

ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT – LOGISZTIKA MÁS MEGVILÁGÍTÁSBAN?

A verseny dimenziói

Véleményünk szerint a logisztikai verseny három dimenzióban folyik:

- 1.) a *klasszikus logisztika* dimenziójában;
- 2.) az *ellátási láncok* „*vállalatközi*” *logisztikájában* (és stratégiai szövetségeinek megalkotásában);
illetve
- 3.) a *makrologisztika/EU-logisztika* területén.

A következőkben leginkább az ellátási láncok¹ problematikájára koncentrálnunk. Ennek oka, hogy felméréseink szerint a középvállalatok jelenleg nem érzékelik kellőképpen a láncbeli kapcsolatok tudatos gondozásának fontosságát. Az 1. és a 3. „dimenziót” e helyütt csak érintőlegesen tekintjük át.

Verseny a hagyományos logisztika területén

A mikrologisztikai célok változását az 1. sz. ábra kissé leegyszerűsítve, de jó gondolkodási kiindulópontként érzékelteti. A „tradicionális” célokat véleményünk szerint a mai magyar gazdaságban az ábra alsó három szegmense fedi le. Az ezen célokhoz kapcsolódó főbb eszközöket – alulról fölfelé – a következők jelentik:

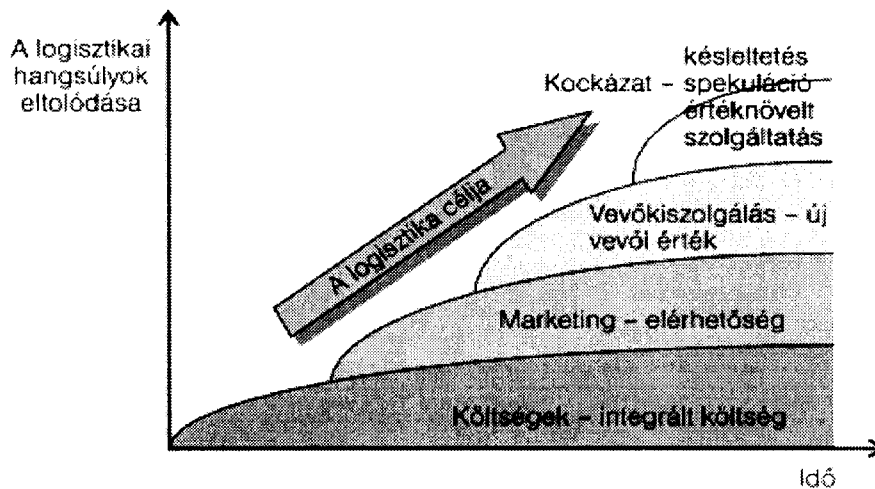
- a.) az integrált költségzemplélet;
- b.) a csatorna-, készlet-, útvonal-optimalizációk; valamint
- c.) az időtényező fokozottabb figyelembevételé.

Ezek szem előtt tartása továbbra is fontos, azonban ezek az eszközök ma már a számítógépes vállalat-irányítási rendszerek, a modern szervezési módszerek segítségével rutinszerűen kell(ene), hogy működjenek. Amennyiben sikerül kialakítanunk ezt a „rutint”, a stratégiai hangsúlyt át kell helyeznünk az ábra legfelső szegmensére. A fejlett EU-országokban ugyanis a verseny egyre inkább áttevődik erre a szintre.

* *Dr. habil., tanszékezető, főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola.*

¹ *A hazai gyakorlatban „SCM”-ként (Supply Chain Management) is használt rövidítéssel.*

1. sz. ábra
A logisztikai célok változása az idő függvényében



Ezt azonban már a vállalati határokon túllépve, a termelő-feldolgozó-kereskedő-kapcsolódó szolgáltatók koordinált együttműködésével érhetjük el. Könnyű ezt kimondani, véghezvinni nehezebb: szemléltetést igényel.

