

ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK (A)
ÉS ESETTANULMÁNY ALAPÚ KÉRDÉSEK (B)
AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT MSc ZÁRÓVIZSGÁHOZ
A 2022-ES NYÁRI ZÁRÓVIZSGÁTÓL KEZDŐDŐEN

A komplex vizsga szóbeli részéhez két kérdéslista tartozik. Az általános kérdések az „A” listában (A), az esettanulmány alapú kérdések a „B” listában vannak (B). A szóbeli vizsgán két kérdést kell megválaszolniuk, mindkét listából („A” és „B”) egyet-egyet.

ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK (A)

1. Hozzon 1-1 példát jellemzően push és pull ellátási láncra! Hozzon példát egy olyan üzemi működésre, melyben push és pull logika egyaránt megtalálható. Hol található a decoupling point (szétválasztó pont)?
2. Egy vállalat nagy kihívásokkal kerül szembe a változó körülményekhez történő alkalmazkodása során. Milyen módszert/eszközt javasolna a vállalatnak, hogy objektíven és alacsony pénzügyi kockázat mellett tudjon értékelni potenciális fejlesztési lehetőségeket?
3. Hasonlítsa össze az egyes szállítási módokat a szállítási kapacitás, a szállítási távolság és sebesség, valamint a költségek mentén!
4. Cégénél technológiai fejlesztésekkel akarnak fejlődni. Mely képességeket lehet javítani és/vagy újonnan létrehozni egy ipari cégnél az ipar 4.0 megoldásaival? Hogyan és mivel indokolható egy digitalizációs beruházás? Osztályozza az innovatív technológiák bevezetésével nyerhető előnyöket!
5. Azonosítsa a lehetséges kockázatokat egy ipari vállalat esetében, amely új, digitális technológiai megoldásokat akar megvalósítani a gyártásban. Milyen megelőzési és kockázatcsökkentési intézkedéseket javasolna? Hogyan lehet leküzdeni a szervezeti tehetetlenséget és az alkalmazottak változással szembeni ellenállását?
6. Hasonlítsa össze az egycsatornás és többcsatornás disztribúciós rendszereket! Hasonlítsa össze a centralizált és decentralizált disztribúciós rendszert! Mik a fő jellemzői a cross-docking rendszernek?
7. Vállalatánál a következő nem kívánatos jelenségeket tapasztalják, amiket az ostorcsapás effektus következményeiként azonosít a vezetőség:
 - Túl magas készletszint
 - Csökkenő hatékonyság az erőforrások kihasználásában
 - Növekvő szállítási, raktározási és egyéb logisztikai költségek
 - Csökkenő kiszolgálási színvonal

Adjon tanácsot, igazuk van-e, véleményét indokolja, azonosítsa a lehetséges okokat, és ajánljon megoldásokat a kezelésre!

