teljesíteniünk kell, ha az adott ágazatban vállalkozásunkkal sikereket szeretnénk elérni.</li> </ul>
<b>2.) a versenytársakhoz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a vállalkozás forgalmát és piaci helyzetét</li> <li>○ a vállalkozás technológiai háttérét</li> <li>○ a vállalkozás gazdasági struktúráját</li> <li>○ a vállalkozás pénzügyi helyzetét</li> <li>○ a költségek nagyságát és jellegét</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ azok a problémák és lehetőségek, amelyekkel foglalkoznunk kell, ha vállalkozásunk versenyképességét szeretnénk megőrizni (feltételezve, hogy a külső környezet változatlan marad)</li> </ul>
<b>3.) a siker tényezőihez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a vállalkozás teljesítményét (erősségeit és gyengeségeit), és összevetjük azokkal a tényezőkkel, amelyek az ágazatban egy adott vállalkozás sikerét biztosítják</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a legfontosabb problémák és lehetőségek, amelyekre a közeljövőben koncentrálnunk kell</li> <li>○ javaslatok a problémák megoldására és a lehetőségek kihasználására</li> </ul>

Általában problémát okoz, hogy saját erősségeinket, gyengeségeinket és a valós versenyhelyzetet **objektívan** - szinte külső szemlélőként - **elemezzük**. Ennek elősegítésére sok, az elemzést szolgáló modell és kézikönyv született. A feladat elvégzésére számos megoldást alkalmazhatunk, a lényeg, hogy az értékelés objektív és számszerűsíthető legyen. A stratégiai előnyök elemzésének módszereit általában nagyobb vállalkozásokra alakították ki, legtöbbjüket azonban a valós igények szerint történő átalakításokkal a kisvállalkozások is használhatják. Bármelyiket választjuk is, általánosságban igaz, hogy az elemzés eredményének - terv formájában - a gyakorlatba történő átültetése rendkívül nehéz feladat.

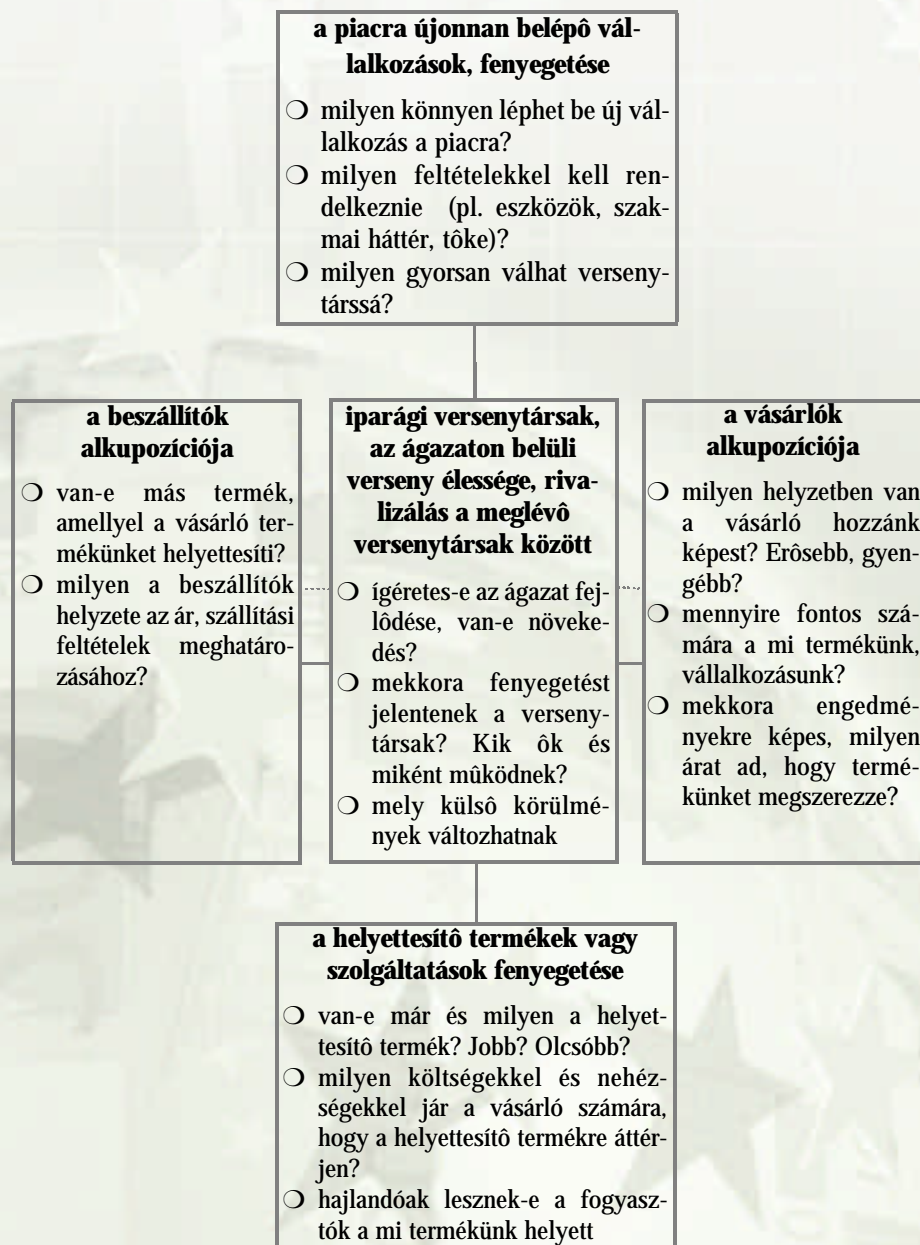
### Objektivitás

### 3.3. A stratégiai előnyök elemzése

Az ágazatok jövedelmezőségét alapvetően öt tényező befolyásolja: a belépési korlátok, a szállítók és vevők alkuereje, a helyettesítő termékek fenyegetése és az ágazaton belüli verseny. Fontos továbbá a növekedési kilátások elemzése is.

#### 3.3.1. Az iparági versenyt meghatározó erők

A Porter-féle modell az egyik legismertebb ágazat elemzésre használt módszer. Segítségével megvizsgálhatjuk, hogy vállalkozásunk versenyképességét miként befolyásolják a piacra belépő új szereplők, a vásárlók alkuereje illetve a szállítók alkuereje és azok a termékek/szolgáltatások, amelyeket a vevő sajátunk helyett választhat. Feltétlenül mérlegeljük az alábbiakat:



Az öt versenytényező együttesen szabja meg az iparágban a verseny élességét és a jövedelmezőséget.

Az elemzés során különösen figyeljünk oda az alábbiakra:

- határozzuk meg, hogy mely erők hatására **csökkenhet leginkább a profit**, illetve mely erők teszik lehetővé a vállalkozás nyereséges működését!
- ne feledjük, hogy az ágazat helyzetét **meghatározó erők folyamatosan változnak!**
- vizsgáljuk meg részletesen a kormányzati intézkedések, a gazdasági környezet és a technológia fejlődésének az ágazatra gyakorolt hatását!

**Fontos szempontok**

### 3.3.2. A SWOT elemzés

A második lépésben elvégzésre javasolt SWOT elemzés rendkívül széles körben elterjedt módszer. Segítségével felmérhetjük a vállalkozás piaci helyzetét és működési környezetét, és meghatározhatjuk az **erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket** (a vállalkozásra nézve fenyegető tényezőket).

Belső tényezők	Külső tényezők
<p><b>erősségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ azokat a pozitív tényezőket kell számba vennünk, amelyekről úgy gondoljuk, hogy vállalkozásunk esetében jól működnek, amely területeken jó eredményeket tudunk felmutatni.</li> <li>○ ezeket a tényezőket <b>befolyásolni tudjuk!</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Példa</i></p> <p><i>Az erősségek közé tartozhat a megfelelő szakmai háttér és tapasztalat, a piac (a vásárlók és fogyasztók) alapos ismerete és a vevőkkel kialakult jó kapcsolat, a jó reklámtevékenység, a fejlesztésekhez szükséges pénzeszközök megléte.</i></p>	<p><b>lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ azokat a külső adottságokat kell számba vennünk, amelyek előnyösen hatnak vállalkozásunk fejlődésére</li> <li>○ befolyásolni nem tudjuk ezeket a tényezőket, ám <b>építve rájuk kihasználhatjuk erősségeinket!</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Példa</i></p> <p><i>A lehetőségek közé tartozhat a piac megnövekedett érdeklődése a termékünk szolgáltatásunk iránt, új vevők megszerzése, új piacokra való bejutás, együttműködés más vállalkozásokkal.</i></p>
<p><b>gyengeségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ azokat a tényezőket kell számba vennünk, amelyek nem működnek jól, gátolják vállalkozásunk működését, fejlődését.</li> <li>○ ezeket a tényezőket <b>tudjuk befolyásolni, és javíthatjuk a vállalkozás helyzetét.</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Példa</i></p> <p><i>A gyengeségek közé tartozhat a koncepció, stratégiai elképzelések hiánya, a szakmai ismeretek, szaktudás hiánya, a képzett alkalmazottak eltávozása, a gyenge marketing vagy értékesítési tevékenység, a nem kellőképpen ápolott ügyfélkapcsolatok.</i></p>	<p><b>veszélyek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ azokat a külső adottságokat kell számba vennünk, amelyek korlátot szabhatnak vállalkozásunk fejlődésének.</li> <li>○ bár ezeket a tényezőket nem tudjuk befolyásolni, pontosan ismernünk kell őket, hogy lehetőség szerint <b>hárítsuk vagy a hatásukat tompítani tudjuk.</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Példa</i></p> <p><i>A veszélyek közé tartozhat a kereslet visszaesése, esetleg alacsony szinten maradása, a versenytársak megjelenése (különösen, ha kedvezőbb helyzetben vannak), a szabályozók kedvezőtlen változása.</i></p>

**Belső tényezők**

A belső tényezők elemzésekor ne felejtjük el számba venni:

- a **termék** jellemzőit és főbb mutatóit, pl. milyen a piaci részesedése, mekkora mennyiséget tudunk belőle értékesíteni, mennyire nyereséges a termék stb.;
- az **árképzés** módszereit, az árban érvényesülő költségeket, az ár versenyképességét;
- a vállalkozás teljes **szervezetének** és különböző egységeinek működését és hatékonyságát - pl. a termékfejlesztés, termelés, marketing, értékesítés, szállítás stb.;
- a vállalkozás **technológiai háttérét**, a versenytársak adottságaival és az ágazati elvárásokkal való összevetésben,
- az ügyfelekkel való kapcsolattartást, az **ügyfélszolgálat** működését, az ügyfelek megelégedettségét;
- a **pénzügyi és költségmutatókat**.

**Külső tényezők**

A lehetőségek és veszélyek vonatkozásában meg kell vizsgálnunk:

- a vállalkozás működésére visszaható **politikai, gazdasági és társadalmi tényezőket**, a jogi szabályozókat;
- a **piac** és ezen belül is az általunk megcélzott piaci szegmens **jellemzőit**, a piacon végbemenő trendeket, folyamatokat;
- a vállalkozás **az adott ágazatban betöltött szerepét**,
- a vállalkozás termékének/szolgáltatásának **fogyasztóit** (igények, viselkedés, vásárlóerő stb.) és
- a **versenytársak** termékeit, szervezetük működését.

Bár a SWOT elemzés keretében vizsgált tényezők jellege, nagyságrendje, a vizsgálat mélysége nagymértékben függ az adott vállalkozás méretétől, felépítésétől illetve termékeitől/szolgáltatásaitól, az alaposan elvégzett elemzés minden esetben megfelelő **támpontot nyújt** a vállalkozás valós piaci helyzetének értékeléséhez.

### 3.3.3. Az összehasonlítások elvégzése

A harmadik lépésben kerül sor a teljesítmény és a siker kulcs tényezőinek összehasonlítására, a vállalkozás előtt álló lehetőségek elemzésére. Ennek alapján leszünk képesek **beszállítói stratégiánk megfogalmazására** és a szükséges lépések megtervezésére.

**Stratégia  
előkészítése**

*Példa*  
*Ipari vállalat által végzett alternatíva értékelés*

	Átlag	A termék eladása a legnyereségesebb területen	Külföldi nyersanyag behozatala	Eladott mennyiség növelése	A termék/profil módosítása
A termék átlagára	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
Nyersanyag ára	<b>7.5</b>	<b>7.5</b>	<b>2</b>	<b>7.5</b>	<b>7.5</b>
Különbözet	<b>7.5</b>	<b>8.5</b>	<b>13</b>	<b>7.5</b>	<b>4.5</b>
Feldolgozási költség	<b>2</b>	<b>1.5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Szállítási költség	<b>1</b>	<b>0.5</b>	<b>1</b>	<b>0.5</b>	<b>1</b>
Marketing kiadások	<b>2.5</b>	<b>0.25</b>	<b>2.5</b>	<b>0.5</b>	<b>2.5</b>
Árrés	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7.5</b>	<b>5.55</b>	<b>1</b>

### 3.3.4. Az értékelés eredménye

Az értékelés eredményeként és a beszállítóra válásra történő felkészülés elősegítése érdekében cselekvési tervet kell megfogalmaznunk. A legegyszerűbb, ha azzal kezdjük, hogy **honnan hová akarunk eljutni**. Ezt követően meg kell határoznunk, hogy

- milyen konkrét (azaz rövid távú) **célokat** akarunk elérni;
- ehhez milyen feladatok, **tevékenységek** szükségesek és
- ezeket a feladatokat milyen eredménnyel, milyen **határidőre** tudjuk elvégezni.

**Cselekvési terv  
összeállítása**

## *Példa*

### *Végrehajtási terv*





### 3.4. Minőségmenedzsmentre épülő teljesítményértékelés

A minőségügyi követelmények megtartásának értékelésére ma már számos modell létezik. A nagyvállalatok egy része elfogadja ezeket a minőségértékelési rendszereket, **számos vásárló azonban saját követelményrendszert alakított ki**. Ez utóbbiak csak akkor adnak megrendelést a beszállítani kívánó vállalkozásoknak, ha azok megfelelnek az általuk támasztott követelményeknek.

Mielőtt eldöntenénk, hogy melyik módszer segítségével fogjuk vállalkozásunkat értékelni, **feltétlenül tájékozódjunk a vásárlók elvárásairól**, vagyis arról, hogy melyik minőségügyi értékelő rendszert (szabványokat) fogadják el. Elvárásaikat a nagyvállalatok írott kézikönyv formájában összegzik, melyet érdemes tanulmányoznunk.

#### 3.4.1. Baldrige modell

Az első minőségi modellt az Egyesült Államokban Malcolm Baldrige fejlesztette ki és elsősorban az észak-amerikai kontinensen terjedt el széles körben. Célja, hogy segítséget nyújtson a vállalkozások számára versenyképességük növeléséhez, azaz a fogyasztók, a piac számára nyújtott érték növeléséhez és a szervezet hatékonyságának, kapacitásának fejlesztéséhez. A Baldrige modell segítségével az alábbi hét mutató alapján végezhetjük el vállalkozásunk teljesítményének értékelését.

**1.) a vállalkozás vezetése:** a vállalkozás vezetése mennyiben nyújt garanciát a kiemelkedő teljesítményhez, nyújt stratégiai iránymutatást, és keresi a vállalkozás számára a jövőbeli lehetőségeket? (125 pont)

**2.) stratégiai tervezés:** milyen folyamat előzte meg a vállalkozás stratégiájának megfogalmazását (milyen súllyal kerültek mérlegelésre a piaci igényei, a versenytársak, a vállalkozás erőforrásai és kapacitása), és miként történik a stratégia végrehajtása? (85 pont)

**3.) fogyasztó- és piacorientáltság:** miként méri fel a vállalkozás a fogyasztók és a piac igényeit, milyen kapcsolatokat épített ki a fogyasztókkal, és hogyan követi nyomon elégedettségüket? (85 pont)

**4.) információ és elemzés:** megfelelő alapként szolgál-e a teljesítményértékelő rendszer teljesítmény méréséhez? Milyen módon elemzi a vállalkozás a rendelkezésre álló adatokat és információkat a működés értékeléséhez, a tervezéshez és a napi irányításhoz? (85 pont)

**A vásárló minőségügyi rendszere**

**Cél a szervezeti hatékonyság növelése**

**5.) emberi erőforrás központú szemlélet:** képes-e a vállalkozás alkalmazottai részére olyan feltételeket teremteni, amelyek biztosítják a kezdeményező készséget, kreatív hozzáállást, rugalmasságot, együttműködési készséget és a feladatok a vállalkozás igényei szerint történő elvégzését? (85 pont)

**6.) folyamatirányítás:** mennyiben érvényesülnek a tervezés során a változó piaci igények, a technológiai, minőségügyi szempontok, korábbi tapasztalatok? Milyen módon biztosítja a vállalkozás a termelés és szállítás sikerességét? Milyen mutatók alapján<sup>10</sup> figyeli és értékeli a vállalkozás alvállalkozói teljesítményét, és miként gondoskodik róla, hogy *együttesen* képesek legyenek a piaci igényeknek megfelelni? (85 pont)

**7.) üzleti eredmények:** miként ítélik meg a vállalkozás nyújtotta termék/szolgáltatást az ügyfelek és a piac egyéb szereplői, milyen teljesítményt tükröznek a vállalkozás legfontosabb, a működéssel kapcsolatos és pénzügyi mutatói? (450 pont)

A követelményeket teljesítő vállalkozások között 1987 óta évente kiosztják a Malcolm Baldrige Díjat.

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapon találhat: [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

### 3.4.2. Az EFQM<sup>11</sup> (Minőségmenedzsment Európai Alapítvány) minőségi modell

#### Módszertani segítség

A Minőségmenedzsment Európai Alapítvány célja, hogy módszertani segítséget nyújtson a minőség iránt elkötelezett szervezetek számára annak érdekében, hogy megteremthessék a magas színvonalú szervezeti működés hosszú távú kereteit.

#### Az EFQM modell

Az EFQM által kidolgozott és elsősorban Európában elterjedt modell<sup>12</sup> meglehetősen nagy rugalmasságot biztosít, teljesítményük javításának elősegítésére egyaránt használhatják kisebb szervezetek és nagyobb cégek.

#### Szemponatok

A modell alkalmazása kiváló lehetőséget nyújt vállalkozásunk teljes körű átvilágítására. Az alábbi kilenc kérdéskör alapos elemzése révén meghatározhatjuk vállalkozásunk erősségeit és azokat a területeket is, amelyek további fejlesztésekre szorulnak:

<sup>10</sup> A legfontosabb, általánosságban használt mutatók a minőség, megbízhatóság, időben történő szállítás és ár.

<sup>11</sup> Eredeti, angol elnevezése: European Foundation for Quality Management  
Az EFQM díjat először 1992-ben adták át.

**1.) a vállalkozás vezetése:** milyen módon teremti meg és biztosítja a vállalkozás vezetése a hatékony működés feltételeit? (10%)

**2.) a vállalkozás stratégiája:** képes-e a vállalkozás a kitűzött stratégiai célokat elérni úgy, hogy egyúttal az érdekeltek (tulajdonosok, vásárlók, fogyasztók) meglegedését is biztosítja? (8%)

**3.) alkalmazottak:** képes-e a vállalkozás vezetése olyan feltételeket teremteni, amelyek garantálják az alkalmazottak elkötelezettségét és a bennük lévő potenciál teljes kiaknázását? (9%)

**4.) partnerek és erőforrások:** milyen módon működik együtt a vállalkozás üzleti partnereivel, és miként gazdálkodik erőforrásaival annak érdekében, hogy hatékonyan működjön, és célkitűzéseit teljesíteni tudja? (9%)

**5.) munkafolyamatok:** mennyiben garantálja a munkafolyamatok megtervezése és irányítása a célok elérését, az érdekeltek elégedettségének kivívását? (14%)

**6.) ügyfelek körében elért eredmények:** milyen eredményeket ért el a vállalkozás ügyfelei körében, mind a fogadtatás vonatkozásában, mind a tényleges mutatók alapján? (20%)

**7.) alkalmazotti körben elért eredmények:** milyen eredményeket ért el a vállalkozás alkalmazottai körében, mind a fogadtatás vonatkozásában, mind a tényleges mutatók alakulása alapján? (9%)

**8.) társadalmi eredmények** milyen eredményeket ért el a vállalkozás működésének szűkebb (helyi) és szélesebb (regionális, országos, esetleg nemzetközi) értelemben vett társadalmi közegében? (6%)

**9.) legfontosabb teljesítmény mutatók:** miként alakult a vállalkozás teljesítménye a célkitűzésekkel összevetésben? (15%):

Az EFQM 1992 óta kiosztja az **Európai Minőségi Díjat** az évente meghirdetett versenyen legkitűnőbbnek tartott vállalkozások között. Erre a megmérettetésre a nemzeti díjazottak pályázhatnak. Tavaly első alkalommal fordult elő a díj történetében, hogy egyszerre négy magyar vállalat (valamennyien a Nemzeti Minőség Díj korábbi nyertesei) is a döntőbe jutott, illetve az egyik díjat is magyar vállalat hozta el.

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapon találhat: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

<sup>12</sup>A magyar Nemzeti Minőségdíj az európai minőségdíj követelmény rendszerén alapul, nem a termék vagy szolgáltatás minőségét díjazza, hanem az egész szervezet tevékenységét. Minden évben a minőség világ napján – november 6-án – kerül átadásra 1996, az alapítás óta, négy vállalati kategóriában.

### Közvetlen gazdasági hatás

#### 3.4.3. Nemzeti Minőségi Díj

A Nemzeti Minőségi Díjat - az Európai Minőségi Díj mintájára - Magyarországon 1996-ban hívta életre a Gazdasági Minisztérium jogelőd szervezete, gazdája a Minőségfejlesztési Központ. A tapasztalatok szerint a díj elnyerése nagymértékben javítja a vállalkozás piaci helyzetét, mert olyan **elismerést jelent, melyet megnövekedett számú megrendelés követ.** Ugyanis garanciát jelent a vásárló számára, hogy a termék vagy a szolgáltatás magas minősége mellett a szállító vállalkozás egész szervezetének munkája is kiváló értékelést kapott.

### Cél: azonos minőség

#### 3.4.4. ISO

Az első ízben 1987-ben megfogalmazott ISO szabványok célja annak elősegítése volt, hogy a fogyasztó egy adott terméket/szolgáltatást a vásárlás helyétől és időpontjától függetlenül **azonos minőségben** kapjon meg. A szabványoknak való megfelelés garantálja a fogyasztó igényeinek és követelményeinek teljesülését és ezáltal elégedettségét, és javítja a termék/szolgáltatás helyzetét a nemzetközi piacokon is. Ennek köszönhetően az ISO elterjedése rendkívül gyors és versenyképességük megőrzése érdekében mind a multinacionális, mind a hazai nagyvállalatok megkövetelik alvállalkozóiktól az ISO tanúsítást.

### Minőségbiztosítási rendszer kialakítása

Ehhez a vállalkozásnak mindenekelőtt ki kell alakítani saját minőségirányítási rendszerét, amely magában foglalja a minőség elérése és fenntartása érdekében használandó

- szervezeti felépítést;
- a rendszer működtetésével kapcsolatos pontos felelősségeket;
- az eljárásokat;
- a folyamatok részletes leírását és
- erőforrásokat.

A rendszer végső célja, hogy a szervezet a minőség iránt minden szempontból elkötelezett módon működjék, törekedjen teljesítménye - termékei, szolgáltatásai, eljárások és folyamatok - **folyamatos javítására.**

### Folyamatos tökéletesítés

A jelenleg érvényben lévő ISO 9000 egy minőségtanúsítási "családot" jelent. Az ISO 9001 a tervezéssel és gyártással egyaránt foglalkozó vállalkozásokra, az ISO 9002 a csak gyártással foglalkozó vállalkozásokra vonatkozik.

A jelenleg érvényben lévő szabványrendszer az alábbi területeken fogalmaz meg részletes követelményeket:

- a vezetés felelőssége (a minőségügyi rendszer szempontjából)
- a minőségügyi rendszer
- a szerződések átvizsgálása
- a tervezés szabályozása
- a dokumentációkezelés szabályozása
- beszerzés (beszállítók, alvállalkozók)
- a megrendelő által beszállított termékek
- termékazonosítás illetve nyomon követhetőség
- folyamatszabályozás
- ellenőrzés és vizsgálat (tesztelés)
- ellenőrző és vizsgáló berendezések, eszközök
- ellenőrzött illetve vizsgált állapot
- nem megfelelő termékek kezelése
- helyesbítő és megelőző intézkedések
- tárolás, kezelés, szállítás
- minőséggel kapcsolatos feljegyzések, dokumentumok
- belső minőségi auditálások
- oktatás, képzés
- vevőszolgálat
- statisztikai módszerek

Az ISO 9000:2000 magyar szabványként a tervek szerint 2001-ben jelenik meg. Valamennyi eddigi követelmény megtartása mellett a rendszer új követelményekkel gazdagodik. Átemeli a teljes körű minőségbiztosítás néhány elemét, a korábbiaknál **jóval nagyobb hangsúlyt kap a vevő központú és a folyamat irányult szemlélet.**

### 3.4.5. A QS minőségbiztosítási rendszer

A QS minőségbiztosítási rendszert kizárólag az **autóipari vállalkozások** alkalmazzák. A szabványban eredetileg a három nagy autóipari cég, a Chrysler, a General Motors és a Ford állapodott meg 1994-ben, és csak azokat a vállalkozásokat fogadják el beszállítóiknak, amelyek a QS 9000 minőségi követelményeknek megfelelnek.

#### *Példa*

*A Suzuki nyilatkozata szerint a lehetséges hazai beszállítók körét igen jelentősen csökkentette az a tény, hogy kevesen rendelkeztek az amerikai minőségbiztosítási szabványnak megfelelő QS 9000 audit-tal.<sup>13</sup>*

**Szabályozott területek**

**Új szempontok**

**Autóipari vállalkozások minősítése**

<sup>13</sup> Figyelő, 1999. április 22.

**Környezeti  
tudatosság**

#### **3.4.6. KIR (Környezetvédelmi Irányítási Rendszer) 14000**

Ez az új szabvány a vállalkozások **környezetvédelmi elkötelezettségének** értékelésére alkalmas és az ehhez kapcsolódó külső és belső ellenőrzési folyamatokat szabályozza. A tanúsítvány megszerzésének előfeltétele, hogy a vállalkozás átvilágítsa a környezetvédelmi szempontból érintett területeket, és elkészítse az esetleges hiányosságok pótlását, a folyamatok javítását célzó akciótervét. (Részletesebben lásd a 9. 9. pontot!)

**Költség-  
csökkentés,  
mint stratégia**

#### **3.5. Az összköltségben mutatkozó előny**

Az összköltség csökkentése az iparban tevékenykedő vállalkozások számára középtávon továbbra is az egyik leggyakrabban alkalmazott stratégiai elem marad.