Az ellátási láncok versenye

Ha elfogadjuk, hogy a XXI. század első évtizede világgazdasági szinten a verseny erősödésének, a termék-életciklus rövidülésének, a magasabb minőségi szinten és alacsonyabb árakon történő fogyasztói igény-kielégítésnek a jegyében telik el, hazánkknak egy olyan vonatra kell felkapaszkodnia, amely fokozatosan gyorsít.

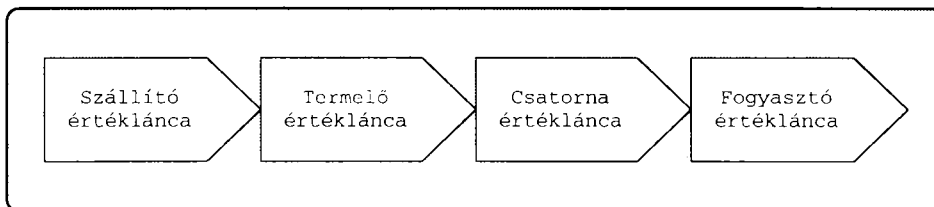
A vállalkozásoknak rugalmasan kell reagálniuk: karcsúsítás, összpontosítás az alapvető képességekre, kiszervezés, netán olyan beszállítók megtalálása, akik kiváló minőségben, ugyanakkor alacsony költségen képesek ellátni az adott feladatot. Emiatt nő a hálózatosodás, a vállalatközi kapcsolatok jelentősége. Ebben – ezt EU-s példák is jól mutatják – még nagyobb szerep hárul a logisztikára.

Az elmélet egyszerű: a végső fogyasztó számára előállított érték általában több vállalat összekapcsolódó tevékenységeinek eredménye. Az értéklánc így nemcsak egy vállalatra, hanem egy-egy – néhány céget magában foglaló – vállalati láncolatra is értelmezhető.

Az értékrendszer magában foglalja a beszállító, a gyártó vállalatok, az értékesítési csatorna és a végső fogyasztó értékláncát (2. sz. ábra).

2. sz. ábra

A Porter-féle értékrendszer



Forrás: Porter, M., 1991.alapján

Az értékkeremtő folyamatok integrált működése csak akkor valósulhat meg, ha a vállalaton belül az egyes funkcionális területek között, valamint *a láncot alkotó vállalatok között is szoros, hatékony és összehangolt együttműködés* jön létre. A versenyelőny megszerzése egyre inkább attól függ, hogyan sikerül ezt a teljes rendszert irányítani, koordinálni.

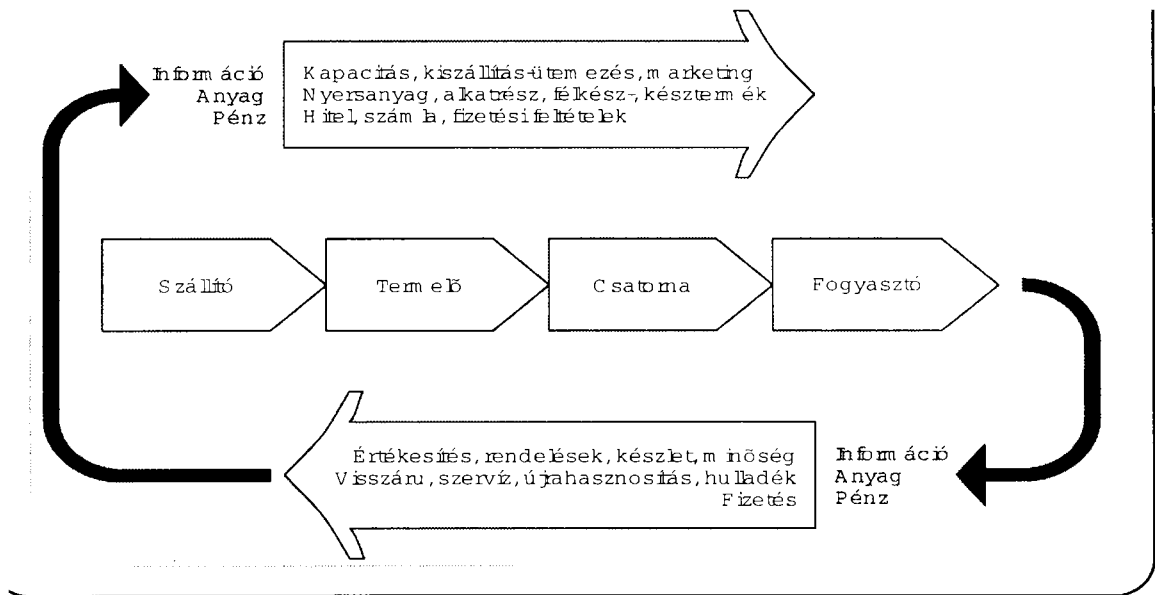
3.1. Az ellátási lánc mint versenytényező

