

Budapesti Gazdasági Főiskola
Kereskedelmi, Vendéglátóipari
és Idegenforgalmi Kar

**Az ügyfélkapcsolati osztály jelentősége és a vevő-
kiszolgálási színvonal fejlesztése a Grundfos
Magyarország Gyártó Kft. -nél**

Konzulens:

Dr. Király Éva

Főiskolai docens

Készítette:

Éliás Kinga

Kereskedelem és marketing szak

Nappali tagozat




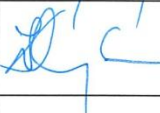
Kereskedelmi logisztika szakirány

2015

IGAZOLÁS

Szakedolgozati konzultációkról

Cím: Az ügyfélkapcsolati osztály jelentősége és a vevőkiszolgálási színvonal fejlesztése a Grundfos Magyarország Gyártó Kft.-nél

Dátum	Téma	Aláírás
2015. 09. 15.	A kutatási terv megbeszélése	
10. 08.	CRM – elméleti alapok	
10. 30.	A CRM megvalósítása a Grundfos Magyarország Gyártó Kft.-nél	
11. 20.	A Grundfos Magyarország Gyártó Kft. ellátási láncának bemutatása	

Nyilatkozat

Igazolom, hogy **ÉLIÁS KINGA** 4. évfolyam nappali BA KM alapképzés kereskedelmi logisztika specializáció hallgatója a konzultációkon 4 alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakedolgozat általam látott legutolsó - értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt - változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakedolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 2015. november 25.



Dr. Király Éva
Belső konzulens

Hallgatói nyilatkozat a szakdolgozat leadásához

Alulírott.....ÉLIA'S KINGA.....

a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

.....KERESKEDELEM ÉS MARKETING.....szakos...
KER. LOGISZTIKA szakirányos NAPPALI tagozatos hallgatója nyilatkozom, hogy
a Az ügyfélkapcsolati osztály jelentősége és
a web - szolgálati színterrel fejlesztése
a Grundfos Magyarország Gyártó Kft.-vel
címmel bírálatra és védeésre beadott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek
elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a
szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását
megfelelően helyeztem el).

Budapest, 20.15. 11. hónap 24. nap

Élia's Kinga

hallgató aláírása

Tartalom

Bevezetés	6
1. Grundfos a világban	7
1.1. Grundfos, a „malactól” a piacvezetésig.....	7
1.2. Grundfos a szivattyúpiacon	9
1.3. Grundfos Magyarország Gyártó Kft.....	11
1.4. Grundfos beszerzése és termelése	12
1.5. Vállalat társadalmi felelősségvállalása.....	15
1.5.1. GMH helyi közösségekben betöltött szerep	16
1.5.2. GMH és a Fenntarthatóság	17
2. Ügyfélkapcsolat – CRM osztály	19
2.1. CRM szerepe a vállalatok életében	19
2.1.1. A CRM (Customer Relationship Management) ügyfélkapcsolat kezelés fogalma	20
2.1.2. A CRM céljai	22
2.1.3. CRM a versenyképességért.....	24
2.1.4. A CRM tevékenységi területei.....	24
2.1.5. CRM rendszerek csoportosítása.....	25
2.1.6. A CRM összefoglalása.....	26
2.2. CRM megvalósítása GMH-nál	27
2.2.1. A működési forma és a kapcsolattartás menete:	30
2.2.2. A CRM osztály felosztása, feladatainak meghatározása	33
2.2.3. Vevők elégedettségének további növelése	38
3. Az ellátási lánc	41
3.1. Az ellátási lánc tagjainak együttműködése	45
3.2. Hatékony ellátási lánc technológiai háttere:	47
3.3. Ellátásilánc- menedzsment előnyei és hátrányai, illetve sikerei	49
3.4. A Grundfos ellátási lánc	50
3.4.1. A magyarországi egység az ellátási láncban.....	52
3.5. Változások	53
3.5.1. Vevő kiszolgálási színvonal fejlesztése: FFC–Flexible Fulfillment Centre	54

3.5.2. A rendszer technológiai háttere	57
3.5.3.FFC hatékonyságának becslése	59
3.6. Javaslataim	62
Összegzés	64
Mellékletek	65
Irodalomjegyzék	66

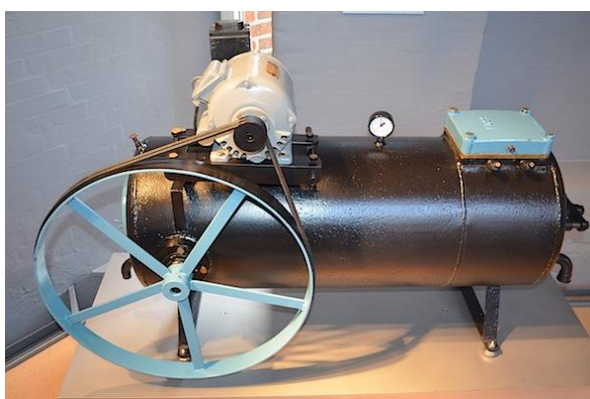
Bevezetés

Szakedolgozatomban a szakmai gyakorlatom során szerzett tapasztalatokat osztom meg egy piacvezető cég ügyfélkapcsolati osztályának jelentőségéről, az ellátási láncról és annak fejlesztéséről, illetve ezek összekapcsolódásáról. Ha két termék közül szeretnénk dönteni, melyiket vásároljuk meg, gyakran a kiegészítő szolgáltatások alapján választunk. Legyen ez a szolgáltatás az adott terméket gyártó cég ügyfélkapcsolati tevékenysége. Persze ez egy leegyszerűsített példa, de az utóbbi években komoly versenyelőnyre tehetek szert azok a cégek, akik jól működő ügyfélkapcsolati menedzsmentet alkalmaznak. Egy olyan hozzáadott érték az ügyfélkapcsolat kezelés, amelyről a szakmai gyakorlat hónapjai alatt bizonyosodhattam meg igazán. A főiskolai tanulmányaim során keltette fel érdeklődésem az ellátási lánc fejlesztése és a vevő-kiszolgálási színvonal közötti kapcsolat. Ma az ellátási láncok versenyeznek egymással, nem termékek, és nem vállalatok. Hatékony és egyre hatékonyabb együttműködésre kell jutnia a partnereknek, hiszen ez lesz a versenyképességük titka. Az ellátási láncra irányuló fejlesztések a lehető legrövidebbre kívánják redukálni az áramlási folyamatokat, mind az információ és az anyag tekintetében. Ehhez egy cégnek folyamatosan fejlesztenie kell a technológiai háttérét, illetve át és újra kell gondolnia a szereplők feladatát. A folyamatos fejlődés fontosságát az elméleti háttérre támaszkodva, gyakorlati példán Grundfos Magyarország Gyártó Kft működésén keresztül bizonyítom. Ehhez primer kutatási eszközként a szakmai interjút készítettem az ügyfélkapcsolati osztály vezetőjével, amit a belső anyagok és szakirodalmak áttekintése előzött meg. Dolgozatom három fő részre bontható: először is elhelyezem a vállalatot a szivattyúgyártás piacán, bemutatom a vállalat felépítését és működését, amelyen keresztül vizsgálataimat folytatom, majd a CRM fontosságáról általánosságban és megvalósulásáról írok a gyakorlatban, a harmadik nagy fejezetben az ellátási láncról és annak fejlesztését célzó projektről. Mindezek után összegzem észrevételeimet és javaslataimat. A dolgozat során végrehajtott kutatások eredményeiből kiderül, hogy az ügyfélkapcsolat és az ellátási lánc hatékony működése elengedhetetlen a megfelelő vevő kiszolgálási szint eléréséhez.

1. Grundfos a világban

1.1. Grundfos, a „malactól” a piacvezetésig

Az alábbi bekezdések során nagyban támaszkodtam a vállalat honlapján leírt stratégiára, de nem vizsgáltam meg azokat. A történet 70 évvel ezelőtt indult, amikor 1945-ben Poul Due Jensen kifejlesztette a Foss-1 nevű szivattyút, amely az 1. ábrán látható, a dán nyelvben a folyóvízzel kapcsolatos kifejezés, kinézete miatt hamarosan malacnak kezdték el hívni. Később családi vállalkozás formájában kezdte meg működését a cég, aminek fő profilja a szivattyúgyártás. Az anyavállalat székhelye Dániában, Bjerringbro városában található.



1. ábra: "Malac"

Forrás: céges belső anyagok

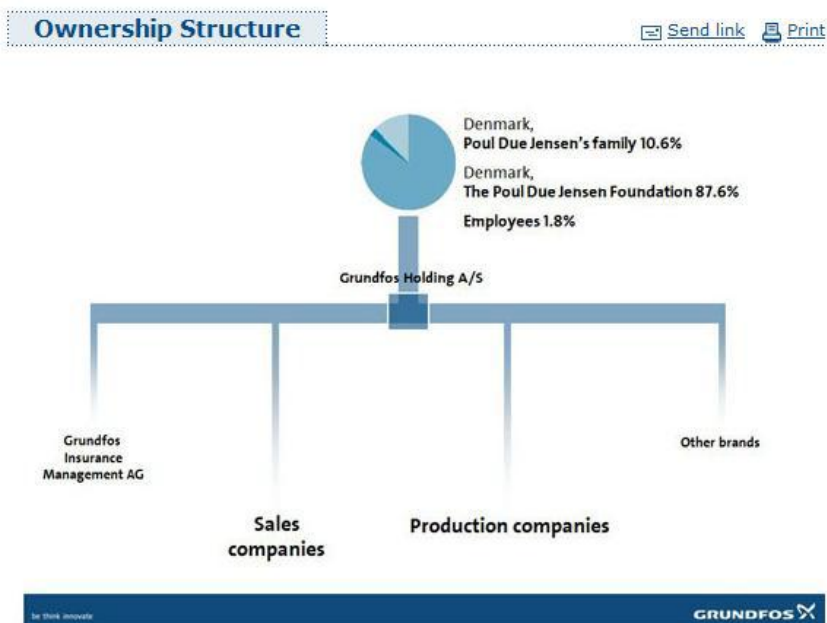
15 évvel később már megnyitották az első leányvállalatot Németországban, 1967-ben a bjerringbrói szivattyúgyár felvette a Grundfos nevet, egy s-sel (Korábban Grundfoss Pumpefabrik A/S). Az új név elősegítette a növekedés ütemét. Ma a Grundfos egyike a világvezető szivattyúgyártóinak. Több, mint 56 országában 83 vállalattal és 19 000 alkalmazottal rendelkezik. Legnagyobb piaci részesedése, ami több mint 50 százalékos, a keringető szivattyúk piacán teszi abszolút elsővé versenytársaival szemben.



2. ábra: Alpha 2. a "fejőstehén"
Forrás: céges belső anyagok

Alapítása óta a vállalat legfontosabb törekvése, hogy sikeresen fejlessze, gyártsa és értékesítse szivattyúit, szivattyú rendszereit világszerte. Hozzájárulva ezzel a magasabb életszínvonal és az egészségesebb környezet kialakításához.

1975-ben a Poul Due Jensen Alapítványhoz került a társaság többségi tulajdonjoga (86,7 százalék). A részvények további tulajdonosai az alapító család 11,3 százalékkal, illetve a cég alkalmazottai 2 százalékkal. Ezt szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: Aktuális tulajdonosi szerkezet
Forrás: céges belső anyag

Az alapítvány elsődleges célja, hogy megteremtse a cégcsoport erősítéséhez, fejlesztéséhez szükséges gazdasági alapot. Fő vezérelve, hogy mind a tőke, mind a

nyereség a Grundfos vállalatcsoportba forgatandó vissza. A pénzügyi nyereség termelése nem a működés, hanem a növekedés és stabilitás biztosításának eszköze.

Ami a cégcsoport felépítését illeti a központ jelenleg is Bjerringbroban van. Itt található a Grundfos menedzsment, a legnagyobb gyártóvállalat, a kutatás-fejlesztés egyik központja, az egyik Technológiai Központ és a Poul Due Jensen Akadémia, a tudás központja. Mindezek mellett a cégcsoport további 83 vállalattal rendelkezik 56 országban. 63 Grundfos értékesítő vállalat, 14 Grundfos gyártóvállalat (ebből 4 Magyarországon), 2 más márkánévvel rendelkező és 5 felvásárolt vállalat. A felvásárlások célja, a pozícióerősítés vagy, a termékkála bővítés. Ez segíti a vállalatot abban, hogy minél szélesebb körben le tudja fedni a piacot. Ezek a vállalatok speciális helyzetben vannak, továbbra is az eredeti gyártók nevét viselik, ugyanakkor nagyfokú önállósággal rendelkeznek. Az egyetlen követelmény, hogy a pénzügyi rendszerbe be kell kapcsolódniuk, ami sok esetben együtt jár az SAP vállalatirányítási rendszer bevezetésével is. Nem ritka, hogy a helyi menedzsment vezeti a céget. A gyártóvállalatok legnagyobbika a mai napig a dániai Grundfos Bjerringbro. Ennek oka a társadalmi felelősségvállalás, a kompetenciák szintje és a szellemi tulajdonjogok védelme.

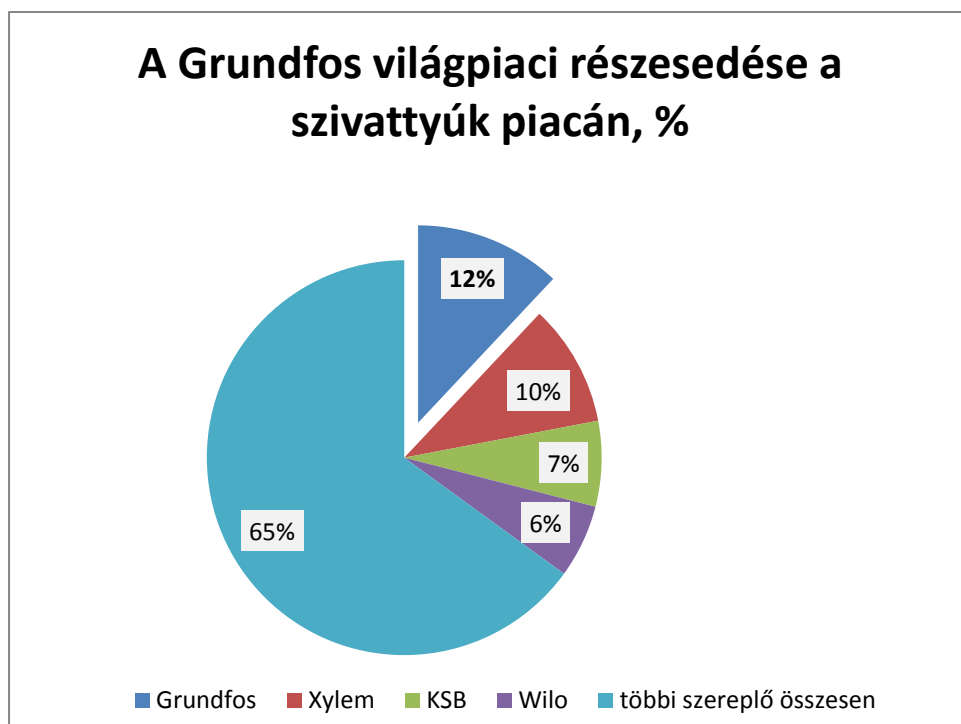
A jövőre vonatkozó célkitűzéseket tekintve, négy olyan terület lett kiemelve, mely meghatározta a vállalat főbb irányvonalait: vevőfókusz, globalizáció, működési kiválóság és fenntarthatóság. Ezek határozták meg a Grundfos működését. Az irányelveken végig haladva: A vevők felől a legnagyobb figyelem a határidők betartására és a gyors reagálásra fókuszál. A folyamatok szempontjából a cél, hogy a nem értékteremtő tevékenységeket kiszűrjék az egész ellátási láncra vetítve. A fejlődésnél pedig a megfelelő dokumentálás és a legjobban működő gyakorlatok bevezetése a legfontosabb.¹

1.2. Grundfos a szivattyúpiacon

A teljes piacot nehéz meghatározni, ahhoz több erre irányuló kutatómunka szükséges. A nagyobb szereplőket és azok helyzetét szeretném felvázolni a belső piackutatások alapján, hogy el tudjuk helyezni a Grundfos vállalatcsoportot a piacon. A teljes piacot a szivattyúgyártási, értékesítési profilú cégek alkotják. Ahogyan a 4. ábra is szemlélteti, a teljes piac 12 százalékát birtokolja a Grundfos, piacvezető részarányt biztosít neki, megjegyzendő, hogy ezt a sikert saját márkával érte el. A

¹<http://insite.grundfos.com> (olvasva: 2015.07.10.)

szorosan második egy amerikai cég, a Xylem 9-10 százalékkal. A Xylem nem egy saját márkát értékesít, hanem holdingként működik. A holding „olyan társaság, amelynek gazdasági célja tartós részesedés szerzése egy vagy több jogilag önálló társaságban.”² A dobogó harmadik fokán a KSB áll 7 százalékkal. A negyedikként a WILO-t említhetem meg kb. 6 százalékos részesedéssel a teljes szivattyúpiac tortájából. Ezen az ismert, négy nagy cégen kívül, akik lefedik a világpiac 35 százalékát. A többi szereplő részesedése teszi ki a piac $\frac{3}{4}$ -ét, alacsony, szinte „jelentéktelen” 0,5 és 1 százalék közötti részesedésekkel. Együtt persze óriási részt tesznek közel 65 százalékot. A piaci részesedésekből látható, hogy a világpiacon négy nagy részesedésű, vezető vállalat között szoros verseny alakult ki.

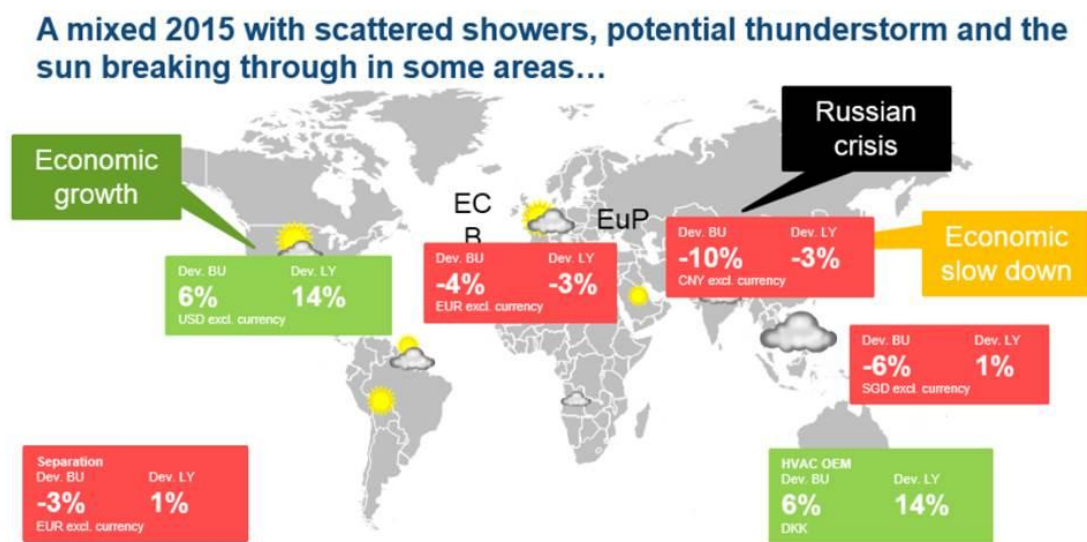


4. ábra: A piac felosztása
Forrás: saját készítés céges adatok alapján

Grundfos számára előnyt jelenthet a piaci versenyben, hogy figyelembe veszik és kiszolgálják az egyedi igényeket, nem csak polcra gyártott termékkel foglalkoznak, hanem egyedi megrendelésre is készítenek szivattyúkat. A termékek saját fejlesztésű termékek, mivel rövid ideig tart lemásolni egy terméket ezért a folyamatos fejlesztése óriási hangsúlyt fektetnek. Az európai piacon a Grundfos 20 százalékos a részesedéssel bír. Ezzel szemben, a Grundfos által világszerte értékesített szivattyúk

² http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd_szotar-speckereso&ska=h (olvasva: 2015. 08.14.)

