



**MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK ÉS INTÉZMÉNYEK ELLÁTÁSILÁNC- ÉS
LOGISZTIKAI GYAKORLATA –
különös tekintettel a fuvarozási és szállítmányozási
igényekre és teljesítményekre**

Kutatási jelentés



**Szent István Egyetem Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék
Gödöllő, 2021**

Kiadja:
Szent István Egyetem,
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék
a kutatás vezetője: Dr. Gyenge Balázs egyetemi docens

Páter Károly u. 1, H-2100 Gödöllő Tel: 36-28-410-200/; 36-28-522-000/
Mobil: +36-70-943-2235; e-mail: drgyenge@gmail.com; gyenge.balazs@szie.hu

Szerzők:

Dr. Gyenge Balázs, PhD
egyetemi docens

Dr. Mészáros Kornélia, PhD
egyetemi adjunktus

Lektorálták:

Dr. Pónusz Mónika
egyetemi docens / főiskolai tanár

Dr. Szalay Gábor Zsigmond
egyetemi docens

A kutatás támogatója:
FÓKUSZ-2 Gazdaságfejlesztési Központ Kft.

A kutatás szakmai támogatói:
Budapesti Kereskedelmi és Ipari Kamara (BKIK)
Humán Szakemberek Országos Szövetsége

ISBN 978-963-269-946-2 (pdf)

© Ellátáslánc-menedzsment Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK ELM, 2021

© A szerzők, 2021

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



A kézirat lezárva: 2021. 01. 20.

TARTALOMJEGYZÉK

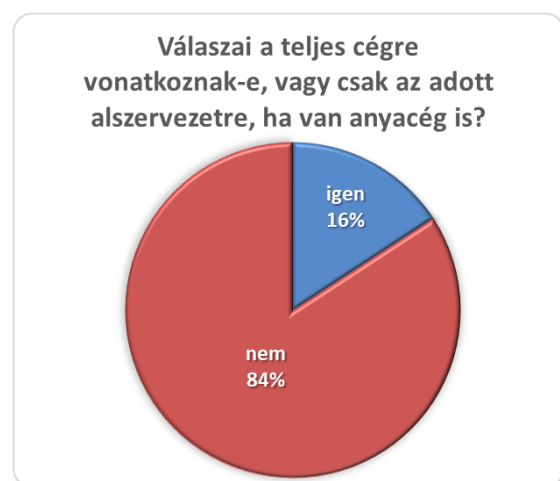
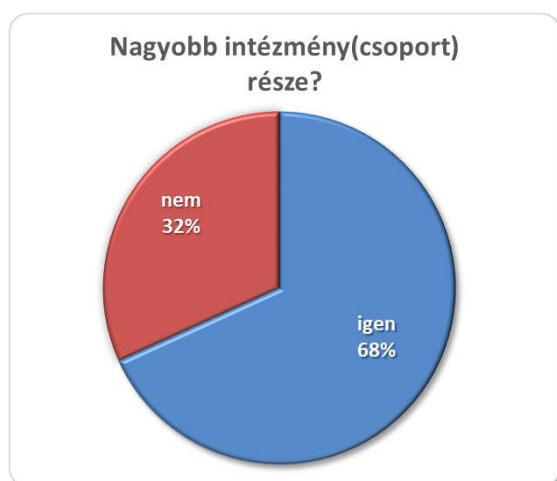
1.	Vezetői összefoglaló	4
1.1.1	Válaszadó szervezetek	4
1.1.2	Alkalmazott módszer	7
1.1.3	A logisztika szerepe a vizsgált vállalatoknál.....	8
1.1.4	A vizsgált logisztikai szereplők (megrendelők és megvalósítók) jellemzői	9
2.	A logisztika szerepe a vizsgált vállalatoknál	12
2.1	A logisztika helye a szervezetekben	12
2.2	Az információs rendszer és a logisztika kapcsolata	16
2.3	A logisztika összefüggései a versenyképességgel és az ellátási láncsal	19
2.4	Logisztikai szolgáltatók kiválasztása.....	37
2.4.1	kiválasztási döntés körülményei.....	37
2.4.2	Az értékelési rendszer.....	44
3.	A zöld és inverz logisztika megvalósulása	49
4.	Az ellátásilánc kutatás.....	56
4.1	Együttműködések az ellátásilánc tagjai között	56
4.2	A kooperáció megvalósulása az ellátásilánc tagjai között	71
5.	Szervezeti jellegű adatok.....	75
6.	A válaszadó adatai.....	81

1. Vezetői összefoglaló

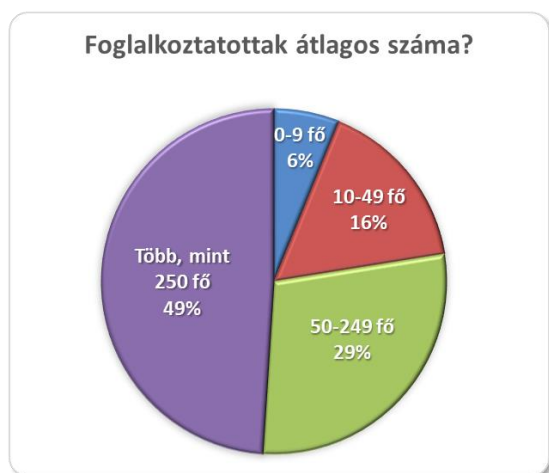
A Szent István Egyetem Menedzser és HR Kutatóközpontja, a FÓKUSZ-2 Gazdaságfejlesztési Központ Kft. megbízásából, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Országos Humánmenedzsment Egyesület, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával, hazai és nemzetközi kutatás megalapozása céljából felmérést végzett a *magyarországi szervezetek körében az ellátásilánc és logisztikai gyakorlatról*. A következőkben összefoglaljuk a kutatásunk legfontosabb következtetéseit.

1.1.1 Válaszadó szervezetek

A kérdőív megválaszolásában mintegy 200 vállalat vett részt (194). Bár a válaszadók kétharmada nagyobb intézménycsoport része (leányvállalatok, illetve rész intézmények), viszont a válaszadásuk során ezen cégek 84%-a is csak a önállóan döntést hozó rész-vállalatára vonatkozóan töltötte ki a kérdéseket (így összességében a vállalsz adók $\approx 90\%$ -a saját maga vonatkozásában adott válaszokat).



A foglalkoztatottak számát tekintve 49%-uk a nagyvállalat (250 főnél többet foglalkoztat), 29%-uk közép- (50-249 fő), 16%-uk kis- (10-49 fő) és 6%-uk mikro-vállalkozásként (0-9 fő) üzemel. Látható, hogy a nagyvállalatok felülreprezentáltak, ami megfelel abbéli célunknak, hogy elsősorban a logisztikai megrendelőket és igényeiket kívántuk megvizsgálni, tehát a válaszadók csaknem fele nagyvállalat és csak 20%-uk kis- és mikro-vállalkozás, amit az átlagos forgalmi adatok is közvetítenek.

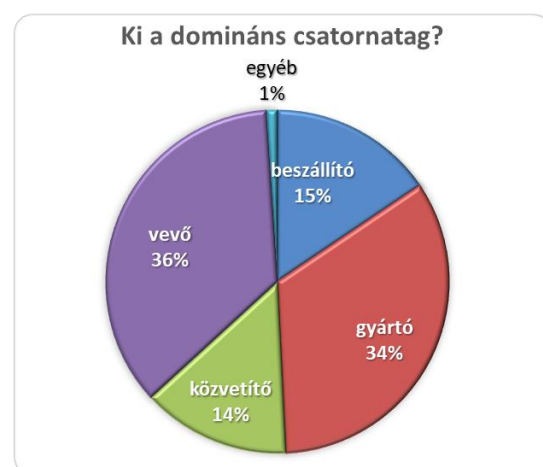
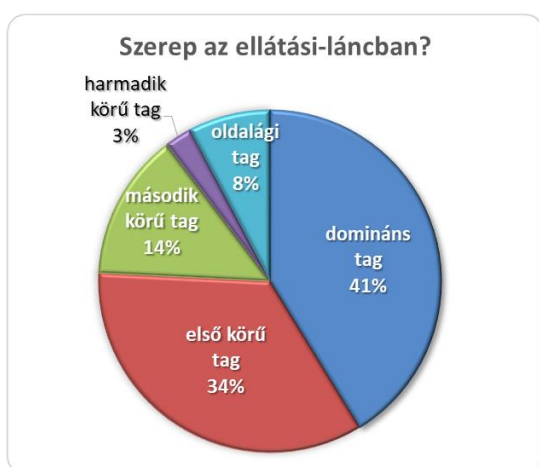
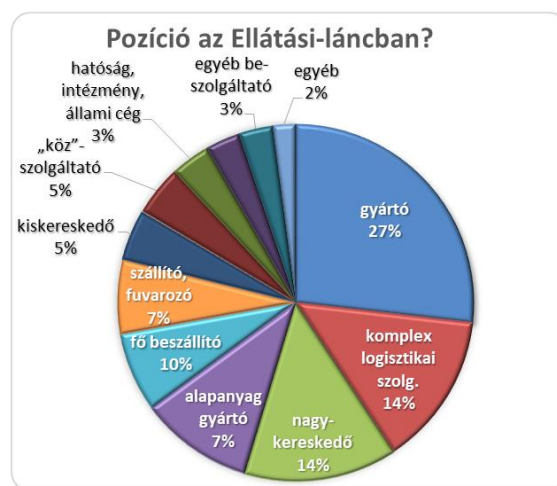


A gazdálkodás méreteiben is igen eltérő vállalatokat találunk a válaszadók között: az átlagos forgalom 58%-uknál több mint 2 milliárd forint, 16%-uk 600-2000 millió forint közötti, 14%-uk 100-600 millió forint, 8%-nál kevesebb, mint 100 millió forint és 4%-nál kevesebb, mint 10 millió forint. A gazdálkodás időtávját vizsgálva, 79%-a a cégeknek már több, mint 10 éve megtalálható a piacon, 12%-uk 5-10 év között, 7%-uk 2-5 éve működik és 2%-uk kevesebb, mint 2 éve lett alapítva. A válaszok tehát várhatóan relevánsak lesznek, hiszen a válaszadók csaknem 80%-a 10 éve a piacon van, így tapasztalataik is mérvadóak.

Megvizsgáltuk, hogy a válaszadók mely iparágban tevékenykednek. A három legjellemzőbb szektor a szolgáltató (pl. logisztikai, 32%), a gépipar (14%) és az építőipar (8%). Érkeztek még válaszok a könnyűiparból (7%), az élelmiszeriparból (5%), a feldolgozó- és vegyiparból (4-4%). Elenyésző mennyiségű válaszadó a mezőgazdaságban és energia szektorban működik. Az egyéb válsz kategóriát összességében 22%-ban jelölték meg, ahol a tevékenységi kör a kis- vagy nagy kereskedelemre, gyógyszergyártásra, autó beszállításra, vagy a vendéglátásra terjed ki.



Az ellátási láncban betöltött pozíciójuk alapján 27%-uk gyártó, 14-14%-uk nagykereskedő, vagy komplex logisztikai szolgáltató, 10% fő beszállító, 7-7% pedig alapanyag gyártó, vagy fuvarozó. Kis számban található még a válaszadók között közszolgáltató, kiskereskedő, állami vállalat, vagy kiegészítő beszállító. Az ellátási láncban 41%-uk tartják magukat domináns tagnak, 34%-uk első körös, 14%-uk második körös, 3%-uk harmadikkörös tag és 8%-uk oldalági szerepet tölt be. A dominanciát tekintve a vizsgált vállalatok között 36% tekinti a vevőket a legdominánsabb tagnak az ellátási láncban. 34%-nál a gyártó, 15%-nál a beszállító, 14%-nál a közvetítő és 1%-uk jelölt meg valamilyen egyéb domináns tagot az ellátási láncban. Mint látható a „vevő”-cégek dominanciája az ellátási láncban egyre erősödik, különösen az élelmiszeriparban (lásd.: nagy láncok), valamint a logisztikai beszállítók és elsődleges beszállítók esetében is, melyek esetében a vevők gyártók, vagy nagy megrendelők. Az ellátási láncok globális trendjei közül jelentős a dominancia eltolódása a vevői pozíció irányába, mely jelentős strukturális változást és a szolgáltatási igények folyamatos átalakulását jelenti a gyakorlat számára.



1.1.2 Alkalmazott módszer

A felméréshez saját kialakítású kérdőívet használtunk, mely összeállítása során felhasználtuk a korábbi, hasonló témában elvégzett kutatásunk során nyert tapasztalatokat. A kérdőív az elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmazott, melyek során ügyeltünk arra, hogy ne legyenek sugalmazó jellegű válaszok, illetve bizonyos esetekben azt is megakadályoztuk, hogy a válaszadók az úgynevezett „kényelmes” középpérték mögé bújjanak. Mindezek alapján, többnyire 5 fokozatú Likert skálát használtunk néhány kivételtől eltekintve, ahol csak 4 fokozatú skálát alkalmaztunk. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő és korábbi szekunder elemzésekből megismert válaszokra reflektáló, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük a válaszadóktól. A kérdések többsége esetében egyéb lehetőség megadására is lehetőség volt, mert nem akartuk elveszteni az iparági sajátosságokból adódó ritkább válaszokat sem.

A felmérésben alkalmazott kérdőív a következő 5 fő részből állt:

- általános adatok,
- logisztika szerepe a vállalatnál,
- zöld- és inverzlogisztika,
- ellátási lánc,
- szervezeti jellegű adatok.

A felmérésben való részvétel önkéntes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük és kizárólag összesített statisztikai elemzések céljából használjuk föl. A kérdőív kitöltése során hallgatói „megbízottakat” alkalmaztunk, akik egyetemi tanulmányaik felhasználásával segítették a kitöltőket a félreértelmezések és vállalati szlengből származó eltérések kiküszöbölésében.

A felmérésben résztvevő szervezeteket részben személyes megkereséssel, illetve on-line felhívással értük el. A felmérést 2019. I. és II. félévében hajtottuk végre és az adat felvételezést a koronavírus járvány elkezdődésével megszakítottuk, ezáltal is elkerülve annak torzító hatásait. A minta összetételét, a résztvevői kör demográfiai és egyéb megoszlási jellemzőit az elemzés elején mutatjuk be. A következőkben olvasható elemzés a kutatásban résztvevő szervezetek válaszainak főbb megoszlásait, valamint az ezekből levonható legfontosabb, előzetes megállapításainkat tartalmazza.

1.1.3 A logisztika szerepe a vizsgált vállalatoknál

A mai felgyorsult világban a verseny egyre inkább kiélezett és olyan dimenziókat érint, melyek korábban nem voltak jellemzők, illetve a technikai és technológiai fejlődés is olyan lehetőségeket és igényeket támaszt, melyek korábban nem voltak jelen. Ma már általánosan is kijelenthető, hogy a sokkal komplexebb és turbulensen változó piacokon, nem pusztán vállalatok versenyeznek egymás ellen, vagy a vevőkért, hanem komplett ellátásiláncok. Annak felismerése, hogy a cégek nem önálló individumként vannak jelen a piacon, hanem a termékpálya vonalai mentén összefogva állítják elő a vevői értéket ma már megkérdőjelezhetetlen. Az ellátásilánc szemléletmód és a vállalati határok kiszélesedésével az értékteremtő folyamatok az alapanyag beszállítástól kezdve a végső felhasználónak történő értékesítésig terjednek, de nem csak kizárólag a tranzakcionális folyamatokra vonatkozóan, hanem az információk áramlására és a kapcsolódó értéknövelő szolgáltatásokra is kiterjedő módon. A korábbi lineáris (azaz lánc szerű) termék áramlási gondolkodásmódot felváltva, ma már inkább értékáramlásban kell gondolkodni, melyben vevők és értékesítők komplex láncolata, sőt hálózata áll bonyolult (bonyolultabb) kapcsolatban, melyben pontról-pontra egyeztetni szükséges a tényleges igényeket és az együttműködés mind magasabb színvonalát és az előnyöket is, holisztikusan a teljes lánc szemléletében kell inkább megfogalmazni. Ennél fogva a logisztika, mint tudományterület, jelentősen kiszélesedett és folyamatosan fejlődik, egyre inkább stratégiai fontosságú területté válik, szakítva a korábbi kiszolgáló szerepével, olyannyira, hogy a vállalati együttműködések új szintjét már ellátásilánc koncepciónak nevezzük. Éppen ezért az ellátásiláncok kialakítása tekinthető egyfajta új, üzleti filozófiának is, hiszen kialakítása megkívánja az egymásba vetett bizalmat, az összehangolódások olyan új szintjeit, amelyeket még csak most kezdünk megérteni, illetve kidolgozni valamint a közös célok kitűzésében is teljesen új dimenziók kínálkoznak.

A tanulmány egyik célja, hogy előremozdítsa az ellátásiláncok együttműködési opcióinak a fejlődését, ezzel is előrevetítve a résztvevő tagok számára, hogy hogyan érhetik el, a saját eredményességük javulása mellett a teljes lánc hatékonyságának és rugalmasságának javulását, hosszú távú túlélését.

A tanulmány elkészítésének másik fontos összetevője, hogy választ kapjunk azokra a kérdésekre, hogy a logisztikai szolgáltatók és fuvarozók, hogyan válhatnak hatékonyabb és eredményesebb partnerekké ebben a minden eddiginél komplexebb rendszerben a megrendelőiknek, amelyek maguk is ellátásilánc koncepcióban definiálják a folyamataikat és szolgáltatási igényeiket. Kulcs tényezővé lép elő az információ és az információs rendszerek

integrálása a folyamatokba, és habár korábban a sikeres üzleti partnerséghez elegendő volt a kapcsolati tőke, a közeljövőben már ez önmagában nem lesz elegendő, hamarosan új képességek és új kompetenciák lesznek szükségesek a verseny-elnyerésre és a működő üzleti kapcsolatok fenntartására.

A vizsgálat elvégzésének további jelenleg is ható aspektusa a globalizáció. A technika fejlődésének köszönhetően, a vállalati rendszerek összefonódása ma már nem csak lokális piacokon, vagy iparági jelleggel megfigyelhető, hanem az ellátási láncok, világszintű hálózatokat alakítanak ki, melynek tagjai globális trendeknek felelnek meg. Felmérésünkkel célunk volt, hogy ezeket a szerteágazó tevékenységeket, azok összefüggéseit a kiterjesztett logisztika és ellátáslánc aspektusából feltérképezzük, és a jelenlegi Magyarországon működő gyakorlattal összevegyjük. Célunk volt, hogy pontos képet kapjunk az ellátási láncokban való tipikus elhelyezkedésekről, a terminológiák ismeretéről és alkalmazásukról, az elfogadottság szintjéről, a mindennapi kihívások jellegéről és természetéről, mely fontos ismeretet nyújt a logisztikai rendszerekben való hathatós közreműködéshez.

1.1.4 A vizsgált logisztikai szereplők (megrendelők és megvalósítók) jellemzői

A válaszadók között önálló logisztikai szervezeti egységgel rendelkezők a szervezetek 81%-a, és a vizsgált szervezeteknek az 58%-a saját flottával, 84%-a pedig saját raktárral is rendelkezik. Összefoglaló jelleggel a „logisztikát”, mint tevékenységet elsősorban szállítványozással, szállítással, raktár- és készletgazdálkodással azonosítják a cégek szóvivői, viszont jelenleg még kevesen tekintik a karbantartást, a hulladékkezelést, az indirekt beszerzést, vagy a göngyölegek kezelését mindenek szerves részeként.

A logisztikával foglalkozó menedzsment 25%-a nagyon egységes a válaszadók között és saját állításuk szerint 24%-uk erős stratégiával is rendelkezik. A stratégiaalkotás jelenleg első sorban a fő célokra, a partnerek kezelésére és a küldetés megfogalmazására irányul.