Az értékláncelmélet alapján a vállalatoknak teljesen újfajta kapcsolatokat kell kialakítaniuk egymással ahhoz, hogy vezető piaci pozícióért érhesse nek el. A tradicionális vállalati fogalomtárban meghonosodott „ellátási lánc” kiterjedési köre emiatt gyakran meglehetősen szűk, napjaink átlagvállalatánál főként csak a megelőző és a követő csatornatagra korlátozódik.

A vállalatnak a defenzív autóvezető példáját követve nemcsak a megelőző autó féklámpáját kell figyelnie, hanem az előtte lévő, több kocsiból álló forgalmi helyzetet is látnia kell. Sőt, ha a távoli forgalmi lámpa pirosra vált, időben le kell vennie a lábát a gázpedálról. Ha tehát az előttünk lévő valamelyik – például a második – csatornatagnál magasak a készletek, jobban tesszük, ha nem túlóráztatjuk a gyártósorokat. (A példa kicsit sántít, mert a vállalati életben a piros féklámpa nem látható. Itt információ-megosztás szükséges.) A defenzív vezetés elve a visszapillantó tükörrre is érvényes: ha látjuk, hogy – netán csak harmadikként – egy erőszakos kamion repeszt utánunk, mi is jobban járunk, ha nem vészfékezünk.

Azt, hogy lássuk, mi történik a termékcsoportban mind előttünk, mind mögöttünk, csak a vállalati önállóságunk egy részének feladásával érhetjük el. A kapott információk mértéke ugyanis egyenesen arányos az önállóságunk feladásának mértékével (utalunk itt az információk kölcsönös cseréjére vagy a kiszervezési dilemmákra). A szakirodalom éppen ezért gyakran a vállalatok határainak elmosódásáról is beszél.

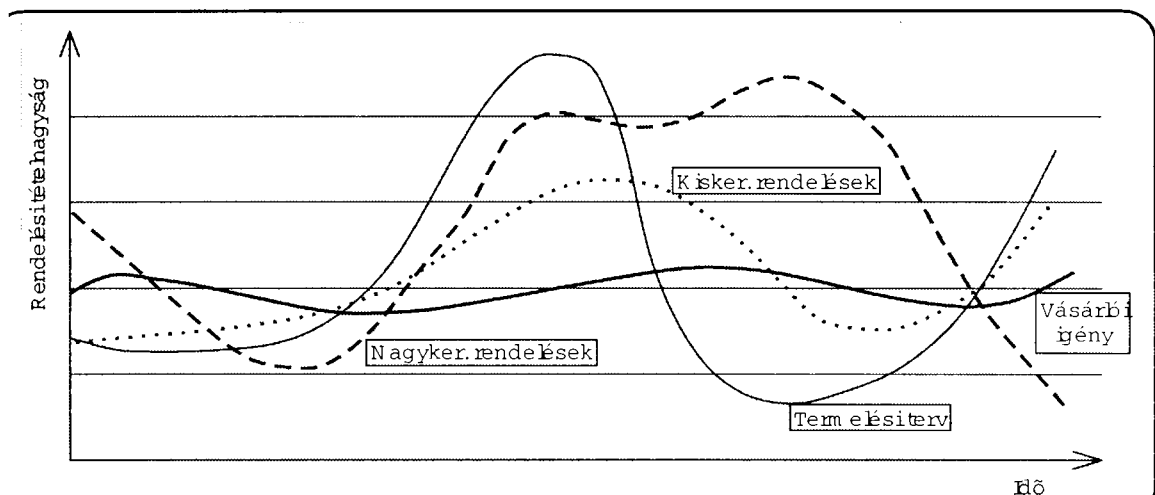
Láttuk, hogy a folyamatok túlnyúlnak a vállalat határain, sőt gyakran az iparág határait is átlépik. A vevők és a szállítók is a folyamat szerves részei. Mivel a folyamat nem áll meg a szállítók és a vevők vállalatainak határainál sem, tovább kell lépni a szállítók szállítóihoz, illetve a vevők vevőihöz. Az ellátási lánc a természet biológiai körforgásához hasonlítható (3. sz. ábra).



