

TRENDEK ÉS STRATÉGIÁK A LOGISZTIKÁBAN ÉS AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTBEN

PROF. DR. SZEGEDI ZOLTÁN¹

Összefoglalás

A napjainkat jellemző „megváltozott” versenykörnyezetben (idő-alapú verseny, termékélelciklus rövidülése stb.) a vállalatoknak versenyképességük megtartása érdekében vevőkiszolgálási szintjük növelésére, és ezzel párhuzamosan költségeik csökkentésére kell törekedniük. Ennek különösen fontos szerepe van napjaink hálózati kapcsolatrendszerében, ahol a vállalkozói kapcsolatok jelentősége egyre inkább növekszik, a cégek versenyelőnyt a vállalaton átnyúló folyamatok hatékony menedzselésével, stratégiai szövetségek kialakításával érhetnek el.

A tanulmány első része általánosságban bemutatja az ellátási láncbeli kapcsolatok alapvető formáit, azok előnyeit és hátrányait. Második részében pedig az ellátási láncbeli erőviszonyok alakulásával foglalkozik, különös tekintettel a gyorsan forgó fogyasztási cikkek, élelmiszeripari termékek (FMCG/Food) piacára.

Kulcsszavak: ellátási lánc, partnerkapcsolatok, ellátási láncbeli erőviszonyok, FMCG/Food szektor

Summary

In today's competitive environment (which is characterized by time-based competition, shortening of product life cycle etc.) companies must aspire for improving their service level and simultaneously cutting their costs in order to maintain their competitiveness. This approach plays a critical role in today's network economy, where the importance of interorganizational partnerships becomes more and more remarkable. Companies can only be competitive by managing interorganizational processes efficiently and forming strategic alliances.

The first part of the study gives a general picture about the typical types of supply chain partnerships, and the advantages and disadvantages of these co-operations. The second part deals with the power relationships along the supply chain, placing special emphasis on FMCG/Food sector.

Keywords: supply chain, partnerships, power relationships along the supply chain, FMCG/Food sector

1. Bevezetés

Az ellátási láncok versenyében a lánctagok közötti partnerkapcsolatok, szövetségek jelentősége aligha vitatható.

Az utóbbi évtizedekben számos olyan trend, változás ment végbe, amely az együttműködések szerepét még inkább felértékelte. A hazai és nemzetközi szakirodalom ezek okaként legtöbbször a következőket jelöli meg:

- A nemzetköziesedés és globalizáció,
- A nemzetközi verseny,
- A kiszervezés és a beszállítók számának csökkentése,
- A K+F kiemelt szerepe,
- A termékélelciklusok rövidülése, ill.
- Az idő-alapú verseny előtérbe kerülése, stb..

Napjaink egyik legjelentősebb gazdálkodási követelményét, az idő-alapú versenyt szem előtt tartva, a szoros partnerkapcsolatok kialakításának egyik legfontosabb motivációja, hogy az együttműködés révén az ellátási lánc „ciklusidejét” rövidítsük.

¹ Egyetemi tanár, Szent István Egyetem, szegedi.zoltan@gtk.szie.hu

2. A lánctagok együttműködésének vizsgálata

Az ellátási lánc versenyképessége annak függvénye, hogyan képesek a lánc tagjai érdekellentéteiket feloldani. Változatlanul figyelni kell a vállalaton belüli tevékenységekre, emellé azonban belép a vállalatok beszállítói és vevői közötti partnerkapcsolatok, illetve a lánc (hálózat) egészének a menedzselési igénye is. A vállalathatárok „elmosódásával”, az anyag-, az információ- és a pénzáramlás zökkenőmentesebbé, áramvonalasabbá tételével a partnerek is közelebb kerülhetnek mind fogyasztóikhoz, mind szállítóikhoz. A legnagyobb problémát a szervezetek közötti kapcsolatok szervezeti-működtetési rendszerének hatékony kialakítása és működtetése jelenti.

