

Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz

Dr. Kozma Tímea

Egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Kozma.Timea@gtk.szie.hu

Tóth Róbert

PhD hallgató, Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi
Doktori Iskola,
toth.robort.nemet@gmail.com

Abstract: Mára az ellátásilánc-menedzsment sok globális értéklánc egyik központi alkotóelemmé nőtte ki magát. A méretgazdaságosság nyújtotta előnyökre (a hatékonyságnövekedés és költségcsökkenés, ami összességében versenyelőnyt jelent) való törekvés lehetőséget biztosított a vállalkozások számára, hogy a korábbi vertikális együttműködés – vállalatközi kérdéskörök elemzése – mellett, kialakítsák a horizontális szintű integráció alapjait is. Az ellátásilánc-menedzsment kialakulásába egyik kiemelkedő tényezőnek a globalizáció számít, amely a vállalkozások számára lehetőséget teremtett – a logisztikai ismeretek alapján – a költséghatékonyság és költségoptimalizálás kritériumaninak való megfelelésre. Így a vállalkozások szoros kapcsolati, bizalmon alapuló hálózatot alakíthatnak ki, mely tovább erősíti a sikeres és eredményes gazdálkodást. Természetesen nem csupán egyedi vállalati szinten, de a “hálózati” szinten is kiemelkedő fontosságú a versenyképesség biztosítása, amely a hosszú távú jövedelmező működés egyik talán legfontosabb feltétele.

Kulcsszavak: ellátási lánc, versenysztratégia, versenyelőny, hatékonyság

1 Bevezetés

Az ellátási láncok gazdasági jelentősége ma már szinte minden iparágban megfigyelhető. Ebből következik, hogy napjainkban már nem csupán a multinacionális cégek élvezik a diverzifikáció nyújtotta előnyöket, hanem a kis-és középvállalkozások is aktívan részt vesznek globális értékteremtő láncolatokban

(Túróczy, 2014). Mindez egyben a vállalatok exportképességét is fokozza, amely pozitív hatással van a nemzetgazdaság összteljesítményére, így a lakosság életszínvonalára is. A nemzetközi szinteken is jelen lenni kívánó vállalatok innovatív versenyképességi tényezőkkel, valamint teljesen újszerű piaci környezettel találják szembe magukat. Az élet szinte minden területén a keresleti és a kínálati piac egyaránt folyamatosan bővül(t), jelentős változások következtek be mind a vevői, mind pedig a „beszállítói, logisztikai” oldalon (e változások háttérében nagyrészt a technológia rohamos fejlődése húzódik), ezáltal teremtve újabb és egyre bonyolultabb elvárásokat, melyeknek a vállalatoknak a versenyben maradásuk érdekében maximálisan meg kell felelniük (Tóth-Karmazin, 2016). A 2008-ban kirobbant válságot követően is megfigyelhető globalizáció, a nemzetközi vállalatok további térnyerése és a turbulensen változó piaci verseny újragondolásra kényszerítette a termelő és gyártó vállalatok stratégiaalkotóit (Karmazin, 2014; 2015). Az egyre fokozódó verseny, a globalizált, hálózatokká fonódott kapcsolatrendszerek miatt napjainkra felértékelődött az önállóan, elszigetelten működő vállalatok jövőorientáltsága, az előrelátó, távlatos stratégiaalkotás (Gyenge, 2015). Míg az 1990-es években a hangsúly a tevékenységek koordinálásán volt, ma a magasabb szintű ellátási láncok inkább a vállalatok közötti együttműködésen alapulnak. Neves gondolkodók szerint a 21. században az ellátási láncok versenye lesz az egyik legmeghatározóbb erő a gazdaságban (Tóth-Kozma, 2016). A jelenlegi kiélezett gazdasági környezetben viszonylag kevés olyan vállalat tud versenyképen működni, amelyik nem fordít figyelmet sem a közvetlen, sem a közvetett külső kapcsolataira. A globalizáció során specializálódott vállalatok hálózatba kapcsolódásakor komplex folyamatok játszódnak le, s számtalan új kihívás merül fel, amelyek jelenleg még válaszokra várnak. E pillanatban az a legégetőbb kérdés, hogyan tudunk új versenyelőny forrásokat teremteni a vállalatok fölé nyúló stratégiákkal és hálózati koncepciókkal. Az új nézőpontok adta paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a vállalati eredményességet, és irányadó módon befolyásolhatja napjaink vállalati gyakorlatát, a szükséges eszközök és a vezetői menedzsment újraformálása terén.

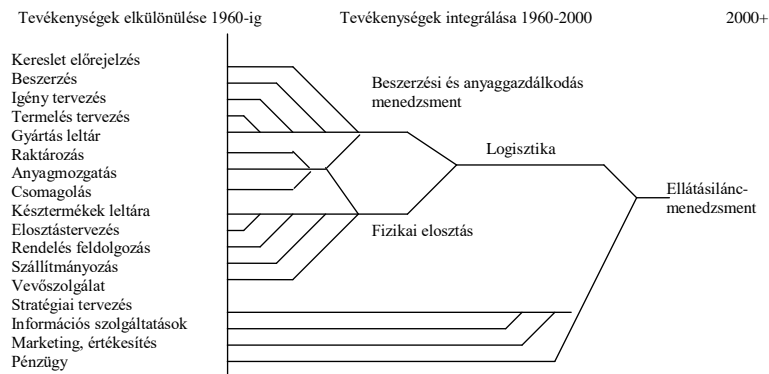
2 A szemlélet térhódítása

Az ellátásilánc-menedzsment kifejezés használata a tanácsadó cégekhez köthető, amikor is a 80-as években a belső üzleti funkciói, mint a beszerzés, gyártás, értékesítés, elosztás integrációjával elérhető előnyök elérésére kezdték el használni. Ekkor, szűken vett értelemben, a vállalat szervezeten belüli folyamataira koncentrált; fő hangsúly azon van, hogy a szervezeten belüli funkciókat, tevékenységeket, folyamatokat hogyan lehet összehangolni a zavartalan anyagáramlás érdekében. Későbbiekben az ellátásilánc-menedzsment értelmezése kibővült, és kiterjedt a szervezet falain kívülre, a szervezeteken kívüli

kapcsolatokra és működésre helyeződött a hangsúly. Kiterjedt értelemben az ellátási lánc hatóköre a beszállítói láncot és az értékesítési láncot is magában foglalja. Ez az értelmezés utal az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika közötti értelmezési különbségre (a belső és külső folyamatokra történő koncentráció mértéke, és ennek döntéshozói szinten való kezelése) is.