Forrás: Lee, H. L. – Tang, C. S., 2000.

vállalatbátárok csupán „mesterséges bukkánók” az ellátási lánc menti anyag- és információáram-
 m, és a végső cél a teljes lánc teljesítményének fokozása, oly módon, hogy a folyamatok a vállala-
 tatárain minél simábban lépjenek át. A fejlett EU-országok vállalatai a folyamatok integrációjának
 ordinációjának egyre nagyobb teret szentelnek. Igyekeznek, pl. elkerülni az ostorcsapás-effektust
 z. ábra).

. sz. ábra
 z ellátási lánc dinamikája



A lánc tagok tevékenységének ciklikussága jól mutatja, vajon *távolságtartó vagy elkötelezett viszonyokra* épülnek-e a kapcsolatok. A kapcsolat tartóssága és sikeressége az egymással kapcsolatban álló cégek közötti viszonyban fellelhető bizalom fokának függvénye. A bizalom értékkel bír, hiszen a jövővel kapcsolatos bizonytalanság csökkentésének üzleti értéke van. (Ami megmutatkozik, pl. a készletköltségek csökkenésében.)

Az ellátási láncbéli kapcsolat kialakítását befolyásoló tényezők

Az EU-s felmérésekben gyakran a lánc tagok közötti kapcsolatok milyenségét is vizsgálják. A szállítókkal való együttműködés szorosságát, pl. a következő mérőszámokkal mérik:

- a.) *a láncból való függőség mértéke* – ami azt mutatja, hogy a szállító erőforrásainak mekkora hányada van lekötve az ellátási láncban (ez a szint befolyásolni fogja a cég hozzáállását és elkötelezettségét az együttműködés fejlesztési programokban);
- b.) *a kapcsolatok tartóssága* – ez az együttműködés idejével mérhető (az idő múlásával a bizalom foka is nő);
- c.) *a technológiai vagy gyártási kapcsolatok szorossága* - ami a közös tervezés és fejlesztés mértékével, azok kölcsönös függőségével mérhető;
- d.) *a jogi kapcsolatok szintje* – itt megvizsgálható, hogy milyen típusú szerződések, közös szabadalmak vagy más jogilag kötő megoldások vannak a szervezetek kapcsolatában;
- e.) *a lánc hossza és összetettsége* is fontos mérőszám.

Az ilyen irányú hazai felmérések még váratnak magukra.

Döntési dilemmák a láncokban

Az adott iparágban folyó „játszmákat”, illetve a csatornában uralkodó erőviszonyokat bizonyos döntések meghozatala előtt alaposan tanulmányozni kell.

Az ehhez kapcsolódó lépések *Salamonné Huszty Anna* szerint a következők (részletesebben lásd: Szegedi-Prezenszki, 2003):

- 1.) azonosítsuk üzletágunk ellátási láncának szereplőit;
- 2.) derítsük fel, hogy iparágunkban a szereplők milyen összjátékai révén valósul meg a végső felhasználók kielégítése, milyen játszmák (kapcsolatrendszerek) tipikusak, kik a nyertesek és kik a vesztesek;
- 3.) ismerjük meg, hol, mekkora nyereség csapódik le;
- 4.) gondolkozzunk el azon, milyen „játszmák”, erőeltolódások várhatók a jövőben, kik és miért lehetnek a nyertesek;
- 5.) fontoljuk meg, milyen lehetőségünk van az üzletágban cégünk erőviszonyainak növeléséhez:
 - érdemes-e (és ha igen, milyen módon) a jelenlegitől eltérő együttműködést kiépítenünk az üzleti partnereinkkel,
 - inkább más partnerekhez és együttműködési láncolatokhoz lenne-e előnyös csatlakoznunk;
- 6.) ne feledkezzünk meg annak felméréséről, hogy jelenlegi pozíciókat nem fenyegeti-e veszély, nem akarja-e másik játékos éppen ezt a pozíciót elhódítani vagy éppen ki akar-e szorítani bennünket a láncból.

A lánc tagok figyelése mellett más láncok versenyhelyzetét is figyelniük kell.

Az ellátási láncban megszerzett pozícióink csak akkor lesznek sikeresek, ha ezekhez hozzáigazítjuk belső folyamatainkat. A közép vállalatok esetében az alkalmazkodás fokozottan érvényes: a belső vállalati alrendszereknek, a folyamatok szervezőinek, a munkatársaknak is tisztában kell lenniük azzal, hogy a cégük termékét vagy szolgáltatását egyre áttételesebben – az adott ellátási lánc minősítésén keresztül –

értékeli a piac.

Verseny a makrológisztika/EU-logisztika területén

A vámunióval felértékelődik keleti és déli határszakaszaink, de más vámkezelési pontok jelentősége is. A vámunióval jelentősen növekszik a lehetőségek tárháza. Ennek következtében a szakértők a forgalom növekedését prognosztizálják. A várható vámbevétel nagyságrendjét érzékelteti, hogy a VPOP 2002-ben 125.7 milliárd forintot fizetett be vám- és importbevétel címén.

Ebből a helyzetből egyértelműen következik az a lehetőség, hogy esély van a bejövő kereskedelmi forgalom logisztikai központjait/vámudvarait működtetni. Mivel ezért a pozícióért más közép-európai országok is versenyeznek, a győzelem a minél hatékonyabb és komplexebb logisztikai szolgáltatásokat nyújtóé lesz.²

A verseny átgondolását a kormányzati szervek kezdeményezhetnék, fokozott mértékben bevonva a privát szférát is (PPP-Public Private Partnership)

* * *

Összefoglalva: a logisztikai lehetőségek kibővülnek a vállalatok számára az Unió Egységes nagy Belső Piacához való csatlakozással. Ugyanakkor az uniós belépéssel a verseny fokozódni fog. A versenyképességünk növeléséhez/megtartásához fontos, hogy a logisztikára súlyának megfelelő figyelmet fordítsunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Ballou, R. H. (1998): *Business Logistics Management*. 4th Edition, **Prentice Hall**.

Lee, H. L.–Tang, C. S. (2000): *The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain*. **Management Science**, Nr. 5.

Porter, M. (1991): *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. **HBR Book Series**, Boston.

Szegedi Z.–Prezenszki J. (2003): *Logisztika-menedzsment*, **Kossuth**.

Szegedi Zoltán: *Előadás a 41. Közgazdász vándorgyűlésen*. Sopron, 2003. szeptember 7-9.

www.ksh.hu

² A felmért vállalatok között nem volt erre készülő szolgáltató. Néhány ilyen terminál azonban már épült, jórészt PHARE támogatással)