Ha a partnerek hosszabb távon tudnak sikeresen együttműködni, az egyes tagok olyan gazdasági előnyöket érhetnek el, mint például

- az alacsonyabb készletbefektetés,
- a rövidebb átfutási és rendelésteljesítési idő,
- a gyorsabb megtérülés,
- az alacsonyabb beszerzési és működési költségek,
- a magasabb munkahatékonyság,
- az alacsonyabb gyártási és logisztikai költségek,
- jobb rálátás a fogyasztói igényekre,
- a fogyasztói igények gyorsabb kielégítési lehetősége stb.

A siker legfőbb záloga azon szervezeti képesség, amely a folyamatok, az eszközök és a munkaerő komplex kombinálásán és integrációján alapul, s így hoz létre olyan értéket (a versenytársak által nehezen utánozható know-how-t), amely a lánc és az ezt alkotó szervezetek versenyelőnyének forrása lehet.

Ez a szervezeti képesség csak hosszabb időszak távlatában alakulhat ki, s ez előnyt és hátrányt egyaránt jelent:

a) versenyelőny, hogy más vállalatok ilyen integrált ellátási láncot nem tudnak egyik napról a másikra kialakítani;

b) hátrány, hogy az adott vállalat számára is hosszú évek szükségesek, míg sikerül felhalmozni azt a tudást, kapcsolatrendszert, képességeket és a bizalmat, amit egy ilyen komplex rendszer megvalósítása/működtetése feltételez.

A hatékony láncok létrehozásának feltétele az áttérés a versenyzetetői/versenyzői modelltől az együttműködési modellre (1. táblázat).

Ez a modell bizalmon alapuló, hosszú távú, integrált, kölcsönösen előnyös működést feltételez. Ezt tekintjük át a következőkben.

1. táblázat.

A hatékony ellátási láncok létrehozásának szemléletmódbeli modellje

Modell-jellemzők	Versenyztető modell	Együttműködési modell
<i>A kapcsolat jellege</i>	A beszállító ellenfél (bizalomhiány)	A beszállító partner (bizalom)
<i>Szállítók száma</i>	sok	egy vagy kevés
<i>Kapcsolat hossza</i>	egyszeri	közép- v. hosszú távú
<i>Szerződés jellege</i>	szabályozott, merev	rugalmas, keretet ad
<i>Közös tevékenység</i>	nincs	lényeges területeken
<i>Termelés, tevékenység</i>	elkülönül	integrált, összekapcsolt
<i>Rendelés</i>	alkalomszerű	gyakori, kis tételekben
<i>Tárgyalási stratégia</i>	győztes-vesztes	kölcsönösen előnyös
<i>Szállító kiválasztás</i>	versenyztetés	tárgyalás
<i>Szállítóértékelés</i>	egyoldalú	kétoldalú, kapcsolatértékelés
Összességében	piaci, ad hoc lehetőségek kihasználása	kapcsolatmenedzsment

Forrás: saját szerkesztés Szegedi-Prezenszki (2010) alapján

3. Az ellátási láncbeli kapcsolatok alapvető formái

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. A vállalatok közötti viszonyoknak két (szélsőséges) formája a „távolságtartó” és az „elkötelezett” viszony.

A **távolságtartó viszonyban** a megrendelő és a beszállító közötti hagyományos kapcsolat inkább ellenséges.

- Nincs bizalom. A megrendelőnek és a beszállítónak különbözőek a céljai és az érdekei.
- A kapcsolatot zérusösszegű játéknak tekintik, ami azt jelenti, hogy csak egymás rovására érhetnek el hasznot: amit az egyik megnyer, azt a másik elveszíti. Ennek a kapcsolatnak a középpontjában általában egy-egy adott, tartalmában és időbeli terjedelmében korlátozott gazdasági tranzakció áll.
- A felek feladatait és kötelezettségeit világos és részletes szerződés határozza meg. Ha váratlan esemény következik be, a vitát jogi vagy etikai szabályok alapján döntik el.
- A tranzakciókat „tisztas távolságból” bonyolítják le, hogy elkerülhessék az összefonódásokat. A beszállítókat csak minimális információval látják el.
- Ha a kapcsolat egyes pontjai rosszul definiáltak, akkor koordinálatlan áru- és/ vagy adatáramlás alakul ki.
- A szerződés lejártával a másik fél könnyen lecserélhető.