A modern logisztika a modern gyártással párhuzamosan túllépte a klasszikus meghatározás keretét és magába integrálta a „lean” gyakorlatot. A lean logisztika a lean gyártással együtt a termékáramlásra helyezi a hangsúlyt a raktárkészlet gazdálkodás helyett. Az anyagok raktárkészletét úgy tekinti, mint általában haszontalan és az alapvető problémákat elrejtő, mögöttes tevékenység, ami a túlermelés, a hibás kereslet előrejelzés, a helytelen készlet nyilvántartási adatok, a pontatlan elosztási döntés következménye. Az eseményre koncentráció (just in case) szemléletet felváltotta Just in time, illetve a lean megközelítés, vagyis a készlet alapú megközelítést felváltotta a valós idejű keresletet jellemző információ, ami sokkal pontosabb előrelátást és a készletek elhelyezésének jobb láthatóságát eredményezi. A lean logisztika és a lean gyártás, az ellátásilánc-menedzsment meghatározó, de nem kizárólagos elemeivé váltak, ami szintén igazolja, hogy a logisztika nem egyenlő az ellátásilánc-menedzsmenttel. A kulcsfontosságú partnerekkel kötött szövetség és az információs technológia alkalmazása lehetővé teszi az ellátási lánc szereplői számára a pontos információk időbeni megosztását, így vállnak közösen a hatékony és reagáló ellátásilánc tevékenységének az alapjaivá. Az erre az alapra felépített lean gyártási és lean logisztikai folyamatok integrálása a kulcs üzleti folyamatokkal létrehozza az ellátásilánc-menedzsmentet. A kulcs partnerekkel kialakított együttműködés a kölcsönös bizalomra épül. A bizalom és az információs technológia tartja össze az ellátási láncot. A vállalatban belüli funkcionális területek és az üzleti partnerek is megosztják az adatokat, közös adatbázist használnak, mivel az adatok pontossága, gyorsasága, rendelkezésre állása és az adatokhoz való hozzáférhetőség, mint tényezők kritikusak az ellátási lánc sikeres teljesítményének eléréséhez. (Russel, 2007) Máskülönb ezen teljesítménymutatók meghatározó jelentőségűek az ehhez szükséges mennyiségű és minőségű információkat biztosító rendszerek gazdaságossági, megtérülési vizsgálatainál is. (Szalay, 2009) A globális és turbulens környezetben, amikor éles versenyhelyzetet teremthet a gyorsaság, a termelési és ütemezési problémák, az alacsony készletszinttel működő JIT környezet, a vállalatok elkezdtek felismerni a stratégiai és kooperatív vevő beszállítói kapcsolatból származó potenciális előnyöket. Üzleti szempontból, és az alkotó tevékenységek oldaláról vizsgálva az ellátásilánc-menedzsment sokféle tevékenység összekapcsolódása révén jött létre. Mindegyik tevékenységnek megvan a saját költsége, alapelve, kulcsmértéke, de az aggregálásukkal számszakilag jól kimutatható költségcsökkenés érhető el. Ezt az előnyt felismerve a vállalatvezetők elkezdtek integrálni összefüggő tevékenységeket. Üzleti szempontból vizsgálva az ellátásilánc-menedzsment eredetét (1. ábra), megállapítható, hogy korábban a beszerzés, a készletgazdálkodás, a raktározás, a megrendelések feldolgozása, szállítása és a kapcsolódó funkciók önállóan,

elkülönülten léteztek a vállalkozásban. Mindegyik tényezőnek saját költsége, folyamatai, prioritásaik, és teljesítménymutatóik vannak, azonban ez az elkülönült megközelítése nem optimális, mivel nem vezetett a legalacsonyabb összköltséghez. A vezetők mindezt felismerve elkezdték integrálni a tevékenységeiket. Az „igazi” ellátási lánc akkor alakult ki, amikor több szervezet szinkronizálta a logisztikai folyamatokat és alkalmazott több holisztikus ellátásilánc-menedzsment filozófiát, amely magában foglalja a stratégiai, a pénzügyi, a marketing, a tervezési és a technológiai megfontolásokat a kapcsolódó területeken. (Gibson et al., 2013)

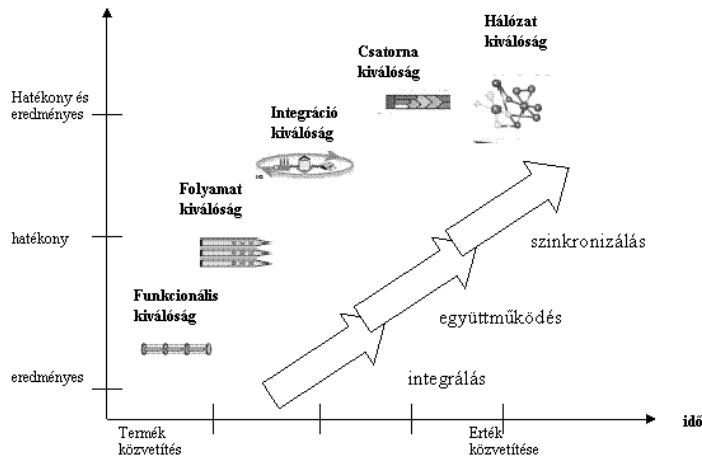


1. ábra

Az ellátási lánc-menedzsment gyökerei

Forrás: Gibson et al., 2013 p. 15.

