

# ZÁRÓTANULMÁNYOK

---

**GELEI ANDREA**

**A LOGISZTIKAI MENEDZSMENT SZEREPE A  
VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG  
BIZTOSÍTÁSÁBAN**

*- A logisztika alprojekt zárótanulmánya -*

**A tanulmányorozat**

**Z1.**

**kötete**

Ez a zárótanulmány a

**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -

**kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

**Tevékenységszervezés és eredményesség**

c. projekt

vezetője: **Demeter Krisztina**

**Logisztika**

c. alprojekt

vezetője: Gelei Andrea

keretében készült.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.  
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató  
Technikai szerkesztő: Koblász Mária  
Készült 100 példányban. Budapest, 1997. április 18.

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Logisztikai menedzsment és vállalati versenyképesség - nemzetközi és hazai tendenciák .....</b>	<b>6</b>
<b>3. A magyar vállalatok logisztikai gyakorlatának jellemzői.....</b>	<b>10</b>
3.1. <i>A logisztikai rendszer stratégiai jelentősége.....</i>	<i>10</i>
3.2. <i>A partnerkapcsolatok jellege .....</i>	<i>11</i>
3.3. <i>Az integráció szintje.....</i>	<i>12</i>
3.4. <i>Teljesítményértékelés .....</i>	<i>13</i>
<b>4. A logisztikai gyakorlat összehasonlító elemzése ágazati bontásban .....</b>	<b>14</b>
<b>5. A kereskedelmi vállalatok logisztikai gyakorlatának elemzése.....</b>	<b>16</b>
5.1. <i>A kereskedelmi vállalatok helyzetértékelése .....</i>	<i>16</i>
5.2. <i>A kereskedelem struktúrája Magyarországon .....</i>	<i>17</i>
5.3. <i>Kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének értékelése .....</i>	<i>18</i>
5.3.1. <i>Logisztikai szervezet a kereskedelmi vállalatoknál.....</i>	<i>18</i>
5.3.2. <i>A logisztikai teljesítménymérés a kereskedelmi vállalatok esetében .....</i>	<i>21</i>
5.3.3. <i>Kereskedelmi vállalatok információ rendszerének működése.....</i>	<i>22</i>
<b>6. Logisztikai szolgáltató vállalatok.....</b>	<b>23</b>
6.1. <i>A kérdőíves felmérés eredményei.....</i>	<i>23</i>
6.2. <i>Logisztikai szolgáltató központok .....</i>	<i>24</i>
<b>7. A beszerzési logisztika terén tapasztalt változások .....</b>	<b>26</b>
7.1. <i>A beszerzés stratégiai jelentősége és beszerzési célok.....</i>	<i>27</i>
7.2. <i>A beszerzés szervezeti jellemzői .....</i>	<i>28</i>
7.3. <i>A beszerzés kapcsolata más vállalati tevékenységekkel.....</i>	<i>30</i>
7.4. <i>Vevő-szállító kapcsolatok .....</i>	<i>30</i>
7.5. <i>beszerzés információs rendszere.....</i>	<i>31</i>
<b>8. Logisztikai menedzsment és információs rendszerek.....</b>	<b>33</b>
8.1. <i>A 'venni, vagy gyártani' problémája .....</i>	<i>33</i>
8.2. <i>Az információs rendszereket befolyásoló logisztikai szempontok.....</i>	<i>36</i>
<b>9. Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői.....</b>	<b>39</b>
<b>10. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jellemzői .....</b>	<b>41</b>
<b>11. Befejezés .....</b>	<b>44</b>

12. Mellékletek.....	48
----------------------	----

## Ábrajegyzék

1. sz. ábra: A 'venni, vagy gyártani' döntés és a szervezeti nagyság közötti kapcsolat .....	34
2. sz. ábra: Az egyes logisztikai szempontok hatása az információs rendszerek közötti választásra .....	38
3. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok versenyképesség - mutatói (V9-es kérdés, szignifikáns <0,05).....	42
4. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok kiemelkedő működési területei (V8-as kérdés, szignifikáns < 0,05) .....	42
5. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jellemzői (V6-os kérdés, szignifikáns<0,05).....	42
6. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok alapjellemezői ( A12-es, A2-es és A3-as kérdés, szignifikáns < 0,05 - az első két sor esetében, illetve < 0,005) .....	43

## Mellékletek jegyzéke

1. sz. melléklet: Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása.....	48
2. sz. melléklet: A kutatásban közreműködők.....	49
3. sz. melléklet: A logisztika alprojekt keretében elkészült tanulmányok és események listája.....	50
4. sz. melléklet: A tanulmányok bírálatában résztvevő szakemberek.....	51
5. sz. melléklet: A logisztika alprojekt támogatói klubjának tagjai .....	52

# 1. Bevezetés

Jelen tanulmány a Versenyben a világgal - A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői című kutatási program Tevékenységszervezés és eredményesség elnevezésű projektjében szereplő Logisztika alprojektjének összefoglaló tanulmánya. A Logisztika alprojekt munkája 1995 októberében kezdődött. A kutatás céljaként akkor a következőket tűztük ki:

Elemezzük a hazai vállalatok logisztikai gyakorlatának helyzetét, jellemzőit.

Vizsgáljuk meg, vajon ez a gyakorlat mennyire felel meg a fejlett piacgazdaságok vezető vállalatai gyakorlatának.

Elemezzük, vajon a logisztikai rendszer befolyásolja-e vállalataink versenyképességét, s amennyiben igen, milyen formában.

Vizsgáljuk meg, vajon a logisztikai szempontból fejlett vállalati kört milyen más működési és piaci jellemzőkkel írhatjuk le.

Kutatásunk induló hipotézisei a következők voltak:

- A logisztikai rendszer stratégiai szintű kezelése ma Magyarországon a piaci versenyképesség fontos feltétele. Különösen igaz ez az értékesítési logisztikára.
- A logisztikai rendszer teljesítményének és működésének jellemzőit jelentősen befolyásolja az, hogy az adott cég többségi magyar, vagy többségi külföldi tulajdonú. Feltételezésünk szerint a többségében külföldi tulajdonú nagyvállalatoknál a logisztikai rendszer magasabb színvonalon áll, mint a többségében magyar tulajdonban lévő vállalatoknál.

Mint azt már említettük kutatásunk célja a hazai vállalatok logisztikai rendszerének, illetve e terület és az összvállalati versenyképesség kapcsolatának elemzése. Kutatásunk struktúrájának kialakításakor az integrált logisztikai rendszer belső felépítéséből indultunk ki, illetve abból az alaphipotézisből, miszerint a piaci sikeresség egyik feltétele a vállalat anyagáramlási rendszerének integrált kezelése. A kutatás témájául így a (1) logisztikai rendszer integrált működésének vizsgálatát, a logisztikai rendszer teljesítményciklusait, azaz az (2) értékesítési és a (3) beszerzési logisztikát, illetve az integráció szempontjából kiemelkedően fontos tevékenységrendszert, az (4) információmenedzsmentet jelöltük meg. Elméleti és gyakorlati szakemberekkel folytatott megbeszélések alapján további kutatási témaként adódott a (5) logisztikai szolgáltató vállalatok helyzetének és szerepének a vizsgálata. Összefoglaló tanulmányunk is ennek az öt témakörnek megfelelően strukturálódik és közvetlenül épít az e témákban született háttér tanulmányokra (a konkrét hivatkozásokat a szövegben jelezzük). Ezek a következők:

- Déri András: Logisztikai folyamatok és informatika,

- Gelei Andrea: Logisztika és versenyképesség - hazai vállalatok kérdőíves elemzése,
- Horváth Annamária: A kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének elemzése,
- Nagy Zsolt: Termelővállalatok információs folyamatainak elemzése,
- Prezenszky József - Tarnai Júlia - Molnár László: Logisztikai központok, közlekedési infrastruktúra,
- Vörösmarty Gyöngyi: Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?

Az alprojektben készült előtanulmányok a következők voltak:

- Déri András A logisztika gyakorlati szempontjai,
- Halászné Sipos Erzsébet: Logisztika,
- Némon Zoltán: Tapasztalatok a beszerzési logisztika területén,
- Szegedi Zoltán: Logisztika.
- Töröcsik Mária: Gondolatok - javaslatok

A kutatás során a következő elemzési módszereket alkalmaztuk:

- *Kérdőíves megkérdezés* (a teljes kutatási program központi szervezésében) és annak statisztikai elemzése, az eredmények értelmezése.
- Vállalati *mélyinterjúk* készítése ( a kereskedelmi témakörben hét, a beszerzési logisztika témakörében tíz, a termelővállalatok információs folyamatainak témakörében öt interjú készült el).
- A kereskedelmi logisztika témakörében fókuszált *workshop* rendezése.
- A vonatkozó *szakirodalom* feldolgozása.

## **2. Logisztikai menedzsment és vállalati versenyképesség - nemzetközi és hazai tendenciák**

A fejlett piacgazdaságok vállalati gyakorlatában az elmúlt évtizedekben a vállalati működés környezetében, az anyagi folyamatok kezelésében jelentős változások figyelhetők meg. E változások lassan letisztulni látszanak, s a hatékony, a vállalati versenyképességet erősítő logisztikai rendszernek a kiépült piacgazdaság körülményei között mind elméleti, mind gyakorlati szempontból jól körvonalazott jellemzői alakultak ki. Ezek az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Megnőtt az anyagi folyamatoknak a piaci sikerben játszott jelentősége. Ennek hatására a *logisztika stratégiai jelentősége* is emelkedett. Ez egyrészt tükröződik a terület jelentőségének és presztízsének a vállalat felsővezetőinél is megfigyelhető javulásában, másrészt formálisan is tetten érhető az összvállalati tervezés folyamatában való aktív részvételben. Meghatározó fontosságú logisztika cél- és feltételrendszerének az összvállalati stratégia szerinti alakítása, hiszen ez utóbbi dönt arról, hogy a vállalat mely termékekkel, mely piacon és milyen módon kíván versenyezni. Csak a célok, a választott versenyelőny-források és az összvállalati működés feltételeinek ismeretében lehet az egyes működési területeket - közöttük a logisztikát is - oly módon szervezni, hogy azok egymást erősítsék, a szinergia hatását érvényesítsék.
- A logisztikai rendszer stratégiai jelentőségének növekedése a gazdálkodás környezetében bekövetkezett két további változással kapcsolódik össze. Egyrészt megfigyelhető a működés növekvő globalizálódása - legyen szó akár a beszerzési, akár az értékesítési piac globalizációjáról -, másrészt egyértelmű hangsúlyeltolódás figyelhető meg a versenyelőny-forrásokban, a költségcsökkentés korábban domináns versenykritériumát felváltja a rugalmas működésre és a kapcsolódó szolgáltatások körének bővítésére, illetve a nyújtott színvonal emelésére való törekvés. Az említett változások hatására jellegében módosul a vállalat *logisztikai rendszerének kapcsolódása az együttműködő gazdálkodó szervezetekkel*. Összefoglalóan elmondható, hogy a korábbi rövid távú versenykapcsolatot felváltja az együttműködő felek hosszú távú, stratégiai megfontolások által vezetett partnerkapcsolata. Ez a változás első lépésben a beszállítók és a megrendelő vállalatok közötti kapcsolatok terén volt megfigyelhető, az elmúlt években ugyanakkor egyre többet hallani más szerepkörben lévő vállalati kapcsolatokra vonatkoztatva is, így pl. a különböző logisztikai szolgáltató cégek és a megrendelő vállalat kapcsolata esetén.
- Az anyagi folyamatokkal szemben támasztott elvárások a logisztikai rendszer belső működésével szemben is új követelményeket támasztottak. E követelmények közül kiemelt fontosságú a *logisztikai rendszer teljesítményének növelése*. Ez egyrészt jelenti valamennyi teljesítményjellemező terén való javulás igényét, de jelenti ugyanakkor a teljesítmény értékelésének fókuszában bekövetkezett változást is. Míg korábban a logisztikai rendszer teljesítményének növelése egyértelműen a működtetés költségeinek csökkentését jelentette, addig az elmúlt időszakban e költségfókusz felváltotta az ún. teljesítményfókusz, az a törekvés, hogy a költségek csökkentése mellett, sőt esetenként helyett a logisztikai rendszer által nyújtott szolgáltatás színvonalának növelésével javítsák a vállalat piaci sikerességét.
- Mind a partnerkapcsolatokban, mind a teljesítmény értékelése terén végbement változások megkövetelik, hogy az anyagi folyamatok korábbi gyakorlatában megfigyelhető operativitás és széttagoltság megszűnjön. A modern logisztikai menedzsment lényegi jellemvonása az *integráció*. Ez az integráció kétféleképpen is értelmezhető. Egyrészt a végső fogyasztó igényeinek kielégítéséhez szükséges valamennyi anyagi folyamatot integráltan kell kezelni (a klasszikus logisztikai tevékenység

rendszer szemléletű kezelése, ún. szélességi integráció), másrészt az eddigiekben operatív logisztikai tevékenységeket ki kell bővíteni a rendszer tervezésére és működtetésére vonatkozó tervezési tevékenységekkel (mélységi integráció). Az említett integrációnak két eszköze a *szervezet és az információs rendszer fejlesztése*.

Az, hogy a modern logisztikai menedzsmentnek a fentiekben említett jellemzői a fejlett piacgazdaságokban a hosszú távú versenyképességnek feltételei - meglehetősen elfogadott álláspont. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az ilyen körülmények között működő valamennyi vállalat, vagy akár a többség is ezen elvek szerint tervezi, irányítja és menedzseli anyagi folyamatait. De a piaci versenyben vezető cégek bizonyították, hogy az említett jellemzők olyan orientációs pontként szolgálnak, mely igen széles vállalati kör számára iránymutató a vevő kegyeiért folytatott harc folyamán.

A hazai vállalatok logisztikai gyakorlatának vizsgálata előtt le kell szögezni, hogy a nemzetközi tendenciák tükrében a logisztikai menedzsmenttel szemben megfogalmazott elvárásoknak a hazai vállalatok számára is irányadóaknak kell lenniük. Az, hogy a fenti rendszerjellemzőkkel leírható logisztikai menedzsment Magyarországon is hozzájárul a piaci versenyképesség fenntartásához, illetve növeléséhez a kutatás egyik fontos eredménye. A kutatás másik fontos megállapítása azonban az, hogy a hazai versenyképes vállalati kör ma még a logisztikát nem alkalmazza tudatos teljesítménydifferenciáló eszközként. Ez utóbbi megállapítás okainak keresésekor azt is figyelembe kell vennünk, hogy a vizsgált vállalati kör működési környezete ugyan egyre inkább és egyre gyorsuló ütemben kezd hasonlítani a fejlett piacgazdaságok feltételrendszeréhez, mégis rendelkezik néhány olyan speciális magyar, illetve közép-európai sajátossággal, mely magyarázza a hazai vállalatok logisztikai gyakorlatának egyébként meglehetősen alacsony színvonalát. Ezek a speciális körülmények röviden a következők:

A piacgazdaság hazánkban nem folyamatos fejlődés eredményeként alakult ki, hanem egy történelmi fordulóponttal. E fordulópont *radikális változást* jelentett mind politikai, mind gazdasági, sőt az értékrendszerben is. A magyar vállalatokra általában megállapítható, hogy e rendszerváltást megelőző időszakban keresleti piacra termeltek és értékesítettek. Az ország kereskedelmi bezártsága, illetve meghatározott viszonylatokban kialakult szervezett piac (KGST) azt eredményezte, hogy mind a beszerzés, mind az értékesítés mozgástere igen szűk volt, amely nem igényelt különleges módszereket. A rendszerváltást követő *gazdasági nyitás, a versenytársak megjelenése* és a verseny éleződése a *keresleti piacot kínálati piaccá alakította*, s ezzel hazánkban is új, méghozzá a korábbtól alapjaiban eltérő kihívásokat állított az anyagi folyamatok kezelésével szemben. E téren azonban a pozitív válasz elég sokáig váratott, sőt mondhatjuk várat magára.

Ennek egyik oka a rendszerváltást követő, gyakran *évekig elhúzódó tulajdonosváltás*ban keresendő. Ez az elhúzódó privatizáció késleltette az egyértelmű tulajdonosi elvárásoknak, ezzel kapcsolatban a vállalat működési körének, céljainak a megfogalmazását, hátráltatta a vállalati stratégiák kialakítását. Stratégia



fókusz nélkül pedig nem lehet konzisztens logisztikai fejlesztésekbe sem kezdeni. Mára már konszolidálódni látszanak e tulajdonosi viszonyok, ami a vállalat belső működésének fejlődése szempontjából mindenképpen üdvözlendő esemény.

A tulajdonosi struktúra átalakulása mellett meg kell említeni a *piaci kapcsolatok újrastrukturálódásának problémáját* is. Itt nem csak, illetve nem elsősorban a volt KGST országok piacainak összeomlásáról, tehát értékesítési, illetve beszerzési piacok elvesztéséről van szó. Az anyagi folyamatok szempontjából legalább ennyire jelentős a vállalati kapcsolatrendszerek felbomlása. A monopóliumok szétesése, a vállalati csődök tömege, illetve másik oldalon a vállalatalapítási láz *a piac atomizálódásához* vezetett. A hazai piac atomizálódásának egy szélsőséges formája pont a logisztika területén volt megfigyelhető. Ez a közúti közlekedési vállalatok szétesésével az egy személyes, egy IFÁ-s kényszervállalkozások megjelenése volt. Ennek az atomizálódásnak a hatására - valószínűleg összekapcsolódva más említett jelenségekkel - a hazai vállalatok jelentős része befelé fordult, tapasztalat és megfelelő módszertan hiányában partnerkapcsolataikban inkább a rövid távú szemlélet érvényesült. A piac jótékony tisztító hatása az évek folyamán úgy tűnik meghozta eredményét, s így a partnerkapcsolatok kezelése is új alapokra helyezhető. A piaci kapcsolatok újrastrukturálódása kapcsán kell megemlíteni a *fekete-, illetve szürkegazdaság* létét. A kutatás során folytatott vállalati interjúkból egyértelműen kiderült, hogy a fekete gazdaság visszaszorítását a vállalatok a piaci feltételek konszolidációja egy fontos feltételének tekintik.