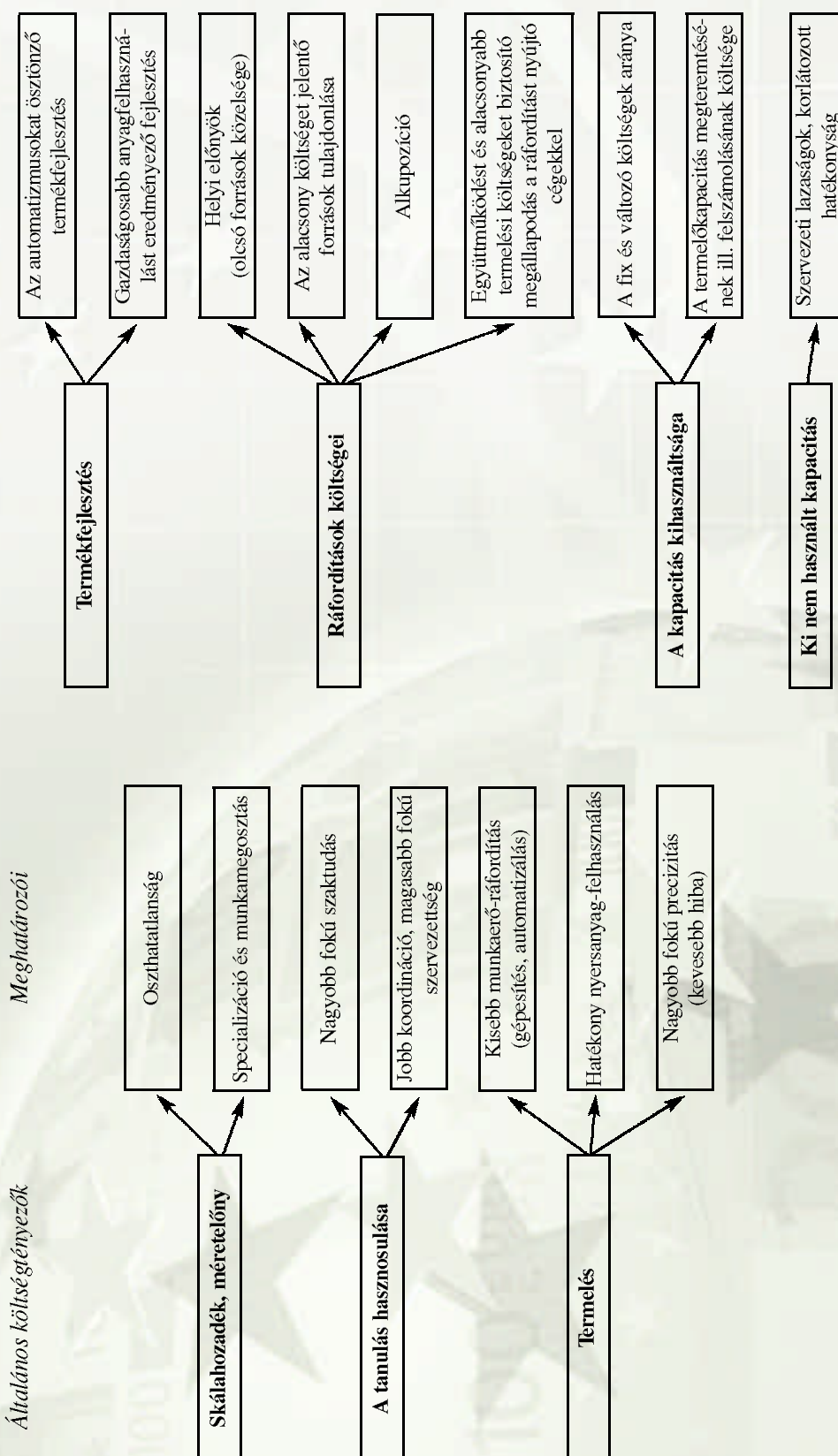
A **költségelőny számos forrásból** - így pl. technológia, konstrukció, a ráfordítások költsége, a kapacitás kihasználása stb. - **származhat**, melyeket költségelemeknek nevezünk.

A költség összehasonlításoknak a termék/szolgáltatás **teljes életciklusára** vonatkoztatott összköltségen kell alapulniuk, amely a vásárló számára a **legmagasabb gazdasági előnyt** nyújtja.

A legalacsonyabb összköltség számításakor a vásárló a termékkel kapcsolatos, a **beszállítás teljes folyamata során keletkezett összes költséget** figyelembe veszi.

## Az összköltség, mint előny

Az összköltség az iparban működő beszállítók számára középtávon a versenystratégia meghatározó tényezője marad. A költségek csökkentésének számos forrása lehet, melyeket költségtenyezőknek nevezünk.









## **4. BESZÁLLÍTÓI LEHETŐSÉGEK MEGTALÁLÁSA**

**Megfelelő  
lehetőségek  
megtalálása**

**Az alváll-  
alkozás  
előnyei**

**Hazai beszá-  
lítás értéke  
alacsony**

#### 4.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy a vállalkozók számára tájékoztatást adjunk azokról a módszerekről, amelyek segítségével megkereshetik a cégük számára megfelelő beszállítói lehetőségeket.

#### 4.2. A hosszú távú beszállítói lehetőségek megtalálása

Az alvállalkozóvá válás - a nyilvánvaló kötelezettségek, mint a megfelelő minőségben, megfelelő időben és a megfelelő helyre történő szállítás mellett - rendkívül sok lehetőséget nyújt vállalkozásunk számára. Lehetővé teszi, hogy

- a meglévő, **hagyományos piacainkon növeljük részesedésünket**, vagy termékünkkel, szolgáltatásunkkal **új piacon jelenjünk meg**;
- vásárlónktól **rendszeres megrendeléseket** kapjunk;
- részt vegyünk a vásárló által szervezett képzési programokon, **hozzájuthatunk a nagyvállalat által megszerzett tudáshoz**, szakmai ismeretekhez.

Biztosítanunk kell, hogy a vállalkozás által előállított termék/szolgáltatás állandó minőséget képviseljen, és megfeleljen a magasabb minőséget eredményező, EU előírások szerinti szabványoknak. Az alvállalkozóvá válás jó alkalmat nyújt vállalkozásunk számára az EU csatlakozásra való felkészülésben is!

#### 4.3. A magyar beszállítók piaci lehetőségei

1998 folyamán a British Know How Fund segítségével átfogó felmérés készült a magyarországi vállalkozók alvállalkozói lehetőségeiről. Az elemzést végző szakértők közel 30, elsősorban az **autóipari és elektronikai ágazatban** működő multinacionális és hazai nagyvállalatot kerestek meg, hogy igényeiket, elvárásaikat és a magyar vállalkozások beszállítói lehetőségeit feltérképezzék.

A megkérdezett nagyvállalatok összes vásárlásainak értéke meghaladta az évi 239 milliárd forintot. Elgondolkodtató azonban, hogy **beszerzéseik 13%-át** - azaz 30 milliárd forint értékű árut - **szereznek csak be magyarországi kis- és közepes vállalkozásoktól**, holott a teljes alvállalkozói kör 37%-át képviselik hazai cégek.

A felmérés megállapította, hogy az elektronikai és autóiparban egy-egy nagyobb alvállalkozó átlagosan évi 450.000 termék szállítására kaphat megrendelést. Ugyanakkor a magyar alvállalkozótól vásárolt termékek értéke csak 18067 millió forint, amely jelzi, hogy a nagy **vásárlók elsősorban alacsony hozzáadott értékű terméket vásárolnak magyar beszállítóiktól.**

Számos nagy cég (pl. Sony, Samsung, Knorr Bremse, Visteon, Audi, IBM) jelezte, hogy **nagyobb mértékben kíván magyar beszállítókra támaszkodni!**

Más cégek arról nyilatkoztak, hogy magyar alvállalkozóik számára **lehetőség nyílik arra is, hogy a nagyvállalat külföldi egységeinek is szállítsanak.**

A korábban említett felmérés keretében megkérdezett nagyvállalatok megerősítették, hogy beszállítóik értékelésére szigorú szempontrendszert alkalmaznak. A cégek a minőség, ár és megbízható szállítás mellett az alábbi szempontokat veszik elsősorban figyelembe:

- **rendelkezésre áll-e** a vállalkozás a szerződés szerinti és az előre nem látott, sürgős megrendelése teljesítésére;
- a vállalkozás **hozzállása** a beszállításból adódó feladatok ellátásához;
- a vállalkozás által használt nyers- és egyéb anyagok **beszerzési forrásának** megbízhatósága;
- **rugalmasság** a szállítási feltételek vonatkozásában;
- a vállalkozás irányításának módja, a **vezetés felkészültsége**;
- a vállalkozás **ügyfélköre**, az **ügyfélkapcsolatok** ápolásának módja, színvonala;
- a vállalkozás informatikai háttere, **számítógép alkalmazása** a vállalkozás működésében;
- a vállalkozás **pénzügyi háttere**, stabilitása és
- a vállalkozás által - a termékhez kapcsolódóan nyújtott - **szolgáltatások** köre, színvonala.

A hazai vállalkozások gyakran úgy érzik, hogy ajánlataikat a megajánlott ár nagysága, kapacitásbeli korlátok, minőségügyi hiányosságok vagy megfelelő pénzügyi háttér hiányában veszítik el.

A fenti nagyvállalatok úgy látják, hogy ennél összetettebb kérdésről van szó, és ennél jóval szélesebb körű **problémák** akadályozzák a beszállítói megállapodásokat.

**Perspektívák**

**Értékelési szempontok**

**Akadályok**

Többek között az alábbiakat említették:

- **rugalmatlanság**
- **hiányosságok a minőség és szállítás területén**
- **idegen nyelv ismeretének hiánya**
- **a megfelelő számítógépes háttér hiánya**
- **a megfelelő üzleti szemlélet hiánya**
- **a korszerűsítések elmaradása, elavult technológiai háttér**
- **alacsony szervezeti hatékonyság**
- **a minőség központú szemlélet, a minőségügyi ellenőrzések hiánya**
- **a vállalkozói és vezetői készségek még további fejlesztésre szorulnak**
- **az üzleti tervezés hiánya**
- **tőkeerő, pénzügyi stabilitás hiánya.**

#### **Stratégiai termék/ Szolgáltatás**

A felmérés azt is megerősítette, hogy a hazai alvállalkozók hosszú távon csak akkor fogják tudni pozícióikat megőrizni, ha képesek lesznek a vásárlók számára **stratégiai termékeket és szolgáltatásokat szállítani.**

Stratégiai jellegű az a termék vagy szolgáltatás, **amely nélkül a vásárló magyarországi tevékenységét nem lenne képes sikeresen folytatni.** Jelentőségüknél fogva általában **kevésbé képezi ártárgyalások és alkuk tárgyát,** mint az általános jellegű (sztenderd) termékek és szolgáltatások.

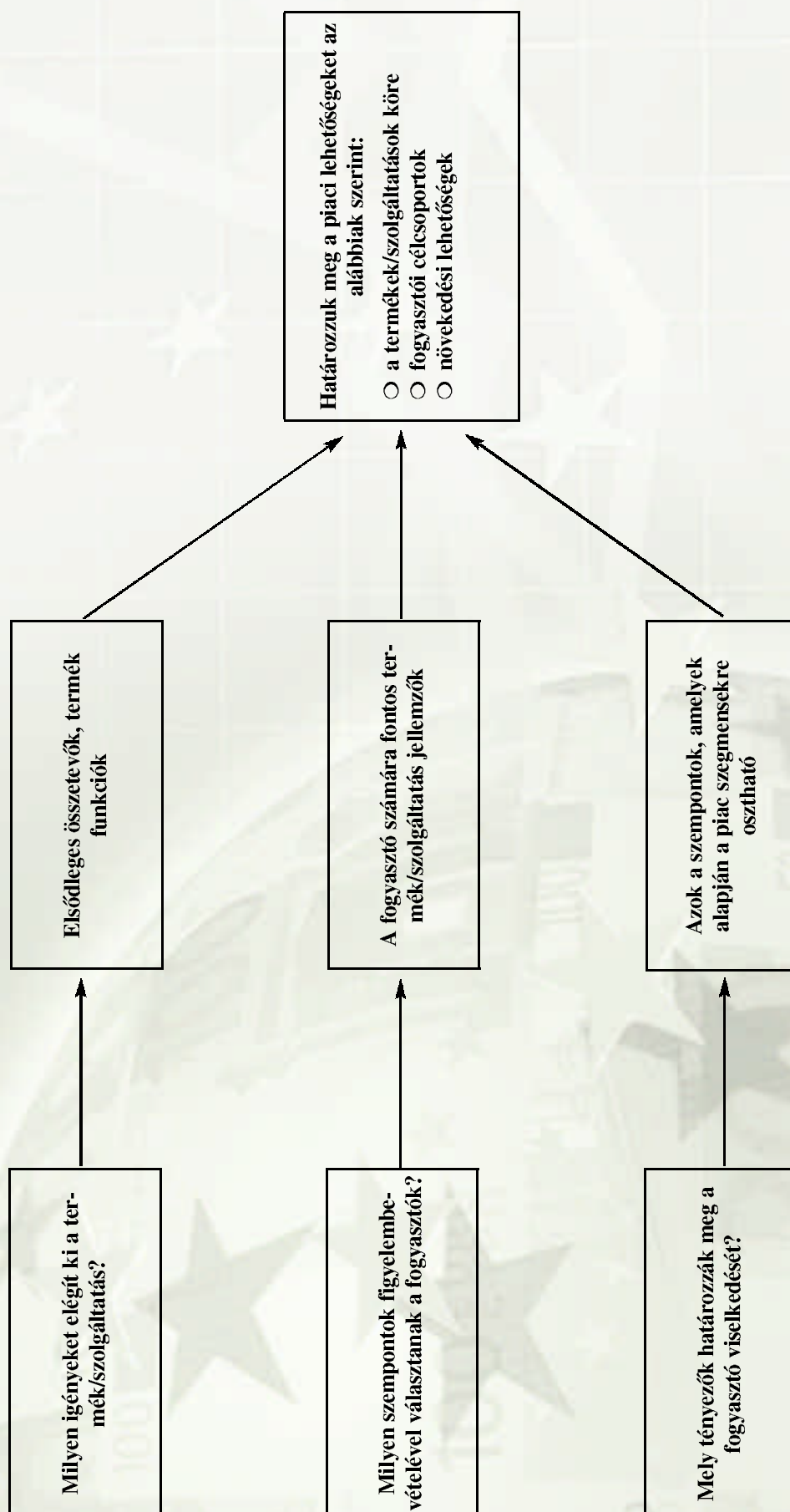
#### **Hazai beszállítás profilja**

A megkérdezett nagy vásárlók a stratégiai termékeknek és szolgáltatásoknak jelenleg csak 50%-át szerzik be hazai vállalkozásoktól. Magyar beszállítóik jelenleg többnyire alacsony műszaki színvonalú, alacsony hozzáadott értékű termékeket gyártanak számukra. A külföldi vegyes-, vagy teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalatok műszakilag bonyolultabb, magas termelési értéket képviselő alkatrészeket készítenek. **A beszállítói pozíció elnyeréséért a magyar vállalkozásoknak a világpiaci követelményeknek kell megfelelniük** - a nagyvállalatok globális beszerzési stratégiájának köszönhetően.

Az alvállalkozóvá váláshoz elengedhetetlen a piaci lehetőségek mielőbbi, pontos felmérése!

#### 4.4. A piaci lehetőségek meghatározása

Hogyan befolyásolják a piaci lehetőségeket a fogyasztók?



## A termék elemzése

Figyeljük meg, hogy a termék jellemzői sokszor legalább olyan fontos szempontot jelentenek, mint a termék ára!

<p><b>A termék jellemzői</b></p>	<p><b>Cement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> ár</li> <li><input type="radio"/> kapható legyen zsákos ki-szerelésben</li> <li><input type="radio"/> mennyiben felel meg a vásárló kívánalmainak (specifikáció)?</li> <li><input type="radio"/> milyen hamar szárad meg?</li> </ul>	<p><b>Gépekhez szükséges eszközök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> ár</li> <li><input type="radio"/> precizitás és a termék későbbi gyártásának helyzete</li> <li><input type="radio"/> a termék élettartama</li> <li><input type="radio"/> a pótlás lehetősége</li> <li><input type="radio"/> mennyire könnyű a termék használata?</li> </ul>	<p><b>Autógumi</b></p> <p><i>az autót gyártó cég számára:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> ár</li> <li><input type="radio"/> teljesítmény</li> <li><input type="radio"/> mennyiben felel meg a gyártó kívánalmainak (specifikáció)?</li> </ul> <p><i>az autó tulajdonosa számára:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> milyen gumit lehet kapni, amikor újat kell venni?</li> <li><input type="radio"/> milyen gumi volt az autón?</li> <li><input type="radio"/> a termék biztonságossága</li> </ul>
<p><b>A termékhez kapcsolódó szolgáltatások</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> szállítás</li> <li><input type="radio"/> nemzetközileg is elfogadott minőségbiztosítási rendszer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> szállítási határidők</li> <li><input type="radio"/> pótalkatrészek elérhetősége</li> <li><input type="radio"/> teljes dokumentáció</li> <li><input type="radio"/> szervízszoolgáltatás, segítség a problémák megoldásában</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> szállítási határidők</li> </ul>

A piacelemzésnek több dimenziója van, az elemzés során vizsgáljuk

- a mennyiség és eladások növekedését
  - termék/szolgáltatás szerint;
  - az adott piaci szegmensen belül;
  - az adott térségben és
  - a versenytársakkal összevetésben
- a piaci részesedést és az értékesítés mennyiségét eladási csatornánként, azaz elemezzük
  - a nagykereskedelmi értékesítést;
  - a kiskereskedelmi értékesítést és
  - az ügynökök által bonyolított eladásokat.
- az árat és árrést;
- az értékesítés alakulását az év különböző időszakában és
- a helyettesítő termékek eladási mutatóit.

**A piacelemzés dimenziói**

#### 4.5. Információszerzési lehetőségek

Regisztráltassuk a céget valamely beszállítói program keretében! A Gazdasági Minisztérium az elmúlt években jelentős támogatást nyújtott a beszállítóvá válni kívánó kis- és közepes vállalkozások információval, tájékoztató anyagokkal történő ellátására.

**Regisztráció**

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapon találhat: [www.gm.hu](http://www.gm.hu)

#### Üzleti információ

Akár nyersanyagforrást, akár beszállítandó termékeink, szolgáltatásunk értékesítéséhez vásárlót keresünk, mindenekelőtt szerezzük be az adott terület **katalógusait** (KOMPASS, Dun&Bradstreet, stb.) és nézzünk körül a hazai és nemzetközi **adatbázisokban** is. Amennyiben egy adott vagy több cégről részletesebb információra lenne szükségünk, forduljunk valamelyik céginformációt szolgáltató vállalkozáshoz, illetve a cégek alapadatai megtekinthetők a Cégbíróságon is!

**Katalógusok, adatbázisok**

Emlékeztető

A cégtárak egy része ma már Interneten is elérhető, további információt az alábbi honlapon találhat: [www.opten.hu](http://www.opten.hu), [www.compalmanach.hu](http://www.compalmanach.hu)

## Szervezetek

A katalógusokról, adatbázisokról és céginformáció-szerzési lehetőségekről való tájékozódás végett vegyük fel a kapcsolatot a vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szervezetekkel:

- **Magyar Kereskedelemfejlesztési és Befektetési Kht. és regionális irodái**
- **a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a helyi vállalkozói központok**
- **a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és megyei szervezetei**
- **a Magyar Agrárkamara és megyei szervezetei**
- **az országos érdekképviselők és helyi szervezeteik - IPOSZ, OKISZ, VOSZ, stb.**
- **az ágazatunkat érintő legfontosabb szakmai szövetségek**
- **a klaszterek mellett működő, a vásárlók igényeivel és a beszállítók kínálatának összehangolásával foglalkozó irodák**

A nemzetközi lehetőségek illetve előírások végett keressük meg az **Euro-Info Központot!**<sup>14</sup>

Az elmúlt években az elektronikus úton megszerezhető információk köre robbanásszerűen szélesedett ki. Éljük az **Internet** adta lehetőségekkel! Rendszeresen keressük fel a nagy cégek honlapjait, beszerzési oldalait! Ha végképp elveszettnek érezzük magunkat a világhálón, használjuk valamelyik kereső rendszert, pl. Altavizsla. (További információ végett lásd az 5. fejezetet!)

## Keresés az interneten

Kiindulásként, egyszerűbb adatok megszerzésére használhatjuk a Yellow Pages és hasonló kiadványokat is!

## Kiállítás, vásár, üzletember találkozó

## Kiállítások

Résztevőként kötelező, kiállítóként ajánlatos minél több hazai - és lehetőség szerint nemzetközi - kiállításon, vásáron részt venni. Ezzel kapcsolatosan hasznos információ található az ITDH, a kamarák és nagyobb kiállítás szervező cégek honlapjain ([www.hungexpo.hu](http://www.hungexpo.hu)).

<sup>14</sup> E szervezetek elérhetőségét, pontos adatait a 11. fejezet tartalmazza



Emellett

- figyeljük a napilapokban, szaklapokban, rádióban és televízióban megjelenő hirdetéseket!
- napjainkban egyre fontosabb a vállalkozások közötti hálózatok kialakítása, keressünk meg hasonló vállalkozásokat az ismeretek és tapasztalatok megosztása végett!

**Hirdetések**

**Információ-  
csere**

#### **4.6. Európai Unió kezdeményezések az alvállalkozások terén**

Felismerve azokat a lehetőségeket, amelyeket az alvállalkozóvá válás nyit meg a kis- és középvállalkozások számára, az Európai Unió beszállítói stratégiát dolgozott ki. Az elsődleges cél az európai beszállítói piac fejlesztése volt. A stratégia az idők folyamán azonban kibővült és jelentős hangsúlyt kapott

- az európai kis- és középvállalkozások alvállalkozóvá válásának elősegítése a térségen kívül eső piacokon és
- e vállalkozások versenyképességének növelése annak érdekében, hogy képesek legyenek helyt állni a világpiacon is.

**Európai Unió  
stratégia**

Az Európai Unió számos eszközzel segíti a beszállítói kapcsolatok fejlődését:

- **javitja a beszállítói piac átláthatóságát**
  - útmutatót adott ki az iparban működő alvállalkozók számára a beszállítás legfontosabb jogi kérdéseiről;
  - háttér tanulmányokat készít. A közelmúltban elemezte az EU tagországok beszállítói gyakorlatát az autó- és repülőgépgyártás, elektronika, textil- és építőiparban;
  - szemináriumokat és szakmai fórumokat tart, és katalógust állított össze azokról a szervezetekről, amelyek segítséget nyújthatnak az alvállalkozás iránt érdeklődő cégek részére.
- **erősíti a vállalkozások közötti partneri együttműködést**
- **elősegíti az európai cégek alvállalkozóvá válását a térségen kívül eső piacokon is**
  - kutatási és ösztöndíj lehetőségeket nyújt annak érdekében, hogy az európai vállalkozások megismerkedhessenek a célpiac elvárásaival.

**A stratégia  
megvalósítása,  
eszközök**

### Lehetőségek magyar vállalkozások számára

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési és a beszállítói kapcsolatokat is ösztönző programjaiban magyar kis- és középvállalkozások is részt vehetnek:

- közel harminc hazai vállalkozás vehet részt az évente két alkalommal az Európai Unió tagországaiban megrendezett **EUROPARTNERIAT** szakmai kiállításokon, és ellátogathatnak a kisvállalkozások nemzetközi együttműködését segítő **Interprise** üzletember találkozókra is
- a hazai vállalkozások az **Euro-Info Központok** segítségével útmutatást kaphatnak az Európai Unióban működő vállalkozásokkal való együttműködés, az EU csatlakozás kérdéseiről
- az **IBEX** célja a nemzetközi beszállítói kapcsolatok fejlesztése, a nagyvállalatok és a kisvállalkozások közötti szorosabb együttműködés előmozdítása. Ennek fő eszközét a nagyvállalatok igényei alapján szervezett szakkiállítások, üzletember találkozók jelentik.
- az úgynevezett “Distributive Trade” alprogram keretében a kereskedelemmel és forgalmazással foglalkozó vállalkozások segítséget kapnak a másutt már bevált üzletviteli technikák megismeréséhez, képzéshez, kiskereskedői szövetségek létrehozásához.

#### Emlékeztető

További információt az alábbi honlapokon találhat:  
*[www.europa.eu.int/comm/enterprise/community initiatives](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/community_initiatives),  
[www.gm.hu](http://www.gm.hu) valamint a *Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a kamarák, Euro-Info Központ honlapjain* (lásd 11. fejezet)*

### Az UNIDO programjának célja

#### 4.7. Az UNIDO Ipari Beszállítói és Partnerség Programja

A kisvállalkozások és a nagyvállalatok közötti beszállítói kapcsolatok sokrétűek, összetettek és rendkívül fontosak a kisvállalkozások számára. E felismerésre alapozva az UNIDO külön programot indított az iparban működő beszállítói kapcsolatainak fejlesztésére, melynek révén ösztönözni kívánja a vállalkozások verseny- és munkahelyteremtő képességének javulását, termelékenységük növekedését és exporttevékenységük bővülését is.

### Központok létrehozása

E programja keretében, mely elsősorban az együttműködés iránt érdeklődő **vállalkozások csoportjának** és nem egyedi vállalkozásoknak **szól**, az UNIDO támogatja az úgynevezett “alvállalkozói és partnerközpontok” (SPX) létrehozását.

### *Az SPX szolgáltatásai*

Az SPX a vállalkozók számára tájékoztatást ad az alvállalkozói kapcsolatok általános tudnivalóiról, információt nyújt az egyes ipari ágazatok helyzetéről, különös tekintettel a termelési és alvállalkozói kapacitásra. Segít a vállalkozásoknak alvállalkozóik/vásárlóik megtalálásában, klaszterek, egyesületek, stb. kialakításában, a vásárlókkal történő tárgyalások és megállapodások előkészítésében, és lehetőséget nyújt más központokhoz kapcsolódó vállalkozásokkal történő kapcsolatok kiépítésére is.

Az SPX munkatársai tanulmányokat, elemzéseket készítenek, adatbázist működtetnek (lásd UNIDOSS), tanácsadókat bocsátanak a vállalkozások részére, tájékoztató szemináriumokat, különféle képzési programokat, kiállításokat, vásárokat szerveznek, és a speciális kérdésekkel jelentkező vállalkozót a megfelelő szakmai szervezethez, oktató-kutató intézethez, stb. irányítják.

