

# **SZAKDOLGOZAT**

**Készítette: GARAI SZILVIA ILONA**

**2020**

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM**  
**KÜLKERESKEDELMI KAR**  
**NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS ALAPSZAK**  
**SZÁLLÍTMÁNYOZÁS-LOGISZTIKA SPECIALIZÁCIÓ**

**A CEVA-PHYLAXIA OLTÓANYAGTERMELŐ ZRT.**  
**KÜLKERESKEDELMI ÁRUFUVAROZÁSI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS-**  
**RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁRA TETT JAVASLAT**

**BELSŐ KONZULENS:**

**DR. HORVÁTH ANNAMÁRIA**

**Készítette: GARAI SZILVIA ILONA**

**BUDAPEST, 2020**

## TARTALOMJEGYZÉK

Ábrajegyzék .....	3
1. BEVEZETÉS .....	4
1.1. Kinek és miért készül a kutatás?.....	5
1.2. A kutatás célja .....	7
1.3. A kutatási adatok kiválasztása .....	7
1.4. A kutatás alapvető szempontjai .....	10
2. A mérési módszer meghatározása .....	12
3. A szolgáltatás minősége .....	13
3.1. A rés modell szerepe a minőség meghatározásában.....	13
3.2. A minőségi mutatók meghatározása.....	16
3.3. Versenyelőnyt eredményező mutatók .....	18
3.4. A különböző információs szintek mutatói.....	20
3.5. A folyamat hatékonyságát mérő tényezők.....	21
4. A méréshez szükséges, Vállalatra jellemző sajátosságok .....	22
5. A megvalósítás folyamata .....	27
5.1. A Vállalat fuvaroztatási/szállítmányoztatási tevékenysége.....	29
5.2. Célok meghatározása .....	29
5.3. Kockázatok .....	35
6. Fuvarozási probléma típusok .....	36
6.1. Légi szállítmányozás .....	36
6.2. Közúti szállítmányozás, kombinált fuvarozás .....	37
6.3. Közúti gyűjtő szállítmányozás.....	38
6.4. Tengeri szállítmányozás .....	39
7. Az értékelés bevezetése.....	40
8. Összefoglalás.....	42
9. Felhasznált források .....	46
10. Melléklet.....	49

## Ábrajegyzék

1. ÁBRA A DISZTRIBÚCIÓS KÖLTSÉGEK TÍPUSAINAK JELLEMZŐ MEGOSZLÁSA EGY TERMELŐ VÁLLALATNÁL.....	11
2. ÁBRA SZEMPONTRENDSZER FORRÁS: KORPONAI JÁNOS, 2019. ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS..	12
3. ÁBRA A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE, MUTATÓK. ....	18
4. ÁBRA ÉRTÉKELŐLAP A FUVARÓZÁS TELJESÍTMÉNYÉNEK GYAKORLATI MÉRÉSÉHEZ (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS).....	41

# 1. BEVEZETÉS

A jól megszervezett logisztikai tevékenység tekinthető a XXI. században a vállalatok sikerességéhez vezető útjának. Ez egy hosszú folyamat, ami akkor járul hozzá a sikerhez hosszútávon, hogy ha minden elemét tudatosan tervezik meg. Sokat emel a szolgáltatás színvonalán az is, ha az egyszer jól és hatékonyan kialakított rendszert meghatározott időközönként ellenőrzik, mert a működés közben keletkező eltérések így hamarabb megismerhetővé válnak. (Szegedi-Prezenszki, 2012b)

A logisztikai szolgáltatások meghatározó részei az értékesítési tevékenységnek. Sokszor nem a termék önmagában, hanem a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt eredményezi, hogy a vevők éppen ezt a terméket (és szolgáltatást) választják.

A logisztikai folyamat, vagy rendszer optimalizálása a termék teljes életútját végig követi. Itt nem csak a költségek csökkentése a cél, hanem egyre inkább a környezet tudatosság az, ami miatt a vásárlók egyik, vagy másik gyártó cég terméke mellett döntenek. Fontos tudni melyik fuvarozó milyen korú gépparkkal rendelkezik, milyen korszerű az eszközparkjuk, milyen környezetbarát megoldásokat tudnak kínálni, egyáltalán, mennyire készek a költségek csökkentésében együtt működni, és ezt a törekvést mennyiben tudják segíteni, milyen ajánlásokat tudnak tenni. Kiemelném, hogy kölcsönös együttműködés eredménye lesz a leghatékonyabb megoldás. A fuvarozó, szállítmányozó szakmai tapasztalatára alapozva lehet adott vállalat vezetői, alkalmazottai termék, és vevő ismeretéből eredő legjobb megoldásokat kidolgozni. (Szegedi-Prezenszki, 2012a)

Az ellátásilánc-menedzsment (Supply Chain Management, SCM) túllép a vállalati logisztika belső határain. Egyre inkább globális hálózatokban gondolkodnak a vállalatok. Ez kivétel a vállalaton belüli, és a hálózatban egymáshoz csatlakozó vállalatok egymás közötti, valamint a partnercégek között kommunikációs folyamatokra is. A reálfolyamatok a konkrét áruáramlási rendszerektől egészen az ellátási lánc kialakításának részletes elemzéséig tartanak. A vevői elégedettség méréséhez fontos szempont vizsgálni a megrendelésre elküldött áru érkezésének körülményeit, ennek költségeit. Erre teszek kísérletet adott vállalatra kidolgozott javaslattal. (Szegedi-Prezenszki, 2012b)

## 1.1. Kinek és miért készül a kutatás?

A kutatás a Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt. (a továbbiakban: Vállalat) Supply Chain osztályának külkereskedelmi értékesítése számára döntést támogató segédanyagként készült.

A vállalat haszonállatok számára készít élő-, inaktivált vírus- és bakteriológiai vakcinákat megelőző védőoltásként. A termék minden szintjére jellemző, hogy előírt, szigorúan betartott, betartatott, ellenőrzött tárolási-, fuvarozási hőmérsékleti tartományt ír elő a gyártó. A legtöbb vakcina esetén az előírt tárolási hőmérsékleti tartomány +2 és +8 °C közé esik, míg egy speciális élővírus vakcinára a -198 Celsius fokos tárolást kell betartani. Egy harmadik termékkör, ami jellemzően alapanyag, és a testvérvállalatok termeléséhez igazodva kell fuvarozni, -20 °C hőmérsékleten tárolandó. Ezekből a szigorú előírásokból az következik, hogy az export értékesítéshez, a fuvarozási időket figyelembe véve speciális csomagolóeszközöket kell alkalmazzon a vállalat. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A +2 és +8 °C közötti tartományhoz egy, a XXI. század környezetvédelmi elvárásainak is megfelelő, újra felhasználható ULD (Unit Load Device) csomagolást használnak. A gyártója francia, az Emball'Iso nevű lyoni vállalat. Raklap méretű kartonról van szó, melyben egyszerre nagy árumennyiség mozgatható, továbbítható. A felhasznált jégakkuk speciális hűtésével (fagyasztott és hűtött jégakkuk egymás utáni beillesztésével) a csomagoláson belüli hőmérséklet keringést érnek el. Ezzel jobban tudják biztosítani azt, hogy minden ampullához eljusson a megfelelő hőmérsékletű hideg levegő egy hosszabb út során is. <sup>1</sup>(Emball'Iso, 2020)

Ezt a típusú csomagolást támogatja és kiegészíti egy elektronikus hőmérséklet érzékelő monitor, melyet a Vállalat raktára indít be az áru felvételt előtt közvetlenül. A monitor elektronikus leolvasást biztosít, eredménye egy felhő alkalmazásból hívható le. Ha a monitor adatlapja az előírástól eltérést jelez, akkor az export értékesítő ügyintéző a Vállalat Minőségbiztosítási osztályán megbízott kollégájának továbbítja az esetet. A Minőségbiztosítási megbízott személy (Qualified Person) pedig átvizsgálja az ügyet és döntést hoz. A döntést segíti egy szabályozott folyamat, mely előír egy bizonyos szobahőmérsékleten tartásra vonatkozó maximális időt termék típusonként. Ez a TOR (Time Out of Refrigerator, Hűtőberendezésen

---

<sup>1</sup> E csomagolóanyag visszagyűjtését a gyártó szervezi meg. Az értékesítéshez megfelelő mennyiséget is a gyártó vállalat bocsátja a Vállalat rendelkezésére közvetlen értékesítéssel. Ezzel is látható a Vállalat törekvése a környezetvédelem támogatására. (Ceva-Phylaxia, 2016)

kívül töltött idő) adat méri sarzsonként azt a maximális időt, aminél több már a termék minőségét károsan befolyásolhatja. A hőmérséklet érzékelő monitor által mért időtartamot hozzáadják a gyártási folyamat során szobahőmérsékleten töltött idővel, és ha ez a TOR adat a tűréshatáron belül marad, akkor a termék újra tesztelés nélkül értékesítésre, felhasználásra felszabadítható (Ceva-Phylaxia, 2016)

A -198 °C fokon tárolandó baromfi vakcinákat dewarban, dupla falú alumíniumtartályban, folyékony nitrogén hűtéssel tárolja és fuvaroztatja a vállalat. A külső csomagolás ütés-, és borulásérzékelő monitorokat tartalmaz. Ezek célja annak detektálása, hogy a rakodás, fuvarozás folyamatában volt-e olyan időszak, amikor a tartály megbillents, ütés érte, és emitt kifolyhatott a folyékony nitrogén, ami lecsökkenti a termék biztonságos tárolásának idejét. Teljesen lezárni azért nem lehet a tartályt, mert a folyékony nitrogén gáz összegyűlve robbanást idézhet elő, párolgását biztosítani kell. A kis mértékű párolgás nem környezetszennyező. Viszont nagy koncentrációban égési sérülést okoz a bőrrel érintkezve, vagy belélegezve. Ezért védőfelszereléssel kell a termékhez és a tartályhoz kapcsolódó munkafolyamatokat végezni. (messer.hu, 2020) A folyékony nitrogén hűtőközegként alkalmazva, és az ADR csomagolásra vonatkozó előírásainak betartása mellett közúton nem veszélyes áruként szállítható, de az ADR 1.1.3.6 előírásaival kell fuvarszkózt és gépkocsivezetőt rendelni. Légi szállítványozásban a IATA vonatkozó veszélyesáru fuvarozási szabályai szerint kell eljárni, mivel a vakcina tesztelések során arra derült fény, hogy egyébként a fuvarozás során mentességet, és így fuvardíj megtakarítást is eredményező csupán folyékony nitrogén gőzben való tárolás mellett is romlik a vakcina minősége. Ezért kizárólag úgy lehet fuvarozni, hogy folyékony nitrogén folyadékban álljanak az ampullák. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A -20 °C-os tárolási előírású vakcina gyártási anyagokat szárazjégben, az előírás szerinti minősített dobozban fuvarozza a vállalat. A légi szállítványozásnál országspecifikusan előírt szárazjég mennyiséget nem meghaladó fuvarozás esetén nem veszélyes áruként indítható a szállítmány. (Volánpack.hu, 2020)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> A Vállalat erre a speciális tevékenységre a Volánpack Zrt-vel áll kapcsolatban, akik nem csak a veszélyesáru kezelésben, csomagolásban nyújtanak kiemelkedő szolgáltatást a magyarországi piacon, hanem minden szükséges felszereléssel rendelkeznek tengeri fuvarozás biztosításához is. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## 1.2. A kutatás célja

Az alábbi elemzésben egy termelő vállalat külkereskedelmi célú tevékenységéből fakadó, a szállítmányozó szerződéses partnerek, mint szolgáltatók tevékenységének az elemzésre, összevetésére és értékelésére fogok javaslatot tenni a rendelkezésre álló ismeretek, az elemzési módszerek segítségével. Fontos eredmény volna, hogy a döntési folyamat lerövidíthető legyen, első ránézésre meg lehessen mondani, hogy melyik szállítmányozót válasszák adott célország felé, adott termékfajta esetén és a ez döntés megalapozott legyen. (Szegedi-Prezenszki, 2012a)

A XXI. században a vállalatok sikerességének egyik alapja, a jól megszervezett logisztika. A logisztikai tevékenység akkor járul hozzá a sikerhez hosszútávon, hogy ha minden elemét tudatosan tervezik meg. A teljesítménymérés az értékteremtés támogatásában kap szerepet, jelentős információforrást képez a döntések megalapozásához, és közreműködik a vállalati célok közvetítésében az értékláncban részt vevők számára. (Wimmer, 2002)

Kutatásom célja az elemzett vállalat jelenlegi tevékenységének, döntési mechanizmusának feltérképezése, a beszállító teljesítményének mérési módszereinek megismertetése, és ezek adott vállalatra történő alkalmazhatóságának vizsgálata. Ajánlás a vállalat szállítmányozó minősítési tevékenységére.<sup>3</sup>

## 1.3. A kutatási adatok kiválasztása

Először az elérni kívánt célokat kell megfogalmazni, kialakítani. Ehhez fel lehet használni a korábbi évek tapasztalati adatait, de figyelembe kell venni az aktuális, vagy várható díj emelkedéseket. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer meghatározásához meg kell vizsgálni, hogy milyen beérkező adatokat lehet feldolgozni. Az adatokat ki és milyen módon, milyen rendszerben tudja rögzíteni ahhoz, hogy jól látható legyen az eredmény és a céllal összevethető legyen. (Korponai et al, 2019)

---

<sup>3</sup> A gyakorlatban való alkalmazás és alkalmazhatóság felmérése a Vállalat Supply Chain osztályának bevonásával történik.



Meghatározzuk a következő elemeket:

- **kitől származnak a bejövő információk?**

A fuvardíjra vonatkozó, és ezzel kapcsolatos egyéb információkat – átfutási idők, indulás-érkezés pontos időpontja – a fuvarozók, szállítmányozók, és a fuvarozáshoz kapcsolódó egyéb szolgáltatók – például vámudvar, veszélyesáru csomagolást végző szolgáltatók – adják meg. Bejövő információk között össze kell gyűjteni a kereskedelmi adminisztráció tevékenységét, mert a fuvarozók/szállítmányozók tevékenysége nagyban függ a velük megosztott információktól is a tekintetben, hogy a tevékenységüket a lehető legjobban megbízó elvárásai szerint végezhessek. Ezen kívül a teljeskörű mérésben szerepet kapnak a vállalatok fogyasztói is, a vevők, mert abban, hogy adott szállítmány időben érkezett-e, az áru és csomagolása épségben, megfelelő tárolási móddal, hőmérsékleti előírásoknak eleget téve érkezett-e meg, tőlük lehet első kézből információhoz jutni, ezért a tőlük érkező információ nagyon fontos visszajelzést jelent. (Korponai et al, 2019)

- **ki állítja össze az összegyűjtendő információkat?**

Vezetői döntéseket támogató adatokra lesz szükség, ugyanakkor adott vállalat minőségirányítási alapelveit szükséges figyelembe venni hozzá. Meg kell határozni azoknak a minőségi követelményeknek a mértékét, amelyeket a megfelelő vevőkiszolgálás szempontjából egy vállalat el kíván érni. A teljes logisztikai folyamatot be kell építeni még egy termeléssel foglalkozó vállalat minőségbiztosítási rendszerébe is. Attól függően, hogy adott vállalat export értékesítési tevékenysége milyen szervezeti egységhez tartozik, és hogy komplett ellátási lánc működik-e vállalaton belül, vagy pedig önálló szervezeti egységek, önálló irányítással. Jelentősen eltérhet azon vezetőknek a köre, akik a gyűjtendő információk sorát meghatározhatják. (Korponai et al, 2019)

- **milyen összehasonlítási, elemzési módszert kívánnak alkalmazni?**

Ez azért fontos kérdés, mert minden vállalatra más fajta fuvarozási feladat jellemző. Az alapján lehet eldönteni az elemzési módszert, hogy milyen feladatokat emelnek ki.