E vállalati működés, ezen belül konkrétan a logisztikai folyamatok fejlesztése alapvetően függ a vállalat *tőkeerejétől*. E téren a hazai vállalatok helyzete kétarcú. Egyrészt a vállalatok egy jelentős része rendelkezik ugyan felhalmozott tőkével, ezek azonban sokszor a jelenlegi körülmények között nem, vagy csak nehezen mobilizálható állóeszközök (pl. nagy leromlott állapotban lévő raktárépületek), illetve készletek formájában van jelen. A működéshez szükséges, s ami hosszú távon meghatározó a fejlesztésekhez szükséges finanszírozási háttér a hazai vállalatok többségénél nem áll rendelkezésre.

Fontos megemlíteni azt is, hogy a vállalatok logisztikai rendszerének fejlődését erősen befolyásolja a logisztikai, ezen belül is elsősorban a közlekedési *infrastruktúra* fejletlensége. A vasút pályakategóriák szerinti megoszlása pl. igen kedvezőtlen képet mutat (Prezenszki és társai, 1996). A 100-120 km/h-ra engedélyezett sebességű pályák részesedése jelenleg mindössze 39 %. A pályákra engedélyezett tengelyterhelés alacsony, ezért a kocsik raksúlykapacitása sok esetben nem használható ki. A villamos pályák hossza 2154,1 km, ez az összes hossz 29 %-a. A közúthálózat fejlettsége sem kielégítő. Ennek érzékeltetésére álljon most itt egyetlen adat: az országos közúthálózat jelenlegi rendszerében az autópályák és félautópályák hossza alig haladja meg az összhálózat 1 %-át.

Összefoglalóan elmondható, hogy a hazai vállalatok elemzése azt mutatja, hogy az elmúlt időszakban a sikeres, illetve a kevésbé sikeres vállalkozások között nem elsősorban az differenciált, hogy tudatosan és fejlett színvonalon alkalmazzák-e a logisztikai menedzsmentet, vagy sem. A piaci sikeresség

terén meghatározó volt az, hogy milyen pozícióból indultak a vállalatok s ebből a szempontból döntő volt az egyértelmű tulajdonosi struktúra és ezzel az összvállalati stratégia átláthatósága, a piaci kapcsolatok stabilitása, illetve a (mobilizálható) tőkeerő.

### **3. A magyar vállalatok logisztikai gyakorlatának jellemzői**

A hazai vállalatok logisztikai gyakorlatának e fejezetben olvasható jellemzése alapvetően épít a kutatás keretében lebonyolított kérdőíves felmérés eredményeire (Gelei, 1997). Ez a kérdőíves felmérés 325 vállalatot ölel fel. A minta helyesen tükrözi a magyar gazdaság ágazati és területi megoszlását, ugyanakkor mind a létszám, mind az árbevétel és eszközérték tekintetében eltolódik a nagyobb vállalati kör felé, illetve a tulajdonosi szerkezet tekintetében a többségi állami tulajdonú cégek túlréprezentáltak. A minta méret szerinti torzítása ugyan rontja a minta statisztikai reprezentativitását, ugyanakkor szűkebb témánk, a logisztikai menedzsment szempontjából kedvezőnek is tekinthető, hiszen az integrált logisztikai rendszer problémái elsősorban a nagyvállalati körben vizsgálhatóak. Első lépésként a teljes alapsokaság logisztikai szempontú elemzésére kerül sor. (Az elemzés az SPSS statisztikai programcsomag segítségével készült.) A kérdőíves elemzés során tett megállapításokat az alprojekt keretében készített vállalat interjúk és esettanulmányok tapasztalatai egészítették ki.

Az 1. fejezetben, a logisztikai menedzsment nemzetközi és hazai fejlődési tendenciáinak tárgyalásakor négy fontos jellemzőt emeltünk ki. Ezek voltak, a (1) logisztika stratégiai jelentősége, (2) a partnerkapcsolatok jellege, (3) integráció szintje és a (4) teljesítményértékelés.

#### **3.1. A logisztikai rendszer stratégiai jelentősége**

A vállalati működés egyes részterületeinek, funkcióinak az összvállalati sikerben betöltött szerepét vizsgálva a következőket tapasztaltuk. A felsorolt 17 működési terület közül a logisztika kapta a legalacsonyabb értékelést (ötös skálán 2,914-et), s rajta kívül a közepes szint alá csak a szervezetfejlesztés került. Legmagasabb értékelést a felső vezetés, az értékesítés, kereskedelem-marketing és a költséggazdálkodás kapott. Az anyagi folyamatokban visszafelé haladva - kiindulva a kereskedelem-marketingtől, illetve az értékesítéstől a termelésen, beszerzésen és készletgazdálkodáson keresztül a logisztikáig - folyamatosan csökken az egyes részterületek jelentősége. Ez az értékelés indokoltnak tűnhet, ha arra gondolunk, hogy az élesedő piaci versenyben ma már valamennyi vállalat közvetlenül érzi a marketing- értékesítés által a szervezet felé közvetített piaci elvárásokat. Az említett két funkció közvetítő szerepe ugyanakkor nem jelenti azt, hogy ezen elvárásoknak való megfelelés is kizárólag, sőt azt sem, hogy elsősorban rajtuk múlik. Az élesedő versenykövetelményeknek egy vállalat akkor és csak akkor tud hosszú távon megfelelni, ha működésének teljes rendszerét - benne egyre növekvő jelentőséggel az anyagi

folyamatok részrendszerét is - ezeknek megfelelően szervezi. Az is megfigyelhető, hogy az integrált szemléletet tükröző megnevezések alacsonyabb értékelést kaptak az általuk felölelt egyes részterületeknél. Igaz ez pl. az anyagi folyamatokhoz kapcsolódó funkciók közül a kereskedelem-marketing - értékesítés, a logisztika - készletgazdálkodás viszonyára, de igaz a pénzügyi oldalra is. E téren a költséggazdálkodás kapta a legmagasabb értékelést szemben a pénzügyvel, illetve a kontrollinggal. A vállalati működés egészének, ezen belül a logisztikai rendszernek az integrációját elősegítő működési területek közül feltűnően alacsony értékelést kapott az információgazdálkodás.

A logisztikai funkció vállalati sikerben betöltött szerepét a vállalatok vezetése igen alacsonyra értékelte. A kérdőívekből azonban az is kiderült, hogy a vállalatok döntő többsége a meglévő gyakorlaton nem is kíván változtatni. Ez nemcsak azt jelenti, hogy a vizsgált vállalati körben a logisztikai menedzsment nem éri el a fejlett piacgazdaságok vállalatainál megfigyelhető jelentőséget, de azt is, hogy a mintában szereplő felsővezetők döntő többsége még nem is ismerte fel a logisztikai rendszernek az összvállalati sikeresség növelésében rejlő lehetőségeit.

### **3.2. A partnerkapcsolatok jellege**

A válaszadó vállalatok többsége mind értékesítésének, mind beszerzésének jelentős részét hosszú távú szerződéseken keresztül bonyolítja. A hosszú távú beszerzéseknek, illetve értékesítéseknek az összbizsárgyásból, illetve összes értékesítésből való részesedése szinte teljesen azonos mintát mutat. A vállalatok döntő többségénél (az értékesítés esetében 126, míg a beszerzés esetében 130 vállalatnál) a piaci tranzakciók maximum 20 %-a bonyolódik ilyen szerződések keretében, de jelentős vállalati körben ezek a részesedések jóval magasabbak.

Meg kell azonban említeni, hogy a kérdőívben nem került definiálásra a hosszú táv fogalma, így a kitöltés során bizonyára voltak félreértések. Az értelmezésbeli problémákra utalnak a hosszú távú partnerkapcsolatok jellegére és konkrét tartalmára vonatkozó kérdések válaszai is. Mind a vevőkkel, mind a beszállítókkal való szerződéskötés indokait három nagyobb csoportba sorolhatjuk. Ezek a (i) klasszikusan stratégiai, a hosszú távú versenyelőny közös megszerzését célzó, az inkább rövid távú szemléletet tükröző (ii) pénzügyi és közvetlenül a (iii) működést érintő okok. A beszállítói oldalon a pénzügyi, illetve a működést érintő indokok nagyságrendileg nagyobb értéket kaptak, mint a stratégiai megfontolások. A három indok-csoport közötti különbség nem ennyire szembetűnő a vevőkkel kötött hosszú távú szerződések területén, de itt is igaz, hogy a pénzügyi és a működést érintő szerződéskötési okok sorra magasabb értéket kaptak, mint a klasszikusan stratégiai indokok.

Az egyes szerződések konkrét tartalma szintén azt mutatja, hogy a válaszadó vállalatok által hosszú távú szerződéseknek tekintett megállapodások nem rendelkeznek azokkal a vonásokkal, melyek egy az együttműködő partnerek közös, hosszú távú versenyelőnyének növelését célzó, partnerkapcsolatra építő együttműködést jellemeznek. Az eredmény szerint az egyes együttműködési szempontok a szerződésekben

meglehetősen általános szinten kerülnek meghatározása. Ezek az eredmények az együttműködési megállapodások alacsony formalizáltságát és szabályozottságát tükrözik.

Mint azt korábban említettük a fejlett piacgazdaságok vállalatai esetében a logisztikai gyakorlat jellemzője a hosszú távú együttműködési kapcsolatok kialakítása, melyet már egyre kevésbé az elsősorban költségcsökkentésre építő versenykapcsolatok, inkább az egyéb versenyelőny-források növelését - mint pl. minőség, rugalmasság- célzó partneri viszonyok kialakulása jellemzi. A beszállítók értékelésének egyes szempontjai között kicsik voltak a különbségek. Legmagasabb értékelés a kedvező ár kapott (ötös skálán 4,604-et), s ez sem az említett értelemben vett partnerkapcsolatok kialakításának irányába mutat.

### 3.3. Az integráció szintje

A vállalatok számára három nagy eszközrendszer áll rendelkezésre tevékenységük integrációjának emelésére. Ezek a tervezési rendszer, ehhez kapcsolódóan az információs rendszer fejlesztése, illetve a vállalat szervezetének alakítása. Itt az integrációs eszközök közül az utóbbi kettővel kívánunk foglalkozni. Lássuk először a logisztikai szervezettel kapcsolatos eredményeket. A kérdőív eredménye szerint a válaszadó vállalatok közül mindössze 85 (26 %) rendelkezik logisztikai szervezeti egységgel. E logisztikai szervezeti egység konkrét tevékenységtartalma, feladat és hatásköre ugyanakkor igen különböző lehet. A logisztikai szervezet által végzett konkrét tevékenységeket két nagy csoportba sorolhatjuk. Egyrészt végez szervezeti egység az anyagi folyamatok bonyolításával kapcsolatos tevékenységeket (pl. raktárgazdálkodás, szállítás-szállítmányozás), ugyanakkor a nemzetközi tendenciák szerint egyre növekvő arányban vállal magára a logisztikai szervezet az anyagi áramlások tervezésével kapcsolatos tevékenységeket (pl. elosztási hálózat kialakítása, anyagszükséglettervezés) is. A válaszok szerint a logisztikai szervezettel rendelkező vállalatok döntő többsége esetén a logisztikai szervezet az anyagi folyamatok bonyolítását végzi. Az ide tartozó tevékenységek közül legmagasabb értéket kapott a raktározás (71 vállalat, a vállalatok 84 %-a) és a szállítás (69 vállalat, a vállalatok 81 %-a). Szintén nagy arányban végzik a logisztikai szervezetek a késztermékek, illetve alapanyagok készletezését (64, illetve 65 vállalat, a válaszadók 75, illetve 76%-a). Jólal kevesebb vállalat esetében végeznek a logisztikai szervezetek tervezési tevékenységeket. A beszállítók kiválasztását 55 vállalat (65%) esetén végzi a logisztikai szervezeti egység, míg a beszállítók értékelését 48 vállalat (56%), a beszerzési piackutatást 54 vállalat (64%), az anyagszükséglettervezést 53 vállalat (62%). Az ellátási oldal tervezési tevékenysége még ritkábban tartozik a logisztikai szervezet tevékenységei közé (32 vállalat, 38%). A felmérés eredményei összefoglalásképpen tehát azt tükrözik, hogy ma még Magyarországon - egyébként a stratégiai súlyról korábban elmondottak logikus következményeként - a logisztikai tevékenységrendszer az esetek többségében még nem jelenik meg önálló szervezeti egységként. A meglévő logisztikai szervezet integráltsága sem éri még el az e téren tapasztalható fejlett nemzetközi vállalatok gyakorlatát. Pozitív jelenség, hogy a meglévő logisztikai szervezetek zöme vertikálisan a teljes anyagáramlási folyamatot átfogja. Erre utal, hogy a készletgazdálkodás mind az alapanyag-, mind a

késztermékkészletek esetében nagy arányban a logisztikai szervezet hatáskörébe tartozik. Az ún. szélességi integráció tekintetében tehát kedvező képet kapunk. Kevésbé elterjedt a logisztikai rendszer ún. mélységi integrációjának szervezeti megjelenése, azaz, hogy a logisztikai szervezet nemcsak a bonyolítás, de a rendszer tervezése tekintetében is kiterjedt feladat- és hatáskörökkel rendelkezik.

Az integrált logisztikai rendszer működése elképzelhetetlen az anyagi folyamatok megfelelő számítógépes háttérének megteremtése nélkül. A logisztikai információs rendszerek esetében két, az integrációs folyamatot támogató fejlődési folyamat figyelhetünk meg. Az említett rendszerek fejlődésük során egyrészt tágítják a vállalatnál a rendszerbe bevont működési területek körét, s ami talán még lényegesebb e közben kezelik az egyes működési területek közötti kapcsolatrendszert is. Ezzel párhuzamosan a logisztikai információs rendszerek által kezelt problémakör időtávja is tágul, a rövid távú problémák mellett a fejlett logisztikai információs rendszerek képesek a közép, sőt hosszú távú, stratégiai kérdések kezelésére is.

A hazai vállalati gyakorlattal kapcsolatban a felmérés tükrében megállapíthatjuk, hogy elsősorban a rövid távú - helyi problémákat kezelő, illetve közép távú egyes funkciókat érintő információs rendszerek terén mutat fejlődés. A rendelésvételt és követést pl. 153 vállalat, míg a szerződéskötést és követést 178 vállalat végzi számítógépes támogatással. A készletgazdálkodást 187 vállalat az alapanyagok, 115 a félkésztermékek és 128 a késztermékek, míg az anyagszükséglettervezést 129 cég végzi számítógépes háttér segítségével. Jóval kevesebb vállalatnál találunk hosszú távú - stratégiai problémák kezelésére alkalmas rendszereket. Az értékesítési hálózat integrált számítógépes kezelését a válaszadó vállalatok közül mindössze 51-en végzik, a fontos beszállítókkal való közvetlen információs kapcsolatot és közös adatbázist csak 27-en építették ki. A logisztikai információs rendszerek elkövetkező 2-3 évben tervezett fejlesztése azonban úgy tűnik változtat ezen a helyzeten. A fejlesztés súlypontja elmozdul a rövid távú - helyi, illetve közép távú - funkcionális problémákat kezelő rendszerek felől a hosszú távú - stratégiai kérdések kezelésének irányába. A rendelésvételt és követést pl. a válaszadók közül mindössze 42-en, a készletgazdálkodást alapanyag esetében 19-en, késztermékek esetében 36-an kívánják fejleszteni az elkövetkezendő években. Az értékesítési hálózat rendszerszerű kezelését, illetve a beszállítókkal való kapcsolattartás megfelelő információs háttérét ugyanakkor 92-en, illetve 68-an jelölték meg fejlesztési területként.

### **3.4. Teljesítményértékelés**

A felmérés eredménye szerint a vizsgált cégek esetében a logisztikai rendszer által nyújtott szolgáltatási színvonal szisztematikus mérése és elemzése még ritkán fordul elő. A válaszadó 325 vállalat közül mindössze 74 (23%) méri rendszeresen és szisztematikusán a logisztikai rendszer teljesítményét és mindössze 73 vállalat esetében szolgáltatja az alapot a nyújtott szolgáltatási színvonal mérése és elemzése az összvállalati és marketing stratégia számára. A logisztikai rendszer teljesítményének értékelése egyrészt magában foglalja a logisztikai feladatok elvégzéséhez szükséges költségeknek, másrészt az adott feladatok

teljesítések a fogyasztó számára nyújtott szolgáltatás színvonalának elemzését. Megállapítható, hogy a logisztikai teljesítmény értékelésének említett két fő dimenziója a vizsgált vállalati körben nem kap egyforma hangsúlyt. A nyújtott teljesítmény értékelésekor a működéshez szükséges költségek alakulása a meghatározó. Az egyes teljesítmény-elemek közül első helyen szerepelt a logisztikai költségek alakulása (ötös skálán 4,298). Alig marad el értékétől az ígért szállítások pontosságának növelése (4,139), a szolgáltatási színvonal többi elemének fontossági értéke már a közepes alá süllyedt. A számlapontosság 3,918-as, a logisztikai szolgáltatások minőségének növelése 3,653-as, míg az ígért szállítási határidő csökkentése 3,406-os értékelést kapott. Az eredményben meglepő az ígért szállítási határidő csökkentésének utolsó helyezése, hiszen tapasztalatok szerint a fejlett piacgazdaságok logisztikai teljesítményének növelése e dimenzióban az egyik legdinamikusabb.