8. Vállalatánál a push vagy pull rendszerek alkalmazásáról vitatkoznak. Segítse a helyes döntést az egyes rendszerek értelmezésével, sajátosságaik, alkalmazási lehetőségeik, feltételeik, előnyeik és hátrányaik ismertetésével! Hozzon példát, milyen terméket gyártanak push, ill. pull rendszerben!
9. Cégénél nem tudnak megegyezni, hogy a „lean” vagy az „agile” rendszer bevezetésével érhetők-e el a legfőbb vállalati célok. Adjon tanácsot, milyen esetekben, milyen feltételek és célok mellett, milyen eszközökkel alkalmazható egyik, ill. másik módszer!
10. Vállalatánál a push vagy pull rendszerek alkalmazásáról vitatkoznak. Tegyen összehasonlítást a kétféle rendszer és kombinációik között! Ismertesse az egyes rendszerek működését segítő lehetséges koncepciókat, eszközöket, módszereket (tervezési, informatikai, menedzsment, stb.) technikákat!
11. Említsen példákat trade-offra a beszerzés területéről! Milyen példákat tudna hozni a raktározás, ill. szállítás területéről?
12. Egy termelőüzemben található beépülő alkatrész gyártósori készletezési rendszerének megtervezésében kell részt vennie. Annak érdekében, hogy a gyártósor munkaállomásai közelebb kerülhessenek egymáshoz, az itt található készletszintet alacsonyan kell tartani, azonban a túl alacsony készletek gyakori utántöltéshez, esetleg a gyártósor megállásához vezethetnek. Határozza meg azon tényezőket, amelyek befolyásolják az optimális utántöltési mennyiséget.
13. Mondjon példát olyan vállalatokra, melyeknél különösen fontos hatékony ellátási lánc menedzsment eszközöket használni! Mely területeket érint az ellátási lánc eszközök használata elsősorban? Válaszát indokolja!
14. Ön egy nagyvállalat vezetője, mely egy fontos alapanyagot jelenleg 4 különböző beszállítótól rendel. Milyen előnyei és hátrányai lennének annak, ha a beszállítók számát csökkentené? Döntését indokolja!
15. Hogyan indokolná az ellátási láncok közötti versenyt? Milyen típusú értékek hozhatók létre az ellátási láncok által?
16. Vállalata tengerentúli piacokra szállít nagy értékű, de kis tömegű árukat. Jelenleg magas költséggel légi úton szállítja a termékeket. A cégvezető a magas költségek miatt változást javasol. Hogyan tudná megvédeni a jelenlegi fuvarozási mód alkalmazását?
17. Egy fontos beszállítóval tárgyalásokat kezdeményez a cége. Milyen kooperációs lehetőségek képzelhetők el a két cég között? Milyen előnyökkel járna ez a beszállítónak és a vevőnek?
18. Mutassa be a különböző layout stratégiákat! A termék alapú, vagy a folyamat alapú elrendezésű generál gyakrabban szűk keresztmetszet miatt problémákat?

ESETTANULMÁNY ALAPÚ KÉRDÉSEK (B)

1. Egy nagykereskedelmi vállalat széles termékportfólióval dolgozik, amely rengeteg apró cikket tartalmaz. Milyen statikus tárolási technológiát javasolna a vállalat számára, hogy minél kisebb alapterületen biztosítsa a hatékony kommissiózást minél rövidebb idő alatt?
2. Az adott raktár tömbös tárolást alkalmaz azon termékeire, amiket nagy mennyiségben, homogén rakatokban tárol. Nem tudja azonban kellően kihasználni az épület 8 méteres hasznos belmagasságát, mivel a készletek csak két rakatnyi magasságig tárolhatók. Milyen statikus tárolási technológiát javasolna a vállalat számára, hogy nagyobb mértékben kihasználhassa a belmagasságot is?
3. Ön ellátási lánc menedzser egy nemzetközi cégnél, amely ipari csomagoló anyagokat állít elő. Önnek a digitalizációs projekt előkészítéseként be kell mutatnia a terveket, egyúttal meg kell győznie az igazgatótanács tagjait, hogy mindenre gondoltak az előkészítés során. Foglalja össze, hogy milyen kihívásokra kell számítnia egy iparvállalatnak egy digitálisan támogatott ellátási lánc megtervezése és megvalósítása során! Vegye figyelembe a belső és külső tényezőket több szempont szerint, legalább az irányítás, a finanszírozás, a technológia és a munkaerő vonatkozásában.
4. Egy autóiipari beszállító vállalat sebességváltókat gyárt. A beépülő alkatrészek biztosításához döntenie kell, hogy azokat saját maga gyártsa, vagy külső partnertől vásárolja. Milyen jellegű problémát kell megoldaniuk? Milyen szempontokat javasolna figyelembe venni a döntéshez pro- és kontra? Milyen trade-offok jelentkezhetnek?
5. Az építőanyagok gyártása magas befektetett eszköz állományt (magas költségű technológiák, gyárak) igényel. Nagy nyersanyagigény és magas szállítási igényesség a jellemző, ráadásul sok esetben speciális fuvarszköz szükséges (pl. darus kocsi), így a szállítási költség elérheti a gyártási költség nagyságrendjét is. Iparági sajátosság, hogy a gyárak elsősorban a mindenkori belföldi keresletre termelnek. Mit tanácsolna egy piacvezető, falazóanyagokat (tégla, vakolat, stb.) gyártó cégnek, aki új üzemet nyitna Magyarországon, milyen szempontokat vegyen figyelembe telephelye kiválasztásakor?
6. Egy zöldmezős beruházásban épült új ipari rugógyár beszállítókat keres. El kell döntenie, hogy a szükséges direkt és indirekt anyagok, valamint szolgáltatások beszerzésében mik legyenek a fő szempontok, milyen szállító-vevő kapcsolatok kialakítására törekedjen. Mit tanácsolna a beszerzésnek?
7. Egy újonnan alakuló nemzetközi vállalatcsoport, ami regionális alapon működik, azaz területi alapon hozzák létre az egyes leányvállalatokat, jelenleg alakítja ki a szervezetét, aminek során a beszerzési tevékenység helyéről is dönteni kell. Milyen lehetőségek közül választhat? Milyen előnyök/hátrányok vehetők figyelembe az adott helyzetben az egyes alternatívák mellett/ellen?
8. Egy elektronikai cég ki szeretné szervezni a fuvarozási tevékenységet, amit korábban saját maguk végeztek. Milyen különbségekkel kell számolnia a szállítási szolgáltatás megvásárlása során egy anyag-, vagy árubeszerzéshez képest? Mit javasolna a beszerzési bizonytalanság csökkentésére?