Az információs rendszert vizsgálva elmondható, hogy 36%-nak nagymértékben integrált vállalat irányítási rendszere van, ugyanakkor 4%-nak egyáltalán nincs. A logisztikai funkciók (23% nagyon nagymértékben) és az anyagáramlás (26% nagyon nagymértékben) integráltak a vállalati információs rendszereikbe. Az információk integráltsága nagyon nagymértékben fontos a válaszadóknak (44%), ugyanakkor az anyagi folyamatok teljes nyomon követését jelenleg még csak 22% tudja biztosítani, 6% pedig egyáltalán nem. Ezen a ponton a közeljövőben jelentős változások valószínűsíthetők, melyet ezen adatok is alátámasztanak.

A rendszerek fejlesztését a cégek többsége az ajánlatok követésére, készletek követésére és anyagszükséglet követésének és tervezésének fejlesztésére tervezik leginkább. A jelentős hányaduk (42%) az SAP-t mint szoftver-csomagot, használja az elérhető rendszerek közül.

A koncepcionális és üzleti kulturális változások részeként a logisztikai folyamatok és a versenyképesség között a válaszadók már általában szoros kapcsolatot feltételeztek. Véleményük szerint 63%-uknak kiemelten fontos a versenyképesség, amely legfontosabb területének a vevőelégedettséget tekintik (70% nagyon nagymértékben fontos). Jelen kutatásból már az is kiderül, hogy az ellátásilánc hatékonyságát már 50% tekinti nagyon nagymértékben fontosnak, ami figyelmeztető üzleti tendencia.

A vevő kiszolgálási szint fogalma a logisztikában összetettebb, mint a marketingből ismert vevőelégedettségnek, melynek fő jellemzője, hogy a terméken kívül sok egyéb értéknövelt szolgáltatási dimenzió adja a mértékét. Az ellátásilánc koncepcióban, amikor vevőről beszélünk, akkor, nem csak a végső fogyasztóra kell gondolni, hanem a folyamatok minden egyes szereplőjére is, melyeknek igényei és „elégedettsége” azok összefüggéseiben alakulnak. Ez utóbbi kérdést alaposabban vizsgálhatjuk az összetevők megítélésének változásából (lásd válaszok).

Mindazonáltal a felmért vevőelégedettségek tekintetében a két legfontosabb tényezőnek továbbra is a határidő betartását és a tételszámok pontos teljesítését jelölték meg a vizsgált válaszadók, valamint a cégek többsége (54%) a határidők betartását jelenleg kiválóra értékelte saját vállalatánál. A beszállítók fontos, azaz kívánatos tulajdonságai közül is a határidő betartása és a tételszám pontos kiszállítása volt a két legfontosabb szempont.

A tervekről és várakozásokról szóló kérdéskörben a kiszervezést fontolgatók közül a hulladékkezelés, a szállítmányozás és a karbantartási logisztika lett az, amit leginkább szeretnék külsős céggel megoldatni a válaszadók. A jövőbeni változásokat tekintve pedig a vevőkiszolgálási szint növekedésében, az igények rugalmas kielégítésében és a hatékonyság szerepében látják a megkérdőzettek.

A logisztikai szolgáltatók tényleges kiválasztásában manapság elsősorban a vezetőség dönt (43%) azonban ez a szám, már korántsem közelít a 100%-hoz. A külső szolgáltató igénybevételének fő okaként, elsősorban az elégtelen saját eszközparkot és a költséghatékonyabb megoldást jelölték meg. Ez önmagában még nem lenne túlzottan érdekes, hiszen ez megjósolható, de ha azt is hozzá tesszük, hogy a nyertes kiválasztásának mik a legfőbb okai, akkor a speciális tudások felértékelődése látható. A nyertes szolgáltató általában (leggyakrabban) nagy gyakorlati tudással rendelkezik. Többször azért őt választják, mert megnyerte a tendert, alacsonyabb költségen tudja megvalósítani a logisztikai feladatokat,

speciális tudással rendelkezik, vagy esetleg jogszabályi előírásnak felel meg. Az esetleges árajánlatok elbírálásánál az ár, a gyorsaság, a megtérülés, a gyakorlati tapasztalat, a nyújtott fizetési kondíciók és a nyomon követhetőség általában a legfontosabb szempontok, amiből jól látszik, hogy az ellátásilánc koncepció egyre erősödik.

A beszállítók kiválasztása és keresése során a legfőbb információforrás a piacon elérhető lehetőségekről, illetve szolgáltatókról még mindig az üzlettársak, partnerek köre, a különböző szakmai fórumok, az elérhető honlapok és a jó referenciák. Jelenleg már a vállalatok 43%-a készít beszállítói értékelést. A legfontosabb szempontok ebben a pontosság és az időbeli pontosság, a költség, a hibák száma, a pontosság a mennyiségben és a minőségben. A megkérdezetteknek 57%-a viszont még mindig nem alkalmaz beszállítói értékelési módszert, mely várhatóan változni fog. Ezzel kapcsolatban azonban a leggyakoribb kifogások: a nem szoktunk (nincs a szervezeti kultúrában), a szakemberek hiánya és nincs elég idő az értékelési módszer alkalmazására, amely jól jelzi, hogy az okos szolgáltatás nyújtók lehetnek ezzel kapcsolatosan proaktívak és erősíthetik saját pozícióikat. Összességében a cégeknek csak 8%-a nem nyújt semmilyen visszajelzést a beszállítók felé, 92%-uk viszont igen, legalábbis néha. Ezekben a kérdésekben sokkal tudatosabb magatartás és számos változás várható, tehát az ellátásilánc koncepció folyamatos terjedésének köszönhetően.

2. A logisztika szerepe a vizsgált vállalatoknál

2.1 A logisztika helye a szervezetekben

A vállalatok felépítésében 81%-nak van önálló logisztikai szervezeti egysége – 19%-nak nincs –, ugyanakkor csak 58% rendelkezik saját flottával (42% nem rendelkezik). 84% saját tulajdonú raktárt használ, míg 16%-nak nincs, vagy nem saját raktárja van a vállalati szervezeti egységek között.

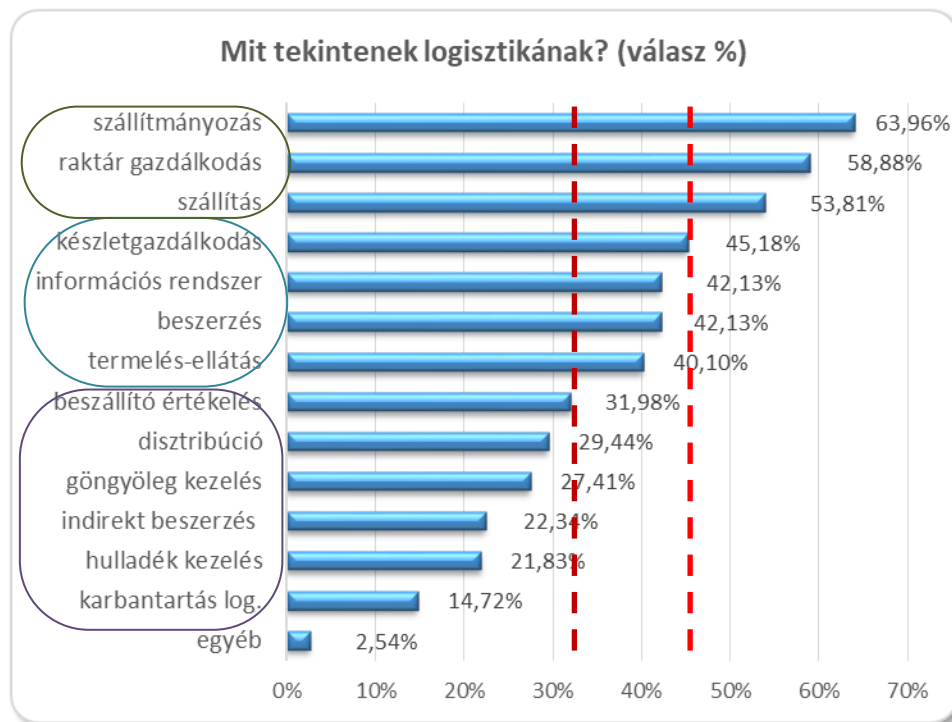


Habár a szervezetek 84%-ának van saját raktárja és a vállalatok 58%-ának van saját flottája is, ami meglehetősen magas értéknek mondható, a logisztika megnevezésnek mégis sokfajta értelmezése van, tekintetben, hogy mely tevékenységeket tekintenek annak.



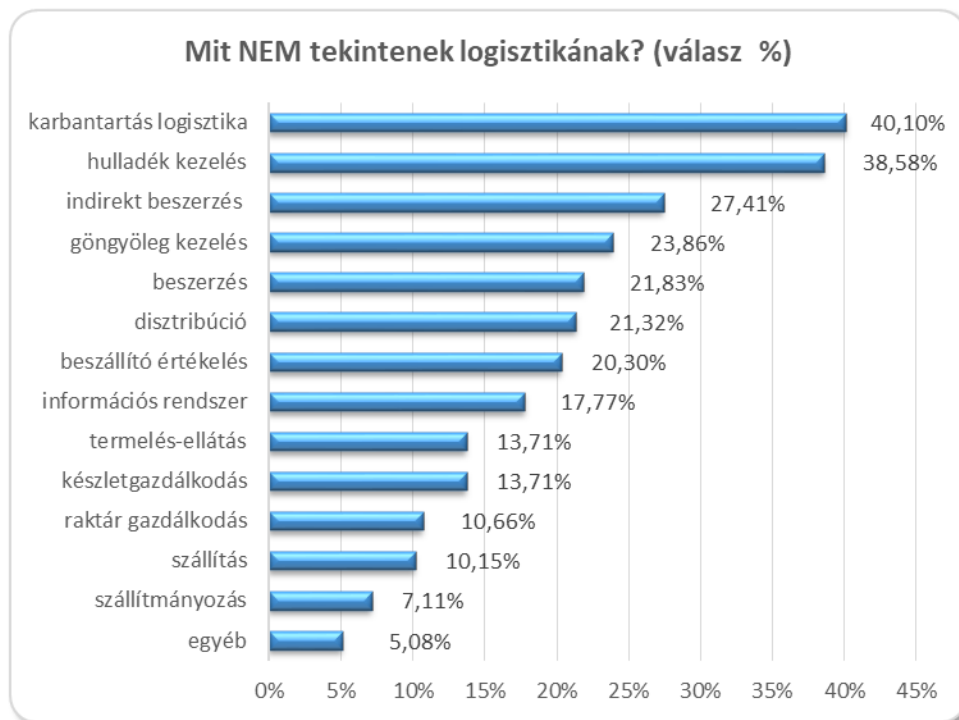
A logisztika értelmezése vállalatonként eltérő. A kérdés arra irányult, hogy a vizsgált vállalatban belül mi tartozik a logisztikai tevékenység körébe. Több válasz megjelölése is lehetséges volt. A legjellemzőbb tevékenységnek a szállítmányozást, a raktárgazdálkodást és a szállítást tartják a megkérdezett cégek. Jellemző továbbá a készletgazdálkodás, az információs rendszer kapcsolódó részei (logisztikai információk kezelése, rendelés, nyomkövetés, állományváltozás, POS információk), a beszerzés, termelés-ellátás, beszállító

értékelés és disztribúció is ide tartozik. A legkevésbé jellemző a karbantartás, a hulladék kezelés és az indirekt beszerzés a megkérdezett vállalkozások körében.



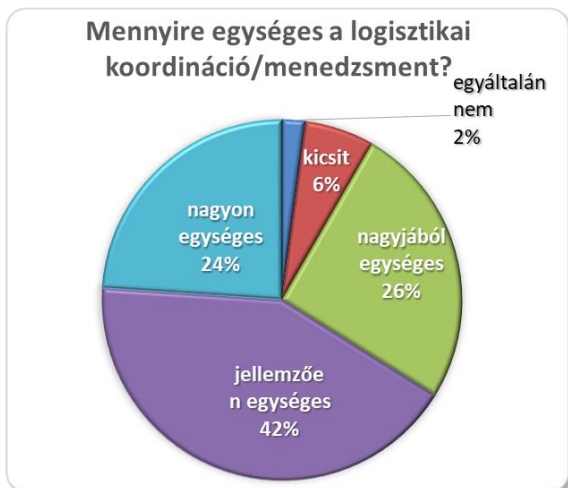
Mint látható, a szakma már kezdi elfogadni a logisztika és az informatika szoros kapcsolatát, ugyanakkor a beszállítóértékelést, a disztribúciót és a zöld logisztikával kapcsolatos göngyöleg és hulladék kezelési kérdéseket még csak kevesen (bár egyre növvő arányban) tekintik a szerves részének. Ebben a tekintetben a jövőben jelentős átalakulás várható, melyek köré kiegészítő szolgáltatások csoportosulhatnak.

A kérdőívben az előző kérdés „fordítottjaként” (egyfajta ellenőrzésképpen) a mit NEM tekintenek a logisztika részének kérdés is vizsgálatra került. Itt azokat a területeket is meg lehetett jelölni, amit esetleg kiszerveztek, és a megvalósításhoz nem áramoltatnak stratégiai menedzsment információkat a megvalósítókhoz oda-vissza. Elvileg a válaszok sorrendje az előző kérdés fordítottja, ugyanakkor összehasonlításban itt kiderült, hogy van némi nézőpontbéli különbség, és a beszerzés illetőleg a beszállítóértékelés, valamint a gyártás ellátás vonatkozásában van érzékelhető preferenciális különbség. A beszerzés tekintetében kiderült (ahol nagyobb az eltérés), hogy a cégek többsége hajlamos a nyilvánvaló szakmai megközelítés ellenére a beszerzést nem a logisztika szerves részének tekinteni, melynek oka részint stratégiai, részint kiszervezésbéli megközelítésben mutatkozó különbségekben kereshető. Megfelelő edukációval és információs szolgáltatásokkal, ebben a kérdésben a jövőben változás prognosztizálható.

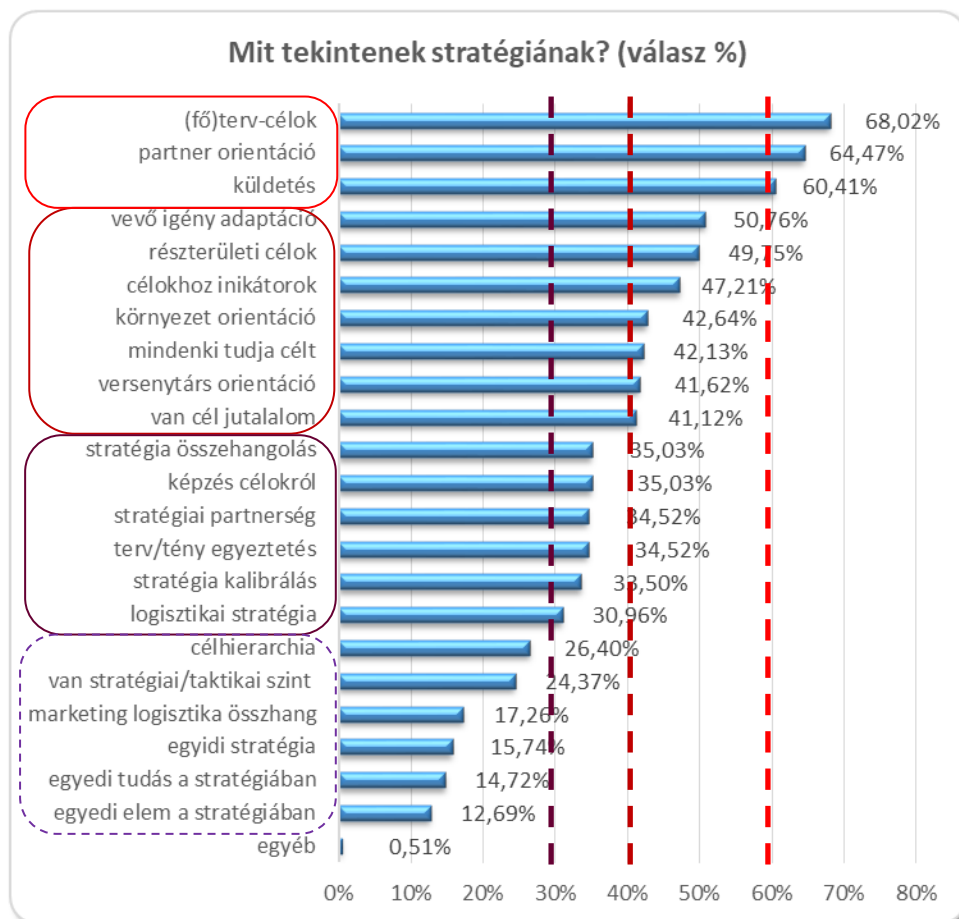


A logisztikát érintő menedzsment értékelésében vállalati szinten nagyon egységes (24%), vagy jellemzően egységes (42%) a koordináció. 26%-uknál nagyjából egységes és 6%-nál kicsit, 2%-nál pedig nem jellemző. A stratégiát tekintve pedig erős (25%) és jellemzően van (44%) válaszokat adtak a megkérdezettek többségében. 19%-nál nagyjából van, 10 %-nál kicsit és 2%-nál egyáltalán nincs.

Az Önök szervezeténél ?	egyáltalán nem jellemző				nagyon nagy mértékben
	kicsit	nagyjából	jellemzően		
Mennyire egységes a logisztikai koordináció? ...mennyire egységes a logisztikai menedzsmentje...	2%	6%	26%	42%	24%
Önöknél <u>van stratégia</u> ? (...a többségi vélemény szerint)	2%	10%	19%	44%	25%



A következő kérdés azt vizsgálta, hogy a vállalati stratégiában mely elemek teljesülnek. Több válasz megjelölése is lehetséges volt.



A legtöbben az időpontok (fő)terv-célok megvalósulását (68,02%), a partner orientációt (64,47%) és a küldetés megfogalmazását (60,41%) jelölték meg. A válaszadók legfeljebb fele gondolja úgy, hogy a vevői igények figyelembe vétele, a részterületi célok, a célokhoz

indikátorok kialakítása, a környezeti orientáció, a „mindenki tudja a célt”, a versenytárs orientáció, vagy a cél jutalom fontos elem a vállalati stratégiának.

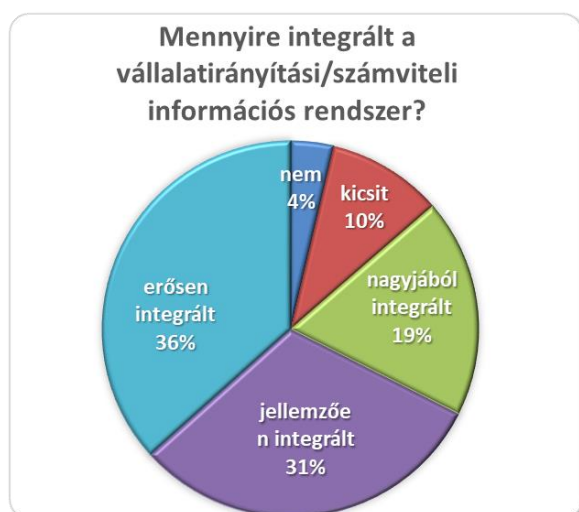
Érdekes viszont, hogy a stratégia szervezeti szintű összehangolása, képzések a stratégiai célokról, a stratégiai partnerségek, a stratégiai terv/tény elemzés, a stratégia rendszeres kalibrálása (újrangolása), jelenleg még csak a válaszadók közel 30%-a jelölte meg, ami mutatja, hogy a stratégia jelenleg még nem annyira dinamikus és nem annyira tudatos elemekre épül. Öröndetes viszont, hogy a logisztikai stratégiát már a válaszadók több mint 30%-a fontos üzleti stratégiának tekintette.

A legkevésbé jellemző válaszok, vagyis amit a legkevésbé tekintenek még a válaszadók stratégiának a stratégiai gondolkodásból a stratégiai és taktikai elemek szétválasztását, a célok hierarchikus elrendezését, egyedi (versenytársaktól elkülönülő) elemeket, a marketing és logisztika összehangolásának a fontosságát, az egyedi tudás stratégiában való megfogalmazását, vagy teljesen egyedi stratégia létrehozását.

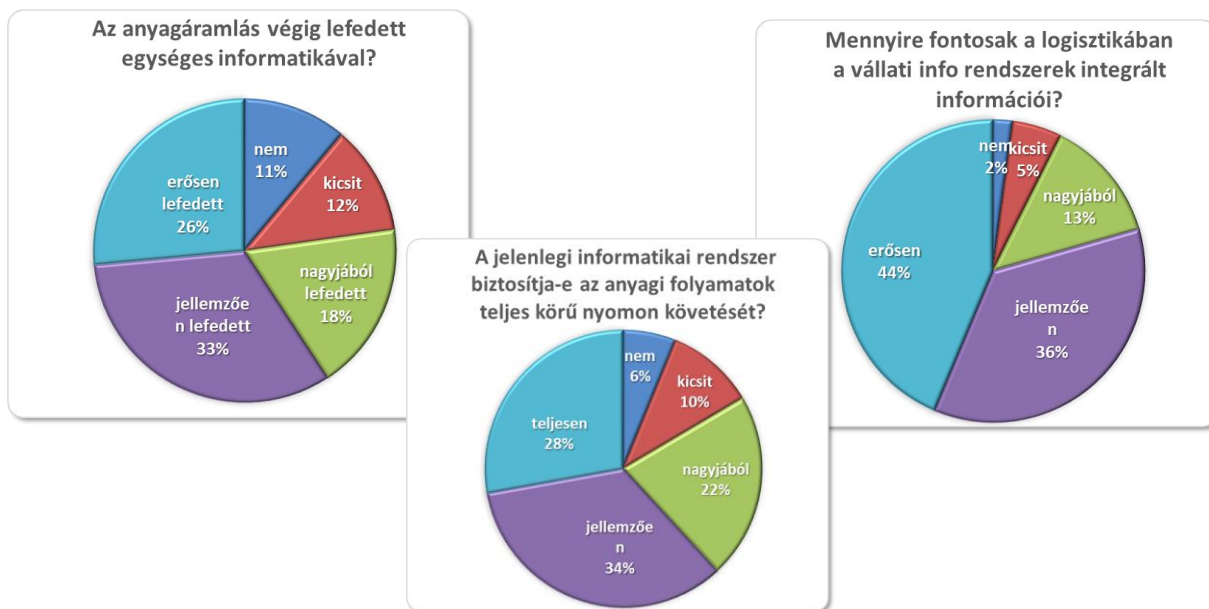
2.2 Az információs rendszer és a logisztika kapcsolata

A következő kérdéskörben a vállalat által használt információs rendszer összefüggéseit vizsgáltuk a logisztikai rendszerrel, valamint annak főbb vállalatot érintő pontjaival.

A vállalatirányítási rendszer integritását tekintve a válaszadók legtöbbször nagyon nagymértékben szoros (36%), vagy jellemzően szoros (31%) kapcsolat volt a jellemző. A logisztikai funkciók, a megkérdezettek véleménye szerint, az informatikai rendszereikben nagymértékben (23%), jellemzően szorosan (36%), vagy nagyjából szorosan (22%) integráltak, kevés olyan vállalat található, ahol ez a kapcsolat kicsi, vagy egyáltalán nincs. Ugyanakkor azt is meg kell jegyezni, hogy jelenleg még kevés igazi példa és megoldás van a mély szintű integrációra, vagyis a válaszadók előtt még nincsen sok olyan példa, amely az ellátási lánc együttműködési koncepciójának is megfelel (ld.: következő kérdés).



Az anyagáramlás folyamatai egységesen, végig lefedve 26%-nál nagyon nagymértékű, 33%-nál jellemzően nagymértékű, 18%-nál pedig nagyjából lefedett. Összességében tehát a vállalatok $\approx 41\%$ -ánál nem, vagy csak nagyjából lefedett az anyagáramlás, amely komoly fejlesztési potenciál, különösen, ha a következő kérdésre adott választ is megvizsgáljuk, miszerint a jelenleg használt informatikai rendszer teljes mértékben csak a válaszadók kevesebb, mint 30%-ánál (28%) biztosítja a teljes körű lefedettséget.

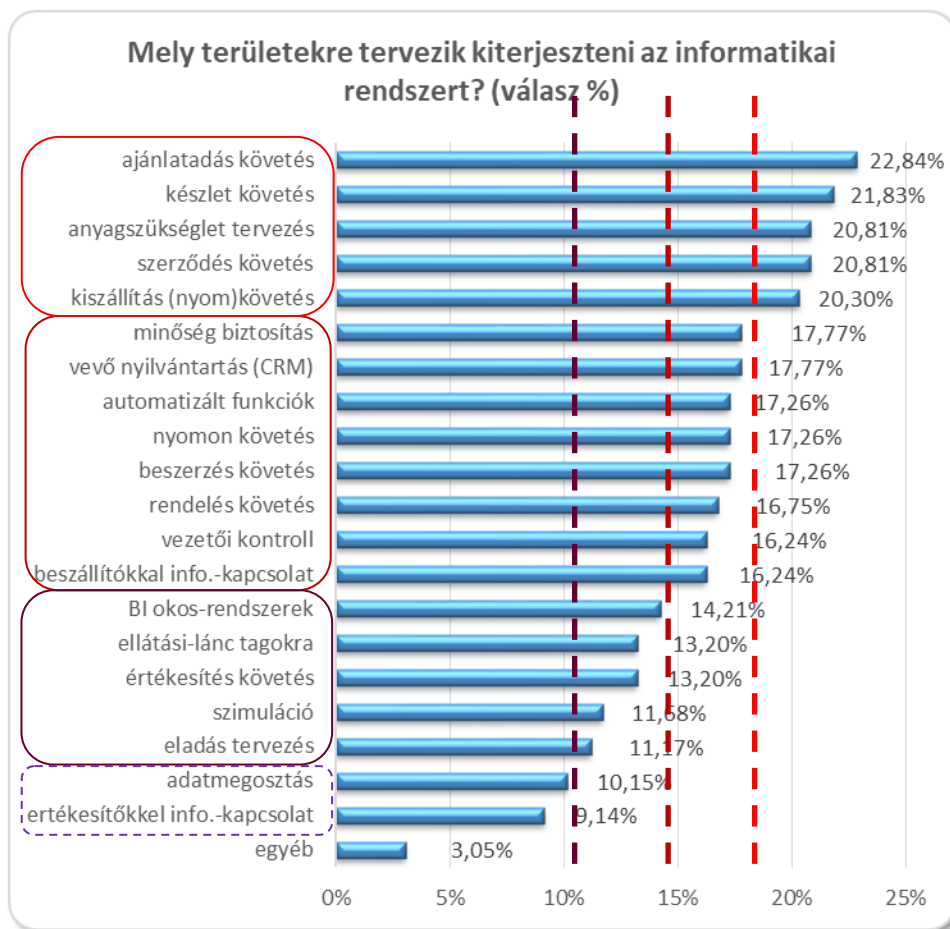


Az integrált információk a megkérdezett cégeknél a nagyon fontos, vagy fontos kategóriákba esik általában. Az anyagi folyamatok teljes körű nyomon követésére a válaszadók nagy százaléka helyez hangsúlyt, azaz a használt rendszerek 28%-nál nagymértékben, 34%-nál jellemzően és 22%-nál nagyjából biztosítja ezt az informatikai rendszer.

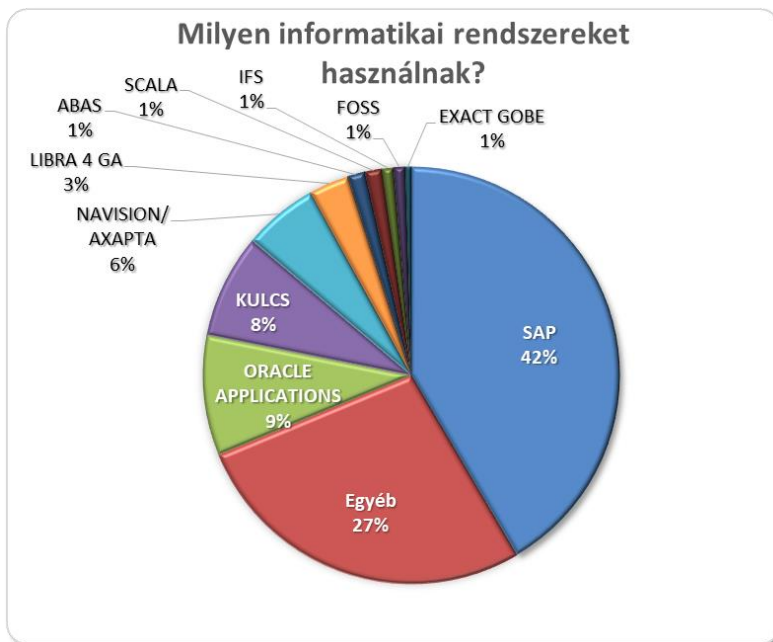
Az Önök szervezeténél ?	egyáltalán nem	kicsit	nagyjából szoros	jellemzően szoros	nagyon nagy mértékben
A folyamatokban <u>mennyire integrált</u> a vállalat-irányítási / számviteli információs rendszer?	4%	10%	19%	31%	36%
Mennyire integráltak benne a logisztikai funkciók?	7%	12%	22%	36%	23%
Az anyagáramlás <u>végig lefedett</u> egységes informatikával?	11%	12%	18%	33%	26%
Mennyire fontosak az <u>integrált információk</u> ?	2%	5%	13%	36%	44%
A jelenlegi informatikai rendszer biztosítja-e az anyagi folyamatok <u>teljes körű nyomon követését</u> ?	6%	10%	22%	34%	28%

Az informatikai rendszer fejlesztésében leginkább a „tranzakcionális” igények dominálnak, azaz az ajánlatok- és a készlet-követésre, az anyagszükséglet tervezésre, a szerződés- és kiszállítás követésre alkalmas informatikai bővítéseket terveznek (a válaszadók 20-23%-a). Jelentős továbbá a minőségbiztosítás, a vevő nyilvántartás, automatizált funkciók, a nyomon követés, a beszerzés- és rendelés-követés, a vezetői kontroll és a beszállítókkal való információs kapcsolat fejlesztésének tervezése és velük kapcsolatos fejlesztések igénye (a válaszadók 16-20%-a szerint). Érdekes, hogy az ellátási láncok hatékonyabb együttműködését segítő fejlesztési igények tervezése jelenleg még kisebb mértékben van jelen, mindössze csak a válaszadók 10-15%-a jelezte ebbéli igényét. (Lásd.: BI rendszerek, ellátásilánc tagokra vonatkozó fejlesztés, értékesítés követés, szimuláció, eladás tervezés)

Legkevésbé jellemzőek (a válaszok kevesebb, mint 10%-a) az értékesítőkkal való információ megosztás, az adatmegosztás és az eladás tervezés funkciók beszerzésére vonatkozó fejlesztési igények. Látható, hogy az ellátásilánc koncepcióhoz szükséges adatmegosztásra irányuló fejlesztések tervezése, jelenleg még csak egy szűk elit jövőképében mutatkoznak (10,15%).



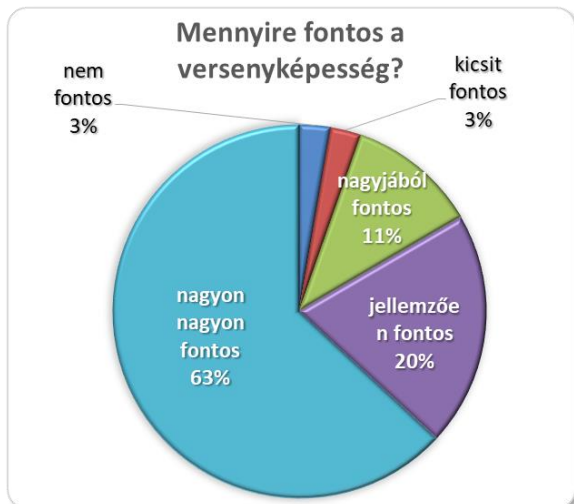
Az informatikai rendszerek közül az SAP használata a legelterjedtebb (42%), az Oracle-t 9% használja, a Kulcsot 8%. Használják még a Librát, Abast, Scalat, az IFS-t és a FOSS-t kis százalékban. Az egyéb kategóriákban olyan programok találhatóak, mint a legnagyobb számban említett saját rendszerek és az 1-2 említést kapott egyéb ismert rendszerek például AS 400, Symbol, szamlazz.hu, J.D. EDWARDS, Octopus, Mini CRM stb. Mindezek alapján értelemszerűen a beszállítóknak az SAP, ORACLE, KULCS; NAVISION, LIBRA, AVAS rendszerekre érdemes felkészülniük, ha adatmigrációs szándékaik vannak.



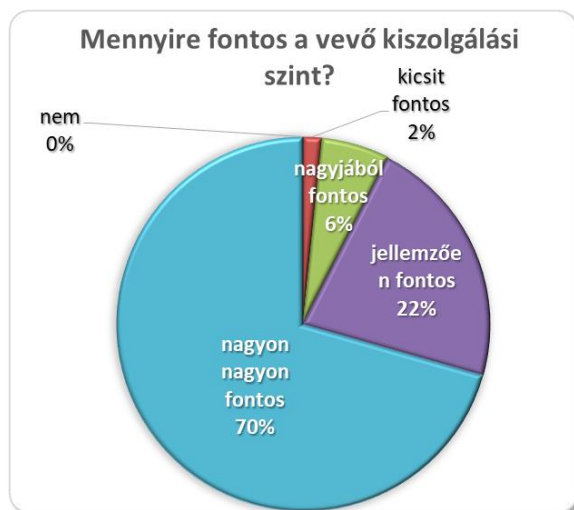
2.3 A logisztika összefüggései a versenyképességgel és az ellátási láncsal

Az elmúlt évtizedekben egyre jobban megfigyelhetjük a logisztika stratégiai jelentőségének növekedését. Ma már egyre több szakember állítja, hogy a logisztikának nem csak stratégiai jelentősége van, hanem a korábbi kiszolgáló szerepéből kitörve, komoly nyereségnyújtó tényezővé vált és ezt nem csak azon keresztül biztosítja, hogy jelentős költségeket emészt fel, hanem olyan értéknövelt szolgáltatások biztosítására is lehetőséget teremt, amelyek extra jövedelmet adhatnak a megszervezőik számára. Mindezek okán jogos kérdésként merül fel, hogy miként látják ezt a hazai vállalkozások, milyen szorosnak ítélik meg a versenyképesség és a logisztika közötti kapcsolatot. A versenyképesség a logisztikával összefüggő tényezőit a vizsgálatban szereplő vállalatok összességében jelentősnek ítélték, kismértékű, vagy egyáltalán nem jellemző válaszokat alig adtak, volt ahol ezek száma nulla volt. A versenyképesség és a logisztika kapcsolatának konkrét összefüggését tekintve a válaszadók 65%-a, a nagyon erős és a jellemzően szoros kapcsolatot jelölte meg, illetve a nagyjából szoros válasz is 23% választotta (ami összesen: 88%). A kérdés fontosságát az is

alátámasztotta, hogy a versenyképesség és annak fenntartási fontosságát a vizsgálatban szereplő vállalatok 83%-nak jellemzően, vagy nagyon-nagyon fontosnak (63%) értékelte.



A legkiemelkedőbb tényező a vevőkiszolgálási szint, amit a válaszadók 70%-a egyöntetűen nagyon nagymértékben tart fontosnak és a válaszadók 96%-a szerint szoros a kapcsolat a logisztikával (lásd: nagyjából, jellemzően és nagyon).



Habár az ellátási lánc komplexebb nézőpontja még nem széles körben ismert és sokan a csak korábbi lényegesen egyszerűbb logisztikai ellátásilánccal azonosítják, mégis fontos kérdés, hogy mennyire látják fontosnak a gyakorlati szakemberek az ellátásilánccok hatékonyságát. Öröndetes, hogy mégis szinte nincs olyan, aki ne látna fontosnak és a válaszadók 89%-a szerint igazán lényeges. Ma már egyetlen vállalat sem engedheti meg magának, hogy ne törődjön az ellátásiláncc mentén, felmerülő tranzakcionális, és/vagy egyre inkább informatikai problémákkal.



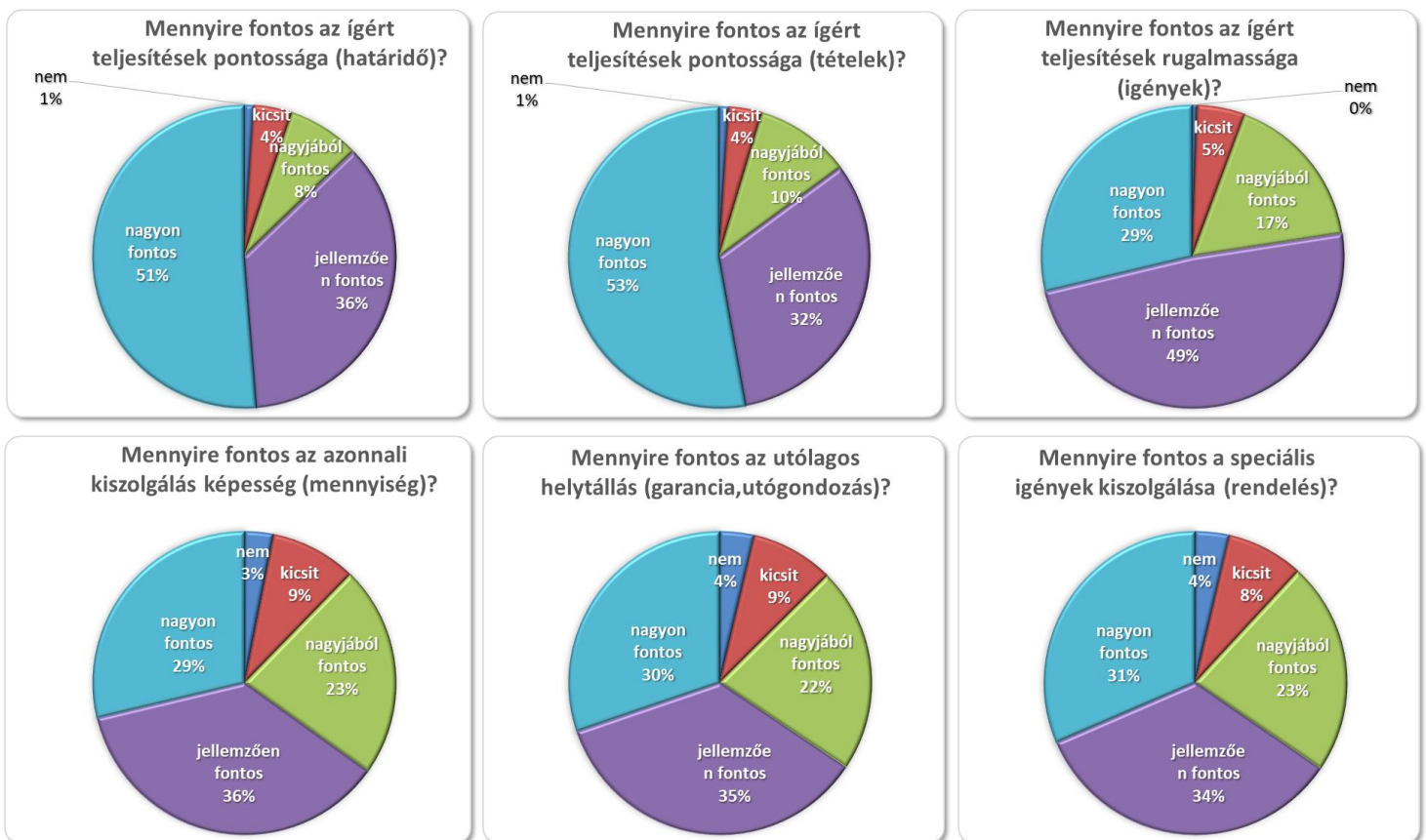
Összességében megállapítható, hogy az ellátási-lánc a fontosságot illetően ma már csaknem olyan előkelő besorolást vívott ki magának, mint a vevőkiszolgálás. A válaszadók 30%-a nagyon együttműködik az ellátási láncával és további 42% is jellemzően együttműködik, ami összesen 72% és csak 23-27% az, aki csak kicsit vagy nagyjából működik együtt.

Az Önök szervezeténél ? Ha van logisztika...	egyáltalán				nagyon nagy mértékben
	nem jellemzően	kicsit	nagyjából	jellemzően	
Ha van logisztika, milyen szoros a kapcsolat a <u>versenyképesség</u> és a <u>logisztika</u> között?	5%	7%	23%	33%	32%
Mennyire fontos a <u>versenyképesség</u> önöknél?	3%	3%	11%	20%	63%
Ha van logisztika, milyen szoros a kapcsolat a <u>vevő kiszolgálási színvonal</u> (szint) és a <u>logisztika</u> között?	2%	2%	14%	39%	43%
Mennyire fontos a <u>vevő kiszolgálási szint</u> önöknél?	0%	2%	6%	22%	70%
Mennyire fontos az ellátási-láncának hatékonysága?	0%	2%	9%	38%	51%
Mennyire <u>működik együtt</u> az ellátási-láncával, szemben azzal, hogy önállóan alkotja a stratégiáját?	1%	4%	23%	42%	30%

A felmérés további részében alaposabban megvizsgáltuk a vevőkiszolgálási színvonal elemeit részleteiben is, hogy vajon ez egy hangzatos megnevezés-e vagy van-e mögötte tényleges szolgáltatási teljesítmény is, hiszen az közvetlen összefüggésben áll a versenyelnyerési

képességgel, sőt a jövedelemtermelő képességekkel is, amire bátran mondhatjuk, hogy stratégiaileg fontos.

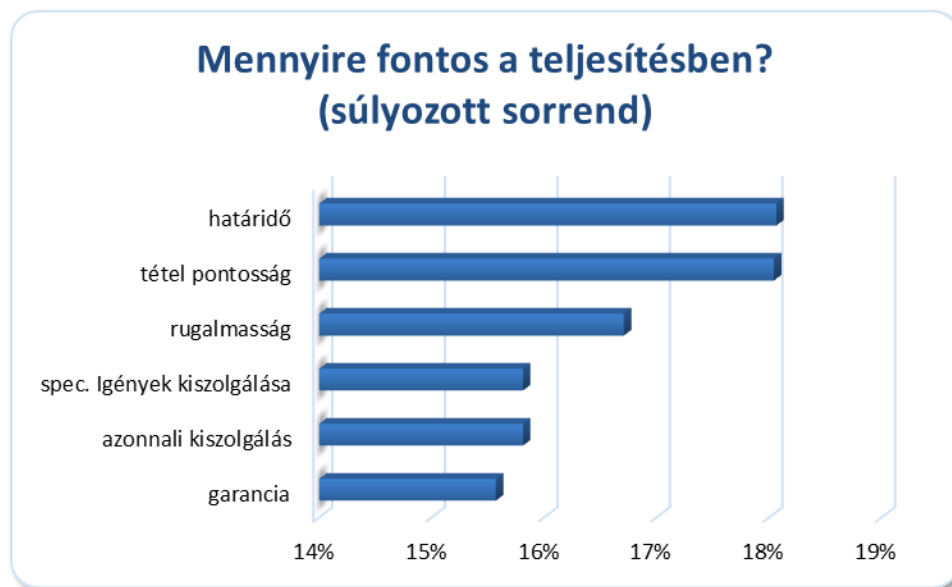
Megvizsgálva a kapott válaszokat, azok leginkább a nagyon és a kritikusan fontos kategóriába estek így érdemes odafigyelni az eltérésekre és az arányokra is. Várhatóan a legnagyobb hangsúly a tételek teljesítésének pontosságára és a határidő betartására esett, ami egy olyan tradicionálisan fontos tényező, mely általában a szerződéseknek és/vagy elfogadási feltételeknek is a része. Érdekes azonban odafigyelni, hogy további fontos tényező a vevői igényeknek való rugalmas megfelelés, amely az előre nem jelzett igény változások teljesítésének a képességén alapszik és pont ez az a tényező, amely tekintetében jelentős eltérések mutatkoznak a szolgáltatások esetében, illetve ez az a tényező, amit jelentősen „forintosítani” is lehetséges. Az ellátási láncok komplexitásának a növekedésével az sem meglepő, hogy a speciális vevői igényeknek való megfelelés összességében ma már a válaszadók 65%-ának kritikusan, vagy igen fontos, így szintén alkalmas arra, hogy elkülönüljünk a versenytársainktól és értéknövelt szolgáltatásokat tudjunk nyújtani.



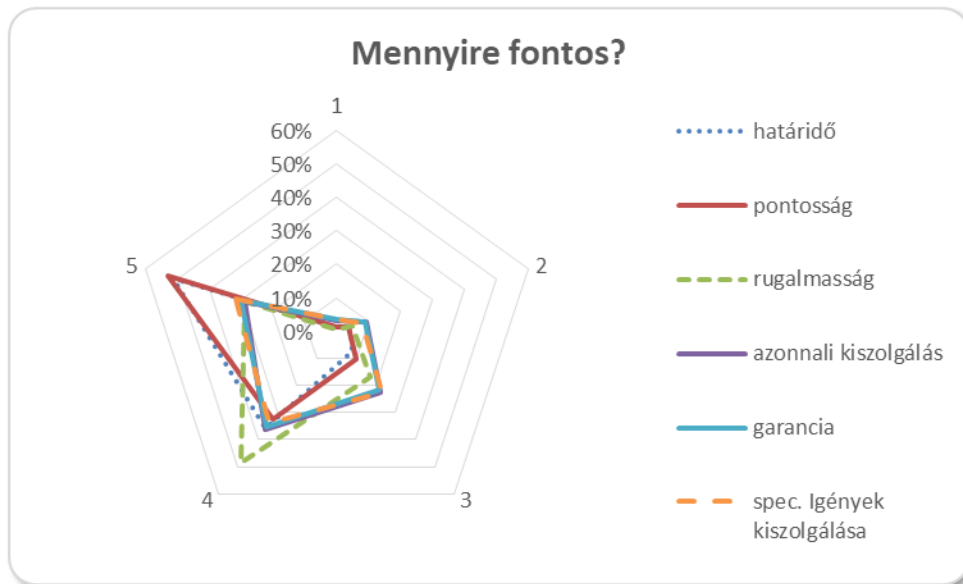
Mint látható, a mennyiség kevésbé fontos, mint a rugalmasság, ami megfeleltethető a korszerű termelési rendszerek igényeinek, mint például a JIT és LEAN elveknek. Ez utóbbi előre jelzi a kisebb mennyiségek, ugyanakkor gyakoribb szállítása és/vagy tárolása iránti igények emelkedését, kiaknázva az újabb városi logisztikai és logisztikai technológiai lehetőségeket.

Az Önök szervezeténél, mennyire <u>fontosak</u> az alábbiak, még azon az áron is, ha többbe kerül?					
	nem annyira	csak átlagosan	átlagosnál fontosabb	igen fontos	kritikusan fontos
Fontos az ígért teljesítések pontossága (határidő)?	1%	4%	8%	36%	51%
Fontos az ígért teljesítések pontossága (tételek)?	1%	4%	10%	32%	53%
Fontos az ígért teljesítések rugalmassága (igények)?	0%	5%	17%	49%	29%
Fontos az azonnali kiszolgálás képesség (mennyiség)?	3%	9%	23%	36%	29%
Fontos az utólagos helytállás (garancia ,utógondozás)?	4%	9%	22%	35%	30%
Fontos a speciális igények kiszolgálása (rendelés)?	4%	8%	23%	34%	31%

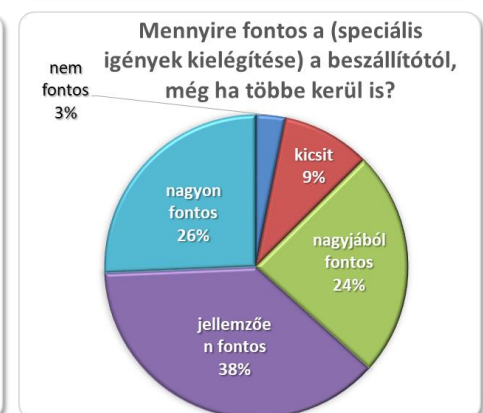
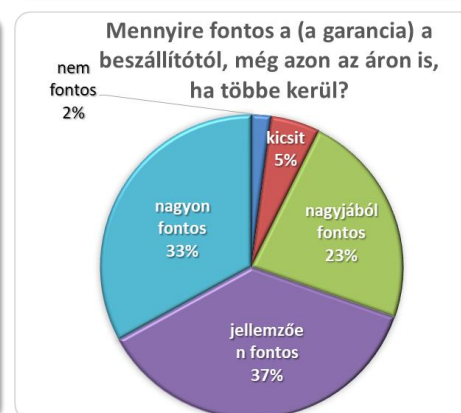
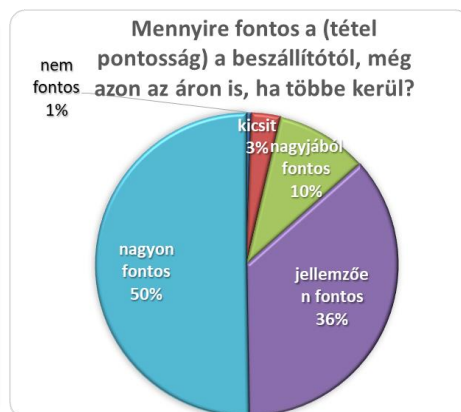
Összehasonlításban kialakítottunk egy súlyozott sorrendet is az egyes tényezők között, ahol a nagyon vagy kritikusan fontos értékelés kapta a legnagyobb súlyt és így visszafelé egyre kevesebbet. A következő ábra a súlyozott sorrend végeredményét mutatja, az alábbiak szerint:



A következő ábrán a válaszok megoszlását is vizsgálhatjuk és láthatjuk, hogy a határidő és a tétel pontosság a legtöbbször érte el a legfontosabb kategóriát ($\approx 50\%$), míg a rugalmasság a második legfontosabb kategóriát érte el ($\approx 50\%$). Az azonnali kiszolgálás és a garanciális tényezők enyhén a harmadik kategória irányában mutatnak összefüggést.



A következő kérdésben, azt vizsgáltuk, hogy mennyire hajlandók a megrendelők áldozni, a fenti tényezők egyikének-másikának a magasabb színvonalára vagy mértékére, azaz ténylegesen mennyire fontos számukra, még azon az áron is, ha ez többbe kerül számukra. Ez a kérdés fontos vízvonal a kiszolgálók számára, hiszen ezek határozzák meg a sikeres stratégia alapjait.

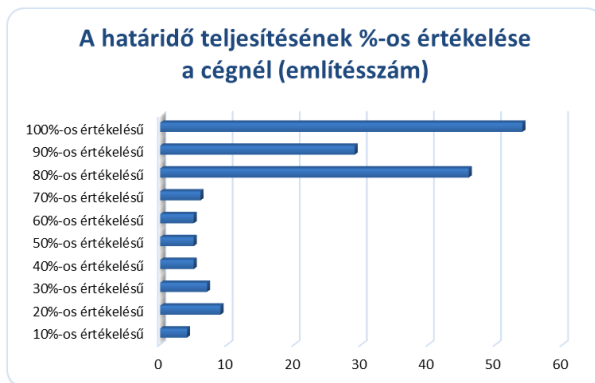
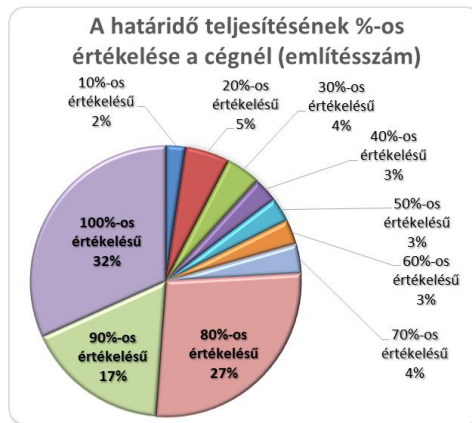
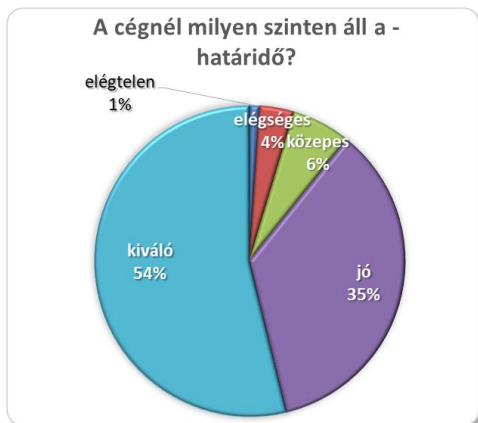


Összevetve az előző kérdés csoporttal, megállapítható hogy a válaszok szinte kopírozzák egymást, vagyis megfontoltan válaszoltak, amikor a fontosságot ítélték meg, és valószínűleg ténylegesen hajlandók arra, hogy áldozzanak arra, amit fontosnak tartanak. Ez jó jel. Mindössze 1-2%-ban van különbség. A garanciális elemek esetében látható, hogy ez kiemelkedő tényező a válaszadóknak, hiszen egy picivel még többet hajlandók áldozni rá, mint amennyire fontos. A súlyozott értékelésben jól látszik, hogy a tétel pontosságra és a garanciális helyállásokra a cégek relatíve hajlandók többet áldozni, tehát a megbízhatóság mindennél fontosabb számukra. (Ez amolyan kitörési pont a szolgáltatók számára.)

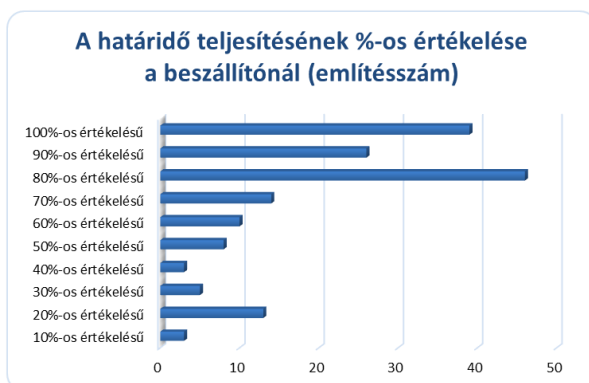
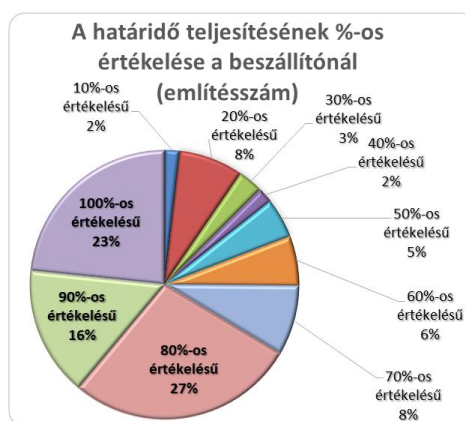
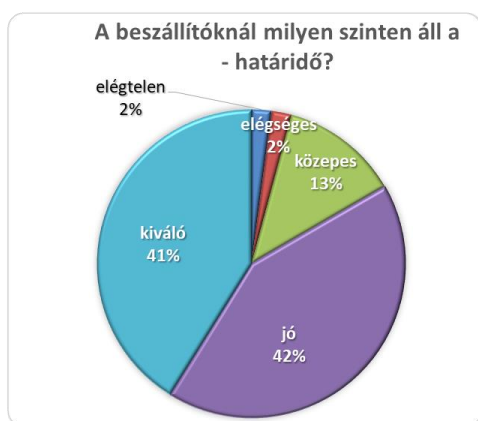


A fenti kérdésekben azt láttuk, hogy mi az elvárás, mindezek után nézzük meg, hogy mi a teljesítmény, vagyis a jelenlegi csatornáknak, egyrészt hogyan teljesít a vizsgált cég, illetve hogyan értékeli a saját beszállítóik teljesítményét a cégek?

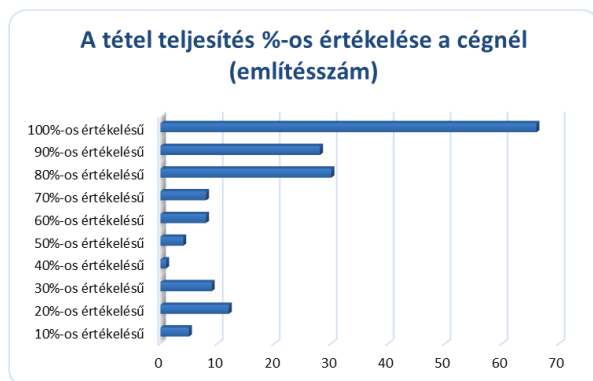
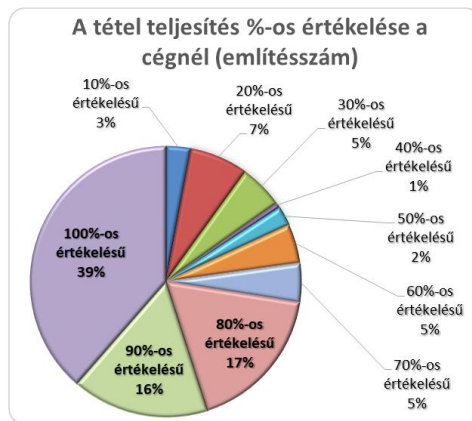
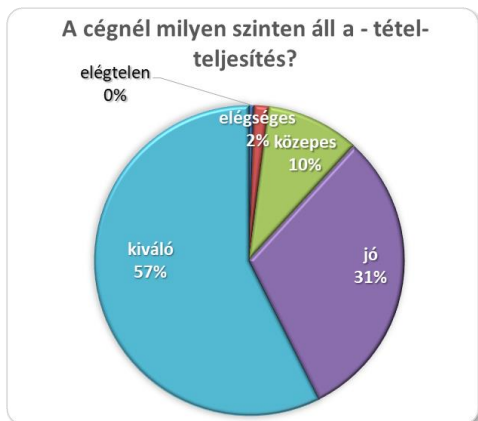
A határidő betartása a megkérdezett vállalatoknál általában kiváló (54%), vagy legalábbis jó (35%) minőségű. A közepes és elégséges szint kismértékben fordul elő, tehát akad olyan cég is, ahol ezzel jelentős problémák merülnek fel, 11%-uk közepesre, vagy ennél gyengébbre értékelte a saját teljesítményét, amit átfordítottunk %-os mérésre is, mert az 5 fokozatú skála sokak számára megtévesztő lehet. (Pl.: Egyesek számára az elégtelen 50% mások már a 60%-ot sem fogadják el). Az „etalonnak” számító 100%-os teljesítményhez hasonlítva kiderült, hogy a határidő kapcsán átlagosan a 70%-osnál gyengébb teljesítményt tekintik közepesnek vagy annál rosszabb teljesítménynek. A %-os értékelés pontos megoszlásának arányait a következő ábrákon figyelhetjük meg.



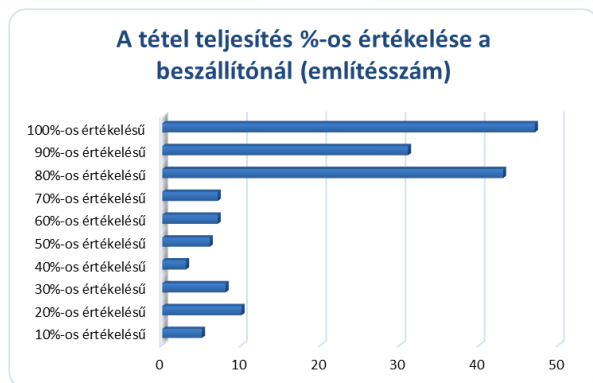
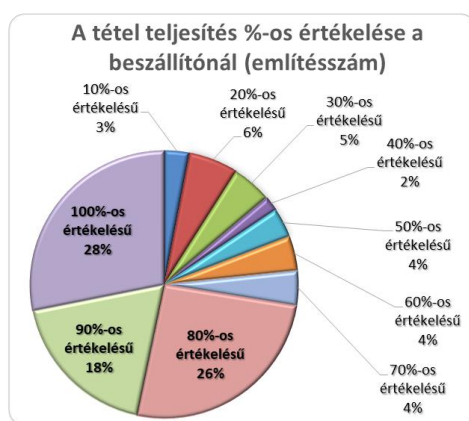
Hasonlítsuk ezt össze a beszállítók értékelésével szintén a határidő tekintetében, ami felfedi a különbséget a nyújtott és a kapott teljesítmények vonatkozásában. Átlag:77,5%, szórás: 25,63%



Látható, hogy kevesebb a kiváló és 100%-os értékelés, több a közepes és annál rosszabb értékelés. Átlag: 73,3%, szórás: 25,54%. A következő tényező a tétel teljesítés:

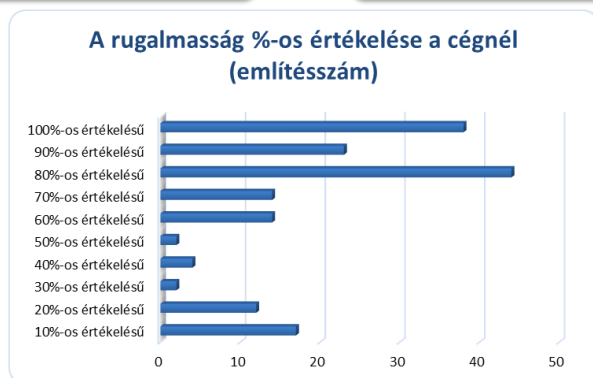
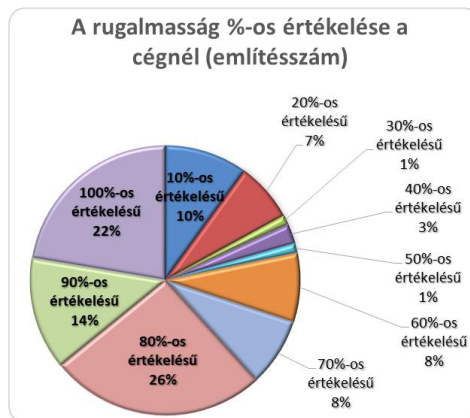


Átlag: 72,2%, szórás: 27,66%. A beszállítói teljesítmények értékelése során a tétel teljesítés minősítése a következő:

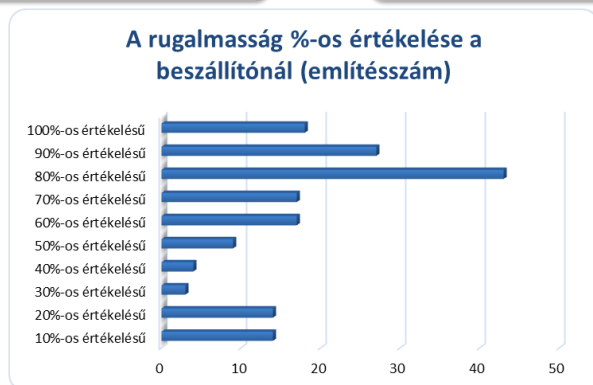
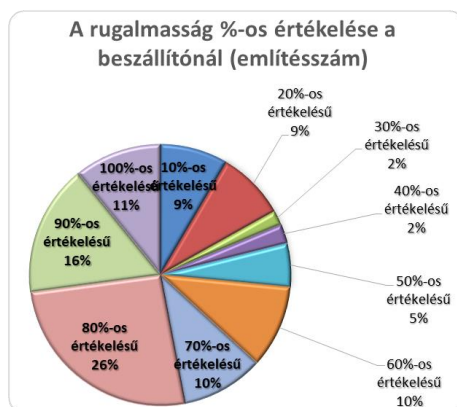
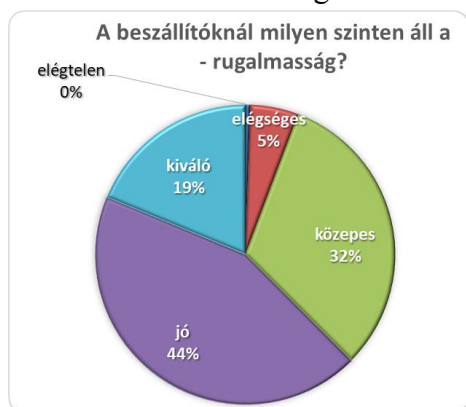


A tétel teljesítés esetében is a kiváló értékelés a kisebb, ami azt mutatja, hogy a beszállítóknak érdemes önkritikát gyakorolniuk és a saját teljesítményüket újragondolni.

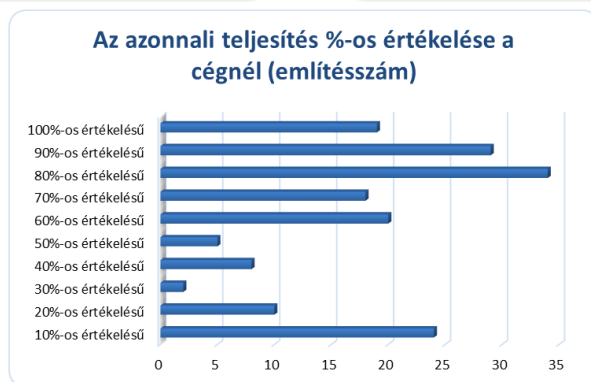
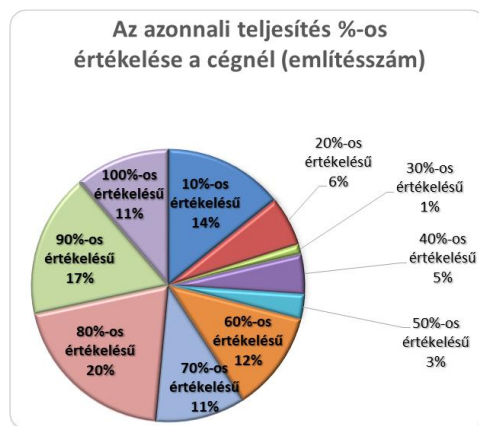
Átlag: 75,1%, szórás: 26,72%.



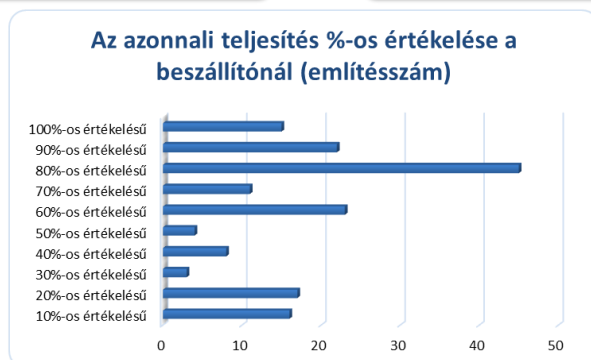
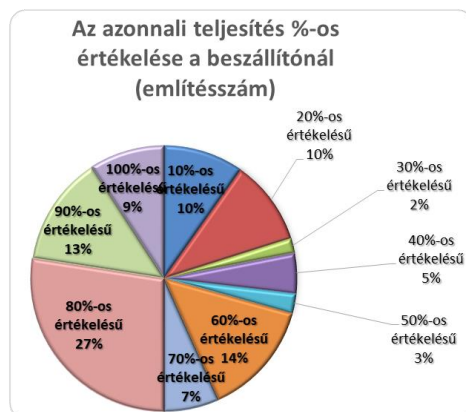
Átlag: 69,1%, szórás: 29,86%. A beszállítói teljesítmények értékelése során a rugalmasság nyújtásának minősítése a megrendelők által a következő:



A rugalmasság esetében jól látszik, hogy mennyivel kevesebb a kiváló és mennyivel több az elégséges, közepesnél rosszabb teljesítmény aránya, ami a % megoszlás esetében még precízebben megfigyelhető. A beszállítóknak ebben sokat kell fejlődni. Átlag: 65,2%, szórás: 28,16%.

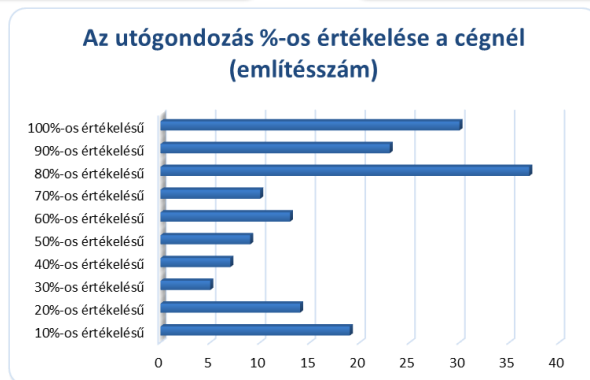
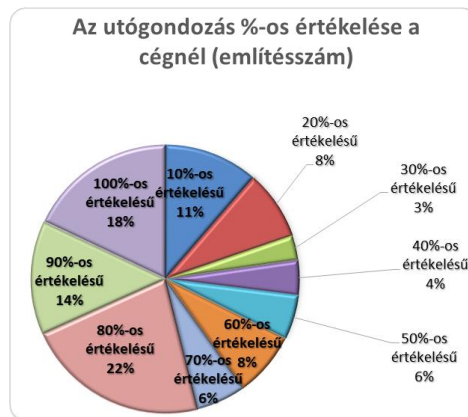
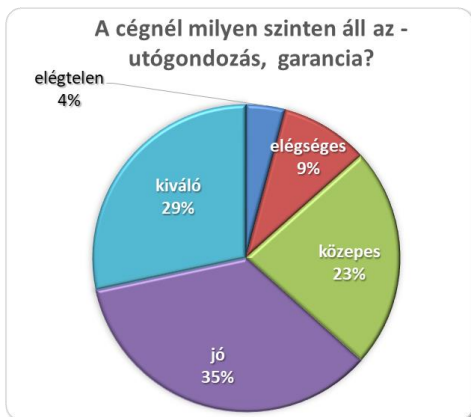


Átlag: 62,2%, szórás: 30,38%. A beszállítói teljesítmények értékelése során az azonnali teljesítés minősítése a következő:

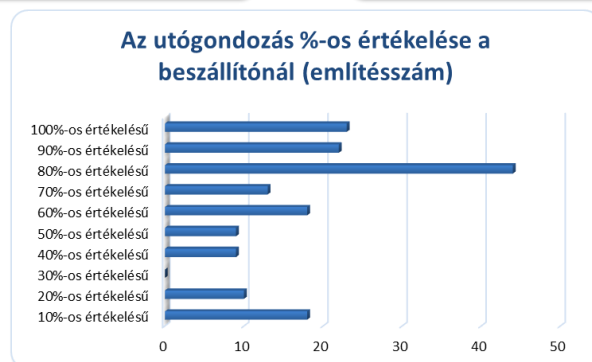
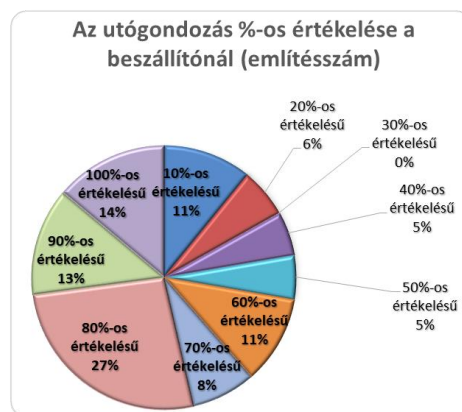
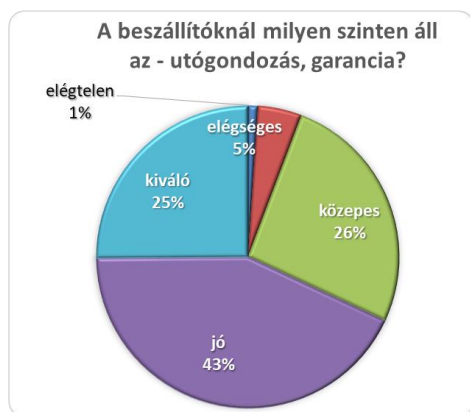


Az azonnali teljesítés esetében bár a verbális értékelésben az eltérés kismértékű, a %-os értékelésben láthatjuk, hogy a saját teljesítményben a szélsőségeket nem jelölték a beszállítók esetében a 90%, 80% és 60%-os értékelés a legjellemzőbb, de magas a 10 és 20% is.

Átlag:61,4%, szórás: 29,38%.

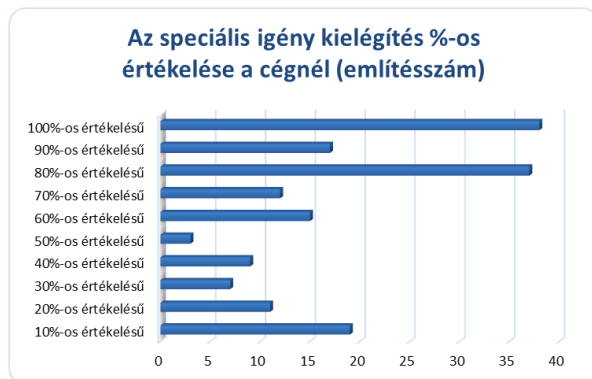
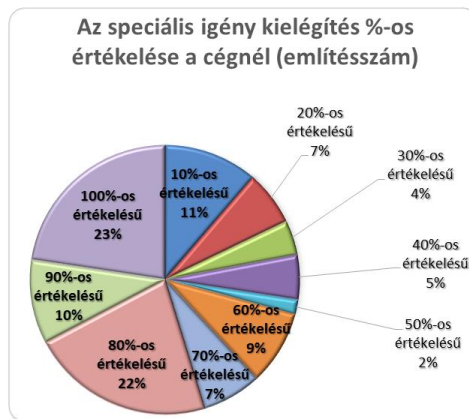


Átlag:62,7%, szórás: 32,04%. A beszállítói teljesítmények értékelése során utógondozás és garancia minősítése a következő:

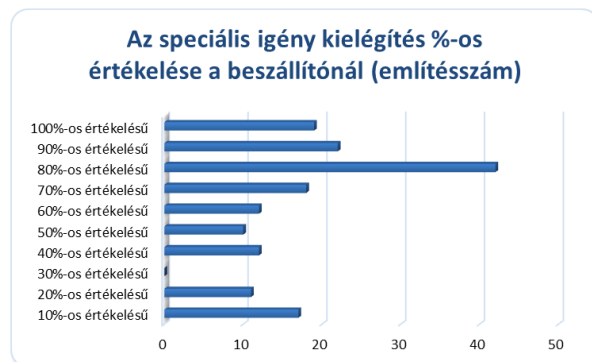
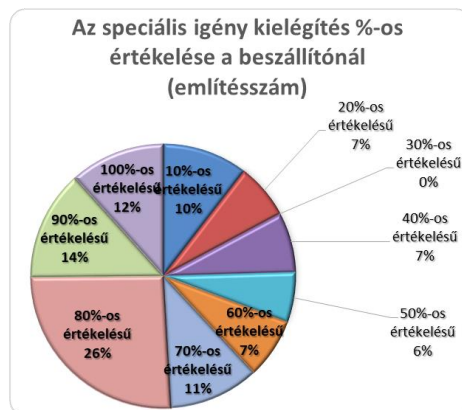


Az utógondozás és garancia esetében érdekes hogy a saját teljesítmények értékelésében nagyobb arányban látunk szélsőségesebb értékítéletet. Itt is megfigyelhető a teljesítmények szóródása, ami a beszállítók számára fejlődési lehetőséget jelent.

Átlag: 64,1%, szórás: 29,61%.



Átlag: 64,7%, szórás: 31,58%. A beszállítói teljesítmények értékelése során a speciális igény kielégítés minősítése a következő:



A speciális igények esetében is a beszállítók értékelése a rosszabb (vagy szigorúbb) főleg a jobb értékelést illetően. A teljesítmények erősen szórtak (talán a legszórtabbak), tehát ezen a téren is sok fejlesztési potenciál adódik a beszállítók számára. Átlag: 62,1%, szórás: 30,14%.

A következő kérdésekben azt vizsgáltuk, hogy a versenyképesség összetevőit, hogyan látják a szervezetek, mennyire látják át logisztikai tevékenységek és logisztikai szemléletmód versenyképességre gyakorolt hatását.

A fenti vizsgálatokat összesítve megállapíthatjuk, hogy a tétel pontosság és a határidő betartása, pontossága a két legfontosabb tulajdonság, amit úgy is kifejezhetünk, hogy képesítő követelmények, vagyis ha ezeknek a feltételeknek nem tudunk megfelelni, akkor létre sem jön az üzlet, vagy a meglévő üzleti kötelék meg fog szakadni. Jól kiolvasható ugyanakkor, hogy a rugalmasság és a speciális igények kielégítésének képessége, valamint a garancia és az azonnali kiszolgálás verseny elnyerő képességek, melyek tekintetében olyan megkülönböztető szolgáltatások nyújthatók, amelyekért a megrendelők hajlandók többet is fizetni, ugyanakkor az igényeik messze nincsenek kielégítve. Megfigyeltük, hogy a válaszadók összességében minden tényezőt fontosnak tartottak, bár strukturálisan mutatkoztak eltérések. Valószínű, hogy a speciális igények kielégítése terén a megrendelők nem rendelkeznek még elég tapasztalattal, arra vonatkozólag, hogy milyen igényeik lehetnek, például információs technológiák, nyomon követés, szállítási lánc körülményeinek (hőmérséklet, páratartalom, szabotázs védelem stb.) nyomon követése, biztonsági opciók, rakodási tárolási tranzakciók egyszerűsítése stb. így ezek relatív fontossága is jelenleg kisebb. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy kevésbé fontos, hiszen az értékelése abszolút értékben magas.

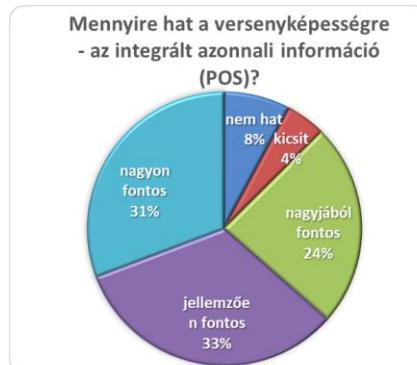
Összességében a vállalatok a saját teljesítményeiket rendszerint jobbnak értékelik, mint ahogyan ők értékelik a saját beszállítóikat, ám az eltérés csekély. A válaszok többsége 80%, vagy afölötti tökéleteshez közeli teljesítést mutat.

Nem meglepő, hogy a vevőkiszolgálás tényezőinek rangsoránál hasonló értékelési sorrendet kaptunk, mint az egyes tényezők egymáshoz viszonyított értékelésénél. Összességében az integrált logisztikai rendszerek fontosságát emelnénk ki, illetve az olyan tényezők fontosságát, melyeket csakis együttműködés révén tudunk magasabb szintre fejleszteni.

A továbbiakban megvizsgáltuk, hogy a szervezetek szerint mely tényezők hatnak leginkább a versenyképességre. Az alábbi tényezők kapcsolatának szorosságát vizsgáltuk meg:

- a logisztikai tevékenységek nem csak kiszolgálják, hanem értéket is teremtenek;
- a teljes anyagáramlási folyamatot felölelő integrált logisztikai információs rendszer;
- a logisztikai tevékenységeket professzionális tudású egységek valósítsák meg;
- a logisztikai tevékenységek (menedzsmentjének) szervezeti szinten történő összevonása;
- a logisztikai tevékenységek a vállalati hierarchiában magasabb szinten jelenjenek meg;
- a logisztikai tevékenységekre sok ajánlat kínálkozik, ami olcsóbb megoldást biztosít;

- a logisztikai tevékenységek a marketinggel azonos szinten, összehangoltan jelenik meg;



A tényezőkre adott válaszokból súlyozott precedencia sorrendet is összeállítottunk.



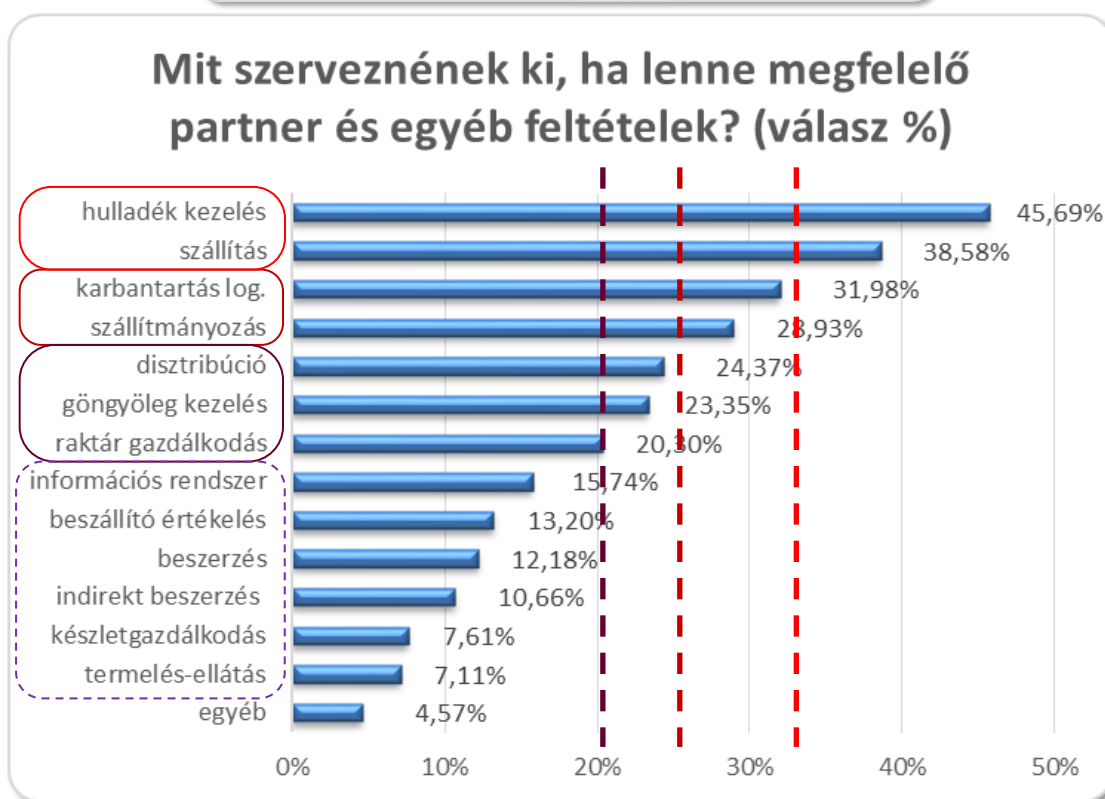
Összességében megvizsgálva a fentieket, látható, hogy a szervezeti vezetők szerint is a logisztika versenyképességre gyakorolt hatásai közül a legfontosabb, hogy a logisztikai tevékenységek nem csak kiszolgálják, hanem értéket is teremtenek és a teljes anyagáramlási folyamatot felölelő integrált logisztikai információs rendszer kiépülésében döntő szerepet vállalnak. A vállalatvezetők, abban is egyetértenek, hogy a professzionális tudásnak is jelentős szerepe van és a logisztika jelentősen hatékonyabb, ha a logisztikai tevékenységek irányítása és menedzsmentje szervezeti szinten összehangolásra kerül. Ez az eredmény öröndetes, mert összecseng a logisztikai szakemberek által sokat hangsúlyozott úgynevezett „folyamat és rendszer szemlélet” elveivel és hatékonyságnövelő képességével.

A megkérdezett vállalatvezetők és szervezeti szakemberek véleménye szerint a logisztika szervezeti hierarchiában betöltött szerepe mindebben kisebb jelentőségű, bár az érdekérvényesítő képességgel valószínűleg mégis szoros kapcsolatban van. Illetve, sok ajánlattevő ajánlatai és a legolcsóbb ajánlatok kevésbé bizonyultak fontosnak, mert sokan már felismerték, hogy nem a legolcsóbb ajánlatok biztosítják a legjövödelmezőbb megoldásokat. Öröndetes, hogy a gyakorlati szakemberek is alátámasztják ezt a koncepciót és ez már a gyakorlatban is kimutathatóvá vált.

Érdekes viszont, hogy a gyakorlat még láthatóan kevésbé ismerte fel a logisztika és a marketing összhangjának (összehangolásának) fontosságát, amely a jövőben elvezet a magasabb szintű ellátásilánc koncepció alkalmazásához. Jelenleg a legkevésbé ható tényezőnek jelölték meg a válaszadók, szemben a korszerű szakirodalmi adatokkal.

A következő kérdésünkben azt vizsgáltuk meg, hogy a logisztikai tevékenységek közül melyekben érdekeltek a megkérdezett szervezetek? A kiszervezést vizsgáló kérdésnél több válasz megjelölése is lehetséges volt, így halmozva értékeltük ki a kapott válaszokat.

A legtöbb vállalat a hulladék kezelését szervezné ki (45,69%), ezt követi a szállítás (40,61%) és a karbantartás (32,49%). A beszerzés és az ahhoz kapcsolódó készletgazdálkodást, valamint a termelés-ellátást szeretnék a megkérdezettek legkevésbé kiszervezni, hiszen ezek szorosabban kötődnek a vállalati folyamatokhoz, mint az első helyen lévő tevékenységek.



A vizsgálat során tanulságos eredmény keletkezett, mely szerint a legtöbben kiszerveznék a hulladékkezeléssel kapcsolatos tevékenységeket, mely összevág a zöld-logisztika elveivel. További kiszervezési lehetőség a karbantartás, a klasszikus szállítmányozás, a göngyöleg kezelés és a raktár gazdálkodás is, melyek a logisztikai rendszer integráns részét képezik. A válaszadók 15%-ánál már megjelent az információs rendszerek kiszervezési igénye is, mely az együttműködés új szintjeit teszi lehetővé.

A logisztikai rendszerekkel kapcsolatos következő kérdéscsoportunkban, azt vizsgáltuk, hogy milyen változásokra célszerű felkészülni a szervezeti vezetők véleménye szerint?



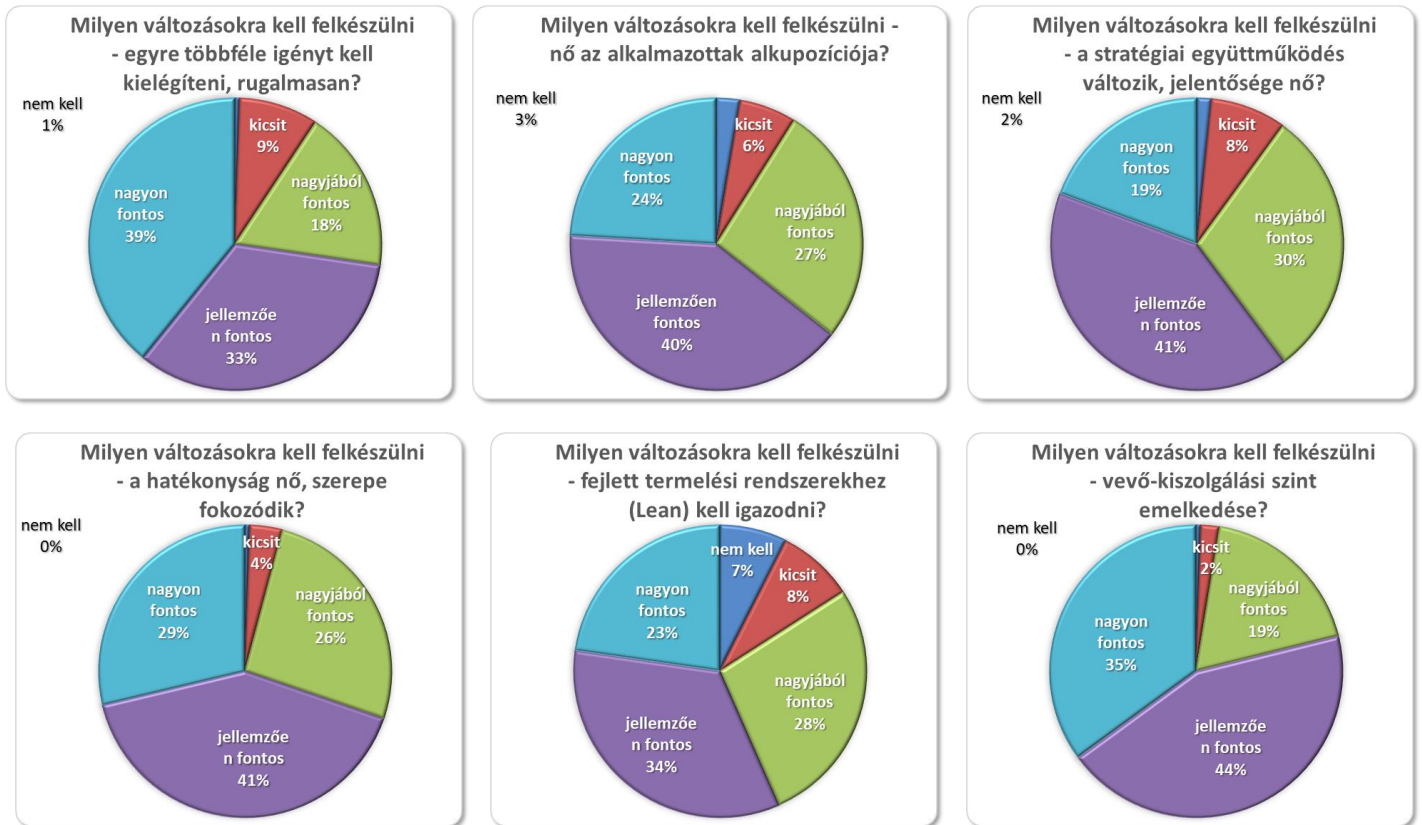
A jövőbeli várakozásokban a vevőkiszolgálási szint növekedése, az igények rugalmas kielégítése és a hatékonyság szerepe áll az első három helyen és hasonlóan sok jelölést kapott az ügyfelek digitális beavatkozási és információs igények, az automatizált intelligens megoldások (BI-rendszerek) valamint az ügyfél igények jelentős módosulása.

Az említések középmezőnyének elején szerepelnek a stratégiai együttműködés és LEAN rendszerek, inverz logisztikai igények helyezkednek el, egybeesve a szakértők jelzéseivel. A válaszadók véleménye szerint az alábbi tényezők viszont nem egyeznek a szakértők véleményével és szerintük kevésbé várhatók. Véltetően ezen a téren hamarosan jelentős felismerések várhatók és változni fog a megítélés.

- az ellátásiánc hatékonyságának fontossága még a termékek versenyképességénél is egyre lényegesebb tényező kezd lenni, vagy legalábbis a versenyképesség önmagában kevés lesz;

- a komplex-szolgáltatásokkal elérhető nagyobb árrés valószínűsíthető, azonban ezt csak azok a cégek tudják, akik meg is tudják szervezni azt;
- a szimulációs modellezés és az üzleti intelligencia rendszerek használata nem csak a logisztikában, de minden egyéb területen is növekvő mértékű használatra számíthat.

A kapott válaszokat összehasonlítva csak a legkiugróbb, (legnagyobb fontosságot kapott) válaszok megoszlását ismertetjük az alábbiak szerint:

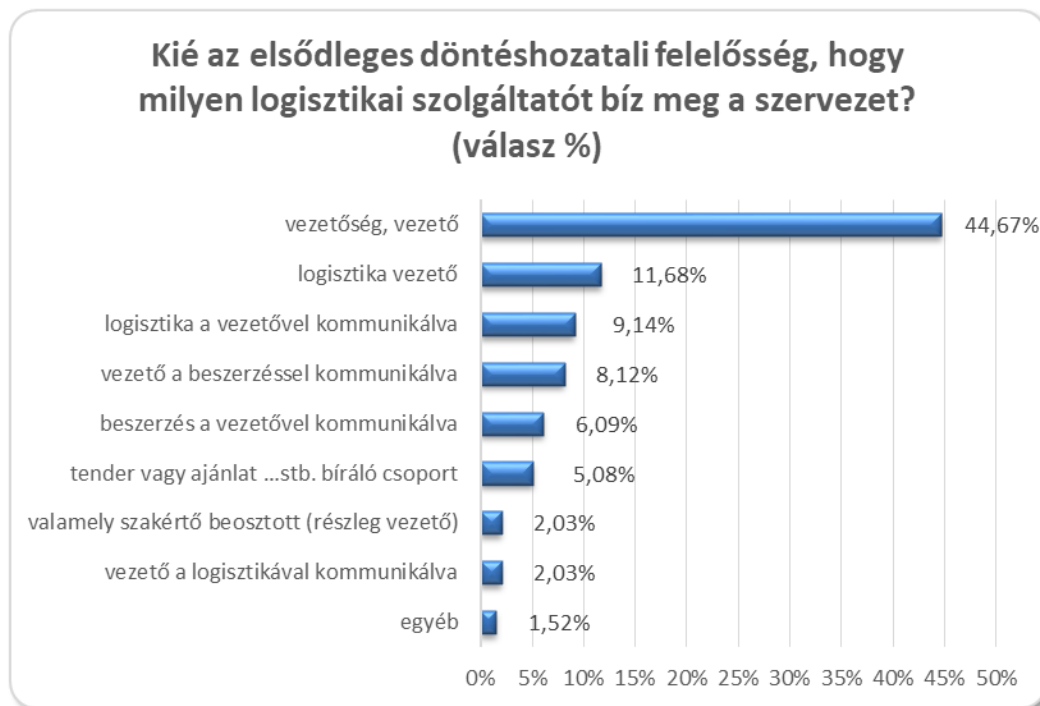


2.4 Logisztikai szolgáltatók kiválasztása

2.4.1 kiválasztási döntés körülményei

A következő szakaszban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az egyes szervezetek milyen módon választják ki a logisztikai beszállítóikat, milyen tényezők fontosak számukra. Első kérdésünk arra vonatkozott, hogy a logisztikai szolgáltatók kiválasztása során kik és milyen mértékben a döntéshozók, a szervezeti hierarchia mely szintjén jellemző az ilyen típusú döntéshozás. Általában a vezetők, illetve a vezetőség rendelkezik döntéshozatali felelősséggel a vállalatok csaknem felénél (44,67%). Lényegesen kevesebb esetben a logisztikai vezető a

kizárólagos felelősség (11,68%), vagy legalábbis a vezetővel kommunikálva születik meg a döntés (9,14%).



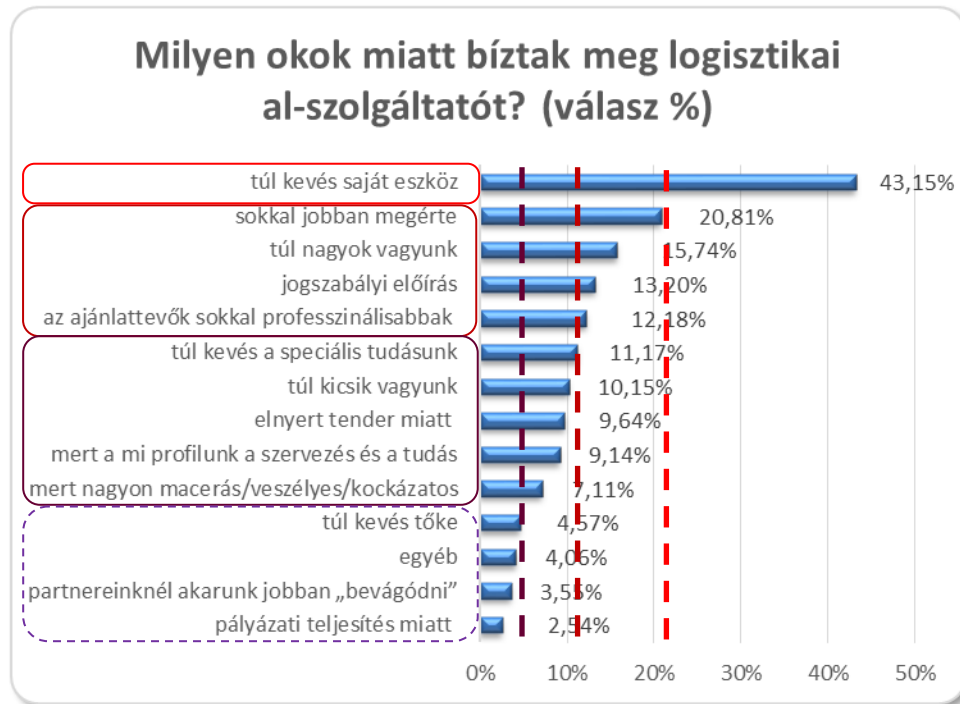
Nem meglepő, hogy a válaszok egy másik részében a vezető és a beszerző, illetve a beszerző és a vezető kommunikációjában születik meg a döntés figyelembe véve az elsődlegességet (együtt 14,21%). Az esetek mintegy 5,08%-ában tender és bíráló team alapján születik döntés. A szakértői csoport döntése kevésbé jellemző (2%).

A következő izgalmas kérdés, hogy a logisztikai al-szolgáltató alkalmazása háttérében milyen okok vannak. Nagy általánosságban kijelenthető, hogy a döntés mögött a költséghatékonyság valamilyen verziója áll, pl.: túl kevés a saját eszköz és/vagy nem tervezik annak beszerzését, esetleg jobban megéri kiszervezni a feladatot, mert azt a külső szolgáltató olcsóbban látja el, vagy nincs rá kapacitás, mert túl nagy, vagy túl kicsi a cég, esetleg vagy valamilyen jogszabályi előírást kell betartani. Ideális esetben a szolgáltatás nyújtónak komparatív előnye van, vagy olyan tudása van, amellyel az adott cég nem rendelkezik, vagy olyan sokkal professzionálisabb eszközparkja van, amely megszerzése nem lenne kifizetendő. Összességében tehát bonyolult problémával állunk szemben, melyre többféle megoldás létezhet.