Az áru típusa, az egyszerre feladott mennyisége, az áru értéksűrűsége, a kiszolgált országok száma, a kiszolgálás gyakorisága mind mérhető. A vállalatok vezetése meghatározza, hogy ezek közül mi az, ami egymással összehasonlítható információ. Ha a különböző fuvarozási távolságok, sok áruféleség nem teszi lehetővé, hogy a bejövő információkat egymással összehasonlítsák, akkor az azonos ország, azonos áruféleség adatait kell időarányosan összehasonlítani. Az áru szállítási tulajdonsága alapvetően három részre bontja a csoportosítást a fuvarozás módja lehet légi, közúti és tengeri. A fuvarozandó áru típusa és a fuvarozás módja meghatározza a fuvarozás költségét is. Ezért nehezen összehasonlítható egyik ország eredménye a másikéval. (Korponai et al, 2019)

- **milyen gyakorisággal történjen a mérés?**

Az információkat minden egyes kiszállítás után be kell vezetni az adatbázisba. Mivel jellemzően egy vevőnek, egy adott országba feltehetően havonta csak egy rendelést indít egy vállalat, ezért elegendő negyedéves gyakorisággal megvizsgálni a mutatókat. De ha elektronikus adatbázisból nyerhetők ki a betáplált adatok, valójában havi kimutatás is készíthető akár annak vizsgálatára, hogy mekkora összeget képez havi szinten a fuvardíj, és hozzá kapcsolódó egyéb díjak, például a vámkezelés. (Korponai et al, 2019)

- **milyen időszakot ábrázol?**

Külkereskedelmi értékesítésre jellemző, hogy éves, vagy féléves időszakra vetített költség adatokkal dolgozzanak. Mivel export értékesítés esetén egy adott vevőnek havi egy küldeményt indít átlagos esetben egy vállalat, ezért a trendek figyeléséhez több évre vonatkozó áttekintést is érdemes végezni. Az átlagnál magasabb, vagy alacsonyabb csúcsok rögtön kiugranak, ha grafikon is készítenek az összegyűjtött adatokból. (Korponai et al, 2019)

- **célérték meghatározása**

Mivel nem csak számszerű, hanem minőségi mutatókat is fel kívánunk dolgozni – ez részben szubjektív adat lesz – ezért úgy kell meghatároznunk, hogy legalább „megfelelő” érték legyen a mérvadó. Az ennél rosszabb megítéléseket ki kell

vizsgálni, hiszen arra utal, hogy nem volt megfelelő a minőség adott szolgáltatás elemnél. A minőséget jelző mutatónál a szöveges értékelés legördülő menüből választható szó vagy mondatrész lehetne alkalmas szűrésekhez, ahol egy adott jellemzőt mindig ugyan az a kifejezés ír le. Be lehet állítani úgy a számítógépes programokat, hogy szűrésnél ezek a szöveges válaszok is jól elkülöníthetők legyenek. Arra figyelni kell, hogy egy meghatározott szó szerepeljen a négyzetekben, különben a szűrés nem összegezhető. (Korponai et al, 2019)

#### **1.4. A kutatás alapvető szempontjai**

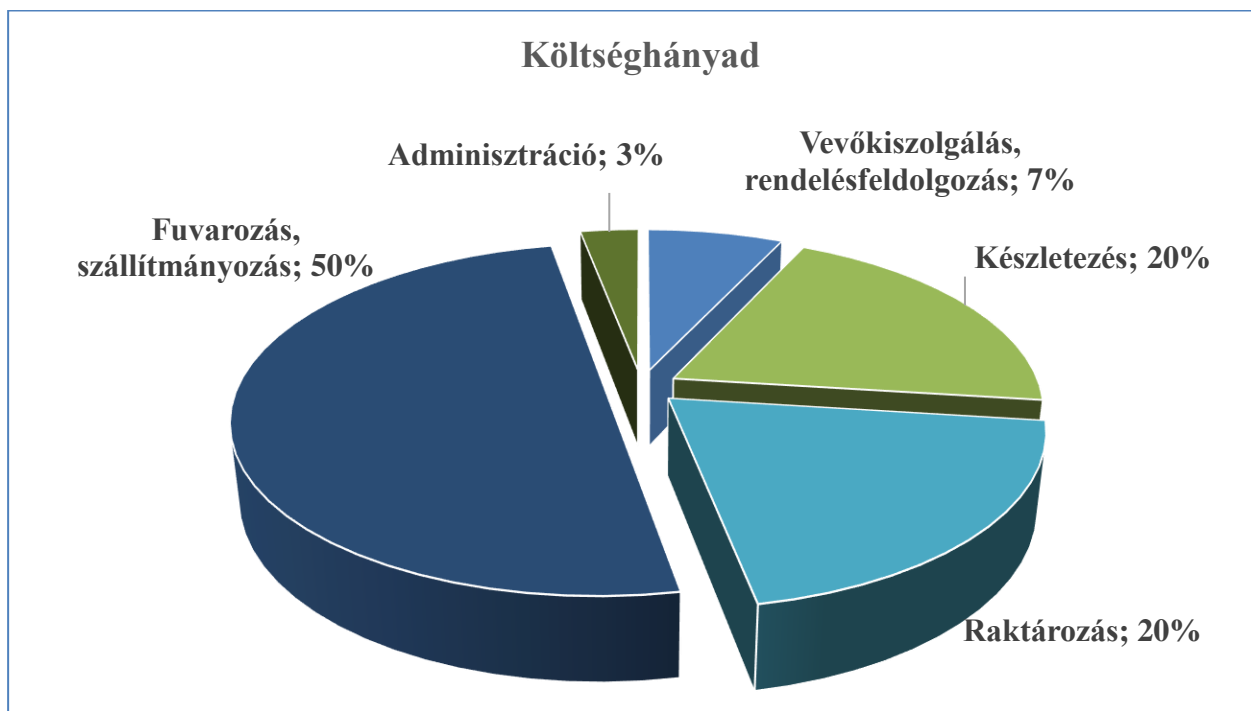
Az áru speciális fuvarozási tulajdonságai, és a rendkívül nagy áruérték, vagyis a jelentős értéksűrűség (egységnyi tömegre/térfogatra eső érték) miatt a fuvarozó és szállítványozó partnerek kiválasztása, az ő teljesítményük mérése, a hibák kiszűrése nagyon fontos feladat. A nagy értéksűrűség miatt a fuvardíj, és hozzá kapcsolódó szolgáltatások költségének mértéke is arányosan nagyobb lehet, mert az áru biztonsága, biztonságos fuvarozása, időben indulása és érkezése elsődleges szempont. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

A fuvarozási, szállítványozási szolgáltatások összehasonlításán belül a szállítványozó partnerek, mint beszállítói tevékenység mérése, osztályozása, értékrendszer kidolgozása és alkalmazása olyan jelentős kutatási terület, amiről azt reméljük, hogy tapasztalati úton és az elméleti megoldások vizsgálatának összevetésével javaslatot lehet tenni arra, hogy milyen utat válasszon a vállalat. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

A jól felépített teljesítménymérési követelményrendszer átfogó, több szempontból is vizsgálja a teljesítményt, feltárja az ok-okozati összefüggéseket, összehasonlítható és elemezhető. A kulcstényezőket mérjük, hogy a mutatók összefüggő rendszert kell alkossanak. Az így kapott elemzés versenyelőny teremtő eszköz lehet. A mérés irányulhat a folyamat eredményére, vagy magára a folyamatra is. A mért eredményeket összehasonlítjuk az elvárásokkal, az így kapott eltérések elemzése után következik a beavatkozás, hogy az elvárt irányba befolyásoljuk a folyamatot. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

A költség oldal a legkönnyebben mérhető és összehasonlítható elem a teljesítménymérésben, nézzük meg milyen arányú a disztribúció költsége a teljes költség arányában.

Az alábbi kördiagram mutatja a disztribúciós költségszerkezetet. A nagy áruértéksűrűség magyarázat is egyben arra, hogy miért ilyen magas a fuvarozás költsége az összes költséghez viszonyítva.



1. ábra A disztribúciós költségek típusainak jellemző megoszlása egy termelő vállalatnál

Forrás: Demeter Krisztina, Termelés, szolgáltatás, logisztika, 1999. alapján saját szerkesztés

A teljesítményméréssel kapcsolatban megfogalmazott elvárásaink (Wimmer, 2002):

- legyen Átfogó és könnyen értelmezhető, vagyis az értéklánc minden szereplőjének érdekét vegye figyelembe, és jó döntésekre vezesse a szereplőket,
- legyen Ok-okozat irányú, nem csak feltárja a hibákat, hanem a hibákat okozó folyamatokra is mutasson rá,
- legyen Integrált, a vállalat folyamatai mentén is minden releváns tevékenységet érintsen, és a vállalati hierarchiában fellépő információ igényt kielégítse,
- biztosítsa az Összehasonlíthatóságot és Elemezhetőséget, legyen alkalmas arra, hogy egyszerre több szinten is eredményt érjen el vele egy vállalat.

A tevékenység pontos végrehajtásához szükség lesz egy belső szabványra, ami adott termékcsoporthoz szállításra előkészítése, csomagolása, a fuvarozókkal való egyeztetések során rögzítendő kérdések meghatározását tartalmazza, valamint azt is, hogy az elkészült adatbázis alapján hogyan lehet eljutni a leghelyesebb döntéshez. Még ha a partnerkapcsolat hosszútávú együttműködésen alapul, a legkedvezőbb díj kialakítása sok esetben bizalmi kérdés. Az alkalmazott módszerek felülvizsgálásával, értelmezésével és megfelelő következtetések levonásával jelentősen lehet javítani a hatékonyságon, eredményességen. (Wimmer, 2002)

## 2. A mérési módszer meghatározása

„A mérés módszere jelentősen befolyásolhatja a vállalat működését, s a teljesítmény alakulását. Amit mérünk, arra oda is figyelünk.” (Wimmer, 2002)

A stratégiai szemlélet rávilágít arra, hogy nem helyes, ha csupán fuvardíj megtakarítást kíván elérni egy vállalat. A magasabb minőségű teljesítmény a vállalat sikerességét nagyban befolyásolja, ezért nem csak költség tekintetben keressük az információkat. A folyamatok a vevői értékteremtésben akkor válnak sikeressé, ha jól meghatározott működési mutatókkal végezzük a méréseket. Ilyenek a költség, a minőség, a teljesítési vagy átfutási idő. A mért adatok rendszert kell alkossanak, önmagukban nem értelmezhetők. (Wimmer, 2002)

2. ábra Szempontrendszer Forrás: Korponai János, 2019. alapján saját szerkesztés



Meg kell néznünk, hogy maga a rendszer vállalaton belül hogyan működik és a disztribúcióhoz milyen feladatkörök tartoznak. Előre meg kell határozni azt is, hogy hogyan fogjuk a mérések

után összefoglalni az eredményeket, mit akarunk látni az adatok elemzése után. Mivel a vevői elégedettség szerves része a fuvarozáskor tapasztalt minőség és költség, ezért erre különösen figyelemmel kell lenni, mert ez a végső cél. (Wimmer, 2002)

### **3. A szolgáltatás minősége**

A szolgáltatás, mint minőség. Mit is jelent ez?

A szolgáltatás minősége része a vevői elégedettség mérés szempontjainak. Nem elég, ha a termék minősége jó, és rendelkezésre is áll, ha az ügyfélszolgálat elérhetőségi és teljesítési mutatói megfelelők, de az áru eljuttatásának, mint szolgáltatásnak a minősége is legalább megfelelő kell legyen ahhoz, hogy a vevő máskor is ezt a vállalatot, ezt a terméket válassza. A szolgáltatás minőségébe nem csak szubjektív megítélés alá eső szempontok sorolhatók, hanem jól mérhető, objektíven feldolgozható tevékenységek eredménye is ide tartozik. A szolgáltatás minőségének befolyásolására minőségi sztenderdeket kell felállítson egy vállalat, és biztosítania kell azt, hogy folyamatosan mérje, hogy a tevékenység követi-e az előírtakat. Amikor eltérést tapasztalnak a mérés során, korrekciót kell végezzenek azért, hogy a teljesítmény az előírásokat minél jobban megközelítse. A mérés egyik módszere a rés modell, ahol a teljesítmény sztenderdtől való eltérését vizsgálják. (Demeter, 1999c, 12. fejezet)

#### **3.1. A rés modell szerepe a minőség meghatározásában**

„A **szolgáltatásminőség résmodellje** (gap modell) a szolgáltatásnyújtó szemszögéből tárja fel a szolgáltatásminőség jellemzőit.” „A minőség tudatos tervezésére, irányítására és fejlesztésére azért is szükség van, mert a piaci versenyben a vállalatok rá vannak kényszerítve, hogy termékeik minőségét a növekvő elvárásokhoz igazítsák, minőségi színvonalukat folyamatosan növeljék.” (Demeter, 1999c, 12. fejezet)

Ez a modell a szolgáltatások elvárt minősége és a tényleges teljesítés közötti eltérésekből, vagy hiányosságaiból keletkező úgynevezett résekre hívja fel a figyelmet. Maga a rés tulajdonképpen a fogyasztók minőségre vonatkozó igényei és a tapasztalt szolgáltatási minőség közötti eltérés. Ebben a modellben az észlelt szolgáltatást a vállalat és a vevő viszonya határozza meg. Öt alapvető szempontot vizsgálunk, és az eredményeket a teljesítmény

elemzésbe is be tudjuk építeni, mivel az itt feltárt eltérések segítenek kidolgozni azt, hogy a teljesítménymérési mutatókat mire kell kiterjeszteni. (Demeter, 1999c, 12. fejezet)

### **1 rész: Ismeri-e a vállalata a fogyasztók pontos igényeit?**

Abban az esetben, ha egy vállalatnak állandó, szerződéses partnerei a fogyasztók, viszonylag könnyű felmérést végezni arról, hogy adott vállalat melyik termékéből milyen mennyiséget és mikorra kér a vásárló. A mennyiségi igények hónapokra lebontásával nagyon pontosan megtervezhető a gyártástól kiindulva az értékesítési tevékenység is. Ez a tevékenység alapvetően a fogyasztó igények számokkal mérhető ismérvei. A hozzájuk kapcsolódó minőségi teljesítmény felmérését is szükséges elvégezni ahhoz, hogy valóban pontos képet kapjon arról a vállalat, hogy hogyan tudja a vevők igényeit pontosan teljesíteni. Amikor egyszeri vevőről van szó sokkal nehezebb felméri az igényeit. Általában egy adott kínálatból választ és nem lehet tudni, hogy mi motiválja a döntésében. Amikor a vásárló pontos igényeiről tájékozódunk olyan kérdéseket kell feltettünk nekik, amikre kifejtendő, vagy feleletválasztós válaszok adhatók. ([goldcomm.hu/](http://goldcomm.hu/), 2020)

### **2 rész: Ha ismeri a fogyasztói igényeket a vállalat megfelelő szolgáltató rendszert létre tud-e hozni?**

A fuvarozók/szállítványozók és a megbízást adó vállalat munkatársai között kiegyensúlyozott munkakapcsolatot kell tudjon létrehozni abból a célból, hogy a fogyasztói igényeknek jobban megfeleljen. A fuvarozók/szállítványozók számára továbbított helyes információk segítik a reklamációk minimálisra csökkentését. A szerződések, keretszerződések mellett minden egyes eseti megrendelés tartalmazza a legfontosabb fuvarozási előírásokat és a megbízó speciális előírásait, ezért ez a megoldás hatékony információs forrásnak bizonyul. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

Nagy körültekintést igényel az export értékesítési tevékenységre jellemző, nagyon sok célország egymástól eltérő előírásainak megfelelő fuvaroztatni. A rendszerben való gondolkodás, a különböző országok előírásai közötti hasonlóságok-különbségek feltárása segít sztenderdet kialakítani a fuvaroztatásban is. Természetesen a különböző országok sajátosságaitól nem tudunk eltekinteni. Ezek ki fogják egészíteni a sztenderd folyamatokat. Ezeket a szabályozott folyamatokat a vásárlókkal is meg kell ismertetni, amit a fuvarozásra, a fuvarozás minőségének

mérésére kialakít egy vállalat. Így lehet a vevőktől visszajelzést kérni arra, hogy ezen szempontoknak a fuvarozók hogyan feleltek meg.