Bár az ellátásilánc-menedzsment területe gyorsan fejlődött az elmúlt 20-30 év folyamán, sok szervezet az ellátási lánc fejlesztésük korai szakaszában van, ugyanakkor néhányan már teljesen megvalósították az elérni kívánt állapotot. Ezt a fejlődési utat hangsúlyozza az 2. ábra. (Gibson et al., 2013)



2. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése

Forrás: Gibson et al., 2013 p. 15.

„Összességében elmondható, hogy napjainkban már nem termékek, szolgáltatások versenyeznek egymással, hanem teljes ellátási láncok, amely ma már versenyelőny-szerzési kritériumként értelmezhető azáltal, hogy az ellátási lánc legfőbb célja a létrehozott érték maximalizálása és a vevői igényeknek való maximális megfelelés. Ezt az ellátási lánc többlet értéket az ellátási lánc hatékony működése generálja. Az értéktöbblet számszakilag a vásárló számára a végső termék által képviselt érték, és az ellátási láncban a vásárló igényének kielégítése érdekében felmerült költségek közötti különbségből származik.” (Kozma-Pónusz, 2016)

Mára az ellátásilánc-menedzsment sok globális értéklánc egyik központi alkotóelemmé nötte ki magát. A méretgazdaságosság nyújtotta előnyökre (a hatékonyságnövekedés és költségsökkenés, ami összességében versenyelőnyt jelent) való törekvés lehetőséget biztosított a vállalkozások számára, hogy a korábbi vertikális együttműködés – vállalatközi kérdéskörök elemzése – mellett, kialakítsák a horizontális szintű integráció alapjait is. Az ilyen szintű integráció háttérben közgazdasági szempontokat figyelembe véve alapvetően az a gondolat húzódik, hogy az integrációban részt vevő vállalkozások eredményessége (megtakarítás, nyereség) lényegesen meghaladja az együttműködés keretfeltételeinek kialakításával felmerülő költségeket (Samulson-Nordhaus, 2009), valamint az egyes szervezetek önálló gazdasági tevékenységeinek eredményét. A horizontális együttműködés a közgazdaságtani alapelvek mellett második központi kérdésköre az összekapcsolódó funkciók egymással való kapcsolatrendszerre. Ebből következik, hogy az ellátási láncok nem korlátozódnak

sem a szervezeteken belüli, sem a szervezeteken kívüli, sem pedig a szervezetek közötti kapcsolatokra, hanem a három megközelítést együttesen kezelik. Chikán (1997) megfogalmazásban, az ellátási láncnak a benne végbemenő folyamatok integrált kezelésére kell képesnek lennie.

Releváns szakirodalmak (Göpfert, 2005; Chopra- Meindl, 2016) különbséget tesznek az ellátásilánc-menedzsment egyes szakaszairól. Az ellátási láncok kialakulása több lépésben következett be, melynek során a szervezeten belüli és azokon kívüli folyamatok integrálódása lépcsőről lépésre valósult meg. Ezt követően kezdetét vette a szervezetek közti együttműködés az ellátási lánc teljes hosszán, az alapanyag-gyártótól a végfelhasználóig. Ezek alapján a következőkben azt vizsgáljuk, hogyan fejlődött ki az ellátásilánc-menedzsment, valamint milyen viszonyrendszer van a logisztika és az ellátásilánc-menedzsment között. Az ellátásilánc-menedzsment fejlődésének alapját a logisztika, mint tudományterület fejlődése adja (lásd: Szegedi-Prezenszki, 2010; Szegedi, 2012), de a kialakulásának folyamatát alapvetően három szakaszra bontjuk.

1. Logisztika: Az ellátásilánc-menedzsment több vállalat értékláncának összekapcsolódó rendszereként értelmezhetjük, melynek alapját a logisztika biztosítja. Ahhoz, hogy a fejlődési szakaszok világosak legyenek szükség van a logisztika fogalmának egyértelmű meghatározására. Az Egyesült Államok Logisztikai Tanácsa szerint a logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk, származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata a vevői elvárásoknak történő megvalósítás szándékával. A XX. század utolsó évtizedeiben a decentralizált logisztikát felváltotta a centralizált logisztika, ami lehetővé tette a költségek és a tevékenységek optimalizálását, hatékonyságuk növelését, ezzel egyidejűleg nőtt a logisztikai menedzsment szerepe is, ami révén a logisztika a vállalati menedzsment egyik legfontosabb, stratégiai fontosságú feladatává vált. A termékek fejlesztése és gyártása kizárólag „házon belül” történt, a rendelkezésre álló technológiák és kapacitások felhasználásával. Ezen időszakban vette kezdetét az intenzív, globális verseny, amely rákényszerítette a vezető vállalatokat arra, hogy alacsony árakkal, magas minőséggel, megbízható termékekkel a logisztikai tevékenységek integrációjával – azaz a logisztika három alappilléreinek (beszerzés, termelés, disztribúció) összekapcsolásával – jelenjenek meg a piacon (Földesi, 2006). Mindez együttesen jól megalapozta a mai értelemben vett ellátásilánc-menedzsment alapját.
2. Folyamatorientált megközelítés: A fejlődés következő fázisa az a logisztikai tevékenységeken való túl lépés, és azok folyamatorientált megközelítése, a stratégiai partnerkapcsolatok kiépítése mentén. E gondolatmenet alapján minden funkció egy folyamatként értelmezhető. A folyamat pedig nem más, mint az értékteremtő tevékenységek hosszabb,