60 százalékat adják az európai értékesítések. A világban történő események nagyban befolyásolják a piacot. A vállalat piacelemzői minden várható, előre jelezhető eseményt igyekeznek figyelembe venni a jövőre vonatkozó becslésekhez, mint egy orosz krízis, vagy egy gazdasági fellendülés egyes földrészeken. A tervek szerint a 2015-ös évet a cég az előző évhez képest 7 százalékos nyereséggel zárja, de az 5. ábrán látható eseményeknek olyan hatása volt a szivattyú piacra, hogy maximum akkora eredményre számíthat a cég az év végén, mint 2014-ben. A piaci helyzet a többi versenytársra is hasonló hatást gyakorolt, így a piaci részesedés arányainál sem számíthatnak változásra a szereplők. (Török, 2015)



5. ábra: A várható hatások 2015 és piacbefolyásolásuk
Forrás: céges belső anyagok

1.3. Grundfos Magyarország Gyártó Kft.

A cég magyarországi történetének kezdete 1996-ra tehető, eleinte értékesítési, szerviz és raktározás volt a fő tevékenységi köre hazánkban. A vállalatcsoport növekedési stratégiája miatt született meg a döntés, hogy létre kell hozni egy gyártó bázist Közép-Kelet Európában. Figyelembe véve a munkaerőt, a termelési költségeket, a gazdasági stabilitást, együttműködést a társadalmi szervezetekkel, Magyarországot választották. A Grundfos Magyarország Gyártó Kft (rövidítve a továbbiakban: GMH) 2000-ben kezdte meg a gyártást. Ahogy a 6. ábrán is látható, jelenleg Tatabányán és Székesfehérváron 2-2 gyáregység van, illetve egy értékesítő és szervizzel foglalkozó egység működik Törökbálinton, továbbá egy elosztó központ működik Biatorbágyon. A teljes 19 000 főből, akik Grundfos alkalmazottak,

mára közel 2500 főre tehető a magyarországi leányvállalatoknál dolgozók száma. A magyarországi vállalat a második legnagyobb a cégcsoporton belül.



6. ábra: magyarországi gyárak elhelyezkedése
Forrás: céges belső anyagok

A vállalat főbb döntéshozó testülete az Executive Group, amelynek a tagjai az ügyvezető igazgató mellett a műszaki-, HR-, pénzügyi- és a gyárigazgatók. Gyárszinten azonban a gyárvezetőségek – élükön a gyárigazgatókkal – hoznak döntéseket a gyárakat külön-külön érintő kérdésekben. A GMH szervezeti felépítése mátrix jellegű. Olyan szervezetet hoztak létre, melyben különválnak a Grundfos Magyarország Gyártó Kft. egyik székesfehérvári gyára (továbbiakban GMH4), és ott a speciális, egyedi vevői igényeket teljesítik. Ezzel szemben a tatabányai gyárak (továbbiakban GMH1, GMH2) és a másik székesfehérvári gyár (továbbiakban GMH3) sorozatgyártásra rendezkedik be, ahol a lehető leghatékonyabban teljesítik a tömegtermelést, a változó igények kielégítése mellett. (Szervezeti változások, 2014.06.)

1.4. Grundfos beszerzése és termelése

A belső anyagok alapján jellemezném a beszerzést, melynek elméleti háttéréhez a főiskola külkereskedelmi karának intézetvezetője, dr. Majoros Pál szaktudását is felhasználtam. A beszerzés, Majoros szerint: „Olyan folyamat, amely jelentősen túllép az egyszerű vásárláson. Magába foglalja a beszerzés tervezését, a

beszerzési stratégia kialakítását. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződéskötés, a szállítók folyamatos ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalat egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez.” (Majoros, 1999, old.: 20) A beszerzésnek óriási jelentősége van egy szervezet életében. „A beszerzési tevékenységnek fontos szerepe van a végtermék minősége és technikai színvonala szempontjából is. A végtermék minősége és színvonala függ a felhasznált anyagoktól és alkatrészekről, ezért a beszerzésnek arra kell törekednie, hogy adott specifikációnak megfelelő minőségű, technikai színvonalú és áru terméket szerezzenek be.”³ Egyetlen beszerzést végző egység van (Grundfos Corporate Purchase /GCP/, központi beszerzés) valamennyi szállító felé, ami javítja az árkondíciókat és egyszerűsíti a folyamatot. Ennek következtében a GMH stratégiai beszerzési osztályának szerepét átvette a GCP központi beszerzés. A változás nem érinti a nem termelési anyag beszerzését. Egyetlen szállító (Grundfos Operations Europe – GOE) lesz a Grundfos értékesítő vállalatai felé. Az áru fizikai mozgása nem változik. Központi helyről (GOE) történik a készlet és a működő tőke, továbbá valamennyi beszerzési és eladási tranzakció felügyelete, ezzel csökkenthetők a finanszírozási költségek. A gyárak között nem adásvétel, pusztán fizikai árumozgás történik, ami az adminisztráció és a pénzügyi tranzakciók jelentős csökkenését, ezáltal lényeges költségmegtakarítást eredményez. Megerősödik a globális struktúra, egységesebbek lesznek a folyamatok, az elvárások és a mérőszámok. Ezek a változások várhatóan az egész cégcsoport és a GMH további fenntarthatóságát és fokozott eredményességét, versenyképességét eredményezik majd a jövőben.

³ http://zeus.nyf.hu/~jmgf/letolt/log_rendsz/berszerzes_logikaja.pdf (olvasva:2015.11.05.)



7. ábra: Termék portfólió
Forrás: céges belső anyagok

A termékek saját fejlesztésűek, aminek költségeit a profit 80 százalékából fedezi a cég Poul Due Jensen nevét viselő svájci alapítványon keresztül. A vállalat fő profilját megjelenítő 7. ábrán láthatóak a merülő-, keringető- és centrifugálszivattyúk, de gyártanak még villanymotorokat és komplett szivattyúrendszereket is. A világvezető szerephez nagymértékben hozzásegítette a céget egy kicsi piros keringető szivattyú, ami a cég egyik fejs tehene, amit a magyarországi gyárakban nem gyártanak. Széles felhasználású körben gyárt termékeket a cég,

- családi házakhoz
- autógyártáshoz
- bioüzemanyag előállításához,
- gyógyszergyártáshoz,
- gépi megmunkáláshoz,
- ipari vízkezeléshez,
- hőmérsékletszabályozáshoz,
- italgyártáshoz,
- élelmiszeriparnak,
- szennyvízkezeléshez,
- vízgyűjtőkhöz,

- mezőgazdasági vízkezeléshez⁴

1.5. Vállalat társadalmi felelősségvállalása

A globális kihívások, a 2008-09-es válság olyan körülményeket teremtettek, amelyek a szervezetek számára is új kihívásokat jelentenek. Túl azon, hogy a vállalatok társadalmi célok érdekében adományoznak, szponzorálnak, sőt ügyeket karolnak fel, a vállalkozásoknak felelős magatartást kell tanúsítaniuk az emberekkel, a környezetünk védelmével szemben is, és mindezt úgy kell megvalósítaniuk, hogy közben a szervezet sikeres maradjon. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, továbbiakban: CSR) olyan törekvés, melynek értelmében a vállalatok önkéntes alapon üzleti tevékenységükbe integrálnak társadalmi és környezetvédelmi célkitűzéseket is, és ezen elvek mentén alakítják kapcsolataikat érintettjeikkel. A társadalmi felelősségvállalás különböző területei:

- Gazdasági felelősség: eredményesség, erős versenypozíció, illetve a hatékony működés, törvényes keretek között – jogi felelősség.
- Etikai felelősség: cselekvések és gyakorlatok, melyek nincsenek kodifikálva, de a társadalom elvár. Helyes és igazságos működés, az érintettek kárának elkerülése, minimalizálása.
- Filantróp felelősség: jótékonykodás.⁵

A CSR gazdasági viselkedés, mely túlmutat a jogi elvárásokon, és melyeket egy vállalat önkéntesen vállal, mert úgy ítéli, hogy ez a hosszú távú érdeke. Összekapcsolódik a fenntartható fejlődés koncepciójával: a vállalatok integrálják a gazdasági, társadalmi és környezeti hatásukat működésükbe. Nem a gazdasági fő tevékenységek egy választható „kelléke”, hanem a vállalatirányítás egy útja. Vagyis egy módja, hogy a szervezet miként maximalizálja az eredményeket, és miként minimalizálja a negatív következményeket. A CSR különböző területeken jelenthet meg. Az átfogó CSR minden lehetséges dimenziót igyekszik figyelembe venni, és célja alapján különböző, de mégis konzisztens stratégiákat alkalmaz a különböző aspektusokban. (Hetesi-Veres, 2013) A Grundfos életében is nagyon fontos a CSR. A következő pontokban bemutatom, milyen lépéseket tett a felelősségvállalás érdekében a vállalat.

⁴ <http://hu.grundfos.com/products.html> (olvasva: 2015.08.10.)

⁵ <http://www.rtg.hu/csr-bovebben.php> (olvasva: 2015.09.16.)

1.5.1. GMH helyi közösségekben betöltött szerep

A GMH a szakmai és a civil szféra számos területén vállalt aktív és proaktív szerepet az évek során. A külső és belső kezdeményezéseik sorsát fokozottan nyomon követik, az ezzel kapcsolatos információkat mindenki számára elérhetővé teszik. A vállalat a helyi közösségekkel: jótékonyági, támogatási, szponzorációs, illetve szakmai jellegű kapcsolatokat kezdeményez és épít ki. Tagvállalatuk fennállása óta juttat rendszeres adományokat, főként a telephelyeik körüli helységek (Tatabánya, Székesfehérvár, Biatorbágy) oktatási és egészségügyi intézetei, sport egyesületei és civil szervezetei számára. Támogatások és adományozás mellett gyakran tárgyi segítséget is felajánlanak a helyi közösségeknek. A megmaradt karácsonyi csomagokkal például a sokéves hagyománynak megfelelően a tatabányai gyermekotthon lakóit ajándékozták meg. Persze sok egyéb módon kifejezésre juttatták már a segítő szándékukat: támogatnak versenyeket, ültettek virágot tatabányai óvodákban, a Tatai Sárkányhajó Egyesületnek pedig kerékpártárolókat adományoztak.⁶ Ebbe a kategóriába sorolhatjuk továbbá a műszaki közép- és felsőoktatási intézményeknek, valamint a Budapesten megrendezett EOQ világgongresszusnak nyújtott anyagi támogatásokat is. Szponzoráció 2009-től kezdődően szponzorálnak helyi sportélethez kötődő eseményeket, csapatokat, valamint szakmai eseményeket (többek között a Grundfos Sárkányhajó csapatot, az I. és II. Grundfos Kézilabda Kupát és a SAPA Fehérvár Jégkorong csapatát). A cég szerint nem a jelen, a jövő a cél, egyrészt a dolgozók kompetenciája, illetve az „utánpótlás”, tehát a még iskolapadban ülők pozitív befolyásolásával kívánják elérni. A tudás és teljesítmény növelése érdekében fontos a versenyképes oktatási és fejlesztési rendszerek bevezetése. Az oktatásban alkalmazott duális képzést egyre több felsőoktatási intézmény vezeti be, egy-egy partnercéggel együttműködve.

A legújabb ilyen együttműködés 2016. szeptemberben indul az Óbudai Egyetem Alba Regia Műszaki Karán, gépészmérnök és villamosmérnök képzésen. Ennek lényege, az egyén tanulmányai során egyidejűleg lesz egyetem nappali tagozatos hallgató, és a gyakorlati oktatást nyújtó vállalat hallgatói munkaszerződés keretében foglalkoztatott gyakornoka. Amellett, hogy naprakész szakmai gyakorlati ismereteket sajátíthat el, és a legújabb technológiákat ismerheti meg a szivattyúgyártásban, a képzés teljes időtartamára fizetést is kap. Így a tanulás mellett

⁶ https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldal.pdf (olvasva:2015. 10.25.)

pénzt is keres, önfenntartóvá válhat már egyetemi évei alatt. Ezzel a tehetséges fiatalokat célozza meg a Grundfos, így valószínű csökkenti a munkaerő toborzás költségeit. Nemcsak a főiskolákon alkalmazzák a gyakorlatorientált képzést, már a helyi szakközépiskolásoknak is biztosítanak 1 hetes, 2 hetes és 1 hónapos gyakorlati tudásszerzési lehetőséget.⁷

1.5.2. GMH és a Fenntarthatóság

A Grundfos számára a fenntartható fejlődés az üzleti stratégia része, nem korlátként, hanem lehetőségként tekint rá. 2014-ben megszületett a cégcsoport fenntarthatósági stratégiája, ami hat fókuszterületet határozott meg három különböző szintű ambícióval. A 8. ábra foglalja össze az ambíciókat. A legnagyobb ambíciókkal az „Iránymutatás és innováció” csoportba tartozó területeken rendelkezik a cég. A „Fenntartható termékmegoldások” és „Munkavállalói kompetenciák” témakörök mentén ki akar tűnni a versenytársak közül, versenyelőnyt akar kovácsolni és innovatív megoldásokat akar fejleszteni. A „Fejlesztés és fejlődés” csoportba tartozó területeken, úgymint „Környezeti lábnyom”, „Munkahely” és „Helyi közösség” ambícióik szerint célja, hogy nemzetközi szinten a fenntarthatóságban élenjáró szervezetek között tartsák számon. A „Teljesítmény és megfelelés” csoportba tartozó „Felelős üzletvitel” területén az elsődleges cél, hogy megfeleljen a jogi és saját magának felállított szabályoknak, normáknak.



8. ábra: Fenntarthatóság területei

Forrás:⁸

⁷ <http://amk.uni-obuda.hu/index.php/felvetelizoknek/39-felvetelizoknek/246-dualis-kepzes>
(olvasva:2015.10.25.)

⁸ https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldal.pdf
(olvasva:2015.10.25.)

Egy példán keresztül mutatom be, mit jelentenek ezek az ambíciók a cég számára a gyakorlatban. „Fejlesztés és Fejlődés”: ezen a területen céljuk: A helyi közösségekre gyakorolt pozitív hatásukat tovább erősíteni, hatással lenni a helyi gazdaság fejlődésére pl. helyi munkaerő és helyi beszállítók alkalmazásával, részt venni olyan kezdeményezésekben, amelyek célja az egészséges életmód és a hátrányos helyzetűek segítése. Ilyen kezdeményezések többek között a „Víz az életért” dolgozói program vagy részvétel a helyi önkormányzatok által kezdeményezett programokban.⁹

⁹ https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldalas.pdf
(olvasva:2015.10.25.)

2.Ügyfélkapcsolat – CRM osztály

A szakdolgozatom következő részében az ügyfélkapcsolatok kezelésével, azok céljával, szerepével és gyakorlati megvalósulásával fogok foglalkozni. Ehhez előjáróban szükséges néhány fogalmat ismertetnem. Mit is jelent az ügyfélkapcsolat, ügyfélkezelés, ki is az ügyfél, mit jelent az ügyfelek szolgálatában dolgozni. „Ügyfélkezelés, az ügyfélkapcsolat során folytatott tevékenység.” (Carlzon, 1985, old.: 17) „Ügyfél: azaz ember, akivel kapcsolatba kerülünk. Valamilyen ügyes-bajos dolgát szeretné elintézni, ezért fordul hozzánk. Ketten együtt alkotunk egy egészet a probléma megoldása során. Ez a szó utal az egyenrangúságra is. Ügyfeleinkkel, akikkel valamilyen jogi, társadalmi kapcsolatban állunk- ma is embertársként kell bánnunk.” (Kovács, 2009, old.: 25)A Grundfosnál végzett munkám során betekintést nyerhettem az ügyfélkezelésbe, vevői kapcsolattartásba. Olyankor az ügyfél számára végzett szolgálatunkkal képviseltünk egy közös érdeket és a céget. „Szolgálat: olyan tevékenység, amely készenléti állapotot igényel. Gondoljunk például a fegyveres testületekre, ahol nagy jelentőségű az állandó bevetésre való készenlét. Tehát a szó nemesebb értelmében segítségnyújtás a cél, és semmi esetre sem jelent szolgáltságot. Munkánk a közösség szükségleteit szolgálja.” (Kovács, 2009, old.: 30) Milyen kompetenciákat igényel egy munkatárs, ha ügyfelekkel dolgozik. Különösen fontos az alkalmazottak megfelelő személyisége egy ilyen osztályon.

2.1. CRM szerepe a vállalatok életében

A fennmaradás és növekedés elengedhetetlen feltétele a folyamatos megújulás, versenyelőnyt jelentő lehetőségek kutatása. Mivel ezek mindig csak ideiglenes előnyt nyújtanak, mert óriási a verseny, ahogyan a „Grundfos a szivattyúpiacon” című fejezetben is láthattuk rengeteg versenytárs akad és a termékeket, fejlesztéseket gyorsan másolják. A változás lehetősége, szükségessége állandóan jelen van egy vállalat életében. A 80-es évek újító megoldása a vállalatirányítási rendszerek alkalmazása volt, ám a konkurensok hamar követték ezt az innovációt, így ismét új megoldásokat kellett keresni. A vevőkapcsolatok a kezdetektől fogva kapcsolódtak az üzleti tevékenységhez. Az ezzel kapcsolatos érdeklődés, menedzsment megjelenése csak az elmúlt évtizedekre vezethető vissza. Ennek oka valószínűleg a vállalatokat egyre inkább érintő fokozatos nyomás, a piac telítettsége. A vevők felé

tolódó piacon javult a fogyasztók helyzete a szolgáltatókkal szemben, a vevők igényeinek kielégítése így a vállalat sikerének központi eleme lett. Napjaink legnagyobb versenyelőnyét, a modern ügyfélkapcsolati megoldások, CRM jelenti. A vevőkkel kapcsolatos új marketing tevékenység célja a bevétel növelése a vásárlások számának emelésével, illetve a költségsökkentés, amit a vásárlók megfelelő megismerésével, ezáltal hatékonyság növeléssel érnek el. A vevőkapcsolati menedzsment magában foglalja az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés feladatait, melyek főként a vevőkkel való kapcsolatoknak a kölcsönös haszonszerzését koordinálják. (Payne, 2007)

2.1.1.A CRM (Customer Relationship Management) ügyfélkapcsolat kezelés fogalma

A kapcsolati marketing kifejezést Berry használta először 1983-ban, melynek egy pontosabb definíciója Gronroos szerint „Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és már partnerekkel addig, hogy a részt vevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígérték kölcsönös betartása által.” (Gronroos, 1997, old.: 322)

Az ügyfélkezelés tágabb és részletes értelmezésének érdekében összegyűjtöttem néhány CRM megközelítést:

1. „A CRM a marketing-döntéstámogató rendszerek egyik megvalósulási formája, más részterületekkel kibővítve.” (Büdy, 2001, old.: 26)
2. „A CRM egy ügyfélcentrikus marketingstratégiát jelent, mely elsősorban az értékesítés, a vevő- és ügyfélszolgálat és a marketing céljait szolgálja, azonban rajtuk keresztül hozzásegíti a cégeket a tartós piaci sikerhez.” (Keleti, 2002, old.: 94)

Ezen megközelítései a CRM-nek arra utalnak, hogy mindez nem más, mint egy marketing terület, egy ügyfélközpontú marketingstratégia. Egy magasabb szintű MIR (Marketing Információs Rendszer), mely hatékonyságát a következetes vevőorientációnak, vevőközeliségének köszönheti. Ennek a korszerű ügyfélkapcsolatnak köszönhetően pedig kialakul a tartós vevői kötődés, és a magas szintű vevői elégedettség.

3. "CRM-en a következő tevékenységek automatizálását értjük: marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat. A kommunikációs csatornák pedig, amelyeken keresztül a vállalat az ügyfeleknek e szolgáltatásokat nyújtja: az Internet, a call center és a személyes kapcsolattartás." (Tóth A. M., 2003, old.: 43)Egy

másik megközelítés szerint, automatizálni és hatékonyabbá kell tenni a már kialakult ügyfélkapcsolati rendszereket az IT korszerű technológiái által. Ezeket a stratégiát szolgáló eszközöket hiba lenne nem alkalmazni. Ez a megfogalmazás azonban inkább a technológiai felépítésben tér csak el a már említett meghatározástól.