9. Normál villanyégőket, kompakt fénycsöveket és autólámpába való világítótesteket gyártó cég Európára vonatkozó disztribúciós és ellátási stratégiáját kell kialakítani. Ezzel kapcsolatban határozza meg a tervezés fő lépéseit és feladatait!

10. Egy vállalat új piacon jelenik meg a termékével. Emiatt az eddigi teljes kocsirakományú szállítás (TL, FTL) helyett kisebb mennyiségben, részrakományként (LTL) is fognak szállítani. Van-e ennek hatása a csomagolás kialakítására? Ha igen, akkor miért és milyen módosítások szükségesek emiatt?

11. Vállalatánál nézeteltérés alakult ki az éves célszámok meghatározásában annak kapcsán, hogy melyik vezető területe élvezzen elsőbbséget. Az összköltség szemlélet fontosságának elmagyarázásával önt bízzák meg egy értekezleten. Logisztikai vezetőként adjon értelmezést ezen keresztül a logisztikai trade-off jelenségére, lehetséges megjelenési formáira, helyszíneire, térjen ki a lehetséges okokra és a felismerés/védekezés/megelőzés lehetőségeire!

12. Milyen gyártási és készletezési stratégiát folytasson az építőanyag gyártó cég színes vakolat termékére, amit az aktuális igények szerint készít (25 kg-os, vödrös kiszerelésben) annak érdekében, hogy kiszolgálja a változó piaci igényeket, de ne legyenek túl magasak a költségei sem? Válaszában vegye figyelembe az eltérő piaci szegmenseket, a gyorsan változó divatot, a jellemző mennyiségeket, szezonalitást, építőipari trendet, stb.

13. Milyen struktúrát alakítson ki termékei értékesítésére és elosztására egy építőanyag gyártó cég, figyelembe véve az eltérő termékeket, piaci szegmenseket, a jellemző mennyiségeket, szezonalitást, építőipari trendet, a lehetséges közvetítőket, tárolási lehetőséget, stb.?

14. 5-10 kg-os kiszerelésű általános mosóport forgalmazó cég Magyarországra vonatkozó disztribúciós és ellátási stratégiáját kell kialakítani. Ezzel kapcsolatban határozza meg a tervezés fő lépéseit és feladatait!

15. Milyen megoldást válasszon egy építőanyag-gyártó cég a szükséges szállítási kapacitás biztosításához? Válaszában vegye figyelembe a szállítási igényeket (különböző termékjellemzők, piaci szegmensek, jellemző mennyiségek, szezonális trendek) és a szállítmányozó cégek elérhető szolgáltatásait (szolgáltatásportfólió, elérhetőség, indulási és szállítási idők, fuvarkapacitás, tarifastruktúra, kötbér, stb.).