- az alvállalkozói és partnerközpontok tevékenységét segítő szoftvert - **UNIDOSS** - fejlesztett ki;

**Adatbázis**

### *Az UNIDOSS*

Az UNIDOSS nyilvántartja a termelő vállalkozások kérdőíveken és felméréseken alapuló részletes adatait, e vállalkozásokat megadott szempontok - termék, ágazat, gyártási folyamat, eszközök - szerint történő osztályba sorolja, és lehetőséget nyújt rendkívül sokféle szempont szerint történő visszakeresésre

- **iránymutatást, háttéranyagokat dolgozott ki** a vállalkozások számára az alvállalkozói megállapodásokkal kapcsolatos legfontosabb kérdések kezelésére. Útmutatás készült a jogi tudnivalókról és szerződés minták segítik a vállalkozókat a szerződések előkészítésében;
- **együttműködik a világ legjelentősebb kiállítás szervezőivel** annak érdekében, hogy a potenciális alvállalkozók számára elősegítse a kiállításokon, vásárokon való részvétel lehetőségét.

**Iránymutatás**

**Kiállítások**

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapon találhat: [www.unido.org](http://www.unido.org)

## Mentor Program

### 4.8. Beszállítói Célprogram

A hazai kis- és közepes vállalkozások beszállítónak válásának ösztönzését a Magyar Kormány is kiemelt területként kezeli, és a Széchenyi Terv révén kezeli a továbbiakban is. Az elmúlt években a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány által működtetett Mentor Program keretében megteremtődött az ehhez szükséges infrastruktúra, beindult a beszállítással kapcsolatos **tanácsadás, képzés**. Az ITDH-val együttműködésben új **adatbázis készült**, és több **beszállítói fórum** került megrendezésre.

## Széchenyi Terv

Az elmúlt év folyamán megjelentek azok a **vissza nem térítendő támogatási lehetőségek** is, amelyek a beszállítói pozíció javításához szükséges beruházások kiadásainak egy részét vállalják át. A Széchenyi Terv ismeretében ezek a lehetőségek a jövőben bővülni fognak.

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapon találhat: [www.gm.hu](http://www.gm.hu)

## Termékhatározók

### 4.9. Hogyan készítsük el akciótervünket?

○ Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, hogy termékünk melyik kategóriába tartozik, ehhez használjuk az ismert és nemzetközileg elfogadott **termékhatározó rendszereket!** (Pl. NACE, EEC-A, Kombinált Nómenklatúra)

## Vásárlók kategorizálása

○ Határozzuk meg, hogy melyek azok a cégek, amelyek termékünk számára a **legnagyobb piacot** biztosíthatják! Kategorizáljuk őket bizonyos szempontok, így a megrendelések nagysága, gyártástechnológia, szükséges eszközök, stb. szerint!

## Potenciális vásárlók elemzése

○ Derítsük ki, hogy melyek azok a vállalatok, amelyeket a legkönnyebben **meggyőzhetünk!** Vizsgáljuk meg, hogy **miért keres alvállalkozót, és elemezzük a termeléssel kapcsolatos legfontosabb adatokat!** Döntsük el, hogy **mely cégekkel fogunk próbálkozni**, és derítsük ki, hogy kivel kell felvennünk a kapcsolatot!

## Bemutatkozás

○ **Készítsünk** cégünkről részletes, **bemutató kiadványt!** Az anyagban foglaljuk össze mindazt, amelyet vállalkozásunkról tudni érdemes, legyen **tetszetős, ugyanakkor pontos és lényegre törő!** Feltétlenül szerepeltessük tapasztalatainkat és sikereinket, így a vásárló számára értékes információkat nyújtunk arról, hogy korábban hol és milyen típusú tevékenységekkel foglalkoztunk! Ne feledkezzünk el cégünk küldetésének és történetének ismertetéséről sem!

- Manapság nagyon sok vállalkozás az **Internet** segítségével keresi, illetve bővíti üzleti kapcsolatait. Gondoljuk végig, hogy érdemes lenne-e cégünk számára önálló **honlapot** kialakítani!
- Ne üljünk ölbe tett kézzel, várva, hogy a vásárló ránk találjon! **Folyamatosan keressük a lehetőségeket**, és a marketing tevékenységet soha ne hagyjuk abba! Költséghatékony módszer, ha azokon a vásárokon és kiállításokon keressük meg partnereinket, amelyeken amúgy is részt vennénk.

**Az internet jelentősége**

**Folyamatos kezdeményezés**

#### **4.10. A beszállítói piacra való bejutás**

A beszállítói piacra bejutni sokszor igen nehéz feladat, ezért többféleképpen is próbálkozhatunk:

- Folyamatosan építsük kapcsolatainkat más alkatrészt/hasonló terméket gyártó cégekkel!
- Az Európai Unió által támogatott nemzetközi üzleti partnerkereső rendszer segítségével fogjunk össze más az Európai Unió tagországaiban működő vállalkozásokkal!
  1. A **BRE/BC-NET** integrált adatbázisa több, mint 70 ország kis- és középvállalkozásának adatait tartalmazza.
  2. A **VANS** segítségével az Euro-Info Központok belső hálózatán keresztül kereshetünk üzleti partnereket a megcélzott ország(ok)ban. Ezt a rendszert gyakran használják gyártók, beszállítók és importőrök is új partnerek megkeresésére.
- Együttműködhetünk a nagyvállalatok által megbízott, független **beszerzési ügynökökkel** is! Keressük meg őket, és küldjünk részletes ajánlatot számukra!
- Vizsgáljuk meg, hogy érdemes-e valamely **klaszterhez** csatlakoznunk!

**Partnerkeresés**

**Beszerzési ügynök megkeresése**

**Klaszterhez csatlakozás**

#### *Példa*

*A Pannon Autóipari Klaszter 2000 végén alakult azzal a céllal, hogy a nyugat-dunántúli régióból kiindulva hálózatszerűen összefogja az autó- és háttérparban működő innovatív vállalkozásokat. A Klaszter a tervek szerint 2001 folyamán alakítja ki, és indítja szolgáltatásait, üzleti információval, képzési programokkal, szakmai rendezvényekkel, kollektív marketing lehetőségekkel áll majd a vállalkozók rendelkezésére.*

*További információ: [www.autocluster.hu](http://www.autocluster.hu).*

**Közbeszerzés**

- Kövessük figyelemmel a beszállítói lehetőségeket és **közbeszerzési** felhívásokat!

**Export**

- Fordítsunk nagyobb figyelmet a **közeli export lehetőségek** kihasználására, kérjük ehhez a kamarák, helyi vállalkozói központok, ITDH irodák segítségét!

**Stratégiai szövetség előnyei és hátrányai**

A technológia használatára vagy a termelésre, innovációra vonatkozóan **stratégiai szövetséget** is köthetünk. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy azok a szövetségek, amelyeket azonos tevékenységet folytató vállalkozások kötnek gyakran csak rövid távú megoldást jelentenek, hosszú távon kevésbé működnek. Ennek oka, hogy a vállalkozók nagyobb veszélynek tartják a versenytársak számára történő információ átadását, mint amennyit érzésük szerint profitálhatnának az ugyanezen vállalkozásokkal való együttműködésből.

**Emlékeztető**

További információt technológia és innovációs kérdésekben az alábbi honlapon találhat:

***[www.omikk.hu](http://www.omikk.hu)***



## **5. ELEKTRONIKUS BESZERZÉS**

**Az e-kereskedelem jelentősége**

**A technológiai fejlődés eredménye**

### 5.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy megismerkedjünk az elektronikus kereskedelem rohamos terjedése nyújtotta lehetőségekkel és a vállalkozásokkal szemben támasztott új követelményekkel, különös tekintettel az e-kereskedelem a beszállításban játszott szerepére.

### 5.2. Az Internet gazdaság

Az információ technológia jelentősen befolyásolja a gazdaság működését, teljesítményét, termékstruktúráját, a foglalkoztatást és azt is, hogy az emberek miként használják az idejüket.

A **digitális technológia**, ideértve a digitális kommunikációs hálózatokat, számítógépeket, szoftver környezetet és más, a számítógépes hálózatok működtetéséhez szükséges eszközöket, már a kereskedelem és gazdaság, a társadalmi és közösségi tevékenységek, a politika, a szórakoztatás és oktatás szerves részét képezi. Ám a XXI. században a digitális technológia mindezen **területek határait soha nem látott mértékben bővíti ki.**

A digitális hálózati és kommunikációs infrastruktúra széles bázist teremt az együttműködésre, kommunikációra, így például

- a digitális egységeket tartalmazó termékek széles köre - adatbázisok, napilapok és információ, könyvek, magazinok, TV és rádió programok, mozifilmek, elektronikus játékok, CD lemezek és szoftverek - **bárhol a világon és bármikor elérhetőek lesznek;**
- a fogyasztók és vállalkozások **pénzügyi műveleteiket** a digitális technológia felhasználásával - az úgy nevezett "smart card" segítségével, az Internetre csatlakozott **számítógépeken és mobil telefonokon keresztül intézhetik;** és
- a **fogyasztási cikkek egy része**, mint pl. a háztartási eszközök és személygépkocsik mikroprocesszorokkal és hálózati csatlakozási lehetőségekkel lesznek ellátva.

A rendkívüli elvárások ellenére - a vállalkozások és befektetők egy része ugyanis úgy érzi, hogy az Internet segítségével hatalmas piaci lehetőségekhez juthat - jelenleg még nem látszik tisztán, hogy a digitális technológia miként fogja a világgazdaságot és a társadalmi folyamatokat befolyásolni. A fejlődést most még szkepticizmus kíséri, érthető okokból:



- nagy a bizalmatlanság az elektronikus úton történő fizetés iránt;
- számos digitális termék és technológia még további fejlesztésre szorul, vagy piaci tesztelése nem fejeződött be;
- a vállalkozások egyelőre ismerkednek, kísérletezgetnek az új típusú működéssel;
- az Internetes jogi és kereskedelmi feltételek még csak kiépülőben vannak és
- hiányoznak a megbízható adatok és megfelelő értékelési rendszer a digitális technológia gazdasági hatásának mérésére.

## Hátrányok

Az Internet alapú gazdaság új lehetőségeit és kötelezettségeit teremt számunkra ahhoz, hogy bármely a világpiacon működő **fogyasztó** számára értéket kínálhassunk.

### 5.3. Az elektronikus kereskedelem

Míg korábban a meglehetősen költséges elektronikus adatátvitel (EDI) meghatározóan csak a nagyvállalatok rendelkezésére állt, és a kis- és középvállalkozások nem engedhették meg maguknak, az egyértelműen felhasználóbarát **Internet nyújtotta lehetőségekkel mind a kisebb vállalkozások, mind a magánszemélyek is képesek tömegesen élni.**

## Az internet forradalom hatása

Az elektronikus kereskedelem automatizálja a legfontosabb, a vásárló és a szállító között lezajló folyamatokat.

**Változik a beszerzés folyamata**, a beszállítói lánc működtetésében **kiemelt szerepet kap** a különösen az alacsony értékű - és gyakran nagy volumenű - képviselő **termékek Internet segítségével történő beszerzése**. A vonalkód, smart card, elektronikus transzferek beépülnek az Internet alapú rendszerekbe.

A hagyományos kereskedelem:

- A hagyományos kereskedelem meghatározóan **papíralapú**, a vásárló és a szállító közötti kommunikáció telefon, fax vagy személyes megkeresés útján történik.
- A folyamat **nem automatikus**. Az adatokat beviszik, aztán újra beviszik, érvényesítik, majd újra érvényesítik. Sorozatosan hibák keletkeznek, melyek kijavítása idővel jár.
- A **beszerzési politika bonyolult és hosszú** döntési folyamatok eredménye, a beszerzés **költséges**, jelentősen befolyásolja a termék életciklusát és csökkenti a méretgazdaságosságot.

## Hagyományos kereskedelem

## Elektronikus kereskedelem

Elektronikus kereskedelem:

- Teljesen integrált és automatizált megrendelés-átvétel-fizetés rendszer működik, amely **csökkenti a termék életciklusát és a tranzakciós költségeket.**

### 5.4. Az Internet előnyei és kihívása kis- és középvállalkozások számára

Az elektronikus kereskedelem a kereskedelem és ipar területén a leggyorsabban fejlődő értékesítési csatorna. 2003-ra az elektronikus úton történő értékesítés volumene a becslések szerint eléri az 1,3 milliárd dollárt (Forrester Kutatóintézet).

## Előnyök

Az Internet, mint bárki által elérhető infrastruktúra a kereskedelmi lehetőségek egyedülálló forrásává fog kifejlődni, ugyanis:

- **kibővíti a fogyasztók körét;**
- a termékek számára **költséghatékony szállítási lehetőségeket** teremt; és
- **hatékony ügyfélszolgálati** szolgáltatások működtetését teszi lehetővé.

Lehetőségek kis- és középvállalkozások számára:

- viszonylag alacsony piacra jutási költségek
  - csökkenő tőkeigény: irodák, raktár stb. költségek csökkenése
  - szoftver használata munkaerő helyett
  - honlapok
- lehetséges fogyasztók szerte a világon megtalálhatók és
- a termék és szolgáltatás a vevő igényei szerint alakítható

## Lehetőségek

A legtöbb kis- és középvállalkozás rendszeresen használja az Internetet üzleti információk megszerzésére, ám kereskedelmi célokra történő használata még kevésbé elterjedt.

Az elektronikus kereskedelmi lehetőségeket az alábbi célokra is használják:

- fogyasztók megkeresése
- hirdetés, katalógusok, brossúrák elhelyezése
- értékesítés (ajánlatok, szerződéstervezetek stb.)
- vállalkozás-vállalkozás közötti (business-to-business) tranzakciók, amelyet hamarosan az elektronikus úton történő fizetés egészít ki

- a Kormány<sup>15</sup> és az EU közbeszerzési felhívásainak kiaknázása<sup>16</sup>
- tenderfelhívások megkeresése és
- szoftverek, rajzok, specifikációk letöltése

#### Emlékeztető

A hazai közbeszerzési lehetőségekkel és eljárásokkal kapcsolatos tudnivalókat az alábbi honlapon találhatja:

***www.kozbeszerzes.hu***

### 5.5. Az elektronikus kereskedelem eszközei

Az elektronikus kereskedelem térnyerésével a **hagyományos vállalkozás működtetési formákat az elektronikus üzletvitel fogja felváltani.**

Kezdetben az Internet használata elsősorban a véleménycserére, elektronikus levelezésre, információszerezésre korlátozódott. A második fázisban a vállalkozások megjelentek honlapjaikkal, elsősorban promóciós és marketing céllal. Jelenleg a vállalkozások online módon már az alábbiakra használják az Internetet:

- értékesítés;
- értékesítés és szállítás;
- értékesítés, szállítás és fizetés;
- értékesítés, szállítás, fizetés és ügyfélkapcsolatok, ügyfelek megtartása és
- értékesítés, szállítás, fizetés, ügyfélkapcsolatok, ügyfelek megtartása és az elektronikus kereskedelem beágyazása a mindennapi üzletvitelbe (szoftver alkalmazások segítségével).

Végül, de nem utolsó sorban a vásárló-szállító közötti kapcsolatok és műveletek optimalizálása végett **új közvetítő fórumok**, a hozzáadott értéket szolgáltatásokkal növelő **portálok, online piacok kerültek kialakításra.**

<sup>15</sup> Az elektronikus közbeszerzés informatikai rendszerének kialakítási, az elektronikus közbeszerzés lebonyolítási feladatait a magyar Kormány a 2145/2000. sz. határozatban írta elő.

<sup>16</sup> Az EU közbeszerzési piaca közel ezer milliárd USD nagyságrendű megrendeléseket biztosít a térség vállalkozásainak. Nyitottsága 10 %, azaz ez az az érték, amelyet az EU-n kívüli országokból szerezhetnek be. Az EU-ban működik az ún. SIMAP közbeszerzési kommunikációs rendszer, amely a pályázati felhívásokat és az egyéb hirdetményeket - szabványok, nomenklatúrák, üzletember találkozók stb. - közli. A magyar vállalkozások számára az EU közbeszerzések jelentős piaci lehetőségeket rejthetnek.

Eszközök

Az internet kialakulása

## A portálok

- termékek köré szerveződnek (pl. papír, acél) vagy
- hosszanti irányban kapcsolnak össze iparágakat (olaj, gázolaj, repülőgépipar) vagy
- általános jellegűek.

A portálok, közvetítők és piacok rendkívül gyorsan fejlődnek, ahogy a különböző szereplők újabb és újabb eszközökkel kísérleteznek, hogy az eladók és vásárlók egymásra találását és az elektronikus úton történő vásárlást elősegítsék. Az alábbiakban azt a három közvetítő fórumot ismertetjük, amelyek jelentősége folyamatosan növekszik a vásárlók és eladók egymásra találása területén:

### Portál

- **portálok** (beleértve a kereső portálokat is)  
Azok a vállalkozások, amelyek az elektronikus piacon elsőrangú portállal szeretnének rendelkezni először is a szolgáltató és vállalati portálokat mérlegelik. A **portál**, gyakran az első weblap, amelyet az Internetet használók megpillantanak, **általában lehetőséget nyújt további honlapok vagy más fórumok megkeresésére**. Az America Online és a Yahoo a legnépszerűbb Internetes portálok közé tartoznak és gyakorlatilag egyre inkább megfelelnek a bevásárlóközpont vagy nagyáruház elektronikus formájának.

### Vállalati lap

- **vállalati lapok** (beleértve a közvetítőket is)  
Egy új típusú közvetítő fórum (angol elnevezése cybermediary) válik egyre nyereségesebbé, amely gyakorlatilag **elősegíti és nyomon követi az egyes elektronikus üzletek közötti folyamatokat**. Ezek a közvetítők gyakran a háttérben maradnak és a velük kapcsolatban álló vállalkozások megbízásából gondoskodnak a kifizetések bonyolításáról, a rendelések teljesítéséről és az ügyfélszolgálati feladatok ellátásáról. Közülük néhány közvetlenül is bekapcsolódik a promóciós és marketing tevékenységekbe.

### Piac

- **piacok**  
Végül, de nem utolsó sorban, igen nagy jelentőséggel bírnak azok a szereplők, amelyek a vásárlók és eladók közötti közvetlen folyamatok elősegítése céljából piacokat működtetnek. A hagyományos piacon a fizikai infrastruktúra és az időbeni korlátok drágítják a vásárlók és az eladók közötti tranzakciók költségeit. A digitális technológia azonban lehetővé tette, hogy az Internet világméretű piacként működjön, ahol a **vásárlók szabadon kereshetik az eladókat, lefolytathatják a szükséges tárgyalásokat, és ezeket időben a szokásos költségek töredékéért tudják befejezni**.

Az elektronikus kereskedelem legújabb trendjei:

- **MRO<sup>17</sup>**: Az e-kereskedelemben a **hangsúly áttevődött a karbantartásra, javításra és szervezésre**. Olcsó termékek, nagy volumenű beszerzése zajlik, ezek közé tartoznak például az irodaszerek, kellékek, fogyóeszközök, alkatrészek.

Tágabb értelmezése a kiegészítő felszereléseket, azaz a bútorokat, számítógépet, irodai eszközöket és szolgáltatásokat - pl. az ideiglenes munkaerő közvetítést - is magában foglalja. Az elektronikus katalógusok hatásos eszközeül szolgálnak e termékek és szolgáltatások ismertetésének.

- **Közbeszerzés**: az Európai Unió országaiban a közbeszerzési folyamatok már jelenleg is **nagymértékben az Internet segítségével történnek** és e területen Magyarország is jelentős eredményeket ért el (lásd: [www.kozbeszerzes.hu](http://www.kozbeszerzes.hu)). Fel kell készülnünk arra, hogy a vásárló által az Interneten közölt és specifikációval/feladatmeghatározással is ellátott felhívásra versenyképes, a feltételeknek megfelelő ajánlatot tudjunk tenni.
- **Szolgáltatások**: rohamosan terjednek az elektronikus úton is beszerezhető szolgáltatások, így az utazás, biztosítás, információ, pénzügyi szolgáltatások, stb. értékesítése is növekvő mértékben elektronikus úton történik.

Néhány jelentősebb portál:

járműalkatrészek:	<a href="http://www.covisint.com">www.covisint.com</a>
disztribúció:	<a href="http://www.worldwideretailexchange.com">www.worldwideretailexchange.com</a> <a href="http://www.globalnetexchange.com">www.globalnetexchange.com</a>
repülőgépgyártás:	<a href="http://www.parstbase.com">www.parstbase.com</a> / <a href="http://www.myaircraft.com">www.myaircraft.com</a>
papír:	<a href="http://www.paperexchange.com">www.paperexchange.com</a>
élelmiszer:	<a href="http://www.transora.com">www.transora.com</a>
elektronika:	<a href="http://www.e2open.com">www.e2open.com</a>

<sup>17</sup>eredeti angol elnevezés: **Maintenance, Repair, Organisation**, azaz fenntartás, javítás, szervezés

### Elemzési szempontok

## 5.6. Hogyan fogunk bele az elektronikus kereskedelembé?

Mielőtt megteremténék vállalkozásunk számára az elektronikus kereskedelem feltételeit, mérlegeljük az alábbi kérdéseket:

1. Rendelkezünk-e megfelelő emberi és egyéb erőforrásokkal, hogy az év 365 napján, 24 órán keresztül, 100%-ban a vásárlók rendelkezésére álljunk?
2. Tudjuk-e biztosítani a vásárlók által megkövetelt termék/szolgáltatás tulajdonságokat, minőséget és biztonságot?
3. Rendelkezünk-e megfelelően képzett alkalmazottakkal?
4. Képesek leszünk-e az elektronikus kereskedelem feltételeinek megfelelni úgy, hogy közben hagyományos üzletvitelünk ennek nem szenved kárát?
5. Hogyan tud vállalkozásunk növekedni?

Ezt követően néhány problémával fogunk szembesülni:

### Problémák

1. Döntenünk kell az elektronikus és/vagy hagyományos kereskedelem illetve a kettő súlya között!
2. A hazairól a nemzetközi piacra való eljutás bizonyos nehézségekkel is együtt jár, pl. nyelvtudás, fizetések, logisztika, stb.
3. Fejlesztési, beruházási és amortizációs időszak
4. Válasszunk a szabványos és személyre szabott elektronikus kereskedelmi megoldás között!
5. El kell döntenünk, hogy a munkafolyamatokba beépítsük-e, vagy ne építsük be az elektronikus kereskedelem feltételeit! Ha igen, pontosan mit?
6. Döntenünk kell az Internet és honlap szolgáltató mellett!
7. Jogi kérdések
8. Biztonság

Melyek az első lépések az elektronikus kereskedelem felé?

### Első lépések

- Elektronikus kirakat felület megteremtése;
- Honlap tervezés vagy újratervezés;
- Árképzés kialakítása (pl. adunk-e engedményeket, vannak-e akciós termékek?);
- A fizetés módjának kialakítása;
- Logisztika (vámval kapcsolatos kérdések, stb.);
- Népszerűsítés (hogyan fogják az Internetet használók és ezáltal a lehetséges ügyfelek a honlapunkat megtalálni?) és
- Elektronikus üzletek (kész csomagok - szoftver, honlap befogadás és gondozás, egységes katalógusok és tranzakciók, amennyiben erre igényt tartunk).

Néhány megjegyzés és tanács:

- Teremtsük meg a **fizetés biztonságát**, erre számos megbízható rendszer létezik már!
- Az elektronikus kereskedelem filozófiája hasonlít a katalóguson keresztül történő értékesítés alapelveihez. Az értékesítés biztos kulcsa a **visszatérő vevő**.
- Az elektronikus kereskedelem lehetővé teszi, hogy a vállalkozások a vásárlókkal **egyénilag** foglalkozzanak. Következésképpen a vásárlók megtartása egyszerre számos probléma és lehetőség forrása.
- Mielőtt megteremtjük saját honlapunkat, ismerkedjünk meg az Internet adta keresési lehetőségekkel! Az Internet segítségével történő barangoláson keresztül lehetőségünk nyílik adatot gyűjteni és elemezni ügyfeleinkre, szokásaikra, érdeklődésükre vonatkozóan.
- Előnyös, ha az ügyfelek részére lehetőséget teremtünk a beszélgetésre, minthogy ez jelentős mértékben segíti az elektronikus úton való értékesítés folyamatát.
- A vállalkozások nagy része a vásárlók igényei szerint alakítja honlapját, **személyre szabott információt** közölnek, átalakítják termékeiket és ösztönző rendszerüket (pl. smart card, klubtagság).
- Fontos kérdés, hogy a honlapot magunk gondozzuk-e, vagy külső cégre bízunk, mérlegeljük, hogy e feladat pontosan mit is jelentene számunkra:
  - a tartalom folyamatos aktualizálása: pl. közeledik a karácsony, és sok cég a felületet a karácsonynak megfelelően díszíti;
  - a biztonság megteremtése: ma már erre számos megoldás létezik;
  - információs vonal/központ működtetése az értékesítés nyomon követése, az ügyfelek kérdéseinek megválaszolása végett;
  - aktuális statisztikák, táblázatok, grafikonok elhelyezése a termék jellemzőinek bemutatása, összehasonlítások céljából;
  - hirdetés, népszerűsítés
- Az elektronikus kereskedelem beépítése az erőforrás tervező/menedzsment információs rendszerbe. Eldöntendő, hogy pontosan mit kell beépíteni, milyen mértékben és milyen költségekkel.
- A végső cél a szállítók és vásárlók közötti optimális kapcsolatok kialakítása.
- Digitális vállalkozás megteremtése a kiterjesztett ERP rendszer segítségével.
- Meg kell fogalmazni a vállalkozás igényeinek leginkább megfelelő Internet stratégiát!

## E-kereskedelem és kifizetések

A fizetés leggyakrabban alkalmazott módjai:

Az elektronikus kereskedelem egyik legfontosabb korlátját az elektronikus úton történő fizetés iránti bizalom hiánya jelenti. Ennek megoldására jó néhány megoldás született, alkalmazásuk a felek alkupozíciójától függ:

- előzetes fizetés (vagy korlátozott összegű kártyák) - “elektronikus pénztárca”;
- hitelkártya: jelenleg a leggyakrabban használt fizetési mód, ne feledkezzünk el azonban a korlátokról, a magas jutalékról és a vásárló számára rendelkezésre álló, utólagos letiltási, visszalépési lehetőségekről;
- fizetés szállításkor, készpénzben;
- elektronikus számla - széles körben történő elterjedéséhez még jelentős fejlesztésekre szorul.

## Biztonság

Biztonsági rendszerek: SSL (Secure Sockets Layer), SET (Secure Electronic Transaction) International. Megoldások: IRBUS AG, COMPUTOR, WIRE CARD, WORD PAY stb.

## Jogi kérdések

Megfontolandó jogi kérdések:

- doménnév bejegyeztetése;
- a honlap tartalmának szellemi tulajdonjoga;
- hirdetések;
- elektronikus szerződések és
- elektronikus aláírás.

Terítési csatornák:

Amikor a kis- vagy középvállalkozás elektronikus kereskedelemben fog, gyakran szembetalálja magát a termék/szolgáltatás hagyományos forgalmazójával. Néhány vállalkozás megengedi, hogy a virtuális üzlet részeként honlapjukon az értékesítők megjelenhessenek. Ez azt jelenti, hogy nem kell saját költségre drága honlapot kifejleszteni, és ennek köszönhetően jelentős megtakarítást érhetnek el a logisztika terén.