4. Az ügyfélérték központba helyezése is lehet egy megközelítése a CRM definiálásának. Itt inkább egy stratégia, ami egy ügyfélközpontú szervezetté alakítja át a vállalatokat, így javítva a szervezeti hatékonyságot, lojalitást. Cél egy ügyfélközpontú filozófia és vállalati kultúra kialakítása. Az így elért ügyfélérték növekedés nyereséget eredményez. Ehhez meg kell vizsgálni az egyes ügyfelekkel kapcsolatos eddigi és ez után várható forgalmat, költségeket, illetve azokat a lehetőségeket, amelyekkel az ügyfeleket továbbra is megtarthatjuk. Az ügyfél életciklus modell ábrázolja a teljes folyamatot az ügyfél megszerzésétől egészen a kapcsolat megszűnéséig. A cél, hogy a teljes ügyfélérték a kezdeti költségek ellenére is megtérüljön, minél nagyobb profitot hozzon. Az ügyfeleket ezen kívül szegmentálhatjuk is, így csoportokra bontva lehet vizsgálni őket. Ezek csoportok minden cégnél különbözőek. Ezeket a csoportokat a nyereség alapján állítják össze, melyet az ügyfelek termelnek, tehát itt a besorolási séma a megtermelt profit. Ezen belül pedig lehet tovább elemezni a csoportot a szokásaikat, érzékenységüket, aktivitásukat, fizetési pontosságukat. A tartós kapcsolat lényegi elemei az ügyfél teljes körű ismerete, vásárlást követő szolgáltatások és az elégedettség kialakítása, fenntartása. (Mester, 2007)
5. „A CRM olyan, az egész vállalatot átfogó stratégia, melynek célja a jövedelmezőség, a bevétel és a vevői elégedettség növelése. A CRM ezt a célt az ügyfélközpontú magatartás támogatásával, minden vevőcsatorna összekötésével éri el, úgy, hogy a vállalatot az ügyfelek igényei szerint szervezi át. (Mester, 2001, old.: 22)” Egy másik megközelítés szerint: „a CRM így magába foglalja a vevőkről szóló ismereteket, a tudás megszerzését és alkalmazását, amely elősegíti a vállalat termékeinek növekvő mennyiségű értékesítését, vagy a szolgáltatások hatékonyabbá tételét. A CRM kialakításának végső célja a profit növelése, egy olyan üzleti stratégia, amely a vállalat jelenlegi és jövőbeni ügyfelei szükségleteinek megértésére irányul.” (Mester, 2001, old.: 25) Ezek szerint a sokak által a CRM-t csak egy

egyszerű marketing szemléletnek tartókkal ellentétben, ez nem más, mint egy filozófia, vállalati menedzsment, stratégia, ami hatással van a hírnévre, vevőkörre, piaci pozícióra. Ennek tükrében nem a termék piacait kell megkeresni, hanem fel kell mérni a vevők szükségleteit, és azokat a lehető legjobban kielégíteni. A kínálat helyett a vevőközpontú működés növeli az ügyfélmegtartást. Ez hosszú távon könnyebb és költséghatékonyabb megoldás, mint folyamatosan új ügyfeleket megszerezni.

A CRM Mester Csaba által összegezve: „A CRM egy olyan összvállalati és intézményi ügyfélközpontú stratégia, melynek célja az egyes ügyfeleken elérhető nyereség maximalizálása és ezért a vállalati folyamatokat az ügyféligenyek minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, lehetőleg korszerű fejlesztésű hardver és szoftver technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy, a vállalat teljes ügyfélkörének részletes adatait tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.” (Mester, 2007, old.: 29)

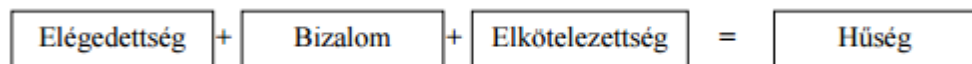
2.1.2. A CRM céljai

Mint minden stratégiai döntést, úgy az ügyfélkapcsolati rendszer kiépítését is a célok meghatározásával kell kezdeni.

- Költséghatékonyság szempontjából nagyon fontos megtartani az ügyfeleket, a lehető leghosszabbra nyújtani az ügyféléletciklust. Ezért folyamatosan vizsgálni kell az egyes ügyfelek magatartását, elvándorlási szándékát. Az utánkövetés is elengedhetetlen, hiszen szüksége lehet az ügyfélnek további támogatásra. Vizsgálni kell mind az elégedettséget, mind a panaszokat, mert az elégedetlen vevőt is meg lehet még tartani, amennyiben a panaszkezelés után mégis elégedetten távozik. Összességében az ügyféléletciklus hosszabbításának érdekében fontos az elvándorolt vevők okainak elemzése és ezek a vizsgálati eredményeknek a beépítése a napi munkába.
- Új vevők felkutatása és megszerzése is egy fontos cél. Ebben a folyamatban az ügyfeleket különböző vevői szegmensbe kell besorolni, aminek elemzésével megbecsülhető a várható ügyfélérték. Mindezen tevékenységekhez pedig biztosítani kell a megfelelő forrásokat. Azonban az új ügyfelek csábításához szükséges kedvezmények, akciók nem szabad, hogy

azt az érzetet keltsék a már meglévő ügyfelek körében, hogy ők már nem annyira értékesek. Ennek a kényes egyensúlynak a fenntartása rendkívül nehéz, de fontos feladat.

- A vevő lojalitásának, hűségének megtartása is a célok közé sorolható. Magát a lojalitást nehéz megfogalmazni, legjobban talán úgy lehetne jellemezni, mint egy olyan mély elköteleződése az ügyfélnek a folyamatos újravásárlásra, melyet még a külső hatások, más márkák sem tudnak befolyásolni. Mivel az elkötelezettsége ennyire magas szinten van, ezért, az ilyen elkötelezett ügyfél másoknak is bátran ajánlja az általa kedvelt vállalatot, referenciaként szolgál. Jellemzője még, hogy állandó visszajelzéseket ad a fejlesztési lehetőségekre, esetlegesen új termék gyártására. (Arany, 2003) A hűségnek az elégedettség az alapja, ezért az elégedettségmérésre is nagy hangsúlyt kell fektetni. Az elégedettségmérést először a svédek egységesítették, majd az amerikaiak, végül Európában is létrejött az egységes Európai Fogyasztói Elégedettségi Index. (Hetesi, 2002) A vevők elégedettségének mérése egy komplikált, összetett folyamat. Sok különböző tényező befolyásolhatja, ha például egy vállalat monopolhelyzetben van, akkor az ügyfélnek nincs választása. A hűség összetételét a 9. ábra alapján értelmezhetjük:



9. ábra: Hűség alkotóelemei
Forrás: (Little, 2005, old.: 133)

A cél tehát a fent említett tulajdonságok elérése, majd növelése az ügyfeleknél. Az ügyfélmegtartáson felül, az értékesítés növelése a következő szint. Miután egy vevőről megállapításra kerül, hogy melyik pontján van az ügyfél életciklus modellben, az annak megfelelő kiszolgálásban, kapcsolattartásban részesül. A potenciális és lemorzsolts ügyfél esetében leginkább a marketing kap feladatot, még az aktív vevő az, aki még további értékesítésekre kapható. A marketing segítségével értékesítenek, az értékesítési adatokból és az ügyfelek visszajelzéseiből pedig terméket fejlesztenek. A területek egymás közötti támogatása eredményeként az ügyfélértékek is növekednek. Az értékesítés növelésének is többféle módja van, legyen az akár több termékcsoport egyidejű értékesítése a vevő részére, vagy egy

már termékkel rendelkező vevőnél elérni azt, hogy egy újabb, magasabb szintű terméket vásároljon. (Little, 2005)

2.1.3. CRM a versenyképességért

A modern CRM rendszerek alapja az stratégiában is megjelenő ügyfélkapcsolat kezelési irányvonalak lefektetése, ügyfélkapcsolat hatékonysága, az itt dolgozó munkatársak szerepe. Az ügyféllátás teljes körűvé tétele és az ehhez szükséges informatikai háttér biztosítása is elkerülhetetlen, illetve a már többször említett adatbázis kiépítése. A vevőnek biztosítani kell a lehető legtöbb módot, hogy kapcsolatba tudjon lépni a vállalattal. Ilyenek lehetnek a telefonos ügyfélszolgálat, mintabolt, honlap, szervízzszolgáltatás, stb.

Egy jól működő CRM rendszer bevezetésének hatása az egész vállalat életében érezhető. Számos előny származik belőle. Az adatbázis alapján meg tudják tervezni a marketingesek a reklámjaikat, az egyes csoportoknak a számukra legmegfelelőbb akciókat tudják nyújtani, a hatékony ügyfélszolgálat ennek a rendszernek a segítségével több terméket tud értékesíteni, több információhoz jut a vevőről. Mivel itt a lehető legközelebbi kapcsolat kiépítése a cél, nagyon fontos tényező ebben a rendszerben az ember.

Ahhoz, hogy az egész CRM rendszert megfelelően tudják alkalmazni a vállalatok, professzionális munkaerőre van szükség. Ennek érdekében rendszeres képzéseken, oktatásokon, ellenőrzéseken kell átmenniük az ügyfélkapcsolatos kollégáknak. A teljességhez azonban még ez is kevés, szükség van arra, hogy a kapcsolattartó munkatárs is teljes mértékben azonosuljon a cég értékeivel, hitelesen tudja közvetíteni azokat. (Tóth M. K., 2000, old.: 66-70)

2.1.4. A CRM tevékenységi területei

Egy CRM rendszer bevezetése nagyjából a vállalat minden területét érinti. Ezek közül 3 olyan tevékenységi kör van, amely számomra kiemelkedően fontos volt, ezért ezeket elemzem. Az első természetesen a marketing, mely talán az egyik legfontosabb vállalati eszköz. Az adatelemzéseket felhasználva támogatja az értékesítést, így a profitszerzésben nagy szerepe van. A legfontosabb feladatai közé tartozik a kampánytervezés, a különböző ügyfélszegmensek alapján. Ennél a folyamatnál szükséges még a költségek megtervezése, ügyfél kommunikáció, a kampány hatékonyságának elemzése.

Ahhoz, hogy az ügyfeleket a megfelelő csoportokba tudják besorolni, a marketing másik eszközeit kell segítségül hívni, az ügyfél-, és az ügyfélhűség-elemzést. A vevők tanulmányozása lehetőséget ad arra, hogy beazonosítható legyen egy esetleges plusz, vagy drágább termék értékesítése, segíthet az árazásban, a termékek fizikai elhelyezésében. A lojalitás vizsgálatával pedig meghatározható, hogy mely ügyfelek lojálisan, vagy nem, illetve, hogy a jövőben kitől várható az elpártolás.

A második fontos tevékenységi kör az értékesítés. Az értékesítésen szerzett adatokból is lehet elemzéseket készíteni: termékfogyasztás, akciós termékfogyasztás, ügyfélcsoport, ügyfél elégedettség, különböző területek eladási statisztikái.

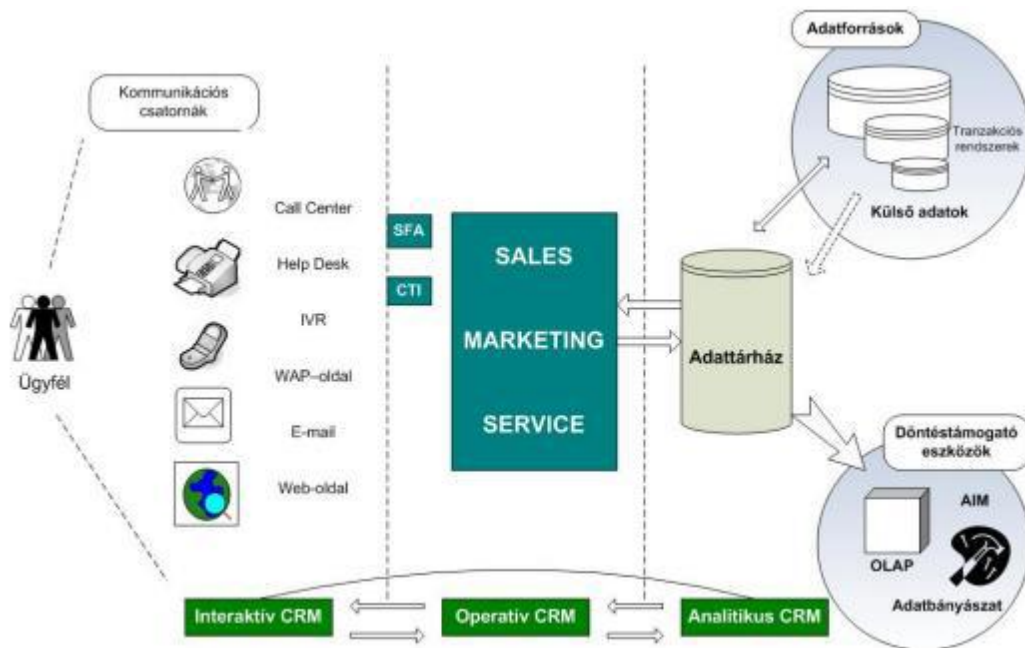
Az időbeli sorrendet követve a harmadik terület az ügyfélszolgálat. Működésének alapjait az alábbi adatok elemzése adja: ügyfélpanasz, vitahelyzet megoldásai, támogató csatornák, potenciális ügyfélproblémák. A profit növeléséhez tehát minden az ügyfelekkel kapcsolatos területnek nagy szerepe van. Bár sok köztük az átfedés, mindegyiknek megvan a maga jelentősége. (Payne, 2007, old.: 359-362)

2.1.5. CRM rendszerek csoportosítása

Három csoportba sorolhatóak azok az informatikai eszközök, melyek támogatják az ügyfélkapcsolatok kezelését:

- analitikus
- operatív
- kollaboratív

Az alábbi 10. ábra szemlélteti ezek egymáshoz való viszonyát:



10. ábra: CRM informatikai architektúra
 Forrás: (Tóth M. K., 2000)

Az interaktív rész az alapja, ezen keresztül lépnek kapcsolatba az ügyféllel, illetve a belső információáramlást is ez biztosítja. Az operatív rész mindkét irányban szükséges, még az analitikus csak egyirányú, átfogó elemzéseket készít és közöl. Ám ezek az információk is bekerülnek a körforgásba, mert az így kapott információkkal dolgozik az operatív csapat. A három komponens egymást támogatva működik megfelelően. (Payne, 2007, old.: 43-45.o.)

2.1.6. A CRM összefoglalása

A CRM rendszer egyik alapja a megfelelő informatikai háttér, mely a hatékonyabb működést szolgálja. Három fő része van, első az adatbázis, mely az analitikus részben van. Ez úgy működik, mint a rendszer agya, ez az alapja az elemzéseknek. Az operatív részben kerül rögzítésre az analitikus rész adatai. Itt kerülnek ugyanis kapcsolatba a cég alkalmazottai az ügyfelekkel, itt rögzítik az információkat. A legmodernebb része a kollaboratív, más szóval interaktív modul, melynek célja, hogy a lehető legváltozatosabb és legmodernebb csatornákat igénybe véve tudjon a vevő kapcsolatot létesíteni a vállalattal. Az elvégzett elemzések alapján, ami a háttérben zajlik, rejtve az ügyfelek elől (back-office), képviselik a céget az operatív és interaktív területek, akik a kapcsolatot teremtik a vevővel (front-office). Ezekkel a támogatásokkal tudják segíteni azoknak az igényeknek a

kielégítését, melyeket a marketing, az értékesítés és az ügyfélszolgálat igényel. Az elemzés után szegmentálnak, terveznek a legmagasabb profit elérésének tényét szem előtt tartva, majd a kapott információkat visszacsatolva, hatékonyabban tudnak dolgozni az érintett területek. Az értékesítést követően a rendszer tovább segíti a panaszkezelést, szervízt, tájékoztatást. Ezeknek a rendszereknek a segítségével kihasználásra kerülnek a költséghatékonyabb eszközök, amik az internet adta lehetőségeket aknázzák ki. Mindehhez persze nélkülözhetetlen a megfelelő menedzsment és a jól képzett alkalmazottak szaktudása is. (Sziklai, 2015)

2.2. CRM megvalósítása GMH-nál

A következő fejezetben a külső konzulenssel folytatott konzultációkat foglalom össze. A szakmai interjút Hafner Gáborral, a GMH CRM osztályának menedzserével készítettem a közös munkánk összegzése képpen. Hafner Gábor 2005 óta foglalkozik közvetve vagy közvetetten a vevői kapcsolatokkal, így rendkívül jó rálátással rendelkezik a vállalatnál ezen a területen történt változásokról. Céлом, hogy egy átfogó képet alkossak a CRM szükségességéről, szervezeti felépítéséről, funkcióiról, és fejlesztéséről a Grundfosnál.

Először bemutatom, hogyan jött létre ez az osztály, majd a működését fogom részletesen ismertetni az interjún elhangzottak alapján.

Az eredményesség és versenyképesség fokozásának érdekében a Grundfos Magyarország Gyártó Kft. szervezeti felépítésében helyet kapott egy olyan terület, mely kimondottan a vevők kiszolgálásával, elégedettségével hivatott foglalkozni. A mai egyre jobban felgyorsuló és személytelenné váló világban, egy ilyen osztály működtetése bármilyen tevékenységi körben működő céget nagy előnyhöz tud juttatni. Amint azt az elméletek ismertetésénél is leírtam, az ügyfélkapcsolat kezelés egyre nagyobb szerepet kell, hogy vállaljon egy cég életében, a további sikerek elérése érdekében. Ezt a tendenciát a Grundfos Magyarország Gyártó Kft is követi, ami a követendő központi stratégiai irányelvekben is rögzítve van. Az anyavállalat a stratégia megalkotásában nem zárkózik el a cégcsoport többi részétől. Minden kérdésben szakértői csapatokat vonnak be az egyeztetésekbe, összehívják az aktuális folyamatok, területek menedzsereit, vezetőit. A végleges döntések előtt ötletelő találkozókat (brainstorming) és műhelybeszélgetéseket (workshop) hívnak össze. Az operatív dolgokkal kapcsolatban, szintén a szakmai csoportok segítségét hívják elő. Itt azonban már megvannak a stratégiai keretek, így a folyamatokhoz kapcsolódó

lényegi munkát, pontos célmeghatározást és annak a megvalósításhoz szükséges módját egy mérnöki csapat határozza meg.

Ezen a folyamaton ment keresztül a GMH ügyfélkapcsolati osztálya néhány évvel ezelőtt. Mivel a magyarországi Grundfos a vállalatcsoporton belül a második legnagyobb vállalat, méreteiből és az előállított termékek számából is az következik, hogy egy nagy és változatos vásárlói kört kell megfelelően kiszolgálnia. Ez a vásárlói kör azonban még értékesebb lett a vállalatcsoport számára az elmúlt évek során, mikor a gazdaság hullámszára sok iparágat negatív hatással érintett. A 2008-ban kirobbant pénzügyi válság, az egész világgazdaságot is megrendítette, az iparágak egymásra épülése, kölcsönös kiegészítése kapcsán. Globálisan kezdetét vette egy költség takarossági szemlélet. Szerte a világon, különböző területeken megszorításokat lehetett tapasztalni. A szivattyúk világában ez azt jelentette, hogy az esetlegesen tönkrement szivattyúkat csak végső esetben cserélték, ameddig lehetett, addig csak pótalkatrészeket vásároltak a termék további működtetése érdekében. A Grundfos az értékesítése felét új beruházásokból nyeri. Ennek több oka is van. Egyrésztől nagyon erős az épületgépészeti megoldásokban, másrésztől a Grundfos minőség és garancia biztosítja azt, hogy az adott vevő nagyon sokáig kiessen a vásárlói körforgásból, mivel a Grundfos termékeknek magas az élettartama. Vevőként rájuk csak kiegészítő szolgáltatások, termékek esetében lehet számítani, vagy egy esetleges új beruházás alkalmával. A vevőknek ebben az esetben a végfelhasználókat értem. Az épületgépészeti megoldásokban bizonyított megfelelő helyállása ellenére is visszaesett a lehetséges új megrendelők száma, mivel a globális válság az építőipart is igen súlyosan érintette. Mindez szerepet játszott abban, hogy a kisebb potenciális vásárlói rétegből a lehető legtöbb ügyfelet a Grundfos szerezzék meg. Ezért is jelent meg már 2008-ban is az egységes vállalati stratégiában a vevőközpontúság, mint az egyik legfontosabb szempont a stratégia alkotás és mindennapi működés során. Ez a szemlélet napjainkig a vállalat egyik sarokpontja.