16. Ha ön lenne egy készletszint csökkentését célzó induló projekt felelőse egy kisebb, Tier-3 autóiipari beszállító cégnél, ami stabil igényű műanyag alkatrészeket gyárt, milyen adatok alapján és milyen módszerrel állna neki a kitűzött készletcsökkentési cél elérésének?

17. Milyen gyártási és készletezési stratégiát folytasson az az építőanyag gyártó cég - figyelembe véve az eltérő piaci szegmenseket, a jellemző mennyiségeket, szezonális trendet, építőipari trendet – aki fehér falazóanyag terméket (ytong téglák) akar gyártani, amire nagy tömegű igény van?

18. Ön egy olyan vállalatnál dolgozik, ami alkatrészeket szállít egy összeszerelő üzemnek. Feladatául kapta, hogy beszállítóival és vevőivel közösen optimalizálják az ellátási lánc készleteit. Ez egyes résztvevőknél készletcsökkentést, míg másoknál készletnövekedést jelent. Mivel indokolná az ellátási lánc késztermék oldalán keletkező készletek csökkentését? Milyen indokok szólnak emellett, hogy az alapanyag oldalt érdemes csökkenteni, a késztermék oldalt pedig növelni?

19. Egy szupermarket hálózat ellátási lánc tagjaként részt kell vennie a hálózat ellátási feladatainak megszervezésében. A kialakított ellátási struktúra szerint egy adott napon 12:00-ig jelentkező bolti igényeket a központi raktár másnap reggel kiszállítja. Milyen tényezők mentén határozná meg, hogy a központi raktár mikor küldjön egy termékből? Figyelembe kell vennie azt is, hogy a vásárlási egység fogyasztói csomagolás, azonban a rendelési egység egy ennél néha lényegesen nagyobb gyűjtő csomagolás, esetleg egységtrakomány. Az is fontos, hogy mind a túl magas, mind a túl alacsony bolti készlet megnehezíti a működési folyamatokat, akár csökkentheti a kiszolgálási színvonalat.

20. Egy hazai iparvállalatnál 20 tonna egységnyi tömegű alapanyag szükséges a gyártáshoz napi kb. 200 tonna mennyiségben külföldről, 1000 km távolságról. Jelenleg az áru vasúton érkezik. Milyen alternatívái lehetnek a beszerzésnek? Milyen előnyökkel és hátrányokkal járna ez (az alternatív beszerzés?)?

21. A fuvarozó és a feladó fuvarozási szerződést kötöttek. A fuvarozási szerződés alapján a fuvarozó 25 zsák pálma magot köteles eljuttatni a feladási helyről a rendeltetési helyre. Milyen előkészítési feladatokkal kell számolnia a fuvarozónak a fuvarügylet megkezdése előtt?

22. A fuvarozó és a feladó fuvarozási szerződést kötöttek. A fuvarozó két db konténert Hongkongból Rotterdamba köteles fuvarozni. Félúton tart a hajó, amikor a feladó értesül róla, hogy a rotterdami címzett áthelyezte a cége székhelyét Hamburgba. Mit tehet ebben az esetben az áru feladója? Milyen lehetőségei vannak?

23. Ha a gyakorlatban a fuvarozó és a feladó között felmerül egy vitás kérdés, ami nincsen jogilag szabályozva, akkor melyik az a nemzetközi szervezet, amelyhez a felek érdekképviseltek útján fordulhatnak jogalkotás kezdeményezési céllal? Milyen nemzetközi egyezmények születtek már ezen intézmény égisze alatt, amelyek a nemzetközi áru fuvarozás jogi kérdéseit szabályozzák?

24. A feladó Hongkongból Békéscsabára fuvaroztat két konténert. CMR fuvarlevelet állítanak ki. Hongkongból Rotterdamig tengeren, Rotterdamtól a BILK-ig vasúton, a BILK-től Békéscsabáig közúton fuvarozzák az árut. Békéscsabán a kiszolgáltatásnál észreveszik, hogy sérült az áru. Melyik szabály alapján állapítják meg a fuvarozó felelősségét? A fuvarozó miért felel ebben az esetben?