### **3 rész: A vállalat irányelveit betartják-e az alkalmazottak?**

Egységes irányelv kell legyen a vállalatokon belül arra, hogy a különböző osztályokon dolgozó, az külkereskedelmi értékesítés végső folyamataiban – például csomagolásban, raktározásban, fuvarozáskor a felrakásban – szereplő egységek hogyan támogatják egymás munkáját tevékenységükkel és információkkal. Ha ezeket a folyamatokat szabványok határozzák meg egy vállalaton belül, akkor mérni is szükséges azt, hogy az meghatározott belső működési és információ továbbítási folyamat megvalósul-e. (Demeter, 1999a, 7. fejezet)

### **4 rész: A vállalat külső kommunikációja egyértelmű-e a vevő számára?**

Amikor rendszeres vásárlót szolgál ki egy vállalat a kommunikációja valódi együttműködésre utaló kell legyen. A vevő azt kell érezze, hogy nyertes-nyertes viszony áll fenn közte és az eladó között, egyszerű, nyílt és letisztult megfogalmazást kell választani ennek az érzésnek a kialakulásához. Az eladó azt kell sugallja, hogy szakértelemmel elkészített, valódi értéket ad át, és a vevő részéről pedig a márkahűség hangsúlyozása, a visszatérés következő rendelésért teremti meg az egyensúlyt a partnerek között. Ahhoz, hogy az eladó fél biztos legyen abban, hogy ez a szándék eljutott-e a vevőhöz, és az tényleg vissza fog-e térni, pár egyszerű, elektronikusan is elküldhető kérdésre a vevő által adott válasszal jól meg tudja ítélni. ([coaching2013.blog.hu](http://coaching2013.blog.hu), 2013)

### **5 rész: A tapasztalt szolgáltatás és az elvárás között van-e eltérés?**

Fontos meghatározni azt, hogy mi az elvárt szint a szolgáltatás tekintetében. Ahhoz, hogy jó viszonyítási alapot kapjunk, kölcsönösen meg kell határozni az eladónak és vevőinek, hogy mit tartanak elvártnak és megvalósíthatónak. Az elvárásokat nem szabad túlzó módon, teljesíthetetlen feltételek leírásával úgy kialakítani, hogy eleve óriási rés keletkezessen az elvárt és teljesíthető feltételek között. Elvárható például, hogy a felrakón megjelent fuvarszköz tiszta, a megbízásban megadott áru fuvarozására alkalmas legyen, hogy az egyeztetett időben érkezzen, a sofőr rendelkezzen olyan ismeretekkel, képzettséggel, amely az rábízott árut a fuvarozás során megvédi a káreseményektől. De nem várhatjuk el például, hogy beszélje annak



az országnak a nyelvét, ahová elküldjük, hiszen nem beszélhet 8 nyelven egy fuvarozó. (Demeter, 1999c, 12. fejezet)

### **3.2. A minőségi mutatók meghatározása**

A minőségi mutatók a beszállítók/fuvarozó és szállítmányozó partnerek tevékenységének elemzésében azt mutatják meg, hogy a partnerek tevékenysége hogyan szolgálja a megbízó igényeit. Ezért nagyon lényeges olyan értékeket meghatározni, amik ténylegesen javítják a vevő elégedettségét, és teljesíthetőek a szolgáltatók részéről is. (Demeter, 1999c, 12. fejezet)

A szolgáltatáshoz kapcsolódó minőségi mutatók meghatározása azért fontos, mert ez alapján mérhető a szolgáltatók, fuvarozók és szállítmányozók teljesítménye. Így tudjuk őket összehasonlítani és egyben megkülönböztetni is egymástól, ami hozzájárul adott vállalat vevői számára az elégedettségi mutatók méréséhez is. A jobb vevői elégedettségtől azt reméljük, hogy a vállalat profitnövekedését eredményezi és növeli a jó hírnevet. A mutatók egymással is összefüggésben állnak, egyik a másikból következik, vagy hatnak egymásra. (Máté, 2017)

Kiemelten három értékelési szempontot kívánok majd összegezni:

#### **1. Versenyelőnyt eredményező mutatók**

Itt azokat a mutatókat gyűjtöm össze és határozom meg, amik eredménye a hatékonyabb vevőkiszolgálását, a vevőkiszolgálás minőségének változását (javulását vagy romlását) mutatják. Ha ezekben a mutatókban javulást tud elérni egy vállalat, azzal versenyelőnyhöz juthat. Ezek pontos, számokkal kifejezett adatok, amiknek az összegyűjtése elektronikus rendszerben, az összes érintett alkalmazottal megosztott, több személy által szerkeszthető, és lekérdezhető típusú táblázatos forma lesz, ami egyszerre engedi látni az összes alapadatot annak az export értékesítő kollégának, aki összegyűjti és feltölti az adatokat, és a vezetőknek, akik ebből szűrésekkel hozzá férnek minden kívánt eredményhez. Várhatóan a cél adatokat mindenkinek ismernie kell, aki a folyamatban részt vesz, mert általános elvárás, hogy önállóan tudjanak döntéseket hozni a vállalat alkalmazottai a megrendelések fuvarozásra való előkészítésekor. (Wimmer, 2002, p 15)

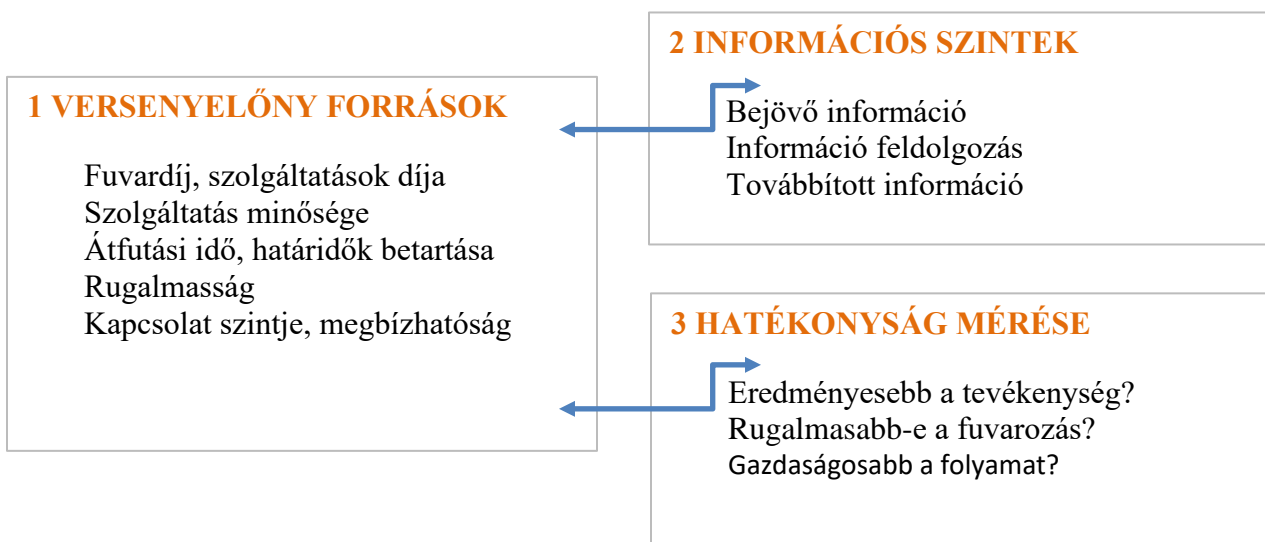
## **2. A különböző információs szintek mutatói**

Ebben az adathalmazban minőségi mutatókat találunk. Alapvetően az összes információt érintő kérdésben a gyorsaság, mint információ átfutási idő és az információ helyessége, pontossága az, amit mérni tudunk. Az információ irányából megközelítve pedig három helyről eredhet, az eladótól, a vevőtől, és a fuvaroz/szállítmányozótól. A gyakorlatban előfordulhat, hogy az áru megérkezéséről ellentétes információk futnak be a vállalathoz a szállítványozó és a vevő oldaláról. Ez még nem jelent automatikusan reklamációt, de a vevői elégedettséget mindenképp befolyásolja, hogy ha nem kapott tájékoztatást egy késésről, vagy átfoglalásról légi fuvarozás esetén. (Wimmer, 2002, p 15)

## **3. A folyamat hatékonyságát mérő tényezők**

Attól, hogy mérjük, kielemezzük az összegyűjtött adatokat, információkat, azt várjuk, hogy megmutatja hogyan tehető az egész folyamat a költséghatékonyá, és minőségi szempontból a vevő számára jobbá. Ezek is általában számokkal kifejezhető eredmények, amiket könnyen össze lehet hasonlítani például az előző év azonos időszak adataival, vagy adott vevőhöz indított korábbi fuvarozások adataival. Külkereskedelmi értékesítés esetén például a meghatározott földrajzi régiók, és ezen belül is egyes országok értékeit kell majd kinyerni az adatbázisból. Ha egy adott országban több vevő is van, akkor ezt is meg kell különböztetni egymástól. Sokszor nem összehasonlítható egy zónán belül sem a fuvar költség, mely – ahogy már említettem – nagyban függ az eladó és vevő közötti földrajzi távolságtól, a fuvarozás módjától, az áruküldemény speciális tulajdonságaitól és az egyszerre fuvarozott árumennyiségtől. Az összegzés a szűrések után elég könnyen megvalósítható a használatban lévő informatikai programok segítségével. (Wimmer, 2002, p 15)

A kutatás alapján nem cél egyetlen szállítványozó kiválasztása, hanem az egyenrangúak közül mindig a legmegfelelőbbet kell megtalálni. Arra törekednék a kutatás folyamán, hogy kik azok, akik egyformán alkalmasak, a szolgáltatásokban azonos színvonalat tudnak nyújtani. Ezzel rögtön egy alternatív megoldást is tud nyújtani a módszer. Két ajánlatból már biztosabban van olyan, ami minden szempontból megfelel.



3. ábra A teljesítmény mérése, mutatók.

Forrás: Wimmer Ágnes, A teljesítmény mutatók rendszere, 2002. alapján saját szerkesztés

### 3.3. Versenyelőnyt eredményező mutatók

A költség, idő és rugalmasság egyformán fontos az eredmények összehasonlításában és versenyelőnyhöz juttatják a folyamatban együttműködő vállalatokat. (Wimmer, 2002)

**Fuvardíj, szolgáltatások díja:** a kiegészítő szolgáltatások, mint a vámkezelés, okmánykiállítás rögzített díjak, nem fordulhat elő mennyiséghez kötött kedvezmény. Viszont a fuvardíj éves volumen arányában kedvezőbb tarifájú lehet, változhat a fuvardíj részrakó, vagy gyűjtő szállítmányozás esetében is. Ezért kifejezetten kívánatos, hogy ezekkel a lehetőségekkel kapcsolatban a feladó/megbízó és a fuvarozó/szállítványozó egyeztessen. A feladó és a vevő pedig úgy tud kedvezőbb fuvardíjat elérni, ha megegyeznek az egyszerre szállítandó rendelések mennyiségében úgy, hogy kedvezőbb fuvarkapacitás kihasználást érjenek el. A fuvarparitásnak is jelentős hatása van a fuvardíjra. A paritás helyes megválasztásával a költségek kiegyensúlyozottan oszthatók meg az eladó és a vevő között. (Wimmer, 2002)

**Szolgáltatás minősége:** ez a mutató átfogóan kell tartalmazza a reklamáció nélküli szállítások mennyiségét, és a megállapodás szerint pontosan teljesített szállításokat, vagy épp, hogy a nem pontosan teljesítetteket. A megállapodott feltételektől eltérő teljesítések egy részéből lesz csak reklamáció. De hogy megelőzzünk reklamációkat, célszerű a kis eltéréseket is rögzíteni, és legalább pár szóban ezekről egyeztetni a szállítványozó/fuvarozóval, azért, mert előfordul, hogy van megoldás, vagy megérthető és elfogadható az eltérés magyarázata. (Wimmer, 2002)

Például a tengeri fuvarozás sajátossága, de megfigyelhető a légi fuvarozásnál is, hogy a hűtő konténer (reefer), illetve a hűtőcsomagolással ellátott áru berakodás előtt kikészítésre kerül a rakpartra, a hajó mellé, illetve az apronra, a repülőgép mellé, és itt akár több órát is áll külön hűtési lehetőség nélkül. Ezt az időszakot a hőmérséklet érzékelő monitor méri, rögzíti. De sajnos el kell fogadni, hogy ezen a perióduson nincs lehetőség gyorsítani, mint ahogy a hűtést nyári melegben máshogy megoldani sem lehetséges. Ezért fontos, hogy az áru tulajdonságainak megfelelő csomagolóanyagot és eszközt válasszon az áru eladója/feladója.

A szolgáltatás minőségéhez sorolható, ha egy adott szállítványozónál sokféle szolgáltatást meg lehet rendelni, pl. vámkezelés, elő- és utófutás, értesítés, tájékoztatás, másik országbeli iroda-képviselő. Ezek a feladó/megbízó számára előnyökkel járnak, mert nem kell külön szerződni minden egyes szolgáltatás elvégzésére különböző szolgáltatókkal. Egy szerződés hatálya alatt megkap mindent, a szerződésben foglalt, vagy a szerződés mellé csatolt és évente frissített díjszabás szerint.