A Grundfos másik fontos stratégiai eleme a fenntarthatóság. Ennek jegyében nagy energiát fektet az új kutatásokba, fejlesztésekbe. Innováció terén abszolút élen jár a versenytársakkal folytatott versenyben. Több K+F központtal is rendelkezik, melyek közül az egyik Magyarországon található, a székesfehérvári GMH4-es gyárban. Mivel itt gyártják az egyedi vevői igényeket is, az innovatív gondolkodás, megoldások keresése tovább növeli az ügyfelekkel való kapcsolat minőségét. A

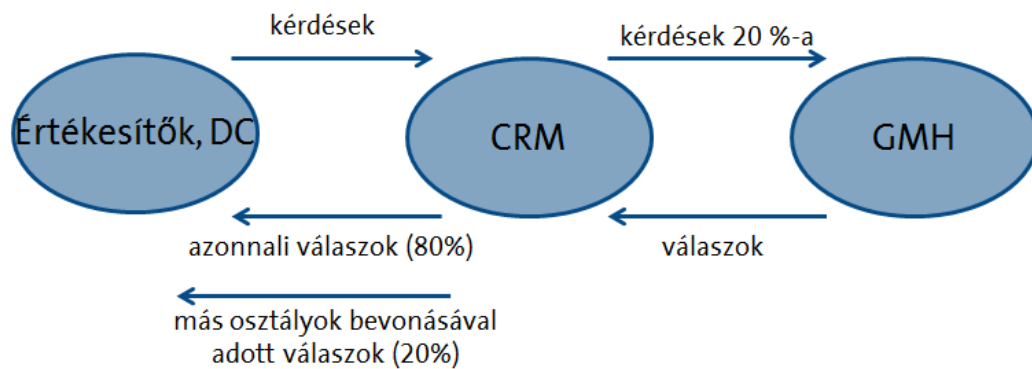
korszerű és kényelmi technológiák (okostelefonról irányítható szivattyú) mellett az energiahatékonyság is az első szempontok között szerepel. Az alacsony fogyasztású, mágneses technológián alapuló szivattyúk fejlesztésében, gyártásában is élen jár. Mivel a fenntarthatóság nem csak egy vállalati stratégia, hanem globális probléma, sok országban évről-évre egyre szigorúbb szabályozásokat hoznak azzal kapcsolatban, hogy milyen termékeket lehet értékesíteni. Ezek a szabályozások arra irányulnak, hogy lehetőleg az alacsonyabb energiafogyasztású termékeket priorizálják a kereskedők és a vásárlók is. Az Európai Unió területén is érvényben lévő hasonló szabályozások is segítettek a Grundfos cégcsoportnak abban, hogy a kicsit drágább, bár jóval költség- és energiahatékonyabb szivattyúit nagyobb arányban válasszák az ügyfelek, illetve lecserélik a régi magas fogyasztású, korszerűtlen berendezéseiket. Felismerve azt, hogy a vevői kapcsolatok megfelelő szintre emelése milyen fontos szerepet játszik a mai üzleti szférában és a profit mértékének a növekedésében, meghozták azt a döntést, hogy egy teljesen új alapokra helyezett ügyfélközpontú rendszert kell kiépíteni.

Közvetlenebb kapcsolatot kell kialakítani az értékesítő cégekkel. Ennek a fejlesztése folyamatos odafigyelést igényel, hogy a már kiépített kapcsolat megmaradjon, vagy a jövőben még jobb, nagyobb bizalom épüljön ki. Ennek egyik módja, hogy közelebb kell hozni, össze kell kapcsolni a gyártást az eladással foglalkozó szakemberekkel. A szorosabb kapcsolat által az információkat közvetlenül el tudják juttatni a termelő üzemekbe, így a folyamatokat is hatékonyabbá tudják tenni. Az értékesítő cégeknek segítenek rendeléseket szerezni ezek a támogató funkciók, így mindkét fél, az eladó és a Grundfos is elégedett az eredménnyel. A Grundfos esetében azonban meghatározó az, hogy csak belső vevőkkel foglalkozik. Természetesen így is ugyanannyira fontos az ügyfélkapcsolat menedzsment, mert hosszútávon is a világvezető szivattyúgyártói közé tartozás megköveteli ezt, mégis egy a vevői kapcsolatokban egy speciális helyzet alakult ki.

A vállalatcsoport csak belső vevőknek értékesít, akik nem tudnak hagyományos ügyfélként viselkedni. Nincs választási lehetőségük, nincs más opció a gyártó vállalt kiválasztására. Mivel azonban ők a már végfelhasználókkal vagy további kereskedelmi egységekkel vannak kapcsolatban, így ha feljűk tett ígéreteinket nem tudjuk megfelelően teljesíteni, a negatív hatás egészen a tényleges használóig gyűrűződik. (Hafner, 2015)

2.2.1. A működési forma és a kapcsolattartás menete:

A CRM osztály az értékesítő és a GMH gyári szervezet átfedésében helyezkedik el. A termelés tervezői nem lépnek kapcsolatba az értékesítőkkal. Ezáltal a kapcsolattartási osztály (Customer Service) egy köztes állapotot képvisel. Egyrészt képviseli a gyárat, tervezőket, mérnököket, és képviseli az értékesítők partnereinek az érdekeit is. Gyakorlatilag egy ütköző pontként lehetne jellemezni ezt az osztályt. Akikkel általában kapcsolatban vannak, azok az elosztó központok, és a fő kapcsolatok, az értékesítő cégek. Ezek a cégek azonban mind a Grundfos cégcsoport részei, ezért pontosabban illik rájuk a vevő helyett a partner megfogalmazás. Közösen kell együtt dolgozniuk velük. A partnereknek ismerni kell a GMH lehetőségeit, a kapcsolattartóknak pedig ismerniük kell, hogy az értékesítő cégek mit szeretnének. Azonban ettől a partnerségtől függetlenül mind kommunikációban, mind a feladatok megoldásában vevőként kell tekinteni rájuk. Ennek oka amint már említettem, hogy ők képviselik az igazi vevőket. A rendelések nagy része normál szabvány szerinti (standard), ami az SAP rendszeren keresztül érkezik be. Ezekkel nincs különösen sok extra teendő, beillesztik a tervezők a termelési tervbe, visszaigazolják, megtörténik a gyártás és kiszállítják. De nagyon sok olyan megrendelés van, aminél szükséges a vevői kapcsolattartás, kommunikáció a partnerrel. Ennek a folyamata, hogy az értékesítők és az elosztó központban dolgozók a kérdéseiket közvetlenül a GMH CRM osztályához intézik. Így gyorsabbá és egyszerűbbé tehető a kommunikáció, mivel a beérkező kérdések 80 százalékát meg tudják válaszolni a kapcsolattartó kollégák. A maradék 20 százalékot, mivel az ügyfélkapcsolati osztályon dolgozók önerőből nem tudják megválaszolni, továbbítják. Itt nem feltétlenül továbbítják a teljes kérdést, csak azzal a részével konzultálnak másokkal is, amelyiket nem tudják egyedül megválaszolni. Ezekhez viszont meg kell kérdezniük valakit, így be kell vonni a gyárat. A kérdések megválaszolásának folyamata mindenképpen a CRM-nél kell, hogy maradjon 80 százalékig. Ennek oka, hogyha ez nem így működne, hanem eltolódna ez az arány, akkor csak egy köztes segítségnyújtó funkció szerepét töltené be az ügyfélkapcsolati osztály, „akiken” csak áthalad az információ, mindenféle értékteremtés nélkül. Ezzel csak tovább nyújtanák az információs láncot, ahol torzulna az információ, az idő. Ennek okán dolgoznak azzal az arányszámmal a CRM osztályon, miszerint a kérdések 80 százalékát meg kell tudniuk válaszolni másoknak való további kérdések feltevése nélkül. Ezt a működési stratégiát szemlélteti a 11. ábra.



11. ábra: Válaszadások arányai területenként
Forrás: (Sziklai, 2015, old.: 45)

Miután leszűrték, hogy mi a szűk keresztmetszet, amit nem tud megválaszolni a kolléga, azokra a kérdésekre megkeresik a megfelelő embert, aki tudja a válaszokat.

Ez a folyamat egy példán keresztül bemutatva az alábbiak szerint néz ki:

Egy GMH2-ben gyártott szivattyúval kapcsolatban szeretnének kérdezni a vevők. Először a rendszeren keresztül kell ellenőrizniük a kapcsolattartó kollégáknak (key account officer – KAO), hogy meg lehet-e oldani a vevő rendelését, problémáját külső segítség bevonása nélkül. Amennyiben ez nem lehetséges, klasszikus esetben nem tudnak mást tenni, mint megkérdezik az adott gyártósor tervezőjét, hogy mi lehet a probléma. Ő jelzi, hogy nem tudja pontosan megválaszolni, mert csak azt látja, hogy a gyártáshoz nincsen motor. Így a tervező szól a beszerzőnek, hogy kérdezze meg a motor beszállítóját, aki adott esetben a GMH1-ben ül, hogy van-e erre megoldás. Ez a GMH1-es beszerző szintén megkérdezi az 1-es gyár tervezőjét, hogy van-e megoldás. A tervező pedig megnézi a rendszerben a kérdéses termék információit, és azt látja, hogy hiányzik a motor gyártásához egy alkatrész.

Az ügyfélkapcsolati osztály feladatainak lényege, hogy ezt a hosszú, klasszikus információs láncot el lehessen hagyni, le lehessen rövidíteni. A kapcsolattartó közvetlenül meg tudja nézni a rendszerben lévő adatokból a probléma forrását. A Grundfos cégcsoporton belül is, mint sok más cégnél az SAP vállalatirányító rendszert használják. A rendszeren belül ki tudja keresni az ügyintéző, hogy mi lehet a gond. A keresés eredményeként rögtön látja, hogy a keresett motort a GMH1-en gyártják, így átlép az 1-es gyár rendszerébe, ahol pontosan meg tudja nézni, hogy mi az oka motorgyártás hiányának. Mivel az adatbázisból azonnal kiderül, hogy egy alkatrész hiánya okozza a fennakadást, rögtön ahhoz a személyhez tud fordulni, aki

az adott problémát kezelni tudja. Ebben a példában a keresett személy a hiányzó alkatrész beszerzője. Előfordulhat, hogy az a beszerző válasza, hogy sajnos nem tudja megoldani az anyaghiányt, ám ebben is egy sokkal rövidebb reakcióidővel kapta meg a választ és nem dolgoztatott vele még négy embert, lerövidítette az információs láncot.

Azzal, hogy az ügyfélkapcsolattal foglalkozó dolgozók belelátanak minden olyan rendszerbe, amit egy tervező is lát – SAP, Excel táblázatok –, a vevő azonnali választ kap a kérdésére, amivel az elégedettségét, hűségét tudják fokozni. Ennek az osztálynak a létrehozása 2012-ben valósult meg.

Előtte ez a folyamat úgy nézett ki, hogy ezek a vevői kérdések a tervezőkhöz érkeztek be. Az a tervező pedig nem nézett bele a részletekbe, hanem végigjárta a hosszú információs láncot. Az a folyamat lényegesen lassabb volt, mint a mostani rendszer. A vevők pozitívan reagáltak erre a változásra, így nagyon fontos ennek a fenntartása, fejlesztése. A működéshez pedig elengedhetetlen, hogy a megfelelő eszközökkel, hozzáférésekkel, kompetenciákkal rendelkezzenek a vevőkkel kapcsolatban lévő dolgozók. Az ő feladatuk azonban csak a lehetőségek vizsgálata, feltérképezése, a termelési tervekbe nem nyúlnak bele, nem módosítják azokat. Ez azért fontos, mert az esetek felében az a válasz sajnos, hogy nem megoldható a probléma, így nem sikerülhet végrehajtani a vevő akaratát. Azzal, hogy közvetlenül attól kérdezte meg, aki a válaszban kompetens, nem foglalkoztatott három-négy embert feleslegesen, teljesen kimaradhattak ebből a kérdésből. Amennyiben azonban az a válasz érkezik vissza, hogy találtak lehetséges megoldást, akkor a beszerzőnek, tervezőnek csak annyi információt adnak át, hogy a vevőnek az adott rendelését be kell tervezni, és ehhez minden szükséges dolog elérhető, rendelkezésre áll. Így a tervezőnek már semmit nem kell megnéznie, a vevő pedig azonnal megkaphatja a pozitív választ. Ez tehát a kulcs az azonnali válaszadásnak a vevő felé. Így a szervezetileg az értékesítők és a gyárak között elhelyezkedő CRM osztálynak köszönhetően sokkal rövidebb a reakcióidő, azonnal tudják, hogy megoldható-e a vevő által kért termék időben történő szállítása vagy sem. Ezt a rövidebb időt még jobban le tudják redukálni néhány esetben. Előfordul bizonyos területeknél, ahol megvan a bizalom, a megfelelő folyamatok ismerete és a kompetencia, hogy közvetlenül a gyártási tervet módosítják a kapcsolattartók. Például egy gyártási megrendelést eltol korábbi vagy későbbi befejezésre. Ebben az esetben még a tervezőt sem lenne szükséges értesíteniük, ettől függetlenül azonban legalább egy

levélben szoktak értesítést küldeni a változásokról. Ez lenne a leghatékonyabb, legoptimálisabb forma minden esetben, azonban ennek az eléréséhez sok idő, tapasztalat és még magasabb kompetencia szükséges. (Sziklai, 2015)

2.2.2. A CRM osztály felosztása, feladatainak meghatározása

Ebben az esetben is azzal kell kezdenem, hogy mi a CRM osztály elhelyezkedése a szervezetben, mi a pontos céljuk, jövőképük, amit a 12. ábra mutat be. Azt keresik, hogy a vevőknek, partnereknek mire van szükségük, és támogatják őket abban, hogy minél több tényleges vevőt, végfelhasználót tudjanak szerezni a Grundfosnak. A CRM jövőképe, hogy megkönnyítik a partnerek munkáját azáltal, hogy a megfelelő időben, a megfelelő módon, a megfelelő válaszokat adják. Ez az, amiért ez az osztály létre lett hozva.



Purpose

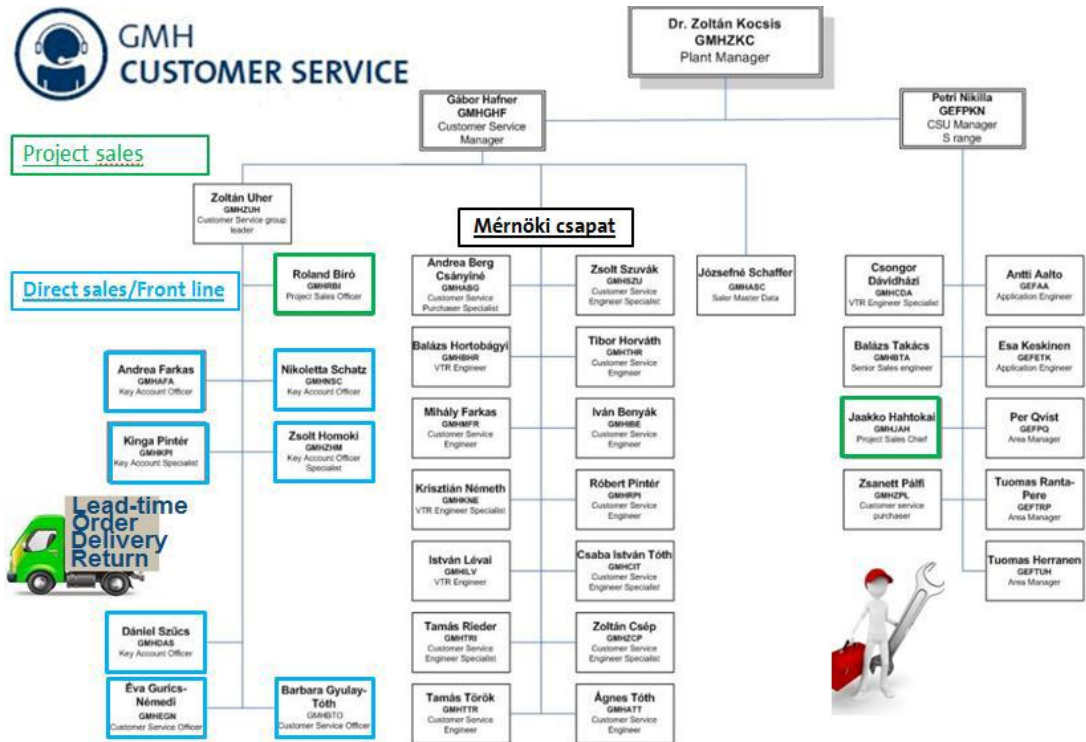
We seek to understand our sales companies and our end customers' needs in order to deliver the right values that will win orders to Grundfos

Vision

Make business life easy for the customer, delivering the right solution in the right way at the right time

12. ábra: Jövőkép
Forrás: belső vállalati anyagok

A célok meghatározása után az osztály szervezeti felépítését is meg kellett határozni a 13. ábrán látható, hogy milyen felosztásban tudnának a leghatékonyabban segíteni az értékesítő kollégáknak, elosztó központoknak, a Grundfos termékek eladásában. Alapjában véve két fő területre lehet osztani az osztály működését: front line és mérnöki csapat.

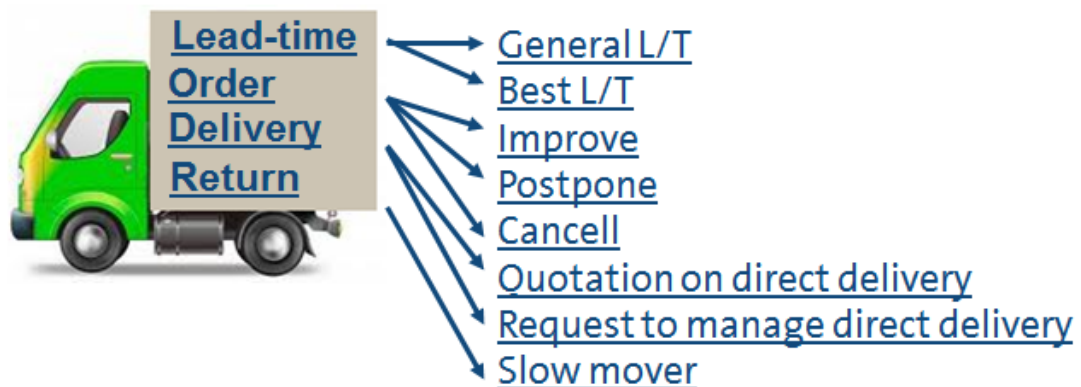


13. ábra: A CRM osztály szervezeti felépítése

Forrás: belső vállalati anyagok

Front line terület funkciója, feladatai:

Az elnevezése abból ered, hogy az itt dolgozó emberek vannak napi kapcsolatban a vevőkkel. Az ügyfélkapcsolati munkatársak (Key Account Officer) partnerekhez vannak dedikálva. Egy adott vevővel csak egy ember tartja a kapcsolatot. Egy kapcsolattartóhoz általában négy, öt partner tartozik. Az ügyfelekkel foglalkozók azok, akik dolgoznak a partnerekkel, a megrendelésük megvalósításának lehetőségeivel. Röviden, egy szóval úgy lehetne összefoglalni, hogy logisztikával foglalkoznak. Ezt részleteire bontva az alábbi 14. ábra jellemzi.



14. ábra: Front line feladatai

Forrás: belső vállalati anyagok

Négy fő részfeladatra osztható: szállítási határidők, élő rendelések, szállítás, visszáru.

1. *Szállítási határidő (Lead-time):*

Rengeteg kérdés érkezik azzal kapcsolatban, hogy egy adott terméknek mennyi az általános szállítási határideje. Ezeket a kérdéseket további két csoportra lehet bontani.

- *Általános szállítási határidő (General Lead Time):*

Az ezzel kapcsolatos kérdésekre a válasz megadása az egyszerűbb feladatok körébe tartozik, mivel az SAP törzsadatokban minden információ megtalálható a gyártással kapcsolatban.

- *Legjobb átfutási idő (Best Lead Time):*

Ez egy másik típusú szállítási határidővel kapcsolatos kérdéskört érint. Ebben az esetben már bonyolultabb a válaszadás. Akkor merül fel, mikor valamit nagyon rövid szállítási határidővel szeretnének megrendelni. Ennek oka sokszor egy nem várt esemény bekövetkezte, például egy erőműben tönkrement az azt működtető szivattyú. Az erőmű további működéséhez pedig biztosítani kell egy új szivattyút, amit a lehető leggyorsabban le kell gyártani. Ezek a szállítási határidős kérdések tehát a hirtelen jött, nem várt események miatti megrendelésekre vonatkoznak. Egyik másik megközelítésből a legjobb szállítási idővel szokták kérni a termékeket akkor is, ha a vállalaton belüli ellátási láncban előrébb lévő gyár (vevő) elfelejtett valamit megrendelni. Ebben az esetben is ilyen határidőt kérnek, mert sürgős a kért termék. Ezeket a határidő meghatározásokat tehát típustól függően rugalmasan is lehet kezelni. Azokat a termékeket, melyeknek az alkatrészei polcon vannak, általában 10 nap alatt lehet leszállítani, de olyan is előfordul, hogy alapanyag hiány miatt akár 30 napig nem tudnak bizonyos termékeket gyártani. A sürgős esetekre azonban sokszor csak 2-3 nap van. Előfordulhat, hogy egy esetleges hosszú határidő felajánlása ellenére a vevő mindenképpen sürgősen szeretné a terméket, ezért extra költségeket is hajlandó kifizetni. Ilyenkor sok tényezőt meg kell vizsgálni. Elsőként meg kell nézni, hogy hol lehet ehhez szabad kapacitást szerezni. Át kell nézni a termelési tervet, hátha van olyan megrendelés, ami nem sürgős csak polcra gyártott. Így meg lehet cserélni a megrendeléseket. A kapacitás mellett az anyagelérhetőséget is meg kell vizsgálni. Lehet, hogy ezért át kell vizsgálni az egész GMH rendszert, hogy kiderüljön mi hiányzik hozzá. Ilyenkor is a probléma helyén kell megvizsgálni a lehetőségeket. Ha az alapanyaghiány miatt nem lehetne megoldható, akkor lép be

ebbe a folyamatba a CRM osztály másik fő területe, a mérnöki csapat. Velük közösen le kell ellenőrizni, hogy milyen alternatív lehetőség jöhet számításba, például másik alapanyag használata. Ezután a vevő eldönti, hogy a helyettesítő termékkel gyártott szivattyút elfogadja-e, a hozzá tartozó változásokkal, például az árban. Ezeket a szállítási határidőket kell letisztázni ebben a részfeladatban. Az itt felmerülő kérdések és a feladatok az ajánlati fázisban vannak.

2. *Megrendelés (Order):*

Itt már van egy megrendelés, amivel további feladatai vannak az ügyintézőnek. Ebben az esetben négy dolog történhet: *Eredeti terv* szerint halad minden, így nincs szükség plusz kommunikációra.

- *Sürgős (Improve):*

Ebben az esetben a vevőnek az a kérése, hogy a tervezettnél korábban megkapja a terméket.

- *Elhalaszt (Postpone):*

Mégsem kell azonnal a termék, lehetőség szerint ki kell tolni a gyártás időtartamát egy későbbi befejezésre.

- *Törlés (Cancel:)*

Mégsem kell a vevőnek a termék, rendelés. A törlés esetében, ha bizonyos költséget már generáltak a gyártással, azt ki kell fizetnie a vevőnek. Ezeket a kérdéseket is a lehetőségek szerint kell elemezniük az ügyfelekkel kapcsolatban álló dolgozóknak.

3. *Kiszállítás (Delivery):*

A kiszállítással kapcsolatos munkafolyamatok is két részre oszthatók.

- *Normál úton (Quotation on direct delivery):*

Ajánlatokat kell készíteni a vevőnek a kért kiszállításra. Nem szükséges egyéb kommunikáció.

- *Egyéni szállítással (Request to manage direct delivery):*

Ajánlatokat kell készíteni a vevőnek a kért kiszállításra. Amennyiben megfelel az ajánlat, akkor fel kell venni a kapcsolatot a szállítmányozással foglalkozó osztállyal. A kapcsolattartónak kell megszervezni a megfelelő csatornákon keresztül, hogy módosuljon a cím, illetve az egyéb szállítással kapcsolatos információk. Az ő feladata, hogy az egyéni szállítással kapcsolatos többletköltségek a vevőnek legyenek kiszámlázva. Itt tehát nem a konkrét fuvarra kell megrendelni, hanem pontos információk alapján közvetíteni a vevő végleges döntését annak az osztálynak, akik a

fuvarozással foglalkoznak, tehát a szállítmányozási részlegnek. Ebben az esetben sem egy hosszú kommunikáción keresztül, hanem a közös SAP rendszer adatbázisának a használatával. Mind a normál, mind az egyéni szállítást két csoportra osztják. Európán belül és Európán kívül. Európán belül a normál szállítás a szárazföldi szállítást jelenti, amit kamionokkal szoktak teljesíteni. A vevőknek napi, heti rendszerességgel mennek kamionok. Ezeket próbálják meg minél jobban kihasználni. A rendelési volumen függvényében határozzák meg, hogy a különböző központokba milyen gyakorisággal mennek a kamionok, tehát ezek lényegében tapasztalat alapján rendszeresített járatok. A vevő itt szintén a belső vevőket, elosztó központokat jelöli, amelyek egy közvetítő szerepet betöltve továbbítják a tényleges, végső felhasználóknak, vevőknek. A normál Európán kívüli szállítás tengeri útvonalon történik, heti egy vagy két indítással. A magyarországi gyárak termékeinek 70 százaléka Európába, 30 százaléka Európán kívülre megy. Ez a volumen megoszlik a világban, így jelentős a tengeri úton történő szállítás is. Tengeren túlra a direkt szállítás csak a repülőt jelentheti más alternatívák hiányában, még az Európán belüli direkt szállítás a termék méretétől függ. A gazdasági válság hatására a hajók száma lecsökkent, a hajótársaságok is összevárják a megrendeléseket, így az azokon küldött konténerek célba érése gyakran nyolc hetet is igénybe vehet egy amerikai úticéllal. Vannak azonban a sürgős esetek, amikor a szivattyú hiánya okozta pénzkiesés nagyobb lenne, mint a légi úton történő szállítás költsége. Ekkor a vevő a drágább, légi szállítást szokták választani. Erre is jó példa a már említett szivattyú meghibásodás egy erőműben.

4. *Visszáru (Return):*

A minőségügyi reklamációk nem ide tartoznak, azokat a minőséggel foglalkozó osztály külön kezeli. Ami ide tartozik, az a megváltozott vevői igények miatt, a vevőnek szükségtelenné vált termékek visszahozatalával kapcsolatos problémák, feladatok kezelése. A visszavásárlásra belső szabályzat is van, ami például azt is meghatározza, hogy adott terméket mennyi ideig tarthatnak a polcon. Ennek elteltével, mivel a vevő már nem tud mit csinálni a megrendelt termékkel, visszaviszik a gyárba. Ott szétszerelésre kerül és építenek belőle egy másik terméket. Az CRM osztály front line csapatának tehát az ezzel kapcsolatos kommunikáció a feladata. Meg kell beszélnie a vevővel, hogy mikor jön vissza a termék, illetve, hogy milyen áron vásárolja vissza. Ez az ármeghatározás is egy belső, csoport szintű árkalkuláció hatálya alá esik, amit köteles alkalmazni minden Grundfos vállalat.

Mérnöki csapat funkciója, feladatai:

A négy magyarországi gyárban gyártott termékek skálája nagyon széles, így egy mérnök nem ismerheti mindet. Éppen ezért, ezen a részlegen termékcsoportokra vannak osztva a mérnökök. Termékekre vannak specializálva, így mindegy, hogy ki a vevő, az adott termékről mindig ugyan azt a mérnököt kell kérdezni. Alapjában véve két fő feladatuk van:

1. *Műszaki támogatás:*

Amikor megkérdezi a vevő, hogy adott termék bizonyos dolgokra alkalmas-e, vagy, hogy hogyan lehet elérni az általa kívánt funkciót kisebb vagy nagyobb módosításokkal.

2. *Variánsok (Customized) készítése:*

Vevő specifikus egyedi termékek gyártására adnak egyéni ajánlatokat. Megtervezik, formatervezik a kért terméket, ami standard, katalógus termék. Egy standard terméket alapul véve tervezik meg az újat, variálnak rajta. Innen ered a variáns név. Ez lehet apróság, vagy egy bonyolultabb műszaki megoldás is. Egy egyszerűbb változtatásra klasszikus példaként lehetne felhozni, hogy valaki a termék színén szeretne változtatni. Műszakilag nem történik változás, de munkafolyamatban, anyagfelhasználásban igen. Meg kell határozni a pontos színt, mennyiséget, a festés módját, stb. Összefoglalva, ezekben a kérdésekben műszaki támogatást nyújtanak, illetve árajánlatokat adnak ezeknek a vevő specifikus termékek megvalósítására. Ezen kívül készül még egy komplett dokumentáció a gyártáshoz. Az SAP rendszerben minden gyártáshoz szükséges információ rögzítve van, hogy tényleges megrendelés esetén azonnal és minden szükséges információ rendelkezésre álljon a termeléshez. Négy különböző bonyolultsági szint van megállapítva ezekre az egyedi esetekre. Ennek alapján van meghatározva a kérdésre adott válaszdő hossza.

2.2.3. Vevők elégedettségének további növelése

A szervezeti változással, a CRM osztály létrejöttével egy időben jelent meg egy új internetes felület is, mely a Customer Portal nevet kapta. Ennek a lényege, hogy azokat az információkat, amik a kérdések nagy számát kiteszik, összegyűjtötték és feltöltötték erre az információs honlapra, azonnali elérhetőséget biztosítva ezáltal a vevőknek. Így sok esetben még jobban lerövidül, vagy szükségtelenné válik a kommunikáció a CRM osztállyal. Azzal, hogy a válasz azonnal elérhetővé válik a vevőknek, csak a partner oldaláról csökkent a munka mennyisége, ugyanis az így

szükségtelenné vált, kommunikációval töltött időt arra fordítják a CRM terület dolgozói, hogy ezt az oldalt karban tartásuk, frissítsék, fejlesszék. A már nem aktuális kérdéseket leveszik, az újakat pedig feltöltik. Az a cél, hogy támogassák a vevőt abban, hogy a Grundfosnak minél hamarabb rendeléseket tudjanak nyerni. Ezt jelenti a self-service, a portál felületén. A valódi vevő kérdéseire az értékesítő azonnal, a honlapon keresztül megkapja a választ, így a lehető leghamarabb tud megfelelő ajánlatot, választ adni a partnerünk, ami azonnali megrendelést, munkát ad a gyárnak. Ennek a Customer Portálnak és a GMH-ban alkalmazott CRM osztálynak a sikeres működését is bizonyítja, hogy a cégcsoport vezetői több más Grundfos vállalatnál is tervbe vették a bevezetésüket. Ezen a döntésen is tükröződik az, hogy bár a végső döntést az irányadó stratégiáról, működési irányelvekről az anyavállalat felső vezetői mondják ki, mégis nyitottak a leányvállalatok által bevezetett sikeres újításokra is. Hajlandóak bevenni ezeket a cégcsoport által előírt rendbe, elvárásokba.

Egy másik különleges szolgáltatás a partnerek, értékesítők felé a Vevői teszt (Witness Test). Ez ad lehetőséget a vevőkkel való tényleges, fizikai kapcsolattartásra és bizalom tovább mélyítésére. A GMH vevőinek lehetősége van arra, hogy meglátogassák a gyárat. Ez azt jelenti, hogy a végső vásárlók, akiknek már van megrendelése, megnézhetik a nekik legyártott szivattyú tesztelési folyamatát. Ezek az egyéni megrendelésekre vonatkoznak, nem a tömegtermelésben előállítottakra. Létezik egy másik típusú vevői látogatás is, amit az értékesítők egy kitűnő marketing eszközként használnak. Ezeknek a látogatásoknak a célja, hogy az értékesítők meghívják a potenciális és régi vevőiket, így saját szemükkal láthatják a gyártást. Erre azért van szükség, mert a GMH szeretné meggyőzni a vásárlókat a megfelelő gyártási feltételekről. Konkrét példaként erre a közel-keleti piacot tudnám felhozni, akik nagy általánosságban Európáról úgy gondolják, hogy az csak Németország, Franciaország, Anglia Svájc és Dánia. A Grundfos által előírt standard minőség és szervezettség látványa azonban meggyőzi a vásárlót, aki így meg tud szabadulni a gyártó országtól való félelmeitől, fenntartásaitól. Ezeket a látogatásokat egy másik osztály, a Grundfos City szervezi meg. Első lépésként a vásárlónak ki kell töltenie egy nyomtatványt arról, hogy mit szeretne pontosan megnézni, menedzserekkel akar-e találkozni. Lehetősége van szivattyú tesztek is megnézni, gyártúrát kérni. A City dolgozói a kapott igények alapján összeállítanak egy teljes programcsomagot. Szállást, ellátást, helyi transzfereket, gyárlátogatást szakmai vezetővel és egyéb

programokat is szerveznek, hogy egy kis betekintést nyerjen a vevő az országba, a magyar kultúrába. A tatabányai gyárban egy 3D-s mozi láthatnak a Grundfosról, még a székesfehérvári gyárban egy külön kiállító teremben, többféle szivattyút tudnak megnézni, körbejárni, elemezni a felépítését, működését, az összeszerelés minőségét. Az egész napos gyárlátogatások alatt a vevői elégedettség érdekében exkluzív ebédlőket is kialakítottak mindkét telephelyen, ahol éttermi szintű kiszolgálással várják a vendégeket. Az osztály munkatársai az eltérő kultúrák adta sajátosságokra, extra kérésekre is nagy hangsúlyt fektetnek. Erre példaként lehetne felhozni, hogy Tatabányán egy keleti tájolású imaszobát alakítottak ki, arab országokból érkező vendéges esetén csak férfi kíséretet küldenek, vagy éppen olyan apróságnak tűnő dolgokat intéznek el, hogy egy indiai csoportnak indiai szakácsot hívnak a fővárosból az ételeik elkészítéséhez. A cél tehát mindig, minden esetben a teljes vevői elégedettség, vevői hűség és bizalom kiépítése, fenntartása. (Hafner, 2015)

3. Az ellátási lánc

Ebben a fejezetben az ellátási láncot szeretném bemutatni, amihez előbb egy elméleti áttekintést adok, majd a Grundfos ellátási láncát mutatom be globálisan, kitérek a magyarországi „láncszemekre”. Végül az ellátási láncfejlesztést célzó projekt részleteiről írok, prognosztizálok a fejlesztés sikerét, illetve a tapasztalataimból eredő javaslataimat osztom meg.

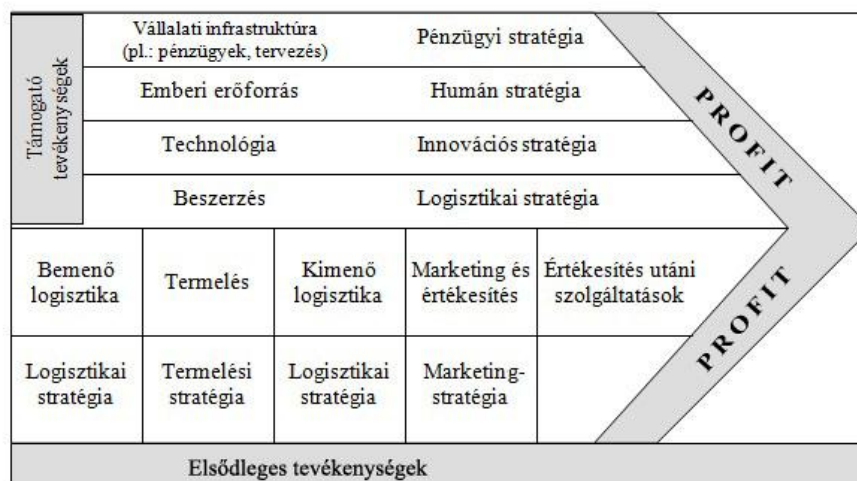
Amikor egy cég logisztikai fejlesztésre gondol, akkor kétféle cél lebeghet a szeme előtt: a logisztikai költségeket csökkenteni, illetve magasabb vevői kiszolgálást szeretne biztosítani. A költségcsökkentést belső információkból elérhető, mérhető adatokból képes megvalósítani a cég. A vevőkiszolgálás elemzése kiemelten fontos, mert a felmérések szerint a szolgáltatás befolyásolja a vevők rendszeres vásárlásait, kritikus szerepet játszik a vevőkör fennmaradásában, átlagosan körülbelül hatszor annyiba kerül egy új vevőt megszerezni, mint egy már meglévő megtartása. A vevő-kiszolgálási szint mérése azonban meglehetősen nehéz, mivel nem lehet pénzügyi mutatókkal kimutatni, gyakran nehézséget okoz, hogy mit mérjen a vállalat, hiszen a vevőorientáltság tartalma vállalatról vállalatra, termékről termékre, sőt ugyanazon terméknél piaci szegmensenként is eltérő, emellett időben is állandóan változik. Külső információkat kell szerezni a hiteles kép kialakításához. (Prezenszki-Szegedi, 2003)

A vállalatok versenyképességének a 80-as években még az határozta meg, hogy ki milyen minőségű áruval tudott megjelenni a piacon. A 90-es évekre átalakult a termék- és szolgáltatás-piac egyaránt. A piac telítődött, a minőség és vevőkiszolgálás „képesítő kritériummá” vált (olyan versenyelőny, amely a piacra lépés vagy a versenyben maradás feltételét jelentheti). Egyre inkább a személyre szabott termelés, az egyedi fogyasztói igények kielégítése kerül előtérbe a tömegtermeléssel szemben. Ennek hatására a szervezetek és a folyamatok rugalmasságra, a folyamatok irányítására helyeződött a hangsúly. A 21. század elején erősödött a nemzetközi verseny, termék élelciklus rövidülésének, magasabb minőségi szinten és alacsonyabb árakon történő fogyasztói igénykielégítésnek jegyében telik. (Horváth, 2001, old.: 10-15) A trendekre rugalmasan reagálnak a szervezetek: karcsúsítanak, összpontosítanak az alapvető képességeire, kiszerveznek.