összefüggő láncolata (Balázs, 2014). Az ellátási lánc egy, vagy néhány vezérfolyamat köré szerveződik, amely több egymással szoros kapcsolati hálózatban futó tevékenységek és folyamatok integrációja. A folyamatok túlnyúlnak a vállalat határain. Annak érdekében, hogy a folyamatok a vállalatok határain minél simábban jussanak át, lényeges feladat a tevékenységek, a folyamatok – vállalaton belüli és vállalatok közötti – megfelelő koordinálása és integrációja. Az ellátási láncnál minden folyamatnak a vevői igény kielégítését kell szolgálnia, amely egyúttal a láncot alkotó résztvevők tulajdonosi, gazdasági értékeinek a kielégítését is szolgálja (Tóth, 2016a).

3. Vállalati határokon átívelő és globális szintű értékteremtés: Philip Kotler és John A. Caslione a 2008-as világgazdasági válság ihlette, Kaotika című könyvük első fejezetének néhány mondata összefoglalja a fejlődés utolsó szakaszának lényegét: „A világ a gazdasági fejlődés új szakaszába lépett. Az egyes országok gazdaságai közvetlen kapcsolatban állnak, és kölcsönösen függenek egymástól...Egyetlen országban történt esemény vagy a körülmények változása [...] sok más országba is továbbterjedhet és súlyos turbulenciát okozhat, ami az egész rendszert tökéletesen váratlan következmények felé sodorhatja.” Palotai és Virág (2016) szerint a globalizált világgazdaságban a vállalatok értékláncokat alkotnak, és ezeknek az egyes elemeit különféle országokba helyezhetik ki. Különösen kisebb országok esetében – ahol kevés globális vagy regionális nagyvállalat működik – jellemző, hogy specializált részegységeket szállítanak be a nagyobb, földrajzilag diverzifikált értékláncot működtető nagyvállalatoknak, de ezekben az országokban. E két megközelítés világosan rámutat az ellátási láncok lényegére, lehetőségeire és veszélyeire egyaránt. Az ellátási lánc-menedzsment fókusza szükségszerűen eltolódik az információs folyamatok és kapcsolati rendszerek felé, valamint a horizont is kiterjesztődik a kapcsolatok többszintű rendszerére, illetőleg egész láncolatára.

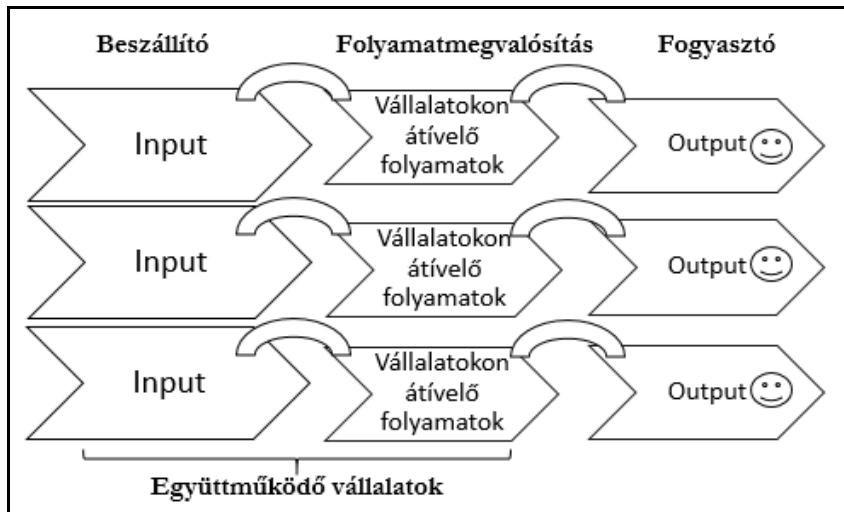
3 Az ellátási lánc-menedzsment alapstruktúrája

A logisztika tudománya hatalmas fejlődésen ment keresztül az elmúlt két évtizedben. A közgazdasági jószágok szállítványozásától kiindulva egészen egy vezetési koncepcióig fejlődött, melyre épít az ellátási lánc-menedzsment. Az ellátási lánc-menedzsment és a logisztika viszonyát elemezve megállapítható, hogy korábban a két tudományág rendszerét egymás szinonimájaként alkalmazták. Ma már azonban egyértelmű a két megfogalmazás egymáshoz való viszonya (Karmazin, 2016). Míg az ellátási lánc-menedzsment olyan tevékenységek összességét jelenti, mely integrálja és összefogja az ellátási láncot alkotó

vállalatok, a gyártótól a végfelhasználóig terjedő tevékenységeinek sorozatát, oly módon, hogy a vállalati határokon átívelő folyamatok végrehajtása közben értékteremtés keletkezik. Ezzel szemben a logisztika az ellátásilánc-menedzsment stabil bázisát képezve, a vállalaton belüli folyamatokat hangolja össze egymástól elkülönült megközelítésben, és átfogja a beszerzést, az elosztást, a tárolást és készletgazdálkodást, a szállítást és szállítmányozást, annak érdekében, hogy a megrendelt terméket és/vagy szolgáltatást, a megfelelő felhasználó, a meghatározott időben, a megfelelő helyen, a megfelelő minőségben, a megrendelt mennyiségben, és a megfelelő áron kapja meg (Tóth, 2016b). Góber (2010) szerint a logisztika a vállalat funkcionális egésze szempontjából kíván optimalni, addig az ellátási lánc egy szemléletmódot jelent, amely az üzleti ellátási folyamatokat optimalja az egyes értékalkotó fokozatok szerint. Az ellátásilánc-menedzsment tehát több, mint a logisztika, így azt tulajdonképpen az ellátásilánc-menedzsment részeként értelmezhetjük.

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése során, a következő négy fontos elemre (3. ábra) korlátozódott, amelyek hatással lesznek az ellátási lánc teljes további szerkezetére:

1. a beszállítói oldal fontossága;
2. a folyamatok megvalósítása;
3. az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatrendszer;
4. fogyasztói igények kielégítése.

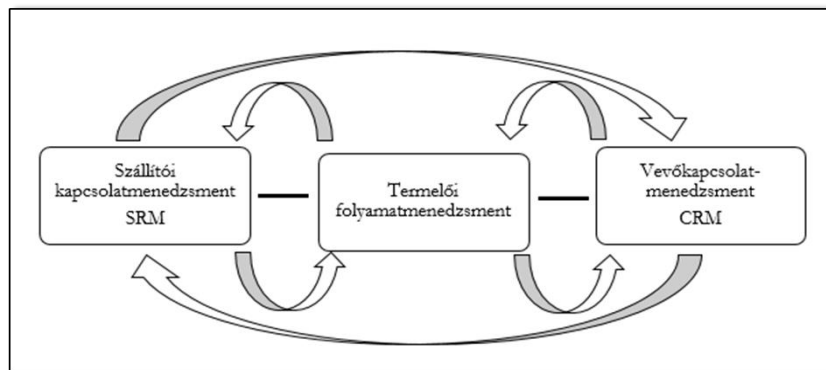


3. ábra

Az ellátási lánc alapköveit jelentő faktorok

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Tóth, 2016a. alapján)

Ezen négy elem egyben az ellátási láncok legfontosabb szereplőit, valamint az ellátási lánc egészén végbemenő folyamat-rendszereket is jelenti. Az ellátási lánc mentén értékteremtő folyamatok mennek végbe, és azok hatékony és gazdaságos megvalósulásához a szereplők együttműködésére, munkamegosztására és koordinációjára van szükség. Ilyen megközelítésben kiemelt szerephez jut az ellátási láncok mentén a „kapcsolatok menedzselése”, melynek célja, hogy kölcsönös elégedettséget biztosító, tartós és mély kapcsolatot alakítson ki mindazon személyekkel és szervezetekkel (legfontosabb üzletfelekkel), amelyek közvetlenül vagy közvetve hatást gyakorolhatnak az ellátási lánc egészén felmerülő tevékenységek (folyamatok) eredményességére, sikerére. Ennek eredményeképpen jön létre az ellátásilánc-kapcsolathálózat rendszer, mely egy központi vállalattól és annak belső és külső érintettjeiből áll, akikkel együttműködve kölcsönösen jövedelmező üzleti kapcsolat kiépítése és fenntartása a cél. A 4. ábra struktúrája alapján kerülnek kialakításra az ellátási lánc mentén végbemenő makro folyamatok, melyek rendszerszemléletét a következő ábra szemlélteti.



4. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment kapcsolatainak menedzselése

Forrás: Saját szerkesztésű ábra, (Tóth, 2016b alapján)

Az ellátási lánc vevőorientáltság hatékonyságának fokozása és javítása egyre kiszélesedő látásmódra kényszerítette az ellátási lánc menedzsmentjét. Az értékteremtő folyamatok nem az egyes vállalati határokon kezdődnek és érnek véget, hanem az egész ellátási láncra kiterjednek. Ennek a szemléletnek a tükrében világossá vált, hogy még kiaknázatlan potenciálok húzódnak meg az ellátási láncok egészére kiterjedő koordinációban.

A vevőkapcsolat menedzsment (Customer Relationship Management; CRM) egy, az ellátási lánc egészére kiterjedő kapcsolattartásra szolgáló rendszerszemlélet, amelynek segítségével kialakítható, és a már meglévő vevőkapcsolatok fejleszthetővé és jól strukturálhatóvá válnak. A CRM minden olyan folyamatot magában foglal, amelyek az együttműködő vállalkozások „csomópontjaira”,

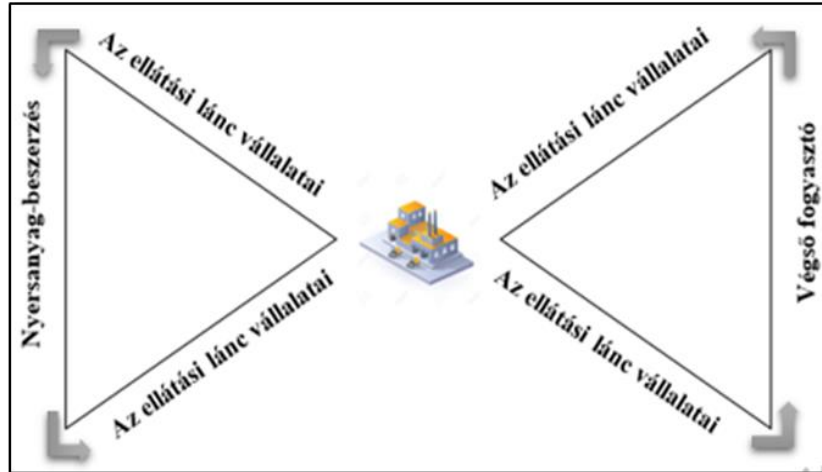
valamint azok vevőire vonatkoznak. A CRM fontos eleme az ellátási lánc stratégiájának, mivel az ügyfélbarát megoldásokat támogatja a hálózaton belül, így fokozva a vevői kapcsolatok minőségét, ami az ellátási lánc rentabilitásának, hatékonyságának és eredményességének fokozásához vezet. (Reicher, 2016)

A szállítói kapcsolatmenedzsment (Supply Relationship Management, SRM) a beszállítók kiválasztásával, irányításával, azok összekapcsolásával és ellenőrzésével foglalkozik (Riemer-Klein, 2002). Az ellátásilánc-menedzsment területén az SRM célja az adott szervezet és azok beszállító közti kapcsolatok és folyamatok hatékony kialakítása és koordinálása. A szállítói kapcsolatmenedzsment három, logikailag egymást követő lépésből áll, vagyis: beszállító kiválasztás, - értékelése és a beszállítói kapcsolat „ápolása”.

A termelői folyamatmenedzsment alatt az értékteremtés teljes folyamatát értjük, tehát az ellátási lánc mentén felmerülő tevékenységfázis összességét. A szervezeti rendszerekben a folyamatok teremtik meg a kapcsolatot a vállalati célok, az alkalmazott stratégia, a környezeti elvárások, a rendelkezésre álló erőforrások és a körülöttünk zajló események között, mely analógia az ellátási lánc szintjén is alkalmazható lenne. Mindezek alapján ide sorolhatjuk az összes értékteremtő folyamatot, a stratégiai tervezést, a kereslet és beszerzés folyamatos nyomon követését is.

Az ellátási lánc tehát az integrációt, az együttműködést és a vevői igények kielégítését emeli ki. Előző két tényező – integráció és együttműködés – miatt azonban sok esetben az ellátási láncok a valóságban sokkal komplexebbé képesek fejlődni, így struktúrájukat tekintve inkább ellátási hálózatokról beszélhetünk. Mindez abból következik, hogy a vállalatok egyszerre több lánchoz is kapcsolódhatnak. Amennyiben ellátásilánc-hálózatokról beszélünk ez esetben egyértelmű, hogy mit is jelent a „beszállító beszállítója, és a vevő vevője konstrukció”. A hálózati összefonódással kapcsolatosan beszélhetünk az értékhalóról, amely olyan partnerségi kapcsolatok és szövetségek rendszere, melyet az ellátási lánc termékeinek beszerzésére, azok értékének növelésére és közvetítésére hoz létre. Az értékhalóhoz tartoznak a szállítók, a szállítók szállítói, vásárlók illetve azok vevői.

Az ellátási lánc szervezeti struktúrája abban különbözik a tradicionális szervezeti struktúráktól (pl. egyszerű, funkcionális), hogy a vállalati határok elmosódásával a szervezeti struktúrák is átalakulnak, vagyis rendkívül szoros kapcsolatba kerülnek más vállalatok szervezeteivel. Így a hagyományos szervezeti struktúrák felbomlása összetett hálózatos struktúrák kialakulásához vezet. Az ellátásilánc-menedzsment esetében általában van egy (vagy néhány) központi vállalat, melyből kiindulva mind a beszállítói oldal irányában, mind pedig a vevői oldal irányában egyre komplexebbé válik a szervezeti struktúra. Ezen szervezeti felépítést fektetett homokóra modellnek nevezzük, melyet a 5. ábra szemléltet. A struktúra közepén található az ún. vezérvállalat, amely a legfontosabb összekötő szerepet tölti be a teljes rendszerben.



5. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment fektetett homokóra modellje
Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Tóth, 2016a alapján)

4 Menedzsment eszközök a gyakorlatban

Egy amerikai tanácsadó cég két évente készít felmérést, hogy melyek azok a vezetési eszközök, amelyeket a gyakorlatban a vállalatvezetők alkalmaznak és hasznosnak bizonyulnak, segíti őket a vezetésben, hogy sikeresek legyenek. (Bain.com)

Összehasonlítva a TOP 10 vezetési eszközt, a felmérés (1. táblázat) alapján többek közt megállítható, hogy

- a stratégia mindig az első három helyen szerepelt,
- a benchmarking tartja magát a rangsorban,
- a TQM hátrébb sorolódott,
- az ellátásilánc-menedzsment a gondolkodás fókuszába került, ugyanis akkor lehetnek sikeresek napjainkban a vállalatok, ha másokkal együttműködve, a többiekkel szemben előnyös helyzebe kerülnek. Ez a fajta vezetési eszköz segít a vállalati versenyben, és a hosszú távú sikerességben is szükséges.

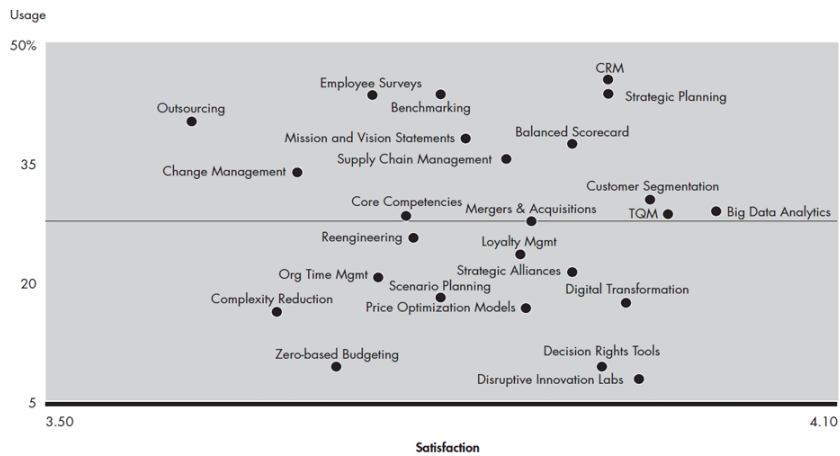
2000	2006	2010	2012	2014
Stratégiai tervezés	Stratégiai tervezés	Benchmarking	Stratégiai tervezés	Vevői kapcsolatok menedzs. CRM.
Misszió és vízió	Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.)	Stratégiai tervezés	Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.)	Benchmarking
Benchmarking	Vevők szegment.	Misszió és vízió	Alk. vállalati azonosulása	Alk. vállalati azonosulása
Outsourcing	Benchmarking	Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.)	Benchmarking	Stratégiai tervezés
Vevők elégedetts.	Misszió és vízió	Outsourcing	BSC	Outsourcing
Növekedési strat.	Alapvető képesség	BSC	Alapvető képesség	BSC
Stratégiai szöv.	Outsourcing	Változásmenedzs.	Outsourcing	Misszió és vízió
Javadalmazás telj. alapján	BPR	Alapvető képesség	Változásmenedzs.	Ellátási lánc menedzsment
Vevők szegment.	Forgatókönyv, gördülő tervezés	Stratégiai szöv.	Ellátási lánc menedzsment	Változásmenedzs.
Alapvető képesség	Tudásmenedzs.	Vevők szegment.	Misszió és vízió	Vevők szegment.

1. táblázat

Legnépszerűbb vezetési eszközök

Forrás: Management Tools Bain & Company 2016. január, www. Bain.com

Fontos megérteni a vállalatoknak, hogy nem minden eszköz alkalmas minden szituációra, helyzetben. Az elemzés arra is utal, hogy amennyiben egy eszközzel való elégedettség magas, de hasznossága alacsony, az alkalmazása növekedni fog várhatóan. Amennyiben a használhatósága magas, de az elégedettség alacsony, az alkalmazása várhatóan csökkenni fog. (6. ábra)



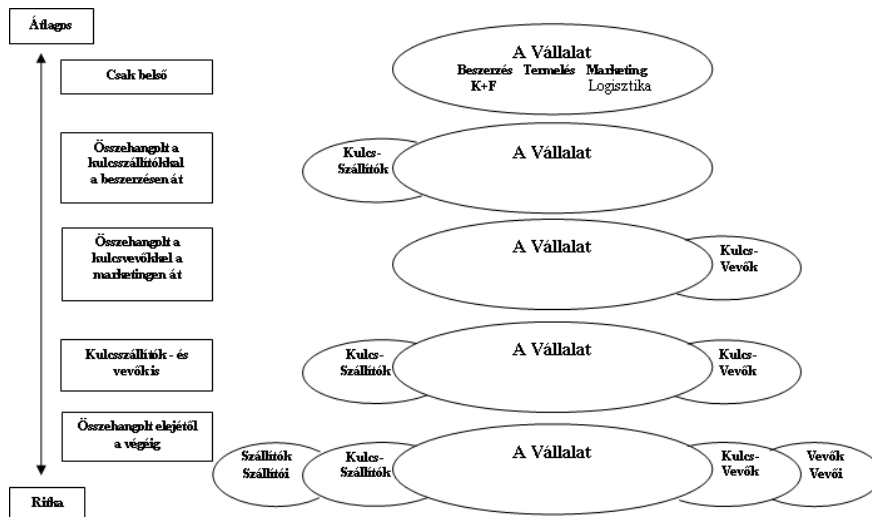
6. ábra

A vezetési eszközök hasznossága és megelégedettsége 2014-ben

Forrás: Management Tools Bain & Company 2016. január, www. Bain.com

A 7. ábra az ellátási lánc integráció különböző szintjeit mutatja meg (Fawcett et al., 2013):

- Belső folyamat integráció. A cél növelni az együttműködést a vállalat funkcionális csoportjai között.
- Háttér folyamat integráció az értékes első szintű szállítókkal. A vezető vállalatok kiterjesztik ezt az integrációformát a második szintű szállítókra (a szállítók szállítói).
- Elsődleges folyamat integráció az értékes első szintű szállítókkal. Néhány vállalat a vevő vevőivel való integrációt veszi célba.
- Teljes elsődleges és háttér folyamat integráció a szállító szállítójától, a vevő vevőinek. Ez a teljes elméleti ideál.



7. ábra

Az Ellátási Lánc Integráció szintjei

Forrás: Fawcett et al., 2013 p. 9.

Következtetések

Az ellátásilánc-menedzsment kifejezés értelmezése folyamatosan bővült, változott az alkalmazási területének változásával együtt. Az ellátásilánc-menedzsment a láchoz kapcsolódó vállalatok számára számos előnyt képez. A korszerű informatikai megoldásoknak köszönhetően is (pl. automatikus áruazonosítási

folyamatok) gyors reakcióidő figyelhető meg az ellátási lánc mentén, mely költségsökkenést, bevétel növekedést indukál, ezáltal valós piaci előny keletkezik a tagok és az egész lánc számára. A lánc tagjai között a szervezési technikák és a koordináció magas fokának köszönhetően javul a munkamegosztás, a kapacitáskihasználtság. Lerövidülnek a részfolyamatok, lecsökken a termék rendelés átfutási ideje, a termékfejlesztés átfutása. Ezzel egyidejűleg természetesen a kockázat is megoszlik a tagok között. (Kozma-Pónusz, 2016)

Az ellátásilánc-menedzsment további sajátosságai, jellemzői a következők:

- Vevőközpontúság: Az értéklánc mentén egymással kapcsolatban lévő és kölcsönösen függő szervezetek együttműködésének célja a fogyasztói igények kiszolgálása, vevői érték előállítása a lehető legalacsonyabb költségek mellett és figyelembe véve az eszközök megtérülését.
- Vállalati határokon átívelő folyamat, vállalatok közötti együttműködés: A vállalat határát nehéz meghatározni, az ellátásilánc-menedzsment szemlélet szerint a folyamatok túlnyúlnak a vállalat, de az iparág határán is, tekintettel kell lenni a szállítók szállítójára és a vevők vevőjére. Az ellátási láncok hatékony működéséhez elengedhetetlen az anyagi, pénzügyi és információs folyamatok összekapcsolása, összehangolása.
- Stratégiai szemlélet. Az ellátásilánc-menedzsment egy olyan stratégiai eszköz, amely a versenyképesség megtartásáért és növeléséért felelős, a lánc tagok tudásának, tapasztalatának és erőforrásainak felhasználása és kombinálása révén.
- Rendszerszemlélet. Az ellátásilánc-menedzsment rendszerszemlélet valamennyi lánc tagot és folyamatot egyetlen egységes rendszerbe integrálja.