A távolságtartó szerződéses viszony jellemzői a következők lehetnek:

- a kapcsolat általában rövid távú;
- a felek arra törekcszenek, hogy minél kevésbé függjenek egymástól;
- a megrendeléseket erős árverseny kíséri;
- a felek között minimális a kommunikáció;
- a vevő gyakran több beszállítótól szerzi be ugyanazt a terméket, szolgáltatást;
- a beszállító csak írásos megrendelésre kezdi el a termelést;

- a beszállított termékeket a vevő részletesen ellenőrzi;
- a szerződés „minden” részletre kiterjed.

Az elkötelezett viszony.

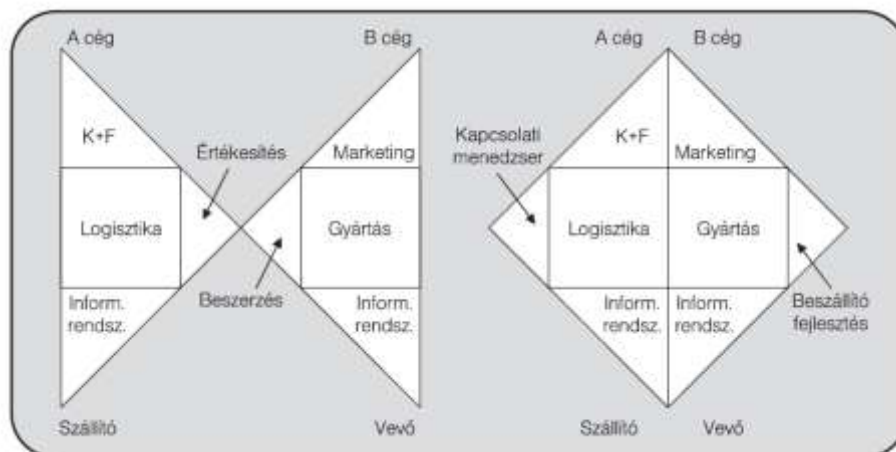
- a kölcsönös bizalmon alapul.
- Az egyes tranzakciók előtt a felek nem állapodnak meg részletesen minden egyes feltételben, a szerződés inkább csak az együttműködés keretét szolgál.
- Még ha van is részletes szerződés, a felek akkor is érdekeltek abban, hogy többet tegyenek annál, mint ami kötelező, mivel azt feltételezik, hogy a többletteljesítmény hasonló reakciót vált ki a partnerből.
- Belép tehát a nyitott elkötelezettségen alapuló bizalom. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalatok megosszák egymással bizalmas információikat is.

Az elkötelezett kapcsolatot a következőképpen jellemezhetjük:

- a kapcsolatok hosszú távúak;
- egyik fél sem törekszik arra, hogy elkerülje a másik féltől való függést;
- a minőség és a megbízhatóság fontosabb, mint az ár;
- folyamatos és részletes az információáramlás a partnerek között;
- a vevő általában kevés (vagy egyetlen) beszállítótól szerzi be ugyanazt a terméket, szolgáltatást;
- a kapcsolat több ágon fut, folyamatos együttműködés jellemző;
- a szerződésben inkább eljárási szabályokat, mint konkrét kötelezettségeket rögzítenek;
- a termék és a termelési eljárás korszerűsítését, fejlesztését a felek közös érdeknek tekintik;
- a váratlan külső események folytán előálló problémákra kölcsönösen elfogadható méltányos megoldást keresnek.