Olyan beszállítókat keresnek, akik kiváló minőségben, ugyanakkor alacsonyabb költségen látják el az adott feladatot. Erősödik a hálózatosodás a vállalkozói kapcsolatok jelentősége. Az utóbbi években a fejlett gazdaságok vállalatainak (mint egy adott ellátási lánc tagjainak) működésében egyre fontosabb szerepet kapott a teljes ellátási lánc hálózat menedzselése és teljesítményének optimalizálása. Az ellátási lánc térhódítását nem csak az értéklánc elemeinek fokozott kiszervezése, hanem a vállalatok környezetének változásában is felfedezhetjük. Ilyen jelentősebb környezeti hatások:

- a beszerzési és értékesítési piacok a globalizáció következtében bővülnek (jóllehet a verseny egyre intenzívebbé válik)
- kereslet egyre változékonyabb, kifinomultabb, a vevők egyre szigorúbb követelményeket támasztanak minőségben, árban és szállítási határidőben
- termékéletről rövidül, melynek hatására a szervezeteknek a folyamatos innováció érdekében gyorsabban és hatékonyabban kell az új termékeket kifejleszteniük és piacra vinniük
- nő a „tudásintenzív” tevékenységek szerepe, és az információ is egyre fontosabb termelési tényezővé válik. A legmodernebb termékek és szolgáltatások nyújtásához szükséges tudás meglehetősen szétszórtnak van jelen, ami felértékeli a vállalatok közötti tudástranszfer szerepét
- az új információs és kommunikációs technológiák lehetőséget nyújtanak a földrajzi távolságok áthidalására, egyre bonyolultabb rendszerek irányítására, valamint a gyors és pontos információáramlásra. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 280-300)

Folyamatosan változik a gazdaság szereplőinek értékrendszere. Az értéklánc eredetileg az értékteremtő folyamatok modellezésére készült. A végső fogyasztó számára előállított érték általában több vállalat összekapcsolódó tevékenységeinek eredménye. Az értéklánc így nemcsak egy vállalatra, hanem egy-egy, néhány céget magába foglaló vállalati láncolatra is értelmezhető. Porter a vállalatok összekapcsolódását értékrendszernek nevezte el, amellyel lerakta az ellátási lánc-konceptió elméletének alapját. (Szegedi, 2012, old.: 200-205)



15. ábra: Porter-féle értéklánc

Forrás:¹⁰

Az értékrendszer magába foglalja a beszállító, a gyártó vállalatok, az értékesítési csatorna és a végső fogyasztó értékláncát. A szállítók a késztermék-előállítóknak továbbítják a nyersanyagokat és alkatrészeket, akik az értéket tovább növelik, majd következő lépcsőn a kereskedők járulnak hozzá a termék vagy szolgáltatás értékének gyarapodásához, míg végül az a végső felhasználóhoz kerül. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 355-359) A hozzáadott érték nem más, mint „nemzetgazdasági szinten a bruttó kibocsátás és a termelő fogyasztás különbsége. Konkrét vállalkozás esetében az árbevétel és a vásárolt áruk vagy szolgáltatások értékének különbsége.”¹¹

Persze a rendszer eredményessége függ attól is, hogy az adott termék mennyire képes megfelelni a végső fogyasztó igényeinek. Az értékteremtő folyamatok integrált rendszere csak akkor valósulhat meg, ha a vállalaton belül mind az egyes funkcionális területek között, mind a lánc szereplői között szoros, hatékony és összehangolt együttműködés jön létre. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 356-360) A vállalatoknak teljesen újfajta kapcsolatokat kell kialakítaniuk egymással ahhoz, hogy vezető piaci pozíciót érhessenek el. „Egy vállalkozás termelékenységé, hatékonysága a vállalkozás által hozzáadott értéktől függ: minél magasabb a cég hozzáadott értéke,

¹⁰http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorom/3_3_strategia_es_tervezes_FHHEFGpXOxuqUFM0.html (olvasva: 2015.11.10.)

¹¹http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd_szotar-speckereso&ska=h (olvasva:2015.11.10.)

annál több felosztható jövedelem keletkezik.”¹²Azok a vállalatok kerülhetnek győztes pozícióba, akik felismerik a vevő és szállítószervezetek közötti kölcsönös függőségi viszonyt és együttműködnek annak érdekében, hogy az adott láncolat a vevőnek a legnagyobb értéket kínálhassa. Ez képezi az ellátásilánc- koncepció alapját. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 359-361)

Az elméleti kialakítás és a gyakorlati példa az Egyesült Államokhoz köthető. A Supply Chain Council a következőképpen fogalmazta meg az ellátási lánc fogalmát: „Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magába foglal, amely a termék előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső fogyasztóig bezárólag. A négy fő folyamat- a tervezés, a beszerzés, a gyártás. a kiszállítás-, amely az ellátási láncot meghatározza, magában foglalja a kereslet-kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártás, az összeszerelést, a készletezést, a rendelés feldolgozást, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítását.” (Szegedi, 2012, old.: 32)

Egy másik megfogalmazás szerint, az ellátási lánc menedzsment fogalma így szól: „Az ellátási lánc-menedzsment olyan tevékenységek sorozata vagy láncolata, amelyek célja a vevők és/vagy piacok sikeres kiszolgálása – más szóval hatékonyabb és eredményesebb működést tesz lehetővé. E célból a vállalaton belüli és a vállalatok közötti láncokat holisztikusan szemléli. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az ellátási láncokat proaktív, átlátható módon, és a különböző vállalati részlegeket átszövő módon szervezzék.”¹³

Az ellátási lánc nem más, mint értékteremtő folyamatok vállalatokon átívelő sorozata, amely a vevők igényeinek kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre. Az elsődleges cél a fogyasztói igények kiszolgálása, ezt kell egyensúlyba hozni a költségekkel és az eszközök megtérülésével. A teljes folyamatot átfogja, a termék vagy szolgáltatás előállításától a végső fogyasztóhoz történő juttatásig. Jellemző a rendszerszemlélet, az összes szereplőt és folyamatot egy egységes rendszerbe integrálja. Együttműködést tekintve, szervezeti határokon ível át. Kooperációt és koordinációt olyan információs rendszereken keresztül valósítja meg, amelyben a tagok addig titkosan kezelt információikat osztják meg.

¹² <http://www.hrportal.hu/hr/a-hozzaadott-ertek-20150504.html> (olvasva: 2015.11.15.)

¹³ <http://logisztika.com/dictionary/ellatasi-lanc-menedzsment/> (olvasva: 2015.11.15.)

3.1. Az ellátási lánc tagjainak együttműködése

Az ellátási lánc versenyképessége annak függvénye, hogyan képesek a lánc tagjai érdekellentéteiket feloldani. „Az ellátási láncokban gyakori a munkafolyamatok megosztása, hiszen a vállalatok felismerték, hogy magasabb lehet az ellátási lánc teljesítménye, ha „mindenki azt teszi, amihez ért”. Ez a vállalatok magkompetenciáikra (core - competences) történő szakosodását, és a feltételi folyamataik kihelyezését eredményezi.”¹⁴ Változatlanul figyelni kell a vállalaton belüli tevékenységekre, emellé azonban belép a vállalatok beszállítói és vevői közötti partnerkapcsolat, illetve a lánc (hálózat) egészének a menedzselési igénye is. A vállalat határok „elmosódásával”, az anyag- információ- és a pénzáramlás zökkenőmentesebbé tételével, és a partnerek közelebb kerülésével. A legnagyobb nehézséget a szervezetek közötti kapcsolatok szervezeti-működtetési rendszerének hatékony kialakítása és működtetése jelenti. A láncok hatékonyságának mérése bonyolult. A mérés azért is nehéz, mert a láncok folyamatosan változnak, igazodnak a piaci változásokhoz. Egyes tagok olyan gazdasági előnyökre tehetnek szert, mint például alacsonyabb készletbefektetés, rövidebb átfutási és rendelésteljesítési idő, gyorsabb megtérülés, alacsonyabb beszerzési és működtetési költségek, magasabb munkahatékonyság, alacsonyabb logisztikai költségek, fogyasztói igények gyorsabb kielégítés. Az elérhető előnyök mellett megemlíteném a költségeket is: amely a koordináció és az ellenőrzésre irányul. A mérés és ellenőrzés funkciójának problémája miatt ez igencsak erőforrás igényes befektetés, de a verseny rászorítja a cégeket az innovációra.

A siker legfőbb zálogának tekinthető, azon szervezeti képesség, amely a folyamatok, az eszközök és a munkaerő komplex kombinálásán és integrációján alapul, s így hoz létre olyan értéket, amely a lánc és az ezt alkotó szereplők versenyelőny-forrása lehet. Ez a képesség hosszabb időszak távlatában alakulhat ki, ami egyben előny, mert más vállalatok ilyen integrált ellátási láncot nem tudnak egyik napról a másikra kialakítani. Másrészt hátrány, mert az adott vállalat életében is hosszú évek szükségesek, míg kialakít ilyen kapcsolatrendszert, tudást,

¹⁴https://kutatas.bme.hu/portal/research_university/struct2/JKL/JKL-P6/JKL-P6-T3(olvasva: 2015.11.12.)

képességeket és bizalmat, amit egy ilyen komplex rendszer megvalósítása feltételez. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 375-388)

Az újonnan alapított és a meglévő cégek között óriási a verseny, gyakran ki kell találniuk, hogyan fogják alkalmazni a legújabb technológiákat, illetve hogyan működnek együtt a riválisok adott szituációkban, pl. egy ellátási láncba integrálódva.¹⁵ A láncok létrehozásának feltétele az áttérés a versenyztetői/versenyzői modellről az együttműködési modellre. Ez a modell bizalmon alapszik, hosszú távú, integrált, kölcsönösen előnyös működést feltételez az érintettek számára. (Szegedi, 2012, old.: 256-260)

A partnerkapcsolatokról elmélkedve meg kell említeni az érzelmi pallérozottság (EQ) növekvő fontosságát, nő a szerepe ugyanis a „puha vonalas” logisztikának. “Az EQ legalább olyan fontos része a műveltségnek, mint a matematikában vagy az olvasásban jártasság.”¹⁶ Míg egy vállalat kemény oldalán áll a finanszírozás, mérés, technológia, tanácsadás, informatika, infrastruktúra, szervezeti struktúra, projektek, a puha oldalon: a bizalom, elkötelezettség, kommunikáció, kreativitás, viselkedés, tudásmenedzsment, érdekellentétek kezelésének képessége, partnerkapcsolatbeli szerepek, jogosultságok tisztázása. Partnerrel szembeni- igények, elvárások tisztázása, kulturális különbségek kezelése, hatalommegosztás, erőviszonyokkal kapcsolatos kérdések kezelése. Ezek a puha vonalas tulajdonságok egyre fontosabbak. „Ahogyan egy termék sem azért lesz megvásárolva, mert az egy termék, hanem azért mert egy feelinget, egy érzést ad. Egy munkahely, vonzerejét is az adja, hogy szerethető, cool hely.” (Küllői, 2015)

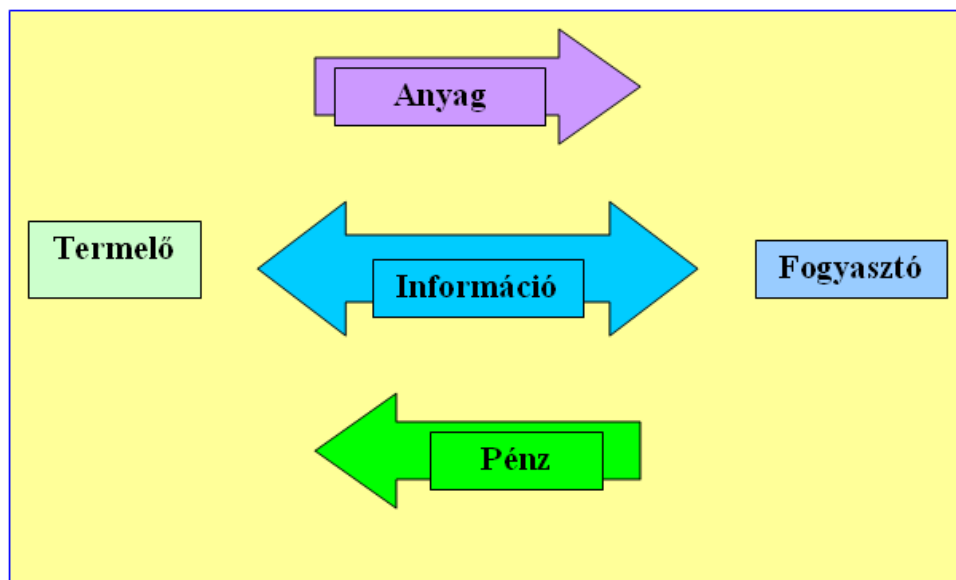
Az ellátási láncok csak stratégiai partnerségben képzelhetőek el. „A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló vállalati összefogásoknak adnak intézményes formát, amelyben az együttműködés során a partnerek megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén- szorosabb tevékenységei integrációjukat.” (Tari, 1998., old.: 363-368) A stratégiai célú vállalati együttműködéseknek a partnerek egymáshoz viszonyulásának alapján- három típusát különböztetjük meg:

¹⁵ <http://www.economist.com/events-conferences/americas/innovation-2016> (olvasva:2015.11.14.)

¹⁶ <http://kajarikbela.hu/erzelmi-intelligencia-fontossaga/> (olvasva:2015.11.15.)

- horizontális: az azonos tevékenységi szektorban működő versenytársak vagy potenciális versenytársak közötti stratégiai együttműködés. Az ilyen cégek közötti megállapodás leggyakrabban a termelést megelőző kutatás-fejlesztésre vagy az ennek eredményeképpen előállított termék közös piacra vitelére vonatkozik.
- vertikális: azok a nem versenytárs vállalatok kötnek szövetséget hosszútávon, melyek szállító-vevő kapcsolatban állnak egymással. A legfontosabb motivációs tényezők közé sorolható, hogy az együttműködéssel csökkenthetőek vagy elkerülhetőek az információs aszimmetria hátrányai, az erőforrás-függőségből adódó problémák, valamint kiküszöbölhetőek az inputokhoz való hozzájutás bizonytalanságai.
- diagonális: azok az eltérő tevékenységi szektorhoz tartozó vállalatok alakítanak ki stratégiai együttműködést, melyek között nincs szállító-vevő kapcsolat. Ennek mozgatórugói vegyesek, a horizontális és vertikális stratégiai szövetségek motivációi a megállapodás céljai szerint ötvöződhetnek. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 377-380)

3.2. Hatékony ellátási lánc technológiai háttere:



16. ábra: Áramlási folyamatok az ellátási láncban

Forrás:¹⁷

¹⁷ http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Az_e-technol%C3%B3gia_hat%C3%A1sa_a_logisztikai_folyamat_szerkezet%C3%A9re (olvasva: 2015.11.20.)

Az ellátási lánc több párhuzamos vagy fordított irányban futó tevékenység és folyamat integrációját jelenti, amint azt a 16. ábra is szemlélteti. Az anyagi folyamatokhoz tartozik a termék vagy a szolgáltatás áramlása a beszállítótól a végső fogyasztóig, valamint a fordított irányú termékáramlás (pl. javítás, újrahasznosítás, hulladékfeldolgozás), az információs folyamatokhoz pedig többek között a rendelésfeladás, -továbbítás, -feldolgozás, míg a pénzügyi folyamatokhoz a számlakiegyenlítés, a számlaforgalom intézése, a hitelnyújtási és fizetési feltételek stb.. A folyamatok túlnyúlnak a vállalat határain, sőt, előfordul, hogy az iparág határain is. Az egész folyamat a természet biológiai körforgásához hasonlítható, hiszen nem áll meg a vevő és a szállítók határainál sem, tovább kell gondolnunk a vevők vevőire és a szállítók szállítóira. Az ellátási lánc-menedzsment megközelítés azt hangsúlyozza, hogy elméleti szempontból a vállalathatárok csupán mesterséges bukkánók az ellátási lánc menti anyag- és információáramlásban, és a végső cél a teljes lánc teljesítményének fokozása. Ezért lényeges feladat a tevékenységek, folyamatok vállalaton belüli és vállalatok közötti oly módon történő integrációja és koordinációja, hogy a folyamatok a vállalatok határain minél simábban lépjenek át. (Schubert, 2007., old.: 1-5)

A rendszer tartópillérei az információmegosztás és a lánc karcsúsítását célzó programok.

1. Az informatika technológiai fejlődésével ez ma már költséghatékonyan megoldható. Mindkét irányú információ megosztása fontos. Elsődleges szerepe van a végső fogyasztói információknak. Az értékesítési pontnál kapott adatok fontos információkat tartalmaznak minden csatornatag számára. Az online adatátvitelnek több előnye is van:
 - Mivel az adatok elektronikus úton jutnak egyik pontból a másikba, ezért nincs szükség ismételt rögzítésre. Egyrészt kisebb az adminisztrációs költség, másrészt kevesebb a hibalehetőség. Megbízhatóbb rendszer, mert zárt adatbázisokban a bizonylatoknak kevés esélye van elkeveredni.
 - Az elektronikus adatcsere bevezetésével párhuzamosan pontosabb cash flow-menedzsment is megvalósulhat. Gyorsabban jutnak el a számlák az adósoknak, rövidebb idő alatt teljesítik tartozásaikat, rövidül a termék forgási ideje.
 - Nagyobb rugalmassággal tud felkészülni a vállalat a változó keresletre

A lánc tagjai a közvetlenül nem kapcsolódó partner számára is információt juttatnak. Az információmegosztás legsikeresebb módja az elektronikus út. A POS-terminálok alkalmazása a kiskereskedők által szerzett primer információk áramlását gyorsítja meg. Amikor a vevő a kasszához lép és fizet, az eladó leolvassa a vonalkódot, és ezzel az eladott áru adatait a számítógépes nyilvántartórendszer automatikusan leolvassa, és visszaküldi azt a nagykereskedőknek, sőt a gyártóvállalatnak is. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 388-398) A gyártó ezáltal minden pillanatban tudja, melyik terméket adták el, online módon értékeli a kereslet változásait, s ennek megfelelően ütemezi a gyártást. Ugyanakkor az információs rendszerekbe (extranet és EDI), illetve azok fejlesztésébe való befektetéseknek rövid a megtérülési ideje. Különösen igaz ez a stratégiai partnerkapcsolat esetében. (Gelei, 2006)

2. Az ellátási lánc karcsúsítását célzó programok azt takarják, ha a gyártó közvetlenül vagy legalábbis kevés közvetítőn keresztül át juttatja el áruját a fogyasztóhoz, akkor nagymértékben lecsökkenti a biztonsági tartalékok miatt felhalmozott felesleges készleteket, mivel pontosan érzékeli a végső keresletet. A karcsú keresleti lánc azonban üzleti szempontból ennél többet jelent: ha az ellátási láncot integráljuk, az így elért szinergiahatás nem csupán a tranzakciós költségeket csökkenti, de a vevő-kiszolgálási színvonalát is megnöveli. (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 385-390)

3.3. Ellátási lánc- menedzsment előnyei és hátrányai, illetve sikerei

Alapesetben a vállalat és a beszállító szorosan együttműködik, amennyiben problémák merülnek fel, azok megoldása közös érdek. A siker kulcsát a tagok közötti együttműködés foka határozza meg. Az ellátási lánc- menedzsment előnyöket jelent a cégek közötti folyamatokban, közös célok alakulnak ki, hatékonyabb költségmenedzsmentet, beszerzési megállapodások eredményesebb kezelését eredményezi.

Az ellátási lánc- menedzsmentnek akadnak hátrányai is. A vezetés és szervezet rugalmatlanná válhat, gyakran a többi lánctag érdekeit figyelmen kívül hagyja, bázisszemléletet okoz, bizalmatlanság merül fel, illetve a partnerek közötti dominancia a vállalati önállóság egy részének feladásával jár. Kiemelhetők olyan sikertényezők, amelyek szem előtt tartása jelentős mértékben befolyásolja az adott csatorna

működésének eredményességét. A láncbéli folyamatok szervezése során a következőket kell szem előtt tartani:

- el kell ismerni az információk elsődleges szerepét
- állandó ellenőrzés kell a folyamatok terv szerinti működéséhez, probléma esetén azonnal be kell avatkozni
- munkatársakat motiválni, képezni kell, annak érdekében, hogy hatékony legyen a csapatmunka és ezáltal az ellátási lánc.
- hosszú távú, nyílt, bizalmon alapuló stratégiai partnerkapcsolatokat kell kialakítani
- stratégiai partnerség esetében szerződésben meg kell határozni az együttműködés módját, jogilag be kell biztosítani saját bizalmas információk „kiadását”, és lehetőleg mérhető elemeket kell rögzíteni, hogy a helyes teljesítés ellenőrzése később ne okozzon nehézséget. (Szegeci, 2012, old.: 200-220)

Mindezek feltétele, hogy a tagok egyéni érdekeiket képesek alárendelni egy általános ellátási láncbéli érdekek, illetve lehetőleg egy rendszerintegrátori funkciót alakítanak ki a láncban.

3.4. A Grundfos ellátási lánc

Kutatásom további részében egy gyártóvállalatra helyezem a hangsúlyt, ezért most az ellátási lánc és termelés kapcsolatáról fektetek le néhány gondolatot. Külön ismertetem a termék (anyag) és információ útját. Pénzáramlásra a továbbiakban nem térek ki részletesen, annak bonyolultabb és a kutatás szempontjából kevésbé lényegessége miatt.