A virtuális üzlet:

- egyszerű, érthető, követhető;
- biztonságos;
- a termékek/szolgáltatások szállítására készen áll;
- áttekinthető (kiderül, hogy vállalkozásunk hol található) és
- egyértelműen tájékoztat az árakról.

Költségek:

***Példa***

Egy spanyol gyártó cég példája azt mutatja, hogy a vállalkozásnak az alábbi típusú költségei adódnak a virtuális üzlet működtetésével kapcsolatban:

1. honlap tervezés
2. navigációs rendszer (termékkör, kereső funkció, információ)
3. a lehetőség biztosítása, hogy az ügyfelek több nyelven is kommunikálhassanak
4. a virtuális üzlet és a cég menedzsment információs rendszere közötti adatátvitel
5. kapcsolat az erőforrás tervezési rendszerrel
6. képzés

**A virtuális  
üzlet**





## **6. AJÁNLATTÉTEL ÉS BESZÁLLÍTÁS SZERVEZÉS**

### 6.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy ismertessük azokat a módszereket, amelyeket felhasználva

- a vállalkozók versenyképes ajánlatot készíthetnek és
- hatékonyan tudják megszervezni beszállítói tevékenységeiket.

### 6.2. Beszállítói szemlélet

Ha sikeresek szeretnénk lenni a beszállítói piacon, nagyon sok és különböző forrásból származó **információt kell figyelemmel kísérnünk, és rendszeresen elemeznünk**. Kiemelt fontossággal bírnak a termék/szolgáltatás költségeire vonatkozó adatok és információk, minthogy a megfelelő ár meghatározásához ezekkel pontosan tisztában kell lennünk. Ennek érdekében tegyük fel magunknak az alábbi **kérdéseket**:

1. Minden költségre gondoltunk-e, meghatároztuk-e?
2. Pontosán hol keletkeznek a költségek?
3. Milyen tényezők és milyen módon befolyásolják ezeket a költségeket?
4. Mi a költségek oka?
5. A legjelentősebb költségek fix vagy változó költségek-e?
6. A termék fajlagos költsége hogyan viszonyul a versenytársakéhoz?
7. Milyen tendencia várható a közeljövőben?

### 6.3. Az árstratégia kialakítása

Az árstratégia kialakítása azt jelenti, hogy megfogalmazzuk azokat az **alapelveket, amelyek segítségével egyes termékek árát meghatározzuk**.

Már a beszállítóvá válás első lépésében el kell döntenünk, **hogyan milyen stratégiát alkalmazunk**. Választhatjuk azt a megközelítést, hogy alacsonyabb árú terméket adunk el nagyobb tömegben, vagy éppen ellenkezőleg speciális, bonyolult terméket - melynek magasabb költségeit hajlandók megfizetni a vásárlók - értékesítünk kisebb tételben.

Az aktuális ajánlat megfogalmazásánál mindig mérlegeljük, hogy

- melyek az ár szempontjából számunkra **legfontosabb tényezők**?
- mely termékek **értékesítési mutatói követik** rendkívüli érzékenyen az **árváltozásokat**?
- milyen fontosságot tulajdonítunk az **ár meghatározásának a marketing stratégián belül**?
- milyen esetben kívánunk/tudunk **árengedményt** adni?

- melyek a legkedvezőbb és reális értékesítési **feltételek** **beszállítandó termékeink számára?**

#### 6.4. Az ár kalkuláció előkészítése

A **megfelelő ár kulcsfontosságú** szerepet játszik a beszállítói lehetőségek sikeres kiaknázásában, arról nem is beszélve, hogy az alvállalkozók az idők folyamán a vásárlók nyomására áraikat folyamatosan csökkenteni kényszerülnek. Az árnak ezért elég magasnak kell lennie ahhoz, hogy a termék/szolgáltatás elfogadható **nyereséget** hozzon, és elég alacsonynak kell maradnia ahhoz, hogy vállalkozásunk **versenyképes** maradjon. Az ár kialakításakor az alábbi tényezőkre kell odafigyelnünk:

- költségek;
- a piac felvevőképessége és
- a piaci verseny, versenytársaink.

A beszállítandó termék árát könnyen meghatározhatjuk a **határköltség módszerrel**, azaz meghatározzuk a kizárólag a beszállítandó termék előállításához és leszállításához kapcsolódó költségeket. Ennek során

- meghatározzuk a termék előállításához közvetlenül kapcsolódó nyersanyag és munkaerő költségeket;
- a teljes rezsiköltségből kiindulva meghatározzuk a beszállítandó termék előállításából adódó, arányos költségeket;
- levonunk bármely olyan költséget, amely nem kapcsolódik a termék előállításához;
- számba vesszük és hozzáadjuk az összes a beszállításhoz szükséges költséget, melyek lehetnek
  - utazás;
  - hirdetés;
  - katalógus előállítása és terjesztése;
  - megbízási díjak;
  - szállítás költségei;
  - csomagoló anyagok költségei;
  - ügyvédi díjak;
  - irodaszerek;
  - szabadalmi díjak;
  - kommunikációs költségek;
  - bérleti díjak;
  - piackutatás;
  - kamat (pl. fejlesztési hitel után) illetve hiteldíj;
  - a termék módosításával kapcsolatos kiadások (pl. tervezés);
  - szaktanácsadói díjak stb.

- **hagyjunk elegendő mozgásteret**, árrest az előre nem látható költségekre, elkerülhetetlen kockázatokra és a lehetséges hibákra is és
- **ne feledkezzünk meg a megfelelő nyereségrátától sem!**

#### Alkalmazhatunk

- a piacunkat ugyan korlátozó, ám **jelentős profitot** hozó magas árat;
- a piaci pozícióinkat erősítő és ugyanakkor **elfogadható profitot** hozó közepes árat és
- **alacsony árat**, mely különösen indokolt lehet, ha a raktárkészletet kívánjuk csökkenteni.

#### *Példa*

#### *A recept nélkül kapható gyógyszeripari termékek árösszetevői*

	%	
nagykereskedelmi árres	10	
kiskereskedelmi árres	10	<b>A költséget befolyásoló tényezők:</b> piaci részesedés, alkatrészek, összetevők száma, értékesítés volumene, értékesítés intenzitása a térségben, távolság és szállítóeszköz típusa, termelő kapacitás kihasználása, termelés a térségben, anyagmennyiség,
fejlesztés	5	
hirdetési és promóciós költségek	10	
értékesítési költségek	10	
külső logisztikai költségek	15	
előállítási költségek	20	
belső logisztikai költségek	5	
nyersanyagok	15	
<b>teljes ár</b>	<b>100</b>	

Az értékesítés volumenének becslése:

Részletes piackutatás alapján használjunk reális értékeket! Ne feledjük el, hogy míg az értékesítési előrejelzés elkészítésekor az értékesítés időpontjából kell kiindulnunk, a vállalkozás készpénzforrási helyzetét a szállítás időpontja és a fizetés feltételei fogják meghatározni. A megértést segítheti az alábbi egyszerű levezetés:

- a piac mérete \* a piac növekedése \* piaci részesedés = értékesítés volumene
- értékesítés volumene \* ár = értékesítési bevételek

### *Példa értékesítési terv elkészítésére*

#### *A piaci és értékesítési előrejelzés összegzése*

<i>Év</i>			<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
A piac becsült nagysága			<b>17.500</b>	<b>19.250</b>	<b>21.175</b>
Piaci részesedés			<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>
Termelés összesen			<b>700</b>	<b>1.155</b>	<b>1.694</b>
Kapacitás kihasználás			<b>16%</b>	<b>26%</b>	<b>38%</b>
Termékek bontása					
A termék		<b>40%</b>	<b>420</b>	<b>693</b>	<b>1.016</b>
B termék		<b>60%</b>	<b>280</b>	<b>462</b>	<b>678</b>
Értékesítésből származó bevétel	<b>egységár</b>				
A termék	<b>4,25</b>		<b>1.785</b>	<b>2.945</b>	<b>4.320</b>
B termék	<b>6,75</b>		<b>1.890</b>	<b>3.119</b>	<b>4.574</b>
<b>Bevétel összesen</b>			<b>3.675</b>	<b>6.064</b>	<b>8.894</b>

## Piackutatás fontossága

### Piackutatás:

Mint azt az alábbi összefoglaló is mutatja a piackutatás számos, az értékesítést befolyásoló tényező feltárásában segít:

- a külső környezet általunk nem befolyásolható tényezői
  - gazdasági előrejelzések;
  - politikai előrejelzések és
  - demográfiai és társadalmi trendek.
- a külső környezet befolyásolható tényezői
  - fogyasztók/viselkedés, hozzáállás;
  - piaci potenciál és trendek;
  - versenytársak: vállalkozások összehasonlítása és
  - értékesítési csatornák eredményessége
- befolyásolható döntések
  - termékkör módosítás;
  - márka ismertsége, elfogadása;
  - hirdetés, marketing eredményessége és
  - értékesítést megalapozó tanulmányok

### Elmaradás a tervezett teljesítménytől:

## Tervtől való elmaradás következménye

Ne feledkezzünk meg arról, hogy komoly pénzügyi következményekkel járhat, ha nem tudjuk teljesíteni az előirányzott teljesítménymutatókat. Ezek leggyakrabban az alábbiak lehetnek:

<i><b>Eltérés</b></i>	<i><b>Pénzügyi következmény</b></i>
<i>a nyersanyagok nem felelnek meg a specifikációnak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>megnövekedett működési költségek</i></li> <li>○ <i>változnak a termék tulajdonságai és így az ára is</i></li> <li>○ <i>tőkeinjekció a gyártásban szükséges változtatások bevezetése végett</i></li> </ul>
<i>a termék nem felel meg a specifikációnak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>alacsonyabb értékesítési ár</i></li> <li>○ <i>tőkeinjekció a minőség javítása végett</i></li> <li>○ <i>a piac bizalmának elvesztése</i></li> </ul>
<i>a projekt megvalósítása elhúzódik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>megnövekedett tőke és kamatmennyiség</i></li> <li>○ <i>lehetséges piacvesztés</i></li> </ul>
<i>tőke jellegű kiadások túllépése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>tőkepótlás költségei</i></li> <li>○ <i>a tőkebevonás okozta késés veszteségei</i></li> <li>○ <i>a projekt életképessége megkérdőjeleződik</i></li> </ul>
<i>működési költségek túllépése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>visszahat a nettó bevételre, a hitel visszafizetési képességre</i></li> <li>○ <i>a korábbi helyzet visszaállításának költségei a termék minőségének változtatása vagy a termelő kapacitás növelése/csökkentése révén</i></li> </ul>



A fedezeti pont elemzése:

A fedezeti pont elemzése lehetőséget nyújt

- a költségek-volumen-profit közötti kapcsolatok meglátására, amely az

$$\frac{\text{értékesítési bevételek} - \text{változó költségek}}{\text{értékesítési bevételek}}$$

képlettel összegezhető és

- a nyereségesség eléréséhez szükséges értékesítési bevétel meghatározására.

A fedezeti pont elemzése **bizonyos korlátokkal jár**, ugyanis

- a **fix és változó költségek szétválasztása** nem mindig könnyű (különösen, ha széles termékkörrel van szó);
- a **költségek az idő folyamán változnak** és
- az értékesítés volumenének növelése mindig az **aktuális piaci helyzet** függvénye.

A fenti megszorítások ellenére a fedezeti pont elemzése segítséget nyújt a magas költség struktúra veszélyeinek meghatározására.

### 6.5. Az értékesítési feltételek meghatározása

Az utóbbi időben igen elterjedt az ajánlatok **pro-forma számla** segítségével történő megtétele. A pro-forma számlán feltüntetett árajánlat általában kötelező érvényű, ám az árak a szállításig még változhatnak. Az ajánlatban pontosan fel kell tüntetni a termék megnevezését, és az ajánlatnak tartalmaznia kell a termék részletes leírását, a költségek lebontott listáját és az értékesítés feltételeit is.

Az árat a vásárló által megadott devizanemben (Magyarországon általában forint vagy az EU által finanszírozott programok esetében euro) kell megadni. Az ajánlatban világosan meg kell **jelölni az ajánlat érvényességének idejét**.

Amennyiben szeretnénk bekapcsolódni a nemzetközi kereskedelmi folyamatokba, meg kell ismerkednünk az általánosságban használt értékesítési feltételeket, az INCOTERM (nemzetközi kereskedelmi szabványok, előírások, legújabb változata az INCOTERM 2000, mely mellett a régebbi változatok is érvényben vannak) rendszerét.

**Fedezeti pont  
számítása**

**Korlátok**

**A pro-forma  
számla elter-  
jedése**

**Ajánlat  
érvényességi  
ideje**

**INCOTERM**

## 6.6. A termékek csomagolása és a célállomásra történő szállítása

Gondoskodnunk kell róla, hogy a vásárló a terméket az általa megadott feltételek szerint, azaz az általa meghatározott helyen és időben, illetve a megfelelő okmányokkal ellátva kapja meg. Az utóbbiak közé az alábbiak tartoznak:

- számla;
- szállított termékek listája;
- biztosítás;
- szállítólevél és
- származási nyilatkozat (különösen közbeszerzés esetén fontos).

**Pontos szállítás**

A csomagolás vonatkozásában biztosítanunk kell, hogy a vásárló a terméket

- legkisebb plusz terjedelem és súly terhe mellett és
- a termék épségét biztosító csomagolással ellátva kapja meg.

**Megfelelő csomagolás**

Figyeljünk oda rá, hogy a szállítás módjától függően külön előírásokkal találkozhatunk a feliratozás, súly, kiterjedés, stb. vonatkozásában.

## 6.7. Jogok és kötelezettségek (lásd részletesebben 8. fejezet)

A szállítás és átadás vonatkozásában a szerződésben **részletesen kell szabályoznunk**

- a **szállítás és kockázatviselés feltételeit**;
- a **fizetési és pénzügyi feltételeket**, ideértve a késedelmes illetve részbeni fizetés következményeit;
- a **garancia** feltételeit. A terméket pontosan meg kell határoznunk, részletezzük az áru minőségét, kivitelezését, tartósságát;
- a **termék átvételének feltételeit**. A vásárló általában ragaszkodik ahhoz a jogához, hogy a terméket átvételkor alaposan megvizsgálja;
- a **szellemi tulajdonjog** illetve **szabadalmi jogok** kérdését;
- az **adó- és illeték kötelezettségeket** és
- a **viták kérdések rendezésének helyszínét és módját**.

**A szerződés fontos kérdései**

## 6.8. Hogyan hat vissza a beszállítóvá válás a szervezetre?

A beszállítóvá válás mindenekelőtt a vállalkozás alábbi egységeit illetve tevékenységeit érinti:

- termelés;
- humán erőforrás és
- technológia.

**A beszállítás szervezeti hatása**

### 6.8.1. Termelés

A **termelés** vonatkozásában az alábbi kérdéseket kell elemeznünk:

- **kapacitás:** rendelkezünk-e megfelelő kapacitással a teljesítmény növeléséhez, amennyiben ez az igény felmerül? Melyek a tervezett teljesítmény elérésének, a teljesítmény növelésének kritikus tényezői?
- **munkaerő:** szükséges-e további munkaerőt felvenni? Ha igen, ez milyen költségvonzattal jár együtt?
- **technológia:** megtörtént-e a technológiai feltételek átvilágítása? Ha igen, utoljára mikor? Versenyképes-e a vállalkozás technológiai szempontból? Melyek a technológiai továbbfejlesztés költségei? Bizonyíthatóan megtérül-e egy ilyen beruházás?
- **termék:** szükséges-e új terméket/szolgáltatást kifejleszteni? Változtatnunk kell-e meglévő termékünk kivitelezésén, költségein?
- **szabványok:** át kell-e alakítanunk a terméket annak érdekében, hogy megfeleljen a szabványoknak? Ha igen, milyen módon befolyásolják a szükséges változtatások a termelési folyamatokat?
- **minőség:** megfelelő minőséget képvisel-e termékünk/szolgáltatásunk? Rendelkezik-e vállalkozásunk minőségügyi osztállyal, minőségbiztosítási rendszerrel?
- **beszállítás:** mikor leszünk képesek, felkészültek arra, hogy az alvállalkozói tevékenységeket megkezdhessük?

**Termelési  
feltételek**

### 6.8.2. Humán erőforrás

A **humán erőforrás** vonatkozásában elengedhetetlen az

- alkalmazottak elkötelezettsége és megfelelő szakképzettsége;
- a beszállítással járó adminisztratív teendők ellátásának megszervezése és
- a képzési igények rendszeres felmérése, külső szakértő/oktató bevonásának vizsgálata, a képzési-fejlesztési programok megtervezése, költségvonzatának kiszámítása.

**Személyi  
feltételek**

### 6.8.3. Technológia

A **technológia** vonatkozásában

- elő kell készítenünk az információs rendszer - számvitel, szállítás, számlázás, értékesítési adatbázis - továbbfejlesztését;
- szükséges lehet az elektronikus adatcsere és az Internet alapú ajánlattétel lehetőségeinek megteremtése is.

**Technológiai  
feltételek**





## **7. A BESZÁLLÍTÓI ELADÁSOK FINANSZÍROZÁSA**

**A beszállítás  
pénzügyi hát-  
tere**

### 7.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy megismerkedjünk a beszállítóra válás finanszírozásának legfontosabb kérdéseivel, azaz

- a beszállítás forgótőke szükségletével;
- beruházási szükségletével és
- lehetséges finanszírozási forrásaival.

**Megfelelő  
mennyiségű  
forgótőke**

### 7.2. Forgótőke menedzsment

Hosszabb távú szerződések teljesítéséhez szükségünk lesz arra, hogy **megfelelő mennyiségű forgótőke álljon rendelkezésünkre**. A forgótőke igény azt jelenti, hogy ezt a forrást nem tudjuk tartósan lekötni, kamatoztatni és lehet, hogy biztosítására külső forrást kell bevonnunk. A **hatékony forgótőke menedzsment elengedhetetlen a vállalkozás**

- működtetése;
- nyereségessége és
- hitelfizetési képességének megtartása szempontjából.

**Részletes  
beruházási  
terv**

### 7.3. Külső finanszírozás bevonása

Amennyiben vállalkozásunknak külső forrásra van szüksége, a **finanszírozók** (bankok, pénzügyintézetek, stb.) **megkövetelik, hogy részletes beruházási tervet készítsünk** (pl. üzleti terv, hitelkérelem). Ennek elkészítése során

- pontosan meg kell határoznunk a **projekt szakmai és szervezeti feltételeit**;
- **pénzügyi kimutatásokat** kell készítenünk;
- ki kell számítsuk a **legfontosabb mutatókat** (pl. nettó jelenérték, profitabilitási ráta, belső megtérülési ráta stb.) és
- tesztelnünk kell azt is, hogy az **eredmények mennyire érzékenyek kedvezőtlen eseményekre**.

**A külső finan-  
szírozók köre**

### 7.4. A projektfinanszírozás potenciális forrásai

A finanszírozó kiválasztásakor **mérlegelnünk kell, hogy milyen típusú - hitel vagy tőke - finanszírozásra van szükségünk**. Át kell tekintenünk a finanszírozók lehetséges körét, melyek lehetnek

- bankok és pénzügyintézetek;
- nemzetközi szervezetek;
- intézményes befektetők;
- kockázati tőkét nyújtó szervezetek és
- üzleti/kereskedelmi partnerek.

- 1.) A **bankok és pénzüszintézetek** (pl. kereskedelmi bankok, takarékszövetkezetek, lízing cégek) előnye, hogy nagy mennyiségű forrással és fejlett, üzleti szemlélettel rendelkeznek. Helyi bankfiók közreműködése esetén nem kell szembenéznünk a külföldi devizanemben felvett hitel esetleges árfolyam veszteség problémájával sem.

**A bankok és pénzüszintézetek szempontjai**

Ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról, hogy ezek az intézmények kockázatuk csökkentésére törekszenek. Általában elmondható, hogy legfeljebb középtávú finanszírozási lehetőséget nyújtanak, magas fedezetet követelnek meg és előnyben részesítik azokat a konstrukciókat, amelyek keretében a kockázatot megoszthatják más szervezetekkel.

- 2.) A **nemzetközi szervezetek** - multilaterális szervezetek, mint pl. az EBRD, IFC vagy bilaterális szervezetek - kedvező feltételekkel, hosszú távra nyújtanak forrást. Előnyük továbbá, hogy amennyiben egy projekt mellé leteszik a voksukat ez más finanszírozóra is ösztönzőleg hat illetve ezek a szervezetek magasabb kockázati szintet is felvállalnak. Hátrányuk, hogy a finanszírozás tényleges odaítélését hosszadalmas bírálati folyamat előzi meg és esetenként a felhasználás a finanszírozó országokból való beszerzéshez kötött.

**A nemzetközi szervezetek gyakorlata**

### *Példa*

#### *A nemzetközi szervezet által elvégzett bírálat szempontjai*

##### **1. Általános értékelés**

- A projekt pénzügyi életképessége, a fejlesztés eredménye
- A projektet és a fő mutatókat érintő kockázatok és egyéb tényezők
- A támogatás indokoltsága és feltételei

##### **2. Háttér információ**

- A projekt elnevezése, helyszíne és jellege
- Az ágazat és termék megnevezése
- A finanszírozás jellege, összege és célja
- Egyéb érintett szervezetek

##### **3. A projekt előterjesztője**

- Foglalkozás és üzleti tapasztalat
- Pénzügyi erőforrások és tervezett saját hozzájárulás
- A menedzsment részvétele és felkészültsége

##### **4. Korábbi teljesítmény**

- Jelenlegi termelési kapacitás/kihasználtság
- Értékesítés és piaci részesedés
- A szervezet felépítése
- A pénzügyi teljesítmény és a jelenlegi helyzet értékelése

**5. A projekt leírása**

- Helyszín és megközelítés
- Javasolt folyamatok és létesítmények (beszerzés forrása)
- A ráfordítások forrása, elérhetősége, infrastruktúra és közmű
- Tervezett kapacitás és termelés
- Szükséges vezetői és szakmai készségek, képzési programok elérhetősége

**6. A piac**

- A piac jellege és piaci potenciál (helyi, export)
- A hazai és külföldi cégek versenye
- A termék árképzése és terítése, értékesítése
- A termék iránti igény és a piaci részesedés várható növekedése

**7. Környezeti szempontok**

- A környezeti kockázatok jellege
- Javasolt környezetvédelmi intézkedések (előírásoknak való megfelelés)

**8. Végrehajtási ütemterv**

- Építési és megbízási ütemterv
- A tőke felhasználásának és a források lehívásának terve
- Kormányzati jóváhagyás vagy egyéb az ütemtervet befolyásoló tényezők

**9. Tőke jellegű kiadások**

- Alapvető tőkeigény
- Helyi és külföldi deviza szerinti megoszlás
- Tőke
- Kezdőtőke igény
- Forgótőke igény

**10. Pénzügyi terv**

- Források helyi és külföldi deviza szerint
- Egyéb befektetők részvételének feltételei

**11. Pénzügyi előrejelzések és elemzés**

- Adóbevallás (értékesítés, nyereségráta)
- Mérleg
- Készpénzforgalmi előrejelzés (kamatfizetés, hitelszolgálati ráta)
- Nyereségesség (fedezeti pont, a projekt belső megtérülési rátája, tőke megtérülési ráta)

**12. Érzékenységi elemzés**

- Alternatívák legfontosabb hatásai
- A fő mutatókat érintő kockázati tényezők

**13. Gazdasági elemzés**

Munkahelyteremtés költségei



3.) A leginkább a fejlett piacgazdaságokban működő **intézményes befektetők** - biztosító társaságok, nyugdíjalapok és beruházási alapok - előnye, hogy hosszú lejáratú határidővel és rögzített árfolyamon nyújtanak finanszírozást. Ennek formáját képezhetik kölcsönök, kötvények, részesedések. E szervezetek hátránya, hogy kerülnek a kockázatot, rendkívül szabályozott módon, és általában csak igen nagy összegű finanszírozást vállalnak fel.

A lehetséges hazai finanszírozási lehetőségek közül a legfontosabbak

○ **visszatérítendő pénzügyi támogatás:**

- a támogatott finanszírozási konstrukciók, melyek közül különös figyelmet érdemel a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány által működtetett Mikrohitel Program illetve a Postabank által működtetett Kisvállalati Kölcsönprogram, a Kamattámogatási Program, a Hitelgarancia Rt. és az Agrárgarancia Alapítvány által nyújtott garancia lehetőségek;
- a kereskedelmi bankok által nyújtott hitelek és
- az üzleti partnerek, kereskedők által nyújtott hitelek

○ **vissza nem térítendő támogatás:**

a vissza nem térítendő támogatási lehetőségek közül kiemelendő a Gazdasági Minisztérium a beszállítást elősegítő, javító fejlesztési célú támogatása.

Emlékeztető

További információt az alábbi honlapokon találhat:  
***www.gm.hu, www.mva.hu, valamint az egyes bankok honlapjai***

## A kockázati tőke-társaságok közreműködése

- 4.) A **kockázati tőkét** nyújtó szervezetek előnye, hogy kockázatos befektetést is felvállalnak, a profitszerzésre törekednek, azaz a vállalkozás sikere esetén részesedésüket eladják. Ugyanakkor el kell mondani, hogy a magyarországi kockázati tőketársaságok forrásai korlátozottak és beleszólást kérnek a vállalkozás irányításába (amelytől számos vállalkozó idegenkedik). Ugyanakkor szakmailag - szükség szerint akár intenzíven is - segítik is a cég működését.

### 7.5. A finanszírozó kiválasztása

A finanszírozó szervezet kiválasztása előtt alaposan meg kell vizsgálnunk,

- 1.) a finanszírozó **befektetési prioritásait** az alábbiak szerint:

- szektor;
- a finanszírozás nagyságrendje (minimum, maximum) és
- a vállalkozás típusa

- 2.) a **finanszírozás módját**, azaz az alábbi szempontokat:

- a finanszírozás típusa: tőke, hitel;
- devizanem;
- kamat (fix, változó);
- egyéb díjak;
- futamidő és türelmi idő

- 3.) a **finanszírozás feltételeit**, azaz az alábbi szempontokat:

- a forrás felhasználása;
- fedezet és
- eljárásrend.

## Prioritások elemzése

## Finanszírozási módszerek vizsgálata

## Finanszírozási feltételek tanulmányozása



## **8. TÁRGYALÁSI ÉS SZERZŐDÉSES KÉRDÉSEK**

Tárgyalás és szerződés előkészítése

### 8.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy ismertessük az üzleti tárgyalás és szerződéskötés közben felmerülő legfontosabb kérdéseket.

### 8.2. Európai Unió irányelvek beszállítói megállapodásokhoz

Az Európai Unió ajánlása szerint a **beszállítói megállapodásnak részletesen szabályoznia kell** az alábbiakat:

Szabályozandó kérdések

- ár;
- szakmai és jogi specifikáció;
- előzetes megállapodások;
- megrendelt minimum mennyiség;
- a konstrukcióért viselt felelősség, feltételek megváltoztatása
- eszközök használata.