Az 1. ábra a távolságtartó és az elkötelezett viszonyra épülő kapcsolatot szemlélteti. A távolságtartó modellben a két fél közötti egyetlen kapcsolódási pont az „A” vállalat beszerzési és a „B” vállalat értékesítési részlege között alakul ki. A hangsúly a tranzakció teljesítésén van. Az információáramlás csak ezeken a funkciókon keresztül valósul meg. Ez törekeny kapcsolatot jelent, mely könnyen megszakadhat, ha egy másik „B” típusú cég jobb ajánlattal áll elő, vagy a másik „A” típusú cég többet hajlandó fizetni az adott jószágért.

1. ábra
Vállalatközi kapcsolatok



Forrás: Christopher–Jüttner (2000)

Az elkötelezett, „gyémántmodellben” a hasonló funkciójú egységek között alakulhat ki közvetlen kapcsolat. Ez azután az intenzív összefonódások miatt tartósabb viszonyt eredményez.

A távolságtartó kapcsolat legfontosabb előnyei a következők:

- a). Kialakítása viszonylag kevés erőforrást igényel.
- b). A vállalat könnyen, alacsony költséggel le tudja cserélni beszállítóit, ha az árak és a költségek szükségessé teszik.

Hátránya, hogy:

- a). gyakran a minimális kommunikáció áttételes csatornákon halad, s
- b). félreértésekhez vezethet, így
- c). a kapcsolat nem nő fel a lehetőségekhez.

Az elkötelezett partneri viszony mind a beszállítót, mind a vevőt előnyökhöz juttathatja. Ezek az előnyök általános üzleti szempontból a következők:

- a vevő és szállítója kölcsönösen megérthetik, tisztelhetik egymást;
- hatékonyabban használhatják ki közös erőforrásaikat;
- optimalizálhatják kapcsolódó folyamataikat;
- mindketten növelhetik nyereségüket (az egyik partnernél keletkezett nyereséget megoszthatják);
- az együttműködés révén lehetőségük van a folyamatos javításra, fejlődésre.

A fenti előnyök csak akkor érhetők el, ha a beszállító és vevő magatartása a „mi és ők” szembenállásból a „mi és mi” együttműködéssel nyerő–nyerő pozícióra változik.

A partnerkapcsolatok lehetséges előnyeit működtetési, technológiai és gazdasági szempontból is vizsgálhatjuk.

Működtetési szempontból:

- A kisebb beszállítói bázist könnyebb menedzselni. A kölcsönös függőség nagyobb beszerzési stabilitást biztosíthat.
- Magasabb kiszolgálási színvonal, megbízhatóbb és rövidebb átfutási idő érhető el, problémák felmerülése esetén pedig a felek fokozottabb figyelmet fordíthatnak egymásra.
- Csökken az új ajánlatok összegyűjtésére és a beszállítók kiválasztására fordított idő.
- A beszállítók nagyobb szerepet vállalhatnak a vállalati stratégia kialakításában.
- A folyamatos kommunikáció segítségével a partnerek folyamataikat jobban összehangolhatják.

Technológiai szempontból:

- A partnerek hajlandók részt venni a terméktervezési és -fejlesztési folyamatokban.
- Ha a beszállítót bevonják a termékfejlesztésbe, javulhat a minőség és csökkenhet az új termék fejlesztési és bevezetési ideje.

Pénzügyi szempontból:

- Csökkenthető, illetve megosztható a kockázat a közös beruházásokon és a kutatás-fejlesztésen keresztül.

- Az információ-megosztással alacsonyabb készlet szint érhető el, ami csökkenti a költségeket.
- A hosszú távú együttműködés stabilabb árakat eredményezhet. Távolsgártató kapcsolat esetén a vállalat a beszállítókat versenyeztetve alacsonyabb beszerzési árat érhet el, ugyanakkor tranzakciós költségei (például a partnervállalat megkeresése, az áralku lebonyolítása, a szerződés megfogalmazása, a szerződés betartásának folyamatos ellenőrzése, a piaci események hatására szükséges szerződésmódosítás, a szállítás és a raktározás folyamatos szervezése, a minőség folyamatos ellenőrzése stb.) magasabbak lesznek, mint a bizalmon alapuló viszonynál.