A válaszokból kitűnik, hogy a legtöbb esetben 43,15%-ban a fő érv az alvállalkozó bevonására a túl kevés saját eszköz. A saját eszköz létesítés túlságosan tőkeigényes és megtérülési kérdéseket vet fel, valamint a saját eszközök beruházásának kapacitása nem

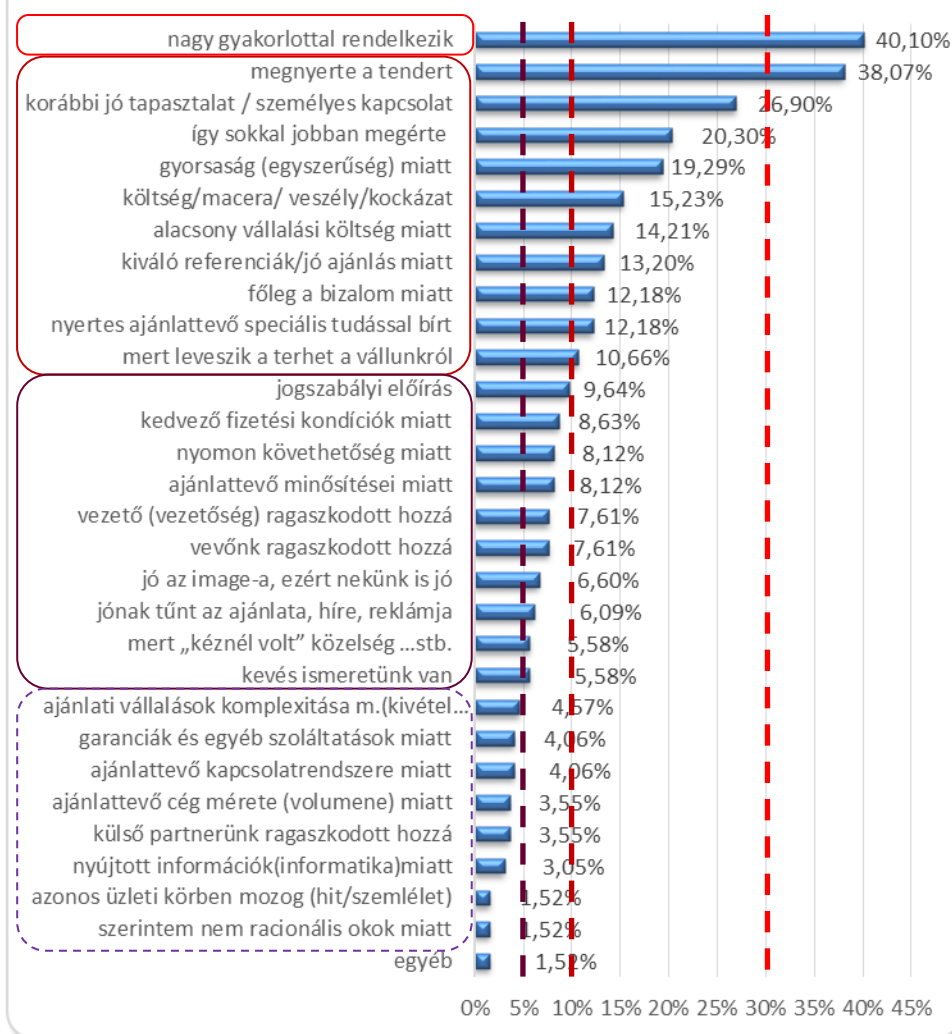
feltétlenül biztosított. A következő kategóriában (a válaszadók 10-20%-a) a sokkal jobban megéri, a túl nagyok vagyunk, a jogszabályi előírás és az ajánlattevők sokkal professzionálisabbak válaszokat kaptuk.

Kevésbé volt viszont jellemző a túl kevés a tőke, a pályázati teljesítés és a partnereink miatti indok a megvizsgált vállalatok körében.



Vizsgálatra került továbbá az a kérdés is, hogy miért pont azt a logisztikai szolgáltatót bízták meg, amelyiket választották? Ezen kérdés esetében is több válasz megjelölésére volt lehetőség. A legtöbb válasz a nagy gyakorlati tudásra helyeződött, valamint a tender nyertese az adott vállalat lett. Kirajzolódtak azonban a korábbi tapasztalat, az alacsonyabb költségűre való törekvések, a gyorsaság, az egyszerűbb megoldás, a kockázat kerülés, a referencia, a bizalom, valamint az esetleges speciális tudás is. A jogszabályi előírás és egyéb kööttségek a közép mezőnyben végeztek és egyéb „kényelmességek” is. A legkevésbé jellemzőek voltak az ajánlattevő kapcsolatrendszere, mérete, volumene, külső partner ragaszkodása, azonos hit/szemléletmód, mint érvek. Szembeötlő, hogy a garanciák és egyéb szolgáltatások, valamint a nyújtott információk is hátrul végeztek, aminek két oka is lehet, 1. vagy nem igényelnek ilyeneket a megrendelők, 2. a szolgáltatók sem nyújtanak értékes megoldásokat a megrendelők számára. Valószínű, hogy mindkét állítás igaz.

Milyen okok miatt bízták meg pont azt a szolgáltatót? (válasz %)

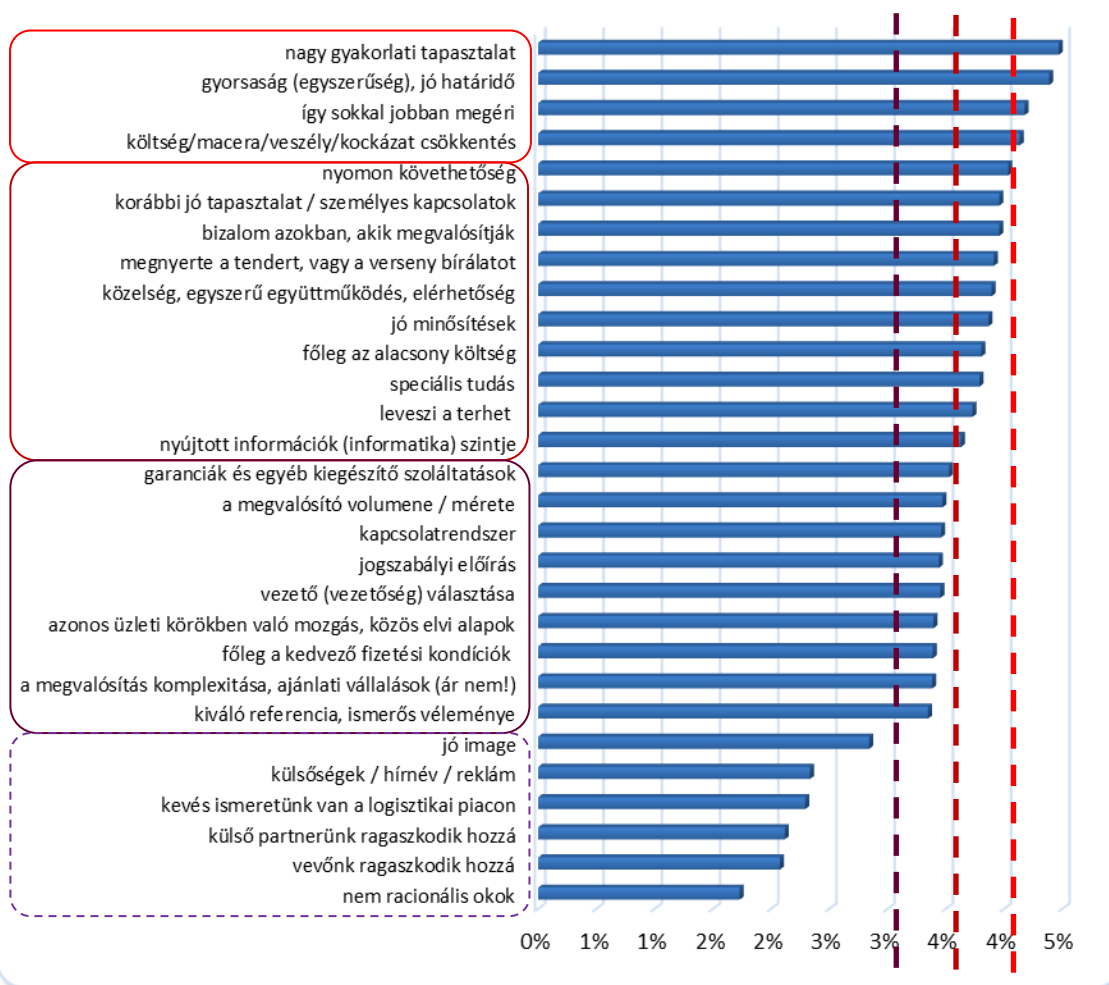


A következő kérdésekben megkérdeztük a válaszadókat, hogy a fenti és egyéb racionálisnak tűnő tényezők, egyenként mennyire voltak fontosak a számukra 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 5 a nagyon fontos dimenziót jelölte. Mindezek alapján a fenti tényezőkre vonatkozóan egy súlyozott sorrendet is tudunk állítani, mely azt is mutatja, hogy az egyes tényezők hányszor kaptak magas illetve alacsony értékelést és ezeket is figyelembe véve hogyan módosul a súlyozott sorrend. Összesítve olyan tulajdonságok szerepelnek nagy hangsúllyal, mint: nagy gyakorlati tapasztalat, gyorsaság, gazdasági megtérülés, költség és kockázat csökkentés, nyomon követhetőség, jó személyes tapasztalatok.

A legkevésbé fontos tulajdonságok: a nem racionális okok, vevő vagy külső partner ragaszkodása, kevés ismeret a logisztikai piacon, reklám vagy a jó image.

Ezek eredménye a következő:

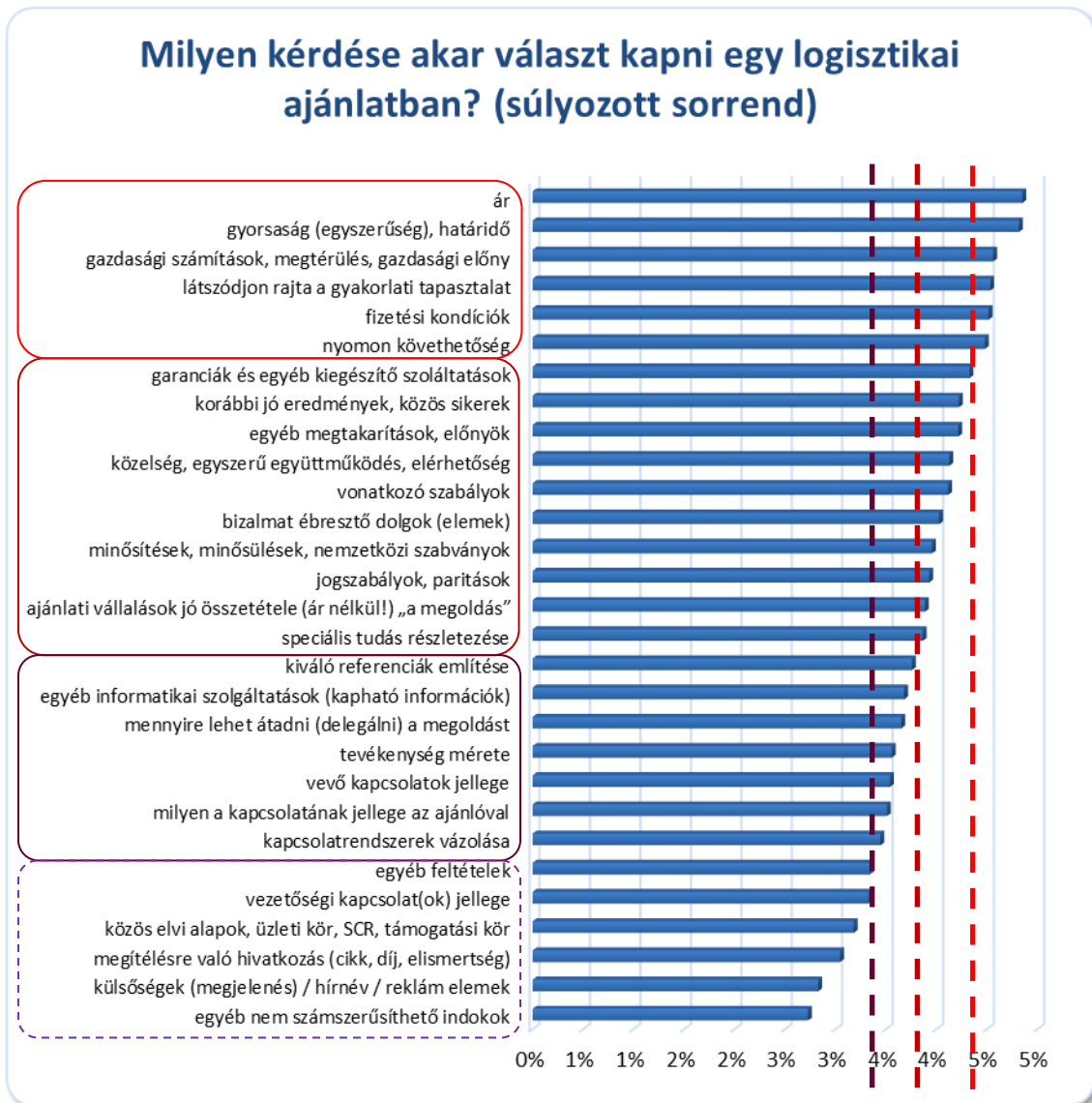
Mennyire voltak fontosak az okok, hogy kit/hogyan bíztak meg? (súlyozott sorrend)



A kapott eredményekben érdekes, hogy a jó image, a hírnév, a reklám és a nem önálló döntés, a referencia milyen kevés pontszámot kapott és mennyire nem befolyásolja a döntéseket. Örvedetes, hogy a nyomon követhetőség és a bizalom, a jó minősítések és a speciális tudások a felső kategóriában helyezkedik el, melyek között a földrajzi pozíciót is megtaláljuk, mint sajátos logisztikai tényezőt.

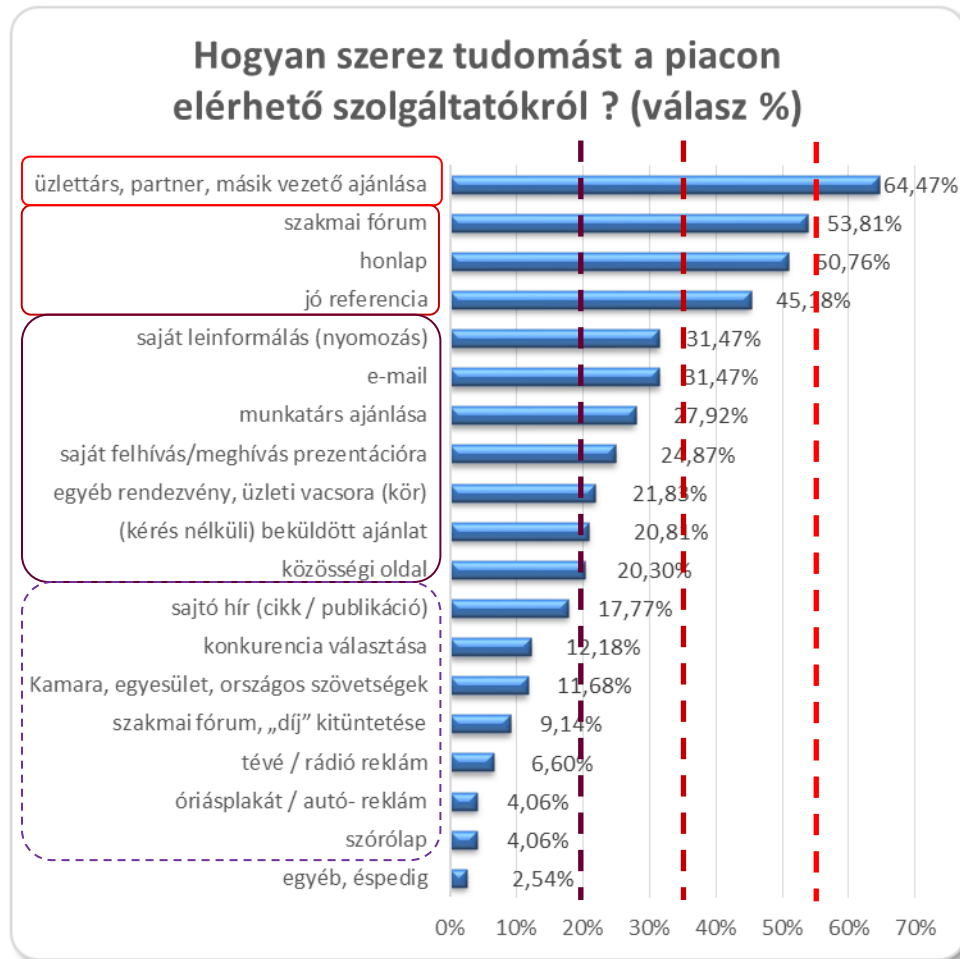
A soron következő hasonlóan komplex kérdés arra vonatkozott, hogy egy logisztikai árajánlat elbírálásánál mely szempontok a legfontosabbak, amikor elbírálásra kerülnek. Első helyen nem meglepő módon az ár szerepel, míg mögötte szorosan a második helyen a gyorsaság és a gazdasági számítások. Fontos továbbá a megtérülés, hogy látszódjon rajta a gyakorlati tapasztalat, a nyújtott fizetési kondíciók és a nyomon követhetőség.

A legkevésbé fontos az egyéb, nem számszerűsíthető indokok voltak, a hírnév az önreklám, a megítélésre vonatkozó hivatkozások használata, a közös elvi alapok és a vezetőségi kapcsolatok.



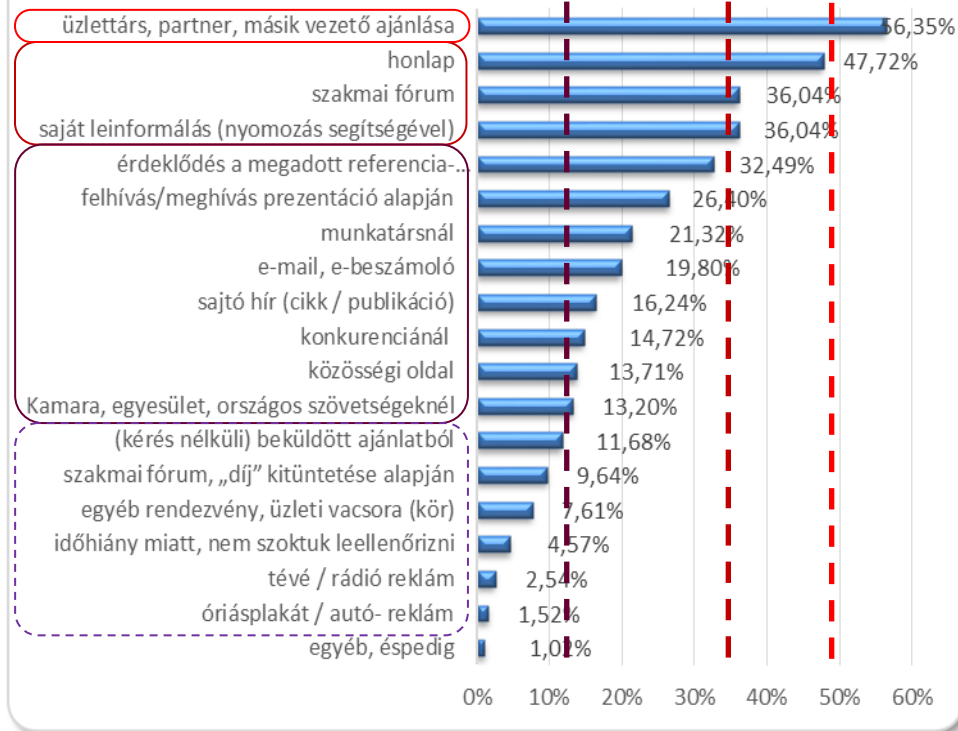
A következő kérdéscsoportban azt vizsgáltuk, hogy a szervezetek honnan értesülnek a lehetséges ajánlattevőkről illetve ajánlatokról, milyen kommunikációs csatornákat használnak a gyakorlatban? Beigazolódott az előfeltevésünk, hogy a legfőbb információforrás a piacon elérhető szolgáltatókról az üzlettársak, partnerek köre (67,47%), a különböző szakmai fórumok (53%), az elérhető honlapok (50%) és a jó referenciák (45,18%). Előfordulhat saját leinformálás (31,47%), e-mail (31,47%) útján való tájékozódás és egy munkatárs (27,97%) ajánlása is. Kissé meglepő volt, hogy a saját felhívások (24,87%) és a kérés nélkül beküldött ajánlatok, levelek (20,3%) alig értek el több szavazatot, mint 20%.