**Átfutási idő, határidők betartása:** Válaszadási idő, pontosság, szolgáltatások sokfélesége, (pl. vámkezelés, elő- és utófutás, értesítés, tájékoztatás, másik országbeli iroda-képviselő). Az átfutási idő alatt azt értjük, amennyi idő alatt az áruátvételtől a megállapodás szerinti kiszolgáltatási helyre jut az áru. Mivel egy speciálisabb terméket előállító vállalat tárolásra, fuvarozásra vonatkozó előírásokat is dokumentál, az átfutási időnek figyelembe kell venni az áru érzékenységet, és a lehető legrövidebbnek kell lennie. (Wimmer, 2002)

**Kapcsolat szintje, megbízhatóság:** A stratégiai partnerekkel legalább partnerségi szintű kell legyen a kapcsolatrendszer ahhoz, hogy a nem várt helyzetekben egymást kölcsönösen segíteni tudják az szerződésben rögzített kötelezettségeket felül. A megrendelő, vagy megbízó többnyire irányítani akar, hiszen a saját termelési, vagy szállítási igényei, raktárkészlet kezelési lehetőségei döntenek arról, hogy mit, mikor kell elindítani, vagy fogadni. A költségek csökkentésének eléréséhez viszont a szállítványozó vagy beszállító fontos, hogy javaslatokat tegyen. Akár úgy, hogy gyűjtő, vagy más olcsóbb szállítási módot javasol, akár úgy, hogy több megrendelés együttes szállítására tereli a megrendelőjét. Ezek javítják is a partnerség mélységét, elkötelezetté teszik a megrendelőt, és segítenek a szállítványozónak, beszállítónak is egy egyenlőbb helyzetet kialakítani. A reklamációkezelés esetén is nagyobb mértékben

számíthat egymásra a két fél, ha a kapcsolat szintje magasabb. A szorosabb partnerség javítja az együttműködésre való készséget. (Wimmer, 2002)

### **3.4. A különböző információs szintek mutatói**

**Bejövő információk:** Azért fontos ennek mérése, mert a beérkező információk két irányból is hatnak a fuvarozás minőségére. Egyrészt lényeges, hogy a vállalat és vevői közötti kommunikációban pontos és lényeges információcsere valósuljon meg a fuvarozás ideje, a fuvarozandó rendelések mennyisége vonatkozásában. Mivel az összes kontinens nagyobb országával kapcsolatban áll a Vállalat, ami azt is jelenti, hogy több eltérő vallási, politikai irányú társadalmi berendezkedést követő országba irányulnak a küldemények, ezért a fuvarozás megkezdésének és az áru érkezésének ideje ettől is nagyban függ. Ezért kiemelt jelentőségű az, hogy ezekről az időpontokról a fuvarozás megtervezésekor már pontos információval rendelkezzen az, aki ezt a tervezési, szervezési tevékenységet végzi. A bejövő információ másik vetülete a fuvarozótól/szállítmányozótól érkező adat arról, hogy mikor áll rendelkezésre megfelelő (hűthető, fűthető, megfelelő kapacitású, megfelelő méretű, megfelelő felszereltségű) fuvarszköz, és az mikor érkezhethet a megállapodás szerinti célállomásra. A bejövő információnak tartalmaznia kell a fuvardíjon felül felmerülő egyéb költségeket is, amik egy azon fuvarozás során keletkeznek, vagy keletkezhetnek. (Wimmer, 2002)

**Információfeldolgozás:** A disztribúciós tevékenységet végző kollégának fel kell mérnie, hogy a kapott információk közül melyiket hova kell továbbítsa. Alapesetben a saját szintjén a számára delegált döntéseket meg kell hozza ezek alapján, aminek hatására minden érintett féllel a döntést meg kell ismertesse. A raktárnak ugyan úgy időben meg kell kapnia, hogy a fuvarozó/szállítmányozó mikor érkezik az áruért, mint ahogy a vevőnek is tudnia kell, hogy ha nem az általa kért időpontban indul a küldemény, annak mi az oka, és mit lehet tenni a határidők pontosabb követéséhez. Ha ez a tevékenység nem jól működik, és belső, vagy külső vevői elégedetlenséget okoz, az összes mutató közül ezen a legkönnyebb javítani, hiszen a vállalat alkalmazottjának tevékenységét a vállalat vezetése közvetlenül tudja irányítani, felügyelni. (Wimmer, 2002)

**Továbbított információ:** A továbbított információ is sok csatornán történik, részt vesz benne mind három fél, a feladó/megbízó, a fuvarozó/szállítmányozó és a vevő is. Mindhármuk

együttes érdeke, hogy az egymás felé, de további partnereknek is továbbított információ pontos, gyors és tényszerű legyen. (Wimmer, 2002)

### **3.5. A folyamat hatékonyságát mérő tényezők**

#### ***Eredményesebb a tevékenység?***

A tevékenység akkor eredményes, ha a fuvardíjak optimálisak, ha a minőségi mutatók javulnak és a vevő elégedettebb. Hosszú távon megfigyelve a teljesítményben bekövetkező változásokat jelentős eredményekre számítunk.

#### ***Rugalmasabb-e a fuvarozás?***

Akkor látjuk, hogy kellően rugalmas a fuvarozás, ha az elvárható határidőn belül leadott fuvarozási igények mellett bizonyos esetekben sürgős küldemények fuvarozására is kedvező díjú, elfogadható határidővel induló és érkező megoldásokat tud javasolni a fuvarozó. Ehhez az is kell, hogy megfelelő mennyiségű, szükséges felszereltséggel rendelkező fuvarszközé legyen, vagy ilyen más forrásból a megbízó rendelkezésére tudjon bocsátani. Szállítmányozás esetén pedig a megfelelő kapcsolati háló segítségével tudja a különleges árukra vonatkozó, vagy rövid határidős megrendeléseket időben, kedvező díjon megvalósítani. Ha azt látjuk, hogy ez teljesül, akkor elmondható, hogy rugalmasabbá vált a fuvarozás.

#### ***Gazdaságosabb a folyamat?***

Ezt pontosan lehet mérni az egységnyi fuvar költség változásaival. Akár nagyobb árumennyiség egyszerre fuvarozásával, akár a fuvarozási megrendelések számának fajlagos fuvardíj-kedvezményével, akár egyéb fuvardíj kedvezményekkel, olcsóbb légitársaság választásával érünk el megtakarítást, a folyamat gazdaságosabbá tehető. Akkor is gazdaságosabbá válik a fuvarozási tevékenység, ha a hozzá kapcsolódóan felmerülő reklamációk számának csökkenésével érünk el megtakarítást. A megsérült, felhasználhatatlanná váló termék ugyanis biztosan többletköltséget jelent. Minél kevesebb áru sérül meg a fuvarozás során, annál kevesebb többletköltséget tudunk elköltyelni, a folyamat ezzel is gazdaságosabbá válik.

Az export értékesítéshez kapcsolódó fuvarozási, szállítmányozási tevékenység minőségi és költség oldalról történő elsődleges mérése az export értékesítést végzők feladata, mivel közvetlenül ők vannak kapcsolatban a fuvarozókkal, szállítmányozókkal, és a vevőkkel. Az információ hozzájuk fut be a fuvardíjakról, hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások költségeiről, és gyakorlatilag az összes mérhető adat közvetlenül ide érkezik. Ez tehát az első információs szint. (Wimmer, 2002)

Általánosan elmondható, hogy a hazai vállalatok gyakorlatában a teljesítménymérés tekintetében a hangsúly főként az utólagos ellenőrzésen van. Nem igazán jellemző, hogy a döntést támogató információkat a teljesítmény javítására felhasználnák. Wimmer Ágnes kutatásából az is kiderül, hogy a gyakorlat az, hogy maguk a vállalatvezetők tekintik ellenőrző funkciónak az összegyűjtött információk feldolgozását. (Wimmer, 2002)

#### **4. A méréshez szükséges, Vállalatra jellemző sajátosságok**

A Vállalat export értékesítési tevékenységének feldolgozásával a külkereskedelmi tevékenységhez kapcsolódó fuvarozási és hozzá kapcsolódó szolgáltatási folyamatok elemzését végeztem el. A Vállalat haszonállatok számára állít elő védőoltásokat saját, budapesti üzemeiben. A haszonállatok számára állatfaj csoportonként eltérő oltások szükségesek, de közös tulajdonságaik vannak. (Ceva-Phylaxia, 2008)

3 féle hűtve tárolási előírást kell betartani, mint az első fejezetben már említettem:

- +2 és +8 °C közötti tárolási hőmérsékletet igényelnek
- -20 °C fokon, fagyasztott állapotban tárolandó (ezek csomagolása minősített csomagolóanyagban történik, szárazjég hűtéssel, és rendkívül rövid átfutási idővel),
- -198 °C fokon, folyékony nitrogén hűtéssel, speciális folyékony nitrogénes tartályban, veszélyes áruként továbbított, de hosszú átfutási időt is jól bíró küldemény.

Ez a Vállalat multinacionális szerkezetű vállalat, minden kontinensről, összességében nagyon sok országból érkeznek megrendelések. A távolságokban, az útvonalakban, a fuvarozás módjában megjelenő sokféleség nem teszi lehetővé, hogy a fuvarozásra vonatkozó adatokat

olyan módszerekkel vessék össze, mint például egy raklapra eső, fajlagos fuvardíj. (Ceva-Phylaxia, 2008)

A Vállalat esetében a vevő a legtöbb esetben szintén a Ceva csoport egyik leányvállalata, ahogy a Vállalat is, amelyről írok. A különbséget az adja, hogy míg a Vállalat termelő egység is, amely a központi Ceva vállalat nevében az értékesítési tevékenységet is végzi. A leányvállalatok többsége azonban csak disztribúciós és marketing tevékenységet végez. Viszont a cégcsoport közös törekvései, összehangolt munkája megalapoz egy nagyon szoros együttműködést a leányvállalatok között, mely az ezek közötti kommunikációt is befolyásolja. A vevők másik része önálló disztribúciós tevékenységre szakosodott vállalkozás, amely a helyi viszonyok ismeretében végzi a Vállalat által gyártott állatgyógyászati vakcinák értékesítését. Mivel ez egy nagyon speciális szakterület, különösen alapos termékismeretet igényel. A nem leányvállalatként az értékesítési láncban részt vevő értékesítőket is a Ceva csoport által megbízott, képzett zónavezetők és a tevékenységhez kapcsolt egyéb szakértők látják el termékre vonatkozó információkkal. Az értékesítés fizikai megoldásaiban a kommunikáció az eladó és vevői oldal kereskedelmi egységei között létrehozott csatornákon történik. A nyelvi különbségek mellett az értékesítést támogató külső kommunikációban lehet a legkisebb a rés az elvárt és a teljesített szint között. (Ceva-Phylaxia, 2008)

A Vállalatnál 2015-ben elindult a Lean irányítási rendszer bevezetése a termelésben. Kívánatos, és biztosan el is érkezik az az idő, amikor a Lean módszerek megjelennek a vállalati disztribúciós folyamatokban. Erre gondolva már bevezetném az értékesítés teljesítménymérés megoldásában is a Lean alapú gondolkozást. (Demeter, 1999a, 7. fejezet)

Ezeket a kérdéseket kell minőségbiztosítási és gazdasági szempontból áttekinteni:

**a/ Mi a kívánt végeredmény?**

Azt várjuk, hogy a végeredmény első ránézésre is jól mutassa adott célországban, adott fuvarozandó termék típust melyik szállítványozó/fuvarozó tudja a legeredményesebben, költséghatékonyan továbbítani. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

Mindenképp költséghatékony megoldások kidolgozása a kívánt cél. A költség mellett viszont a szolgáltatás minősége is kiemelten fontos tényező. Az elvárt végeredmény tehát az, hogy a szolgáltatás minőségének javítása mellett érjenek el a fuvarozók kedvezőbb fuvardíjat.



Mondhatnánk, hogy ez lehetetlen, de a Vállalat figyelmét még is a fuvarozók tudják felhívni arra, hogy milyen más fuvarozási megoldások érhetőek el költséghatékonyan. Egymás saját területen szerzett szakértelmére támaszkodva jelentős javulást tudnak elérni. A kívánt végeredmény a költségmegtakarítás a fuvarozás minőségének megőrzése mellett. Ki kell emeljem, hogy ezt fajlagosan a légitfuvardíjak jelentős évközi emelkedése miatt úgy lehet csak elérni, hogy ha az egyszerre feladott áru mennyiségét növeljük, és a fuvarozások gyakoriságát viszont csökkentjük. A fajlagos költség így az tarifák emelkedése mellett is csökkenthető, vagy legalább is emelkedést nem mutat majd. A fuvar költségét a termék eladási árához viszonyítva is mérhetjük. Ha ennek a fajlagos költsége egyik évről a másikra nem emelkedik, addig abszolút értékben megtakarítást értünk el. (Demeter, 1999b, 9. fejezet)

### **b/ Miért jelentős ez a végeredmény?**

Azt várjuk tőle, hogy olyan megoldásokra vezeti rá a döntéshozókat, melyekkel a vállalat versenyképessége javul, a vevői elégedettség nő. Az elégedettség javulását belső és külső mérésekkel tudjuk követni. Ahhoz, hogy a vevők elégedettek legyenek szakértő, jól kommunikáló, a problémáknak elébe menő, érdeklődő, felkészült kollégákból kell álljon a Vállalat e tevékenységgel megbízott egysége. Az ő munkájuk érdeme lesz az is, ha a fuvarozó/szállítványozó partnerekkel a napi munka rutin feladat helyett, vagy mellett olyan eredményes tevékenységgé válik, ami gyorsan és alacsony költséggel tudja a felmerülő akadályokat elhárítani. A mérési tevékenység végeredménye azért is jelentős, mert a költségek csökkentése és a fuvarozás minőségének javulása mellett eredményesen működő csapat tevékenységet fejleszt ki. (Wimmer, 2020)

### **c/ Hogyan mérhetjük majd az előrehaladást?**

A fejlődés akkor tekinthető folyamatosnak, ha a vevői elégedettség egy bizonyos, kívánt szinten marad, vagy inkább javul, és a költségek pedig nem nőnek, vagy nem jelentősen. Sajnos nyilvánvaló, hogy a fuvardíj változik az idő előrehaladtával, és elsősorban növekedéssel számolunk. A mérések során általános irányelv, hogy a két alapvető hibatípust el kell kerülni. Az egyik az, amikor túl sok mutatót mérnek, és nem a releváns eredményeket nézik, hanem mindent, és ezzel túl sok időt töltenek, a lényeg elvész és a döntéshozás lelassul. A másik a „false alarm”, amikor néhány kiugró adatot keresnek, de nem veszik figyelembe, hogy ezek hatása néha nem akkora jelentőségű az egész folyamatra nézve. (Korponai et al, 2019)

Amikor konkrét reklamáció érkezik, és az eset kivizsgálásra kerül, a bekövetkezéshez vezető okokat pontosan meg kell határozni, és az ismételt bekövetkezés valószínűségét meg kell előzni, vagy minimálisra csökkenteni. Fel kell hívni az összes szerződéses fuvarozó figyelmét a probléma típusára, hogy ezzel kapcsolatban a továbbiakra nézve milyen elvárásokat alakított ki a Vállalat és hogyan lehet ezeket betartani. A fejlődést belső összegzésekkel is mérnünk kell, de a feldolgozható adatok egy része a vevők bevonása nélkül nem szerezhető be. Ezért az ő véleményük is fontos, és nem csak vevői elégedettség szempontjából, hanem a fuvarozók fejlesztése, sőt az egész folyamat fejlesztése szempontjából is. (Ceva-Phylaxia, 2008)

#### **d/ Hogyan befolyásolhatjuk a végeredményt?**

A szállítmányozók/fuvarozók bevonásával kedvezőbb megoldások dolgozhatók ki, várhatóan olyan javaslataik (is) lesznek, amik a termék érzékenysége miatt nem jelentenek biztonságos megoldást, például a tengeri gyűjtőt kerülni szeretné a Vállalat. Ezen kívül a vevőkkel való egyeztetés, az egyszeri rendelések mennyiségének racionalizálása is jobb fuvar kapacitáskihasználást kell eredményezzen. A végeredmény ismeretében könnyen összehasonlíthatóvá válnak a fuvarozásban részt vevő partnerek. Lehetőség nyílik arra is, hogy egyes vevők egyéni igényeit is figyelembe vegye a Vállalat a partner kiválasztásánál. (Korponai et al, 2019)

A kívánt végeredmény a külső és belső vevők elégedettségének mérlege is lehet. Akkor mondhatjuk el, hogy a folyamat átszervezése eredményes volt, amikor az az eredmény fut be, hogy a kollégák és a vevők maguk is úgy ítélik meg, hogy a munkájuk során a következőket tapasztalják (Ceva-Phylaxia, 2016):

- átlátható kapott utasítások,
- gyorsabban kapnak szükséges információkat,
- a kapott információk megbízhatóbbak,
- ha a fuvarozók/szállítmányozók felé jelzett igényeket kevesebbszer kell módosítani,
- jobban értik mire és hogyan kell jobban figyelemmel lenniük,
- jobban látják mi a vevők igénye,

- képzettek a megfelelő folyamatok hibátlan teljesítéséhez.