A hosszú távú partnerkapcsolatokban is felmerülnek azonban hátrányok. Ezek:

- a). A partnerkapcsolatok életciklusa nehezen tervezhető, illetve az is előfordul, hogy nem a legalkalmasabb partnert sikerül kiválasztani, s kényszeregyüttműködés szükséges.
- b). Az elválás sokszor nem csupán az elhatározástól függ, ugyanis gyakran jelentős költséggel jár a kapcsolat megszüntetése és új partneri viszony kialakítása (partnerváltási költség).
- c). A szervezet ellenállhat, ami meghiúsíthatja a váltást.

4. Erőviszonyok az ellátási láncban

Az ellátási lánc tagjai különböző gazdasági érdekérvényesítő képességekkel rendelkeznek. Egy duális vevő-szállító viszonylatban lehet a vevő, de a beszállító is „domináns”. Ez függhet:

- a cég méretétől (multicég),
- a termék jellegétől (különleges termék, piaci újdonság),
- a törvényi szabályozástól (közbeszerzés) stb.

A teljes lánc tekintetében is megfigyelhető azonban dominancia. A tanulmány további részében az FMCG/Food szektor ellátási láncában jellemző erőviszonyokkal foglalkozom.

Az FMCG/Food szektor tipikusan olyan szektor, ahol az idő-alapú verseny hatásai erőteljesen érezhetők, melynek eredményeként ma már „nem a nagyobb eszi meg a kisebbet, hanem a gyorsabb a lassabbat”. Óriási a verseny a szektorban működő ellátási láncok között (pl. Tesco, Auchan, Cora, Metro, Lidl stb.), melyet a nagy multinacionális vállalatok (domináns csatornatagok) generálnak (Szegedi, 2008).

Az FMCG termékek láncainál (food és non-food egyaránt) a nagy hipermarket-láncok dominanciáját figyelhetjük meg². Ők határozzák meg, hogy:

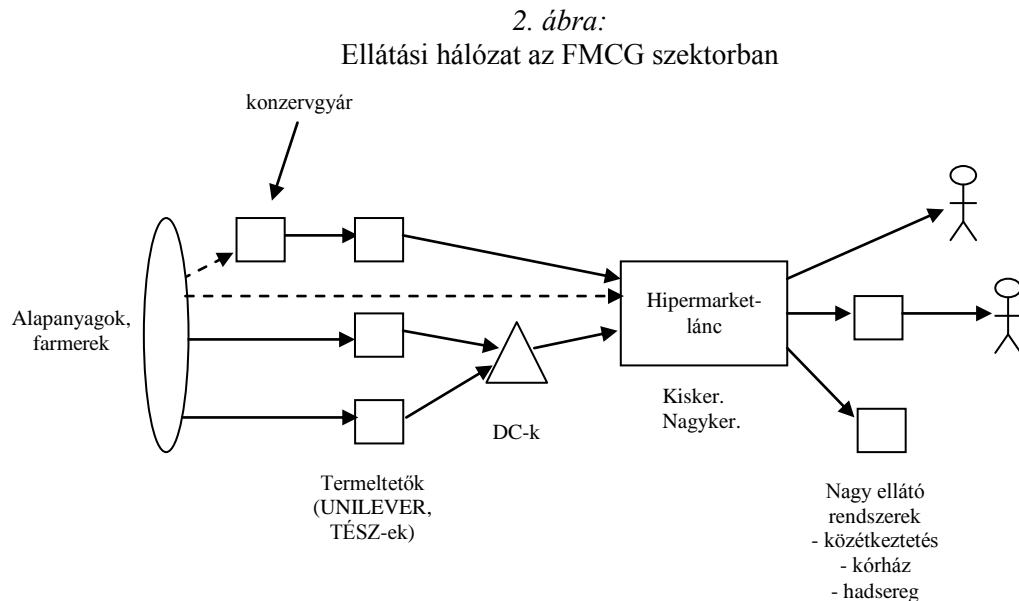
- a). upstream oldalról mi kerüljön be a csatornába. Befolyást gyakorolnak a gyártásra, a minőségre, a műszaki fejlesztésre stb. Nemzetközi beszerzéseik révén megvalósul a globális verseny.
- b). downstream oldalon ők elégítik ki, de emellett módosítják is a vásárlói igényeket. Esetleg új igényeket keltenek.