### 8.3. Árral kapcsolatos kérdések a szerződésben

*Az ár tartalma*

Az ár tartalma, elemei

Az ár kialakításához mindenekelőtt az árban foglalt **elemek és költségek** - pl. eszközök, csomagolás, szállítás, adók és illetékek, garancia, biztosítás, stb.- **pontos meghatározása** szükséges.

*Árkorrekció lehetősége*

Az ár megváltoztatása

A vásárlónak és az alvállalkozónak megállapodásra kell jutniuk abban is, hogy az árak miként **követik a** specifikációban bekövetkezett **változtatásokat** vagy a későbbiek során felmerülő (pl. logisztikai) igényeket.

*Ár és mennyiség*

Ár a mennyiség változása esetén

Az árat általában a várható szállítási **mennyiség viszonyában** szokás meghatározni. A beszállítói megállapodásnak lehetőséget kell adnia az egységár - a felek egyetértésén alapuló - korrekciójára azokban az esetekben, amikor a vásárló a megállapodott mennyiségnél többet vagy kevesebbet rendel.

*Az ár meghatározása*

Az ár meghatározásának alapja

Az árat, amennyiben a beszállítói megállapodás tárgya már kifejlesztett, szállítható termék ártárgyalás, amennyiben a termék a megállapodás keretében, a vásárló és az alvállalkozó együttműködésében kerül kifejlesztésre közös költségellenőrzés alapján határozhatjuk meg.

- Az ártárgyalás keretében kialakított ár meghatározott ideig,

amennyiben a megállapodás erre külön lehetőséget nem ad, **nem változtatható**. Hosszú távú megállapodás esetén, annak érdekében, hogy az előre nem látott, a költségeket befolyásoló tényezők hatását kezelni tudjuk, feltétlenül érdemes az ár újratárgyalásának lehetőségét a szerződésbe belefoglalni.

- A végtermék árát alapvetően a piac határozza meg, ezért a piaci lehetőségek maximális kiaknázásához a vásárló és vevő közös termék- és költségtervezési vagy ellenőrzési rendszere szükséges. Mindkét félnek megfelelő nyitottságot kell tanúsítania az érték és a költségek elemzése iránt (ilyen kérdés lehet például annak a nyereségnek az elosztása a felek között, amely a javuló termelékenység eredményeként keletkezik).

**Változtathatóság**

**Közös költség-ellenőrzés**

#### *Fizetési feltételek*

A fizetési feltételek vonatkozásában **kérjünk iránymutatást a vásárlótól!** Igyekezzünk olyan megállapodást kötni, amely

- részletesen **szabályozza a fizetés feltételeit és időpontját** és
- biztosítja az esetlegesen felmerülő **problémák, viták, reklamációk gyors kezelését**.

**Fizetési feltételek meghatározása**

#### **8.4. A jogok és kötelezettségek megfogalmazása**

A beszállítói megállapodás sikeres megvalósítása érdekében elengedhetetlen az érintett vállalkozások jogainak és kötelezettségeinek tisztázása és ezek írásban történő rögzítése.

- A szerződésnek a jogokon és kötelezettségeken túl a **műszaki specifikációt** is tartalmaznia kell. A műszaki specifikáció az a dokumentum, amelyben a vásárló a megrendelt termékre vonatkozó pontos elvárásait foglalja össze. Rendkívül fontos, különösen, ha vásárló és alvállalkozó első alkalommal lépnek szerződéses kapcsolatba, hogy a vásárló a specifikációt szükség szerint részletes tervekkel és egyéb dokumentációval, műszaki rajzokkal is alátámassza.
- A megállapodás keretében meg kell határozni a **megengedett méret- és mennyiségeltérést, a minőséget és a felhasználandó anyagok tulajdonságait** is.

**A műszaki specifikáció jelentősége**

**Eltérések, minőség**

Javítsuk pozíciónkat azzal, hogy **előzetesen tájékozódunk** azokról a kérdésekről, amelyek a beszállítói szerződés összeállítása során előfordulhatnak!

## Előzetes megállapodás megkötése

### 8.5. Előzetes megállapodás megkötése

A beszállítást ne úgy képzeljük el, hogy az alvállalkozó a vásárló által önkényesen meghatározott terméket vagy szolgáltatásokat szállítja. A vásárló támaszkodik az alvállalkozó szakmai ismereteire és tapasztalataira. Gyakran megesik, hogy előzetes megállapodás (a fejlesztési megállapodás kifejezéssel is találkozhatunk) keretében a vásárló arra kéri fel az alvállalkozót, tesztelje, hogy az általa kialakított igények mennyiben és milyen feltételek, specifikáció mellett teljesíthetők.

A kutatás előnye, hogy

- olyan tényekre (pl. az adott termék másodlagos tulajdonsága) is rávilágíthat, amelyeknek még a vásárló sincs tudatában;
- lehetőséget nyújt az alvállalkozó számára, hogy eldöntse, képes-e a vásárló igényeit kielégíteni, illetve mérlegelheti mindazokat a tényezőket, amelyek esetleg amellet szólnak, hogy ne kössön alvállalkozói szerződést és
- új módszerek, eljárások alkalmazásának enged teret, így megtörténhet, hogy ezek az eredeti elképzeléseknél jobb, korszerűbb terméket vagy szolgáltatást eredményeznek.

A kutatásnak sokszor részét képezheti egy-egy részegység minta vagy a prototípus előállítás is.

## Fontos szempontok

Az előzetes megállapodás előkészítésekor fordítsunk figyelmet az alábbiakra:

## Specifikáció

- A vásárlóval fogadtassuk el a mintát illetve a prototípust! Foglaljuk írásba a pontos arányokat és **specifikációt** és csatoljuk a beszállítói megállapodáshoz!

## Költségek

- Győzzük meg a vásárlót, hogy fizesse ki a **vizsgálatokkal járó kiadásokat!** Ezek általában a ténylegesen felmerülő költségeket és a reális, mindkét fél számára elfogadható profitszintet tartalmazzák.
- Állapodjunk meg a bejegyzett modell, szoftver, szabvány és szabadalom **felhasználásáról.**

Az előzetes megállapodás teljesítését és a szükséges tárgyalások lefolytatását követően kerülhet sor az alvállalkozói megállapodás megkötésére.

## 8.6. Az optimális érték meghatározása

Az optimális érték meghatározása azt jelenti, hogy megkeressük a kompromisszumot a termék kiskereskedelmi ára és a között, hogy a termék mennyire felel meg a vásárló elvárásainak. Ehhez szükségünk lesz a termék előnyeinek és a gyártási folyamatok eredményezte esetleges hátrányok összegyűjtésére.

Az optimális értéket mindig alaposan elemezzük, hiszen ez általában kedvezőbb feltételeket biztosít, mint a sietve megkötött szerződés!

A sikeres teljesítéshez ugyanis elengedhetetlen, hogy mindkét fél pontosan tisztában legyen a vásárló a termékre vonatkozó elvárásaival, az alvállalkozó tényleges kapacitásával. Ennek hiánya könnyen egyoldalú vagy kölcsönös elégedetlenséghez, illetve konfliktusokhoz vezethet.

Ugyanebben a fázisban, tehát a szerződés megkötése előtt kell gondoskodnunk a **titoktartási, illetve tulajdonjogi megállapodás** megkötéséről is, ugyanis

- a beszállítói együttműködés során a vásárló és az alvállalkozó kölcsönösen ismereteket, szaktudást (know-how) szerezhetnek egymástól;
- a termék előállítás és felhasználása során szükség lehet szabadalom alá eső eljárások, védjegyek stb. alkalmazására és
- az együttműködés a “know-how” továbbfejlesztését illetve új szabadalmakat eredményezhet.

A megállapodás keretében a felek rögzítik, hogy milyen **jogosultsággal** rendelkeznek a termék, eljárások használatát illetően, és miként rendelkezhetnek az együttműködés során megszerzett “know-how”-val (pl. használhatják-e más szerződés teljesítése érdekében).

Ne feledkezzünk meg a szállítások **maximum és minimum mennyiségének**, a **megrendelések** várható számának, a **szállítási határidők** illetve szállítási **periódusok** meghatározásáról sem!

## 8.7. A konstrukcióért viselt felelősség

A nemzetközi gyakorlat szerint a termék konstrukciójáért a felelősséget általában a vásárló vállalat viseli. Alvállalkozóként, ne fogadjunk el teljes, sőt részleges felelősséget sem a termékre vonatkozóan! Feltétlenül ragaszkodjunk hozzá, hogy kötelezettségünk csak a **műszaki specifikációban foglalt teljesítésére terjedjen ki!**

Felhasználás

Az optimális érték kompromisszum

Titoktartás és tulajdonjog

## Jogosultságok rögzítése

Ugyanakkor célszerű ismereteink és tapasztalataink birtokában a vásárló figyelmét az esetleges veszélyekre és problémákra felhívni és lehetőség szerint egyúttal tegyünk javaslatot a szükséges módosításokra is! Ugyancsak fontos, hogy a vásárló felé jelezzük a kellőképpen meg nem vizsgált vagy további lépéseket igénylő műszaki problémákat.

Elsősorban a műszaki specifikáció, de a szerződés keretében se fogadjunk el pontatlan meghatározásokat, mint pl. "jó minőségű"!

## Megrendelések feltételei

A beszállítói együttműködés során a tapasztalatok - vagy számos más tényező - gyakran kisebb változtatásokhoz vezetnek. Ezek nem kizárólag a termék előállítására vonatkozhatnak, szükségessé válhat a terméket kísérő dokumentumok vagy a minőségellenőrzés rendjének módosítása is. Rendkívül fontos, hogy az előkészítés során megállapodjunk abban, hogy a szerződés időtartama alatt a feltételek miként változtathatók.

## A vásárló és az alvállalkozó felelőssége

### Költségek

Ragaszkodjunk hozzá, hogy a változtatások révén **felmerült költségeket a vásárló állja!**

### A végrehajtás feltételei

Pontosan **határozzuk meg a változtatások végrehajtásának feltételeit**, így a változtatások bevezetésének időpontját! (Pl. a változtatások az összes, azaz már legyártott termékekre is vonatkoznak vagy csak a gyártás valamely fázisában lévő, esetleg csak a gyártás előtt álló termékekre?)

### A változtatások jellege

Rögzítsük, hogy milyen **egyéb változtatások** (pl. dokumentumok módosítása) szükségesek, milyen módon történik a minőség ellenőrzése, és ki viseli a **költségeket!**

## Szabványos eszközök biztosítása

### 8.9. Eszközök

Eszközök alatt egyrészt azokat a **szabványos eszközöket** értjük, amelyek használata nem korlátozódik egy adott megrendelés teljesítésére, másrészt idetartoznak azok az eszközök is, amelyek egy adott megrendelés teljesítése érdekében, gyakran a vásárló szakmai ismereteinek felhasználásával és tulajdonjoga fenntartása mellett készülnek.

## Saját eszközök használata

Szabványos termékek vagy egyszerűbb műveletek esetén az alvállalkozói megállapodás általában úgy rendelkezik, hogy a vásárló számára szállítandó terméket, alkatrészeket az **alvállalkozó saját eszközeivel gyártja le.**

## Eszközök beszerzése

Nagyobb volumenű és általában hosszú távú beszállítói megállapodások esetében azonban a szerződés rendszerint kiköti, hogy az **alvállalkozónak gondoskodnia kell a szükséges eszközök beszerzéséről.**



Alaposan mérlegelnünk kell, hogy az eszközök kifejlesztésének, gyártásának költségeit teljes egészében mi viseljük-e, vagy a költségek egy részét a vásárló finanszírozza, illetve, hogy a szükséges beruházást saját forrásunk terhére vagy esetleg hitel felvételével kívánjuk megoldani.

	<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>
<b>az eszközök költségeit teljes egészében mi viseljük</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ az eszközökkel szabadon rendelkezünk a szerződés lejártát követően</li> <li>○ ha a megállapodás engedi az eszközöket már a szerződés időtartama alatt is használhatjuk egyéb célokra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ az eszközök előállítására jelentős beruházást igényel</li> <li>○ az eszközöket az eredeti szerződés igényei szerint alakítjuk ki, további felhasználhatóságuk bizonytalan</li> <li>○ kockáztatjuk, hogy a beruházás nem térül meg a szerződés időtartama alatt</li> </ul>
<b>az eszközök költségeinek egy részét a vásárló viseli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ osztoznak az eszközök előállításával kapcsolatos költségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ az eszközök használatát illetően ez a megoldás kevesebb rugalmasságot biztosít</li> </ul>

A **költségek megosztása** esetén rendszerint a vásárló fizeti az eszközök tervezésével és legyártásával, a vevő a teszteléssel és végső finomításokkal kapcsolatos költségeket.

**Költségviselés**

Ha az **alvállalkozó felel** az eszközök rendelkezésre állásáért és a **költségek viseléséért**, a felek a szerződésben rögzítendő ár meghatározásakor figyelembe veszik az eszközök beszerzésével és esetleges átalakításával kapcsolatos költségeket.

**Alvállalkozó költségei**

Az ár meghatározásakor ne feledkezzünk meg az amortizáció és adózás szempontjairól! Az eszközök beszerzése során folyamatosan konzultáljunk a vásárlóval annak érdekében, hogy a műszaki specifikációban foglaltak maradéktalanul teljesüljenek, és a későbbi vitát megelőzhessük. Figyeljünk oda a fizetési határidőkre!

### Vásárló költségei

Előfordulhat, hogy teljes egészében a **vásárló viseli a szerszámok költségeit**. Ez a megoldás elsősorban azokban az esetekben érvényesül, ha

- az eszközök előállítása jelentős anyagi terhet jelent az alvállalkozó számára, akinek erőforrásai amúgy is korlátozottak;
- az eladó és a vevő kapcsolata megalapozott és hosszú távú;
- az új, az adott gyártási folyamatra kialakított szerszám előállítása hosszú folyamatot igényel, és valószínűleg magas költségeket vonz maga után és
- az adott szektorban az a szokás, hogy a vásárló felelős az eszközök biztosításáért.

### Eszközök megfelelése

Ha az eszközöket a vásárló fizeti, **tisztázzuk, hogy alvállalkozóként felelősek vagyunk-e** annak biztosításáért, **hogy az eszközök megfeleljenek a vásárló által megadott specifikációnak!**

### 8.10. Egyéb szállítói kérdések

### Minőség-ellenőrző rendszer

Függetlenül attól, hogy a termék előállításához szükséges anyagokat a vásárló szállítja az alvállalkozó számára, vagy maga az alvállalkozó szerzi be, **elengedhetetlen a felhasználandó anyag minőségét és alkalmasságát ellenőrző rendszer kialakítása és működtetése.**

### Megmaradt anyagmennyiség

Ha az anyagot vagy annak egy részét a vásárló biztosítja, a feleknek megállapodást kell kötniük a **megmaradt anyagmennyiség tulajdonjogáról**. Ezt az anyag felhasználását nyomon követő monitoring rendszer felállítása követi annak érdekében, hogy a fel nem használt anyaggal illetve selejttel kapcsolatos kérdéseket a későbbiekben megnyugtatóan rendezni lehessen.

### Visszavásárlás

Törekedjünk arra, hogy **a vásárló** - legalább bekerülési áron - **vásárolja vissza tőlünk a megmaradt anyagmennyiséget**, különösen akkor, ha azt hasznosítani egyébként sem tudjuk.

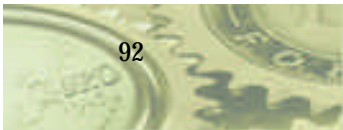
### Eltérő tárgyalási stílus és stratégia

### 8.11. Tárgyalástechnika

Megfigyelhetjük, hogy partnereink **tárgyalási stílusa** és elvárásai országonként változnak. Erről igyekezzünk előzetesen tájékozódni!

## *Hogyan tárgyaljunk Németországban?*

<b>a német tárgyalópartner</b>	A német vállalatok tárgyalásaikat alaposan megtervezik és jól előkészítik. A megbeszélés során a tárgyra koncentrálnak, megfogalmazásukban rendkívül pontosak. A tárgyalásokra a szakterületen jól képzett, jelentős tapasztalatokat szerzett tárgyaló partnereket jelölnék ki. Német partnereink a kollektív szellem jegyében tárgyalnak, céljuk, hogy a vállalat jó hírnevét öregbítsék.
<b>protokoll</b>	A protokoll viszonylag merev, üzleti tárgyalásra konzervatívan öltöznek fel. Magukat igen udvariasnak tartják, a megfelelő modor és magatartás, a rangok ismerete és a pontosság számukra rendkívül fontos.
<b>viselkedés</b>	Megtartják a három lépés távolságot. Úgy gondolják, hogy a tárgyalópartnerek közötti személyes kapcsolatok befolyásolhatják a tárgyalás folyamatát. Nem szeretik az érzelgős modort, nagy figyelmet fordítanak rá, hogy érzelmi nyomás alatt is nyugodtak maradjanak.
<b>értékek</b>	Számukra a tárgyalások időpontja kôbe vésett, érkezzünk mindig pontosan! Nem szeretnek kockáztatni, elsősorban a tárgyalópartner eddig felmutatott teljesítménye érdekli őket, és ennek alapján is fognak dönteni.
<b>felkészülés</b>	Lehetőség szerint tájékozódjunk előre partnereink tárgyalási stratégiájáról, stílusáról! Felkészültségünk és az áru minőségének megmutatása érdekében használjunk árumintákat, termékismertetőket, műszaki leírásokat, adatokat!





**9. BESZÁLLÍTÓI STÁTUSZ  
MEGTARTÁSA ÉS JAVÍTÁSA**

**A pozíció  
folyamatos  
javítása**

**Termékünk/  
vállalkozásunk  
a vásárló  
szemével**

## 9.1. A fejezet bemutatása

E fejezet célja, hogy bemutassuk azokat a teendőket és technikákat, melyek elengedhetetlenek a már megszerzett beszállítói státusz megtartásához és erősítéséhez.

## 9.2. A beszállítók kategorizálása

Vállalkozásunk beszállítói státuszának megtartása és folyamatos javítása érdekében, mindenekelőtt tudnunk kell, hogy **miként látja termékünket illetve szervezetünket a vásárló**. Az értékelés elvégzéséhez hasznos lehet a John Deere által kifejlesztett **beszállítói kategória modell**, amely a termékeket és a beszállító vállalkozásokat az általuk képviselt érték és kockázat alapján csoportosítja:

<b>A beszállítók kategorizálása</b>		
<b>Magas</b>	<p><b>EGYEDÜLÁLLÓ TERMÉKEK</b></p> <p><b>Stratégia:</b> a termékek egyediek, kulcsfontosságú beszállítók tervezik meg a vásárló/fogyasztó igényei szerint</p> <p><b>Kritikus tényezők:</b> a termék előállítási költség megemelkedhet költség/minőség problémák esetén. Korlátozott beszerzési források</p> <p><b>Beszállítói kapcsolat időtartama:</b> változó</p> <p><b>Megközelítés:</b> párhuzamosan folyó tervezés, korlátozott mértékben "beszállítói partnerség" keretében végrehajtott tevékenységek</p> <p><b>A nagyvállalat módszere:</b> termékek és beszállítók számának csökkentése</p> <p><b>A megállapodás módja:</b> szerződés vagy hosszú távú megállapodás</p> <p><b>Taktika:</b> a termék egyediségének csökkentése, amennyiben ez nem jelent versenyelőnyt</p>	<p><b>KRITIKUS TERMÉKEK</b></p> <p><b>Stratégia:</b> a termékek egyediek, a stratégiai szinten együttműködő beszállító partnerek tervezik meg a vásárló/ fogyasztó igényei szerint</p> <p><b>Kritikus tényezők:</b> a termék előállítási költség megemelkedhet költség/minőség problémák esetén. Korlátozott beszerzési források</p> <p><b>Beszállítói kapcsolat időtartama:</b> 1-10 év</p> <p><b>Megközelítés:</b> a beszállítók együttműködése stratégiai partnerség keretében</p> <p><b>A nagyvállalat módszere:</b> a beszállítók számának csökkentése</p> <p><b>A megállapodás módja:</b> szerződés vagy hosszú távú megállapodás</p> <p><b>Taktika:</b> a beszállítók szerepének növelése</p>
<b>KOCKÁZAT</b> (beszerzési forrás, minőség, a beszállító felkészültsége, válasza)	<p><b>SZABVÁNYOS TERMÉKEK</b></p> <p><b>Stratégia:</b> a termékek egységítése, kikristályosítása</p> <p><b>Kritikus tényezők:</b> beszerzési ár</p> <p><b>Beszállítói kapcsolat időtartama:</b> max. 1 év</p> <p><b>Megközelítés:</b> átfogó szerződések, lehívásos alapú megrendelések</p> <p><b>A nagyvállalat módszere:</b> a vásárlások számának csökkentése</p> <p><b>A megállapodás módja:</b> megrendelő</p> <p><b>Taktika:</b> a technológia szerepének és használatának növelése</p>	<p><b>FOGYÓESZKÖZÖK</b></p> <p><b>Stratégia:</b> preferált szállítók</p> <p><b>Kritikus tényezők:</b> az anyagok költsége</p> <p><b>Beszállítói kapcsolat időtartama:</b> max. 5 évig</p> <p><b>Megközelítés:</b> nagy volumenű termékekre kötött szerződések, korlátozott mértékben "beszállítói partnerség"</p> <p><b>A nagyvállalat módszere:</b> a beszállítók számának csökkentése</p> <p><b>A megállapodás módja:</b> megrendelő vagy hosszú távú megállapodás</p> <p><b>Taktika:</b> nagyobb megrendelt mennyiség kevesebb beszállítóval</p>
<b>Alacsony</b>	<b>ÉRTÉK</b> (költség, innováció, kapcsolódó szolgáltatás)	<b>Magas</b>

Mint azt a fenti ábra is mutatja, **nagyvállalat és az egyedi illetve kritikus termékek szállítóinak kapcsolata általában hosszú távú**, a beszállítók felelősek a termék kialakításáért, vagy részt vesznek a tervezés folyamatában. A szabványos termékek és fogyóeszközök szállítóinak kiválasztása ugyanakkor a hagyományos ajánlatkérés/tenderezettetés útján történik, lehetséges, hogy beszállítói pozíciónk megtartásáért rendszeresen versenybe kell szállnunk.

Összegzésként elmondható, hogy vállalkozásunk akkor képes a beszállításban rejlő lehetőségek teljes kihasználására, ha a vásárló részére egyedi vagy kritikus terméket tudunk szállítani.

### 9.3. A beszállítói pozíció folyamatos javítása

**Beszállítóná válni nehéz és még nehezebb a már kivívott pozíciót megtartani, illetve javítani.** Számos vásárló megköveteli, hogy alvállalkozói folyamatosan javítsák teljesítményüket, és ezt általában mérhető mutatók segítségével nyomon is követi. Bár a vásárlók általában a költségek csökkentésére, a minőség és a szállítás feltételeinek további tökéletesítésére helyezik a hangsúlyt, az alábbiakban nézzük meg az összes olyan tényezőt, amelyek elősegíthetik beszállítói pozíciónk javítását.

**Az előállítási költségek csökkentése:** A költségek folyamatos csökkentését a vásárló különösen azokban az esetekben követeli meg, amikor az alvállalkozóval hosszabb távra szóló megállapodást köt. A felek gyakran a szerződésbe is belefoglalják, hogy az alvállalkozó a költségeket évente meghatározott mértékben köteles csökkenteni.

Ugyanakkor szeretnénk hangsúlyozni, hogy ez nem egyoldalú diktátumot jelent, sok vásárló képzési programokkal, tanácsadással és egyéb módon segíti, hogy alvállalkozói a vállalt csökkentést teljesíteni tudják. A nemzetközi és hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy **beszállítói pozíció megtartásához és javításához - az első évben - 5%-os költségcsökkentés felvállalása szükséges!**

#### *Példa*

A **Honda beszállítói** egy adott modell vonatkozásában azt vállalták, hogy a négyéves életciklus első évében 4%-kal, a következő három évben évente 2%-kal csökkentik a költségeket.

Ugyanakkor szeretnénk megjegyezni, hogy **önmagában a költségek csökkentése egyetlen vállalkozás részére sem elégséges stratégia.** Határai vannak, és a tapasztalatok is azt mutatják, hogy a fejlődés, a siker kulcsa sokkal inkább a bevételek növekedése.

**A termék típusa és beszállító pozíciója**

**Cél: egyedi vagy kritikus termék**

**A pozíció megtartása, javítása**

**Folyamatos költségcsökkentés**

**A költségek csökkentése nem lehet egyedüli stratégia**

## Logisztikai költségek

**A logisztikai költségek csökkentése:** A nagyvállalat érdeke, hogy a lehető legrövidebb csomagolási, szállítás idő alatt juttassa el termékét a fogyasztóhoz a lehető legkisebb költségek mellett.

### *Példa*

Egy **csomagolóanyagokat** gyártó amerikai cég új szolgáltatást vezetett be vásárlói számára. Vállalta, hogy termékeit JIT rendszerben, azaz pontosan a vásárló által szükséges időben szállítja le a vásárló számára kívánatos helyre. Bár számára az új rendszer nyilvánvalóan magasabb követelményeket jelentett, a cég azzal érvelt, hogy a feleslegesen raktáron álló csomagolóanyagokból vásárlói nem profitálnak. E teheről megszabadítva őket nagyobb figyelmet tudnak fordítani alaptervekenységekre, növelni tudják kibocsátásukat, amely a csomagolóanyagot gyártó cég számára több megrendelést hoz.

## Piacra jutási idő

**A termék piacra jutásának idejének csökkentése:** A nagyvállalati vásárló pontosan tudja, hogy piaci pozíciójának megtartása és javítása csak akkor lehetséges, ha gyorsabb és rugalmasabb versenytársainál. Folyamatosan csökkenteni igyekszik - és ugyanezt alvállalkozóitól is megköveteli - a termékek piacra jutási idejét a termelékenység fokozása, hatékonyabb marketing tevékenység stb. révén.

### *Példa*

Az 1989-végére a Chrysler **autógyár** rekord veszteséget ért el. A cég elnökének egyik első és alapvető változásokat hozó intézkedése a nagyvállalat és a beszállítók közötti kapcsolatok új alapokra helyezése volt.

Ennek köszönhetően 1996-ra a termékfejlesztés időigényét sikerült 40%-kal csökkenteni, miközben nőtt a nagyvállalat piaci részesedése, és jelentősen megemelkedett az előállított személygépkocsik hozzáadott érték tartalma.

## Minőségbiztosítás

**A termék minőségének javítása:** a minőségügyi feltételek mérésének egyik gyakran használt módszere a selejtes termékek számának, a selejt okozta károk mértékének elemzése. Ennek során a vásárló nemcsak a probléma súlyosságára tér ki, hanem azt is vizsgálja, hogy a termék előállításának melyik fázisában derült fény a hibára. Ilyen típusú értékelés során az összeszerelés előtt bekövetkezett hiba enyhébb fokozatot képvisel, mint a fogyasztó által felfedezett hiányosságok. Vannak olyan vásárlók, amelyek ennél egyszerűbb módon értékelik a minőséget. A lehetséges beszállítók által a korábbiakban nyújtott és a legmagasabb minőséget veszik alapul, ez alapján döntenek, amennyiben a megajánlott ár a költségvetési határokon belül marad.



**A szállítás minőségének javítása:** A szállítás pontossága vagy pontatlansága erősen befolyásolja a költségeket. Ez az oka annak, hogy egyes vásárlók a minőséggel együttesen értékelik, és beszállítóikat az általuk okozott, késedelmes szállítás eredményezte költségek mértéke szerint rangsorolják.

**A szállítás minősége**

**Megbízható és kiszámítható rendszer:** A nagyvállalat csak megbízható alvállalkozóval hajlandó együttműködni. Kizárólag akkor fogadja el az alvállalkozót, ha érti annak szervezeti struktúráját, működési rendjét, a minőségbiztosítás feltételeit, és az alvállalkozó kommunikációs rendszere lehetővé teszi a folyamatos információ cserét.

**Átláthatóság**

**A termelékenység fokozása (karcsúsítás):** A nagyvállalat olyan alvállalkozókkal szeret együttműködni, ahol garanciát lát az erőforrások optimális, hatékony kihasználására, azaz pontosan tudja, hogy a kapacitás nem megfelelő kihasználása nem eredményez felesleges költségeket.

**Erőforrások optimális kihasználása**

**Szervezeti változtatások:** Ha alvállalkozóvá válunk, egyúttal egy nagyobb rendszerbe is belépünk. Már nem gondolkozhatunk kizárólag saját vállalkozásunkban. A beszállítói lánc működését - a nyersanyag beszerzésétől a fogyasztó számára nyújtott garanciális szolgáltatásokig - egyetlen folyamatként kell látnunk. Saját szervezetünkön belül is erősítenünk kell a folyamatszemplétet, a hagyományosan elkülönülten működő szervezeti egységeknek szorosan együtt kell működniük, hogy alvállalkozói kötelezettségeinket az elvárt színvonalon teljesíteni tudjuk.

**Szemlélet és szervezet-fejlesztés**

### *Példa*

Egy nagy nemzetközi, **kozmetikai cég** termékfejlesztéssel foglalkozó részlege új, ígéretes terméket kívánt piacra dobni. A folyamatszemplétnek köszönhetően ez a részleg már a fejlesztés szakaszában kikérte a vállalat logisztikai szakemberének véleményét. E szakember vizsgálódásai alapján kiderült, hogy a szállítási feltételek jelentős javítása nélkül igen nagy a veszélye annak, hogy az új termék késve, értékcsökkenéssel jut el a fogyasztóhoz.

Ne feledjük, számos felmérés azt mutatta, hogy a hagyományos, igen tagolt szervezeti felépítésről a folyamat-orientált horizontális modellre való áttérés rendkívül nehéz feladat!

**Stratégiai fókuszváltás:** Napjainkra alapvetően megváltozott a nagyvállalatok és beszállítóik kapcsolatrendszere. A nagyvállalat alvállalkozóitól szoros együttműködést vár el már a tervezés szakaszától kezdve egészen a garanciális szolgáltatásokig, ügyfélszolgálati tevékenységig.

**Megváltozott stratégia**

#### A mérés szempontjai

### 9.4. A teljesítmény és hatékonyság mérése

A vásárló az alábbi szempontok figyelembevételével értékeli a beszállítói lánc működésének hatékonyságát:

- a **szállítás** gyorsasága és megbízhatósága;
- a vásárló **logisztikai** követelményeinek teljesülése;
- a speciális feltételeknek való megfelelés iránt mutatott **rugalmasság**;
- a beszállítói lánc működtetésének **költségei**;
- a **hozzáadott érték** szemlélet érvényesülése a logisztikában;
- **problémák gyakorisága** (pl. hibás termék, szállítási késedelmek stb.);
- a logisztikát **támogató rendszer** hatékonysága (pl. információáramlás, ellenőrzési folyamatok, rendelések nyomon követése stb.);
- **duplikáció és átfedések** előfordulásának gyakorisága;
- **korszerű technológiai háttér**;
- a **minőség-ellenőrzés** rendszere és hatékonysága és
- **innováció**: az innováció múltja, hagyományai illetve jövőbeli lehetőségek.

#### A teljesítmény és hatékonyság növelése

### 9.5. A teljesítmény és hatékonyság fokozása

A piac elemzéséhez hasonlóan a teljesítmény és hatékonyság javítására is számos módszer létezik.

#### Folyamatos csiszolás, javítás

#### 9.5.1. Funkcionális modellek

A funkcionális modellek a **logisztikai lánc tökéletesítésére** (integrált logisztikai rendszer megteremtésére), a termelés, az értékesítés, disztribúció rendszerének javítására, a termék piacra jutási idejének csökkentésére **koncentrál**nak.

#### Folyamatok

#### 9.5.2. Folyamat alapú modellek

A folyamat-modellek (BPM, BPR, PEI) a **folyamatok hatékonyságának javítására**, a innováció ösztönzésére, a szükséges feltételek megteremtésére **koncentrál**nak.

#### Minőség

#### 9.5.3. Minőségmenedzsment modellek

A korábban már ismertetett EFQM, Baldrige modellek a **minőségügyre, a minőség biztosítás rendszerére helyezik a hangsúlyt**.

#### Összehasonlítás

A legtöbb, a teljesítmény és hatékonyság fokozására használt módszer a vállalkozás és más rendszerek megadott szempontok szerint történő összevetésén alapul (lásd **“benchmarking”**).

## 9.6. A logisztika irányítása

### 9.6.1. A logisztika jelentősége

Napjainkban a **logisztika felértékelődését**, az integrált logisztikai rendszerek térhódítását **figyelhetjük meg**. A logisztika célja, hogy a **terméket a gyártótól a vásárlóig eljuttassa, teljes mértékben kielégítve a piac igényeit**, ugyanakkor **leszorítva a költségeket** és a pénzügyi ráfordítást. Növekvő fontossága annak köszönhető, hogy a vállalkozás a megfelelő logisztikai eszközök alkalmazásával **jelentős költség megtakarításokat érhet el**, illetve **javíthatja a termékek minőségét**.

A **fogyasztók mind kedvezőbb szállítási feltételeket vívnak** ki maguknak. A vállalkozások rendkívül nagy erőfeszítéseket tesznek, hogy termékeiket mielőbb piacra dobják, a termék piacra jutási ideje napjainkra kulcsfontosságú mutatóvá vált. A növekvő verseny megköveteli, hogy a vállalkozások

- csökkentsék a **raktározás költségeit**;
- lefaragják a termék **piacra juttatásának időigényét**;
- javítsák a **szállítás minőségét és sebességét** és
- növeljék **rugalmasságukat**, képesek legyenek megfelelni a változó piaci feltételeknek és a fogyasztók igényeinek.

### 9.6.2. A "Just in Time" (szállítás a megfelelő időben) rendszer

A JIT előnye a hagyományos rendszerrel szemben, hogy a vállalkozás **minimalizálni tudja a raktárkészletet**, azáltal, hogy a termék legyártása

- csak a szigorúan vett **szükséges (minimum) egységben és mennyiségben** és
- a **lehető legkésőbbi időpontban** történik.

**Ez jelentős megtakarítást jelent a költségek oldaláról.**

A rendszer legfontosabb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- **a minőségügyi kontroll:** a hibák felderítése és elhárítása a keletkezés forrásánál, beszállítói lánc esetén az alvállalkozónál történik;
- **üzemterhelés optimalizálása:** a szezonális csökkentése, időben egységesebb terhelés bevezetése mellett;
- **csoporthasználati technológia:** a technológiai háttér a beszállítókkal közösen történő használata és
- **kan-ban rendszer:** szükséglet - és nem kínálat - alapú nyersanyag/alkatrész ellátási rendszer működtetése.

**A logisztika felértékelődése**

**Növekvő fogyasztói elvárások**

**Minimális raktárkészlet**

## 9.7. Az innovációs folyamatok irányítása

Bár innováció alatt az emberek általában technológiai innovációt értenek, **valamennyi olyan szervezeti folyamatra vonatkozik**, amely elengedhetetlen a termék vagy szolgáltatás **minőségének javításához**, az előállításukhoz, szállításukhoz és az utógondozáshoz szükséges **folyamatok hatékonyságának növeléséhez**. Jó mutató a vásárló számára, hogy miként épül fel az alvállalkozó vállalkozása, azaz az innováció részévé vált-e a szervezeti kultúrának és a napi munkavégzésnek.

Az innováció minőséget javító folyamat

Az innováció feltételei

Jövő orientált szervezet

A verseny ismerete

Versenytársak figyelése

Technológiai fejlesztések

Szervezeti kommunikáció

Innováció az alkalmazottak életében

Néhány jó tanács a vállalkozás innovatív jellegének erősítésére:

- Az innováció **segít a vállalkozás piaci pozíciójának megőrzésében**, javításában. Igazán azok a vállalkozások lehetnek csak hosszú távon sikeresek, amelyek abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a vállalkozás működési környezete holnap már nem ugyanaz lesz, mint ma. Ne feledjük, ha mi nem újítunk, helyettünk megteszik más vállalkozók, és gyorsan versenyelőnyt szereznek!
- Az innovációhoz **érezniünk és érteniünk kell a verseny jellegét**, pontosan ismernünk kell a piaci igényeket. Tartsunk rendszeres kapcsolatot a vásárlókkal és végfelhasználókkal, minthogy ők azok, akik információt nyújthatnak a jelenleg kielégítetlen piaci igényekről, és ötleteket adhatnak arra vonatkozóan, hogy milyen terméket fejlesszünk ki, vagy hogyan javíthatjuk a már meglévő termékeinket!
- **Figyeljünk oda versenytársaik termékeire, teljesítményükre**, technológiai hátterükre, legyünk tisztában termékeik minőségével, árával, stb.! Vegyünk részt üzletember találkozókön és vásárokon, itt is sok információt szerezhetünk új, piaci lehetőségekről és lehetséges üzleti partnerekről!
- **Éljünk a korszerű technológia lehetőségeivel** (CAD, CAM, CIM), ezáltal, többek között, lerövidíthetjük a termék piacra jutási idejét!
- Az innovációs folyamatok jelentős mértékben függenek **a szervezeten belüli kommunikáció** hatékonyságától. Ösztönözzük a vállalkozás különböző egysége közötti rendszeres kommunikációt, információcserét, a csapatmunka keretében történő együttműködést!
- Bizonyos mértékig maguknak az **alkalmazottaknak is meg kell változniuk** ahhoz, hogy az innováció folyamatához ténylegesen képesek legyenek hozzájárulni. Gondoskodjunk róla, hogy munkatársaink **megfelelő motivációval** rendelkezzenek napi feladataik ellátásához, új ötletek megfogalmazásához, és ne feledkezzünk el folyamatos továbbképzésükről sem! Bármilyen méretű is a vállalkozás, **az innováció folyamatának minden munkatársat érintenie kell!**

- Az innovációs projektek **alapos előkészítést** igényelnek. Pontos határozzuk meg a célokat, feladatokat, készítsünk részletes költség- és ütemtervet!
- Az innováció egyik kiváló **forrását jelenthetik az ügyfél-szolgálati tevékenység, illetve garanciális szolgáltatások.** Mindig fordítsunk kellő figyelmet a vásárlók megjegyzéseire, felvetéseire vagy akár kritikai észrevételeire!
- Az innováció gyakran a **járatlan út** felvállalását kívánja. Csak akkor fogjunk bele, ha már sikerült meggyőznünk magunkat, hogy a sikerhez **időnként kockáztatnunk kell,** és ezeket a kockázatokat hajlandóak vagyunk elfogadni.
- **A termékfejlesztés és folyamattervezést szorosan kapcsoljuk össze a vállalkozás innovációs stratégiájával!** Működünk együtt az egyetemi kutatóintézetekkel, innovációs központtal, pénzügyi támogatásért folyamatosan figyeljük a kormányzati és Európai Unió programokat!

**Innováció előkészítése**

**Vásárlókkal való viszony**

**Az innováció kockázat**

**Összehangolás**

#### Emlékeztető

További információt az alábbi honlapokon találhat:

[www.omfb.hu/www.om.hu](http://www.omfb.hu/www.om.hu)

[www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)

## 9.8. Fejlesztés

Napjaink erősödő piaci versenyének köszönhetően a termék/szolgáltatás piacra juttatási ideje és a piaci igényeket teljes mértékben kielégítő, magas hozzáadott értéket garantáló konstrukció kulcsfontosságú tényezővé vált.

**A termék-fejlesztés jelentősége**

#### *Példa*

#### *Új terméktípus fejlesztésének folyamata*

1. A referencia termék szétszerelése. A működés elemzése, bemérés, számítások elvégzése. Igények pontos meghatározása
2. Környezetvédelmi szempontok, felhasználandó anyagmennyiség, energia megtakarítási lehetőség, szennyezés csökkentési lehetőségek mérlegelése
3. A fejlesztés prioritásainak meghatározása
4. Ötlebörze a lehetséges konstrukcióbeli változtatásokról
5. A gyártási folyamat és technológia kiválasztása
6. Kísérleti gyártás
7. A megoldások és az igények összevetése
8. Az új terméktípus és a referencia termék összehasonlítása
9. Tapasztalatok összegzése, az új terv elkészítése
10. A csomagolás és feliratozás meghatározása
11. A terv, műszaki rajzok benyújtása a vásárló számára.

## Környezeti szempontok

## Környezetvédelmi teljesítmény javítása

### 9.9. Környezetvédelmi menedzsment

#### 9.9.1. Környezetvédelmi szempontok

A nagyvállalatok beszállítóik kiválasztásánál egyre gyakrabban mérlegelik azok környezetvédelmi gyakorlatát, működésük környezetbarát jellegét és a végtermék környezeti hatását is. A tapasztalat azt mutatja, hogy olyan környezetvédelmi szempontok érvényesítése az alvállalkozói megállapodásban, mint a felhasznált anyagok és vegyi termékek meghatározása, a termék újrahasznosíthatósága gyakran nem várt eredményekhez vezet. Erősíti a vállalkozások közötti kapcsolatokat, ahelyett hogy pusztán terhet jelentene az alvállalkozó számára.

Ahogy a környezetvédelemmel kapcsolatos kötelezettségek növekednek a nagyvállalatok egyre inkább úgy látják, nem engedhetik meg maguknak, hogy olyan vállalkozást használjanak alvállalkozóként, amely nem tartja be a környezetvédelmi előírásokat.

#### 9.9.2. Környezeti menedzsment

A környezeti menedzsment akkor jó, ha javul a vállalkozás környezetvédelmi teljesítménye, azaz kevesebb anyag- és energia ráfordítást felhasználva magasabb értéket termel csökkentett szennyező anyag kibocsátás és hulladék mellett. Az elvnek érvényesülnie kell a vállalkozás működésének teljes folyamatában, a marketing és fejlesztés során csakúgy, mint a termelés és terítés fázisában. Ennek érdekében

- csökkentsük a felhasznált **anyagok** mennyiségét;
- csökkentsük a felhasznált **természeti erőforrások** mennyiségét;
- csökkentsük a kibocsátott **szennyező anyagok** mennyiségét;
- növeljük minél nagyobb mértékben az **újrafelhasználható anyagok** arányát;
- nyújtsuk meg a termék **életciklusát** és
- lássuk el a terméket még **több szolgáltatási lehetőséggel**.

A megfelelően kidolgozott környezeti menedzsment rendszer bevezetése számos előnyt tartogathat vállalkozásunk számára, így például

- a kisebb anyag és energia felhasználás révén csökkennek a **költségek**;
- javul a termelés **hatékonysága** és
- javul a vállalkozás megítélése, piaci hírneve, ezáltal **versenyelőnyhöz** juthat

A vállalkozás környezeti alapteljesítményének értékelésekor az alábbi kérdésekre kell tudnunk válaszolni:

- melyek vállalkozásunk számára a legfontosabb környezetvédelmi kérdések, melyek esetleges problémái?
- megtörtént-e a vállalkozás nemzetközi szabványoknak megfelelő környezetvédelmi értékelése? (Ez különösen fontos lehet a nemzetközi forrás bevonása esetén.)
- szükség van-e további intézkedésekre a környezeti hatások csökkentése érdekében?
- megfelelő-e a jogszabályi előírásoknak való megfelelés nyomon követése?
- melyek a környezeti menedzsment rendszer működésének és a szükséges fejlesztések költségei?

A környezeti menedzsment rendszer bevezetésének egyik legismertebb modelljéül az ISO 14001, a környezeti menedzsment rendszerek nemzetközi szabványa szolgál. Az ISO 14001 bármely ágazatban bármilyen típusú szervezet és szervezeti szint által használható szabvány, amely a környezeti rendszerrel kapcsolatos követelményeket öt fejezetben foglalja össze.

Az alapfeltételek az alábbiakban összegezhetők:

1. tudatos és következetes **környezeti politika**;
2. környezeti teljesítmény javításának pontos **megtervezése**;
3. a környezeti szempontok érvényesítése a működés során (a környezeti politika **végrehajtása**);
4. megfelelő nyomon követési rendszer (**ellenőrző, helyesbítő intézkedések**) és
5. a környezeti teljesítmény rendszeres értékelése **vezetőségi átvizsgálás** keretében

#### Emlékeztető

További információt az alábbi honlapokon találhat:

[www.kvm.hu](http://www.kvm.hu)

*(Útmutató a vállalati környezeti menedzsment ISO 14001 és EMAS szerinti rendszereinek hazai alkalmazásához)*

### 9.10. Benchmarking

A benchmarking lényege, hogy vállalkozásunkat előre kialakított szempontrendszer, számszerűsített mutatók alapján összehasonlítjuk más, az ágazatban sikeres vállalkozásokkal. E feladat elvégzésének keretében:

- vizsgáljuk meg, hogy miként teremthetjük értéket, és ehhez hogyan jut hozzá a fogyasztó abban az ágazatban, amelyben vállalkozásunk működik!

**Alapteljesítmény értékelésének szempontjai**

**Környezeti menedzsment rendszer**

**Követelmények**

**Összehasonlítás más vállalkozásokkal**

- határozzuk meg, hogy ágazatunkban melyek a **piacvezető vállalkozások!** Manapság megfigyelhető, hogy a vállalkozások gyakorta klubokba szerveződnek annak érdekében, hogy tapasztalataikat megosszák egymással. Ugyanakkor ennek egyik fontos korlátja lehet, hogy versenytársak csak bizonyos határokig hajlandóak az információ megosztására.
- szervezzünk látogatásokat, tanulmányutakat sikeres vállalkozásokhoz! **Tanuljunk egymástól!**
- **hasonlítsuk össze vállalkozásunkat versenytársainkkal, más vállalkozásokkal!** Nézzük meg, hogy ezek a vállalkozások milyen célt tűztek ki maguk elé, milyen erőforrással, termelési kapacitással rendelkeznek, milyen teljesítményt, termelékenységet mutatnak!
- állapítsuk meg, hogy vállalkozásunk mely területeken mutat elmaradást, mely más vállalkozásnál látott megoldás alkalmazható, és **készítsük elő** a másutt már **bevált módszerek bevezetését** vállalkozásunknál!
- hajtsuk végre a bevezetéshez szükséges **változtatásokat!**



The background of the page is a light green color with a faint grid pattern. A white line graph is overlaid on the grid, showing a fluctuating trend. In the bottom right corner, there is a circular inset showing a close-up of a Euro coin. The main background also features a faint, large-scale image of a 100 Euro banknote, with the number '100' and the word 'EURO' visible.

## **10. SIKERES BESZÁLLÍTÓI PROJEKTEK ISMERTETÉSE**

## A cég rövid története

### 10.1. Az UNIRIV Kft.

#### 10.1.1. A vállalkozás háttere

A nyugat-dunántúli térségben az 1980-as években indult meg a húzószegecsek gyártása, és a folyamatnak jelentős ösztönzést adott a gyorsan megélénkülő kereslet. Az értékesítés lendületét valamelyest megtörte az 1990-ben bevezetett import liberalizáció, amely egyértelművé tette, hogy a nyugat-európai cégekkel való **versenyt hazai vállalkozás csak hatékony gépek és korszerű gyártástechnológia birtokában veheti fel.** Az UNIRIV Kft.-t vegyes vállalat formájában 1991-ben alapították meg a korábban kisiparosként húzószegecsek gyártásával foglalkozó magyar tulajdonos és olasz partnerei.

## Technikai-technológiai háttér

A **Csepreg** város délkeleti részén megépített üzemcsarnokot korszerű gépekkel és berendezésekkel szerelték fel, és ezeket saját, illetve a legyártott termékek minőségének védelmére ún. Bremskamp típusú számítógépekkel látták el. A termelés növekedésével időközben további gépeket is beszereztek.

## Vásárlók

A vállalkozás fémtömegcikk gyártással foglalkozik, egyoldalú hozzáférést igénylő, nem oldható kötést biztosító szegecseket gyárt. A közép-kelet európai térség jelenleg is egyetlen szegecsgyára, amely eleinte csak magyar vevőknek szállított, ma már nemcsak a hazai és olasz anyacég piacát látja el termékeivel, hanem folyamatosan növekvő mértékben innen látja el a környező országok húzószegecs, valamint kézi és pneumatikus szegecselő szerszámok felhasználóit is. A cég vásárlói közé tartozik a könnyűszerkezetes épületek burkolólemezeit gyártó LINDAB, a salgótarjáni üzemében tűzhelyeket gyártó SWT, a FÉG Konvektorgyártó Rt., a Pápán tűzhelyeket, háztartási kiegészítőket előállító EMAX, az Elektrolux, a Samsonite-ot ellátó Cutrade, a Gorenje, a Skoda egyik csehországi beszállítója és az UNIRIV Kft. szállítja a német gazdaság által felhasznált szegecsek közel 20%-át.

## Minőségbiztosítás

#### 10.1.2. A beszállítói pozíció megszerzése és megtartása

A vállalkozás alapításától kezdve rendkívül **tudatos minőségpolitikát folytat.** Magyarországon elsők között, 1996-ban szerezte meg az ISO 9002 minőségbiztosítási tanúsítványt. Ez akkoriban még nem volt ugyan általános elvárás a vásárlók részéről, ám a tanúsítvány hiányában a vállalkozás ma már piacot veszítene.

A minőségbiztosítás rendszerének és az alkalmazottak minőség iránti **elkötelezettségének** köszönhetően az UNIRIV Kft. által gyártott termékek mind minőségben, mind megjelenésben elérik a nyugat-európai színvonalat.

A vállalkozás vezetése nagy figyelmet fordít arra, hogy külföldi útjai során a meglátogatott vállalkozások minőségbiztosítási rendszerét is tanulmányozza, és a tapasztalatokat itthon is kamatoztassa. A cég ügyvezető igazgatója örömmel állapította meg, hogy az UNIRIV Kft. által alkalmazott minőségügyi előírások a látottaknál jóval szigorúbbak, **minőségbiztosítási rendszere hatékonyabb**. Ezt mutatja az is, hogy a vállalkozás minden jellegű felkészülés nélkül világítottatta át magát az autóipari szállításhoz szükséges VDA 6.3. rendszer feltételei szerint, melynek 85%-ban azonnal megfelelt. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozás bizonyos ellenőrzési pontok mellett mintát már szállíthat vásárlói részére.

A minőség vonatkozásában a vállalkozás nem tesz különbséget vásárlói között, **minden vásárlójának a lehető legjobb minőséget nyújtja**.

Magas színvonalú termékhez megfelelő összetételű és műszaki paraméterekkel bíró, hibátlan alapanyagok szükségesek. A vállalkozás odafigyel rá, hogy az alapanyagot a lehető legjobb forrásból szerezzék be. Minthogy a beszállítók készsége, megbízhatósága és rugalmassága nagymértékben meghatározza az UNIRIV mozgásterét is, a vállalkozás arra törekszik, hogy **beszállítóival jó kapcsolatokat építson**. Beszállítói számára mindig pontosan fizet.

**Beszállítói háttér**

A vállalkozás vezetése az eddig elért sikerek titkát a jól képzett és elkötelezett munkaerőben látja. A vállalkozás munkatársai nem ismerik a lehetetlent, alapelvük, hogy minden problémára létezik megoldás. Az UNIRIV Kft. támogatja az alkalmazottak  **folyamatos továbbképzését**, elsősorban műszaki, minőségbiztosítási, számítástechnikai és kereskedelmi tanulmányok keretében.

**Szervezetfejlesztés**

A vállalkozás nemrégiben részt vett a **Vas Megyei Helyi Vállalkozói Központ** által szervezett, tanácsadással összekötött minőségügyi és marketing képzésen is. A közeljövőben a központ szervezésében, egy az Európai Unió által finanszírozott nemzetközi projekt keretében tapasztalait ír, észak-ír, román és bolgár vállalkozók képviselőivel oszthatja meg.

A vállalkozás számítógépes nyilvántartó rendszere teljes egészében megfelel a vásárlók igényeinek. A cég korszerűsítette számítógépes rendszerét, hogy megkönnyítse a **megrendelések elektronikus úton történő fogadását**.

**Számítógépes háttér**

### 10.1.3. A vásárlók elvárásai

A vállalkozásnak meg kellett küzdenie azzal a ténnyel, hogy a **vásárlók** – multinacionális vállalatok - **ritkán cserélik le beszállítóikat**. A helyzetet az is nehezíti, hogy sok vásárló nem ismeri a hazai kis- és középvállalkozásokat, a magyar vállalkozásoknak meg kell mutatniuk számukra, hogy készek és képesek a vásárló igényeinek megfelelő minőségben termelni és szállítani.

**Hozzáállás**

Bebizonyosodott, hogy a **megszerzett referencia minden ismertető anyagnál fontosabb**. Ha a vállalkozás valamelyik nagyvállalat beszállítójává vált, ez a többi vásárló számára is meggyőző erejű, és a vállalkozás is kedvezőbb alkuhelyzetbe kerül.

### Megrendelés nagyság

A vásárló elvárja, hogy megrendelése, függetlenül annak nagyságától az alvállalkozó vállalkozás számára mindig a legfontosabb megbízás legyen. Néhány nagyobb cég első alkalommal csak kisebb mennyiséget rendel, amelyet a vállalkozás a későbbi nagyobb megrendelés reményében nem utasít vissza, ám a kis megrendelések teljesítése kevésbé gazdaságos.

### Árak csökkentése

A vásárlók azon nyomása, hogy beszállítóit az árak folyamatos csökkentésére ösztökélje, ebben az ágazatban is érzékelhető. Az UNIRIV Kft. az utóbbi 4 évben csak minimális mértékben emelte árait.

### Szállítás

A vásárlók szállítással kapcsolatos elvárásai az elmúlt években jelentős változásokon mentek keresztül. A piac régebben türelmesebb volt, elfogadta a három hetes szállítási határidőt, míg ma a cégnek a sztederd szegecset **azonnal** kell szállítania.

### Raktárkészlet

A sürgős szállítási igények teljesítése csak megfelelő raktárkészlet birtokában lehetséges. A vállalkozás a forgalmazott szegecsekből az **átlagos rendelésnagyság figyelembevételével tart raktárkészletet**.

### Fizetési határidők

Hazai és hagyományos vásárlóik általában 30 napos határidővel fizetnek, külföldre történő szállítás, illetve néhány régi vásárló esetén ez elérheti a 60-90 napot.

#### 10.1.4. Eredmények

A cég minőségpolitikája az eredményekben is megmutatkozik. Az elmúlt évtizedben a vállalkozás forgalma évente átlagosan 15%-kal nőtt, és az UNIRIV Kft. ma már 55 főt foglalkoztat.

### A cég rövid története

#### 10.2. Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.

##### 10.2.1. A vállalkozás háttere

A Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. 1991-ben alakult 3 fővel. Az első két év útkereséssel telt el, a vállalkozás gyakorlatilag minden megrendelést elvállalt. Minthogy azonban a vezetés alapelve, hogy a vállalkozás növekedésének ütemét nem szabad a véletlenre bízni, hanem meg kell tervezni, elkövetkezett a koncepció alkotás időszaka. Számot vetettek a külső és belső adottságokkal, meghatározták piaci céljaikat és azokat a módszereket, amelyekkel ezeket el kívánták érni.

A **tudatos építkezésnek** köszönhetően a Sóstói Ipari Parkban 1994-ben megépült a 800 m<sup>2</sup>-es korszerű gyártócsarnok, majd 1996-ban a 450 m<sup>2</sup>-es raktár. Ugyanebben az évben a vállalkozás megszerezte az ISO 9002 tanúsítványt is. A megélenkülő hazai piac érezte hatását, a hagyományos német piac mellett a Macher Kft. egyre nagyobb mértékben szolgálta ki a hazai vevőkört. Az indulás óta jelentősen megváltozott körülmények, az elért eredmények fényében 2000 során szükségessé vált a stratégia újragondolása.

A cég időközben rendszeres résztvevője, kiállítója lett a nagy ipari vásároknak és szakkiallításoknak, és bekapcsolódott a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Mentor Beszállítói Programjába és az ITDH rendezvényeibe. A szakmai elismerés sem maradt el, a minőség iránti elkötelezettséget és a töretlenül magas teljesítményt számos elismerés és díj jutalmazta (lásd. a 10.2.4. pontot)

A cég fő profilja a kis- és közepes sorozatú, nagy szaktudást igénylő, bonyolult **kábelkonfekcionálás és kábelkötegggyártás**. Termékeinek 60%-át Németországban, 40%-át Magyarországon értékesíti vezérléstechnikai és ipari elektronikai berendezéseket, eszközöket gyártó vállalatok részére.

**Termék és vásárlók**

### 10.2.2. A beszállítói pozíció megszerzése és megtartása

A minőségi szemlélet a vállalkozás egész életét áthatja, a cég mottója: "A minőséget belegyártjuk a termékbe." A minőségügy a cég egész életét áthatja, a vállalkozás valamennyi alkalmazottja teljes mértékű elkötelezettséget mutat a minőségi szemlélet mellett, és igyekszik tevékenyen javítani a szükséges folyamatokat. Az egységes értelmezést a munkatársak részére készített **belső kiadvány** biztosítja.

**Minőségbiztosítás**

A szervezet fejlesztése, a belső építkezés a vállalkozás stratégiájának kulcseleme. A vezetés a siker kulcsának tartja, és támogatja a munkatársak **folyamatos továbbképzését**, a Macher Kft. alkalmazottai iskolarendszerű oktatáson, nyelvi, számítástechnikai tanfolyamokon és átfogó szakmai képzési programokon vehetnek részt. A tananyagok, jegyzetek sok más szakmai kiadvánnyal együtt mindenki számára elérhetőek a vállalkozás **szakkönyvtárában**.

**Belső építkezés**

A vállalkozás működése **csapatmunkán alapszik**, jó hangulatú csapatmunka keretében születtek meg tavaly az új stratégia alapelvei, és évente sor kerül csapatépítő tréningre.

A vállalkozás munkatársainak pontosan meghatározott feladataik és a vezetéssel egyeztetett, egyéni céljaik vannak, melynek elérését a cég a továbbképzés révén is segíteni próbálja. Évente egy-két alkalommal kerül sor a **teljesítmény értékelésére**.

**Innováció**

Minden év vége felé két ládát helyeznek el most már jól ismert helyen. Az egyik az úgynevezett **ötletláda**, amelybe dobálhatják a termelésben részt vevő alkalmazottak jeligével ellátott ötleteiket. A másik láda a jeligéket és neveket tartalmazza, felbontására azonban csak az ötletek értékelése után kerül sor. Az ötleteket a minőségbiztosítási, műszaki, gazdasági szakemberből és a munkacsoportok képviselőiből álló bizottság értékeli. A legjobbakat értékes díjakkal jutalmazza. Az ötletláda ragyogó eszköznek bizonyult a folyamatok tökéletesítéséhez, kedvező munkakörülmények és jó munkahelyi közérzet eléréséhez.

**Stabil pénzügyi háttér**

A vállalkozás nagy jelentőséget tulajdonított a számlavezető bankjával való szoros kapcsolat kialakítására. A cég tapasztalata az, hogy ma már a bankok keresik az ügyfelet. Amennyiben a bank látja a vállalkozás forgalmát, stabilitását és az jó elképzeléseket tesz le, még kis, kezdő cégek is viszonylag gyorsan elérnek addig, hogy a bankoktól hitelt kapjanak.

**10.2.3. A vásárlók elvárásai****A megméretés szempontjai**

A vállalkozás úgy tapasztalta, hogy a vásárló által alkalmazott értékelési rendszerben a vevők a szállítási pontosságot 40%-ban, a minőséget 40%-ban és a rugalmasságot, azaz a váratlan vevői igény kielégítését 20%-ban veszik figyelembe. Külön, negyedik szempontként jelenik meg az ár, melynek súlyát a termék jellege adja.

**Folyamatos javítás**

A vállalkozás vevői egy részétől rendszeresen **visszajelzést kap** teljesítéséről, melyet kiegészítenek a saját maguk által a **vevők körében végzett megkérdezések** is. Rendszeresen elemzik ezek megállapításait, és más a piacra vonatkozó kutatásokat, jelentéseket és az ötletpörze eredményével együtt ezek alkotják az **éves cselekvési terv** alapját.

**A költségek csökkentése**

Bár a Macher Kft. termékei bonyolult ipari végtermékekbe épülnek be, amelyért a vevők hajlandók magasabb árat fizetni, az árscökkenés hatása a vállalkozást is érinti. Vásárlóival kötött középtávú megállapodásainak keretében a cég **kötelezettséget vállalt a költségek évente történő csökkentésére**. A költségek csökkentésének előkészítésébe a vállalkozás valamennyi munkatársát bevonják, minthogy mindenki a maga szakterületén tudja legjobban, hogy hol rejtőznek még tartalékok.

**Beszerezések**

A vállalkozás minősített alapanyagait azon szempontok szerint, hogy azok stratégiai jellegűek-e a terméke szempontjából illetve, hogy beszerzésük könnyű vagy nehézkes. Beszerzéseit e felmérés eredményének figyelembevételével intézi, a stratégiai és nehezen beszerezhető nyersanyagokból **biztonsági készletet** tart raktáron. Pontos számításokat végeztek arra vonatkozóan is, hogy mely anyagoknál éri meg a felmerülő igények szerint kisebb tételekben, és

hol drágítja ezt meg akkora mértékben a szállítás, hogy érdemesebb nagyobb (akár éves) készletet raktáron tartani.

A raktárkészlet nyilvántartása, a minimális készlet és megrendelés meghatározása is számítógép segítségével történik. A vállalkozás most építi ki az elektronikus adatátvitelt biztosító EDI rendszert, amely nélkülözhetetlen az elektronikus kereskedelemhez.

Az iparágban gyorsan terjed az elektronikus úton történő, nyílt licitálás, melybe a közelmúltban a Macher Kft. is bekapcsolódott. A cég a közeljövőben szeretné elemezni az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat, és nagyobb energiát kíván az elektronikus kereskedelem nyújtotta lehetőségek kiaknázására fordítani.

A cég tapasztalatai szerint ma már egyre nehezebb 15 napos fizetési határidőben megegyezni, ez átlagosan 30-60 nap között mozog. A nagy cégek áttértek arra, hogy heti, mások havi egy alkalommal intézik utalásaikat, ezért egyre gyakoribbá vált a 45 napos határidő, ráadásul a tényleges utalásra csak a hó végén kerül sor.

#### 10.2.4. Eredmények

Megalapítása óta a Macher Kft. forgalma **évente átlagosan 25% -os növekedést** mutat. A cég alkalmazottainak létszáma 99 fő, a vállalkozás lassan kinőtte a Sóstói Ipari Parkban lévő gyártórészleget és a Székesfehérváron található telephelyét is. A minőségpolitika és TQM következetes alkalmazását a szakma is jutalmazta, tavaly a Macher Kft. **elnyerte a Nemzeti Minőségi Díjat.**

**Számítógépes  
háttér**

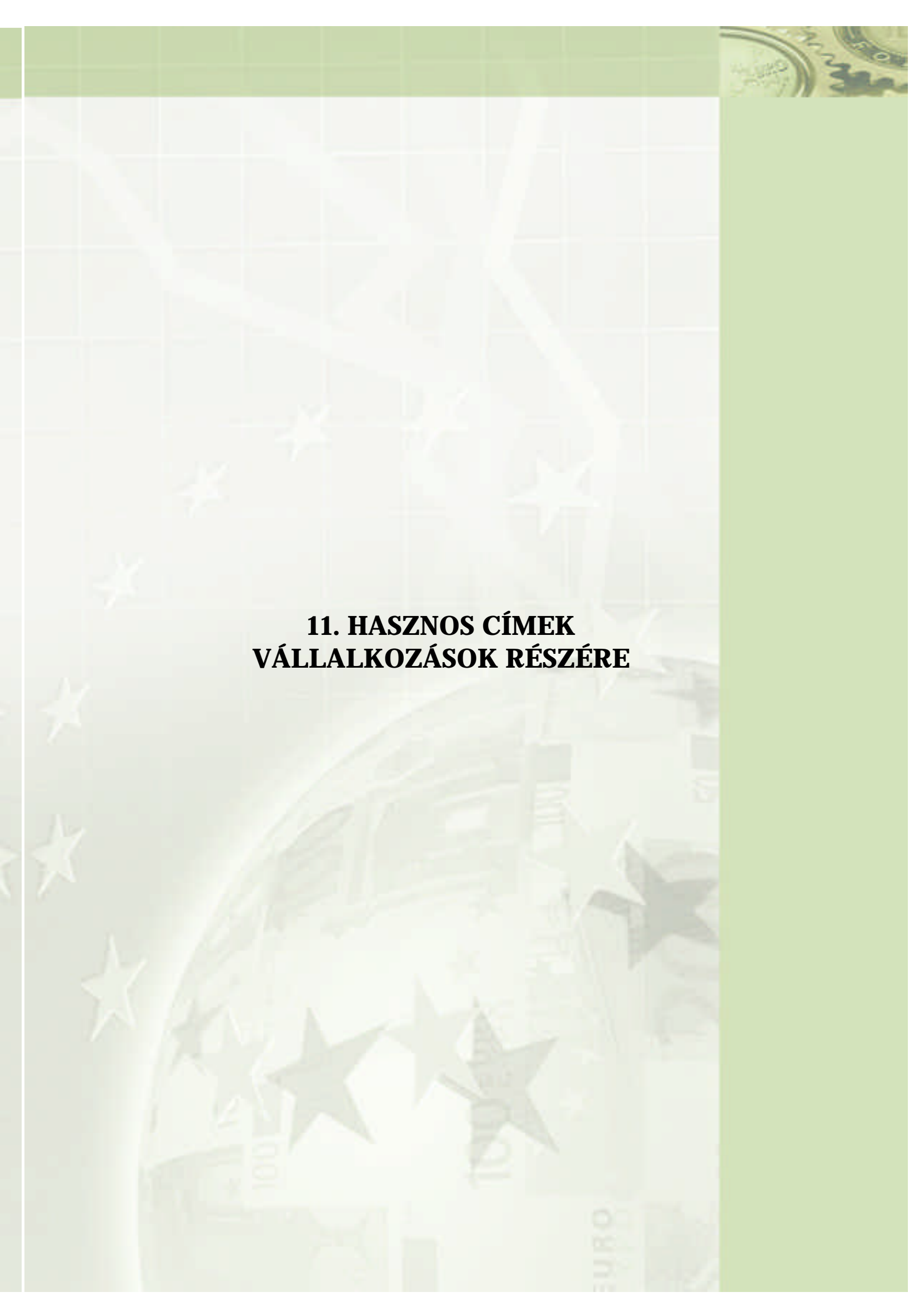
**Elektronikus  
kereskedelem**

**Fizetési  
határidők**

**Elért ered-  
mények**







**11. HASZNOS CÍMEK  
VÁLLALKOZÁSOK RÉSZÉRE**

## Magyar Agrárkamara és a területi kamarák

### Magyar Agrárkamara

1036 Budapest, Lajos u. 160-162.

Tel: (1) 368-6890, 436-7230

Fax: (1) 250-5138, 436-7232

### Megyei Agrárkamarak

#### Baranya megyei Agrárkamara

7622 Pécs, Nagy Lajos király út 9.

Tel: (72) 227-166

Fax: (72) 211-110

#### Bács-Kiskun megyei Agrárkamara

6000 Kecskemét, Tatár sor 1/a.

Tel: (76) 497-072

Fax: (76) 481-035

Honlap: [www.agrarkamara.silicondreams.hu](http://www.agrarkamara.silicondreams.hu)

#### Békés megyei Agrárkamara

5600 Békéscsaba, Szabadság tér 11-17.

Tel: (66) 448-717, 447-247

Fax: (66) 441-017

Honlap: [www.agrarkamara.bekescsaba.hu](http://www.agrarkamara.bekescsaba.hu)

#### Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Agrárkamara

Miskolc, Vologda u. 4. M. Érdekvédelmi Szövetség

3501 Miskolc, Csabai kapu 62. Pf. 19

Tel: (46) 358-688, 304-633

Fax: (46) 304-882

Honlap:

[borsod.szkp.uni-miskolc.hu/BORSOD/gazdasag/kamarak/agarar](http://borsod.szkp.uni-miskolc.hu/BORSOD/gazdasag/kamarak/agarar)

#### Budapesti Agrárkamara

1054 Budapest, Akadémia u. 1-3.

1241 Budapest, Pf. 12.

Tel: (1) 312-2066, 312-0249

Fax: (1) 332-8773

Honlap: [www.budapesti-agrarkamara.hu](http://www.budapesti-agrarkamara.hu)

#### Csongrád megyei Agrárkamara

6722 Szeged, Kossuth L. sugárút 17.

6701 Szeged, Pf. 947

Tel: (62) 423-360

Fax: (62) 423-352

Honlap: [www.csmak.hu](http://www.csmak.hu)

**Fejér megyei Agrárkamara**

8000 Székesfehérvár, Honvéd u. 1.

Tel: (22) -541-300 /373

Fax: (22) 348-451

Honlap: [www.datatrans.hu/agrar](http://www.datatrans.hu/agrar)**Gyôr-Moson-Sopron megyei Agrárkamara**

9021 Gyôr, Árpád út 2. Pf. 220.

Tel: (96) 318-977, 326-598

Fax: (96) 326-598

Honlap: [www.different.hu/hunmap/hun/gyor/magrark.html](http://www.different.hu/hunmap/hun/gyor/magrark.html)**Hajdú-Bihar megyei Agrárkamara**

4032 Debrecen, Tessedik S. u. 1. Pf. 65.

Tel: (52) 413-593

Fax: (52) 310-569

Honlap: [ikta.date.hu/kamara.htm](http://ikta.date.hu/kamara.htm)**Heves megyei Agrárkamara**

3300 Eger, Trinitárius u. 2. III. emelet

Tel: (36) 427-000

Fax: (36) 428-200

**Jász-Nagykun-Szolnok megyei Agrárkamara**

5000 Szolnok, Baross u. 20. III. em.

Tel: (56) 374-995, 420-437

Fax: (56) 510-181

**Komárom-Esztergom megyei Agrárkamara**

2892 Tata, Ady Endre u.29. Pf 213.

Tel: (34) 380-888, 384-897

Fax: (34) 380-888

Honlap: [www.alfadat.matav.hu/agrar\\_h.htm](http://www.alfadat.matav.hu/agrar_h.htm)**Nógrád megyei Agrárkamara**

3101 Salgótarján, Bartók Béla út 10. Pf. 24.

Fax: (32) 317-579

Tel: (32) 421-614

Honlap: [www.kozep.hu/nmagrk](http://www.kozep.hu/nmagrk)**Pest megyei Agrárkamara**

1105 Budapest, Szent László tér 16.

1475 Budapest, Pf. 295.

Tel: (1) 260-5929/119, /103

Fax: (1) 2611-768

**Somogy megyei Agrárkamara**

7400 Kaposvár, Bajcsy-Zs. u. 25. Pf. 306.

Tel: (82) 310-044

Fax: (82) 319-233

**Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Agrárkamara**

4400 Nyíregyháza, Arany J. u. 7.

Tel: (42) 314-435

Fax: (42) 501-132

Honlap: [ikta.date.hu/kamara.htm](http://ikta.date.hu/kamara.htm)

**Tolna megyei Agrárkamara**

7100 Szekszárd, Liszt E tér 3. II. em. Pf. 464.

Tel: (74) 529-690

Fax: (74) 529-699

**Vas megyei Agrárkamara**

9700 Szombathely, Kôszegi u. 2. Pf. 277.

Tel: (94) 316-930

Fax: (94) 330-069

Honlap: [www.extra.hu/vasagrar](http://www.extra.hu/vasagrar)

**Veszprém megyei Agrárkamara**

8200 Veszprém, Mártirok útja 11. Pf. 462.

Tel: (88) 406-544

Fax: (88) 406-705

Honlap: [www.agrarkamara.veszprem.net](http://www.agrarkamara.veszprem.net)

**Zala megyei Agrárkamara**

8900 Zalaegerszeg, Petôfi S. u. 24.

8901 Zalaegerszeg, Pf. 537.

Tel: (92) 325-573

Fax: (92) 325-574

## Magyar Kereskedelmi és Iparkamara - Területi Kamarák

### **Bács-Kiskun megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [bkmkik@mail.datanet.hu](mailto:bkmkik@mail.datanet.hu)

web-oldal: <http://www.kecskemets.com/bkmkik/>

6000 Kecskemét, Bajcsy Zs. krt. 2.

Tel.: 06/76-413-944

### **Békés megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [bmkkik@moha.szikszi.hu](mailto:bmkkik@moha.szikszi.hu)

web-oldal: <http://www.szikszi.hu/bmkik/>

5600 Békéscsaba, Penza lkt. 5.

Tel.: 06/66-451-775

### **Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [bokik@mail.matav.hu](mailto:bokik@mail.matav.hu)

web-oldal:

<http://borsod.szkp.uni-miskolc.hu/BORSOD/gazdasag/kamarak/borsod/>

3525 Miskolc, Szentpáli u. 1.

Tel.: 06/ 46-328-539

### **Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [fotitkar@bkik.hu](mailto:fotitkar@bkik.hu)

web-oldal: <http://www.bkik.hu/>

1016 Budapest, Krisztina krt. 99.

Tel.: 1/202-5990

### **Csongrád megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [csmkkik@tizsanet.hu](mailto:csmkkik@tizsanet.hu)

web-oldal: <http://www.tizsanet.hu/kamara/>

6720 Szeged, Tisza L. krt. 2-4.

Tel.: 06/62-424-288

### **Fejér megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [fmkkik@mail.datatrans.hu](mailto:fmkkik@mail.datatrans.hu)

web-oldal: <http://www.datatrans.hu/fmkkik/>

8000 Székesfehérvár, Hosszúsétatér 4.

Tel.: 06/22-510-310

### **Gyôr-Moson-Sopron megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [gmskkik01@mail.datanet.hu](mailto:gmskkik01@mail.datanet.hu)

web-oldal: <http://www.gymskkik.gyor.hu>

9022 Gyôr, Király u. 20.

Tel.: 06/96-318-485

### **Hajdú-Bihar megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [hbmkkik@gbkkik.hu](mailto:hbmkkik@gbkkik.hu)

web-oldal: <http://www.hbkkik.hu>

4025 Debrecen, Petôfi tér 10.

Tel.: 06/52-500-710

**Heves megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [hkik@mail.datanet.hu](mailto:hkik@mail.datanet.hu)  
web-oldal: <http://www.agria.hu/hkik/>  
3300 Eger, Telekessy u. 2.  
Tel.: 06/36-429-612

**Jász-Nagykun-Szolnok megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [jnszmik@mail.datanet.hu](mailto:jnszmik@mail.datanet.hu)  
web-oldal: <http://jnszmik.hu>  
5001 Szolnok, Verseghy park 8. II. em.  
Tel.: 06/56-510-610

**Komárom-Esztergom megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [kemik@mail.mata.v.hu](mailto:kemik@mail.mata.v.hu)  
web-oldal: [http://www.alfadat.mata.v.hu/ik\\_h.htm](http://www.alfadat.mata.v.hu/ik_h.htm)  
2800 Tatabánya, Előd Vezér u. 17.  
Tel.: 06/34-312-300

**Nógrád megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [nkikkht@mail.mata.v.hu](mailto:nkikkht@mail.mata.v.hu)  
web-oldal: <http://www.nograd.net/palock/>  
3100 Salgótarján, Bartók Béla u. 10.  
Tel.: 06/32-316-476

**Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [pbkik@pbkik.hu](mailto:pbkik@pbkik.hu)  
web-oldal: <http://www.pbkik.hu/>  
7600 Pécs, Dr. Majorossy I. u. 36.  
Tel.: 06/72-507-148

**Pest megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [titkarsag@pmkik.hu](mailto:titkarsag@pmkik.hu)  
web-oldal: <http://www.pmkik.hu>  
1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6-8.  
Tel.: 06/1-353-3333

**Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [skik@mail.mata.v.hu](mailto:skik@mail.mata.v.hu)  
web-oldal: <http://www.sominfo.hu/skik/>  
7400 Kaposvár, Anna u. 6. I. em.  
Tel.: 06/ 82-501-000

**Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

e-mail cím: [titkar@invest.hu](mailto:titkar@invest.hu)  
web-oldal: <http://w3.szabkam.hu>  
4400 Nyíregyháza, Széchenyi u. 2.  
Tel.: 06/42-311-544

**Tolna megyei Kereskedelmi és Iparkamara**e-mail cím: [tmkik@mail.mtav.hu](mailto:tmkik@mail.mtav.hu)web-oldal: <http://www.tmkik.hu/>

7100 Szekszárd, Arany J. u. 23-25

Tel.: 06/74-411-661

**Vas megyei Kereskedelmi és Iparkamara**e-mail cím: [vmkik@vmkik.hu](mailto:vmkik@vmkik.hu)web-oldal: <http://www.vmkik.hu>

9700 Szombathely, Honvéd tér 2.

Tel.: 06/94-312-936

**Veszprém megyei Kereskedelmi és Iparkamara**e-mail cím: [vkik@informax.hu](mailto:vkik@informax.hu)web-oldal: <http://www.veszpremikamara.com>

8200 Veszprém, Budapest, út 3.

Tel.: 06/88-429-008

**Zala megyei Kereskedelmi és Iparkamara**e-mail cím: [zmkik@zmkik.hu](mailto:zmkik@zmkik.hu)web-oldal: <http://www.zmkik.hu>

8900 Zalaegerszeg, Berzsenyi u. 7.

Tel.: 06/92-550-510

## A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Hálózata

### **Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

1062 Budapest, Bajza u. 31.

Tel: 342 3717, 461 6080

Fax: 342 4122

[www.mva.hu](http://www.mva.hu)

### **Alapítvány a Vidék Kis - és Középvállalkozásainak Fejlesztésére**

7600 Pécs, Felsőmalom u. 13.

Tel/fax: 72/214-050, 333-753

### **Bács - Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

6000 Kecskemét, Ipoly u. 1/a.

Tel/fax: 76/485-504, 485-505

### **Békés Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Közalapítvány**

5600 Békéscsaba, Árpád sor 18.

Tel/fax: 66/442-520

### **Borsod - Abaúj - Zemplén Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

Tudomány és Technika Háza

3530 Miskolc, Görgey u.5.

Tel: 46/351-266, 46/354 - 522

Fax: 46/351-217

### **Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány**

1072 Budapest, Rákóczi út 18.

Postacím: 1840 Budapest 50, Pf.: 1.

Tel: 269-6869

Fax: 268-1800

### **Progress Vállalkozásfejlesztő Alapítvány**

6722 Szeged, Tisza L. krt. 63.

Postacím: 6701 Szeged Pf.: 118

Tel: 62/483-683

Fax: 62/483-233, 443-333

### **Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

8000 Székesfehérvár, Budai út 9-11.

Tel: 22/318-010

Fax: 22/318-000

### **Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

9022 Győr, Czuczor Gergely u. 30.

Tel/fax: 96/316-188, 326-032

### **Hajdú - Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

4029 Debrecen, Csapó u. 26.

Tel/fax: 52/500-330, 500-340



**Heves Megyei Vállalkozás- és Területfejlesztési Alapítvány**

3300 Eger, Dobó tér 6/a.

Tel: 36/410-724

Fax: 36/413-265

**Jász - Nagykun - Szolnok Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

5000 Szolnok, József A. u. 83„B” épület

Tel: 56/423-134

Fax: 56/423-122

Ügyfélszolgálati Iroda „A” épület

Tel: 56/412-315, 412-316, 412-317

Fax: 56/412-319

**Komárom - Esztergom Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Vállalkozói Központ**

2800 Tatabánya, Fő tér 4.

Tel/fax: 34/311-662

**Nógrád Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

3100 Salgótarján, Mártírok út 1.

Tel: 32/520 300

Fax: 32/520 304

**Pest Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

2100 Gödöllő, Tessedik Sámuel út 6.

postacím: 2100 Gödöllő, Pf.: 108

Tel: 28/521-110

Fax: 28/521-119

**Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány**

7400 Kaposvár, Ondvezér u. 1.

postacím: 7401 Kaposvár Pf.: 223

Tel: 82/500-700

Fax: 82/500-787

**„PRIMOM” Szabolcs - Szatmár - Bereg Megyei Vállalkozásélénkítő Alapítvány**

4400 Nyíregyháza, Váci Mihály u. 41.

Tel: 42/502-133, 502-104

Fax: 42/502-103

**Tolna Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

7100 Szekszárd, Tinódi u.7.

Tel: 74/312-333

Fax: 74/311-410

**Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

9700 Szombathely, Petőfi S. u. 1/b.

postacím: 9701 Szombathely, Pf.: 372

Tel/fax: 94/326-049, 326-050

**Veszprém Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

8200 Veszprém, Komakút tér 3.

Tel: 88/424-033, 424-044, 424-055

Fax: 88/403-970

**Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

8900 Zalaegerszeg, Köztársaság u. 17.

postacím: 8901 Zalaegerszeg, Pf.: 116

Tel: 92/316-033

Fax: 92/316-062, 310-800

## **Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaság**

1024 Budapest, Margit krt. 43-45. 5/3.  
Tel: (1) 201-2393, (1) 201-3193, (1) 201-2994  
Fax: (1) 315-1521

### **Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH) regionális képviselői Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH)**

1051 Budapest, V. Dorottya u. 4.  
Telefon:(1)266-7034,318-0051  
Honlap: [www.itd.hu](http://www.itd.hu)

### **Euro Info Központ**

1051 Budapest, V. Dorottya u. 4.  
Telefon:(1)318-1712, 318-0051/209  
Honlap: [www.itd.hu/itdheuro.htm](http://www.itd.hu/itdheuro.htm)

## ***Regionális képviselők***

### **Közép-Magyarországi Regionális Képviselő**

6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.  
Telefon/Fax: (76) 322-931

### **Kelet-Magyarországi Regionális Képviselő**

4024 Debrecen, Szt. Anna u. 31.  
Telefon:(52)368-243  
Fax: (52) 368-864

### **Dél-Alföldi Regionális Képviselő**

5600 Békéscsaba, Luther u. 10.  
Telefon:(66)441-621  
Fax: (66) 454-977

### **Észak-Dunántúli Regionális Képviselő**

9021 Gyôr, Árpád út 32.  
Telefon: (96) 522-284  
Fax: (96) 522-283

### **Észak-Magyarországi Regionális Képviselő**

3300 Eger, Kossuth L. u. 9.  
Telefon/Fax: (36) 311-847, 312-276

### **Dél-Dunántúli Regionális Képviselő**

7400 Kaposvár, Rákóczi tér 9-11.  
Telefon/Fax: (82) 319-535

### **Közép-Dunántúli Regionális Képviselő**

8200 Veszprém, Budapesti, út 8.  
Telefon/Fax: (88) 420-289

### **Nyugat-Dunántúli Regionális Képviselő**

8900 Zalaegerszeg, Kazinczy tér 11.  
Telefon: (92) 510-995  
Fax: (92) 510-996

## Magyarországi Euro Info Központok

### **Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. ITDH**

#### **Euro Info Központ (HU727)**

1051 Budapest, Dorottya u. 4.

Tel: (1) 318-1712

Fax: (1) 318-6198

e-mail: euroinfo@itd.hu

### **Nógrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

#### **Euro Info Központ (HU728)**

3100 Salgótarján, Bartók Béla út 10.

Tel: (32) 423-144

Fax: (32) 421-111

e-mail: kulgazd@nkik.hu

### **Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

#### **Euro Info Központ (HU729)**

5000 Szolnok, Verseghy Park 8.

Tel: (56) 510-932

Fax: (56) 510-931

e-mail: eic@jnszmkik.hu

### **Pécs-Baranya Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

#### **Euro Info Központ (HU730)**

7621 Pécs, Mária u. 9.

Tel: (72) 514-812

Fax: (72) 514-801

e-mail: eic@dravanet.hu

### **Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

#### **Euro Info Központ (HU731)**

6701 Szeged, Tisza Lajos krt. 2-4.

Tel: (62) 486-987 /146

Fax: (62) 426-149

e-mail: eicszeged@csmkik.tisznet.hu

### **Tolna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara**

#### **Euro Info Központ (HU732)**

7100. Szekszárd, Arany János út 23-25.

Tel: (74) 411-661

Fax: (74) 411-456

e-mail: takacsne@tmkik.hu

### **PRIMOM Tanácsadói és Információs Hálózat**

#### **Euro Info Központ (HU733)**

4400 Nyíregyháza, Víz u. 21/b.

Tel/Fax: (42) 414-188

e-mail: eichu733@szabinet.hu

## **Regionális Fejlesztési Tanácsok**

### **Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Tanács**

3525 Miskolc, Városház tér 1.

Tel: (46) 323-600

Fax: (46) 320-601

#### **Munkaszervezet:**

Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.

3500 Miskolc, Mindszent tér 1.

Telefon/Fax: (46) 343-019

### **Nyugat-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács**

9400 Sopron, Templom u. 4.

#### **Munkaszervezet:**

Nyugat-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.

9400 Sopron, Templom u. 4.

Tel: (99) 512-910

Fax: (99) 510-150

E-mail: westpa99@matavnet.hu

### **Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács**

7100 Szekszárd, Mártírok tere 11-13.

Tel: (74) 411-347

Fax: (74) 412-983

#### **Munkaszervezet:**

Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.

7621 Pécs, Tímár u. 23.

Tel: (72) 513-760

Fax: (72) 513-768

### **Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács**

6720 Szeged, Széchenyi tér 3.

Tel: (62) 424-215

Fax: (62) 424-497

#### **Titkársági feladatok:**

Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács Kht.

Tel: (62) 424-215

Fax: (62) 424-497

### **Közép-Magyarországi Regionális Fejlesztési Tanács**

1052 Budapest, Városház u. 7.

Tel: (1) 317-6172

Fax: (1) 317-4298

#### **Munkaszervezet:**

1133 Budapest, Pozsonyi út 56.

Tel: 237-4232

1052 Budapest, Városház u. 7.

Tel: (1) 266-0545

Fax: (1) 266-0551

**Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács**

Székhelye: 8000 Székesfehérvár, Szent István tér 9.

**Munkaszervezet:**

Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Kht.

8000 Székesfehérvár, Rákóczi u. 25.

Tel: (22) 502-440, (30) 946-3251

Fax: (22) 312-340

E-mail: karfu@mail.szivarvanynet.hu

**Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács**

4024 Debrecen, Piac u. 54.

Tel: (52) 507-501

Fax: (52) 507-511

**Munkaszervezet:**

Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.

4024 Debrecen, Piac u. 79.

Tel: (52) 524-760, (30) 978-9938

Fax: (52) 524-770

## Megyei Területfejlesztési Tanácsok

### **Baranya Megyei Területfejlesztési Tanács**

7621 Pécs, Széchenyi tér 9.

Tel: (72) 500-402

Fax: (72) 500-469

#### **Munkaszervezet:**

Baranya Megyei Területfejlesztési Tanács Titkársága

7621 Pécs, Timár u. 23.

Tel: (72) 513-842

Fax: (72) 513-848

E-mail: [bmtt@mail.matav.hu](mailto:bmtt@mail.matav.hu)

### **Bács-Kiskun Megyei Területfejlesztési Tanács**

6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.

Tel: (76) 481-144

Fax: (76) 481-217

#### **Munkaszervezet:**

Megyei Területfejlesztési Tanács Munkaszervezete

Tel: (76) 412-747

Fax: (76) 481-328

E-mail: [moosz@bkmoh.hu](mailto:moosz@bkmoh.hu)

### **Békés Megyei Területfejlesztési Tanács**

5601 Békéscsaba, Derkovits sor 2.

Tel: (66) 441-156

Fax: (66) 441-593

#### **Munkaszervezet:**

Megyei Önkormányzat Hivatala, Területfejlesztési Osztály

Tel: (66) 441-549

Fax: (66) 441-698

E-mail: [megye@kozgyul.bek.kozig.b-m.hu](mailto:megye@kozgyul.bek.kozig.b-m.hu)

### **Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Területfejlesztési Tanács**

3525 Miskolc, Városház tér 1.

Tel: (46) 323-600

Fax: (46) 320-601

#### **Munkaszervezet:**

B-A-Z Megyei Fejlesztési Ügynökség

3732 Miskolc, Acél u. 17.

Tel: (46) 370-619, 370-719

Fax: (46) 402-098

E-mail: [mttugyn@mail.matav.hu](mailto:mttugyn@mail.matav.hu)

**Csongrád Megyei Területfejlesztési Tanács**

6741 Szeged, Rákóczi tér 1.

Tel: (62) 566-002

Fax: (62) 420-080

**Munkaszervezet:**

Csongrád Megyei Területfejlesztési Tanács

Tel: (62) 566-034

Fax: (62) 423-706

E-mail: tefo@kozgyul.cso.kozig.b-m.hu

**Fejér Megyei Területfejlesztési Tanács**

8000 Székesfehérvár, Szent István tér 9.

Tel: (22) 312-360, 311-547

Fax: (22) 314-465

**Munkaszervezet:**

Fejér Megyei Területfejlesztési Iroda

Telefon/Fax: (22) 312-174

**Gyôr-Moson-Sopron Megyei Területfejlesztési Tanács**

9021 Gyôr, Árpád u. 32.

Tel: (96) 522-201, 522-230, 522-606

Fax: (96) 522-220, 522-221

**Munkaszervezet:**

Gyôr-Moson-Sopron Megyei Területfejlesztési Tanács Munkaszervezete

Tel: (96) 318-222

Fax: (96) 522-219

E-mail: info@gymsmo.hu

**Hajdú Bihar Megyei Területfejlesztési Tanács**

4024 Debrecen, Piac utca 54.

Tel: (52) 507-501 (elnök)

Fax: (52) 507-511

**Munkaszervezet:**

Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Tanács Koordinációs Iroda

Tel: (52) 507-539

Fax: (52) 457-081

**Heves Megyei Területfejlesztési Tanács**

3300 Eger, Kossuth Lajos utca 9.

Tel: (36) 412-323

Fax: (36) 411-106

**Munkaszervezet:**

Heves Megyei Önkormányzati Hivatala Területfejlesztési Iroda

Tel: (36) 412-523

Fax: (36) 410-458

E-mail: hevesmoh@agria.hu



**Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Területfejlesztési Tanács**

5000 Szolnok, Kossuth Lajos u. 2.

Tel: (56) 420-314

Fax: (56) 374-424

**Munkaszervezet:**

Titkárság

Telefon/Fax: (56) 424-495

E-mail: mihályii@boss.rkk.hu

**Komárom-Esztergom Megyei Területfejlesztési Tanács**

2800 Tatabánya, Fő tér 4.

Tel: (34) 311-690

Fax: (34) 310-197

**Munkaszervezet:**

Megyei Önkormányzat Hivatala Területfejlesztési Főosztály

Tel: (34) 317-511 /222

Fax: (34) 310-197

**Nógrád Megyei Területfejlesztési Tanács**

3100 Salgótarján, Rákóczi út 36.

Tel: (32) 421-400

Fax: (32) 421-400

**Munkaszervezet:**

Nógrád Megyei Területfejlesztési Ügynökség Kht.

Telefon/Fax: (32) 421-400

E-mail: nmtkht@is.hu

**Pest Megyei Területfejlesztési Tanács**

1052 Budapest, Városház utca 7.

Tel: (1) 317-6172

Fax: (1) 317-4295

**Munkaszervezet:**

Pest Megyei Területfejlesztési Kht.

Tel: (1) 266-0545

Fax: (1) 266-0551

**Somogy Megyei Területfejlesztési Tanács**

7400 Kaposvár, Csokonai utca 3.

Tel: (82) 313-615

Fax: (82) 312-634

E-mail: gyenesei@som-onkorm.hu

**Munkaszervezet:**

Megyei Önkormányzat Hivatala

Telefon/Fax: (82) 313-354

E-mail: frank@som-onkorm.hu

**Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési Tanács**

4400 Nyíregyháza, Hősök tere 5.

Telefon/Fax: (42) 310-124

**Munkaszervezet:**

Megyei Területfejlesztési Tanács Fejlesztési Ügynöksége

4400 Nyíregyháza, Benczúr tér 7.

Tel: (42) 508-350, -351, -352, -353

Fax: (42) 315-435, 508-366

E-mail: ssbda@szabinet.hu

**Tolna Megyei Területfejlesztési Tanács**

7100 Szekszárd, Mártírok tere 11-13.

Tel: (74) 411-347, 411-348

Fax: (74) 412-983, 412-257

**Munkaszervezet:**

Tolna Megyei Területfejlesztési Iroda

Tel: (74) 419-122 /330

Fax: (74) 412-257

E-mail: tmonki@terrasoft.hu

**Vas Megyei Területfejlesztési Tanács**

9700 Szombathely, Berzsényi Dániel tér 1.

Tel: (94) 312-081

Fax: (94) 313-275

**Munkaszervezet:**

Vas Megyei Területfejlesztési Tanács Munkaszervezete

9700 Szombathely, Berzsényi tér 1.

Tel: (94) 512-720, 311-211 /356

Fax: (94) 343-330

E-mail: a-poth@freemail.c3.hu

**Veszprém Megyei Területfejlesztési Tanács**

8200 Veszprém, Megyeháza tér 5.

Tel: (88) 424-801

Fax: (88) 428-893

**Munkaszervezet:**

Megyei Területfejlesztési Tanács Titkársága

Tel: (88) 407-021

Fax: (88) 407-048

E-mail: vmmmt@inforfax.hu

**Zala Megyei Területfejlesztési Tanács**

8900 Zalaegerszeg, Kosztolányi u. 10.

Tel: (92) 311-010

Fax: (92) 323-600

**Munkaszervezet:**

Zala Megyei Önkormányzat Közgyűlés Hivatala

Tel: (92) 311-010 /213, 311-032

Fax: (92) 323-600, 311-358

E-mail: infiroda@zalaszam.hu

## Regionális Fejlesztési Társaságok

### **Balatoni Regionális Fejlesztési Rt.**

7400 Kaposvár, Széchenyi tér 8.

Tel: (82) 529-963

8230 Balatonfüred, Zsigmond u. 2.

Tel: (87) 340-205

### **Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Rt.**

5600 Békéscsaba, Árpád sor 18.

Tel: (66) 528-360

### **Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Rt.**

7625 Pécs, Dr. Majorossy I. u. 36.

Tel: (72) 314-845

### **Duna-Tisza Regionális Fejlesztési Rt.**

6720 Szeged, Széchenyi tér 9. III. em.

Tel: (62) 486-965, 484-908

### **Északkelet- Magyarországi Regionális Fejlesztési Rt.**

4400 Nyíregyháza, Szarvas u. 1-3.

Tel: (42) 422-645

### **Közép-Pannon Regionális Fejlesztési Rt.**

8000 Székesfehérvár, Zichy liget 12., II. em.

Tel: (22) 500-268

### **Közép-Magyarországi Regionális Fejlesztési Rt.**

3100 Salgótarján, Alkotmány út 9.

Tel: (32) 422-901

### **Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Rt.**

9700 Szombathely, Koszegi u. 23.

Tel: (94) 342-983

**Kedvezményes hitelkonstrukciókban résztvevő hitelintézetek**

**ABN AMRO Magyar Bank Rt.**  
**(2001. január 1-től KHB Rt.)**  
1133 Budapest, Pozsonyi út 77-79.  
Telefon: (1) 465-7200

**Általános Értékpapíri Bank Rt.**  
1055 Budapest, Markó u. 9.  
Telefon (1) 269-1473

**Általános Közlekedési Hitelszövetkezet**  
1066 Budapest, Teréz krt. 38.  
Telefon: (1) 331-1380, (1) 332-939

**Bank Austria Creditanstalt Rt.**  
1054 Budapest, Akadémia u. 17.  
Telefon: (1) 269-0812

**BNP-Dresdner Bank (Hungaria) Rt.**  
1055 Budapest, Hovéd u. 20.  
Telefon: (1) 374-6300

**Budapest Bank Rt.**  
1054 Budapest, Honvéd u. 10.  
Telefon: (1) 328-1700

**CIB Közép-Európai Nemzetközi Bank Rt.**  
1027 Budapest, Medve u. 4-14.  
Telefon: (1) 212-1330

**Citibank Rt.**  
1051 Budapest, Szabadság tér 7.  
Telefon: (1) 374-5000

**Citibank Rt.**  
*(Európai Kereskedelmi Bank Rt. hivatalos jogutódja)*  
1056 Budapest, Váci u. 81.  
Telefon: (1) 328-4800

**Commerzbank (Budapest) Rt.**  
1054 Budapest, Széchenyi rkp. 8.  
Telefon: (1) 374-8100

**Credit Lyonnais Bank**  
1051 Budapest, József nádor tér 7.  
Telefon: (1) 266-9000

**Daewoo Bank (Magyarország) Rt.**  
1054 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky u. 42-46.  
Telefon: (1) 374-9900

**Dunakanyar Takarékszövetkezet**

2023 Dunabogdány, Hajó u. 3.

Telefon: (26) 391-085

**Erste Bank Hungary Rt.**

1054 Budapest, Hold u. 16.

Telefon: (1) 373-2400

**Füzesabony és Vidéke Takarékszövetkezet**

3390 Füzesabony, Rákóczi út 58.

Telefon: (36) 341-422

**Hypo Vereinsbank Hungária Rt.**

1065 Budapest, Nagymező u. 44.

Telefon: (1) 301-5100

**ING Bank Rt.**

1061 Budapest, Andrássy út 9.

Telefon: (1) 268-0140

**Inter-Európa Bank Rt.**

1054 Budapest, Szabadság tér 15.

Telefon: (1) 269-1855

**Kereskedelmi és Hitelbank Rt.**

1051 Budapest, Vigadó tér 1.

Telefon: (1) 267-5000

**Konzumbank Rt.**

1054 Budapest, Tüköry u. 4.

Telefon: (1) 374-7300

**Magyar Fejlesztési Bank Rt.**

1051 Budapest, Nádor u. 31.

Telefon: (1) 428-1400, (1) 428-1500

**Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.**

1056 Budapest, Váci u. 38.

Telefon: (1) 269-0922

**Magyar Takarékszövetkezeti Bank Rt.**

1122 Budapest, Pethényi köz 10.

Telefon: (1) 202-3777

**és az integrált takarékszövetkezetek****Magyarországi Volksbank Rt.**

1088 Budapest, Rákóczi út 7.

Telefon: (1) 328-6666

**Merkantil Bank Rt.**

1051 József Attila u. 24.

Telefon: (1) 429-7600

**Opel Bank Hungary Rt.**

1027 Budapest, Kapás u. 11-15.

Telefon: (1) 457-9110

**Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt.**

1054 Budapest, Szabadság tér 7.

Telefon: (1) 302-9560

**Örkényi Takarékszövetkezet**

2377 Örkény, Kossuth u. 34/a.

Telefon: (29) 510-023

**Polgári Kereskedelmi Bank Rt.**

1093 Budapest, Lónyay u. 38.

Telefon: (1) 217-1255

**Porsche Bank Hungária Rt.**

1139 Budapest, Fáy u. 27.

Telefon: (1) 350-5060, (1) 465-4700

**Postabank Rt. (Postabank és Takarékpénztár Rt.)**

1051 Budapest, József nádor tér 1.

1075 Budapest, Rumbach S. u. 19/21.

Telefon: (1) 318-0855

**Rabobank Hungária Rt.**

1075 Budapest, Madách Imre u. 13-14.

Telefon: (1) 327-6800

**Raiffeisen Bank Rt.**

1052 Váci u. 19/21.

Telefon: (1) 484-4400

**Rákóczi Regionális Fejlesztési Bank Rt.**

3530 Miskolc, Mindszent tér 1.

Telefon: (46) 510-318

**Soltvadkert és Vidéke Takarékszövetkezet**

6230 Soltvadkert, Ifjúság u. 4.

Telefon: (78) 381-624

**Szegvár és Vidéke Takarékszövetkezet**

6635 Szegvár, Szabadság tér 1.

Telefon: (63) 364-310

**WestLB Hungaria Rt.****(Westdeutsche Landesbank Hungaria Rt.)**

1075 Budapest, Madách Imre u. 13-14.

Telefon: (1) 268-1680

**Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet**

1024 Budapest, Margit körút 85.  
Postacím: 1364 Budapest Pf. 279.  
Tel: (1) 355-6737 vagy 317-9827  
Fax: (1) 356-6491  
E-mail: [iAsme@mail.matav.hu](mailto:iAsme@mail.matav.hu)

**SEED Alapítvány**

1024 Budapest, Rómer Flóris u. 22-24.  
Tel/fax: 212 2179 vagy 316 4987

**BB Alapítvány**

1023 Budapest, Bólyai u. 14.  
Tel/fax: 315 1975 vagy 315 0937





## TARTALOMJEGYZÉK

KÖSZÖNTŐ .....	1
1. BEVEZETÉS .....	3
1.1. A kézikönyv célja .....	4
1.2. Mit szeretnénk elérni? .....	4
1.3. Néhány meghatározás .....	4
1.4. Miért fontos a beszállítói lánc? .....	6
1.5. Milyen kihívásokkal kell szembenéznük a beszállítói lánc tagjainak? ...	6
1.6. Magyarországi helyzetkép .....	7
2. A VÁSÁRLÓK ELVÁRÁSAI A BESZÁLLÍTÓKKAL SZEMBEN .....	11
2.1. A fejezet bemutatása .....	12
2.2. Mit várnak a nagyvállalati vásárlók? .....	12
2.3. Miért terjednek gyorsan a beszállítói láncok? .....	14
2.4. Hogyan működik a beszállítói lánc? .....	16
2.5. Beszállítói vezetői információs rendszerek .....	19
2.6. Milyen szempontok alapján fogják cégünket vásárlók értékelni? .....	20
2.7. A beszállítói elvárások összefoglalása .....	24
3. A VERSENYKÉPESSÉG ÉRTÉKELÉSE .....	25
3.1. A fejezet bemutatása .....	26
3.2. A versenyképesség értékelése az első lépés a beszállítási stratégia kialakításában .....	26
3.2.1. Az első helyzetértékelés .....	26
3.2.2. A versenyképesség elemzése .....	26
3.3. A stratégiai előnyök elemzése .....	28
3.3.1. Az iparági versenyt meghatározó erők .....	28
3.3.2. A SWOT elemzés .....	29
3.3.3. Az összehasonlítások elvégzése .....	31
3.3.4. Az értékelés eredménye .....	31
3.4. Minőségmenedzsmentre épülő teljesítményértékelés .....	33
3.4.1. Baldrige modell .....	33
3.4.2. Az EFQM minőségi modell .....	34
3.4.3. Nemzeti Minőségi Díj .....	36
3.4.4. ISO .....	36
3.4.5. A QS minőségbiztosítási rendszer .....	37
3.4.6. KIR (Környezetvédelmi Irányítási Rendszer) 14000 .....	38
3.5. Az összköltségben mutatkozó előny .....	38
4. BESZÁLLÍTÓI LEHETŐSÉGEK MEGTALÁLÁSA .....	41
4.1. A fejezet bemutatása .....	42
4.2. A hosszú távú beszállítói lehetőségek megtalálása .....	42
4.3. A magyar beszállítók piaci lehetőségei .....	42
4.4. A piaci lehetőségek meghatározása .....	45
4.5. Információszerzési lehetőségek .....	47
4.6. Európai Unió kezdeményezések az alvállalkozások terén .....	49
4.7. Az UNIDO Ipari Beszállítói és Partnerség Programja .....	50
4.8. Beszállítói Célprogram .....	52
4.9. Hogyan készítsük el akciótervünket? .....	52
4.10. A beszállítói piacra való bejutás .....	53
5. ELEKTRONIKUS BESZERZÉS .....	55
5.1. A fejezet bemutatása .....	56
5.2. Az Internet gazdaság .....	56
5.3. Az elektronikus kereskedelem .....	57
5.4. Az Internet előnyei és kihívása kis- és középvállalkozások számára ...	58
5.5. Az elektronikus kereskedelem eszközei .....	59
5.6. Hogyan fogjunk bele az elektronikus kereskedelembé? .....	62
6. AJÁNLTÁTEL ÉS BESZÁLLÍTÁS SZERVEZÉS .....	67
6.1. A fejezet bemutatása .....	68
6.2. Beszállítói szemlélet .....	68
6.3. Az árstratégia kialakítása .....	68
6.4. Az árkalkuláció előkészítése .....	69
6.5. Az értékesítési feltételek meghatározása .....	73
6.6. A termékek csomagolása és a célállomásra történő szállítása .....	74

6.7. Jogok és kötelezettségek	74
6.8. Hogyan hat vissza a beszállítói válás a szervezetre?	74
6.8.1. Termelés	75
6.8.2. Humán erőforrás	75
6.8.3. Technológia	75
7. A BESZÁLLÍTÓI ELADÁSOK FINANSZÍROZÁSA	77
7.1. A fejezet bemutatása	78
7.2. Forgótőke menedzsment	78
7.3. Külső finanszírozás bevonása	78
7.4. A projektfinanszírozás potenciális forrásai	78
7.5. A finanszírozó kiválasztása	82
8. TÁRGYALÁSI ÉS SZERZŐDÉSES KÉRDÉSEK	83
8.1. A fejezet bemutatása	84
8.2. Európai Unió irányelvek beszállítói megállapodásokhoz	84
8.3. Árral kapcsolatos kérdések a szerződésben	84
8.4. A jogok és kötelezettségek megfogalmazása	85
8.5. Előzetes megállapodás megkötése	86
8.6. Az optimális érték meghatározása	87
8.7. A konstrukcióért viselt felelősség	87
8.8. A feltételek megváltoztatása	88
8.9. Eszközök	88
8.10. Egyéb szállítói kérdések	90
8.11. Tárgyalástechnika	90
9. BESZÁLLÍTÓI STÁTUSZ MEGTARTÁSA ÉS JAVÍTÁSA	93
9.1. A fejezet bemutatása	94
9.2. A beszállítók kategorizálása	94
9.3. A beszállítói pozíció folyamatos javítása	95
9.4. A teljesítmény és hatékonyság mérése	98
9.5. A teljesítmény és hatékonyság fokozása	98
9.5.1. Funkcionális modellek	98
9.5.2. Folyamat alapú modellek	98
9.5.3. Minőségmenedzsment modellek	98
9.6. A logisztika irányítása	99
9.6.1. A logisztika jelentősége	99
9.6.2. A "Just in Time" rendszer	99
9.7. Az innovációs folyamatok irányítása	100
9.8. Fejlesztés	101
9.9. Környezetvédelmi menedzsment	102
9.9.1. Környezetvédelmi szempontok	102
9.9.2. Környezeti menedzsment	102
9.10. Benchmarking	103
10. SIKERES BESZÁLLÍTÓI PROJEKTEK ISMERTETÉSE	105
10.1. Az UNIRIV Kft.	106
10.1.1. A vállalkozás háttere	106
10.1.2. A beszállítói pozíció megszerzése és megtartása	106
10.1.3. A vásárlók elvárásai	107
10.1.4. Eredmények	108
10.2. Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.	108
10.2.1. A vállalkozás háttere	108
10.2.2. A beszállítói pozíció megszerzése és megtartása	109
10.2.3. A vásárlók elvárásai	110
10.2.4. Eredmények	111
11. HASZNOS CÍMEK VÁLLALKOZÁSOK RÉSZÉRE	113