25. Egy elektronikai cikket gyártó cég megbízza a szállítványozót azzal, hogy szervezze meg az áru (1 db konténer) Sanghajból Bécsbe történő elfuvarozását. Milyen szerződés jön létre a gyártó és a szállítványozó között? Milyen feladatai lesznek ez alapján a szállítványozónak? Mi szabályozza a szállítványozást?

26. A feladó és a tengeri fuvarozó tengeri fuvarozási szerződés kötöttek. Ez alapján a tengeri fuvarozó Hong Kong és Koper (Szlovénia) között tengeren továbbítja az árut. A szerződés alapján a fuvarozó bill of ladinget állított ki. Koperban kirakják az árut, a fuvarozó átadja a vámhivatalban a bill of ladinget az ügyintézőnek. Mit bizonyít ebben az esetben a bill of lading?

27. A feladó két konténer paradicsompüré szállítványt kíván fuvaroztatni. Tudja, hogy a kereskedelmi hajózásnak két különböző fajtája van, a vonalhajózás és a szabadhajózás. Miután átgondolja, hogy melyik fuvarozási módot válassza ezek közül, úgy dönt, hogy vonalhajózás útján fuvaroztatja a küldeményét. Fejtse ki, hogy milyen célszerűségi indokok alapján döntött a feladó a vonalhajózás mellett? Mi különbözteti meg a vonalhajózást és a szabadhajózástól?

28. Az Audi Hungaria Zrt. egyedi megrendelésű tükörházak legyártására, majd becsomagolására, szállítására, just in time kiszolgáltatására szerződést kíván kötni a beszállítóval. Milyen szerződést célszerű ebben az esetben kötnie?

29. Ön egy kis bútoripari kisvállalkozás ügyvezetője. Milyen főbb informatikai megoldások között választhat, ha a termelés volumen növekedése miatt szeretné az eddig excel táblázat segítségével történő termelésstervezést új alapokra helyezni? Vázolja fel a lehetséges alternatívákat, javasoljon megoldást, döntését indokolja!

30. Egy nyugat-magyarországi száraz húskészítményeket gyártó cég át kívánja alakítani országos raktárhálózatát. Jelenleg 9 regionális raktárt tart fenn a magyar nagyvárosok (Budapest, Debrecen, Miskolc, Szeged, stb.) közelében. Ez a raktárhálózat 16 éve jött létre azzal a céllal, hogy a termékeket „közel a vevőhöz” helyezték el. A regionális raktárak jelenlegi átlagos készletszintje 8, 6, 16, 5, 10, 15, 3, 15, 12 millió euró, és 80 különböző termékük van.

Ügyfeleik nagyméretű kiskereskedők, valamint nagykereskedők. Ügyfélkiszolgálásukban “24 órás” kézbesítést ígérnek. (A 14 óráig beérkező rendeléseket másnap kézbesítik.) A Logisztikai Osztály változtatna a cég disztribúciós stratégiáján: javasolják egy egységes „központi raktár” megnyitását az M0-ás autópályán (Budaörsön) a 9 regionális raktár helyett, mivel innen akár a legtávolabbi vevőt is elérhetik 3 órán belül.

Kérdések:

- a.) Milyen előnyökkel és hátrányokkal járna ennek a javaslatnak a megvalósítása?
- b.) Számolja ki a tervezett központi raktárnak a készletszükségletét! (A szolgáltatási szintet ugyanazon a 24 órás kézbesítési időn belül kell tartani.)

31. Egy nyugat-magyarországi száraz hústermékeket gyártó cég felkéri Önt, mint új gyakornokot értéklánc-elemzés elvégzésére. Íme az alapvető tevékenységek:

- input anyagok szállítása
- input anyagok raktározása
- gyártás
- csomagolás és kommissiózás
- késztermék raktározása
- késztermék szállítása
- vevői készletek menedzselése (vendor managed inventory: VMI)

Kérdés: A fenti tevékenységek közül melyek növelik a költségeket és melyek az értéket? Mutassa be a megoldást diagramon!