² Ezen cégek az elmúlt évtizedekben abszolút értékben is megerősödtek. (A Wal-Mart pl. a világ legnagyobb forgalmú vállalatává vált.)

A hipermarket-láncok ellátási lánc vezérlő szerepe felbecsülhetetlen. A téma azonban világszerte (házánkban is) túlpolitizált. Objektív vizsgálata emiatt nehéz. Az elmúlt években két PhD hallgatóm ezirányú kísérlete is kudarcot vallott.

Az FMCG szektorban is előfordulhat, hogy egy (domináns) hipermarket-lánc néhány beszállítója is „domináns” (világ)cég (márkás üdítőital, kozmetikum stb.). A hipermarketlánc „nem teheti meg”, hogy ezeket ne forgalmazza. Ám ha nincs teljes együttműködés, bizonyos marketingeszközök révén még itt is „dönthet” (pl. szemmagasságú polcra áthelyezés).

A 2. ábra egy tipikus FMCG ellátási láncot (hálózatot) szemléltet.



Forrás: saját szerkesztés

A hazai FMCG/Food szektorban az elmúlt évtizedben a kiskereskedelmi láncok szerepének és arányának növekedése, illetve a kiegészítő és a helyi ellátási láncok szerepének visszaszorulása volt tapasztalható. A vállalatok méret szerinti megoszlása sajátos képet mutat, hiszen a kis- és a közepes méretű vállalkozások aránya magas (ugyanakkor piaci részesedésük nem számottevő), jellemző az inputforrások sokszínűsége, valamint a beszállítók nagy száma. Vagyis igen összetett, sokszereplős ellátási láncok (hálózatok) jellemzik a szektort. Ugyanakkor a piaci volumen jelentős része néhány nagy üzletláncához kapcsolható, egyenlőtlenek a szerepek az ellátási láncban, jellemző a kereskedők dominanciája. A szektor ellátási láncainak további jellemvonása az ostorcsapás-effektus erőteljes megléte, melynek eredményeként leggyakrabban a termelőnél „csattan az ostor”. A TÉSZ-ek megjelenésével a láncok egyszerűsödtek/rövidültek. A szektor további sajátossága, hogy a klasszikus ellátási láncból (beszállító – termelő – nagykereskedő – kiskereskedő – fogyasztó) a nagykereskedő esetenként „hiányzik”. (A nagykereskedői funkciókat is a kiskereskedő hipermarketláncok látják el.)

A szektorban tevékenykedő vállalkozások számára nemcsak a piaci pozíció javítása a cél, hanem kiemelten fontos számukra a csatornapozíció növelése is. A vállalatok piaci- és csatornapozíciójuk javítása érdekében koordinálják tevékenységüket, amely vertikális és horizontális szinten jelenik meg. A vertikális koordináció jellemző példája a termelők és kiskereskedelmi láncok tartós, mindkét fél számára előnyöket biztosító együttműködése (pl. kategóriamenedzsment: a beszállító márkatulajdonos cég és a kereskedelmi lánc közösen

dolgozik az adott termék kategória forgalmának növelésén), valamint a kis- és nagykereskedelmi vállalkozások beszerzési pozícióik növelésére irányuló közös tevékenysége (pl. METSPA: A Metro, a Spar és a Praktiker közös beszerzési társasága). A horizontális koordináció során létrejött üzletláncok a beszerzést és értékesítést is koordinálják (pl. Co-op Hungary Zrt., CBA Kereskedelmi Kft.), az ebből származó előnyök a tagvállalatok piaci pozícióját és gazdálkodását is javítják. (Pénzes, 2009)