Az infláció mértékét ismerve a raktározási és a szállítási költségek tapasztalt mérsékelt emelkedése jelentős racionalizálási törekvéseket tükröz. A logisztikai költségelemek másik fontos területe a készletezési költségek alakulása. A készletfelhalmozás mértéke mind az alapanyag-, mind a félkész- és késztermékek, illetve áruk esetében csökkenést mutat. A változás iránya és az egyes költségelemek között megfigyelhető újrastrukturálódás - eltolódás az alapanyagkészletek felől a késztermék-készletek felé - egyaránt pozitív irányba változott. A szívásos gazdaság túlbiztosítási hajlamát ismerve azonban a készletek, különösen az alapanyag-készletek esetén jelzett csökkenés mértéke mérsékeltnek tekinthető, s azt mutatja, hogy e téren még jelentős tartalékok rejlenek.

A kérdőívben a költségek mellett rákérdeztünk a logisztikai szolgáltatási színvonal egyes elemeinek elmúlt három évben tapasztalt alakulására. A válaszadók értékelték a vállalat által vevői számára nyújtott szolgáltatás egyes elemeit, de ugyanazon színvonal-elemek segítségével értékelték beszállítóik teljesítményét is. Az elmúlt három évben mind a vevői, mind a beszállítói oldal esetén az egyes szolgáltatási színvonal-elemek javulásáról számolhatunk be. A vállalatok, illetve beszállítók által nyújtott szolgáltatási színvonal közötti különbség - mely legszembetűnőbb az időbeni pontosság esetén - a logisztikai szolgáltatás színvonalának mérési problémáira hívja fel a figyelmet. A két vállalatípus - megrendelők, illetve beszállítók - között egyedi kapcsolatokat tekintve természetesen van különbség, ezek a különbségek azonban az alapsokaság egészének vizsgálatakor ki kell, kellene, hogy egyenlítődjenek. A mégis megfigyelhető különbség a rendszeres és szisztematikus mérés hiányára, illetve e kapcsán az értékelés szubjektívására utal.

#### **4. A logisztikai gyakorlat összehasonlító elemzése ágazati bontásban**

A logisztikai rendszer elemzését a kérdőívben szereplő gazdálkodási ágak közül külön elvégeztük a feldolgozóipari (150 eset), illetve a kereskedelmi (összevontan a kis-, illetve nagykereskedelem, összesen

55 eset) vállalatok körére. Most a 2. fejezetnél ismertetett gondolatmenet vázát követve e két vállalati körnek egymáshoz, illetve az alapsokasághoz viszonyított elemzése következik. A logisztikai rendszer stratégiai fontosságát vizsgáló felsővezetői értékelések eredményei ágazati bontásban nem mutatnak alapvető különbségeket. Az egyes ágazatok között tapasztalható eltérések egy része - pl. a termelési funkció, vagy a műszaki fejlesztés alacsony súlya a kereskedelmi vállalatok esetében - ágazati sajátosságokkal magyarázható. Ugyanakkor feltűnő, hogy a kereskedelmi vállalatok a logisztikai tevékenységet, illetve annak egyes alrendszereit - mint értékesítés, beszerzés, készletgazdálkodás - szisztematikusan, bár nem nagyságrendileg magasabbra értékelték. A kereskedelmi vállalatok esetében is igaz azonban, hogy az integrációt hangsúlyozó logisztikát még mindig kisebb fontosságúnak tekintik, mint egyes résztevékenységeit, illetve részrendszereit.

Az integráció mértékének vizsgálatakor a logisztikai szervezet, illetve a logisztikai információs rendszerek fejlettsége mentén került elemzésre. Mint arról korábban már volt szó az alapsokaság 325 vállalata közül mindössze 85-en, azaz 26 % jelezte, hogy rendelkezik logisztikai szervezeti egységgel. Ez a feldolgozóipari vállalatok esetében 47 cég, azaz 31 %, a kereskedelmi vállalatok körében pedig 19 vállalat, azaz 35 %. A logisztikai tevékenységek önálló szervezeti egységként való megjelenítése területén is a kereskedelmi vállalatok állnak az élen. Ezzel ellentétben áll a kereskedelmi vállalatok logisztikai információs rendszerének, illetve ellátottságának foka. A lemaradás különösen a közép távú-funkcionális problémákat kezelő információs rendszerek területén figyelhető meg. Ez nagyrészt magyarázható azzal, hogy a kereskedelmi vállalatok csoportjában jelentős arányban képviseltetik magukat a többnyire tőkehiánnyal küzdő kiskereskedelmi cégek.

A logisztikai teljesítmény területén az egyes vizsgált ágazatok egymáshoz és az alapsokasághoz hasonlítva sem mutatnak jelentős eltérést. Az alapsokaság elemzésekor megállapítottuk, hogy 74 vállalat (23%) méri rendszeresen és szisztematikusan a logisztikai rendszer teljesítményét. Ez a feldolgozóipari vállalatok esetében 28 vállalatot, azaz 19 %-ot jelent. A kereskedelmi cégek esetében 10 céget jelent. Ez a kereskedelmi vállalatok 18 %-a. A logisztikai teljesítmény mindkét elemének - a költségeknek és a nyújtott szolgáltatási színvonalnak - az elemzése azt mutatja, hogy a vizsgált ágazatok között kardinális különbség nincsen. Egyedül a minőség pontosság területén mutat a kereskedelmi vállalati kör jelentősebb pozitív eltérést.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a 2. fejezetben a magyarországi vállalatok logisztikai gyakorlatának elemzésekor megállapított jellemzők mind a kereskedelmi, mind a feldolgozóipari vállalatokra igazak. Kardinális különbségek tehát a vizsgált ágazatok között nincsenek. Egyes vizsgálati dimenziók alapján a kereskedelmi vállalatok logisztikai gyakorlata valamivel, de nem nagyságrendileg jobb, pozitívabb képet mutat. Az alapsokaság elemzése során megállapítottuk, hogy az anyagáramlási rendszerben a vállalatvezetők ma még a vevőhöz, a piachoz közelebb álló működési területeket fontosabbnak értéklik. Az ágazati elemzés kapcsán pedig elmondható, hogy az együttműködő vállalatok hálózatában a vevőhöz

közel álló vállalati kör (esetünkben a kereskedelmi vállalatok) tulajdonít nagyobb jelentőséget a logisztikai tevékenységeknek. Úgy tűnik - egyébként érthetően - hogy a vállalati gazdálkodás fejlődését a piac generálja, s e fejlődés lassan, hullámszerűen terjed tovább mind az együttműködő vállalatok, mind a vállalati tevékenységek rendszerében.

## **5. A kereskedelmi vállalatok logisztikai gyakorlatának elemzése**

Az integrált logisztikai menedzsment hagyományosan az anyagi folyamatok három nagy teljesítményciklusát kezeli. Ezek az értékesítési logisztika, a termelés ellátása és a beszerzési logisztika. A termelés kérdéseivel önálló alprojekt foglalkozik, így a logisztika alprojekt keretein belül a másik két területre helyeztük a hangsúlyt. Az egyes teljesítményciklusok és a gazdálkodó szervezet határvonalai gyakran nem esnek egybe. Adott vállalat kezelheti mindhárom saját szervezetének keretein belül, de egy-egy alrendszert a vállalati működés keretein kívülre is helyezhet, s többnyire helyez is. Azt tapasztaltuk, hogy az értékesítési logisztika többnyire a termelő vállalatok szervezeti keretein kívül, kereskedelmi vállalatok, illetve kapcsolódó logisztikai szolgáltató cégek bevonásával valósul meg, míg a beszerzési logisztika tevékenységrendszerének kihelyezése nem jellemző. Ezért az értékesítési logisztika helyzetképe és hazai fejlődési tendenciáinak kutatásakor a kereskedelmi vállalatokat helyeztük a vizsgálat középpontjába. Jelen fejezet a kereskedelmi vállalatok logisztikai jellemzőivel foglalkozik (Horváth, 1997). Ezt követi a logisztikai szolgáltató vállalatok értékelése, majd a beszerzési funkció részletes elemzése.

Kereskedelmi vállalatok (marketing közvetítők) alatt olyan vállalkozásokat értünk, amelyek azért vásárolnak termékeket, hogy azokat újra eladják úgy, hogy az adott termékeken nem hajtanak végre jelentős változtatásokat. Alapvetően, tehát a nagykereskedő és kiskereskedő vállalatok tevékenységével foglalkoztunk kutatásunk során. Ezen belül is azon kereskedelmi vállalatokra koncentráltunk, amelyek országos hálózattal rendelkeznek és nem foglalkoztunk a számában jelentős, azonban piaci részesedés szempontjából jelentéktelen erővel bíró egyéni, - sokszor családi - vállalkozásokkal.

### **5.1. A kereskedelmi vállalatok helyzetértékelése**

1989. ill. 1990. évi változások előtt a kis- és nagykereskedelmet a területi szervezési elv (a kiskereskedelemben ez kizárólagos volt), illetve a tevékenységi körök és a profilok merev elhatárolása jellemezte. Mindez monopolisztikus helyzetek eredményezett mind földrajzi, mind szakmai területen. A kereskedelemben, a gazdasági és politikai változások előtt, az állami tulajdon volt túlsúlyban. (1989-ben a kiskereskedelmi forgalom 60%-át az állami vállalatok, 30%-át a szocialista típusú szövetkezetek és csak 10%-át magánkereskedők bonyolították.



A kereskedelemben jelentős változást - mind szerkezeti, mind tulajdonosi területen - az 1990-ben megindult *privatizáció* jelentette. A privatizáció megteremtette a valós tulajdonosi viszonyokat és ezzel párhuzamosan kialakította a érdekeltségi rendszert a kereskedelmi vállalatoknál. A privatizáció során elsősorban külföldi működő tőke bevonására került sor, más ágazatokhoz képest a kereskedelemben jelentkezik ez a legnagyobb súllyal. Jól mutatja ezt az 1994. év, amikor is az újonnan alakult külföldi érdekeltségű cégek (4431) több, mint fele 2354 vállalkozás a kereskedelmi ágazatban (külkereskedelemmel együtt) kezdte meg működését. A beáramló külföldi működő tőkére egyrészt a már meglévő kereskedelmi vállalatoknak volt szükségük a forgótőkehiány megszüntetése miatt. (A korábbi állami vállalatokat a hatalmas állóvagyon (pl.: ingatlanok, raktárak), jelentős kintlevőség és a forgótőkehiánya egyszerre jellemezte.) Azonban a külföldi tőke nemcsak már meglévő kereskedelmi vállalatokhoz áramlott, hanem jelentős "zöldmezős" beruházások (pl: Metro, Billa, Kaiser's) is létrejöttek. Mindez a befektetők hosszú távú gondolkodását jelzi.

A privatizáció, a külföldi érdekeltségű kereskedelmi vállalatok megjelenése, az importliberalizáció és az árak liberalizációja miatt a korábban tapasztalt hiányhelyzetek megszűntek, az áruválaszték kiszélesedett. Mindez rendkívül éles versenyt eredményezett a kereskedelem területén, amelynek számos hazai kereskedelmi vállalat nem tudott megfelelni. Egyértelműen *kínálati piac* jelent meg Magyarországon a kereskedelemben.

A verseny éleződésével és a nagy tőkeerejű külföldi vállalatok megjelenésével hazánkban is felerősödött a kereskedelem koncentrációja. A nemzetközi cégek gazdálkodása jelentősen eltér a már megszokott működéstől. A gazdálkodás gyakorlatában megfigyelhető legfontosabb eltérés a hosszú távú szemlélet és a stratégiai szemléletmód.

A külföldi nagyvállalatok előnye két területen szembetűnő. Egyrésztől jelentős hagyományokkal rendelkezik a marketing szemléletmód és gyakorlat területén, másrésztől jelentős a költségelőnye az alkalmazott technológiában. A külföldi vállalatok tehát képesek a kereskedelmi tevékenységek komplex fejlesztésére, a költségek csökkentésére és a korszerű üzletvezetési és értékesítési formák bevezetésére. Mindezek következtében egyre nagyobb piaci részesedésre tesznek szert, amely alkupozíciójukat megnöveli mind alacsonyabb árak, mind a szállítási feltételek területén.

## 5.2. A kereskedelem struktúrája Magyarországon

Magyarországon a kereskedelem mind a vállalkozások számát, mind az üzletek számát tekintve még igen elaprózott. Ez főleg azzal magyarázható, hogy a kereskedelem a tevékenységéhez képest kevésbé tőkeigényes, így számos munkanélküli és egyéb okokból vállalkozásra kényszerülő család vágott bele ebbe a tevékenységbe. A torzult struktúrát jól jellemzi a következő adat is, amely szerint Magyarországon 1994-ben 150 kiskereskedelmi egység volt 10.000 főre vetítve, szemben a nyugat-európai gyakorlattal, ahol 50-60

egység jut 10.000 lakosra. A jelenlegi struktúra hosszú távon, még a fogyasztás élénkülése után sem tartható fent. A verseny fokozódása miatt nagyon sok kis bolt bezárása várható.

Üzlettípusokat tekintve a változások napjainkban megkezdődtek. A megjelenő és a már működő bevásárló központok a kereskedelemben bizonyos átcsoportosítást fognak eredményezni. A belvárosi üzletek és a bevásárló központok között elhelyezkedő kiskereskedők igen nehéz helyzetbe kerülnek. A bevásárló központok forgalma előrejelzések szerint 3%-ról 10 éven belül 50%-ra fog emelkedni. A változás egyik jele az, hogy a kisebb és nem frekvenciált üzletek forgalomnövekedése már jelenleg sem tudja követni az inflációt ezzel párhuzamosan a nagyobb üzletek, bevásárló központok forgalma viszont jelentősen növekedett. A verseny éleződésével fontos tényező lesz a hely és méret.

Az általános helyzetértékelés alapján a következő fontosabb, a kereskedelem területén végbement *változásokat* figyelhetjük meg logisztikai szempontból:

- A '90-es években jelentősen megváltozott a korábbi - főleg területi elvre alapuló - struktúra, amely mind a piaci szereplők változásával, mind a piaci verseny éleződésével magyarázható. A kereskedelmi vállalatok egyre inkább törekednek országos hálózat, illetve lefedettség kialakítására. Mindez a korábbiaktól eltérő logisztikai működést igényel.
- Míg korábban a disztribúciós szerepek jól elkülönültek, addig mára a klasszikus nagykereskedelmi és kiskereskedelmi funkciók egyre inkább összemosódnak.
- Látható, hogy a disztribúciós csatorna rövidebbé vált. A kereskedelmi vállalatok többsége közvetlenül a termelőtől vásárol, vagy saját maga által működtetett nagykereskedelmi vállalaton keresztül. Mindez a korábbiaktól eltérő logisztikai tevékenységet követel meg a vállalatoktól.

### **5.3. Kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének értékelése**

#### **5.3.1. Logisztikai szervezet a kereskedelmi vállalatoknál**

A kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének itt következő elemzése alapvetően a már hivatkozott kérdőíves felmérés, a témában készített interjúk és a szintén e témában szervezett műhelyvita eredményeire épít.

A kereskedelmi vállalatok 40%-a rendelkezik olyan szervezeti egységgel, amely átfogóan foglalkozik a logisztikával. Mind azon vállalatok, ahol létezik átfogó logisztikai szervezeti egység, mind azon vállalatok, ahol ez nincs jelen a logisztikai tevékenység fejlesztésének útjában álló tényezőként a tőkehiányt, a magas, illetve növekvő alapanyag árakat és a szállítási költségek növekedését jelölték meg. Jól kimutatható három olyan tényezőcsoport, amely általánosan *gátolja a logisztikai tevékenység fejlesztését*, mint:

1. A vállalat külső környezetében meglévő gátló tényezők, mint a törvényi előírások és szabályok, a beszerzés oldalán (alapanyagárak), az értékesítés oldalán (szállítási költségek) bekövetkező költségnövekedések, illetve Magyarország nem megfelelő logisztikai infrastruktúrája.
2. A következő akadályozó tényező a vállalatok keretein belül keresendő, mégpedig a vállalatok szervezeti felépítésében, a vezetők elkötelezettségében, illetve a szervezeti egységek közötti kapcsolatban. A vállalatok úgy vélik, hogy nincsenek megfelelő hatáskörök a tevékenységek elvégzésére, a vezetők nincsenek elkötelezve a logisztika iránt, a felső vezetés és a logisztika vezetése között nincs aktív kapcsolat, a szervezeti egységek között nem megfelelő a kommunikáció. A legjelentősebb vállalatban belüli gátló tényező azonban nem a vezetésben, a szervezeti felépítésben, hanem a tőkehiányban látják a vállalatok. Nem meglepő a vezetésben meglévő ellenállás, hiszen a vállalati vezetők a logisztikát nem tartják fontos tényezőnek az összvállalati sikerben.
3. A logisztikai tevékenység fejlesztésének útjában álló harmadik tényező a vállalatok beszerzési és értékesítési oldalán található, a vállalattal közvetlen kapcsolatban lévő vállalatok (beszállítók, kereskedelmi és logisztikai szolgáltató vállalatok) nem megfelelő működése.

A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok - az előbbiekkal szemben - 73%-a rendelkezik átfogó logisztikai szervezettel. Fontos megemlíteni, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok logisztikai tevékenységét akadályozó tényezők - a tőkehiányt kivéve - ugyanazok (szállítási költségek növekedése és a magas, illetve növekedő alapanyagárak), mint a teljes mintáé. Ebből következik, hogy a vállalatok a logisztikai tevékenységük fejlesztésének gátló tényezőit egyértelműen a külső, piaci körülményekben keresik, illetve itt ütköznek akadályokba.

### *Beszerzés*

Kereskedelmi vállalatok beszerzési tevékenységüket centralizáltan (vállalatok 54%-a), illetve vegyes rendszerben (40%) végzik. (A külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál lévő arány hasonló.) A *beszerzés centralizációja* az összevont beszerzések révén a beszállítókkal szembeni alkupozíciót erősíti, de az egységes adminisztrációval és a külső megjelenéssel további költségcsökkentés érhető el.