Egy gyártó vállalat esetében alapvető cél a termelési egységköltség alacsony szinten tartása, amit leginkább a gyártási tétel nagyság növelésével lehet elérni. Napjainkban a termékburjánzások korát éljük, a vállalatok minden fogyasztói rétegnek (szegmensnek) sajátos igényeinek kielégítésére törekszik, ezért hoznak létre minél több, termékvariációt és alkalmazzák a termék színességet. Készlet tartási költségek csökkenése okán igyekeznek a pull rendszernek megfelelően termelni. „Abban az esetben beszélhetünk pull-szisztémáról, amikor inkább a fogyasztói igények mérése, és ezen igény jellegű információk visszafelé juttatása váltja ki a

logisztikai rendszer elemeinek különböző mértékű reakcióit.” (Prezenszki-Szegedi, 2003, old.: 304)

Szorosan kapcsolódik az ellátási láncához a vállalat vevőkiszolgálás stratégiája. A termékhelyettesíthetőség, a piac szolgáltatások szerinti szegmentálása, az értékesítési/kereskedelmi részlegének pontos, naprakész információkkal kell rendelkeznie a logisztikai rendszer teljesítőképességéről.

Ezt a Grundfos egy integrált rendszerben igyekszik megvalósítani. A teljes globális szervezet ellátási láncát tekintve a következő áramlási folyamatok játszódnak le.

Termékáramlás: A termékáramlás útját a 17. ábra vázolja fel. A beszállítóktól érkező különböző alapanyagok (műanyagok, öntvények, huzalok, stb.) beérkeznek a gyárakba. Ott az előzetesen kreált cikkszámoknak megfelelően legyártják az adott félkész és késztermékeket. Ha szükséges az alapanyagokat megmunkálják, összeszerelik, típusoktól függően akár festik, és speciális réteggel vonják be. Példaként megemlíthető a szennyvíz szivattyúkat egy ellenálló réteggel vonják be, ami megakadályozza a biomaszra kártékony hatását a szivattyúra, növelve annak élettartalmát. A kész szivattyúkat az adott típusnak megfelelő tesztpadon tesztelik. Ha a szivattyú minősége megfelel az előírásoknak, akkor a csomagolás után a térség elosztó központjába kerülnek. Onnan az értékesített terméket nem szállítják fizikailag az értékesítő vállalathoz, azt közvetlenül a vevőhöz szállítják ki. Tehát, a fizikai áramlásban nem vesz részt az értékesítő vállalat, csak az információ és pénzáramlásban. A sikeres értékesítés esetén a terméket a vevőhöz szállítják, a paritás szerződésfüggő. A vevők lehetnek nagykereskedők, és kiskereskedők. Nagykereskedők tovább értékesítik valamilyen csatornán keresztül a termékeket, ez a gyakoribb, ritka, hogy a végfelhasználó közvetlen Grundfos értékesítő vállalattól szerzi be a kiválasztott terméket. Kiskereskedők, helyi forgalmazók:

- Bartók Épületgépészet,
- Megatherme,
- Xénia,
- Magna3,
- Szemtech,

- Geofém Kft,
- Valasek szivattyútechnika Kft,
- Hungaro Hydro Plusz Kft.¹⁸



17. ábra: Az ellátási lánc szereplői (anyagáramlási folyamat)

Forrás: saját készítésű, céges információk alapján

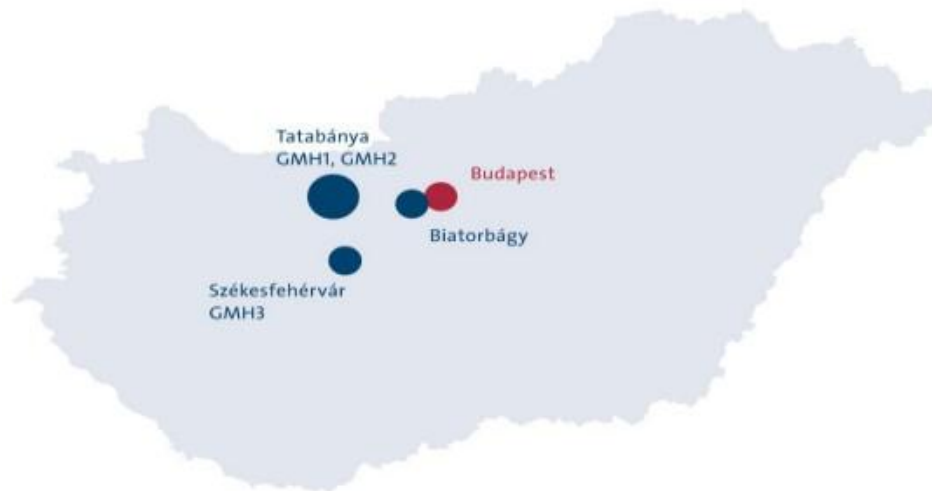
Információáramlás: Az anyagáramlási folyamatokkal ellenkező irányban halad az információ. A vevő-, felveszi a kapcsolatot az országában lévő értékesítő vállalattal. Aki információs rendszeren keresztül felveszi a kapcsolatot a regionális elosztó központtal. Az elosztó központ a gyárhoz fordul, ha nem tudja kiszolgálni a vevői kérést, akkor a gyárnak le kell gyártania az adott terméket. Ha kiszolgálta, akkor elküldi melyik készletre gyártott termékből történt fogyás. A gyár visszajelez a beszállítóinak milyen alapanyagokból mikorra van szüksége.

3.4.1. A magyarországi egység az ellátási láncban

A magyarországi egység, mint ahogyan a többi országban lévők is több vállalatból tevődik össze. Magyarországi egységeket a 18. ábra mutatja földrajzi elhelyezkedésük szerint, a gyártóvállalatok Székesfehérváron és Tatabányán találhatóak. Ezekben a vállalatokban termelt késztermékeket az elosztó központba szállítják, ami Biatorbágyon található. A félkész termékeket további felhasználásra

¹⁸ <http://hu.grundfos.com/how-to-buy-v3.html> (olvasva: 2015.11.18.)

másik gyárba is szállíthatják. Ilyen termékáramlás hozható fel például, hogy a motorgyártó üzemben készülő motorokat építik be az összeszerelő üzemben, vagy, az egyik székesfehérvári üzem látja el kábelekkel a tatabányai gyárakat. Innen a fizikai árut közvetlen a vevőkhöz szállítják majd. De az információáramlás útjának következő állomása a Törökbálinton található értékesítő vállalat. Míg a gyártó vállalatokból országonként több is van, addig elosztó központ régióként, értékesítő vállalat pedig országonként egy található.



18. ábra: Lánctagok földrajzi elhelyezkedése

Forrás: belső anyagok

Az ellátási lánc bal oldalán, ahol a beszállítók helyezkednek el, nem Grundfos vállalatcsoportok alkotják (leszámítva egy különleges helyzetet: 4 gyár különleges vevő-beszállító viszonya (pl. kábelek, motor)). Itt kap szerepet a külső partnerekkel való viszony az ellátási láncban. Tulajdonképpen a lánc két végén állnak külső partnerek, a gyártóvállalat, az elosztó központok, az értékesítő cégek mind Grundfos nevet viselnek, természetesen ezek is partnerkapcsolatnak tekinthetőek, de egy olyan különleges viszony az övék, ahol nem a klasszikus folyamatok mennek végbe pénzáramlás szempontjából, de ez utóbbival specialitása okán nem foglalkozom. A beszállítók általában Távol-keleti és európai vállalatok. Külső partnerre példaként hozható fel a Siemens, ami egyes termékekhez szállít motorokat.

3.5. Változások

Az alábbiakban, nagyban támaszkodom a szakmai interjú során elhangzottakra. Amint a fenntarthatósági fejezetben is írtam, 2014/15-ben történt egy szervezeti átalakítás, amely sok és folyamatos változást hoz a cég életébe. Ha

megfigyeljük az alábbi pontok teljesülésének előzménye, az ellátási lánc változtatása, rövidítése.

1. A speciális egyedi vevői igényeket is ki tudják szolgálni a hatékony sorozatgyártás mellett.
2. El kell választani a feladatokat – a „mai kiszállítást” eredményező feladatok elhatárolása a különböző projektfeladatoktól. Ez utóbbi a „holnapot”, a jövőt jelenti és ezt a fontos feladatot is speciálisan erre létrehozott munkatársi csoportok végzik.
3. A flexibilitás meghatározása. Fontos az erőforrások jobb elosztása, a változó igényeknek való megfelelés, a kiszállítási teljesítményt és költségeket szem előtt tartva.

3.5.1. Vevő kiszolgálási színvonal fejlesztése: FFC–Flexible Fulfillment Centre

Ezzel a fejezettel elérkeztünk a kutatótevékenységemhez. Annak érdekében, hogy eleget tudjanak tenni a fenn meghatározott változások egyes pontjainak olyan rendszer kerül bevezetésre, amely megváltoztatja az ellátási láncot, a CRM osztály munkáját, a termék, információáramlás útját is. Ez a rendszer a Flexible Fulfillment Centre (továbbiakban: FFC).

Az FFC projekt gyakornoki időm után indul el, így konkrét tény adatok még nem állnak birtokomban a szakdolgozat készítésekor, ezért becsült adatokat fogok felsorakoztatni és valószínűsített események bekövetkezését írom le a következőekben, az FFC rendszer bevezetésével kapcsolatban. Amint a dolgozat címében is szerepel, két területet vizsgáltam meg, a CRM osztály jelentőségét és az ellátási lánc fejlesztését. Ezt a két területet köti össze az FFC projekt.

2015 májusában indult egy projekt ötlet, aminek elsődleges célja, hogy a szolgáltatás minőségét, a vevő-kiszolgálási szintet növeljék. A megvalósítás érdekében, a célrendszer alkotóelemei közül, ami a 19. ábrán jelenik meg, (idő, költség, minőség) az idő és költségek nem kapnak akkora jelentőséget. Mivel az elsődleges cél a minőségi szolgáltatás kialakítása, ezért a prioritásban csak ezután következik az, hogy ez mekkora költséggel jár és mindez mennyi időt vesz igénybe. Ebben a projektben nem egy rövidtávú megoldást lát a cég, hanem egy teljes koncepció váltás előfutárát. A szakmai gyakorlatom során elindítottak egy tesztet, ami azt jelenti, hogy nem az egész vállalatcsoport vesz részt benne. A gyárak közül a

magyarországi gyárak, míg az értékesítő egységek közül a német, az osztrák, a svájci, és az olasz cégek vesznek részt.

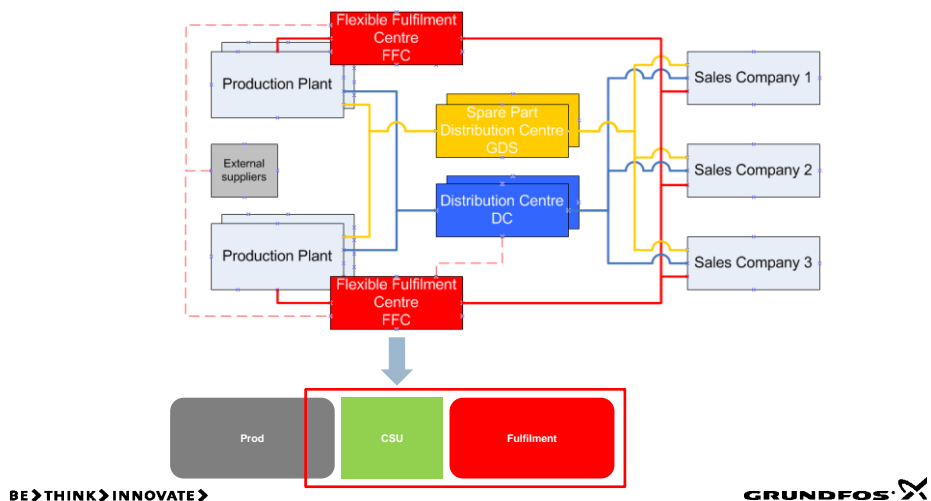
FFC célrendszer



19. ábra: FFC projekt célrendszer
Forrás: saját készítésű ábra, céges adatok alapján

A projekthez fontos megértenünk az áramlási folyamatokat az ellátási láncban. A továbbiakban több szereplő szempontjából részletezem milyen változásokat hoz az FFC.

Flexible Fulfilment Centre - FFC



20. ábra: FFC áramlási folyamatai
Forrás: céges belső anyagok

A 20. ábrán, megjelennek az értékesítőcégek (Sales Company), az elosztó központok (DC), a gyárak (Production Plant) és egy különleges szervezet (Spare part DC), amin keresztül rendelődnek a szervizszolgáltatások, alkatrészek, javítókészletek, továbbá szaggatott vonallal a külső beszállítók (External suppliers). Ennek az ábrának a segítségével mutatom be az FFC-t megelőző rendszert, mert ugyanezeket a szereplőket tartalmazta az áramlási folyamatokban. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a készletre gyártott termékeknél és a megrendelésre gyártott termékeknél egyformán zajlott le az áramlás.

A vevő felől nézve a rendelésáramlást, a vevő felkeresi az országában lévő értékesítő céget. Lead ott egy rendelést, ami befutott az elosztó központba, onnan a gyárba, hogy az adott termékeket kell legyártania. Az áru útja is követte ezt a vonalat, a gyárból a késztermékeket átszállították az elosztó központba, onnan rögtön a vevőhöz (hiszen az értékesítő vállalathoz szállítani és onnan a vevőhöz fölösleges lett volna). Az FFC változásokat hoz a szereplők számára. A leadott rendelés alapján az elosztó központ megrendeli a gyártótól az egyedi terméket. A vevő ugyanúgy az értékesítő céggel veszi fel a kapcsolatot. Az értékesítő cég szempontjából történő változásokat tekintve, a befutott rendelés nem mindegy, hogy megrendelésre gyártandó, vagy egy készletre gyártott termékre szól, kettéválik az eddigi rendszer. A készletre gyártott megrendelés befut az elosztó központba és onnan meg is történik annak kielégítése. A megrendelésre gyártott termék rendelését pedig közvetlenül, direkt módon a gyártóvállalatnak továbbítja az értékesítő cég.

A gyár szempontjából ez egyfajta vevő közeli működést feltételez. Képesek lesznek rendeléseket priorizálni, hiszen azelőtt minden rendelés az elosztó központból futott be, így nem tudták a gyárban melyik a készletre gyártandó és melyik a megrendelésre (vevőnek) gyártandó termék. De így ha az értékesítő cégtől kapnak rendelést, tudják, hogy egy olyan vevő áll a rendelés mögött, akinek valamilyen okból fogva nagy szüksége van az adott szivattyúra és így a gyártás prioritásában előrébb kerül a megrendelése. Szintén változás, hogy az értékesítési cégtől jött megrendeléseket, amik mögött vevők állnak azt a gyártás után a gyárból közvetlenül a vevőhöz ki is szállítják. Míg az elosztó központból befutott megrendelések mind polcra készülnek, így a gyártási prioritásban hátrébb kerülnek. A gyártás után, ugyanúgy az elosztó központba történik a kiszállításuk.

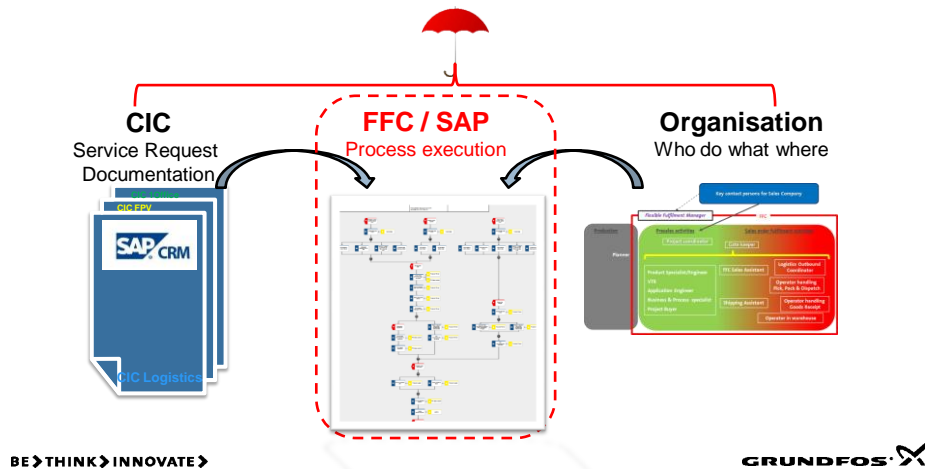
Előnyök a bevezetés után, a megrendelések tekintetében óriási változás történik. Számos előny lép fel a projektben résztvevő vállalatok számára. Ilyen előnyök bekövetkezése várható:

- átláthatóbb az ellátási lánc, a lánctagok könnyebben működnek együtt, jobb partnerkapcsolat kiépítése, a munkaeloszlás is kedvező az egyes egységekre nézve.
- a gyár az ajánlatadás szakaszában: hamarabb adnak ajánlatot (vevőirányú kommunikáció), ha változtatni kell rajta, hamarabb történik meg a testreszabás (két irányú kommunikáció), így a kereslet megteremtheti kínálatát, idő takarékosabb megoldások
- A rendelés fázisában: hamarabb visszaigazolják a megrendelést, rövidebb és pontosabb lesz egy rendelés átfutási ideje.
- Gyártási fázisban: valamilyen komplikáció, probléma felmerülése esetén gyorsabban le tudják kommunikálni és korrigálni azt, hatékonyabb lesz a termelés
- Kiszállítás: Direkt kapcsolatban lesz a gyár és a vevő, ez nem jellemző, hiszen a lánc két végén állnak.

3.5.2. A rendszer technológiai háttere

A kommunikáció a gyártóvállalat és az értékesítő vállalat között az egyik legnépszerűbb ERP, vállalatirányítási rendszeren SAP-n és egy CIC nevű rendszeren keresztül zajlik. Az SAP-n keresztül beérkezett rendelések teljesen új jelrendszerekkel lesznek ellátva. Ettől is nagyobb hatékonyságot várnak a rendszer használói, hiszen így lehetséges lesz időzíteni, időben beosztani a rendelések feldolgozását. 2 fajta prioritási kód lesz bevezetve, az egyik a sürgős (emergency). Azok a megrendelések lesznek így jelölve, amelyeknek nagyon rövid a teljesítési idejük, vagy akár már le is járt. A másik a (precision) ahol a pontosság a lényeg. Azokat a megrendeléseket értik ez alatt, ahol pont aznap kell odaérnie az adott szállítmánynak. Ennek megvalósulása úgy történik, hogy a rendelés felvételénél a rendszerben (SAP) a rendelést felvevő alkalmazott beállítja milyen típusú a megrendelés, ezt a gyártóvállalatnál automatikusan látja az eset kezelője, sőt azt is be tudják állítani, hogy a gyártósoron is megjelenjen a prioritása az ügynek.

Main FFC elements



21. ábra: Információs rendszerek, dokumentáció
Forrás: céges belső anyagok

Ahogy a 21. ábra is mutatja, egy másik információs rendszert (CIC) is alkalmaznak a jövőben. Ettől azt várják, hogy a különböző igények (ajánlatkérések, megrendelések, visszaküldendő áruk, problémás ügyek) dokumentálhatóak lesznek, ezáltal válnak az esetek átláthatóbbá és követhetőbbé. Eddig egy közös e-mail-boxba érkeztek az igények. Ezeknek az e-maileknek nem volt kapcsolata az SAP-val, viszont a CIC-ben minden esetben lesz egy ügyszáma és kapcsolata a vállalatirányítási rendszerrel. Így a hatékonyság mérhetővé válik, mennyi időt is vesz igénybe egy eset, továbbá a hiányzó dokumentációk problémáját is megoldja az új rendszer technológiai háttere.

A folyamat elemzése során, többnyire az előnyökre igyekeztem helyezni a hangsúlyt. Az objektivitás kedvéért felvetem az általam felfedezett nehézségeket, melyek a projekt működésekor problémát okozhatnak. Az első ilyen tényező a lehet az összehangolás. Értem ezalatt, a dokumentációt tartalmazó CIC rendszer és SAP kapcsolatát. Egy ügyszám ténylegesen csak egy ügyet takarjon mindkét rendszerben, különben óriási követhetetlen információ halmaz keletkezik, amit aztán „dekódolni” időigényes, és nem könnyű feladat. Egy másik felvetésem a felelősség kérdése, ki lesz az (gyártó vállalat, értékesítő cég), aki meghatározza, egyes esetekben hogyan járjanak el. Illetve a vezetőség kérdése vetődött fel, mint probléma. Melyik esetben melyik menedzsment fogja meghozni a főbb, végső döntéseket. Ugyanis ezen technikai megoldások ezeket a kérdéseket nem taglalják.

A projektben megjelenő alkalmazottakat illetően, különböző területeken foglalkoztatottakat von be a feladatok elvégzésére. A gyártóvállalat által biztosított humán erőforrás: termelés részről a tervezőket, a CRM osztály részletezésénél említett mérnöki és front-line csapatot, továbbá elképzelések szerint a raktári munkások egy részét, főleg a kamionok áruátvételének prioritizálása érdekében. Meg kell említeni még egy kiemelt szereplőt: a „gate keeper”-t, aki szétosztja majd az eseteket a többi résztvevő között.

Példaként: beérkezik egy megrendelés egy szivattyúra, amit még sosem gyártottak le a magyarországi gyárban. Azt a mérnöki csapatnak előbb létre kell hoznia a rendszerben, hogy a gyártósoron le tudják gyártani. A beérkezett igényeket, feladatokat a „gate keeper” osztja szét a kompetens alkalmazottak között.

Javasolnék egy Flexible Fulfillment Manager pozíciót, feladatkört, aki koordinálja magát az FFC projekt megvalósulását a magyarországi gyárakban, ezzel talán a problémák egy részét ki lehetne küszöbölni, ha lenne egy felelős vezető, akinek hatásköre átível a külföldi értékesítő vállalaton és a gyártóvállalaton.

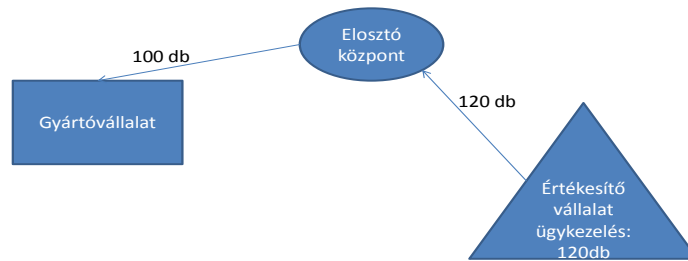
Az új rendszer ad néhány plusz feladatot az alkalmazottak számára: Amíg az FFC előtt az értékesítő vállalatok a helyi elosztó központtal tárgyaltak a megrendelésre gyártott következőekről, most a Front-line csapattal fognak:

- az express szállítások árajánlatáról
- express szolgáltatások kéréséről
- tárgyalnak a szállítási határidőkről (halasztásokról, hitel és szállítási számlázások)
- egyeztetnek a vevőnek nyújtott speciális szolgáltatásokról (pl. milyen szállító eszköz)
- rossz szállítású áruk megvitatása
- visszaküldött áruk

3.5.3.FFC hatékonyságának becslése

Az ügyek számában nem számítanak változásra. A rendszer sikerességét az ügykezelések számának csökkenése fogja megerősíteni. A 22. ábra mutatja, az ügykezelések számát FFC előtt.

Becsült siker 1.

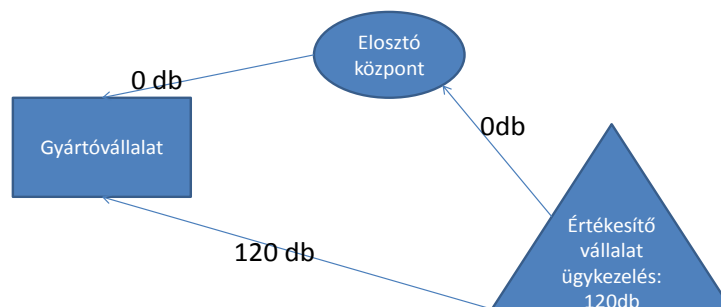


22. ábra: Becsült siker1.

Forrás: saját készítés

Míg a beérkező ügyszámok kb. 120 db/nap ezeket az eseteket kezelik az értékesítő vállalatnál, az elosztó központban és az esetek kb. 80 százalékát a gyártó vállalatnál. Számításba véve, hogy a rendszer bevezetése után milyen lesz az információáramlás, a 23. ábra mutatja meg, hogyan fog változni az ügykezelések száma.

Becsült siker 2.



23. ábra: Becsült siker 2.

Forrás: saját készítés

Ahogy a két ábrát nézzük, megállapíthatjuk, hogy becsléseim szerint 30 százalékkal csökkeni fog az ügyfélkezelések száma. Ez a vevők számára növeli a szolgáltatás színvonalát, míg Grundfosnak költségcsökkenést jelent. Jósolhatnák ezzel nagyobb nyereséget a cég számára, de a bevétel növekedése, függ a piaci helyzettől,

értékesítéstől, nem csak a költségek csökkentésétől. Amivel még sikert szavazok a projektnek, hogy eddig a válaszadási idő ajánlatokra 4 nap volt, ez a felére csökken, míg a megrendelésekre 3 nap volt és szintén 2 napra redukálódik.

FFC elosztó központokra gyakorolt hatása, hogy kevesebb rendeléssort kell majd teljesítenie, tehát kevesebb megrendelése lesz, kisebbé válik az éves volumen, ami átmegy rajta. Mivel az ügykezelések jó része, a gyárakba kerül, és azoknak a megrendelésre gyártott esetei onnan lesznek közvetlenül a vevőkhöz kiszállítva, az éves rendelések 10-15 százalékát nem az elosztó központból fogják kiszállítani. Ezért az adminisztrációs és szállítási költségei csökkenni fognak az elosztó központoknak. Ez a tény vezetett el a következő javaslatomhoz. Európában 5 elosztó központ működik. Javaslatom, ha az FFC projekt sikeresnek bizonyul a teszt üzemmódban és „átmásolják” azt globális vállalati szintre, felmerül a kérdés, hogy kell-e mind az 5 elosztó központnak működnie. Lehetne ez egy költségcsökkentés a Grundfos számára. Mivel a közvetlen szállítással mindegyik veszíteni fog volumenéből ezért össze lehetne vonni egyes elosztó központokat a hatékonyabb működés érdekében.

Az FFC projekt sikerességének kritériumai:

Az alábbi táblázat foglalja össze a projekt sikerének kulcsát, azokhoz kapcsolt célokat és az ellenőrzésük (mérés) módját.




Kritérium	Mérés módja	Cél
Szállítási határidő	Havi átlagos szállítási határidő	Csökkenjen 2 nappal a szállítási idő
Ügykezelés száma	Ügyek havi csökkenése	Éves 30%-os csökkenés
Szolgáltatás színvonal	Időben teljesített esetkezelés (CIC-ből)	Nő, 20%-kal
„Tökéletes rendelés” megvalósítása¹⁹	SAP egyik moduljából (Business Warehouse)	95% legyen a „tökéletes rendelés”

1. táblázat: FFC kritériumai
Forrás: saját készítés, céges adatok alapján

Az FFC projekt támogatja az új vállalati stratégia (Strategy 2020) elemeit.

¹⁹ *a tökéletes rendelés megvalósítása: a vevő megrendel egy terméket adott napra, arra a napra vissza is tudják igazolni neki (tehát le lesz gyártva időben) és még ki is tudják szállítani neki a kívánt időpontra.

Support the new Group strategy

- 
 - **Supply Chain**
 - Simplified supply chain → *Direct order entry and direct delivery for MTOs*
 - Clear visibility of special attention orders end-to end → *Enable identification (complex, emergency, precision, project) in both order handling & delivery area*
- 
 - **Customer & collaboration**
 - Customer centricity by better service → *Direct order entry enables to provide more efficient sales support*
 - Communication → *Single point of contact via CRM-CIC*
- 
 - **Founding the Journey**
 - Reduce cost /optimize spend → *Total Logistics cost reduction*
 - Transparency in performance management measurement → *Special attention order utilization and perfect order measurement*

Background for new distribution strategy

BE>THINK>INNOVATE>

GRUNDFOS

24. ábra: Vállalati stratégiát támogató projekt Forrás: vállalati belső anyagok

Azokat az elemeket emelném ki a 24. ábra segítségével, amelyeket támogatja az FFC. Ilyen az ellátási lánc, amellyel kapcsolatban megvalósítja a direkt rendeléseket, a közvetlen szállítást, mindezt középtávú költségvetési célokkal. Tisztává, átláthatóvá válnak a speciális figyelmet igénylő rendelések a végfelhasználók és a gyártók számára. Azonosíthatóak (komplex, sürgősségi, precíziós, projekt) a megbízás kezelőjének és a szállítás területén is. Ügyfél és együttműködés területen, a direkt rendelések lehetővé teszik, az ügyfélközpontúság magasabb szintjét, hatékonyabb lesz az értékestés. Kommunikáció tekintetében, egyetlen ponton megy keresztül az információ, így nyomon követhető, mindkét fél számára. Ami az anyagiakat illeti, cél a költségek csökkentése, optimalizálni a kiadásokat. Ehhez járul hozzá az FFC a teljes logisztikai költség csökkentése. Áttekinthetőség a teljesítmény mérésében, ugyanis mérhetőek a tökéletes rendelések és a speciális figyelmet fordítanak a kapacitás kihasználtságra is.

3.6. Javaslataim

Amíg a szakdolgozatom készítéséhez kutattam adatokat, megírtam összefüggéseket, folyamatokat, felmerültek új ötletek. Most ezeket szeretném összegezni.

Amint írtam a vevők elégedettségének további növelése című fejezetben, létezik egy internetes felület, a Customer Portal, de ez a felület csak az értékesítő cégek számára (belső vevőknek) érhető el. A javaslatom az, hogy kellene egy

interneten elérhető portal a külső vevők (nagykereskedők, kiskereskedők, végfelhasználók, akik az értékesítőn keresztül rendelnek) számára is. Így felgyorsulna az információáramlás, növekedhetne a vevői elégedettség. Ez a gyártóvállalatnak is előnyös megoldás lenne, a vevő le tudná ellenőrizni, mikorra tudja beszerezni a kívánt terméket, ezáltal tovább csökkenne az ügykezelések száma, ami hosszabb távon költség csökkenést vonna maga után.

Egy másik újító javaslatomat az inspirálta, hogy a cégközi folyamatok EDI-n keresztül zajlanak. Felmerült, hogy a vevő kiszolgálási színvonal növelése érdekében a megbízható és rendszeres külső vevőkkel EDI kapcsolatot alakíthatna ki a gyártóvállalat, így a rendelés visszaigazolások idejének csökkenésével valósítaná meg az „elégedett vevő, boldog vevő” koncepciót.

A front-line csapat feladatai között említettem meg a visszáruk kezelésének módját. A szakmai gyakorlatom során rendszeres feladatomb volt, ezeknek az eseteknek a kezelése. Így fogalmazódott meg, hogy célszerű lenne létrehozni a vevők számára elérhető adatbázist, amely az eredeti csomagolásban visszaküldött termékeket tartalmazná. Ugyanis ezeket a gyártóvállalat tovább értékesíti általában, vagy a felhasználható alkatrészeket kiserelik és hasznosítják egy másik termékbe való beépítés során. A vevők sürgős esetben hamarabb találnának megoldást (terméket) a problémájukra. A gyártóvállalat pedig kedvezményesen értékesíthetné az adott termékeket, mivel az számára is előnyös, ha nem kell szétszereltetnie a készterméket, így spórolhatna az időn és a munkaerőn.

Egy cégközi újító javaslatom is van, amely a gyártó vállalatnak biztosítana előnyöket, közvetve pedig a vevők számára is gyorsítaná a testreszabás folyamatát. Az értékesítő vállalat kifelé (vevők felé) irányuló ajánlataiba tekinthetne bele a gyártóvállalat, ezáltal tájékozódhatna a piac igényeiről. Készíthetnének elemzéseket, amikből következtethetnek a jövő tendenciáira. Egy ilyen példa, pár évvel ezelőtt az alacsony energiafelhasználású szivattyúkra volt a legnagyobb kereslet. Előtte a nagyobb méretű szivattyúkat keresték a vevők, most pedig az adatok alapján kisebb méretű szivattyúk után érdeklődnek. Ha ezeknek a tényeknek a gyár már az ajánlatok kiadásakor birtokában van, akkor hatékonyan fel tudnak készülni a várható termelés alakulására.

Összegzés

Dolgozatom céljával a folyamatos fejlődés szükségességét, a vevői kapcsolatok megfelelő kezelését, illetve az ellátási lánc fejlesztésével kapcsolatos előnyök, kifejezetten a vevő kiszolgálási színvonal növekedését vizsgáltam. Az alapfeltevésem, hogy a vállalati sikerhez vezető út egyik legfontosabb alapköve a megfelelő ügyfélkapcsolat menedzsment. Megállapítható, hogy a partnerkapcsolatok egyre fontosabbak lesznek a vállalkozói folyamatoknál. A vevők részéről, növekvő igény mutatkozik a kapcsolattartás magas szintű minőségére, a megerősítésére és a szolgáltatások magas szinten kivitelezett minőségére. Ha ezt egy vállalat képes biztosítani, ebben mérhető annak üzleti sikere, ez lesz eredményes működésének alappillére. Dolgozatom során bemutattam, ezekhez a trendekhez a Grundfos hogyan alkalmazkodott. A kutatás során primer és szekunder módszereket is alkalmaztam. Az ügyfélkapcsolattal foglalkozó menedzserrel folytatott szakmai interjú során betekintést nyertem a GMH fejlesztési folyamataiba. A vevő kiszolgálási színvonal emelését célzó projektbe, mely meghatározó eleme lehet a vállalat stratégiájának a jövőben. Szakdolgozat gyakorlati részében bemutattam, milyen a vevő kiszolgálási színvonal növelését célzó, ellátási lánc fejlesztésére irányuló projekt előkészítése. Ez a projekt a hatékonyság növelése érdekében az információ és az anyagáramlás útját fogja lerövidíteni a közeljövőben. Mivel konkrét adatok még nem álltak minden esetben rendelkezésre ezért a projekt becsült sikerének kulcsait foglaltam össze. Majd a gyakorlati tapasztalataimat felhasználva javaslatokat tettem kisebb-nagyobb változásokra a szervezet életében, a vevő-kiszolgálási színvonalat illetve a költségcsökkentést helyezve a középpontba. A 21. században a legnagyobb versenyelőnyt a modern CRM megoldások adják. Széles területet átfogó téma az ügyfélkezelés és a vevői elégedettség, ezért nem volt könnyű átfogó képet adni róla. Igyekeztem egy működő vállalat példáján keresztül bemutatni ezen tényezők gyakorlati működését.

Mellékletek

Hafner Gáborral készített szakmai interjú kérdései:

A beszélgetésről a partner beleegyezésével jegyzeteket készítettem. Az általam feltett kérdések mellett, a beszélgetést hagytam a saját medrében folyni, hogy a lehető legjobban, legstrukturáltabban tudja Gábor bemutatni az osztálya működését.

- Mi a jelenlegi foglalkozása, milyen területen dolgozik?
- Mióta van kapcsolatban az ügyfélkezeléssel a Grundfos cégcsoporton belül?
- Hogyan született meg a döntés a CRM osztály létrehozásáról, illetve ennek milyen előzményei voltak?
- Hogyan működik a CRM osztály, mi a kapcsolattartás menete?
- Milyen az osztály struktúrája, hogyan osztják fel a feladatokat?
- Van-e bármilyen extra, különleges szolgáltatása Grundfos Magyarország Gyártó Kft-nek? Ha igen, melyek ezek?
- Ön szerint teljesen kiforrott mára ennek az osztálynak a működése?
- Hogyan látja CRM jövőjét a Grundfos cégcsoporton belül?
- Milyen a cég ellátási láncának felépítése, mi a résztvevők szerepe?
- Grundfos ellátási láncában milyen változások lesznek a közeljövőben?
- Mikor indult el az FFC projekt?
- Milyen változásokat hozott az osztály életében?
- Mi az osztályon dolgozók szerepe az új rendszerben, milyen változásokat hoz a mindennapi munkájukban?
- Milyen technológiai háttere lesz ennek az új disztribúciós stratégiának?
- Hogyan illeszkedik bele az FFC projekt a cég stratégiájába?

Irodalomjegyzék

Szakkönyvek

1. Arany, F. (2003): *CRM –ügyfélszolgálati menedzsment*. Budapest: Management Kiadó.
2. Carlzon, J. (1985): *Riv pyramiderna*. Stockholm : Albert Bonniers Förlag AB.
3. Hetesi, E. (2002): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. Szeged: JATEPress.
4. Hetesi-Veres. (2013): *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
5. Kovács, T. (2009): *Az ügyfélkezelés művészete*. Budapest: Gasztrotrop Kft.
6. Little, E. M. (2005): *Kapcsolati marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
7. Majoros, P. (1999): *Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
8. Payne, A. (2007): *CRM kézikönyv, Ügyfélkapcsolat felsőfokon*. Budapest: HVG Kiadó Zrt. .
9. Prezenszki, J.-Szegedi, Z. (2003): *Logisztika menedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
10. Szegedi, Z. (2012): *Ellátási lánc- menedzsment*. Budapest : Kossuth Kiadó Zrt. .

Újságcikkek

11. Búdy, L. (2001.): *CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban: Marketing & Menedzsment*, 35. évf., 2001/1. szám, old: 26.
12. Gronroos. (1997): *From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing: Management Decisions*, 29. évf., 1997/4. szám, old.: 322-339.
13. Keleti, K. (2002.): *Az ügyfélkapcsolatok – az üzleti élet nagy tartalékai: CEO Magazin*, 2002/2. szám, old.: 36-39.
14. Ismeretlen (2014.): *Szervezeti változások: G-Magazin*, 2014/6. szám, old.: 24-27.
15. Tari, E. (1998.): *Vállalati stratégiai szövetségek: Közgazdasági Szemle, XLIII. évf.*, 1998/5. szám, old.: 363-368.
16. Tóth, A. M. (2003): *Alkalmazások kicsiknek és nagyoknak: Computerworld*, 2003/38. szám, old.: 41-45.

17. Tóth, M. K. (2000): *CRM – ügyfélkapcsolatok kezelése*. Byte Magyarország, 2000/8. szám, old.: 66-72.

Egyéb

18. Gelei, A. (2006): Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban, műhelytanulmány.
19. Hafner, G. (2015.): CRM osztály és ellátási lánc fejlesztés GMH-nál.
20. Horváth, A. (2001): A Logisztika és a vevői elégedettség kapcsolata. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
21. Küllői, P. (2015).
22. Mester, C. (2001): Mit nyújt egy vállalat ügyfeleinek avagy az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelése, Szakdolgozat, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
23. Mester, C. (2007): A CRM hatalma avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
24. Schubert, A. (2007.): Az ellátási lánc információs folyamatai, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
25. Sziklai, K. (2015): Belső vevői kapcsolatok kezelése, fejlődése a Grundfos cégcsoporton belül, Szakdolgozat, Zsigmond Király Főiskola
26. Török, L. (2015.): Szivattyúpiaci helyzet. 2015.augusztus 10. Konferencia-előadás, Tatabánya

Internet

27. <http://insite.grundfos.com>
28. http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd_szotar-speckereso&ska=h
29. http://zeus.nyf.hu/~jmgt/letolt/log_rendsz/berszerzes_logikaja.pdf
30. <http://hu.grundfos.com/products.html>
31. <http://www.rtg.hu/csr-bovebben.php>
32. https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldalal.pdf
33. <http://amk.uni-obuda.hu/index.php/felvetelizoknek/39-felvetelizoknek/246-dualis-kepzes>

34. https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldal.pdf
35. https://hu.grundfos.com/content/dam/GMH/Brochures/Grundfos_2010-11_HUN_egyoldal.pdf
36. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scom/3_3_strategia_es_tervezes_FHHEFGpXOxuqUFM0.html
37. http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd_szotar-speckereso&ska=h
38. <http://www.hrportal.hu/hr/a-hozzaadott-ertek-20150504.html>
39. <http://logisztika.com/dictionary/ellatasi-lanc-menedzsment/>
40. https://kutatas.bme.hu/portal/research_university/struct2/JKL/JKL-P6/JKL-P6-T3
41. <http://www.economist.com/events-conferences/americas/innovation-2016>
42. <http://kajarikbela.hu/erzelmi-intelligencia-fontossaga/>
43. http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Az_e-technol%C3%B3gia_hat%C3%A1sa_a_logisztikai_folyamat_szerkezet%C3%A9re
44. <http://hu.grundfos.com/how-to-buy-v3.html>