Az FMCG/Food szektorban működő ellátási láncokban kiemelt szerepe van a domináns csatornatagoknak, a „nagy kiskereskedelmi hálózatoknak”, más megfogalmazásban a szektor logisztikai tevékenysége ezen rendszerintegrátorok által központosított. A globális beszerzés következtében a termékek gyakran érzik, hogy növelniük kell a hatékonyságot. Ez elsősorban a hazai kis- és középvállalkozásokra vonatkozik. Ugyanakkor a domináns csatornatagok (kiskereskedelmi láncok) jelenlétének számos előnye is van. Vevői szempontból kedvező, hogy lenyomják az árat beszállítói oldalon, így olcsóbban adják termékeiket az output oldalon. Továbbá kutatás- és innováció befolyásoló szereppel bírnak, illetve fontos szerepet játszanak a láncok koordinálásában. Piackutatást végeznek, tesztelik a piacot, melynek eredményeként olyan termékeket vásárolnak meg beszállítóiktól, amelyet aztán értékesíteni is tudnak: ezáltal egyfajta termelés-befejező szereppel bírnak. Logisztikai szempontból pedig folyamatfelgyorsító szerepet töltenek be. Mérik a logisztikai folyamataikat azért, hogy gyorsítani tudják készleteik forgási sebességét, ezáltal csökkenteni, vagy akár megszüntetni a raktározási tevékenységüket (pl. a Cross-Docking alkalmazásával). Dominanciájuknak köszönhetően különböző elvárásokat támasztanak beszállítóikkal szemben. (Például a lánc információs rendszeréhez való kapcsolódás követelményei - a Wal-Mart elvárja a beszállítóitól, hogy RFID tag-eket helyezzenek el a beszállított termékeinken vagy egységgrakományainkon).

A magyar vállalatokra általában jellemző (így az FMCG szektor szereplőire is) - a nyugat-európai cégekhez viszonyítva - az alacsonyabb együttműködési hajlandóság, a bizalom alacsonyabb foka, amely megnehezíti az ellátási lánc integráció megvalósulását. Ennek hátrányos következményei a megfelelő információ-terítés hiánya (ami magasabb készletszintet eredményez a teljes lánc mentén), közös fejlesztések hiánya, kockázatmegosztás hiánya stb. Ezen túlmenően a domináns kiskereskedelmi láncokkal szemben a beszállítók – a kellő együttműködés/szövetkezés hiányában – nem tudják érdekeiket érvényesíteni (például a rendkívül alacsony felvásárlási árak miatt a gyümölcsstermelő gazdák nem tudják termékeiket értékesíteni). Továbbá a bizalom hiánya, s így a kevésbé szoros együttműködés megnehezíti a termékek nyomon követhetőségének biztosítását is, ami az élelmiszeriparban kiemelt jelentőséggel bír.

Irodalomjegyzék

1. Christopher, M. – Jüttner, U. et al. (2000): The Determinants of Relationship Manager Performance: Customer, Peer and Self Perceptions, University College, Dublin
2. Egri Imre (2010): E-logisztika, Nyíregyházi Főiskola
3. Földesi Péter – Hartványi Tamás – Kovács János – Tóth Lajos: Magyar kis és közepes vállalkozások versenyképességének fokozása kooperatív logisztikai rendszerek kialakításával, Közlekedéstudományi Szemle, 2001/3.
4. Pénzes I. R. (2009): A beszerzési koncentráció hatása az üzletláncok marketing tevékenységére, in: Szolnoki Tudományos Közlemények, pp. 1-10.

5. Simchi-Levi, D. – Kaminsky, P. – Simchi-Levi, E. (2008): Designing and Managing the Supply Chain, Irwin, McGraw-Hill. Third Edition
6. Szegedi, Z. – Korom, E. (2009): Performance and Competition of Logistics Service Providers in Hungary, in: International Journal of Procurement Management, Vol. 2 (2009), Nr. 1., pp. ISBN: 0 7277 2599 8.
7. Szegedi Z. – Prezenszki J. (2010): Logisztika-menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest