



Műhelytanulmányok
Vállalatgazdaságtan Tanszék

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Az ellátási lánc menedzsment kérdései

Gelei Andrea

27. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2002. október

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Az ellátási lánc menedzsment kérdései
dr. Gelei Andrea
egyetemi adjunktus
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék

Összefoglalás:

Az elmúlt évek logisztikai irodalmának egyik leggyakrabban használt szakkifejezése az ellátási lánc, illetve az ellátási lánc menedzsmentje. E műhelytanulmányomban azt a célt tűztem ki a magam számára, hogy a hazai, illetve nemzetközi (elsősorban angol nyelvű) szakirodalomra támaszkodva definiáljam az ellátási lánc menedzsmentjének fogalmát, rendszerezem az ellátási lánc menedzsmentjének alapvető kérdéseit, és a legfontosabb menedzsment kérdésekre adott válaszok kapcsán bemutassam a működő ellátási láncok különböző típusait.

Kulcsszavak: ellátási lánc menedzsmentje, karcsú ellátás, hatékony ellátási lánc, rugalmas ellátási lánc, relatív hatalmi pozíciók, beszállító - megrendelő viszony

Abstract:

One of the most often investigated question of recent logistics literature is supply chain management. The aim of this Working Paper is to define supply chain management and give a structured overview of those tasks that arise while managing supply chains. Two of the discussed tasks – namely (i) setting goals for supply chain operation and (ii) influencing the companies relative power position in the chain – give the opportunity to classify supply chains and present their different characteristics.

Keywords: supply chain management, lean supply, efficient supply chain, responsive supply chain, relative power position, buyer – supplier relationships

Bevezetés

Az elmúlt évek logisztikai irodalmának egyik leggyakrabban használt szakkifejezése az ellátási lánc, illetve az ellátási lánc menedzsmentje. E műhelytanulmányomban azt a célt tűztem ki a magam számára, hogy a hazai, illetve nemzetközi (elsősorban angol nyelvű) szakirodalomra támaszkodva definiáljam az ellátási lánc menedzsmentjének fogalmát, rendszerezem az ellátási lánc menedzsmentjének alapvető kérdéseit, és a legfontosabb menedzsment kérdésekre adott válaszok kapcsán bemutassam a működő ellátási láncok különböző típusait.

1. Az ellátási lánc menedzsmentjének fogalma, kialakulásának előfeltételei

Az ellátási lánc fogalma mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban viszonylag egységes, kiforrott. A fogalom szövegszerű meghatározása ugyan sokszor eltér egymástól, tartalmi vonatkozásokban azonban már kialakult a konszenzus. Ennek a konszenzusnak a lényegéhez tartoznak a következő megállapítások:

- Az ellátási lánc alapvető célja fogyasztói igények kielégítése;
- Az ellátási lánc több együttműködő piaci szereplő között értelmeződik;
- Az ellátási lánc az értékteremtésben részt vevő reálfolyamatokat, illetve azok rendszerét foglalja magában.

Cikkemben a hazai szakmai közéletben legelfogadottabb meghatározására építék, mely szerint *az ellátási lánc értékteremtő folyamatok együttműködő vállalatokon átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre* (Chikán, 1997).

Az ellátási láncok léte egyidős a vállalatok és ezzel a vállalatközi együttműködésnek a kialakulásával. A fogyasztói igény kielégítése a gazdasági munkamegosztás és ezzel a specializáció évszázadokkal ezelőtti megindulása óta igényli a vállalatközi együttműködést. Vajon miért éppen most vált ez a terület az elmúlt évtizedben a menedzsment egyik fő vizsgálódási területévé? A kérdésre a választ a vállalati működés környezetében végbement változások elemzése és működésre gyakorolt hatása alapján adhatjuk meg. A leglényegesebb környezeti jellemzők a következők:

- A **gazdaságos**, azaz költséghatékony **működés** ma már számos iparágban a versenyben maradás feltétele. A vállalati működés költségeinek csökkentésére való törekvés az elmúlt mintegy 10-15 évben az anyagi folyamatok területén jelentős

fejlődést eredményezett. Részben a fokozódó gazdaságossági elvárások nyomására került a figyelem középpontjába a vállalati működés számos jellegzetessége, így pl. az értékteremtő reálfolyamat egyes részeinek szétszórta, egymással gyakran konfliktáló céljai mentén történő kezelése. Ezek a felismerések vezettek el a '80-as évek végén az integrált logisztikai rendszer koncepciójának kialakulásához és viszonylag gyors elterjedéséhez. Az anyagi folyamatok koordinációja e koncepcióban alapvetően a vállalati határokon belül zajlott, s amikor úgy tűnt, hogy az ezzel elérhető versenyelőnyök tovább lényegében már nem fokozhatók, fordult a vállalatvezetők figyelmére a reálfolyamatok vállalatok között végbementő koordinációjára, integrációjára. Az integrált logisztikai koncepció kitágítása így módon automatikusan vezetett el az ellátási láncokban rejlő lehetőségek felismeréséig.

- A piaci verseny éleződésének másik témánk szempontjából releváns jellemzője a vállalatok működési **rugalmasságával** szemben támasztott fogyasztói elvárások erősödése. A vállalat, illetve a vállalatok közötti együttműködés reálfolyamatait korábban az ún. *várakozásokon alapuló* (anticipatory - based) *működési modell* határozta meg. Ennek lényege, hogy a fogyasztói igény kielégítését biztosító üzleti folyamatok a kereslet jellemzőinek ismerete nélkül, azoknak a hagyományos módszerekkel történő előrejelzéseire építkezve indultak meg, illetve valósultak meg. Ez a működési modell a keresleti előrejelzésekben rejlő szisztematikus hiba következtében a folyamatok zökkenőmentességét többnyire a reálfolyamatok szakadási pontjain felhalmozott tartalékok (pl. készletek, kapacitás tartalékok) segítségével biztosították. Ez a modell azonban az elmúlt években több ok miatt is problematikussá vált. Egyrészt a gazdaságos működéssel kapcsolatos – a fentiekben említett – elvárások a tartalékok, ezen belül a készletek csökkentését általános törekvéssé tették, másrészt a fogyasztói igények gyors és igen erőteljes differenciálódása következtében a hagyományos modell működése szinte lehetetlenné vált. A termékkála jelentős bővülése ugyanis változatlan működési modell esetén a szükséges tartalékokat óriási növekedéséhez vezetett volna. Az ún. *válasz alapú* (response - based) *működési modell* (Bowersox - Closs - Cooper, 2002) arra törekszik, hogy az együttműködő vállalatok a közös tervezéssel, illetve a keresleti információk gyors cseréjével az előrejelzési hibákat minél kisebbre csökkentsék. A két modell közötti alapvető eltérés tehát a reálfolyamatok végrehajtásának időzítése. Míg a várakozásokon alapuló modellben a folyamatokat az előrejelzések, értékesítési tervek váltják ki, addig a válasz alapú modellben a keresletre vonatkozó konkrét információk.

- Sem az integrált logisztikai rendszer működése, sem a vállalatközi koordináció, sem a válasz alapú működési modell kialakulása elképzelhetetlen az **információs és technológiai forradalom** eredményeinek felhasználása nélkül, hiszen az informatikai eszközök (mind hardware, mind software) gyors fejlődése és viszonylag könnyű hozzáférhetősége teszi elérhetővé a vállalatok számára a működést vezérlő információkat.
- A releváns működési környezet jellemzőinek felsorolásából annak magától értetődő volta ellenére sem maradhat ki a világgazdaság egésze számára meghatározó **globalizáció**.
- A versenykörnyezetben bekövetkezett és korábban kiemelt változások eredményeként és az ellátási lánc menedzsmentje feltételeként fogalmazódik meg az **integratív menedzsment szemlélet** és gyakorlat kialakulása, ezzel a **folyamatszemlélet** vállalati határokat átlépő terjedése és a rövid távú piaci kapcsolatokkal szemben a vállalatközi **együttműködés** jelentőségének növekedése.

A működési környezetben bekövetkezett változások hatására növekedett meg az ellátási láncok jelentősége és fogalmazódott meg az a felismerés, hogy a vállalatok közötti reálfolyamatok kezelésében olyan lehetőség rejlik, mely révén a résztvevő vállalatok versenyhelyezete javítható. Míg az ellátási láncot értékteremtő folyamatok vállalatokon átívelő sorozataként határoztuk meg, addig *az ellátási lánc menedzsmentjét úgy definiálhatjuk, mint az ellátási lánc tudatos, a résztvevő vállalatok versenyképességének javítását célzó kezelését.* Az ellátási lánc menedzsmentje kialakulásának feltételei tehát a következők (Mentzer at al, 2001 alapján):

- **Ellátási lánc orientáció:** A résztvevő vállalatoknak az a felismerése és közös hite, hogy az ellátási lánc tudatos kezelése stratégiai jelentőségű, mert a piaci pozíciójuk ennek révén javítható.
- **Integrált vállalati logisztikai rendszer:** A vállalatok közötti értékteremtő folyamatok koordinált tervezése és működtetése nem lehetséges a reálfolyamatok vállalaton belüli koordinációja nélkül.
- **Rendszerszerű megközelítés:** Az ellátási láncban a résztvevő vállalatok együttesen határozzák meg a lánc piaci teljesítőképességét, az együttműködés célja nem egy - egy vállalat helyzetének, hanem a lánc egészének optimalizálása.