A kereskedelmi vállalatok *beszerzés hatékonyságának értékelésekor* a minőségnövelést, a megfelelő beszállító megtalálását, a hosszú távú partnerkapcsolat kialakítását és a költségcsökkentés tartják a legfontosabbnak. Fontos itt megjegyezni, hogy a beszerzés és környezetvédelem kapcsolatát a vállalatok nem érzik jelentősnek. Nem tartják fontosnak a beszerzés hatékonysága szempontjából a beszerzés módszertanának fejlesztését, a beszerzési szakemberek képzését, ill. a vállalatban belüli kommunikáció fejlesztését, aminek magyarázata lehet az, hogy az eddigi beszerzés működése megfelelő, vagy mindezekben

rejülő lehetőségeket még nem ismerték fel a vállalatok. Szintén nem tulajdonítanak jelentőséget a vállalatok a beszállítók számának csökkentésének a hatékonyság szempontjából.

A kereskedelmi vállalatok *beszállítóinak teljesítménye* az ígért mennyiség betartása terén volt a legjobb, a beérkező mennyiségek átlagosan 93%-a egyezett meg a megrendelésben meghatározott mennyiséggel. A vállalatok megfelelőnek tartották beszállítóikat a szállítmány sértetlenségénél, ugyanis a szállítmányok átlagosan 91%-a érkezett meg sérülés nélkül, és az ígért minőség megtartása területén is, amikoris átlagosan a beérkező tételek 91%-a hibátlan volt. A beszállítók a legrosszabb teljesítménymutató az időbeni pontosságnál érték el, a megállapodás szerint átlagosan időben csak a szállítmányok 87,5%-a érkezett be. Ezen teljesítménymutatókban 1992 óta bekövetkezett változásokat átlagosnak (se nem romlott, se nem javult jelentősen) értékelték a vállalatok. (A külföldi tulajdonban lévő vállalatok teljesítménye szinte azonos.)

A beszerzés jelentőségének növekedésével azonban egyre inkább előtérbe kerül a beszállítók értékelésének módszertana. *A beszállítók teljesítményének értékelése* és a szállítók minősítése a versenyben talpon maradni kívánó vállalatok esetében elengedhetetlenné vált. Az értékelés rendszeressége, szisztematikussága és az eredmények dokumentálása azonban jelentős módszertani lemaradást mutat. A vállalatok fontosnak tartják beszállítóik értékelésénél a költség, a minőség és a rugalmasság szempontjait, azonban nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a beszállító által kínált kapcsolódó szolgáltatásoknak. Az ár fontos szerepe érthető, hiszen a kereskedelmi vállalatok a jelenlegi piaci környezetben szinte kizárólag ár alapján versenyeznek.

A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál is hasonló kritérium rendszer található, azonban egy helyen a sorrend más, mégpedig ezen vállalatok a magas termékminőséget tartják a legjelentősebb értékelési szempontnak és a kedvező árat csak harmadik helyen említik. Ez valószínűleg abból adódik, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok inkább hosszabb távban gondolkodnak, mint az átlag.

A vállalatok beszállítóikkal a következő okok miatt építenek ki *hosszú távú kapcsolatot*:

1. A közös versenyelőny kialakítása. A hosszú távú kapcsolatok lehetővé teszik a partnerek számára a közös stratégia kialakítását, a fejlesztésekben való együttműködést és nem utolsósorban a költségcsökkentési lehetőséget és az előre jól kalkulálható beszerzési költségek megtervezését.
2. A vevő - szállító kölcsönösen ismerik egymást, ezáltal a szerződési feltételek jobban kalkulálhatóak, rugalmas lehívás megvalósítható. A kölcsönös ismertség lehetővé teszi a "ragaszkodást" adott szállítóhoz.
3. Kockázat csökkentése. A versenytársakkal szembeni előnyszerzés, a megbízható minőség és a szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta alapján kiküszöbölhetők, illetve csökkenthetők a beszerzés oldalán megjelenő kockázati tényezők.

A centralizált beszerzés és az így megnövekvő alkupozíció által elérhető alacsonyabb beszerzési ár, illetve a beszállítók értékelésénél legfontosabb kritériumként említett beszerzési ár mind arra enged következtetni, hogy a beszerzés, mint költségek csökkentése révén járul hozzá a kereskedelmi vállalatok összvállalati versenyképességéhez.

### *Disztribúció*

Jól kimutatható, hogy a kereskedelmi vállalatok szinte csak a szállításhoz (fuvarozás, szállítmányozás) kapcsolódó tevékenységet adják ki szolgáltató cégeknek. Azon vállalatok, amelyek kiadják bizonyos logisztikai tevékenységüket a következőkkel indokolják:

1. A logisztikai szolgáltató cégek speciális szaktudással, eszközökkel (szállítóeszközök) és infrastruktúrával rendelkeznek.
2. Mivel a logisztikai szolgáltató vállalat fő tevékenységi köre, ezért mindezen szolgáltatást magasabb színvonalon tudja ellátni, alacsonyabb költségek és megfelelő technikai feltételek mellett, mint a kereskedelmi vállalat, amelynek nem tartozik központi tevékenységébe a logisztikai tevékenységek ellátása.
3. A harmadik fontos tényező, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a logisztikai tevékenységüket szolgáltató vállalatnak adják ki nem más, mint a beruházás-megtakarítás, ami tőke-megtakarítást tesz lehetővé.

A vállalatok két fontos tényezőre vezetnek vissza a logisztikai tevékenységek kihelyezést. Az egyik a költségcsökkentés, a másik pedig az, hogy ezek a tevékenységek nem tartoznak a vállalat fő tevékenységi körébe, tehát az erre szakosodott vállalatok magasabb színvonalon képesek elvégezni. Azon kereskedelmi vállalatok, amelyek külső szolgáltatót vesznek igénybe közepes színvonalúnak tartják azok szolgáltatásait és átlagosan 1,6 évre kötnek szerződést a szolgáltatóval, azaz nincs hosszú távú elkötelezettség a partnerek között. A logisztikai tevékenységek szervezeten kívülre helyezése (outsourcing) stratégiai kérdés. A kihelyezés alacsony voltát a vállalatok főleg a logisztikai szolgáltató ágazat alacsony versenyképességére vezetnek vissza.

#### **5.3.2. A logisztikai teljesítménymérés a kereskedelmi vállalatok esetében**

A kereskedelmi vállalatok közül 62%-a még rendszertelenül sem kíséri figyelemmel a vállalata által nyújtott kiszolgálási színvonalat. A kiszolgálás szisztematikus mérést pedig összesen a vállalatok 18%-a végez. A vállalatok mindössze 24% elemzi a kiszolgálási színvonal mért eredményeit és csak a vállalatok 25%-a alakítja ki összvállalati, ill. marketing stratégiáját a szolgáltatási színvonal elemzése alapján.

A legjobb *teljesítményt* a kereskedelmi vállalatok - saját értékelésük alapján - a sértetlen szállítások területén érték el, a rendelések 95,7%-át teljesítették sértetlenül. Közel azonos teljesítményt értek el az ígért minőségben történő szállítás (93,6%), a számla pontossága (93,5%) és a szállítás mennyiségi pontossága (93,4%) területén a vállalatok. Ahogy a beszállítók teljesítményénél, a vállalat által nyújtott kiszolgálás területén is a legrosszabb eredményt a szállítás időbeni pontosságánál érték el a vállalatok, a kiszállítások 90,8%-ban tartotta be a vállalat a vállalat határidőt. Az előbb említett tényezők terén sem érzektek jelentős változást 1992 óta a vállalatok, mint ahogy a beszállítók teljesítményében sem észleltek jelentős javulást.

A logisztikai rendszer által nyújtott teljesítmény mérésekor egyoldalúan a költségekre helyeződik a hangsúly. A kiszolgálási színvonal mérése szinte egyáltalán nem jellemzi a kereskedelmi vállalatokat. Itt azonban meg kell jegyezni, hogy a költségek alakulásának figyelemmel kísérése sem teljes. Vállalatok csak kis hányada (34,5%) használja a logisztikai költségek tevékenység-alapú elemzését, a logisztikai költségeket inkább a hagyományos (jól mérhető, azonban nem mindig jól tükröző) költségnem - költségviselő felosztásban tartják számon. A legjobban elterjedt teljesítményértékelési eszköz a készletek forgási sebessége, amit a vállalatok 92,7 %-a használ, szinte kizárólagos a logisztikai teljesítménymérésnél.

A költségek mérésének egyeduralkodása visszavezethető a piaci környezeti jelenségekre. Jelenleg a végső vásárlók vásárlásaik során elsődlegesen az ár alapján választanak. Ebből következően a kereskedelmi vállalatok igen költségérzékenyek.

### 5.3.3. *Kereskedelmi vállalatok információ rendszerének működése*

A logisztikában kiemelt szerepe van az információnak, az információ áramlásnak és ezeket támogató információs rendszereknek. A hazai kereskedelmi vállalatok jelentős részének információs rendszere azonban nem tart lépést azzal a technikai robbanással, amely jelenleg is jellemzi az információgazdálkodást.

A kereskedelmi vállalatok információs rendszerén belül a *logisztikai alrendszerek* megléte igen alacsony mértékű. A rendelésvétel és követelés (50%) és a szerződések nyilvántartása és követelése (51,9%) azok az alrendszerek, amelyek jelen vannak a vállalati információs rendszerben, egyéb logisztikához kapcsolódó alrendszerek megléte igen alacsony (50% alatt van). Kedvezőtlen képet mutat az is, hogy a vállalatok ezen a helyzeten nem is akarnak jelentősen változtatni, két terület az automatikus adatfelvitel (28,8%) és az értékesítési információk hálózati szintű összeköttetése (30,8%) jelent talán kivételt, ahol a vállalatok az elkövetkezendő években annak fejlesztését, ill. kialakítását tervezik.

Nemcsak az alrendszerek hiánya, hanem a *számítógépes rendszerek integráltsága* sem mutat kedvező képet a kereskedelmi vállalatoknál. Az értékesítés, a beszerzés, a logisztikai és a készletgazdálkodás területén ugyan létezik számítógépes rendszer, de azok nincsenek összekötve, illetve csak esetileg kapcsolhatók össze más rendszerekkel.

A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok vállalati információs rendszerének logisztikai alrendszere kedvezőbb helyzetet mutat. A fentiekben felsorolt alrendszereken kívül számos más alrendszer is megjelenik a vállalati információs rendszereken belül, mint pl. a logisztikai költségek nyilvántartása (58,3%), automatikus adatfelvitel (50%), rendelésütemezés (58,3%), késztermékek készletnyilvántartása az értékesítési hálózat egyes pontjain (66,7%) és az értékesítési információk hálózati szintű összeköttetése (50%). Ezen vállalatok sem terveznek jelentős változást következő években ezen a területen.

## 6. Logisztikai szolgáltató vállalatok

### 6.1. A kérdőíves felmérés eredményei

Az anyagáramlási rendszer folyamán szinte minden vállalat együttműködik logisztikai szolgáltató vállalatokkal. A kérdőíves felmérés során azt kívántuk megvizsgálni, vajon miért és milyen területeken kerül sor elsősorban e szolgáltatási kör igénybevételére, illetve, hogy mennyire elégedettek a megrendelők a nyújtott szolgáltatás színvonalával. Az eredmények azt mutatják, hogy vállalataink a logisztikai tevékenységek közül leggyakrabban a fuvarozás (a válaszadók 50,8 %-a), illetve a szállítmányozás (46,2 %) esetében alkalmaznak külső szolgáltató cégeket. Nagyságrendileg kisebb értéket kapott a raktározás (10,8 %) és az árukezelés (9,8 %). A felmérés eredményeiből az is kitűnik, hogy a vállalatok zömmel egy-egy konkrét, semmint komplett logisztikai tevékenységeket bíznak külső szolgáltatókra.

A kereskedelem-marketing szakmai terület felsővezetőit arra kértük, hogy ötös skálán rangsorolják a logisztikai tevékenységek esetén külső szolgáltató cégek alkalmazásának indokait. A kérdésben szereplő valamennyi ok meglehetősen alacsony, az első helyen szereplő indok - az adott tevékenység nem tartozik a vállalat fő tevékenységi körébe - is mindössze 3,474-es értéket kapott. Az alacsony értékek és a válaszok közötti kis különbségek mindenképpen magyarázhatóak az egyes válaszokban megfigyelhető jelentős szórással, ugyanakkor felmerül az a gyanú is, miszerint az említett logisztikai tevékenységek kihelyezése, külső szolgáltató partnerre bízása még nem igazán átgondolt, a realizált előnyök és hátrányok szempontjából alaposan még nem mérlegelt folyamat, vállalati stratégiába illesztése még nem jellemző. Második helyen szerepel az adott tevékenységhez szükséges technikai feltételek hiánya (3,303), ezt követi az adott tevékenységek kihelyezésével elérhető alacsonyabb költségek (3,288) és a magasabb szolgáltatási színvonal (3,226).

A külső partnertől igénybe vett logisztikai szolgáltatások átlagos színvonala az ismert ötös skálán nem túl hízelgő 3,648-as értékelést kapta. A vállalatok logisztikai költségeiknek átlagosan 26,6%-át fizetik ki külső logisztikai szolgáltató cégeknek és a szerződészkötés átlagos időtávja a rövid távú kapcsolatokra jellemző 1,36 év.

A külső logisztikai szolgáltatások igénybe vétele során felmerült problémákkal kapcsolatban a fentiekhez hasonlóakat tapasztaltunk: az egyes problématerületek igen alacsony értéket kaptak, a közöttük megfigyelhető különbségek is alacsonyak voltak. A jelenség okai is hasonlóak lehetnek: a statisztikai magyarázat mellett azt mondhatjuk, hogy bár a nyújtott szolgáltatások színvonalával a vállalatok nem maradéktalanul elégedettek, úgy tűnik az igénybe vevő vállalatok ennek okait még maguk számára sem tisztázták egyértelműen. Az együttműködés során felmerülő gondok, problémák sorrendje a következő:

- nem megfelelő információcsere (2,474);
- nem megfelelő szintű elkötelezettség a szolgáltató cég részéről (2,385);
- időhiány a kapcsolat és az együttműködés kialakítására (2,341);
- nem megfelelő a megrendelő vállalat ellenőrzési mechanizmusa (2,202);
- nem megfelelő termékismeret a külső partnernél (2,294);
- nem megfelelő a külső partner fogyasztóismerete (2,239).

Összefoglalóan elmondható, hogy ezek az adatok nem cáfolják kutatásunknak azt az induló hipotézisét, miszerint a hosszú távú partnerkapcsolatok kialakulása a logisztikai szolgáltató és megrendelő vállalatok együttműködési területére ma Magyarországon még nem jellemző.

## 6.2. Logisztikai szolgáltató központok

A logisztikai szolgáltató vállalatok speciális esetei a logisztikai központok. E logisztikai szolgáltató központok célja, hogy térben kiterjedt ellátó - termelő - fogyasztói hálózatokat kössön össze, összehangolja az ellátók és a felhasználók logisztikai igényeit, megszervezzék a szállításokat, vállalják a raktározási feladatokat, illetve az ezekhez kapcsolódó elszámolásoknak és információáramlásnak a biztosítását (Prezenszki és társai, 1996). Nyugat-európai példák mutatják, hogy e speciális szolgáltató intézmények az adott régió vállalkozásait hatékonyan tudják kiszolgálni, az egyes régiókat ellátó központok hálózata pedig országok versenyképességének fontos feltétele lehet. Hazánkban a logisztikai szolgáltató központok iránti igény kevésbé a regionális, vállalati szintű igények formális megjelenésének köszönhetően merült fel, mint inkább arra a gazdaságpolitikai kívánságra épül, hogy hazánkat minél előbb bekapcsolják az európai anyagáramlási rendszer vérkeringésébe.

Az egyes logisztikai központok főbb feladataiktól, illetve súlyponti tevékenységüktől függően lehetnek: áruelosztó központok, áruforgalmi központok, logisztikai szolgáltató központok. *Áruelosztó központok* alatt nem elsősorban áruszállítási kapcsolódási helyek értendők, hanem olyan vállalatok, amely több, esetleg korábban önálló szállítványozó, vagy más szolgáltatásokat is nyújtó szervezet egyesülésével jöttek létre alapvetően egy adott gazdasági körzetben felmerülő árugyűjtési, elosztási feladatok ellátására. Ide sorolhatók e mellett pl. a nagy nemzetközi vállalatok értékesítési hálózatának részeit képező elosztó központok is. Az *áruforgalmi központokban* különböző közlekedési, logisztikai és más szolgáltató vállalatok



működnek együtt egy - közlekedési szempontból kedvező - telephelyen. A *logisztikai szolgáltató központok* az áruforgalmi központok fejlettebb változatainak tekinthetők, s ez utóbbtól a nyújtott szolgáltatások körének bővítése, elsősorban az információs és kommunikációs rendszerek továbbfejlesztése különbözteti meg. Ezek megléte gyorsabb, rugalmasabb és megbízhatóbb áruszállítást biztosít az igénybevevő vállalatok számára, s ezáltal növelhető azok logisztikai, következésképpen piaci teljesítménye.

A logisztikai központok által nyújtott szolgáltatások körébe a következők sorolhatók:

- létesítményi szolgáltatások (pl. közmű, közösen használt területek, épületek bérbeadása és azok fenntartása);
- logisztikai alapszolgáltatások (pl. szállítás-előkészítés, hagyományos szállítási, szállítmányozási, rakodási és raktározási szolgáltatások, kombi - terminál és finishing szolgáltatások);
- információs és tanácsadási szolgáltatások (pl. fuvarozási tanácsadás, biztosítási, jogi tanácsadás, reklám szolgáltatások);
- ügyviteli szolgáltatások (pl. vámkezelési, biztosítási, banki, postai szolgáltatások);
- kiegészítő logisztikai szolgáltatások (pl. üzemanyag-ellátás, anyagmozgató gépek bérbeadása, lízingje, karbantartása);
- biztonsági, rendészeti szolgáltatások (pl. őrzés, vagyonvédelem, tűzoltóság).