Az ellátásilánc-menedzsment egy olyan menedzsment koncepció, melyben az értékteremtésben részt vevő vállalatok, a vállalati határokon átívelő, a beszerzéstől egészen a végső fogyasztókig – beleértve a kutatás, fejlesztés, innováció, és marketing területeit is – felmerülő tevékenységeket, folyamatorientált megközelítésben, az adott szervezeti kompetenciák leghatékonyabb kihasználásával, bizalmon és szaktudáson alapuló együttműködésen végzik.

A tanulmány a Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány támogatásával valósult meg.

Felhasznált irodalom:

- [1] Bain.com (2016): Management Tools & Trends 2015. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>, (Letöltve:2016.08.11. 20óra 2 perc)

- [2] Balázs, I. (2014): Ellátási lánc menedzsment. Budapesti Gazdasági Főiskola, TÁMOP4.1.2 A1; http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003_14_ellatasi_lanc_menedzsment/1_2_az_ellatasi_lanc_menedzsment_tortenete_fejlolese_MslMAewQfxbuNIItG.html (Letöltve: 2016. június 14., 20 óra 14 perc)
- [3] Chikán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja: Folyamatjellegű irányítás, alprojekt zárótanulmánya; Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, p. 17.
- [4] Chopra, S. - Meindl, P. (2016): Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 6th edition, p. 528
- [5] Fawcett, S. E. - Ellram L. M.- Ogden J.A. (2013): Supply Chain Management: Pearson New International Edition: From Vision to Implementation. Pearson; 1 edition, p. 528
- [6] Földesi, P. (szerk.) (2006): Logisztika I-II. HEFOP 3.3.1.-P.-2004-09-0102-1.0. pályázat, http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf (Letöltve:2016.06.14. 20 óra 07 perc)
- [7] Gibson, B.J. - Hanna, J.B. - Defee, C.C. – Chen, H. (2013): The definitive guide to integrated supply chain management. Optimize the interaction between supply chain processes, tools and technologies. Council of Supply Chain Management Professionals. Pearson Education LTD., p. 235
- [8] Góber, L. (2010): Az ellátási lánc irányítása http://www.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/vezetes/2003/07-08/0706.pdf, (Letöltve:2016.06.15 21óra 2 perc)
- [9] Göpfert, I. (2005): Logistik Führungskonzeption. Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München
- [10] Gyenge B. (2015): Szimuláció alkalmazása a vállalat gazdasági folyamatainak modellezésében, In: Gyenge B., Kozma T. (szerk.) Folyamatmenedzsment kihívásai: Döntési pontok, kapcsolatok és együttműködési stratégiák a gyakorlatban. 168 p. Szolnok: Szolnoki Főiskola, 2015. pp. 119-141.
- [11] Karmazin, Gy. (2014): A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásának hatása a vállalat eredményességére – Fókuszban a vállalati méret. In: Duleba Szabolcs (főszerk.): Logisztikai Évkönyv 2015, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, p. 110-115.
- [12] Karmazin, Gy. (2015): Logisztikai szolgáltató központok fejlesztése hálózati kutatások eredményeinek felhasználásával, In.: Gyenge Balázs – Kozma

- Tímea (szerk.): Folyamatmenedzsment kihívásai – Döntési pontok, kapcsolatok és együttműködési stratégiák a gyakorlatban, pp. 58-60.
- [13] Karmazin, Gy. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 125-127.
- [14] Kotler, P., John A. Caslione (2011): Kaotika. Manager Kiadó, Budapest, pp.19.
- [15] Kozma, T. – Pónusz, M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
- [16] Palotai, D. – Virág, B. (2016): Versenyképesség és Növekedés. Magyar Nemzeti Bank, ISBN:2416-2841, pp.76.
- [17] Reicher R. Zs. (2016): CRM rendszerek. Budapest: Óbudai Egyetem, 160 p.
- [18] Riemer, K. - Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management. In: Hildebrand, Knut (Hrsg.): Supplier Relationship Management (HMD 208). Heidelberg: dpunkt.verlag, pp. 5-22.
- [19] Russell, S. H. (2007): Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics, Air Force Journal of Logistics [Electronic version], Vol. XXXI, No. 2, pp. 55-63.
- [20] Samuelson, P. A. – W. D. Nordhaus (2009):Közgazdaságtan, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [21] Szalay, Zs. G. (2009): Menedzsment információs rendszerek gazdasági elemzése. doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- [22] Szegedi, Z. (2012): Ellátásilánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 20.
- [23] Szegedi, Z. - Prezenszki J. (2010): Logisztika menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest
- [24] Tóth, R. (2016a): Az ellátásilánc-menedzsment új szemléletmódja – Stratégiai válasz a 21. század szakmai kihívásaira; Supply Chain Monitor, 2016. október ISSN: 1786-6634 pp. 40-43.
- [25] Tóth, R. (2016b): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti felépítésének alapjai; Supply Chain Monitor, 2016. október ISSN: 1786-6634 pp.40-44.
- [26] Tóth, R. – Kozma, T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, pp. 11-14.
- [27] Tóth, R. – Karmazin, Gy. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai; LIM2016: Logisztika – Informatika – Menedzsment,

Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kara, Zalaegerszeg, 2016.
december 08-09. Konferencia

- [28] Túróczi, I. (2014): A pénzügyi- és vezetői számviteli módszerek alkalmazhatósága a vállalatértékelés gyakorlatában, *ECONOMICA*, 2014, Issue 1, p134-139. 6p.