Az ellátási lánc menedzsmentjének fenti meghatározásából automatikusan adódik a „kezelt rendszer” határaitra vonatkozó kérdés: Mi alapján határozható meg az a *vállalati kör*, melyek ténylegesen részt vesznek az ellátási lánc menedzsmentjében? A kérdésre két lépcsőben adhatjuk meg a választ. Egyrészt természetesen a *fogyasztói igény*, illetve a kielégítésére alkalmas termék/szolgáltatás maga az, mely kijelöli az ellátási lánc résztvevőit. A fogyasztói igény a potenciálisan együttműködő vállalatok körét jelöli ki. Az, hogy ezek közül mely vállalatok és hogyan vesznek részt tudatosan az ellátási lánc menedzsmentjében a láncon belüli *relatív hatalmi pozíciók* határozzák meg. Az együttműködő partnereihez képest relatív erőfölénnyel rendelkező ún. *központi vállalat*¹ a leginkább érdekelt, illetve képes az együttműködés élére állni, azt ténylegesen alakítani. Az ellátási lánc működésének mind a gyakorlati példái, mind a szakirodalomban megjelenő elemzései a menedzselt, tehát tudatosan kezelt vállalati kört elsősorban a megrendelő – közvetlen beszállító kapcsolatrendszerében határozza meg. Az elmúlt években figyelhető meg e kettős kapcsolat kitágítása. Egyrészt a hagyományos megrendelő – beszállító kapcsolat kiterjed a közvetett beszállítók meghatározott körére is, így a beszállítók beszállítói is részesévé válnak az ellátási lánc menedzsmentjének (Cox – Sanderson - Watson, 2001). Másik fontos tendencia a gyártónak az a törekvése, hogy minél közelebb kerüljön végső fogyasztójához, s ezért az értékesítési folyamat közvetítőivel fűzi szorosabbra együttműködését és kapcsolatait (Pagh - Cooper, 1998). Cikkemben a megrendelő–közvetlen beszállító közötti kapcsolattípus áll a vizsgálat központjában.

2. Menedzsment döntések az ellátási láncban

Az ellátási lánc menedzsmentjét, az ellátási lánc kritikus részének tudatos kezeléseként határoztam meg. Melyek azok a releváns vezetői döntések, melyeken keresztül megvalósul ez a tudatos kezelés? E döntések három nagy csoportba sorolhatók: (1) a szervezeti, illetve magatartási viszonyokat befolyásoló, (2) az ellátási rendszer reálfolyamatának tervezését célzó, illetve (3) a működtetés kérdései. E három döntési csoport a vállalati döntési hierarchia más-más szintjén jelenik meg. Míg a szervezeti és magatartási kontextus döntései kimondottan az együttműködő vállalatok, ezen belül is elsősorban a központi vállalt felső vezetésének feladat- és hatáskörébe tartoznak, a második és harmadik pontban jelölt tervezési és működtetési döntések döntő többsége a szakmai vezetés kompetenciájába tartoznak.

¹ A stratégiai partnerkapcsolatok esetén két, kiegyenlített erőviszonyokkal rendelkező vállalat együttműködéséről beszélhetünk. E két cég ugyanakkor a lánc többi szereplőjével szemben többnyire relatív erőfölénnyel rendelkezik, s erre építve képes kezelni további kapcsolatait.

Témánk szempontjából elsősorban az első és a második pontban jelölt döntési kérdések a lényegesek, hiszen ezek azok, melyek révén a vállalatok aktívan rész vehetnek az ellátási lánc felépítésének, struktúrájának alakításában.

A szervezeti és magatartási rendszert befolyásoló döntések:

- Vállalati határok kijelölése;
- Kockázat és eredménymegosztás;
- Teljesítménymérés;
- Lojalitás és bizalom fenntartása;
- A hatalmi viszonyok alakítása.

Vállalati határok kijelölésének döntése megfelel a klasszikus „venni, vagy gyártani” típusú döntéseknek, mely révén a vállalat meghatározza releváns működési körét s ezzel együtt azokat a képességeit is, melyek révén pozicionálni tudja magát nemcsak a fogyasztóval szemben, de az együttműködő vállalatok körében is. A vállalati határok kijelölésével közvetetten egyúttal azt is meghatározzuk, hogy az értékteremtésben velünk együttműködő vállalatok közül ki milyen fontos számunkra, melyik lehet tehát az a kapcsolat, ahol az együttműködés intenzívebb formái mindenkinek az előnyére válhatnak. A vállalati határok és ezzel az együttműködő partnerek lehetséges körének kijelölésével meghatározódnak a láncra, azok egyes kapcsolataira jellemző *relatív erőviszonyok*. A relatív erőviszonyok ismeretében meghatározódik az is, ki lehet a központi vállalat, az a cég, mely az ellátási lánc menedzsmentjében élesztőként hathat, s az együttműködésben a kezdeményező, illetve irányító szerepet töltheti be. A hatalom mellett a vezetés másik alappillére a **kockázat és eredménymegosztás**. Az eredmények megosztásának tükröznie kell az együttműködő partnerek által észlelt kockázati viszonyokat. Gyakran hangzik el, hogy a vállalatok közötti együttműködés során gyakran az erősebb húzza nagyobb hasznot, ez azonban nemcsak relatív erőfölényével magyarázható, de az általa viselt magasabb kockázattal is. Egy logisztikai szolgáltató cég például többnyire kisebb kockázattal működik, mint a szállítást megrendelő termelő, vagy kereskedelmi vállalat. Természetesen az ellátási láncon belüli kapcsolat hosszú távon csak akkor maradhat fenn, amennyiben a kockázat és eredménymegosztás mindkét fél számára elfogadható, csak ez lehet az alapja a **lojalitásnak** és a **bizalomnak**. Természetesen egy hatékony eredménymegosztási rendszer elképzelhetetlen hatékony **teljesítménymérés** nélkül. Az ellátási láncon belüli együttműködés soha nem statikus, az együttműködő partnerek közötti erőviszonyok változtathatóak és gyakran meg is változnak, ezért az ellátási

lánc menedzsmentje során a **hatalmi viszonyok alakítása**, aktív befolyásolása fontos vezetői feladat.