A logisztikai központok szolgáltatásából kiemelkedő jelentőségűek a raktározási és kombi-terminál szolgáltatások, mert ezek igénybevétele döntő mértékben befolyásolhatja a vállalaton belüli logisztikai megoldásokat és egyben környezetbarát logisztikai láncok kialakítására nyílik lehetőség. A raktározási szolgáltatások fő csoportjai:

- átmeneti tárolás pl. helyi, vagy távolsági szállítás közben,
- különleges kezelési igénylő, vagy nem igénylő árúk (pl. hűtött árúk) hosszabb időtartamú bértárolása,
- vámudvari, vámszabad-területi szolgáltatások,
- konszignációs raktározási lehetőségek,
- közraktárjegy kibocsátása,
- raktári komissiózás, egységpakomány-képzés,
- raktárhoz kapcsolódó egyéb tevékenységek elvégzése (pl. átcsomagolás, szállítójárművek meg-, illetve kirakása),
- közreműködés a hatósági (pl. vám-, állat- és növényegészségügyi, minőségi) vizsgálatoknál.

1991-ben a Német Technológiai és Fejlesztési Minisztérium és az OMFb támogatásával hazánkban is megkezdődtek a logisztikai központok fejlesztésével kapcsolatos kutatások. A kutatás eredményeként elkészült a magyar logisztikai központok hálózatának prekonceptiója, mely szerint:

- jellegükben azonos célú, de különböző feladatokat felvállaló és ennek következtében különböző nagyságrendű központokra van szükség,
- várhatóan a kikötőkre, illetőleg fontos vasúti-közúti kapcsolatokra települő típusok alakulnak ki.

A logisztikai központok kijelölésére a nemzetközi irodalom és gyakorlat tapasztalatai alapján került sor. Összesen 10 olyan körzet kijelölésére került sor az országban, amelyek elsősorban számításba vehetők a logisztikai központok létesítése szempontjából. Ezek a következők:

(1) Vasúti - közúti - vízi út kapcsolatát biztosító körzetek: Győr, Dél-Buda, Baja, Szeged, Záhony.

(2) Vasúti - közúti kapcsolatot biztosító körzetek: Sopron, Nagykanizsa, Székesfehérvár, Dél-Pest, Szolnok, Miskolc.

## **7. A beszerzési logisztika terén tapasztalt változások**

Az összefoglaló tanulmány által vizsgált következő logisztikai alrendszer a beszerzési logisztika (Vörösmarty, 1997). Az, hogy jelentős változások történtek hazánkban ezen a területen az nyilvánvaló:

- megváltoztak a piaci erőviszonyok,
- megnőtt a piaci szereplők és ezzel együtt a potenciális beszerzési források száma,
- megváltoztak a vállalatokkal szemben támasztott követelmények,
- megváltozott számos jogi szabályozás.

Ezek a változások nem az elmúlt egy-két évben érték a vállalatokat, tulajdonképpen már öt-hat évvel ezelőtt bekövetkeztek. Joggal várható tehát, hogy a vállalatoknak érzékelnük kellett őket és megfelelő válaszokat kellett kidolgozni rájuk.

A beszerzési gyakorlatban történő változások elemzésének azonban van egy másik oldala is. Nem csak a magyar vállalatoknak kellett alakítani a korábbi gyakorlaton, hanem a fejlett országok cégei is jelentős módosításokat hajtottak, hajtanak végre ezen a területen. Ennek okait a következőkben jelöljük meg:

- az erős piaci verseny egyre nagyobb követelmények elé állítja a vállalat egészét,
- a beszerzések értékének vállalati költségstruktúráján belüli aránya egyre növekszik,
- nő a vállalatok külső és belső integrációja,
- felgyorsul a beszerzési piacok globalizációja és,
- az információtechnika gyors fejlődése.

## 7.1. A beszerzés stratégiai jelentősége és beszerzési célok

A beszerzés a vállalatok következő két csoportjánál került stratégiai fontosságú helyre.

1. Multinacionális vállalatok magyarországi tagjai, melyek cégük globális stratégiáját követik. Ezen vállalatok a vezetés szemléletében, illetve az alkalmazott módszerekben lényegében átvették az anyavállalatét. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a külföldi tulajdonos léte automatikusan biztosítaná a beszerzési tevékenység magas színvonalon történő ellátását, hiszen:
  - a külföldi befektető nem minden esetben jelent szakmai befektetőt illetve a tulajdonosok nem egyszer csak bizonyos teljesítményeket határoznak meg a vállalat számára s nem szólnak bele a gazdálkodási gyakorlatba;
  - jelenleg vannak folyamatban olyan átalakítások, amelyek végeredménye még nem látható tisztán;
  - a külföldi tulajdonos saját maga sem alkalmaz különösen élenjárónak minősíthető gyakorlatot.
2. Nemcsak e nagy, multinacionális vállalatoknál vezérlik stratégiai elvek a beszerzési tevékenységet. A kutatás során végzett interjúk tapasztalatai alapján olyan vállalatok is rendelkeznek átgondolt koncepcióval, melyek nem vagy nem közvetlenül “importálták” tudásukat. Ezen vállalatok közös jellemzője a stratégiai gondolkodás, melynek részeként felismerték a beszerzés fontosságát és ennek megfelelően alakították ki a szerepkörét illetve a rá vonatkozó kereteket. Jellemző még az, hogy létezik olyan felsővezető, aki kellőképpen magáénak érzi a területet és elég erős egyéniség ahhoz, hogy az álláspontját a vállalati vezetés egészével megértesse.

Ezen két csoportba tartozó vállalatoknál a beszerzési tevékenységet (nemegyszer formalizált) stratégiai elvek alakítják s a beszerzés következőekben tárgyalt fejezeteit is a tudatosság illetve a nemzetközi összehasonlításban is élenjárónak minősíthető gyakorlat jellemzi. A magyar vállalatok jelentős része azonban nem tartozik a fentiekben leírt két csoportba. Ennek oka többértű:

1. A nyugati vállalatok jelentős része is az anyagi folyamatok mentén “visszafelé haladva” jutott el a beszerzés tényleges szerepének felismeréséig. Azaz először is az értékesítési tevékenységekre koncentráltak, majd a termelés következett s csak ezután került a beszerzés a figyelem középpontjába.
2. A beszerzési stratégia kialakítása feltételezi a vállalatvezetés stratégiai gondolkodását. Ezen a területen is tapasztalhatóak lemaradások. Már pedig amíg az egész rendszer irányítása gyenge lábon áll nem várható, hogy egy részterületen kiugró eredmények jelentkezzenek.

A beszerzés elé kitűzött célok közül kiemelt helyen szerepel a költségcsökkentés. Tekintve, hogy a beszerzési költség a tapasztalatok szerint a vállalati költségek igen jelentős részét teszi ki, ennek a szempontnak az első helyezése nem meglepő. Annál is inkább, mivel a termelés szervezését, illetve az átfogó vállalati célokat is a költség orientáltság jellemzi leginkább.

## 7.2. A beszerzés szervezeti jellemzői

A beszerzés szerepének vállalaton belüli megítéléséről a szervezeti rendszeren belüli elhelyezkedése is sokat elárulhat, ezért érdemesnek tartottuk vizsgálatunkat erre a területre is kiterjeszteni. Kérdésünkre, hogy a vállalatnál a beszerzési tevékenységet központi vagy decentralizált beszerzési egységek végzik a válaszok a következők voltak.

- A vállalatok: 49,7%-ánál csak központi beszerzési egység van,  
7,9%-ánál csak decentralizált beszerzési egységek vannak,  
42,4%-ánál vegyesen központi és decentralizált beszerzési egység is található.

Az interjúk tapasztalatai alapján a centralizáció, decentralizáció értelmezésének lehetséges dimenziói, hogy

- mennyiben végzi a vállalati központ illetve az egyes divíziók, üzemek a beszerzést,
- mennyiben végzi egy szervezeti egység a különböző cikkek beszerzését (pl. egy azon csoport felelős-e a belföldről illetve az importból származó javakért vagy az alapanyag és a csomagolóanyag ellátásáért).

Az adatok azt tükrözik, hogy a vállalatok jelentős részénél (92,1%) a beszerzéseket legalább részben központi szervezeti egység végzi. Az adatok jelentését azonban más megvilágításba helyezi az a tény, hogy a beszerzés fogalma alatt nem ugyanazt értik a vállalatok. A beszerzésnek a hazai szóhasználatban sokféle és eltérő értelmezése létezik. A hagyományos (szűkebb) értelemben a beszerzés a termelés ellátásához szükséges alap-, segéd-, stb. anyagok megvásárlását jelenti. Manapság azonban hasonlóan a nyugati

gyakorlathoz már találunk példát arra is, mely szerint valamennyi a vállalati működés egészének biztosításához, ellátásához szükséges inputok megszerzése a beszerzés feladat- és hatáskörébe tartozik. Ebben a tágabb értelmezésben nem pusztán a termelés ellátásáról, vagy az értékesítendő áruk megvételéről van szó, hanem például a szolgáltatások megszervezéséről (oktatás, utaztatás, tevékenységek alvállalkozásba adása, stb.) illetve a vállalat egyéb tevékenységeinek (pl. irodák) működéséhez szükséges cikkek megszerzéséről, tulajdonképpen (néhány tényező kivételével, mint általában a munkabérek, adó) minden vállalati kiadás a beszerzés hatáskörébe tartozik.

A fenti adatsor nagy valószínűséggel főképp a beszerzés szűkebben értelmezett definíciójához tartozó tevékenységekre igaz. Azaz a szolgáltatások (pl. oktatás, karbantartás, stb.) illetve az egyéb vásárlások lebonyolításában nem feltétlenül kap szerepet a beszerzési szervezet.

Vizsgáltuk, hogy milyen változások várhatóak ezeken a területeken. Az interjúk során több vállalat is beszámolt a beszerzési tevékenységének jelenleg folyó, illetve tervezett centralizációjáról. Ennek elsődleges indokaként azt említették, hogy ilyen módon nagyobb volumenű vásárlások érhetőek el, ami jelentősen javíthatja a beszerzési feltételeket (elsősorban is a beszerzési árat). A centralizáció további előnyeként vetődött fel, hogy:

- ilyen módon egységes fellépés alakítható ki a beszállítókkal szemben,
- az egyes beszerzési egységeknél meglévő piaci információk központosíthatóak és kiaknázhatóak,
- következetesebben végrehajthatóak a vállalati célok,
- költségcsökkentés érhető el a beszerzési tevékenység lebonyolításában (pl. kisebb beszerzési szervezet, kevesebb számla feldolgozása, stb.),
- kiszűrhetőbbé válnak az esetleges etikátlanságok.

Azon vállalatok, melyek a beszerzés decentralizált formájának megtartása mellett foglaltak állást a következő érveket hozták fel az általuk alkalmazott gyakorlat mellett:

- közvetlen felelősség,
- belső információkhoz (szükséglet mennyisége, ideje, specifikációja) való jobb hozzájutás,
- kevesebb bürokrácia, kevesebb koordináció, alacsonyabb szervezési költségek.
- meglévő rendszer működőképessége.

Érdemes néhány példát említeni arra vonatkozóan is, hogy mi jellemző a beszerzésen belüli feladatmegosztásra. A hagyományos feladat megosztás a következő elvek valamelyikét (illetve ezek valamilyen kombinációját) jelenti:

1. Termékfelelősi feladatkörök: a beszerzésben dolgozók egy-egy termékcsoporthat felelősök.
2. A feladatok az egyes tevékenységek szerint bomlanak szét (pl. üzletkötő, szállítás szervezés, vámügyintézés, stb.).

Többször előforduló gyakorlat, hogy a feladatokat stratégiai jellegű illetve operatív feladatokra bontják. (Az angol kifejezéseket használva ketté választják a purchaser illetve a buyer szerepkörét.) A purchaser feladata a szállítók kiválasztása, tevékenységük értékelése, illetve szerepük van a beszerzési stratégia kialakításában. Az operatív feladatok alatt általában a megkötött keretszerződések alapján történő áru lehívása, a már kiválasztott beszállítóktól érkező áru beérkezéséhez kapcsolódó operatív feladatok értendők.

### **7.3. A beszerzés kapcsolata más vállalati tevékenységekkel**

Akár a beszerzés szűkebb értelmezését fogadja el, akár a tágabb meghatározás az, amit hatékonyak tart egy vállalat, a más szervezeti egységeivel való kapcsolattartás szerepe mindenképpen jelentős.

Az információ vállalaton belüli áramlását elősegítő eszköz a formális vagy informális munkacsoportok működése. Ennek egyik formája, hogy a beszerzés munkáját segítik más funkcionális területhez tartozó szakemberek, míg a másik oldalról kérdés, hogy a beszerzést mennyire vonják bele más vállalati feladatok (pl. kutatás, fejlesztés, termelés stb.) megoldásába. Az ilyen ún. multifunkcionális csoportok alkalmazása a beszerzés tevékenységi körébe tartozó feladatok körének bővülésével illetve a beszerzés vállalati célok elérésében játszott szerepének növekedésével különös fontosságot nyer.

Tapasztalataink szerint ilyen munkacsoportok a vállalatok jelentős részénél működnek. Az esetek többségében viszont csak informális egyeztetésről van szó, ami inkább önkéntelen koordinációt, semmint tudatosan alkalmazott eszközt jelent. Formális csoportok kialakítását főként egy-egy különleges projekt (pl. számítógépes rendszer kiépítése) esetén említették.

### **7.4. Vevő-szállító kapcsolatok**

A vevő-szállító kapcsolatok az egyik olyan terület, ahol a beszerzés stratégiai orientációjának talán a legjobban tettenérhetőnek kellene lennie. A vállalati céloknak tükröződnie kell a szállítókkal való

kapcsolatban illetve a szállítók kiválasztásának szempontjaiban. Ez a két szempont az, amit ebben a fejezetben szeretnénk részletesebben megvizsgálni.

A 90-es évek elején a vállalatok aktív beszállítóinak a száma jelentős növekedésnek indult: a vállalatok a beszerzések bizonytalanságát a több beszállítóval egyidejűleg fenntartott kapcsolatban látták. A bizonytalanság forrása a nem éppen piaci viszonyokból, a szállítók kiszolgálási színvonalának koránt sem magas voltából fakadt. Az, hogy a beszállítók számának csökkenése nem tartozik a beszerzés főbb céljai közé azt jelzi, hogy a vállalatok jelentős része még mindig bizalmatlan a beszállítóival szemben.

Ugyanakkor a fejlett országokban a legutóbbi másfél évtizedben meglepő gyorsasággal terjedtek el a stratégiai szövetségek. Ez alatt a vevő-szállító kapcsolatok olyan átalakulását értik, amikor a két vállalat kölcsönös bizalmon és a várható előnyök megosztásán alapuló hosszú távú együttműködésben egyezik meg. Ennek a folyamatnak az egyik velejárója a beszállítók számának csökkenése, a belső információk megosztása is.

A kérdőíves felmérés eredményeként megállapítható, hogy a vevő-szállító kapcsolatban stratégiai együttműködésre csak elvétve lehet példát találni. 45 vállalat említette 325-ből, hogy a szállítóival ilyen kapcsolatot létesített volna. Ezen vállalatok javarésze (49 az 59 szövetségből) úgy ítélte meg, hogy a szövetség kedvező hatással járt vállalatának helyzetére nézve. A nyugati gyakorlattal való összevetésből azonban egy lényeges különbség adódik. A szövetségek általában nem jelentik a tevékenységek integrálódását az együttműködő vállalatok között. A felmérés adatai ezt a következőképpen tükrözik.

A stratégiai szövetség formája	Beszerzés	Stratégiai szövetségek általában
<b>Informális megállapodás</b>	13	60
<b>Szerződéses megállapodás</b>	34	124
<b>Különálló jogi entitás (közös vállalat, vegyes vállalat)</b>	4	24
<b>Kisebbségi tulajdoni részesedés</b>	8	13
<b>Összesen</b>	59	221

Azaz a stratégiai szövetség - a beszerzés esetén csakúgy mint más területeken - főként (59-ből 47 illetve 221-ből 184 esetben) nem történt integráció.

## 7.5. beszerzés információs rendszere

A versenyképesség kutatás keretében lebonyolított felmérés tanulsága szerint gyakorlatilag minden vállalat használ valamilyen célból számítógépet. (320 válaszadóból mindösszesen 18 nem használt semmilyen gépet). Ez zömében (61,7%) PC-s rendszert jelent, a középgepet alkalmazók aránya már jelentősen alacsonyabb (18,7%), míg nagy gép mindösszesen a vállalatok 6,2%-ánál működik. A tevékenységek integrálódásának irányába mutat, hogy a tervezett változtatások között legnagyobb arányban (38,5%) a számítógépes rendszer egységesítését jelölik meg a vállalatok. A válaszadók mintegy negyede

szándékozik lecserélni számítógépes rendszerét, ez az interjúk tapasztalatai alapján általában az integrált nagygépes rendszerek kialakítását jelenti.

A számítógépes rendszer fejlesztése illetve kiépítése tehát számos (főként nagy) vállalatnál napirenden levő kérdés. Ugyanakkor a korszerű integrált adatkezelésre épülő rendszerek bevezetése a vállalatok számára igen nagy beruházást jelent. Ennek oka - az interjúk tapasztalatai alapján legalább annyira a vállalatméretben, mint a vállalat pénzügyi eszközeinek hiányában rejlik. Ugyanakkor a vállalatok nagy részénél nincs olyan értékelési rendszer, amely segítségével ki lehetne mutatni az átszervezéssel elérhető eredményeket illetve megalapozott költség-haszon számításokat lehetne végezni.

A beszerzés operatív feladatainak számítógépes támogatottsága a vállalatok viszonylag nagy részénél megoldott. Ezt támasztják alá a kérdőíves felmérés adatai. A beszerzés számítógépes támogatottságát illetően a legjelentősebb arányban az alapanyagkészlet nyilvántartását jelölték meg a válaszadók (58,3%). Ugyancsak viszonylag magas azok aránya, akiknél a szerződések nyilvántartására (55,5%) illetve az anyagszükséglet tervezésére, a rendelésütemezésre (40%) is hasznosítják a gépüket. Igen alacsony viszont az automatikus adatfelviteli rendszereket alkalmazók aránya (10,9%). Igaz ez utóbbi azon felhasználási területek közé tartozik, amelyet a felhasználók közül a legtöbben (23%) akarnak fejleszteni.

A számítógép felhasználásának egy másik területe a vállalaton belüli kommunikációt mozdítja elő. A vállalati belső kommunikációban az elektronikus eszközöket igen kevés vállalat alkalmazza hazánkban. Ennek oka elsődlegesen is a magyar vállalatok méretében keresendő. A kevés számú felhasználó leginkább a multinacionális cégek tagjaként Magyarországon működő vállalatok közül kerül ki.

A számítógép vállalatok közötti kapcsolatokban való felhasználása a beszerzések során még nyugaton is viszonylag új gyakorlatnak számít. A vállalatok közötti elektronikus adatátvitelt kiépítők száma az esettanulmányok tapasztalataira építve főként az Egyesült Államokban emelkedik dinamikusan, Nyugat-Európában még inkább csak elvétve alkalmazzák. Ezen rendszerek előnyeként a felhasználók a kommunikáció gyorsítását, egyszerűsödését, a tranzakciós költségek csökkenését jelölték meg. A magyarországi gyakorlatban ezeknek a rendszereknek a szerepe minimális. Ennek oka, többek között hogy hazánkban a vállalatvezetők nem igen sokat tudnak róluk, a jogi szabályozás nem megfelelő illetve alkalmazásuk a vevő-szállító kapcsolatok szorosabbá válását feltételezi.

A beszerzési logisztikáról elmondottakat a következőkben foglalhatjuk össze:

- A beszerzés - csakúgy mint a vállalatok más területei - költségfókuszú.
- Befeléfordulás - vállalaton belül illetve operatív szinten igyekeznek először költséghatékony illetve átlátható működést kialakítani.
- A szállítókkal való kapcsolat legfontosabb szempontjai a költségek csökkentéséhez az ellátás stabilitásának biztosításához kapcsolódnak.
- Számos helyen megjelenik a törekvés a tevékenységek centralizációjára.



Ezzel az általános gyakorlattal szemben jól elkülöníthető egyfajta legjobb gyakorlat. Ennek jellemzői a következők:

- A beszerzésre vonatkozó átgondolt, összvállalati stratégiába illesztett koncepció.
- A beszerzési tevékenységek lehető legnagyobb centralizációja.
- Hosszú távú kapcsolatok a beszállítókkal.
- Beszállító kiválasztás komplexebb követelményrendszer alapján történik.
- Beszerzésben dolgozók képzésén nagy hangsúly van.
- Integrált számítógépes rendszer.

## 8. Logisztikai menedzsment és információs rendszerek

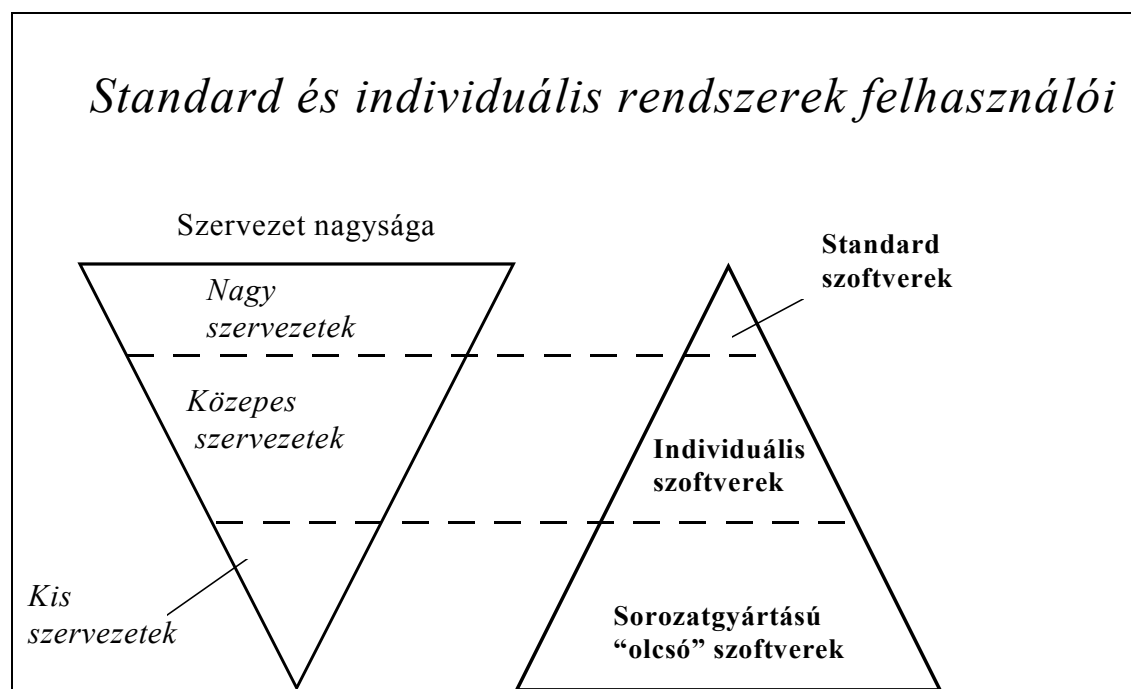
A logisztikai rendszer elemzésének egyik megközelítési módja a logisztikai lánc egyes teljesítményciklusai szerinti tárgyalás. Eddig ezt a logikát követtük. A másik megközelítés szerint az elemzés elvégezhető az anyagáramlási folyamatot alkotó legfontosabb tevékenységegyüttesek szerint. E tevékenységegyüttesek igen szerteágazóak. A kutatást vezérlő legfontosabb logisztikai problémának megfelelően e tevékenységegyüttesből kiemelkedő fontosságúnak tartjuk azokat, melyek az anyagáramlási rendszer integrációját támogatják, ezek közül is az információmenedzsmentet. E szűkebb téma is igen sokrétű, itt most két olyan problémával foglalkozunk, mely a gyakorlat számára különös relevanciával rendelkezik, a (1) logisztikai információs rendszerekkel kapcsolatos 'make or buy', azaz 'venni, vagy gyártani' problémájával, illetve (2) az információs rendszerek választását befolyásoló logisztikai szempontok vizsgálatával (Déri, 1997).

### 8.1. A 'venni, vagy gyártani' problémája

Az informatikai rendszerek tekintetében a "make" elsősorban az egyedileg (belső vagy külső, esetleg vegyes erővel) fejlesztett rendszereket, a "buy" pedig a kész rendszerek megvételét jelenti. Ez az elhatárolás természetesen nem egy éles vonal, inkább egy többé-kevésbé széles mezsgye, hiszen a fejlesztésekben is alkalmazhatók korábbi "félkész" elemek, illetve a kész rendszerek is adaptálhatók, továbbfejleszthetők.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy szoros összefüggés van a "make or buy" típusú döntések és a szervezet nagysága között.

1. sz. ábra: A 'venni, vagy gyártani' döntés és a szervezeti nagyság közötti kapcsolat



Az ábrából is látható, hogy a nagyobb szervezetek a kész, un. standard információs rendszerek iránt érdeklődnek. Ez egyrészt magyarázható azzal, hogy a nagyobb szervezetek logisztikai tevékenysége valóban összetettebb. Más oldalról nem szabad elfelejteni, hogy az esetek egy részében a magyarországi vállalatnak nincs is lehetősége választani: a tulajdonos cég - hogy saját információs rendszerének integritását biztosítsa - előírja az alkalmazandó szoftvert. A közepes nagyságú szervezetek azok, amelyek elfogadható megoldásnak tartják a saját rendszer kifejlesztését, bár az utóbbi időkben érdeklődésük egyre inkább a standard szoftverek irányába fordul, különösen ezek "könnyített" és ezért olcsóbb verziói iránt. Ebbe a kategóriába elsősorban a magántulajdonban lévő vállalkozások tartoznak, amelyeknél a "beszállítói" státusz elnyerése valamely nagyobb, nemzetközi szervezetnél egyre inkább követelményként támasztja az integrálható informatikai rendszert.

A standard, és az egyedi rendszerek alkalmazásának előnyeiről és hátrányairól - tapasztalati és elméleti síkon egyaránt - folyamatos vita folyik a szakemberek körében és a szakajtóban. A standard rendszereket úgy szokták meghatározni, hogy azok elsősorban nagy, moduláris és integrált rendszerek. A PC-s "világ" technikai háttérének fejlődésével ma már az egyedi fejlesztésű rendszerek is bizonyíthatóan integráltak és moduláris felépítésük sem tér el lényegesen a standard rendszerektől. A különbség elsősorban a fejlesztési technológiában rejlik, valamint abban, hogy a kész szoftvereket elsősorban termékként értékesítik, az egyedi fejlesztések pedig elsősorban szolgáltatásként jelennek meg a piacon.

A témánk szempontjából elsősorban nem az előnyöket és hátrányokat érdemes taglalni, hanem a rendszerek azon sajátosságait lehet és szükséges vizsgálni, amelyek eligazítanak abban, hogy miképp

épülhetnek be az informatikai rendszerek a logisztikai folyamatokba. A következőkben az említett sajátosságok közül néhány fontosabbat ragadunk ki.

a.) standard rendszerek esetében

Mint azt ez az elnevezésük is mutatja, ezek a rendszerek általános, elfogadott és természetesen működőképes vállalati folyamatokat modelleznek, ugyanakkor nem, vagy csak nehezen tudják figyelembe venni az adott vállalatnak az általánostól eltérő sajátosságait, megszokott eljárási módjait, üzletpolitikájából adódó egyedi vonásait. A standard rendszerek alkalmazása mindenképpen azt jelenti, hogy a vállalatnak kell lépéseket tenni a rendszer felé, működésében, folyamataiban és nem ritkán elszámolási rendjében is. A standard rendszerek tipizálható problémákra adnak szabványosítható megoldást.

További sajátossága ezeknek a rendszereknek, hogy a felhasználó csak az adaptációba vonható be (mivel a rendszer fejlesztése és karbantartása teljesen elszakad a felhasználtól és a disztribútortól). Ez egyfelől azt jelenti, hogy a Felhasználó bizonyos értelemben "ki van szolgáltatva" a rendszernek, másfelől azonban tesztelt, dokumentált, tömegtermelés eredményeként létrejött terméket használ. Mivel szinte minden termék moduláris felépítésű, az alapl működéshez szükséges alapvető modulokon kívül, a rendszerek bővítése könnyen megoldható. A gyártók folyamatos fejlesztésével új modulok jönnek létre, illetve folyamatosan bővül az egyes modulok szolgáltatásának köre. A standard rendszerek költség-színvonala rendkívül magas ahhoz képest, hogy elsősorban a közepes vállalatoknak lenne szükségük átgondolt informatikai fejlesztésre versenyképességük fokozására.

b.) egyedi rendszerek esetében

Az egyedi rendszerek esetében elsősorban testre szabott fejlesztésekről beszélhetünk. A fejlesztés alapelve teljesen más, mint a szoftver-termék értékesítése: a felhasználó problémáját kell megoldani, és ennek a problémamegoldásnak egy része az informatikai rendszer (ez az alapállás igaz a belső és külső erővel végzett fejlesztésekre egyaránt). Az egyedi rendszer szorosan kapcsolódik a felhasználó ügymenetébe, a rendszer tesz lépéseket a felhasználó felé, aki érvényesítheti egyedi működési sajátosságait.

A számítástechnika fejlődésének következtében - bár az egyedi rendszerek elsősorban az ún. PC-s világban jönnek létre - ezek a rendszerek sem tekinthetők kevésbé modulárisnak vagy integráltnak, mint a standard rendszerek - természetesen figyelembevéve a megfelelő teljesítmény-korlátokat. E rendszerek szolgáltatásaira az jellemző, hogy a felhasználó - egyébként nyilvánvalóan nem egyedi, másnál is előforduló csak másként jelentkező - problémáira egyéni megoldást kínál.

Lényeges sajátosság, hogy a rendszer fejlesztésébe a felhasználó közvetlenül bevonható így a rendszer - az adott technikai és költségkorlátok mellett - teljesen lefedheti működési területét. (Azt elbírálni, hogy esetleg így konzerválódnak korszerűtlen működési folyamatok szemben a standard rendszerek által sugallt eljárásokkal, rendkívül kényes kérdés, de a választásban benne rejlő probléma.). A tapasztalat az egyedi rendszerek fejlesztésénél két irányt mutat: még a "korszerűtlen" működés átültetése az informatikai

rendszerre is növeli a vállalat hatékonyságát, illetve, hogy a fejlesztés során a vállalat - és érdekes módon elsősorban az a tulajdonos, aki hosszabb távra tervez - mindenképpen szembesül hiányosságaival, amit a fejlesztés során korrigálni tud).

Általában mindkét informatikai rendszer esetében elmondható, hogy bevezetésük és karbantartásuk során sokkal mélyebb elemzésekre lenne szükség különösen a logisztikai folyamatokra gyakorolt hatásukat illetően. Természetesen ez tovább növelné az informatikai rendszerek bevezetésének költségeit, amire a felhasználóknak általában nincs igazán költségkerete.

## **8.2. Az információs rendszereket befolyásoló logisztikai szempontok**

### *A termékek bonyolultsága, technológiai sajátosságok, kapcsolódó szolgáltatások*

Ezek a szempontok elsősorban a termékek műszaki összetevőire utalnak. Ide tartozik a termékek gyártási sajátosságai, a megmunkálási technológia, a "járatos" sorozatnagyságok, az egyes termékek alapanyag és/vagy vásárolt alkatrészigénye, a megmunkáláshoz szükséges rezsianyagok hányada.

A kapcsolódó szolgáltatások alatt elsősorban a vevőszolgálatot meghatározó kapcsolatot értjük, különös tekintettel az adott termék szervizelési igényével, illetve a szervizeléshez szükséges anyagellátással.

### *A rendelés-feldolgozás módja, egyedi rendelések aránya*

A rendelés-feldolgozás alapvető funkció. Nyilván nem közömbös - részben az előbbi pontban elmondottakkal összefüggésben -, hogy a technológiai környezet, a termékek sajátossága folytán milyen az arány az automatikusan feldolgozható rendelések és az egyedi rendelések között. Más feldolgozási rendszert kell alkalmazni azokban az esetekben, ha a rendelések túlnyomó többségét "kézbe" kell venni a vevői igények kielégítésére. Már a sorozatban történő gyártás esetén is a tapasztalatok szerint a rendelések mintegy 20 százaléka tartozik a valamilyen módon egyedinek tekinthető rendelésekhez - ez lehet különleges kivitel, különleges csomagolás, stb.

### *Saját gyártás és értékesítés, illetve nagykereskedelem*

Határozott különbséget kell tenni a saját gyártás és a gyártott termékek értékesítéséhez kapcsolódó és a nagykereskedelmi jellegű logisztikai és informatikai rendszerek között. Többek között, míg az első esetben a beszerzés a saját termelést szolgálja, az értékesítés is a saját késztermékekre vonatkozik, a nagykereskedelmi rendszerek "idegen" áruk kezelését jelentik. eltérés mutatkozik a kiszolgálás jellegében, a vevők számában, a raktározási és elosztási feladatokban. A jelenleg a hazai piacon jelenlévő komplex rendszerek elsősorban termelés-centrikusak.

### *Területi vagy tevékenységbeli diszlokáció*

Ugyancsak fontos szempont, hogy milyen az a területi diszlokáció, amely lefedi az adott tevékenységet. Ismertek a több telephelyes, több raktárral rendelkező, központilag irányított vállalatok logisztikai és informatikai problémái. Itt alapvető változást jelent a telekommunikáció fejlődése: míg korábban szűk keresztmetszetet jelentett a hiányos kommunikációs hálózat, ez mára oldódni látszik. A jelenlegi helyzetben inkább a szervezési-ügymeneti problémák jelentkeznek (diszponálási jogkörök, elszámolási rendszerek).

### *Reálfolyamatok és szervezeti struktúra színvonala, állapota*

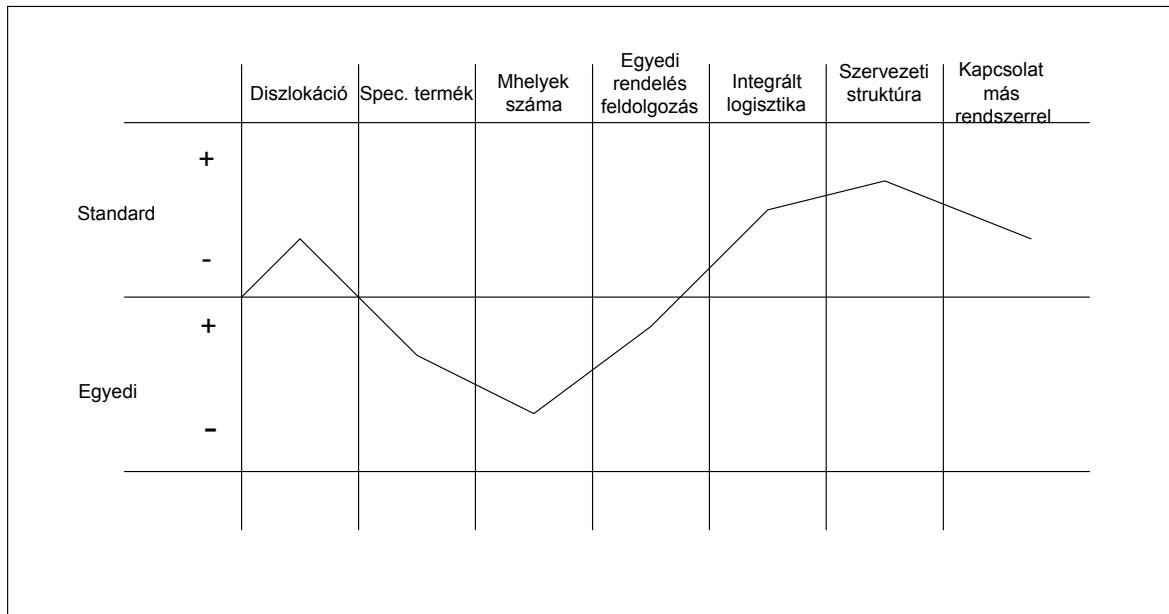
A reálfolyamatokat alkotó technológiai, disztribúciós és tárolási eszközrendszer állapota - összefüggésben a termékek sajátosságával - ugyancsak alapvetően meghatározza, egyes esetekben korlátozza a megfelelő informatikai rendszer alkalmazását. Más megközelítésben ugyanez elmondható a szervezeti struktúrára is, ahol ennek színvonala elsősorban a formális és informális elemekkel, és ezek egymásra hatásával érzékelhető.