A fuvarozó/szállítványozó partnereknél a kívánt végeredmény eléréséhez szükséges elemek:

- ha ismerik a fuvarozásra szánt termék minden jelentős tulajdonságát, ismerik veszélyforrásait,
- a fuvarozási megbízás átvételekor az minden szükséges információt tartalmaz,
- a fuvarozási megbízás az elvárható időtartamon belül érkezik,
- tudják, hogy a megbízó vásárlójának mik az elvárásai az érkezési időt tekintve,
- ha számíthatnak arra, hogy a megbízó a számára előírt tevékenységeit maradéktalanul teljesítette az áru fuvarozásra átadása előtt.

#### **e/ Honnan fogjuk tudni, hogy elértük a kívánt végeredményt?**

Ha egységnyi árumennyiségre jutó fuvardíj aránya javul, ha a vevői elégedettség nő, vagy legalább nem csökken, akkor már olyan szintre sikerült emelni a szolgáltatás minőségét, ami elfogadható. Minden ennél is jobb megoldás pedig teljes mértékben pozitívnak tekinthető. A vevőktől visszajelzést kell kérni minden szállítás után. Erre is ki lehet alakítani egy elektronikus értesítést 2-3 kérdéssel, feleletválasztós formában, hogy csak kattintani kelljen arra, amit válaszul megadnának, ahol tényszerű információkat kell kérni és elektronikusan feldolgozható. Itt tehát nem a minőségi értékelés lesz döntő, hanem az érkezés pontossága, az áru épségének biztosítottága, a megfelelő kommunikáció megléte. Minden esetben indoklást kell kérni, ha azt jelzi egy vevő, hogy a rendelésének fuvarozásakor valamivel nem elégedett. Olyan adatot, hogy például a kapott információkkal nem elégedett, vagy a rendeltetési helyre érkezés időpontjával nem elégedett összegezni lehet, de a fuvarozás minőségének tekintetében következtetéseket nem tudunk levonni belőle, ezért a fejlesztéshez nem elegendő. A fuvardíj mértékének megítélése jobb, ha a Vállalat saját rendszeréhez igazodik, mert lehet elvárás a reálisnál alacsonyabb fuvardíj is, de a Vállalatnak az az érdeke, hogy a fuvarozás minősége ne romoljon. (Ceva-Phylaxia, 2016)

#### **f/ Milyen gyakran értékeljük majd az előrehaladást a folyamat során?**

Az értékelés első körben mindenképp a korábbi adatok feldolgozása volna, ami alapján sorrend készíthető a szállítmányozókról/fuvarozókról. Ezek után elegendő negyed évente átnézni az fuvardíj emelkedések hatását, illetve úgy gondolom, hogy alkalmanként, például jelentősebb fuvarozást érintő reklamáció esetén célszerű átnézni a lehetőségeket újra. (Máté, 2017)

A folyamatos fejlődéshez indokolt lehet bizonyos országok, kiemelt vevők adatainak gyakoribb áttekintése abból a célból, hogy proaktívan megelőzhetőek legyenek ezen vásárlók reklamációi. Például, ha az indokoltnál például magasabb fuvar költség tendencia indul el, ennek kivizsgálását már elindíthatjuk a fuvarozók/szállítványozók felé még azelőtt, hogy a vevő észrevételt tenne. Így amikor kérdés fut be például folyamatos fuvardíj-növekedés, vagy egy-egy kiugró érték magyarázatára, a Vállalat már arról tájékoztathatja üzletfelét, hogy a probléma megoldása folyamatban van. Ez is jelentős vevői elégedettséget eredményezhet. (Ceva-Phylaxia, 2016)

#### **g/ Milyen formában gyűjtjük és továbbítjuk az adatokat, információkat?**

Célszerű a modern informatikai megoldásokra alapozni. Ezek áttekinthetőbbek, több célúan leszűrhetőek, továbbíthatóak, és a kitöltésük is gyorsabb. Több olyan megoldás is létezik, ami közös mappaként funkcionál akár több osztály munkatársai között, tehát az információk széles körben elérhetővé válnak. A Google Drive rendszere biztosítani tudja annak feltételeit, hogy táblázatos formában, az alábbi formanyomtatvány elemeit maradéktalanul felhasználva gyűjtsék a Vállalat alkalmazottai a szükséges adatokat. Ennek a folyamatnak a követése jelentős erőfeszítés és időigényes, mivel a vállalatirányítási rendszerből ezek az adatok nem szűrhetőek ki automatikusan. (Ceva-Phylaxia, 2016)

### **5. A megvalósítás folyamata**

A következő alapelveket célszerű követni:

A Minőségbiztosítás tevékenységének kiterjesztése a logisztikai folyamatokra biztosítaná azt is, hogy ez a folyamat is GMP (Good Manufacturer Practices) konform legyen, azaz a vállalat minden fontos lépést a lehető legjobban bevált módszerekkel teljesítsen. Az üzleti partner nem

megfelelő teljesítésének kockázatát akkor lehet a lehető legkisebbre csökkenteni, ha az alábbi két feltétel teljesíti egy vállalat (Ceva-Phylaxia, 2016):

- valóban partnerként kezeli a szolgáltató üzletfelet, vagy alvállalkozót, ami tükröződik kettejük kommunikációján és azon, hogy összeegyeztethetők a kitűzött célok. Ahhoz ugyanis, hogy egy fuvarozó/szállítványozó teljesítménye javuljon, meg kell ossza vele a Vállalat azokat az elveket és lépéseket, amiket elvárnak határoz meg, ahogy azt a szolgáltatási színvonalat is, amit a vevői elégedettségének növelése szempontjából irányadónak határoz meg. Ha a szolgáltató megismeri az felé támasztott elvárásokat, és időt kap a megfelelő válaszok kidolgozására, ezen együttes tevékenység fogja tudni meghatározni az együttműködés alapjait.
- a szolgáltatásokat végző partnerek kiválasztásánál és értékelésénél nem csak a korábbi tevékenység és általános egyéb tapasztalatok alapján döntenek, hanem konkrét megbízásokhoz kapcsolódóan vizsgálják meg az együttműködés eredményességét és így kapcsolódik össze közös tevékenységük értéklánccá. (Berényi, 2015)

Ez azért kiemelkedő szempont, mert egy szinte az egész világra kiterjedő ügyfélkörrel rendelkező vállalat, mint amilyen a Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt, szinte minden országba más követelményrendszer mellett kénytelen a folyamatait meghatározni. A regisztrációs, vám, és még a vallási különbözőségek nagy kihívást jelentenek a Vállalat számára is, megismerésük és betartásuk jelentős szakmai ismereteket kíván. Másrészt pedig ahol maga a termék is speciális, fuvarozásra érzékeny, nagy értéksűrűséggel rendelkezik, egyrészt kiemelt figyelmet kíván fuvarozás szempontjából. Látható ebből is, hogy már a Vállalat számára kihívást jelent termékeinek biztonságos célba juttatásának feltételeit megteremteni. Nem egyszerűen szállítványozási szolgáltatást kell igénybe veygen, hanem olyan partnerkapcsolatot kell tudjon kiépíteni alvállalkozóival, amely ezeket a biztonságos, pontos rendeltetési helyre való fuvarozásokat meg hosszútávon tudja megvalósítani. Nem szabad elfelejtkezni arról sem, hogy a felmerülő reklamációk megnyugtató rendezésében is kénytelen a Vállalat a fuvarozó partnereire elvárható szintnél sokkal mélyebben is számítani az áru károsodásának, megsemmisülésének elkerülése érdekében. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **5.1. A Vállalat fuvaroztatási/szállítmányoztatási tevékenysége**

A Vállalat export értékesítési tevékenységbe volt alkalmam teljes mélységében betekintést nyerni az 2008-tól 2019-ig. A munkafolyamat szervezése, a részletek kidolgozása a hagyományos megoldásokra épül. Ezért úgy ítélem meg, hogy egy hatékony, elemző megoldás erre a vállalatra való alkalmazásával új megoldásokat tárhatok fel, olyan folyamatot sikerül majd kidolgozni, ami hosszú távon is hozzájárul a vállalat jobb teljesítményéhez. Tehát a Vállalat jó gyakorlatainak megtartását szükségesnek ítélem meg. Nem egy rossz irányba futó tevékenységet kell feltárni és működővé alakítani, hanem egy gyártási folyamatok alapján irányított rendszert úgy kell átláthatóbbá, és a megfelelő helyeken szabályozhatóbbá tenni, hogy az a vevők elégedettségét jobban szolgálja. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A tevékenység bejáratott, gördülékeny, kis mértékben szabvánnyal (adott termékcsoport szállításra előkészítése, csomagolása) meghatározott. A szállítmányozó partnerek kiválasztása gyakorlati módszerekkel történik. A partnerkapcsolat kölcsönösen a hosszútávú együttműködésen alapul, de például a legkedvezőbb díj kialakítása bizalmi kérdés. Alap esetben a vállalat alkalmazottai a korábbi fuvar ajánlatok alapján döntenek el, hogy az értékesítésen belül a fuvarozás módjának, a szállítmányozó kiválasztásának területén milyen elveket, milyen folyamatokat kövessenek. Eredményes döntés hozható, ha az egyéni gondolkodásmód a partnerválasztás alapja mellett, hogy a szállítmányozó/fuvarozó partnereket a megbízhatóságuk és összehasonlított díjajánlatok módszerével választotta ki a vállalat értékesítéssel foglalkozó osztályának vezetősége. A jelenleg alkalmazott módszerek felülvizsgálásával, elemzésével és megfelelő következtetések levonása után jelentősen lehet javítani a hatékonyságon, eredményességen. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **5.2. Célok meghatározása**

Céлом a jelenleg alkalmazott technikákból kiemelni azt, amiket meg kell őrizni, és azokat is leírni, amik helyett más megoldást lehet alkalmazni a szakkönyvek, és a fellelhető gyakorlati példák alapján.

Tervem az is, hogy végig menjek az értékesítési rendszer szállítmányozásra vonatkozó folyamatán, megtervezni a változások hatását, előre látni azt, hogy mi, hogyan fog bevélni, mit kell esetleg újra tervezni. A költségcsökkentés csak az egyik része a törekvéseknek, másik

oldalról a minőségi szállítás, a megbízhatóság áll. A legfőbb cél pedig a vevői elégedettség növelése a teljes rendelés kezelési folyamatban. (Korponai et al, 2019)

Fontos szempontnak tartom, hogy a Vállalat folyamataiból azokat, melyek jelenleg is előremutató, jól működő elemek, megtartsa a Vállalat, hiszen eddigi tevékenysége is eredményes, de a tovább fejlődéshez a folyamatok precíz, pontos nyomon követése, és mélyreható hibafeltárás vezet majd el. Erős törekvés támadt abban az irányban a Vállalaton belül, hogy a Minőségbiztosítás (QA) ellenőrző tevékenysége a vállalat minden folyamatára kiterjedjen. Eddig is minőségi szabványok határozták meg az egyes osztályok tevékenységét, aminek célja a folyamatok áttekinthetőségét eredményezte, de nem volt egyformán szerepe a minőségbiztosításnak az teljes rendszer ellenőrzésében. E törekvés is az alábbi eredmények elérésére keres válaszokat. (Ceva-Phylaxia, 2020)

## **I. Költségcsökkentés**

A XXI. századi költségcsökkentési szemlélet azt hangsúlyozza, hogy a költségcsökkentés érhető el úgy is, ha a vevő igényeit pontosabban megismeri a gyártó, vagy eladó vállalat, mert ez esetben olyan termékeket állít elő, és abban az időszakban, amikor és amikor a vevő meg is fogja venni. Így a készletek alacsonyabbak, a készletforgás gyorsabb, a gyártó és raktározó kapacitások kihasználása optimálisabb. Itt tehát már önmagában nem arról szól a költségcsökkentés, hogy minél olcsóbb alapanyagokból, minél kisebb bérszínvonal mellett növeljék a vállalatok a termelékenységüket. Vagy legalább is ezek csak kisebb tekintetben számítanak a nyereségességhez. (Ceva-Phylaxia, 2016)

Minden országba, ahová megrendelést teljesít a Vállalat a lehető legkedvezőbb fuvardíjat a legjobb minőségben biztosító fuvarozó/szállítványozó alkalmazása. A költségeket csökkenti a Vállalat alkalmazottainak olyan tevékenysége is, ami a fuvarozók/szállítványozók felé az igényeket előre jelzi, mert ebben az esetben sürgősségi felárak nem merülnek fel, és a fuvarozó/szállítványozó a megfelelő kapacitású, megfelelő minőségű fuvarszeköt tudja rendelkezésre bocsátani. Mivel többnyire nagy mennyiséget rendelnek egyszerre a vevők, fontos úgy összeállítani az egyszerre szállított termék mennyiségét, hogy a lehető leggazdaságosabb fuvarszeköt-kapacitás kihasználást éri el. Költségcsökkentés érhető el úgy is, ha a mérésekhez szükséges adatgyűjtés és adatfeldolgozás legalább részben elektronikusan történik, és ezért nem szükséges az alkalmazotti állomány bővítése. Valószínűsíthető, hogy a

hazai fuvarozó/szállítványozó vállalkozások, hacsak árszínvonalukat nem a saját nemzetközi anyavállalatuk határozza meg, olcsóbbak a Franciaországban hasonló tevékenységet végző fuvarozási/szállítványozási vállalatoktól. Azonban a küldemények éves volumene még is meghatározza, hogy adott szerződéses partner milyen kedvezményeket tud biztosítani. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **II. Vevői elégedettség javítása**