Tervezési rendszer döntései:

- Reálfolyamatok céljainak meghatározása;
- Anyagáramlási rendszer struktúrája;
- Információs rendszer;
- Folyamat integrációja;
- Szervezetközi koordináció.

Az ellátási lánc tervezése a vállalaton belüli értékteremtő folyamatok kiterjesztéseként fogható fel. A rendszer tervezését az együttműködés céljainak meghatározásától kell indítani. Fontos, hogy ezen a szinten nem a pénzügyi elvárások, de **a reálfolyamatok céljainak meghatározásán** van a hangsúly. A *rendeléseinyerési kritériumok* kijelölése, ellátási lánc által biztosított *kiszolgálási színvonal* és az ehhez szükséges *működési költségek* meghatározása vezérli majd az **anyagáramlási folyamatok struktúrájának**, illetve a mögötte húzódó **információs rendszernek a kialakítását**. Nagy kihívást jelent az anyagáramlási és információs folyamatoknak a vállalati határokon átívelő összehangolása, a vállalatközi **folyamatok integrációja**. A zökkenőmentes működés biztosításában, **a szervezetközi koordináció** erősítésében fontos szerepük van az ún. *határterületen dolgozó alkalmazottak* munkájának.

3. Az ellátási lánc típusai

Az elmúlt mintegy 10 év szakirodalmában úgy tűnik, kialakulóban van egy konszenzusos kép arról, mit is jelent az ellátási lánc menedzsmentje. Ezt a konszenzust gyakran integrált ellátási lánc menedzsmentnek, vagy karcsúsított ellátásnak nevezik. Az integrált ellátási lánc koncepció megközelítésének lényege a következő (Cox, 2001):

- Koncentráció az alapvető képességekre.
- Minden az alapvető képességekhez tartozó tevékenység kiszűrésére.
- A határok kijelölését követően a beszerzések központosítása, a kiadások széttördeltségének megszüntetése, a költségcsökkentés érdekében a beszerzés hatékony konszolidációja.
- Az erőforrások koncentrációja kis számú, preferált beszállítóra. Ennek célja, hogy az erőfeszítéseket koncentrálja, a preferált beszállítókkal proaktív fejlesztő programok

segítségével hosszú távú, teljesítményt javító kapcsolatokat alakítson ki, és ezáltal javulást érjen el a minőség, illetve hangsúlyosan a költségcsökkentés terén.

Ez a koncepció az ellátási lánc felépítésére és működésére vonatkozóan *két szempontból tartalmaz leegyszerűsítést*. Az egyik szempont, mely alapján az említett koncepció leegyszerűsíti az ellátási lánc menedzsmentjének kérdését a tervezési döntések körével, azon belül is az *ellátási lánc reálfolyamatainak céljaival* kapcsolatos. Az integrált ellátási lánc koncepciója meghatározó célként kezeli a lánc működési költségeinek csökkentését. Ez a cél – mint látni fogjuk – reális, de nem az egyedül választható cél, mely mentén az ellátási lánc kialakítását és működtetését végrehajthatjuk.

Másrészt a karcsúsított ellátás felfogása feltételezi, hogy a láncon belüli központi vállalat rendelkezik azokkal a hatalmi viszonyokkal, melyre támaszkodva ki tudja építeni, illetve működtetni tudja az integrált ellátási láncot. Ez a feltételezés nem veszi figyelembe, hogy az ellátási láncon belül nem mindig alakul ki egyértelmű hatalmi erőfölény, sőt a relatív hatalmi pozíciók időben változnak is. A központi vállalat veszíthet erőfölényéből, s ez jelentősen befolyásolja a lánc egészének, illetve egyes szereplőinek helyzetét. Az integrált ellátási lánc e feltételezése nem veszi figyelembe, hogy – mint azt a fentiekben meghatároztuk – a láncon belüli relatív piaci pozíciók változtathatóak, sőt az egyik fontos vezetői feladat e pozíciók, és viszonyok alakítását jelenti.

E két szempont – a reálfolyamatok céljai és a relatív hatalmi pozíciók – segítségével az ellátási lánc belső felépítésével és működtetésével kapcsolatban kialakult konszenzusos képet színesíthetjük, a gyakorlatban működő ellátási láncok újabb típusait ragadhatjuk meg.

3.1. Az ellátási lánc típusai a reálfolyamatok céljai alapján

Az ellátási lánc felépítését, típusát közvetlenül meghatározhatjuk a működésével szemben támasztott elvárások, a számára kijelölt célok alapján. A cél kijelölésében meghatározó szempont a termék, illetve keresletének jellege, az ebből fakadó különbségek pedig az ellátási lánc két alapvető funkciójával hozhatók összefüggésbe (Fisher, 1997).

Fisher alapján a termékeket két nagy csoportba sorolhatjuk, az ún. funkcionális, illetve az ún. innovatív termékek csoportjába. A *funkcionális termékek* alapvető szükségleteket elégítenek ki, melyek az idők folyamán csak lassan változnak, ennek következtében stabil, jól előre

jelezhető kereslettel rendelkeznek és hosszú a piaci életciklusuk. A kereslet e stabilitása sok versenytársat vont az ágazatba, ezért ezeket erős verseny és alacsony profit jellemzi. Az alacsony jövedelmezőség emelése érdekében számos cég e termékeknél is különféle innovációkat vezet be (mind a termékben, mind az előállítási folyamatban). Az innováció ugyan alkalmas eszköze a jövedelmezőség emelésének, fontos következménye azonban az is, hogy a termék iránti keresletet kiszámíthatatlanná teszi. Az *innovatív termékek* életciklusa rövid, hiszen a magas jövedelmezőség hatására belépő új szereplők gyorsan lefaragják az újdonságból eredő előnyöket és újabb innovációk bevezetésére ösztönzik a vállalatot. A rövid életciklus és a többnyire széles termékválaszték e termékek piaci keresletét nehezen előre jelezhetővé teszik. Az innovatív termékek tipikus példái a technológiai és a divat termékek.

Az ellátási láncok két alapvető, egymást kiegészítő funkciót látnak el: (1) *fizikai funkciót* és (2) *piaci közvetítő szerepet*. Az ellátási láncok fizikai funkciója felel az alapanyagoknak részegységekké, végső soron végtermékké alakításáért, illetve azoknak a láncban a fogyasztóig történő áramoltatásáért. A piaci közvetítő szerepnek kell ugyanakkor biztosítania, hogy a megfelelő termékválaszték elérje a piacot és egyezzen meg, fedje le az ott kialakuló fogyasztói igényeket. Mindkét funkció biztosítása költségekkel jár. A fizikai funkció költségei az ún. fizikai költségek: a termelés, a szállítás és a készletezés költségei. A piaci közvetítő funkció költségei akkor merülnek fel, ha a piaci keresletet túlbecsüljük és ezért a felesleges készleteket az árcsökkentés eszközével kívánjuk leépíteni, ennek következtében a termékeket veszteséggel értékesítjük. Másik eset, amikor alábecsüljük a keresletet, ezért annak kielégítésére nem áll rendelkezésre megfelelő árualap, a vállalatnak, illetve az ellátási láncnak elmaradt haszonnal kell számolnia.

A funkcionális termékeknél a piaci közvetítő szerep költségei alacsonyak – jól előre jelezhető a kereslet, ezért ezek a vállalatok, illetve ellátási láncok alapvetően a fizikai funkció költségeinek minimalizálására törekednek. Ezt alapvetően a készletek minimalizálásával, a termelés és a fizikai árumozgás gazdaságosságának maximalizálásával biztosítják. Ezeknél az ellátási láncoknál a hatékony működés egyik legfontosabb feltétele a láncon végigfutó információs háló kiépítése. A hatékony információáramlás az eszköze az együttműködő partnerek közötti koordinációnak, az együttműködés célja az előre jelezhető kereslet kielégítése minimális költségek mellett. Fisher ezt az ellátási lánc típust *hatékony ellátási láncnak* nevezi, mely megfeleltethető a korábban említett integrált ellátási lánc koncepciónak.

Innovatív termékek esetén ugyanakkor a nehezen előre jelezhető kereslet hatására felesleges készletek, illetve hiány alakulhat ki a piacon. A magas profit margin és a megfelelő piaci részesedés biztosításában döntő szerepet játszó korai értékesítés miatt fontos az elmaradt haszon, az árú-, illetve készlethiány költsége. A rövid életciklus ugyanakkor az elavulás kockázatát és a felesleges készletekből adódó költségeket növeli. Ebből következően az ilyen típusú termékek ellátási láncában a központi kérdés nem a fizikai költségek, hanem a piaci közvetítés költségeinek csökkentése. Ez utóbbi költsége alacsonyan tartásához alapvető fontosságú, hogy gyorsan és helyesen értelmezzük a piac korai jelzéseit és azokra gyorsan és rugalmasan reagáljunk. Ebben az esetben tehát nemcsak a láncon belüli információáramlás a fontos, de a piac és a lánc közötti információáramlás is. A készletekre és a kapacitásra vonatkozó kritikus döntéseket nem elsősorban a fizikai költsége, mint inkább a piaci közvetítés költségeinek minimalizálásának célja vezérli. Kulcskérdés, hogy a láncon belül hova, mekkora és milyen készleteket helyezünk, hol és mekkora produktív kapacitást alakítsunk ki? Az innovatív termékek számára megfelelő ellátási lánc típus az ún. *rugalmas ellátási lánc*. Az ellátási lánc hatékony menedzsmentje szempontjából fontos, hogy a termék, illetve kereslet jellemzői és a választott ellátási lánc típusa illeszkedjék egymáshoz. Természetesen az egyes termékek jellemzői - innovativitásuk foka, keresletük jellege - időben változhat is, így változtatni kell a hozzájuk tartozó ellátási lánc belső felépítését is.

1. ábra: A hatékony és a rugalmas ellátási lánc jellemzői (Fisher, 1997)

A HATÉKONY ÉS RUGALMAS ELLÁTÁSI LÁNC		
<i>JELLEMZŐK</i>	<i>HATÉKONY ELLÁTÁSI LÁNC</i>	<i>RUGALMAS ELLÁTÁSI LÁNC</i>
Alapvető cél:	A jól előre jelezhető kereslet hatékony kielégítése – fizikai költségek minimalizálása.	Nehezen előre jelezhető keresletre való rugalmas reagálás - cél a készlethiány, a kényszerű árcsökkentés és a felesleges készletek kialakulásának elkerülése.
Termelés fókuszja:	Magas átlagos kihasználtság biztosítása.	Ütköző kapacitások kiépítése a lánc meghatározott pontjain.
Készletezés stratégiája:	Magas készletforgási mutatók elérése, a lánc egészén keresztül a készletek minimalizálása.	A részegységek, illetve késztermékek jelentős mértékű ütköző készleteinek kialakítása a lánc megfelelő pontjain.

Átfutási idők fókuszja:	Az átfutási idők rövidítése mindaddig, amíg az nem növeli a költségeket.	Az átfutási idő rövidítését agresszív módon, jelentős beruházások révén is csökkenteni.
A beszállító kiválasztásának megközelítési módja:	A kiválasztás alapvető szempontja a költségek és a minőség.	A kiválasztás szempontja elsősorban a gyorsaság, rugalmasság és a minőség.
Terméktervezés stratégiája:	A teljesítményjellemzők maximalizálása és a költségek minimalizálása.	Moduláris termék kialakítása annak érdekében, hogy a termék differenciálás az ellátási láncon belül minél későbbre halasztható legyen.

3.2. Az ellátási lánc típusai az együttműködő vállalatok relatív hatalmi pozíciója alapján

Az integrált ellátási lánc menedzsmentjének koncepciója – mint arról korábban már volt szó – abból a feltételezésből indul ki, hogy az ellátási lánc kapcsolatrendszerében a központi vállalat (többnyire a megrendelő) mindig rendelkezik azzal a hatalmi erővel, mely képessé teszi arra, hogy a lánc szervező erejévé váljon. A valóságban ez a relatív hatalmi fölény nem mindig adott. A stratégiai menedzsment alapján az alábbi, a hatalmi viszonyokat meghatározó tényezőket sorolhatjuk fel:

- A vevők / beszállítók száma,
- A partner kibocsátásból / megrendelésből való részesedésének aránya,
- Partnerváltás költségei,
- Termékjellemzők – működési kompetencia jellemzői,
- Együttműködési jellemzők,
- Információs asszimmetria,
- Tranzakció, illetve kapcsolatspecifikus beruházások mértéke,
- Vertikális integrációval való fenyegetés mértéke.

E tényezők együttese határozza meg, hogy egy adott kapcsolatban milyen az együttműködő partnerek hatalmi pozíciója. A lehetséges helyzeteket jól mutatja Cox (2001) hatalmi mátrixa, mely a beszállítónak a vevőhöz, illetve a vevőnek a beszállítóhoz viszonyított alkuereje alapján a következő négy hatalmi helyzetet határozza meg:

2. ábra: Hatalmi mátrix (Cox, 2001)

A vevő beszállítóhoz viszonyított ereje	nagy	VEVŐ DOMINANCIÁJA ▽	KÖLCSÖNÖS FÜGGŐSÉG =
	kicsi	FÜGGETLENSÉG 0	BESZÁLLÍTÓ DOMINANCIÁJA <
		kicsi	nagy

A beszállító vevőhöz viszonyított ereje

Az egyes hatalmi helyzetekhez más és más kapcsolattípus tartozik. Minden kapcsolattípus sajátos működési feltételekkel és menedzsment jellemzőkkel rendelkezik. Cox hatalmi mátrixának megfeleltethető Bensaou (1999) csoportosítása, aki az ellátási láncban együttműködő megrendelő – beszállító kapcsolatokat a kapcsolatspecifikus beruházások mértéke szerint csoportosítja. (Az elemzés japán és amerikai autógyártó vállalat mintegy 447, a vállalati határokon dolgozó menedzserének kérdőíves felmérés során adott válaszáin nyugszik.)

3. ábra: Kapcsolat-specifikus beruházások és a relatív hatalmi viszonyok (Bensaou, 1999)

Megrendelő kapcsolat-specifikus beruházásai	Magas	Fogoly megrendelő ▽15 % ●42 %	Stratégiai partnerkapcsolat ▽19 % ●25 %
	Alacsony	Piaci cserekapcsolat ▽31 % ●25 %	Fogoly beszállító ▽35 % ●8 %
		Alacsony	Magas
		Beszállító kapcsolat-specifikus beruházásai	

▽ Japán minta ● Amerikai minta

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy az együttműködő partnerek által tett speciális beruházások szintje (kapcsolat - specifikus beruházások) erősen korrelál a kapcsolat típusával. A két együttműködő fél kapcsolat - specifikus beruházásai alapján négy típust különböztetett meg a szerző. Ezek a stratégiai partnerkapcsolat, a piaci cserekapcsolat, a fogoly megrendelő és a fogoly beszállító. Az egyes típusok más - más működési feltételek esetén alakulnak ki és más menedzsment jellemzőkkel írhatók le.

A működési környezet jellemzői közül kiemelkedő fontosságúak a következők:

- Termék jellege,
- Piaci jellemzők,
- Beszállítók jellemzői.

A *fogoly megrendelő* helyzetében lévő vállalat beszállítóitól komplex, bár már kiforrott, standard terméket rendel meg, melyet a partnerek szintén kiforrott, érett és többnyire szabadalommal védett technológia segítségével állítanak elő. A termék és a technológia innovációs kapacitása tehát kicsi, a szabadalmak és az a tény, hogy a termék többnyire közel helyezkedik el a megrendelő alapvető kompetenciájához ugyanakkor erősítik a beszállító alkuerejét. Általában kevés számú, erős beszállító kínálja a terméket. A piacra a viszonylag stabil kereslet és a lassú növekedés a jellemző.

A *piaci cserekapcsolat* kialakulása azokban az esetekben jellemző, ahol standard termék és standard technológia kell a termék előállításához, a szállítók alkuerejét nem védik szabadalmak. Többnyire sok kis, azonos képességekkel jellemezhető beszállító jelenik meg kínálatával a piacon. Ugyanakkor a termék nem esik közel a megrendelő alapvető képességeihez, számára az nem kulcsfontosságú. A működés piaci környezetét a stabil, esetleg csökkenő kereslet és az éles verseny határozzák meg.

A *fogoly beszállító* kapcsolattípusának jellemzője a komplex, innovatív termék. Többnyire a termék előállításához szükséges technológia is új, kiforratlan és jelentős innovatív kapacitással rendelkezik. Mivel azonban a termék messze esik a megrendelő alapvető képességeitől, a szállítók nem tudják a termékjellemzők által kínált lehetőségeket kihasználni, alkuerejük nem nagy. A piac gyorsan nő.

A *stratégiai partnerkapcsolat* esetén az új, innovatív termékek közel esnek a megrendelő alapvető kompetenciájához, így azok szállítóinak jelentős alkuereje van. Ugyanakkor a termék és technológia még nem kiforrt, a beszállítói piacon több kis cég versenyez, ez a megrendelő relatív hatalmi pozícióját erősíti. Mindkét fél érdekelt és képes tehát a szoros, hosszú távú együttműködésben, a hatalmi pozíciók kiegyenlítettnek. A piacon a kereslet nehezen előre jelezhető, a növekedési ütem gyors.

A négy kapcsolattípus menedzsment sajátosságai pedig a következő szempontok alapján ragadhatók meg:

- Az információ megosztásának gyakorlata,
- A vállalati határon dolgozók jellemzői,
- Szociális kapcsolat - kezelhetőség.

A *fogoly megrendelő* kapcsolatban az információcsere széleskörű, rendszeres, bár többnyire a működéssel kapcsolatos információk megosztására korlátozódik. A vállalati határon dolgozó alkalmazottak feladatukra jól strukturáltak. Gyakoriak a közös megbeszélések, azokat többnyire a megrendelő kezdeményezi, általában ő az, aki a több erőfeszítést teszi a koordináció erősítésére. A kapcsolat sokszor feszült, a kölcsönös bizalom hiányzik. A beszállító alkuereje viszonylag nagy, de nem igazán érdekelt az együttműködésben. A megrendelő számára fontosabb a kapcsolat intenzívebbé válása, ugyanakkor nem rendelkezik az ehhez szükséges hatalmi pozíciókkal. A kapcsolat kezelése nehézkes, az ellátási lánc nincs igazán menedzselve, inkább a folyamatos küzdelem jellemző rá.

A *piaci cserekapcsolat* esetén az együttműködés igen szűk keretek között zajlik, az információmegosztás gyakorlatilag a szerződéses feltételekre korlátozódik. A vállalati határon dolgozók munkája rutin jellegű, erősen strukturált, a vállalatok közötti érintkezés felülete kicsi, a kapcsolatfelvétel gyakorisága kicsi, a kapcsolatok gyakran rövid távúak. Az együttműködés szociális jellemzői pozitívak, nincsenek belső feszültségek. Ez azonban mindenekelőtt abból adódik, hogy az együttműködő partnerek egymás számára nem is igazán fontosak, probléma nélkül könnyen lecserélhetőek.

A *fogoly beszállító* esetén a megrendelő egyértelmű erőfölénnyel rendelkezik, így képes arra, hogy elvárásait, igényeit érvényesítse a beszállítónál. Az együttműködés alacsony szintű, az információcsere ennek megfelelően szintén szűk körű és ritka annak ellenére, hogy a

termék és a technológia jellege miatt az együttműködés komplex koordinációt igényelne. A kapcsolat igen feszült.