### *Kapcsolat már rendszerekkel*

A globalizáció, a szállítói-vevői kapcsolatok átalakulása, különös tekintettel az ellátási láncban megjelenő outsourcing szervezetekre egyre inkább a különböző rendszerek integrálásának irányába hat. Ezért a korszerű rendszereknél figyelembe kell venni a más rendszerekkel való kapcsolattartás lehetőségét is. Bár technikailag ez megoldható - gondoljunk elsősorban az EDI-re vagy az INTERNET-re -, és annak ellenére, hogy az ilyen kapcsolat fontossága egyre sürgetőbben merül fel, még nagy az idegenkedés.

Az említett szempontok és az választható informatikai rendszerek összefüggését ábrázolja a következő ábra. Ez a grafikon az egyes szempontok súlyát jelenti, de maga a görbe nem kvantifikált adatok alapján készült.

2. sz. ábra: Az egyes logisztikai szempontok hatása az információs rendszerek közötti választásra



A grafikon azt mutatja, hogy a speciális termékek feltétlenül az egyedi rendszereket feltételezik (pontosan azért, mert az ezekkel kapcsolatos - és nemcsak termelési - eljárások nem tipizálhatók). Ha a munkahelyek száma alacsony, akkor ugyancsak előtérbe kerülhetnek az egyedi rendszerek, és ez irányban hathat az egyedi rendelések aránya. Az integrált logisztika - itt ebben az esetben elsősorban a folyamatszabályozással kapcsolódó informatikai rendszereket értjük - valamint az igen nagy, hierarchiájukban és fizikailag is kiterjedt szervezetek inkább a standard rendszerek irányába hatnak, hozzáteve, hogy ezeknek a szervezeteknek természetesen nagyobb a költségviselő képességük. A globalizáció által megkövetelt rendszerintegrációt is hathatósan támogatják a standard rendszerek - hozzáteve, hogy nincs technikai akadálya az egyedi fejlesztésű rendszerek integrációjának.

Az informatikai rendszerek fejlődése által az alábbi trendek hathatnak ki a logisztikai folyamatok informatikai rendszereire:

#### *"Adatraktárak", "adatáruházak" - data warehousing*

Ez a fejlődési irány elsősorban a nagy adatbázisokhoz kapcsolható egyéb feldolgozásokat jelenti. Ebben az esetben az adatbázisok valódi adatraktárként működnek, ahol - a központi, és általában standard információs rendszerek által kezelt adatokhoz - más rendszerek (táblázatkezelő, szövegszerkesztő, vagy egyedi, lokális rendszerek) férnek hozzá.

### *Hálózatok (INTERNET, INTRANET, EDI)*

Az említett hálózatok egyaránt szolgálják a versenyképesség növelését és a globalizációt. Az INTERNET lehetőségei szinte korlátlanok, bár egyre inkább nyilvánvalóvá válnak a nyílt hálózat egyes problémái (gondoljunk pl. az adatok valóságára, az üzleti életben fontos bizalmas információkra). Mindezek mellett, az elektronikus kereskedelem megvalósulása alapvetően ki fog hatni a logisztikai folyamatokra, megváltoztatva a vevői és szállítói oldalon egyaránt a rendelések feldolgozását.

Az INTRANET, amely az INTERNET technikájának "leszűkítése" egy-egy szervezeten belülrre, alapvető változásokat hozhat egyes részterületeken (pl. áruátvétel, raktári kezelés), és a döntési mechanizmusban.

### *Implementációs technikák*

Elsősorban a standard rendszerek esetében csökken a rendszerek üzembeállításának ideje. Ehhez kapcsolódik az az elv is, hogy a felhasználóknak gyorsan kell biztosítani a rendszer működését, még akkor is, ha az egyes funkciók nem teljeskörűen működnek. Megjegyzendő, hogy az implementációk során az alapvető kérdés a rendszerek által megkövetelt adatok rendelkezésre állása, illetve a meglévő adatok "átfésülése" korszerűsítése, validálása.

### *Folyamatszabályozás*

Örvendetes, hogy ismét előtérbe került a folyamatok szabályozásának igénye, különösen, ha ez valóban komplex módon történik. A módszer terjedésének korlátja, hogy költségei igen magasak, és az informatikai rendszerek igen magas ára mellett erre nemigen marad költségkeret (különösen azért, mert a folyamatszabályozást, legalábbis a munka összefoglaló, javaslatételi szintjén célszerűen külső szakemberek bevonását jelenti).

## **9. Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői**

A magyar vállalatok logisztikai gyakorlatának elemzése során - legyen szó akár az értékesítési - kereskedelmi logisztika, akár a beszerzési logisztika, vagy a logisztikai szolgáltató vállalatok gyakorlatáról - azt tapasztaltuk, hogy az szinte minden elemzési szempont szerint elmarad a fejlett piacgazdaságok vállalati gyakorlata mögött. Következő lépésként megvizsgáltuk, vajon van-e kapcsolat a versenyképesség és a logisztikai gyakorlat jellemzői között? E kapcsolat vizsgálatát a feldolgozóipari vállalatok csoportjára klaszterelemzés segítségével végeztük el.

A vállalati versenyképességet a vizsgáló kérdés értékelésével kapcsolatban el kell mondanunk, hogy az eredmények jelentős szubjektív elemet tartalmaznak, hiszen a kérdés megválaszolásakor arra kértük az vállalatvezetőket, hogy ötös skálán értékeljék vállalatuk, illetve vezető üzletáguk teljesítményét az iparági színvonalhoz viszonyítva. A kérdésben szereplő verseny-elemek közül kiemelten kezeltük az

- (1) árbevételarányos nyereséget,
- (2) tőkejövödelmezőséget,
- (3) piaci részesedést (az árbevétel alapján),
- (4) termék-szolgáltatás minősége.

A klaszterelemzés eredményeként kapott ún. versenykéesebb vállalati kör (66 vállalat), illetve az ún. kevésbé versenyképes vállalatok csoportja (68 vállalat) mind a négy versenyképességi szempont alapján szignifikáns eltérést mutatott.

Következő lépésben megvizsgáltuk, hogy a versenyképesség szempontjából ilyen egyértelműen elkülönülő vállalati csoportok logisztikai gyakorlata miben különbözik egymástól. A következő felsorolás összefoglalja a két vállalati kör logisztikai gyakorlatában kimutatható szignifikáns különbségeket. Az eredmények szerint a logisztikai gyakorlat terén a következő területek esetében mutathatók ki szignifikáns különbségek a két vállalati kör között:

- A kevésbé versenyképes vállalati kör a gazdálkodás hatékonyságának növelése érdekében a következő működési területeknél szignifikánsan nagyobb mértékű változtatásokat lát szükségesnek, mint versenykéesebb társai: felső vezetés, kereskedelem-marketing, kontrolling, termelés, értékesítés, beszerzés, számvitel, pénzügy, bér gazdálkodás, minőségbiztosítás. Témánk szempontjából szembevetendő, hogy a logisztika nem szerepel e működési területek között.
- A vállalati készletállomány egyes elemei közül az alapanyagok és a félkésztermékek, illetve befejezetlen termelés esetében a versenykéesebb vállalati kör szignifikánsabb javulást mutat, mint a kevésbé versenyképes vállalatok.
- A logisztikai rendszer által nyújtott szolgáltatás színvonala a szállítás időbeni pontosságának tekintetében a versenykéesebb vállalati kör esetében szignifikánsan magasabb, mint a kevésbé versenyképes vállalatok esetében.
- A versenykéesebb vállalati kör a beszállítókkal kötött hosszú távú szerződések megkötésének indokai közül a beszállító ismertségét szignifikánsan magasabbra értékeli.
- A kevésbé versenyképes vállalati kör a beszállítókkal való hosszú távú szerződéskötés gátjai közül szignifikánsan magasabbra értékeli azt a szempontot, miszerint a szállító nem akarja e kapcsolatot.



- A kevésbé versenyképes vállalati kör a logisztikai rendszer tevékenységének fejlesztése útjában álló tényezők közül a tőkehiányt, a nem megfelelő pénzügyi ellátottságot és a termelésstervezés és a beszerzés ütemezését szignifikánsan magasabbra értékeli.
- A versenyképesebb vállalati kör a beszerzés hatékonyságának javítása szempontjából szignifikánsan magasabbra értékelt a szállítók minőségét.
- A versenyképesebb vállalati kör a beszállítói teljesítmény-értékelési szempontjai közül szignifikánsan magasabbra értékelt a beszállító technológiai színvonalát.
- A versenyképesebb vállalati kör beszállítóinak teljesítményét az ígért minőség betartása szempontjából szignifikánsan magasabbnak tartotta, mint kevésbé versenyképes társai.

A vizsgálatban szereplő két vállalati kör logisztikai gyakorlatának területén tehát akadnak szignifikáns részkülönbségek, ezek azonban nem jelentik a logisztika rendszerszerűen különböző kezelését. Úgy tűnik tehát, hogy ma még a versenyképesebb vállalati kör sem tekinti a logisztikai rendszer fejlesztését tudatos teljesítmény-differenciáló eszköznek.

## 10. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jellemzői

Következő lépésként megvizsgáltuk, hogy az egyes vállalati működési területek közül a logisztikát kihangsúlyozó, központba helyező, másként elnevezve logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok hogyan jellemezhetőek a versenyképesség szempontjából, illetve milyen konkrét logisztikai gyakorlattal rendelkeznek. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok körét a felsővezetői kérdőív M1-es kérdése alapján határoztuk meg (ötös skálán értékelve, ahol 1 = csekély jelentőségű, 5 = meghatározó jelentőségű). A logisztikát 4-esre, illetve 5-ösre értékelő vállalatokat tekintettük logisztikai fókusszal rendelkező vállalati körnek. A logisztikát közepesre értékelő vállalatokat e terület szempontjából közömbösnek tekintettük, és külön csoportba soroltuk a logisztikának kimondottan alacsony fontosságot tulajdonító (1-esre, illetve 2-esre értékelő) cégeket. Külön szerepeltettük továbbá a kérdésre választ nem adó vállalatokat. E besorolás alapján a 325 vállalat közül összesen 77 került a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok körébe.

Megvizsgáltuk, vajon a logisztikai fókusz erősödésével hogyan alakul a vállalatok versenyképessége, illetve egyes összvállalatot érintő működési területei. Az alábbi táblázatok összefoglalják, hogy melyek azok a versenyképesség dimenziók és működési elemek, ahol a logisztikai fókusz erősödésével párhuzamosan a teljesítmény szignifikáns javulása mutatható ki.

3. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok versenyképesség - mutatói (V9-es kérdés, szignifikáns <0,05)

A versenyképesség dimenziói	Átlagok (zárójelben a logisztikát elhanyagolható fontosságúnak tartó vállalatok átlagai szerepelnek)	Szignifikancia szintje
Piaci részesedés	3,6111 ( 3,000)	0.0014
Termék-szolgáltatás minősége	4,0299 (3,6753)	0.0030
Menedzsment	3,8472 (3,4125)	0.0101
Technológiai színvonal	3,5857 (3,3671)	0.0147
Tőkejövödelmezőség	3,3286 (2,8182)	0.0263

4. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok kiemelkedő működési területei (V8-as kérdés, szignifikáns < 0,05)

Kiemelkedő területek	Átlagok (zárójelben a logisztikát elhanyagolható fontosságúnak tartó vállalatok átlagai szerepelnek)	Szignifikancia szintje
Magas piaci részesedés	3,2113 (2,7285)	0.0042
Jó vállalati image	3,6197 (3,3824)	0.0333
Magas termékminőség	3,5588 (3,2754)	0.0498
Jól szervezett elosztási csatornák	3,2295 (2,8871)	0.0238
Piaci változások jó előrejelzési képessége	3,2464 (2,9265)	0.0488
Exportpiacokon való megjelenés	3,1228 (2,7419)	0.0482
Innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	3,1077 (2,7500)	0.0310
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	3,5942 (3,2059)	0.0432
Magas K+F ráfordítás	2,7241 (2,5469)	0.0236
Megfelelő minőségű alapanyagok beszerzése	3,3636 (3,0156)	0.0089

5. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jellemzői (V6-os kérdés, szignifikáns<0,05)

VÁLLALATI JELLEMZŐK	Átlagok (zárójelben a logisztikát elhanyagolható fontosságúnak tartó vállalatok átlagai szerepelnek)	SZIGNIFIKANCIA SZINTJE
Eszközállomány (mérleg főösszeg)	3,9437 (3,3924)	0,0113
Saját forrás	3,8592 (3,3333)	0,0097
Beruházás	3,9429 (3,3165)	0,0008
K+F ráfordítás	3,3077 (2,8194)	0,0078
Termelési kapacitások	3,6875 (3,1392)	0,0023
Kapacitáskihasználás	3,5077 (3,1899)	0,0495
Vásárolt készletek	3,2424 (2,7949)	0,0409
Nettó árbevétel	4,1549 (3,7722)	0,0087
Üzemi (üzleti) eredmény	3,8611 (3,2368)	0,0033
Adózatlan nyereség	3,6528 (3,1026)	0,0381
Adózott nyereség	3,5915 (3,0260)	0,0465
Értékesített termékfajták száma	3,6324 (3,2368)	0,0150
Jelentős célpiacon száma	3,6377 (3,2133)	0,0016
A nagy vevők száma	3,3433 (2,9359)	0,0356
Vagyonarányos nyereség	3,4928 (2,9103)	0,0356
Árbevételarányos nyereség	3,3768 (2,8718)	0,0428
A vállalat termékeinek minősége	4,0455 (3,7051)	0,0020

Megállapítható, hogy a logisztikai fókusz erősödésével párhuzamosan számos versenyképességet tükröző dimenzió szignifikánsan javul. Ilyen mindenképp előtérbe kerül a piaci részesedés, de ilyen a nyújtott termékek, illetve szolgáltatások minősége és a tőkejöveldelmezőség is. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok az egyes öszvállalati működést érintő, sokszor stratégiai jelentőségű területek közül szignifikánsan jobb teljesítményt mutatnak pl. a piaci változások előrejelző képessége, az elosztási csatornák szervezése, innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása, a fogyasztóval való minél közvetlenebb kapcsolat kiépítése területén. Az elemzés eredményeképpen kapott kép azt mutatja, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok köre elsősorban az értékesítési oldalon erősebb társainál, stratégiája jóval agresszívebbnek tűnik, s a költségcsökkentéssel szemben az árbevétel növelését célozza.

A logisztikai fókusz és tulajdonosi struktúra, valamint a vállalati méret közötti kapcsolatokat keresztábrák segítségével elemeztük. Ezek során kimutattuk, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok néhány vállalati jellemző alapján is eltérnek társaiktól. Így szignifikánsan nagyobb a külföldi vállalatok , illetve alacsonyabb a belföldi magánszemélyek tulajdonosi aránya. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok szignifikánsan nagyobbak mind a vállalati eszközállományt, mind az értékesítési árbevételt tekintve. Ezek az eredmények megerősítik kutatásunk kiinduló hipotéziseit, miszerint a fejlett logisztikai rendszerek többsége ma Magyarországon a nagy és a jelentős külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatok esetében található meg.

6. sz. ábra: A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok alapjellemezői ( A12-es, A2-es és A3-as kérdés, szignifikáns < 0,05 - az első két sor esetében, illetve < 0,005)

KÉRDÉS SZÁMA	ALAPJELLEMZŐ	TULAJDONOSI HÁNYAD (% zárójelben a logisztikát elhanyagolható fontosságúnak tartó vállalatok adatai)	SZIGNIFIKANCIA SZINTJE
A12	A külföldi vállalatok tulajdonosi aránya nagy	23,7 % (11,9%)	0,0247
A12	Belföldi magánszemélyek tulajdonosi aránya nagy	21,6% (36,6%)	0,0027
A2	A vállalatok eszközállomány szerinti mérete nagy		0,00009
A3	A vállalatok mérete értékesítési árbevétel alapján nagyobb		0,00005

De vajon hogyan jellemezhető a logisztikai fókusszal rendelkező vállalati kör logisztikai gyakorlata?

- A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok társaikhoz képest az öszvállalati működés sikere szempontjából szignifikánsan magasabbra értékelik a következő funkciókat: kereskedelem-marketing, kontrollig, műszaki fejlesztés, szervezetfejlesztés, értékesítés, beszerzés, *logisztika*, készletgazdálkodás, költséggazdálkodás, számvitel, pénzügy, bérigazdálkodás, minőségbiztosítás, információs menedzsment.

