

Szakirodalom:

1. H.Götenboth: Kennzahlen - der Unternehmenserfolg aktiv steuern. (REFA-Bodensee-Forum) FB/IE 49 (2000) 3 pp.146-149
2. F.Lundberg: The Supply Value Chain and Benchmarking PaperAge 2001 July/August, fred.lundberg@mtmb-online-com
3. W.Simon: Die Reform der DIN EN ISO 9000ff. FB/IE 49 (2000) 4, pp.178-181
4. E.Tiemeyer: Werkzeuge zur Geschäftsoptimierung FB/IE 49 (2000) 3 pp 99-110
5. H.F.Binner: Durchsetzen einer umfassenden Unternehmensqualität. Planung +Produktion 49 (2001) 5 pp.5-10
6. Durchgängige Prozessmanagement-Strategien und Werkzeuge für den Geschäftserfolg (REFA-Kongress Arbeitsorganisation Berlin 2001 17 und 18 Mai 2001) Hrsg: REFA Bundesverband e.V.
7. Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung. Teil 2: Ablauforganisation Carl Hanser Verlag, München 1985 / Struktúra-REFA Vezetési és szervezési Tanácsadó Kft, Bp.1990
8. O-K.Fadum: Process control excellence.2001: An automation Odyssey Honeywell Ic users group symposium, June 10-14 2001 www.huge.2001-odyssey.com

ETO: 676.013.5 (439):658.81:658.562

Keywords: customer satisfaction

A vevőelégedettség és mérése a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárában

Zsoldos Benő*

Bevezetés

Hazánkban a csomagolóeszköz- gyártó ipar fejlődését elősegítette a multinacionális cégek által támasztott magas színvonalú követelmények megjelenése. A fejlődést a hazai csomagolóeszköz- forgalom alakulása jól mutatja: 1999-ben 190 Mrd Ft, 2000-ben 220 Mrd, 2001-ben 240 Mrd. Ft. Hazánkban a felhasznált csomagolóanyagok összetétele hasonló az EU-tagállamokéhoz, nevezetesen a papíralapú 43%, műanyagalapú 32%. A papíralapú csomagolóanyagok vezető kategóriája a hullámpapírlemez (hpl) felhasználásával készült dobozok, burkolók. Ennek legnagyobb hazai gyártója a Dunapack Rt, amelynek divíziója a dunajvárosi és csepeli telephelyen működő Hullámtermékgyár. A csomagolóeszköz-felhasználás említett hazai trendjét követi a Hullámtermékgyár évenkénti hpl kibocsátása is: 1999 133 Mm², 2000-ben 148 Mm².

A hpl 25%-át árúlemezként értékesítjük, 75%-ából dobozok, egyéb termékek: tálcák, burkolók, rekeszek, tartozékok készülnek, kívánság szerint nyomatlanul vagy 1-6 szín nyomtatásával.

Vevőink száma eléri az 1000-et, akikkel évente kb. 37 ezer szerződést kötünk. Vevőink forgalom szerinti megoszlása a következő: „A” kategóriájú, azaz nagy vevő 60-65%, „B” (közepes nagyságú) vevő 15-17%, „C” (kis forgalmú) vevő 23-25%. Ennek a kategorizálásnak – a későbbiekben közöltek szerint – a vevőigények szelektivitása miatt is jelentősége van.

A gyár 1994-ben szerezte meg az ISO 9002, 1997-ben az ISO 9001, 2000-ben az ISO 9001 és ISO14001 integrált rendszer tanúsítását. Ez évben kezdtük meg a BS 8800 szabvány szerinti munkaegészségügyi és munkabiztonsági rendszer kidolgozását. Működésün-

ket 1999 óta évenként önértékeljük. A gyár 2000-ben Nemzeti Minőség Díj pályázaton döntős helyezést ért el, 2001-ben a vállalatok középkategóriájában elnyertük a Nemzeti Minőség Díjat. Minőségfejlesztő munkánkat 7 ízben világ (WorldStar) és 4 alkalommal európai szintű (Eurostar) kitüntetéssel ismerték el.

Stratégiai célkitűzések a vevőelégedettség biztosítására

Stratégiai céljainkban megfogalmazott piacvezető szerepünk megtartása, a piaci részesedésünk növelése csak a vevőink elégedettségének elérésén, illetve magas szinten tartásán keresztül valósítható meg. A Hullámtermékgyár **Küldetése kimondja**: "Vevőink eredményességét elősegítve a hullámtermék csomagolási szolgáltatások teljes körét nyújtjuk az igényelt minőségben".

Mint ismeretes a TQM egyik alappillére a vevőközpontúság, vagyis annak az elvnek az érvényesítése, hogy valamennyi gyári folyamatunk a vevők egyre növekvő és jogos igényeit gazdaságosan szolgálja. Erre utal **értékrendünk 1.§-a**, amely szerint „Tevékenységünk középpontjában a vevő áll”, majd így folytatjuk: „Vevőink kívánságait várakozáson felül teljesítjük. Vevőink megelégedését szolgálva kívánunk gyarapodni”.

A Dunapack **minőségügyi politikája** kimondja, hogy alapvető célnek tekintjük a „vevői igények magas szintű kielégítését”, aminek érdekében többek között „vevőinkkel folyamatos és aktív kommunikációt tartunk fenn, hogy igényeiket minél pontosabban megismerhessük”. „.....a vevőink számára olyan komplex szolgáltatást nyújtunk, amelyben elsődleges a vevő által megkívánt csomagolási funkció ésszerű, gazdaságos, esztétikus és környezetkímélő megvaló-

* Dunapack Rt. Hullámtermékgyár

sítása ... a vevő minőségi igényeinek maradéktalan kielégítése mellett".

Miért fontos a vevők elégedettsége?

Az elégedettségétől függ a vállalati eredmény

A vevők elégedettségétől függ a vállalatnak nemcsak a jelen, hanem a jövőbeni eredménye. Ha a vevő tényleges tapasztalatai nem esnek egybe az elvárásaival, úgy a vevő elégedetlen lesz. Az elégedetlen vevő elpártolhat tőlünk és ezt gyakran úgy teszi, hogy nem is közli negatív észrevételeit velünk. Másik beszállítót keres, aki kezdetben csak részben, később akár teljes mértékben biztosíthatja számára a csomagolóeszköz-szükségletét. Hazai versenytársaink is közel annyi csomagolóeszközt forgalmaznak, mint a mi gyárunk értékesítési mennyisége. Van tehát lehetőség a jelenlegi beszerzési piacon más beszállító után nézni. A rajtunk kívüli beszállítók is mindent megtesznek a vevők „kegyeinek” elnyerésére. A vevők ki nem elégített igényei oda vezethetnek, hogy a rendelésállomány csökkenhet, ami ha tartóssá válik, szükségszerűen a költségek terven felüli drasztikus csökkentését vonja maga után, ami többek között a foglalkoztatottak számának csökkentéséhez is vezethet. A vevők még fel nem ismert igényeinek a kielégítése viszont növeli a gyár eredményességét.

Minthogy a forgalom nagysága szerinti első tíz vevőnk adja a gyári értékesítési érték 25%-át, ezért például ezen vevők valamelyikének is az elvesztése komoly veszteséget jelenthet.

A vevők körében tehát azért végzünk elégedettségkutatást, hogy:

- megismerjük ügyfeleink elégedettségének mértékét,
- vevők véleményén keresztül is azonosíthatjuk domináns erősségeinket
- megismerjük a velünk szemben támasztott elvárásokat.

Minderre pedig azért van szükség, hogy egyrészt a vevők által elismert erősségeinket hangsúlyozzuk valamennyi vásárlónk előtt, másrészt intézkedést hozunk azon működési területek javítására, fejlesztésére, amelyek a vevőelégedettség további növelését szolgálják.

Megjegyezzük, hogy az általunk meghatározott egyik kritikus sikertényezőnk a vevőgondozás. Emiatt is fontosnak tartjuk vevőink elégedettségének növelését és rendszeres mérését.

A vevőhűség az elégedettség megnyilvánulása

A vevők szükségleteinek kielégítése, még nem biztos, hogy elégedettséggel párosul, pl.: a vevő eredeti igényének megfelelő termék hiánya miatt helyettesítő termék felajánlása és a vevő általi elfogadása nem jelenti a vevő elégedettségét. A tényleges elégedettségi szint elérését követően azt kell keresni, hogy mi az a plusz szolgáltatás, amittől az elégedett vevő „elragadtatottá” válik. Fontos ez azért, mert előfordul, hogy az elégedett vevő is megváltoztatja beszállítóját egy olyanért, aki őt

elragadtatottá teszi. Külföldi tanulmányok igazolják, hogy az említett nagyon elégedett, elragadtatott vevő ismételt vásárlásának valószínűsége a vevőhűség mértéke.

Ha a vevőknek a szállítóval kapcsolatos tapasztalatai messze felülmúlják az elvárásaikat, úgy a vevő „elragadtatott” lesz. A gyár sikerét azok az „elragadtatott” vevők biztosítják, akik a gyár termékeit, szolgáltatásait hosszútávon kívánják igénybe venni. A vevők elégedettsége erősíti a hozzánk fűződő hűségét, ami növeli a gyár hosszú távú értékesítési biztonságát. Az ilyen kedvező vevő-kapcsolatok közvetetten anyagi lehetőséget biztosítanak a dolgozók munkakörülményeinek, szociális juttatásainak, jövedelemviszonyainak további javításához.

Igényeiknek a lehetőségekhez képest maximális kielégítése révén a meglévő vevők megtartása többszörösen kisebb költséget jelent egy vállalatnak, mint az egyre korlátozottabb számú új vevő megszerzése. Mégis az az általános tapasztalat, hogy sok vállalat nem készíti záró interjút a távozó ügyfelekkel, hogy kiderítsék, mely problémák okozták távozásukat, pedig egy új vevő meghódításának költsége átlagosan ötször nagyobb, mint a régi vevő megtartására fordított költség. Gondoljunk arra is, hogy milyen nehéz és költséges feladat egy új vevő megszerzése ill. a versenytárstól történő elcsábítása különösen akkor, ha a konkurens cégnek nagy a vevő-megtartó képessége. Érdemes tehát munkát és pénzt fordítani a termék és szolgáltatás minőségének állandó javítására a vevők elégedettségének növelése érdekében.

Állandóságok a vevőigények változásában

A vevőelégedettséget kiváltó igények folyamatosan változnak. Ami tegnap még elég jó volt, lehet, hogy holnap már nem az. Az igények változása mellett bizonyos elvárások állandóságot mutatnak. Ezek közül említek néhányat:

- (1) a vevők nem tűrik, ha a többi vevővel együtt, uniformizálva kezeljük őket, személyre szóló bánásmódot igényelnek,
- (2) a vevő egy kapcsolattartó (kontakt) személyt igényel, akivel az üzlettel kapcsolatos minden ügyét elintézheti,
- (3) a vevő elvárja, hogy ismerjük eddigi vásárlásait, az ezekkel összefüggő szokásait, véleményét, bírálatát és jövőbeni igényét, és az nem érdekli, hogy a gyárnak ezer vevője van, vagy hogy 37 ezer szerződést kell kötnie évente,
- (4) a vevő elsősorban a problémáira keres megoldást és nem csupán terméket akar vásárolni. Nem lesz elégedett a vevő, ha kizárólag a termék eladásában gondolkodunk és tevékenységünket kizárólag a technológiai lehetőségektől tesszük függővé,
- (5) ma már a vevők egy része a teljes költség alapján értékeli tevékenységünket, azaz a versenytársénál nagyobb árat is elfogadja, ha

a termék vásárlásával összefüggő szolgáltatások a számára kedvezőek és magas színvonalúak,

- (6) a vevő garanciákat kíván, vagyis nem akar kockáztatni, biztos akar lenni abban, hogy a termék / szolgáltatás megfelel az elvárásainak.

A vevőigények megismerése

A vevői igényeket több módon törekszünk megismerni, nevezetesen a kereskedelmi képviselőink vevőlátogatásai révén, a több száz vevő részvételével rendezett vevőtálalkozásokon, a vevőknek a gyárunkban tartott auditja útján, a „Csomagoljunk együtt” a vevőink részére gyárunkban tartott szakmai napon, hazai és nemzetközi konferenciákon, kiállításokon és nem utolsósorban az egy, másfél évenként megtartott vevőelégedettségi felmérés eredményein keresztül.

Az általunk végzett eseti felméréseket első ízben 1995-ben váltotta fel megbízott külső szakértői vizsgálat, amelynek keretében strukturáltan, a vevői szegmensek véleményét külön elemezve készült információ a gyárvezetés számára. Ettől kezdve egy-másfél évente külső tanácsadó közreműködésével készült felmérés. Az alkalmazott metodikáról és a felmérés eredményeiből nyert tapasztalatokról a következőkben számolunk be.

A vevőelégedettség felmérésének módszertana

1./ Az interjúk és kérdőívek tartalma

A felmérés interjúkon és kérdőíves megkérdezésen alapul, amelyeket a külső szakértők végeztek, biztosítva ezáltal a megkérdezettek anonimitását. A Hullámműgyár a felmérés eredményeit előre meghatározott rendező elvek szerinti feldolgozásban kapja meg, mint pl. vélemény forgalom alapú kategóriák szerint, ágazatonként, területi eloszlás szerint stb.

a./ az interjúk 5-7 kérdése az alábbi tématerületre terjed ki:

- szolgáltatásaink ismerete és igénybevétele
- tartós partneri kapcsolat feltételei és teljesülése
- termékek és szolgáltatás színvonala

b./ Kérdőíves felmérés

A mély interjút követően személyesen ill. postai úton kérdezzük meg a vevőket. A 20-22 kérdést a vevőkkel kapcsolatos tartó munkatársak bevonásával csapatmunkában állítjuk össze. A kérdőívek szerkezete az évek során gyakorlatilag változatlan. Az egyes időszakok felmérései eredményének összehasonlíthatósága érdekében a kérdések zöme év mint év azonos, de a kérdőívet mindig kiegészítjük a tárgy időszak aktuális problémáira vonatkozó kérdésekkel.

Az egyes kérdésekre adott válaszokat a vevők 9 fokozatú skála szerint értékelik. A válaszok matematikai – statisztikai feldolgozásában újabb, pontosabb módszereket alkalmazunk.

2./ A vizsgálatba bevontak köre

A feldolgozásra alkalmas mintanagyság általában 110-130 válaszadó, közel 1/3-2/3 arányban budapesti és vidéki. A vevők szegmentálásának fő szempontja a vásárolt éves hpl mennyiség szerinti A, B és C vevő - kategória, valamint az ágazatonkénti, árbevétel szerinti, a gyárunktól beszerzett csomagolóeszköz részaránya szerinti megoszlásuk.

3./ A felmérés eredményeinek értékelése

a./ Teljesítmény-Fontosság elemzés

A megrajzolt teljesítmény-fontosság térkép segítségével minőségpolitikai következtetések vonhatók le. Az elemzés az egyes változók minősítésének átlagértékére és szórására is kiterjed, amely többek között alkalmas a válaszok validitásának is az értékelésére. A vélemények szóródását box-plot ábrák is szemléltetik, amelyeken jól látható, hogy a válaszok a medián értékhez képest milyen irányban tömörülnek. Általában ritka a szimmetrikus, vagy ahhoz nagyon közel álló véleményeloszlás, ezért egy kérdésre adott vevői válaszok csak a teljesítmény-fontosság térképek és a box-plottok együttes elemzésével fogalmazatók meg. A box-plot szemléletesen mutatja, hogy a gyárunk tevékenységének összmegítélése a szegmentálási kritériumok (pl: ágazati besorolás, a vevői árbevétel kategóriák stb.) szerint hogyan alakul.

b./ Rendkívüli esemény analízise

A vevők általában elég nagy számban említenek az átlagostól eltérő, rendkívüli tapasztalatot (pl: egyedi termékfejlesztés, kamat elengedése, megbízás soronkívüli teljesítése stb). Ezek gyakorisága szerinti eloszlását az események számával jellemezzük.

c./ Erősségek és gyengeségek a versenytársához viszonyítva

Mind a rendkívüli eseménynél, mind itt is, a pozitív és a negatív minősítés egyaránt előfordul. A vevők által említett jellemzőféleségek a 20-at is meghaladhatják (ilyenek pl: rugalmasság, ár/minőség viszony, szállítási határidő, konzignációs raktár stb.). A gyakoriságot a válaszok számával jellemezzük.

d./ Imázsprofil

Az imázsra jellemző 27 paramétert ellentét-párral összevetve minősítik a vevők. A jelölt pozitív szavazatok átlagos % aránya jellemzi az imázst. A diagram formájában feldolgozott értékek jól szemléltetik a javítandó jellemzőket.

e./ Sokváltozós analízis

A kérdésekre adott válaszok összefüggésének vizsgálatával meghatározhatjuk hogy a változók milyen csoportokba sorolhatók. Az 1999 évi elégedettségi felmérésünk 22 teljesítményváltozója például 6 faktorba volt sűrítendő, nevezetesen:

- terméktervezés,
- minőség/ár pozíció,
- reklamáció kezelés,
- határidő-vállalási készség,
- fizetési feltételek,
- elérhetőség.

A 6 faktor összesített magyarázó ereje 80% felett volt, ami azt jelenti, hogy a vevők felé meghatározott kérdések jól reprezentálják a vevőelégedettségi kritériumokat, más szóval a vevők elégedettségét alapvetően a fenti 6 tényezőcsoport alakítja ki.

Az elégedettségi vizsgálatok és eredményeik

1996 május-június hónapban mértük fel először külső tanácsadó szervezet közreműködésével a vevők viszonylag széles körére (67 cégre) a termékeinkre és szolgáltatásaink színvonalára vonatkozó elégedettséget.

Ezen kutatás eredménye mindannyiunk számára komoly tanulságot szolgáltat, mivel megalapozottan mutatott rá arra, hogy a vevők kiszolgálásának melyek a fontos és

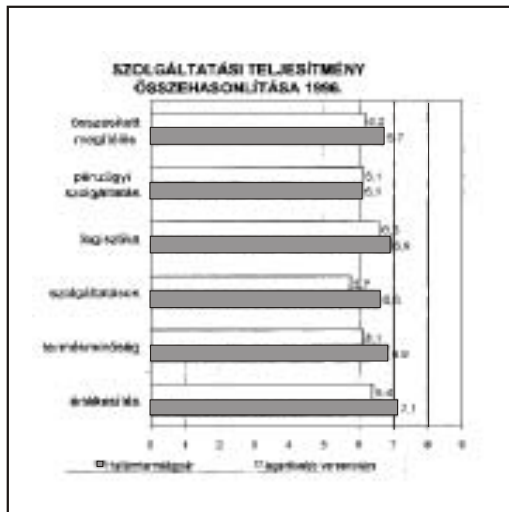
MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

kevésbé lényeges tényezői, mely működési területünk javítására van szükség és miben vagyunk jobbak versenytársainknál. Valamennyi megkérdezett a legfontosabbnak és a legjobbnak találta a szakmai hozzáértésünk színvonalát, különböző kívánságaik figyelembevételét, a problémáik hatékony megoldásában való közreműködésünket. Már ekkor láttuk a vevők forgalma szerinti szegmentálásának előnyeit, vagyis azt, hogy nem szabad a vevőinket egyformán kezelni. A vevőigények felmérését ezért is csoportosítottuk "A" (nagy), "B" (közepes), és "C" (kis) vevőkategóriák szerint, mivel így jobban tudjuk azonosítani az egymástól több tekintetben eltérő speciális szükségleteiket, elvárásait.

Különösen a kisebb – 500 Mft alatti árbevételű – cégek kérték, hogy folyamatosan tájékoztassuk őket új termékeinkről, bővülő szolgáltatásainkról. A nagyobb – 500 Mft-ot meghaladó árbevételű – vállalatok egyéni igényeik fokozottabb figyelembevételét, szorosabb együttműködésen alapuló vevőszolgálati munkát igényeltek. A vevő számára legfontosabb működési jellemzőink értékeit a legerősebb versenytársához viszonyítva az **1. ábra** szemlélteti.

A felmérés eredménye rámutatott azokra a területekre is, amelyeken további teljesítmény-javulást érhetünk el.

Az 1999. évi 114 A és B, valamint 175 C kategóriájú vevőre kiterjedő elégedettségi vizsgálat eredménye szerint az átlagos elégedettségi szint 85% volt, ami rendkívül kedvező érték. Valamennyi vizsgált területen, úgy mint értékesítés (92%), termékminőség (86%), szolgáltatás (86%), logisztika (88%), pénzügy (80%) teljesítménye a korábbi vizsgálat eredményéhez viszonyítva javult. Legkedvezőbbnek ítélték a munkatársaink reakcióját a vevői megkeresésre (94%), a vevői igények figyelembevételét (88%), a rendelések fogadását és különböző információk nyújtását (93%), valamint a vállalt határidők betartását (92%). Nagyra értékelték a vevőkapcsolatot elősegítő gyári tájékoztatók színvonalát és a soronkívüli megbízások



1. ábra.

teljesítését.

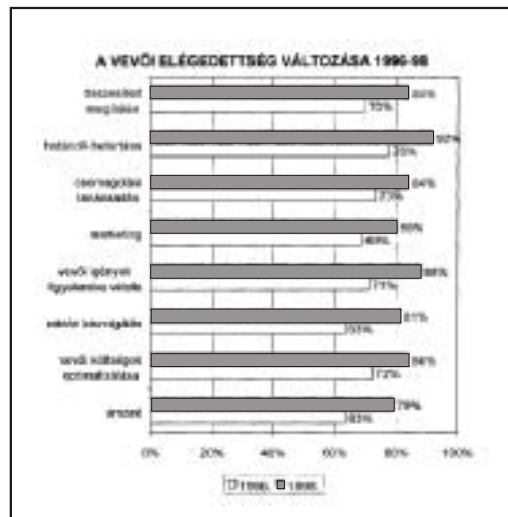
Az 1996 és 1998 évben a vevői elégedettség közötti jelentős kedvező változást mutatja be a **2. ábra**.

A 2000. májusában 37 cég képviselőjét személyesen, 64 cég véleményét telefon interjú útján kérdezte meg az általunk megbízott külső tanácsadó. A válaszadók 36%-a 500 Mft alatti forgalmú cég volt, de az igen nagy – 5 MdFt forgalom feletti – vállalatok is képviselve voltak. Részarányuk 23% volt. A felmérés annak megismerésére irányult, hogy a vevőink a gyár előző évi teljesítményéhez képest milyen változást figyeltek meg.

Véleményük szerint a javulás mértékének sorrendjében az alább felsoroltak határozott javulását tapasztalták:

- a vevő igényének figyelembevétele,
- a csomagolási tanácsadás színvonalára,
- együttműködés a vevővel a termékfejlesztésben,
- reagálásunk a vevő megkeresésére,
- készség a kért határidőre való vállalásra.

Eredményeinket összevetve a 2000. évi Európai Minőség Díj magyar győztesének terv értékeivel, megál-



2. ábra

lapítható, hogy 6 paraméterünk meghaladta, a többi 1-4%-os eltéréssel jól közelíti a benchmark értékeket (**3. ábra**).

A 2000. évben az összteljesítményt jelző vevőelégedettségi mutató 89% volt, ami a '96-os szinthez képest 17% növekedést jelent. (**4. ábra**).

2001. júniusában külső felkért tanácsadó szervezet interjú megkérdezéssel három témakörben és 21 kérdést tartalmazó kérdőív kitöltése útján száznál több vevő bevonásával végezte a felmérést. A válaszadók 80%-a dobozfelhasználó volt. 40%-uk 5 Md Ft feletti, 26%-uk 0,5-2 Md Ft árbevételű céget képviselt, amelyek 57%-a vidéki, 43% budapesti székhelyű volt.

A vevők által deklarált legfontosabb (30%-nál nagyobb említési gyakoriságú) teljesítményváltozók a