Megfelelni a megfogalmazott és a burkolt fogyasztói elvárásoknak, miközben a teljesítmény folyamatos javítására törekszünk. (Tapolcai, 2020)

A vevők számára biztosított rendelés visszaigazolási dátumát két szempontból kell vizsgálni. Valójában nem mindegy, hogy a vevő rendelés raktárba kerülésének időpontját kapja visszaigazolásként, vagy pedig a fuvarozás tervezett indulási vagy érkezési idejét. Már a készre csomagolás határidejét úgy kell a Vállalat megállapítsa, hogy adott országbeli rendelés olyan időpontban kerüljön raktárba, hogy a fuvarozás megtervezéséhez a lehető legjobban igazodjon. Itt is a pull folyamatokat kell előtérbe helyezni. Visszafelé haladva vizsgálni a szükséges időtartamokat, időpontokat. Csak akkor lehet javítani a vevői elégedettséget, ha a Vállalat a belső folyamatait sokkal pontosabban határozza meg, és szabályozza. Ezt követően kell a fuvarozó/szállítványozók számára is olyan előírásokat tenni, amiket a Vállalat maga is be tud tartani. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **III. Fuvarozás pontosságának növelése**

Ezt a kérdést két irányból közelíteném meg, mivel a Vállalatnak óriási szerepe van abban, hogy a megbízott fuvarozó/szállítványozó számára olyan módon továbbítsa a fuvarozási igény felmerülését, megfelelő légijárat, illetve egyéb (közúti-, vagy tengerhajózási) fuvarszköz megfelelő raklapszámra, súlyra történő lekötését, hogy az a vevő számára megfelelő időben érkezhessen a rendeltetési helyre. Ennek pontos tervezése nagy előrelépést jelent a fuvarozás pontosságának növelésében. Ha időben indul a rendelés, szinte biztosan időben is ér ki. Ebben is érdemes a Lean szemléletben megfogalmazott pull, vagyis húzó gondolkodásmód alapján tervezni, a szállítási pontosságot úgy megteremteni, hogy felmérjük, egy adott országba irányuló rendelés a vevő által kért időpontjában való megérkezéshez mikor kell elindítani a szállítványt. Ha ebből a megközelítésből indulunk ki, sokkal könnyebb a vevő számára pontos



rendelés visszaigazolást adni. Van még egy pontos tervezési tényező, amit még a rendelés készre csomagolása előtt ellenőrizni kell, ez pedig a kintlévőség. Amennyiben kintlévőséget jelez a rendszer, el sem lenne szabad kezdeni a készre csomagolást. A pontos előre tervezés tehát minden esetben hozzájárul a pontos rendeltetési helyre érkezéshez, és ezzel növeli a vevői elégedettséget. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A fuvarozás pontosságának növelésének másik iránya a fuvarozó/szállítmányozó által visszaigazolt lerakodási, érkezési határidő betartása. Fontos mérni azt is, hogy ez mennyire pontosan valósul meg. Tehát a Vállalat biztosította, hogy a rendelés a vevő számára kedvező elindulási időpontra készen legyen, akkor a fuvarozó/szállítmányozó teljesítési pontossága releváns adat. Mérése egyszerű, hiszen csak a fuvarozó kapacitásának lekötésekor a fuvarozó/szállítmányozó által visszaigazol rendeltetési helyre érkezés időpontját a megérkezés után egyeztetni kell az érkezés tényleges dátumával. (Ceva-Phylaxia, 2016)

#### **IV. Szolgáltatás minőségének javítása**

A Vállalat Ellátási lánchoz kapcsolódó minőségbiztosítási csoportja számára meg kell teremteni a lehetőséget arra, hogy minősítse a fuvarozókat/szállítmányozókat a gyógyszeripari elvárásokon túl vállalatspecifikus elvárásoknak is eleget kell tegyenek a fuvarozó partnerek. A fuvarozó partnerek kockázatelemzése is szükséges. Feltárható-e adott fuvarozóval kapcsolatban olyan tény, ami a hosszútávú együttműködést akadályozza? Szűrőpróba szerű ellenőrzéseket lehet bevezetni a felrakodásra jelentkező fuvarozók között is. Felmérni, hogy a fuvarozó által a fuvarozási megbízás alapján küldött fuvarozó valóban megfelel-e a megbízásban kért feltételeknek? (Tapolcai, 2020)

#### **V. Fuvarozási határidők csökkentése**

Ha a rendelés visszaigazolásban vállalt időben kezdődik meg a fuvarozás, szinte biztosan időben is ér ki. Ebben is érdemes a Lean szemléletben megfogalmazott pull, vagyis húzó gondolkodásmód alapján tervezni, a szállítási pontosságot úgy megteremteni, hogy felmérjük, egy adott országba irányuló rendelés a vevő által kért időpontjában való megérkezéshez mikor kell elindítani a szállítmányt. Ha ebből a megközelítésből indulunk ki, sokkal könnyebb a vevő számára pontos rendelés visszaigazolást adni. Ha figyelembe vesszünk olyan térségbeli, vagy akár csak egy országra jellemző sajátosságot, mint például, hogy Szaud-Arábiában, ahogy sok

Közel-keleti országban a hétvége péntek-szombatra esik, de vasárnap dolgoznak, a szállítmány fogadását pedig az előzetesen a légitársaság felé jóvá kell hagyja a vevő képviselője, akkor úgy számolhatunk, hogy adott hét csütörtöki árufelvétel, és vasárnapi kiérkezési időpont pontosan tervezhető. Ehhez az árunak adott hét hétfőjén minden szükséges alapvető okmánnyal úgy, mint csomagolási, vagy súlyjegyzék, és minőségbiztosítási megfelelés igazolás, rendelkezésre kell álljon. Ezek birtokában adott hét keddi napján járat foglalható, az egyeztetés a költségekről, okmány kiállításokról, a vevő légitársaság felé történő szállítmány fogadásáról szerda estig megtörténhet. A szállítmány árufeltételét csütörtök reggel meg tudják oldani, az áru pontosan a tervezett, és elvárt időpontra, vasárnap reggelre megérkezik. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A fuvarozó/szállítmányozó csúszásait sokszor nem lehet előre látni. Itt az az eset gyakori, mint például a nyári időszakban az utasszállító gépek poggyásmennyiségének növekedése miatt megrészelik az áruküldeményt, tehát a foglalt járaton csak annyit továbbítanak, ami épp befér. Erről sokszor csak utólag kap értesítést maga a szállítmányozó is. Ezért ennek az információnak a továbbítása gyakran már a foglalt járat kiérkezése utáni. Ezen esetek elkerülésére lehetőség van felárral biztosítani a foglalt járaton érkezést.<sup>4</sup> (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **VI. Reklamációk csökkentése**

A hibás teljesítések, késések, az információ hiánya vagy késése a folyamat javításának olyan irányát igényli, mely csökkenti a reklamációt, és növeli a vevői elégedettséget. A reklamációkban fuvarozót/szállítmányozó hibájának felróható esemény is várhatóan több szinten vizsgálható. Nem csak a fuvarozó/szállítmányozó felelőssége lehet az, ha a vevő számára késői időpontban indul, vagy érkezik a szállítmány. (Tapolcai, 2020)

Meg kell vizsgálni a Vállalat alkalmazottainak értesítési folyamatait is. Hogyan és a rendelés mely fázisában van elegendő információ egy rendelés indításának előkészítéséhez? Ezen a ponton a vevői rendelés már késésben volna-e? Ha igen, akkor lehet-e javítani ennek az időpontnak az elérésében? Itt is szóba jöhet a minőségi munkavégzés. Érdemes megvizsgálni, hogy milyen minőségtechnikákat, minőségbiztosítási eszközöket alkalmaznak a

---

<sup>4</sup> A cargo járatok fuvardíja az utas gépekénél jelentősen magasabb, ezért a feláras foglalás biztosítás esetén érdemes még is összevetni a kettőt.

munkavégzés során. A gyártási folyamat a Vállalatnál nem mindig teszi lehetővé, hogy a vevő húzó, pull iránya felől közelítsünk meg minden áru fuvarozást.

Mivel mindent figyelembe véve jól látható, hogy mennyire fontos a megbízó és a fuvarozó/szállítmányozó közötti partnerség, egy együttműködés ahhoz, hogy a vevői elégedettség növelhető legyen, az alábbi pontokat kell elsősorban figyelembe venni a vevői elégedettség növeléséhez (Ceva-Phylaxia, 2016):

- a Vállalat a fuvarozó-kapacitás igényét megfelelő időben egyeztesse a fuvarozó/szállítmányozóval,
- a Vállalat pontosan tájékoztassa a fuvarozót a fuvarozásra szánt termék alapvető tulajdonságairól, veszélyforrást jelentő jellemzőiről,
- a Vállalat vevőinek fuvarozást érintő igényeiről pontos információt adjon,
- A fuvarozó időben és pontosan értesítse a Vállalatot arról, hogy ha a fuvarozás megkezdésének fontos akadálya merülne fel, például, ha a rendeltetési helyre érkezés idején ünnepnap, vallási ünnep időszaka, az érkezés tervezett idejére meghirdetett sztrájk, vagy egyéb akadályról tudomása van,
- A fuvarozó a Vállalatnak a lehető legkedvezőbb fuvardíjjal, a lehető legkorábbi érkezési időpontot figyelembe véve kell fuvarajánlatot adjon,
- reklamáció esetén a fuvarozó a Vállalat érdekeit maradéktalanul kell képviselnie, a reklamáció rendezéséhez minden szükséges információt be kell szerezzen és a Vállalat rendelkezésére kell bocsásson,
- a fuvarozásra átadott áru épségét a lehető legjobban meg kell valósítani, a hűtendő áru tárolására vonatkozóan előkészületeket kell tenni, és biztosítani kell a megfelelő hőmérsékleti tartományban való hűtését az feladási-, érkezési-, és az összes átrakó reptéren.

### 5.3. Kockázatok

A kockázat az a lehetséges módon bekövetkező esemény, aminek hatása kedvezőtlenül érinti egyik, vagy mindkét üzleti partnert, és kárt okoz a vevő számára. A kockázatok az üzleti partnerek kiválasztásában abból adódnak, hogy a nem megfelelő fuvarozás a vevő elégedetlenségét válja, válthatja ki, anyagi kárt okoz vagy a feladónak vagy a fuvarozónak, esetleg még a vevőnek is, és ezzel akadályozza a fejlődést és a nyereségesség elérését. Ezért stratégiai fontosságú a kockázatok időben való felismerése, és a lehetséges mértékben való csökkentése. A veszteség kiküszöbölésének egyik iránya a kockázatok felmérése, és lehetőség szerinti csökkentése. (Berényi, 2015)

A kockázatot alapvetően elkerülni nem lehet. Csökkenteni viszont közös érdeke az összes érintett félnek. A kockázat csökkentésére irányuló minden intézkedést ide sorolunk, amelyekkel a kár megelőzhető, enyhíthető. A kiegyensúlyozott partnerkapcsolatokban a kockázat megosztása a közös érdek. Ez szerződéssel szabályozható, biztosítani lehet ellenük. A biztosításhoz viszont tisztában kell lenni azzal, hogy milyen káresemények merülhetnek fel, és azokat hogyan lehet a legjobban elkerülni. Új partner esetén viszont a kockázat eleve magasabb amiatt, mert sok káreset egyszerű információcserével elhárítható, de a megfelelő kommunikáció kialakítása némi időt vesz igénybe. (Ceva-Phylaxia, 2016)

Fennállhat olyan körülmény, amiből eredő információk nem vagy nem pontosan, esetleg nem megfelelő időben jutnak el egyik Ceva leányvállalattól a másikig. Sok ország esetében pedig nem leányvállalat a vevő, és az ő fuvarozásra/szállítmányozásra vonatkozó igényei például egyáltalán nem gyűjthetők be, vagy nehézséget okoz. A sajátos igényeket ezek az országok csak a rendelésre vonatkozó szerződés megkötésekor tudják jelezni, és ennek szövege a szerződésbe bekerül.<sup>5</sup> Bizonyos esetekben bele kell avatkozzon a folyamatokba az ellátást tervező munkatárs - aki gyártási kapacitás hiány, vagy szűk kapacitás, sürgős rendelés - esetén prioritásokat állít fel, és ezek alapján módosul a vevő felé vállalt fuvarozási határidő. Ezt figyelembe véve, a vevők fejlesztése is szükséges lehet azért, hogy jobban tudják tervezni

---

<sup>5</sup> Így jut el a Vállalathoz az az információ például, hogy Palesztin területre irányuló rendelés esetén nem engedélyezett izraeli légitársaság megbízása a fuvarozásra annak ellenére sem, hogy maga a fuvarozás izraeli reptérre történik.

igényeiket, és ne csak akkor jelentkezzenek, amikor már nagyon sürgős egy oltási kampány indítása. Ezek a be nem tervezett, előre nem látható rendelések felborítják azt a rendszert, amit kialakítottunk és olyan vevők felé, akik minden előírást betartanak, csúszásokat generálnak. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **6. Fuvarozási probléma típusok**

Az ismert, és gyakrabban előforduló hibatípusok elemzésével és ezekre jobban odafigyelve, valamint a fuvarozók figyelmét is erre irányítva várható, hogy ezek a hibák is csökkennek. Ezekre a hiba típusokra a minőségbiztosítás szempontjából is jobban fel lehet készülni, mert tipikusan adott útirányra, adott rendeltetési helyre, vagy árutípusra vonatkoznak. Megelőzésük várhatóan javítja a fuvarozási szolgáltatás minőségét. Ezekről fuvarozási módonként azért írok, mert felmerültek olyan fuvarozási akadályok is, melyek megoldása rendszer-szintű változást eredményezett. (Ceva-Phylaxia, 2016)

A Vállalat oroszországi leányvállalatához nagyobb árumennyiség közötti áru fuvarozással történik. Oroszország Állategészségügyi árukövető rendszerébe (Information System Argus, 2016) a határátlépés előtt csatlakozni kell, ami időnként technikai akadályba ütközik. Ezen felül a fuvarozás tovább haladását bizonyos áruérték felett az orosz vámhatóság csak speciális felügyelettel, konvojban engedélyezi. Ehhez bizonyos számú fuvarozást összevárnak, ezért előfordul, hogy az orosz határon átkelés pár nap várakozással jár. Mivel nem tervezhető pontosan, hogy mennyi időt vesz igénybe az áru fuvarozás, ezért a Vállalat logisztikai folyamataiban az átfutási időt úgy kellett Oroszország rendelései tekintetében módosítani, hogy azok a többi országtól eltérően, további egy héttel korábbira tolódjanak. (Ceva-Phylaxia, 2018)

### **6.1. Légi szállítmányozás**

Légi szállítványozás során a különböző módon hűtendő, vagy fagyasztandó áru érzékenysége, vagy épp a veszélyessége miatt többféle felárral kell számolni, és a sürgős, vagy járat garantált küldemények esetén is felár terheli a fuvardíjat. Ez növeli a költségeket. Viszont a terméket érintő reklamációk száma elenyésző. Évi 1-2 esetre korlátozódik, ami nagyon eredményesnek minősíti a termék feladó által biztosított csomagolásait, és a légi szállítványozás során, akár felárral is, de garantált szolgáltatásokat. (Ceva-Phylaxia, 2016)