A stratégiai partnerkapcsolat esetén az üzleti partnerek kölcsönösen függenek egymástól, az együttműködés sikere hosszú távon befolyásolja mindkét érintett fél piaci sikerét és lehetőségeit. Ezért azután ki tud alakulni a kölcsönös, erős bizalom. A koordináció intenzív, az együttműködés középpontjában nem a működés, mint inkább a közös fejlesztések állnak. Ez intenzív, széles körű információk cseréjét igényli. A vállalati határon dolgozók munkája rosszul strukturált, gyakori a váratlan helyzetek megoldásának feladata, melyeket csak kiterjedt akciókkal, szoros együttműködéssel lehetséges.

Az egyes kapcsolattípusok működési feltételeinek, illetve menedzsment jellemzőinek bemutatása alapján megállapíthatjuk, hogy az ellátási láncon belül nem minden esetben alakul ki egy olyan erőfölény, illetve kölcsönös függőségi kapcsolat, melyre építve az ellátási lánc működése közös célok mentén tudatosan irányítható, menedzselhető lenne. Amennyiben ez az erő hiányzik, az ellátási lánc együttműködését inkább a problémákkal terhelt küzdelem, mint a meghatározott cél mentén történő tudatos kezelés jellemzi.

A cikk második fő fejezetében bemutatásra került menedzsment döntések a különböző kapcsolattípusokban más – és más súllyal és fontossággal bírnak. A szervezeti és magatartási rendszert befolyásoló döntések közül kulcsfontosságú a vállalat határainak kijelölése, hiszen ezzel meghatározzuk cégünk alapvető kompetenciáit. Ez pedig, mint láttuk, nemcsak a szűken vett belső működési kérdésekre hat, de e döntéssel pozicionálja magát a vállalat az együttműködő partnerek lehetséges, illetve tényleges körében is, s ezzel meghatározza velük szemben a vállalat relatív hatalmi erejét is. A vállalati határok kijelölése ugyanakkor nem egyszeri, statikus, a hatalmi viszonyok alakítása folyamatos kell, hogy legyen. Az egyes kapcsolat-típusok bemutatásakor azt is láttuk, hogy a szervezeti és magatartási kontextus egyéb, az együttműködés szociális hangulatát meghatározó kérdései – pl. teljesítménymérés és ennek alapján fair eredménymegosztás –, illetve a tervezési rendszer döntései a stratégiai partnerkapcsolatoknál kimagasló jelentőségűek. Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy az ellátási lánc tudatos kezelése egyszerre kell, hogy jelentse az egyes partnerkapcsolatok jellegének felismerését és a vállalati – tágabban az ellátási lánc – érdekeinek megfelelő folyamatos alakítását.

Összefoglalás

Cikkemben az ellátási lánc menedzsmentjét, mint az ellátási lánc tudatos kezelését határoztam meg, s rendszerezetten felvázoltam azokat a menedzsment döntéseket, melyek révén ennek a tudatos kezelésnek a komplex feladata elvégezhető. E döntések közül kimagasló jelentőségűnek tartom a hatalmi viszonyok alakításának kérdését, illetve az ellátási lánc által követett közös célok kijelölését. Mindkét döntéstípus az ellátási lánc kialakításainak azon stratégiai jelentőségű döntéseihez tartozik, mely meghatározza a konkrét működési kereteit, azokat a peremfeltételeket, melyeken belül a vállalat, illetve az együttműködő vállalatok mozoghatnak. Ezek a döntések a vállalatvezetők számára választási lehetőséget biztosítanak. Nincs tehát egyetlen helyes út, melyet az ellátási lánc alakításakor követni kell, lehetőségek és, ezzel kapcsolatban természetesen komoly kihívások vannak. Ezek mérlegelése, tudatos végiggondolása ugyanakkor módot és eszközöket nyújt a vállalatok és releváns együttműködési partnerei számára, hogy versenyhelyezetüket közös erőfeszítéssel javítsák.

Irodalomjegyzék

Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationships; Sloan Management Review, Summer, pp.35-44

Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Cooper, M.B. (2002): Supply Chain Logistics Management; McGraw Hill

Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.

Chikán A. – Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Kft.

Cox, A. (2001): Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence; The Journal of Supply Chain Management, Spring, pp. 8-14

Cox, A. – Sanderson, J. – Watson, G. (2001): Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships; The Journal of Supply Chain Management, Spring, pp. 28-35

Fisher, M.L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your product?, Harvard Business Review, March – April, pp. 105-116

Harland, C.M. – Lamming, R.C. – Zheng, J. – Johnsen, T.E. (2001): A Taxonomy of Supply Networks, The Journal of Supply Chain Management, Fall, pp. 21-25

Lee, H.L. – Billington, C. (1992): Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities; Sloan Management Review, Spring, pp. 65-73

Lummus, R. R. – Vokurka, R.J. – Alber, K.L. (1998): Strategic Supply Chain Planning; Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 49-57

Maloni, M. – Benton, W.C. (2000): Power Influences in the Supply Chain; Journal of Business Logistics, Vol. 21. No. 1., pp. 49-73

Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D. (2001): Defining Supply Chain Management; Journal of Business Logistics, Vol.22. No.2, pp. 1-25

Pagh, J.D. – Cooper, M.C. (1998): Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy; Journal of Business Logistics, Vol. 19., No. 2.

Porter, M. E. (1993): Versenystratégia, Akadémia Kiadó