- A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok a logisztikai rendszer teljesítményének fejlesztése útjában álló akadályozó tényezők közül szignifikánsan magasabbra értékeli a törvényi előírások és szabályok szerepét.
- A beszerzés hatékonyságának növelése szempontjából a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok a minőség-növelést, a szállítók minősítését, a szállítói kapcsolatok menedzsmentjét, a beszerzési szakemberek képzését és a beszerzés módszertani fejlesztését szignifikánsan fontosabbnak tartják.
- A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok beszerzői szignifikánsan magasabb teljesítményt nyújtanak az ígért minőség betartása szempontjából.
- A készletállomány változásait a logisztikai fókusszal rendelkező vállalati kör az új üzletpolitika kialakításának szignifikánsan magasabb jelentőséget tulajdonít.
- A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok a logisztikai rendszer két teljesítmény-eleme szempontjából - a szállítás időbeni pontossága és a sértetlen szállítás - szignifikánsan jelentősebb javulást mutat.

Az eredményekből úgy tűnik, hogy bár a logisztikát a vállalati össz siker szempontjából kiemelkedő fontosságúnak tartó vállalati kör - a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok - egy lényeges szempontból tér el a logisztika szempontjából nem fókuszáló cégektől. Ez a tulajdonság a marketing szemléletmód vállalaton belüli átütő érvényesítése. Ez a már meglévő és erős piac-, illetve vevőorientáltság a cégek vezetői számára egyértelművé tette a piaci versenyképesség és a logisztikai menedzsment közötti kapcsolat fontosságát. A logisztika szerepének felismerése nyomán konkrét lépések is történtek az anyagáramlási rendszer fejlesztése érdekében, ezek azonban - a felmérés eredményeinek tükrében - még e vállalati körnél sem vezettek el annak rendszerszerű átalakításához.

## 11. Befejezés

Végezetül foglaljuk össze tömören a kutatás eredményeként kapott legfontosabb megállapításokat:

- A vizsgált vállalati körben a logisztikai menedzsment nem éri el a fejlett piacgazdaságok vállalatainál megfigyelhető stratégiai jelentőséget, s az is megállapítható, hogy a felsővezetők döntő többsége még nem is ismerte fel a logisztikai rendszernek az összvállalati sikeresség növelésében rejlő lehetőségeit. A logisztikai funkció ennek megfelelően formálisan még csak nagyon ritkán vesz részt a vállalat hosszú távú tervezési folyamatában.
- Az anyagi folyamatok menedzsmentje során a vállalat, illetve logisztikai rendszere elkerülhetetlenül kapcsolatba kerül más vállalatokkal. Ma Magyarországon ezeket az együttműködési kapcsolatokat még inkább a rövid távú, elsősorban a költségek csökkentését célzó versenykapcsolatokként értelmezhetjük, a

hosszú távú, stratégiai partnerkapcsolatok kiépítése még nem jellemző. Ez igaz a beszállítók és a megrendelő vállalatok közötti kapcsolatra is, s még inkább jellemző más együttműködő cégekkel - pl. logisztikai szolgáltató vállalatokkal - való együttműködésre.

- A logisztikai tevékenységek integráltsága mind a szervezeti megjelenés, mind a tevékenységek számítógépes támogatottsága tekintetében alacsony szintet mutat. A mintában szereplő vállalatok jelentős része a logisztikát meg sem jeleníti önálló szervezeti egységként, s ahol megjelenik ott is elsősorban az ún. szélességi és kevésbé a mélységi integráció a jellemző. A logisztikai tevékenységek integrációja tehát a rendszer egészét tekintve, szélességi dimenzióban már megfigyelhető, azaz a logisztikai szervezet az anyagáramlási folyamat egészét - kezdve az alapanyagoktól a félkésztermékeken át a késztermékekig - felöleli. A mélységi integráció kevésbé jellemző, azaz a logisztika bonyolítói tevékenységein túl a tervezési tevékenységek nem tartoznak a logisztikai szervezet feladat- és hatáskörébe. A tervezési tevékenység bevonása inkább jellemző az integrált logisztikai rendszer ellátási, s kevésbé értékesítési oldalára.
- A logisztikai információs rendszerek a felmérés tükrében elsősorban a rövid távú - helyi problémákat kezelő, illetve a közép távú - funkcionális problémákat kezelő rendszerek terén mutatnak fejlődést. Az elkövetkezendő 2-3 évre szóló vállalati előrejelzések szerint a fejlesztések iránya meg fog változni, s elmozdul a hosszú távú - stratégiai problémákat kezelő információs rendszerek felé.
- A felmérés eredményeképpen elmondhatjuk, hogy a logisztikai rendszer teljesítményelemeinek rendszeres és szisztematikus mérése a jelenlegi vállalati gyakorlatra nem jellemző. A logisztikai rendszer által nyújtott értékelés szerint- az eredmények ugyanakkor tehát erősen szubjektívak - a vizsgált valamennyi teljesítmény- szempont tekintetében javult a vállalatok logisztikai rendszerének teljesítménye. A rendszerrel szemben támasztott követelményekben azonban erőteljesebben jelenik meg a költségcsökkentésre, és kevésbé a rendszer által nyújtott szolgáltatási színvonal egyes elemeinek emelésére való törekvés.
- A hazai vállalatok logisztikai gyakorlata tehát elmarad a fejlett piacgazdaságok jelenlegi szintje mögött. Ezt a gyakorlatot tömören a következőképpen jellemezhetjük: (1) alacsony presztízs és stratégiai fontosság, (2) a logisztikai tevékenységek alacsony integrációs szintje, (3) teljesítményfókusz helyett költségfókusz és (4) rövid távú versenykapcsolatok az együttműködő partnerek között.
- A vállalatok ágazati bontás szerinti elemzése azt mutatja, hogy a fentiekben megállapított jellemzők mind a kereskedelmi, mind a feldolgozóipari vállalatokra igazak. Kardinalis különbségek tehát a vizsgált ágazatok között nincsenek. Egyes vizsgálati dimenziók alapján a kereskedelmi vállalatok logisztikai gyakorlata valamivel, de nem nagyságrendileg jobb, pozitívabb képet mutat. Megfigyelhető, hogy az anyagáramlási rendszerben a vállalatvezetők ma még a vevőhöz, a piachoz közelebb álló működési területeket fontosabbnak értékelik. Az ágazati elemzés kapcsán pedig elmondható, hogy az együttműködő vállalatok hálózatában a vevőhöz közel álló vállalati kör (esetünkben a kereskedelmi

vállalatok) tulajdonít nagyobb jelentőséget a logisztikai tevékenységeknek. Úgy tűnik - egyébként érthetően - hogy a vállalati gazdálkodás fejlődését már a piac generálja, s e fejlődés lassan, hullámszerűen terjed tovább mind az együttműködő vállalatok, mind a vállalati tevékenységek rendszerében.

- Ugyanakkor azt is megállapítottuk, hogy a logisztikai fókusz erősödésével párhuzamosan számos versenyképességet tükröző dimenzió szignifikánsan javul. Ilyen mindenképp előbb a piaci részesedés, de ilyen a nyújtott termékek, illetve szolgáltatások minősége és a tőkejövedelmezőség is. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok az egyes összvállalati működést érintő, sokszor stratégiai jelentőségű területek közül szignifikánsan jobb teljesítményt mutatnak pl. a piaci változások előrejelző képessége, az elosztási csatornák szervezése, innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása, a fogyasztóval való minél közvetlenebb kapcsolat kiépítése területén. Az elemzés eredményeképpen kapott kép azt mutatja, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok köre elsősorban az értékesítési oldalon erősebb társainál, stratégiája jóval agresszívebbnek tűnik, s a költségcsökkentéssel szemben az árbevétel növelését célozza. E vállalati körre sem feltétlenül igaz ma még, hogy logisztikai rendszerének belső működési színvonala, illetve az általa nyújtott teljesítmény kimagaslóan jobb lenne a logisztikára kevésbé fókuszáló vállalatokénál. Az azonban igaz - s ez a fejlődés legfontosabb feltétele -, hogy e vállalati kör felismerte már a logisztikai menedzsment jelentőségét. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok esetében egy igen fontos megállapítás tehető: ezek a vállalatok a logisztikai rendszer fejlesztésének jelentőségére az összvállalati és ennek kapcsán a marketing stratégia megalkotása kapcsán ébredtek rá. Az összvállalati - marketing - logisztikai stratégia láncolata pedig véleményünk szerint biztosítékot ad a piaci sikerhez szükséges belső szinergikus hatások érvényesülésére. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalati körében szignifikánsan nagyobb a külföldi vállalatok, illetve a belföldi magánszemélyek tulajdonosi aránya. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok szignifikánsan nagyobbak mind a vállalati eszközállományt, mind az értékesítési árbevételt tekintve.

A Versenyképesség kutatás Logisztikai alprojektje az összefoglaló tanulmány elkészülésével, illetve szakmai vitájával formálisan lezárul. Ugyanakkor a logisztikai menedzsment terén természetesen még számos megválaszolatlan, illetve további kutatást igénylő téma és problémakör van. Ilyen témaként fogalmaztuk meg az alábbiakat:

- A kutatás során tett egyes megállapítások esettanulmányokon keresztül történő igazolása és ezek segítségével finomítása, mélyítése. Ilyen további vizsgálandó téma lehet pl. annak a logikai láncnak a kezelése, miszerint a logisztikai rendszer fejlesztésének az összvállalati, illetve marketing stratégiába illesztése a versenyképesség fontos feltétele. Esettanulmányok segítségével meg lehet azt is vizsgálni, az adott vállalatok esetében ez a kapcsolatrendszer hogyan alakult ki, miként épül egymásra és milyen következményei vannak az összvállalati működés, illetve logisztikai menedzsment számára.

- Az eddigi kutatás során érintettük ugyan a logisztikai szolgáltató vállalatok kérdéskörét, e terület részletes vizsgálatát azonban nem sikerült megoldani. Ez a terület is további vizsgálatokat igényel.
- A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a logisztikai rendszer működésének színvonala az ágazati bontás szerint alapjaiban nem tér el egymástól. Kérdés azonban, hogy az egyes ágazatok milyen speciális logisztikai problémákkal szembesülnek működésük során, s e problémákra milyen válaszok adhatóak.
- A most lezáruló kutatás a vállalatok logisztikai rendszerének működésére helyezte a hangsúlyt. E megközelítés alkalmazása során is felmerült természetesen a kérdés, milyen a végső felhasználó kiszolgálását célzó teljes ellátási lánc egyes szereplői közötti kapcsolat néhány fontos kérdése (pl. beszállító-megrendelő kapcsolat). Programunk említett fókusza - a belső működésre való koncentráció - miatt azonban nem került sor ennek az ellátási láncnak a szisztematikus elemzésére. Ez a problémakör jelentősége és nehézsége miatt önálló kutatás témája lehet.

## 12. Mellékletek

### *1. sz. melléklet: Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása*

- A meglévő háttér tanulmányok széles körű szakmai megvitatása (workshop\ mini konferencia). Ez egyrészt visszacsatolást jelent a kutatás eredményeire, illetve hibáira vonatkozóan, illetve további kutatási impulzusok forrása lehet. Másrészt induló célkitűzésünknek megfelelően alkalmas arra, hogy kutatásunk eredményeit minél szélesebb vállalati kör számára hozzáférhetővé tegye.
- Természetesen szükség van a vizsgált terület, a logisztikai menedzsment megfelelő szakmai fórumain (pl. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Országos Kereskedelmi Szövetség) való aktív megjelenésre.
- A kutatás pozitív értékelése esetén első körben magyar, de idegen nyelvű szakmai publikációkra kerülhet sor.



*2. sz. melléklet: A kutatásban közreműködők*

*Déri András*, ügyvezető , Logisztikai Rendszertechnika Kft.

*Gelei Andrea*, adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

*Halászné Sipos Erzsébet*, docens, BKE Külgazdasági Tanszék

*Horváth Annamária*, logisztikai szakértő, Logisztikai Fejlesztési Központ

*Nagy Zsolt*, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

*Némon Zoltán*, ACSI Rt. , ügyvezető igazgató

*Molnár László*, adjunktus, BME Közlekedésüzemi Tanszék

*Prezenszki József*, docens, BME Közlekedésüzemi Tanszék

*Szegedi Zoltán*, docens, BKE Külgazdasági Tanszék

*Tarnai Júlia* , adjunktus, BME Közlekedésüzemi Tanszék

*Törőcsik Mária*, docens, Janus Pannonius Tudományegyetem, Marketing Tanszék

*Vörösmarty Gyöngyi*, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

## 3. sz. melléklet: A logisztika alprojekt keretében elkészült tanulmányok és események listája

Szerző	Cím	Kutatási eredmény típusa	Elkészültének időpontja
Némon Zoltán	Tapasztalatok a beszerzési logisztika területén	Alaptanulmány	1996 január
Halászné Sipos Erzsébet	Logisztika	Alaptanulmány	1996 január
Déri András	A logisztika gyakorlati szempontjai	Alaptanulmány	1996 január
Szegedi Zoltán	Logisztika	Alaptanulmány	1996 január
Törőcsik Mária	Gondolatok - javaslatok	Alaptanulmány	1996 február
Prezenszki József - Tarnai Júlia - Molnár László	Logisztikai központok, közlekedési infrastruktúra	Háttér tanulmány	1996 június
Nagy Zsolt	A termelővállalatok információs folyamatainak elemzése	Háttér tanulmány	1997 január
Horváth Annamária	A kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének elemzése	Háttér tanulmány	1997 február
Déri András	Logisztikai folyamatok és informatika	Háttér tanulmány	1997 február
Vörösmarty Gyöngyi	Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?	Háttér tanulmány	1997 március
Gelei Andrea	Logisztika és versenyképesség - hazai vállalatok kérdőíves elemzése	Háttér tanulmány	1997 március
Gelei Andrea - Horváth Annamária	Versenyképesség és logisztika a kereskedelmi vállalatoknál	OKSZ Híradó	1996 október
Gelei Andrea	Mi szükséges a piaci sikerhez?	Logisztikai Híradó - cikk	1996 október
Gelei Andrea	Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői	MLBKT V. éves Kongresszusa - előadás	1996 október
Gelei Andrea	Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői	Logisztika - cikk	1996 november - december
Gelei Andrea	Logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jellemzői	MLE Logisztikai Fórum - előadás	1997 február
Horváth Annamária - Vörösmarty Gyöngyi	Logistics Practice of Intermediaries in Hungary	IFPMM II - Summerschool - Salzburg	1996 augusztus
Vörösmarty Gyöngyi	(1) Strategic Partnerships in Purchasing ; (2) Purchasing Strategies and its Integration into the Corporate Strategy	Executive Purchasing Roundtable - London	1996 október
	A logisztika alprojekt szakmai klubjának rendezvénye		1996 február
	Workshop - kereskedelmi logisztika témakörben		1996 július
	Logisztikai Hírlevél - az alprojekt klubtagsága részére		1996 június

## 4. sz. melléklet: A tanulmányok bírálatában résztvevő szakemberek

SZERZŐ	CÍM	BÍRÁLÓK
Déri András	Logisztikai folyamatok és informatika	Feminger Gábor logisztikai vezető SKF Svéd Golyóscsapágy Rt.
		Székely András logisztikai igazgató CAOLA Rt.
Gelei Andrea	Versenyképesség és logisztika - hazai vállalatok kérdőíves elemzése	Kiss Péter logisztikai főmérnök Chinoi Rt.
		Sebestyén László ügyvezető igazgató Logisztikai Fejlesztési Központ
Horváth Annamária	A kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének elemzése	Lovász Attila logisztikai vezető Csemege - Julius Meinl Rt.
		Vámos György főtitkár Országos Kereskedelmi Szövetség
Nagy Zsolt	A vállalatok információs folyamatainak elemzése	Kovács Gábor SAP szakértő Dynasoft Kft.
		Lőrincz Péter igazgató Kandó Kálmán Számítógéptechnikai Intézet
Vörösmarty Gyöngyi	Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?	Ferles Péter termelési igazgató Béres Rt.
		Kemendy Nándor beszerzési menedzser Chinoi Rt.

*5. sz. mellékelt: A logisztika alprojekt támogatói klubjának tagjai*

*Arany Mária*, vezérigazgató h., Pannonplast Rt.

*Bujdosó Lajos*, logisztikai igazgató, CIBA Hungaria Kft.

*Déri András*, ügyvezető, Logisztikai Rendszertechnika Kft.

*Ferles Péter*, termelési igazgató, Béres Rt.

*Halászné Sipos Erzsébet*, docens , BKE Külgazdaság tanszék

*Hoványi Gábor*, MTA Ipargazdasági Intézet

*Kasza Zoltán*, logisztikai főmunkatárs, Dunaferr Dunai Vasmű Rt.

*Kiss Péter*, logisztikai főmérnök, Chinoi Rt.

*Lőrincz Péter*, igazgató, Kandó Kálmán Számítógéptechnikai Intézet

*Nagy László*, logisztikai alelnök, Elektrolux

*Némon Zoltán*, ügyvezető igazgató, ACSI Logisztika Rt.

*Prezenszki József*, docens, BME Közlekedésüzemi tanszék

*Radó András*, logisztikai főosztály vezető, Richter Gedeon Rt.

*Seress Antal*, MTA Ipargazdasági Intézet

Sókiné dr. Nagy Erzsébet, freasurer, Országos Kereskedelmi Szövetség

*Szegedi Zoltán*, docens , BKE Külgazdaságtan tanszék

*Tar Mihály*, gazdasági vezérigazgató h., TVM Rt.

*Tímár Ágnes*, marketing szakértő, Delaheer Kft.

*Törőcsik Mária*, docens, Janus Pannonius Tudományegyetem, Marketing tanszék

*Zeley János*, üzletkötő, Winterthur Kft.

*Ujvárosi Huba*, gazdasági igazgató, Ferroglobus Rt.

*Szabó Elemér*, főtitkár, HUNPRO

*Sebestyén László*, ügyvezető igazgató, Logisztikai Fejlesztési Központ

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise,  
Washington, US  
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.  
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság  
Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:  
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,  
MATÁV Rt., MALÉV Rt.  
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium  
Földművelésügyi Minisztérium  
Friedrich Neumann Alapítvány