További probléma a légi szállítmányozás esetén a késésekből adódik. Ezek általában a fuvarozónál fellépő időszakos (ünnepek tájékán, és a nyári turista szezonban) helyhiányból adódik legtöbbször. Mivel a veszélyes (folyékony nitrogén hűtőközgeből adódó, UN1977) küldemény veszélyesáru besorolása (2. áruosztály) alapján a IATA veszélyesáru szabályzata is megengedi az utasforgalomra alkalmas fuvarozó használatát, és ez kedvezőbb fuvardíjat eredményez, ezért az utasfoglalom szempontjából forgalmasabb időszakok kedvezőtlen hatással vannak az áruszállításra. A probléma abból adódik, ha a poggyászmennyiség a befoglalt áruhelyből vesz el, mert ilyenkor automatikusan az áru foglalását módosítja egyoldalúan a légitársaság. De mivel sokszor hétfégyi érkezésről van szó, ezért jellemzően a Vállalat is csak a hét első munkanapján, tehát gyakran a vállalat és a vevő számára kommunikált érkezés után tud csak információt beszerezni az átfoglalásról, a módosított érkezésről. (Ceva-Phylaxia, 2016)

Előfordul, hogy nagy szállítási távolságoknál, például Dél-Afrikába, Új-Zélandra, Mexikóba, vagy Braziliába irányított küldemény esetén a hőmérséklet érzékelő monitor eltérést jelez. Ilyenkor a percre pontosan regisztrált adatokból ki kell keresni, hogy az áru éppen hol volt az eltérés mérésekor, és ez alapján lehet minősíteni a szállítványozó felelősségét, vagy vétlenségét. (Ceva-Phylaxia, 2016)

## **6.2. Közúti szállítványozás, kombinált fuvarozás**

A leggyakoribb hiba a késedelmes szállításból adódik. Általában a célországban kezdeményezett vámkezelés elhúzódása okozza, amit nehéz befolyásolni. De a fuvarozó/szállítványozó tájékoztatási kötelezettségére indokolt lehet felhívni a figyelmet, hiszen a vevő meghatározott időre várja az áru érkezését, és a késésekről elvárhatja a megfelelő időben (még a tervezett lerakodást megelőzően) továbbított információkat. Ettől eltérő késések többségében a gyűjtőszállítványozás házhozszállítás szakaszában merülnek fel. Itt is elvárás, hogy a késéseket a lehető legkisebbre szűkítsük, és a tájékoztatási kötelezettség szintén elvárható, szükséges. (Ceva-Phylaxia, 2016)

Az előírt hőmérsékleti tartomány betartására elvárt, hogy a fuvarozó/szállítványozó olyan fuvarozóval álljon ki a rakodásra, aminek a hűtőberendezése megfelelően működik. Ezt a „megfelelő működést” berakodás előtt a Vállalat raktári munkatársai ellenőrzik. Évente több alkalommal vissza kell fordítani a fuvarozóknak ennek a problémának felmerülése miatt, ami

legtöbbször gyorsan javítható (elegendő üzemanyaggal való feltöltés), ami után a felrakodás engedélyezett. De induláskori késést eredményez, ami a lerakodás idejére is befolyással lehet. Illetve akár egy napos indulás kori késést okozhat, ha a hűtőberendezés meghibásodása okozza a hibás működést. (Ceva-Phylaxia, 2016)

Az érkezéskor ellenőrzött hőmérséklet érzékelő monitor mutathat az előírt hőmérsékleti tartománytól eltérő eredményeket. Ebben az esetben a fuvarozó/szállítványozó kell kivizsgálja a sofőr bevonásával az eltérés okát. Azért, hogy ne legyen kiszolgáltatva egyetlen (a valóságban két monitor) mérési eredményi anomáliájának a fuvarozó, elvárt, hogy olyan fuvar eszközzel álljon ki a felrakodáshoz, ami maga is képest mérni a fuvar eszköz rakterének belső hőmérsékletét. Ezzel elérhető, hogy az ő kezükben is legyen egy ellenőrzési lehetőség. A Vállalat raktára is ellenőrzi ennek a mérőműszernek a működési képességét felrakodás előtt úgy, hogy a megfelelő hőmérsékleti tartományra beállított hűtőberendezés regisztráló szalagjából kinyomtatás után ellenőrző szalagot nyomtatnak. Ezt meghatározott ideig tárolja a raktár az áru érkezését követően is. Reklamáció esetén a Vállalat Minőségbiztosítása felé bizonyító hatású a tekintetben, hogy a fuvar eszköz megfelelő, elvárható állapotban állt ki a felrakodáshoz. (Ceva-Phylaxia, 2008)

### **6.3. Közúti gyűjtő szállítványozás**

A gyűjtőszállítványozás nagy előnye az, hogy jól tervezhető a gyűjtőkamion gyűjtőpontról történő elindulása, és emiatt a Vállalt telephelyén történő áru felvétel is előre kalkulálható. Ezen kívül a gyűjtő díjszabás is lényegesen kedvezőbb, mint a kisebb árumennyiség egyedi fuvar eszközzel történő szállítása. Ha a gyűjtőszállítványozást jól szervezték meg, akkor az áru rendeltetési helyre érkezése is jól tervezhető, pontos, és viszonylag gyors is. (Ceva-Phylaxia, 2016)

De ha nem tudták megszervezni az érkezési országban a gyűjtőponttól a vevő telephelyére irányuló belföldi szakaszt, akkor ez jelentős késéseket eredményez. A Vállalat lengyel, litván és görög gyűjtőszállítványozási tevékenységet rendel a leggyakrabban, és a három közül a görögországi vonal az, amelyiknél alapvető problémaként az merült fel, hogy egyetlen szállítványozó vállalta el a megbízást. Jelentős hátránnyal indult tehát ez a küldetés, tetézve azzal, hogy adott szállítványozó nagy késésekkel teljesítette a megbízást. Ugyan a fuvar díj

ajánlat nagyon kedvező volt, de minden esetben későbbi érkezés realizálódott, mint amit a megrendeléskor a szállítványozó megadott. (Ceva-Phylaxia, 2016)

#### **6.4. Tengeri szállítványozás**

A hőmérsékelt érzékelő monitorokkal ellátott, tengeri hűtőkonténerben küldött vakcinák monitor eredményei bizonyos eltérést jeleznek a +8 °C -os felső értéktől az indulási kikötőben. Az esemény indulási kikötőtől függetlenül, mindig jelentkezik. Amikor jeleztük a szállítványozó felé ezt a problémát azt a választ kaptuk, hogy a rakodásra összekészített konténerek között a hűtőkonténer (reefer) is nagyon hosszú időt töltenek a rakparton, és addig a hűtésükre nincs lehetőség. Viszont rakodás előtt és utána folyamatos a hűtés. Ezért a konténer belső hőmérsékletének emelkedése viszonylag rövid időre korlátozódik, mivel a hűtőkonténer passzívan adja le a hőt, ezért konkrét hűtés nélkül is több órán keresztül megtartja azt a hőmérsékletet, amire lehűtötték. Az termék tesztelve van bizonyos kis mértékű, rövid ideig tartó eltérésre a +8 °C-os hőmérséklet maximumtól és nem okoz hatékonyság romlást az, ha legfeljebb 5 órán keresztül, legfeljebb +15 °C hőmérsékletre melegszik a tárolási hőmérséklet. Ezért a jelenség észlelése után a Vállalat minőségbiztosítási osztálya ezt az eltérést csak regisztrálja, és nyilatkozatban minősíti felhasználhatónak a vakcina felhasználhatóságát. Tengeri szállítványozás esetén jelentős többlet költséget eredményez. Hűtőkonténer 20' és 40' méretben elérhető a legtöbb hajós társaságnál, de a jelenlegi gazdasági folyamatok mellett korlátozott számban elérhetőek csak. Jelentős idővel kell számolni a konténer foglalásra, nem befolyásolható, hogy mikor kell akár két hetet is várni a megfelelő indulási kikötőben felszabaduló reefer-re. A konténert minden egyes berakodás előtt tesztelik, hogy ne fordulhasson elő meghibásodás a hajóút során. A tesztelésre 3 napot kell hagyni és a kikötőből a berakodási helyre juttatásra újabb kettőt. Ezen felül a hűtőkonténer hűtőberendezésének nincs saját áramforrása. A külső áramforrás (genset) is korlátozott számban elérhető, ezért többnyire nincs lehetőség vasúti szakaszra a fuvarozás során, hanem a felrakóhely és a kikötő között kamionnal lehet fuvarozni a konténert, és a kamion motorjáról működtethető a konténer hűtése. Az indulási kikötőben az indulás napja előtt 2 napig tárolják a konténert ingyenesen, a hűtőberendezést áram alá helyezve. Ezen okok miatt különösen fontos, hogy a fuvarozó/szállítványozó és a Vállalat közötti információcsere szoros, és pontos legyen, mert nagyon sok tényező befolyásolja a fuvardíjat, és járulékos költségeit. (Ceva-Phylaxia, 2008)



## 7. Az értékelés bevezetése

A Vállalat jelenlegi informatikai rendszere nem támogatja ezen adatok egyszerűbb kiszűrését, ezért szükséges külön rendszer létrehozása. Olyan adatlapot szerkesztettem, ami segít összegyűjteni az összes szükséges és/vagy hasznos információt a fuvarozásról. Ez az adatlap segíthet a vevők oldaláról érkező visszajelzéseket is feldolgozni. Mivel univerzális a tartalma, nem kell minden mezőt minden rendelés útnak indításakor kitölteni és elektronikus formában a mezők tartalmából adatbázis készíthető. Az adatbázist ettől eltérő módon is létre lehet hozni, de elég áttekinthető a szerkezete, minden szükséges információnak meg van a helye, ezért ezt elektronikus felületen is ugyan ebben a formában létre lehet hozni. Arra lehet számítani, hogy ha egyszer elérhető adatbázisra lehet majd támaszkodni, újabb, vagy bővebb információáramlás alakul ki. Többen is fel tudják dolgozni és felhasználni az itt tárolt adatokat, és más területek, például a Vállalat több osztálya is segítséget kaphat a tevékenységéhez ebből a forrásból. (Dixon et al, 1990)

A XXI. századi technológiák biztosítják, hogy nem kell papír alapú bázissal dolgoznunk, nem kell kinyomtatni sem a táblázatokat. Az adatok feldolgozása, szűrése is számítógépes adatbázisban megvalósítható.

A Vállalat általánosan rendelkezésre álló információit összegyűjtöttem, és az alábbiak szerint rendszereztem:

<b>ÉRTÉKELŐLAP</b>			
Fuvarozó/shállítmányozó neve:	Fuvarozásra átadás helye:	Indulás időpontja:	Tervezett Tényleges
	Vevő számára kiszolgáltatás helye:	Érkezés időpontja:	Tervezett Tényleges
Fuvardíj			
Fuvarozáshoz kapcsolódó egyéb költség, vámkezelés			
Összehasonlító díj másik fuvarozótól			
Hőmérsékleti előírások			
Egyéb előírás a fuvarozó számára			
Járulékos szolgáltatás költsége	minősített doboz költsége		
	szárazjég költsége		
	konténeren belüli rögzítés költsége		
	dokumentumkiállítás költsége		
<b>Minőségi Jellemzők</b>	<b>Gyenge</b>	<b>Megfelelő</b>	<b>Kiváló</b>
Kommunikáció			
Fizetési feltétel			
Árufelvétel pontossága			
Kiérkezés pontossága			
	<b>Igen</b>	<b>Nem</b>	
Hőmérsékleti előírások betartása			
Reklamáció volt-e?			
Lehetőség gyűjtőszállítmányozásra			
Megfelelő fuvareszköz érkezett-e a felrakodásra?			
<b>A fuvarozás átfutási ideje</b>	<b>Igért/nap</b>	<b>Teljesített/nap</b>	<b>Eltérés/nap</b>
LÉGI fuvarozás esetén			
KÖZÚTI fuvarozás esetén			
TENGERI fuvarozás esetén			

4. ábra Értékelőlap a fuvarozás teljesítményének gyakorlati méréséhez (Forrás: saját szerkesztés)

## 8. Összefoglalás

### A megvalósulhatnak-e a javító törekvések?

#### Interjú

Wieszt Erika, Supply Chain Manager, Ceva-Phylaxia Zrt. segítségével keresem a válaszokat az alábbi kérdésekre:

**- A költségcsökkentés kellőképpen megvalósítható-e az általam feltárt lehetőségekkel, nagyobb árumennyiség egyszerre fuvarozásával, gyakoribb gyűjtőszállítmányozással, részrakó fuvarozással, gyakoribb tengeri szállítmányozással?**

- Amikor eleve közúti szállítványozással tervezik meg adott ország megrendelésének teljesítését, a vevő tervezhet olyan rendelési mennyiséggel, mely a lehető legjobban törekszik a fuvarszköz kapacitásának kihasználására. Pontosan meghatározható, hogy adott méretű fuvarszközbe mennyi áru tehető. Ettől adott esetben – raktárkapacitás-hiány, sürgős rendelés – el kell térni, mert ilyenkor nincs mód arra, hogy elegendő termék összegyűlhessen egy adott vevő számára maximális fuvarszköz-kapacitás kihasználáshoz. A tengeri szállítványozás pedig csak egy termék fuvarozására korlátozódik, amit hűtőkonténerben lehet fuvarozni, mivel a folyékony nitrogén hűtésű tartályban a folyékony nitrogén belső mérések szerint 21 napon át tartja a  $-195^{\circ}\text{C}$ -os hőmérsékletet, ami rövidebb, mint a tengeri szállítványozás ország specifikus átfutási ideje.

**- A szállítás pontossága növelhető-e azzal, hogy pull módszerrel a lerakodás elvárt idejétől kiindulva tervezzék meg a felrakodás szükséges időpontját? Elfogadható-e az, hogy a rendeltetési helyre való megérkezés időpontját akár többletköltséggel, feláras szolgáltatásokkal oldják meg, ha indokolt?**

- A járat-garantált szolgáltatás légi szállításnál többlet költséget jelent, feláras szolgáltatás, de a foglalás szerinti érkezés biztosítható, ezért ez jó megoldás. Még a folyékony nitrogén hűtésű vakcina is megfelel a IATA személyszállító repülőgépen történő fuvarozási előírásainak, tehát a drágább cargo gépen való szállítás elkerülhető. A közúti, tengeri áru fuvarozás esetén a felrakodás időpontját úgy kell megtervezni, hogy aznapi indító vámkezelés is beleférjen az

időbe. Egyes közúti fuvarozások esetén a határátkelőhelyeken előre biztosítani kell bizonyos okmányok, engedélyek elérhetőségét.

**- A szolgáltatás minőségét javítja-e, ha a felhívjuk a figyelmet az áru fuvarszközön belüli megfelelő rögzítésére, a hűtendő, vagy fagyasztandó áru előírt hőmérsékletének betartására, az átrakások számának csökkentésére vagy tiltására?**

- Közúti fuvarozásnál az átrakást meg kell tiltani, kivéve gyűjtőszállítmányozás esetén, légi szállítványozásnál az átrakás nem tiltható meg, de előírható, hogy olyan kevés átrakással foglalják a járatokat, amilyen kevéssel csak lehetséges. A fuvarozókkal meg kell ismertetni a különböző vakcinák biztonsági előírásait, a folyékony nitrogénes tartály ütés-, és borulásérzékelő matricájának működését. Rendszeres ellenőrzéssel lehet biztosítani azt, hogy a légiszállítványozó megfelelő előírásokkal, megfelelően üzemeltetett raktárakban tárolja-e az árut a fuvarozás megkezdése előtt, vagy hogy a közúti fuvarozó fuvarszköze és a fuvarozást végző sofőr képesítése megfelel-e az előírásoknak. Itt lenne szerepe annak is, hogy a Vállalat vevő részt vegyenek az értékelésben, visszacsatolást küldenének az áru érkezés utáni állapotáról, a fuvarozás minőségéről. Ezek után tudnánk mi értékelést küldeni a fuvarozók felé a szolgáltatásaik minőségéről.

**- Szállítási határidők csökkentésében lehet-e szerepe annak, ha a Vállalat előre tudja jelezni a fuvarozók, szállítványozók felé a várható indulási időpontokat, ezekre előzetes járatfoglalásokkal, fuvarszköz, gyűjtőkamionos, illetve hűtőkonténer előfoglalásokkal garantálva a szükséges kapacitást a lehető legkorábbi indulási időpontokra?**

- Szükséges és megvalósítható, az árumennyiség ismeretében becsült súly és csomagméret adatok alapján előfoglalásokkal biztosítani a lehető legkorábbi árufeladást, vagy indulást. Egy hosszabb és olcsóbb szállítási mód is megvalósítható a rendeltetési helyre való érkezésre a vállalt határidőig akkor, ha a fuvarszközt valamennyire előre biztosítani lehet. A fuvarozó/szállítványozó partnerek is hozzá tudnak járulni az indulási idő pontos betartásához, ha a felrakodáshoz érkező fuvarszköz rendelkezik mindazokkal az technikai paraméterekkel, melyik alkalmassá teszik a fuvarmegbízásban rögzített előírásoknak. Például, ha olyan fuvarszköz érkezik a felrakodáshoz, melynek a hűtőberendezését, a hűtőberendezés ellenőrző jegy nyomtatóját előzetesen ellenőrizték és működik.

**- Az információáramlás javításában alátámasztható-e az, hogy ha a belső információáramlás pontosabb adatokat és megfelelő időben közvetít, akkor a Vállalattól kimenő tájékoztatás is pontosabb lehet?**

- El kell fogadnunk, hogy a Vállalat is kritikusabban kell hozzáálljon az információáramlás kérdéséhez. Valóban elmondható, hogy ha a fuvarozó/szállítványozó partnerekhez a kollégák gyorsabban, pontosabb információkat tudnak eljuttatni, az elősegíti az együttműködést a vevők elégedettségének eléréséhez. Ez feltételezi azt is, hogy belső kommunikációs csatornában is gyorsabban és pontosabb információ legyen elérhető. És az információ minőségére is ki kell térni. A fuvarozó/szállítványozó partnerek számára az információk egyetlen dokumentumban, az eseti fuvarozási/szállítványozási megbízásban találhatóak meg. Előfordult olyan reklamáció, amelynek vizsgálata azt tárta fel, hogy adott árut érintő technikai információk továbbítása is szükséges lehet ebben a dokumentumban. Például a folyékony nitrogénes tartály a tartály típusához előírt folyékony nitrogén mennyiséget csak 21 napig tudja tárolni szobahőmérsékleten. Az Emball'Iso<sup>6</sup> csomagolásban lévő jégakkuk, és a szárazjeges csomagolás pedig 72 órára garantálja a csomag belső hőmérsékletét az előírásoknak megfelelően, az átrakások idejére pedig hűteni is kell ezeket a küldeményeket. Ezeket az információkat is írásban kell megosztani a partnerekkel.

**- A vevői elégedettség javítása elérhető-e a vállalt érkezési idő betartásával, a hőmérsékleti eltérésre vonatkozóan kevesebb reklamációval, fuvardíj optimalizálással, a fuvarozókkal való partnerség kialakításával, pontos és időben küldött információkkal, reklamáció esetén együttműködés vállalásával?**

- Erős törekvése a Vállalatnak, hogy a jövőben minőségi sztenderdeket állítson fel, ezeket ellenőrizze és beavatkozzon, ha nem valósulnak meg a várt változások. Fontos szempont, hogy a fuvarozók is megismerjék ezeket a követelményeket és kötelezettséget vállaljanak a szerződésekben arra vonatkozóan, hogy ők is ezek betartására törekszenek. Itt is megemlíteném, hogy számítunk a vevőink együttműködésére például a hőmérséklet érzékelő monitorok leolvasásában, és visszajelzéseikre is a fuvarozás minőségének tekintetében. És mindezen kezdeményezések közös célja az, hogy a vevőink számára egy jobb, és követhetőbb

---

<sup>6</sup> Francia vállalat, melynek három méretben gyártott, speciális hűtőcsomagolását alkalmazza a Vállalat.

rendszert alakítsunk ki, hogy érezzék, hogy számíthatnak ránk. Sok vakcina felhasználása, az év bizonyos időszakában esedékes, kampány szerű, fontos, hogy időben érkezzen a termék.

**- Van-e a Vállalat számára értelme a fuvarozók/ szállítványozók minősítésének?**

- A fuvarozók/szállítványozók értékelési módszerének kidolgozása és helyes alkalmazása nagyban hozzájárul a Vállalat munkatársai számára, hogy gyors és helyes döntéseket hozzanak. A Vállalat a közeljövőben fogja elindítani azt a projektet, amely a fuvarozók/szállítványozók tevékenységét vizsgálja, teljesítményét méri, bizonyos tendenciákat keres. Ebben kap majd helyet a célokról vizsgált egy kilogrammra vetített fuvardíj, reklamációk, termék megsemmisítéshez vezető károsodás, határidők betartására irányuló törekvés. A fuvarozó/szállítványozó partnerekkel a partnerség magasabb szintre emelése.

Garai Szilvia, 2020 május 23.

## 9. Felhasznált források

- 1/ Dr. Berényi László (2015): Beszállító értékelés LEAN szemmel, Miskolci Egyetem, 2015  
[http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/beszllti\\_rtkels\\_lean\\_szemmel.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/beszllti_rtkels_lean_szemmel.html) Letöltés: 2019. december 18
- 2/ Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt honlapja (2020): Együtt az állategészségügyön túl, 2020  
<https://www.ceva.hu/> Letöltve: 2020 január 12.
- 3/ Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt (2016): Belső kommunikációs anyag új belépők részére, 2016
- 4/ Ceva Santé Animale (2014): Cold chain good practices, 2014 - internal workbook
- 5/ Chikán A. – Demeter K. (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika. AULA, Budapest
- 6/ Coaching2013: Tiszta, nyílt kommunikáció (2013)  
[https://coaching2013.blog.hu/2013/01/31/mi\\_a\\_tiszta\\_nyilt\\_kommunikacio](https://coaching2013.blog.hu/2013/01/31/mi_a_tiszta_nyilt_kommunikacio)  
Letöltve: 2020 május 12.
- 7/a Demeter Krisztina (1999): Termelés, szolgáltatás, logisztika – 7. fejezet: Lean menedzsment, Költségek és teljesítmény, [https://mersz.hu/dokumentum/wk88\\_129/](https://mersz.hu/dokumentum/wk88_129/) Letöltve: 2020 január 12.
- 7/b Demeter Krisztina (1999): Termelés, szolgáltatás, logisztika – 9. fejezet: Disztribúció,  
[https://mersz.hu/dokumentum/wk88\\_151/](https://mersz.hu/dokumentum/wk88_151/) Letöltve: 2020 január 12.
- 7/c Demeter Krisztina (1999): Termelés, szolgáltatás, logisztika – 12. fejezet: Minőségmenedzsment, [https://mersz.hu/dokumentum/wk88\\_209/](https://mersz.hu/dokumentum/wk88_209/) Letöltve: 2020 január 12.
- 8/ Dixon et al (1990) PMQ – Teljesítménymérési kérdőív, 1990
- 9/ Emball’Iso speciális hűtőcsomagolása 2-8 °C-os fuvarozáshoz  
<https://www.emballiso.com/en/products-packaging-isothermal/packaging-isothermal-big-volume/box-pallet-isothermal-packaging> Letöltve: 2020 március 31.

10/ Gold Communications (2020): Igényfelmérés, <https://www.goldcomm.hu/igenyfelmeres.html>  
Letöltve: 2020 május 12.

11/ Information System Argus, Orosz-Kazah-Belorusz Vámunió Állategészségügyi Regisztrációs rendszer (2016) [https://www.fsvps.ru/fsvps/news/argus?\\_language=en](https://www.fsvps.ru/fsvps/news/argus?_language=en) Letöltve: 2020 május 12.

12/ Korponai János, Bányainé Tóth Ágota, Illés Béla: Mutatószámok vizsgálata a vállalati logisztikai rendszerben, Miskolci egyetem,  
[file:///D:/Jegyzetek/BA%20Szakdolgozat/Miskolci%20egyetem%20-%20Korponai\\_Janos.pdf](file:///D:/Jegyzetek/BA%20Szakdolgozat/Miskolci%20egyetem%20-%20Korponai_Janos.pdf),  
Letöltve: 2019.12.08.

13/ Máté Balázs (2017): KPI készítési kisokos, 2017 <https://matebalazs.hu/kpi-smart.html>,  
Letöltve: 2019.12.08.

14/a Szegedi Zoltán és Prezenszki József (2012): Logisztika – Menedzsment (Negyedik, Átdolgozott, Bővített Kiadás). Budapest: Kossuth Kiadó, 2012

14/b Szegedi Zoltán-Prezenszki József (2017): Logisztika menedzsment internetes oldala: [www.logisztikamenedzsment.hu](http://www.logisztikamenedzsment.hu), Letöltve: 2019.12.08.

15/ Dr Majoros Pál (2011): Tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozatíróknak, avagy a kutatómódszertan alapjai, Perfekt kiadó, 2011

16/ Messer.hu - Dewar szállítótartályok (2020) <https://www.messer.hu/dewar-edenyek-es-kriogen-taroloeszkozok> Letöltve: 2020 január 12.

17/ Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, Kopácsi Evelin, Kreiner Barbara (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Budapest, 2015

[http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_Pato\\_Kopacsi\\_Kreiner.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf)

Letöltve: 2019. december 18.

18/ Tapolcai Zsuzsanna (2020): Minőségmenedzsment elvek alkalmazása vállalatoknál [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc\\_9vkrBt5QuzSRJbiXIynK53MhgS8a4UjsGY0AIf8jSO-eA/viewform?fbclid=IwAR1IT0oai9Ms3EOSCI2W89xlBHdqN1vFdXio8pvmTKWhktAf46Hsuu-57ro](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc_9vkrBt5QuzSRJbiXIynK53MhgS8a4UjsGY0AIf8jSO-eA/viewform?fbclid=IwAR1IT0oai9Ms3EOSCI2W89xlBHdqN1vFdXio8pvmTKWhktAf46Hsuu-57ro) Letöltve: 2020. május 4.



19/ Volánpack veszélyesáru ügyintézési, csomagolási szolgáltatásai (2020)

<https://volanpack.eu/hu/rolunk>

20/ Wimmer Ágnes (2002. június): Üzleti teljesítménymérés, műhelytanulmány, Corvinus

egyetem [file:///D:/Jegyzetek/BA%20Szakdolgozat/Corvinus%20egyetem%20-](file:///D:/Jegyzetek/BA%20Szakdolgozat/Corvinus%20egyetem%20-%20Wimmer%20Á%20dolgozata.pdf)

[%20Wimmer%20Á%20dolgozata.pdf](file:///D:/Jegyzetek/BA%20Szakdolgozat/Corvinus%20egyetem%20-%20Wimmer%20Á%20dolgozata.pdf), Letöltve: 2019.12.08.

## 10. Melléklet

### A Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt története

A Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt egy nagy múltra visszatekintő magyar vállalat alapjaira épült. A Phylaxia Oltóanyagtermelő Nyrt 1912-ben Köves János, magyar állatorvos, alapította a Magyarországra 1895-ben behurcolt sertéspestit vírus (nem afrikai sertéspestis<sup>7</sup>) kutatási bázisaként. A főváros legfontosabb élelmezési forrását ebben az időben a Budapestet körülvevő sertésstelepek jelentették, ahol óriási pusztítást végzett a betegség.

A legyengített vírustörzsek élő szervezetbe oltását, az erre kiváltott immunválaszt, az aktív védőoltást, Louis Pasteur, francia orvos kísérletezte ki, a veszettség nevű betegség ellen 1881 és 1885 között.

Dr Köves János állatorvos munkatársaival a nyugat-európai módszerek megismerését követően látott hozzá a vakcina kidolgozásához, és nagyon gyorsan eredményt hozott tevékenységük. A rendszeres vakcinázással sikerült megfékezni, és visszaszorítani a járványt 4 éven belül.

A vírusok okozta állati megbetegedések ismertek voltak már ezt megelőzően is, de hatékony védekezésre az elkülönítésen, leölésen és elégetésen kívül nem létezett. A betegségek megismerése kutatás útján történt. Több jelentős betegséget magyar állatorvosok kutatásaira alapozva ismert meg a világ, és tiszteletükre róluk nevezték el ezeket a betegségeket. Ezen vírusos megbetegedések ellen is 1912-öt követően dolgoztak ki vakcinázási módszert.

Csak pár példát emelnék ki:

Aujeszky-vírus: Aujeszky Aladár írta le először a betegség jellemző tüneteit 1902-ben.

Marek-vírus: Marek József írta le először e baromfi betegség jellemző tüneteit 1907-ben. Munkássága annyira jelentős volt, hogy Budapesten utca őrzi a nevét.

Derzsy-szérum: Derzsy Domokos dolgozta ki az első védőoltást egy parvovírus okozta (hasmenéssel járó), elősorban libákat megbetegítő vírustörzssel szemben.

---

<sup>7</sup> Nem a jelenleg pusztító, eddig csak vaddisznókat megbetegítő AFRIKAI sertéspestis kórokozójáról van itt szó. Ez a vírus házisertéseket betegített meg, pusztítása jelentős volt.

Az vakcinázási technológiák fajokként eltérők, ezért úttörő tevékenység volt az állatorvosok részéről a különböző oltási megoldások kidolgozása is.

A rendszerváltozást követően, 1991-ben francia gyógyszergyártó vállalat, a Sanofi vette meg a Phylaxia vakcinagyártó üzemét. 1999-től pedig egy francia állatgyógyszergyártó vállalat, a Ceva Santé Animale leányvállalatává vált. Jelentős fejlesztések, bővítés, a kutatás-fejlesztés erőteljes támogatása, új vírusok megjelenése és az ellenük való küzdelem jellemezte a vállalat tevékenységét az azóta eltelt időben. A vállalat forgalmának 90%-a külföldi értékesítésből, exportból keletkezik. 2000-hez viszonyítva hétszeres növekedést ért el a vállalat. A Ceva vállalatcsoportnak 23 országban van gyártókapacitása, 13 országban kutatóközpontja. A budapesti gyár GMP (Helyes Gyártási Gyakorlat) tanúsítvánnyal rendelkező üzem, élő-, és inaktivált vírus- és bakteriális vakcina előállítására folyik. (Ceva-Phylaxia, 2016)