Legkevésbé volt jellemző a szórólapok igénybevétele (4,06%), óriásplakátokról való tájékozódás (4,06%), tévés vagy rádiós reklámok (6,6%), illetve a szakmai fórumokon kitüntetett díjazottak (9,14%) megkeresése. Ez, bár nem meglepő, azért furcsa, mert a szervezetek rengeteg pénzt dobnak ki az ablakon ilyen hagyományos promóciós célokra, annak ellenére, hogy sok szakértő szerint a hagyományos marketing korszaka lejárt.



A pontosság kedvéért külön megkérdezésre került a szállító, fuvarozó cégek esetén is, hogy mely forrásokból történik a referenciák ellenőrzése, az értesülés az egyes cégekről? A beszállító cégekhez nagyon hasonló válaszok születtek, az értesülés nagy része ugyan azokon a csatornákon folyik és egyértelműen az üzlettárs, vagy partner ajánlása a legfontosabb, illetve a honlap feljött a második helyre és szakmai fórumok információi a harmadik helyen. Érdeemes a marketing tevékenységeket ezekre a csatornákra áthelyezni. Fontos a saját leinformálás, az érdeklődés megadott referenciaszemélynél, vagy prezentáció segítségével történik a referenciák ellenőrzése. Legkevésbé jellemző itt is a reklámok, óriásplakátok információi esetleg egy üzleti vacsorán való részvétellel.

Hogyan szerez tudomást a szállítmányozó/szállító cég referenciáiról? (válasz %)



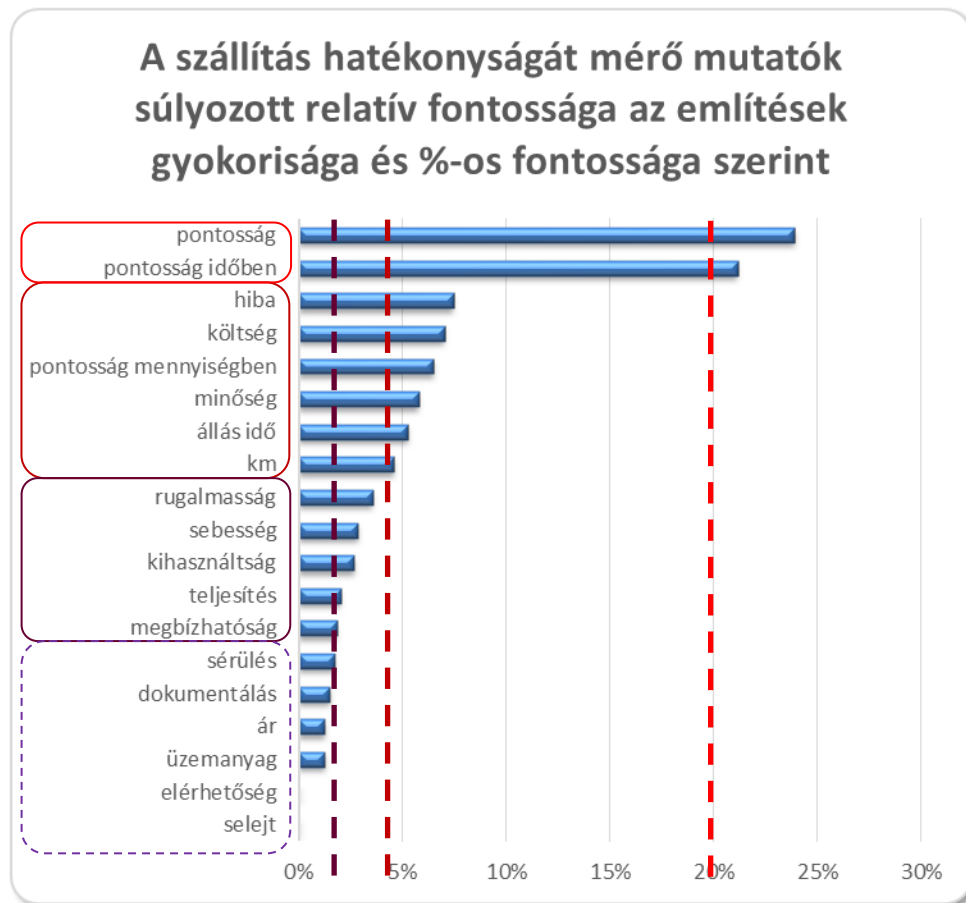
Saját bevallásuk szerint, érdekességként az is előfordul néhány vállalat esetében, hogy egyáltalán nem ellenőrzi (4,57%) a partnereit. Megkérdeztük a válaszadókat, hogy készül-e szisztematikus értékelés a szállítások (logisztika) hatékonyságáról, és ha igen akkor hogyan? Ezeket a kérdéseket látjuk a következő fejezetben.

2.4.2 Az értékelési rendszer

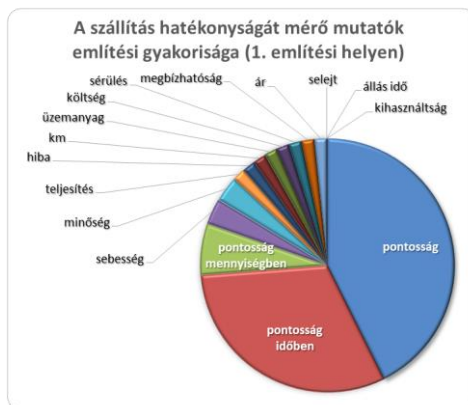
A vizsgálat tanúsága szerint a vállalatoknak mindössze csak a 43%-a készít szisztematikus értékelést a szállítás hatékonyságáról, ami egy kissé meglepő!



A következőkben arra kértük őket, hogy a három legfontosabb szempontot jelöljék meg, amivel mérik a hatékonyságot. Ezek közül kiemelkedő helyen végzett a pontosság és az időbeli pontosság mérése, mely tényezőket az említések sorrendjében és számában súlyozva állítottunk sorrendbe. További fontos tényező lett a költség, a hibák száma, a mennyiségi pontosság, a minőségi pontosság, az állásidő és a km. Volt olyan vállalat, akiknek fontos volt a dokumentáció, az ár, az üzemanyag, vagy a selejtnek minősülő szállítás is.



A részletező ábrákon megfigyelhető, hogy az 1., 2., és 3. helyen hogyan oszlanak meg ez említések. Bizonyos mutatókat a szervezetek hajlamosak tipikusan 2. vagy harmadik ranghelyen említeni és kezelni. Ezek a következők:



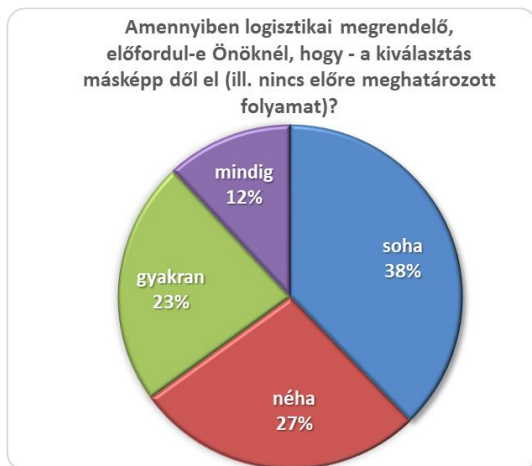
Annak megvizsgálására, hogy „készül-e szisztematikus értékelés a logisztikai szállítás hatékonyságáról” kérdésre nagy számban „nem”-mel válaszoltak a szervezetek. Vizsgáltuk, miért nem készítenek értékelést, amire a következő válaszokat kaptuk. (Emlékeztetőül a megkérdezettek 57%-a nem alkalmaz beszállítói értékelési módszert.) A válaszok valóságának érdekében zárt kérdés keretében vizsgáltuk az okokat, így nagyobb valószínűséggel mondták meg az igazi okokat. Kissé meglepő módon a leggyakoribb kifogás 17,2%-ban a nem szoktunk (nincs a szervezeti kultúrában), 15,7% a szakemberek hiányát jelölte meg és 15,5%-nak pedig nincs elég ideje az értékelési módszer alkalmazására. Tanulságos, hogy a nincs módszertan (14,3%), a nem tartjuk szükségesnek (13,8%), a nincs rá pénz (12,1%) és a több vele a probléma, mint a haszon (11,4%) szintén elég magas arány %-ot szereztek az összes válaszból. Mindezeket értékelve kimondhatjuk, hogy nagy szerepe lehet az edukációnak és a szolgáltatások között is, fel lehet ajánlani a módszertant a megrendelők számára és az együttműködés elmélyítésére.



Azt is megvizsgáltuk, hogy az esetleges vizsgálatok során készül-e visszajelzés a logisztikai partnerek felé? Megnyugtató és perspektivikus, hogy összességében csak 8%-a a cégeknek nem készít semmilyen visszajelzést, viszont 92%-uk viszont igen, legalább néha (39%). Több mint a cégek negyede (27%) mindig ad visszajelzést a logisztikai beszállítók felé.



A logisztikai szolgáltatók kiválasztásában alkalmazott módszerek közül a válaszadók 70%-a soha nem használt közbeszerzést, 30%-uk pedig valamilyen formában, legalább néha igen. Ennél gyakoribb módszer a beszállítók versenyeztetése: 90%-a a cégeknek már élt ezzel a lehetőséggel.



Meglepő, hogy a válaszadók 62%-a alkalmaz más, vagy véletlenszerű „esetleges” módszert a logisztikai szolgáltatók kiválasztására.

Ha Önök <u>logisztikai megrendelők</u> , van-e Önöknél az alábbiakban felsorolt <u>folyamat</u> ?				
	soha	néha	gyakran	mindig
közbeszerzési pályázat kiírása	70%	13%	8%	9%
a logisztikai ajánlattevő szolgáltatók versenyeztetése	10%	26%	34%	30%
a kiválasztás másképp dől el (v. nincs előre meghatározott folyamata)	38%	27%	23%	12%

3. A zöld és inverz logisztika megvalósulása

A következő kérdések arra irányulnak, hogy a fenntarthatóság és környezettudatosság elvei hogyan valósulnak meg, a zöld- és az inverzlogisztika jegyében.

A megkérdezett vállalatoknak még csak 31%-a alkalmazza a helyettesítés (replace) elvét környezetbarát anyagokkal, olyan területeken, amelyek kevésbé zöldek, azaz kis mértékben környezetbarát megoldások. Jelenleg számos olyan anyagot használunk, amelyeket célszerű lenne helyettesíteni a környezettudatosság jegyében. A gyakorlatban a vállalatok rendszerint költség megfontolásokból helyettesítenek, de szerencsés esetben a környezetvédelmi szempontokat is figyelembe veszik, különösen akkor, ha a környezetszennyező anyagok használatának egyéb járulékos költségei is mutatkoznak, például összegyűjtés, ártalmatlanítás, inverz logisztika stb. A helyettesítésre gyakori példa a környezetbarát csomagolás valamilyen formája, az újra papír használata, esetleg a csomagolás mentesség. Használatban megjelenhet például a műanyag helyett papír csomagoló, újra karton, esetleg lebomló műanyag, vagy bizonyos esetekben a papír helyettesítője lehet a több utas tartós műanyag. Megjelentek az elektromos járművek, az alapanyag és termékfejlesztésben, valamint a világításban a környezetbarát megoldások.



Említések:

- 11 csomagolás
- 6 újra papír
- 4 papír mentesség
- 3 műanyag helyett papír
- 2 elektromos jármű
- 2 újra karton
- 2 újra hasznosított doboz
- 2 lebomló szatyor
- 1 alapanyag fejlesztés
- 1 bio uzemanyag
- 1 termékfejlesztés
- 1 fólia
- 1 újra hasznosított szatyor
- 1 környezetbarát rész
- 1 világítás

Energiacsökkentésre a cégek 55%-a törekszik. Ezt széles eszköztárral valósítják meg: led világítás alkalmazásával, az eszközök és az épület korszerűsítésével, napelem vagy más alternatív energia használattal, CO₂ csökkentéssel, vagy az úgynevezett 5S rendszer bevezetésével igyekeztek elérni.



Említések:

- 16 led
- 15 eszköz korszerűsítés
- 9 napelem
- 7 épület korszerűsítés
- 7 mozgás érzékelő
- 5 üzemanyag csökkentés
- 3 alternatív energia
- 3 áramfogyasztás
- 2 CO2 csökkentés
- 2 elektromos jármű
- 1 klíma kikapcsolás
- 1 5S

Az újra használatba vétel (reuse) lehetőségét a válaszadók 45%-a használja. Általában a göngyöleget, raklapot, vagy a csomagolást használják többször, de előfordul alkatrész felújítás, javítás, mosás, vagy a melléktermék hasznosítása is.



Említések:

- 18 újra hasznosított göngyöleg
- 12 raklap
- 5 alkatrész felújítás
- 3 újra hasznosított doboz
- 3 csomagolás
- 3 újra papír
- 2 javítás
- 1 szelektív hulladékgyűjtés
- 1 csomagolás csökkentés
- 1 melléktermék hasznosítás
- 1 mosás
- 1 anyag újrahasznosítás
- 1 felújítás

Az anyagok újra hasznosítása a cégek 48%-nál alkalmazott módszer. Általában a szelektív hulladékgyűjtés valamely formáját és annak újra hasznosítását igyekeznek megoldani – papír, műanyag szelektív gyűjtése. De hőenergia visszanyerése és a melléktermék hasznosítását is ide sorolták.



Említések:

- 17 szelektív hulladékgyűjtés
- 10 anyag újrahasznosítás
- 8 papír
- 7 csomagolás
- 4 műanyag újrahasznosítás
- 3 hulladék újrahasznosítás
- 3 selejt újrahasznosítás
- 1 hulladékhő visszanyerés
- 1 átalakítás
- 1 melléktermék újrahasznosítás

Járat optimalizálás 46%-ban fordul elő a válaszadók között. Ennek a gyakorlatban megjelenő formái a gyűjtőjárat alkalmazása, a szállítások tervezése, mikron használata, a pontos

egyeztetés, a visszfuvar kihasználása. Használják FTL-t, trackinget, cross-dockingot és műholdas tervezést is.



Említések:

- 12 gyűjtőjárat
- 11 tervezés
- 3 milkrun
- 2 pontos egyeztetés
- 2 visszfuvar
- 1 saját járat
- 1 CO2 csökkentés
- 1 eszköz korszerűsítés
- 1 kisfuvar
- 1 kiszervezés
- 1 üresjárat csökkentés
- 1 műholdas tervezés
- 1 auto pilot
- 1 környezetterhelés csökkentése
- 1 közeli beszállító
- 1 átállítás csökkentés
- 1 FTL
- 1 tracking
- 1 Cross-docking
- 1 km csökkentés

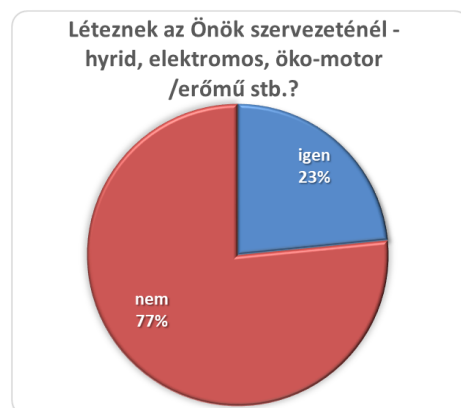
A terület kihasználásának optimalizálása – amit a megkérdezettek 42% használ –, elsősorban a raktárgazdálkodásban jelenik meg. Például a raktár layout, polcrendszer alkalmazása, a raktár kapacitás maximalizálása és a készletoptimalizálás, vagy az egymásra halmozás, a gyártósor-, az eladótér- és az iroda layoutja is megvalósul.



Említések:

- 8 raktár layout
- 7 polcrendszer
- 4 terület minimalizálás
- 3 halmozás
- 3 gyártósor layout
- 2 útvonaltervezés
- 2 automata raktárrendszer
- 2 tervezés
- 1 eladótér layout
- 1 raktár kapacitás
- 1 terület alapú munkaszervezés
- 1 3D raktár
- 1 iroda layout
- 1 elektromos jármű
- 1 készlet optimalizálás
- 1 3D gyártás

Elektromos járművet, vagy ökomotort mindössze a válaszadók 23%-a használ, elektromos járművek, napelem és szélenergia alkalmazásával.



Említések:

- 7 elektromos jármű
- 7 elektromos targonca
- 2 környezetkímélő motor
- 1 saját flotta
- 1 napelem
- 1 szélenergia

Kombinált szállítást 42%-ban tudnak igénybe venni a vállalatok. Általában Ro-Ro, vagy Ro-La formájában, de légi-közúti és tengeri-közúti konténeres kombináció is megvalósul.



Említések:

- 6 RO-LA
- 5 RO-RO
- 5 disztribúciós összevonás
- 5 gyűjtőjárat
- 2 légi-közút
- 1 tengeri-konténeres
- 1 online shop
- 1 oda-vissza szállítás

A szállítások szervezésében 58% alkalmazza az összerakott, összevárt szállítási módot, elsősorban gyűjtőjáratok szervezésével.



Említések:

- 22 gyűjtőszállítás
- 3 FTL
- 3 igénykezelés, összevadás
- 2 kombinált szállítás
- 2 HUB
- 2 raktár feltöltés, összevadás
- 1 raktár
- 1 cross-clock
- 1 kapcsolt termék kommissiózás
- 1 járatszervezés
- 1 irány járat
- 1 ütemezett szállítás
- 1 cross-docking
- 1 mennyiség optimalizálás

Környezetvédelmi stratégiát 40%-uk alakított ki, amiben a CO₂ csökkentést, a szelektív hulladékgyűjtést, energiahatékonyt, esetleg rekultivációt tűztek ki célul. Volt, aki az ISO 14001-et vezette be, vagy a papír mentességet, esetleg az elektromos meghajtást.



Említések:

- 9 CO₂ csökkentés
- 5 környezetvédelmi stratégia
- 4 szelektív hulladékgyűjtés
- 4 ISO 14001
- 2 energia hatékonyság
- 2 újrahasznosítás
- 2 rekultiváció
- 2 káros anyag kibocsátás csökkentés
- 1 hulladék kezelés
- 1 elektromos meghajtás
- 1 papír mentesség
- 1 üzemanyag csökkentés
- 1 útvonaltervezés
- 1 eszköz korszerűsítés

Zöld fejlesztési projektet 30%-a a válaszadóknak tervez, ami napelemek beszerzésére, károsanyagkibocsátás csökkentésére, home office kialakítására, csomagolás fejlesztésre, területrendezésre/fásításra terjed ki.



Említések:

- 6 napelem
- 2 káros anyag kibocsátás csökkentés
- 1 CO2 csökkentés
- 1 home office
- 1 te szedd
- 1 terület rendezés
- 1 elektromos jármű
- 1 lebomló csomagolás
- 1 csomagolás fejlesztés
- 1 megújuló energia
- 1 környezetvédelmi stratégia
- 1 energiahatékonyság növelés
- 1 gyártás fejlesztés
- 1 telephely fásítás
- 1 vízfelhasználás csökkentés
- 1 tömegközlekedés
- 1 elektromos targonca

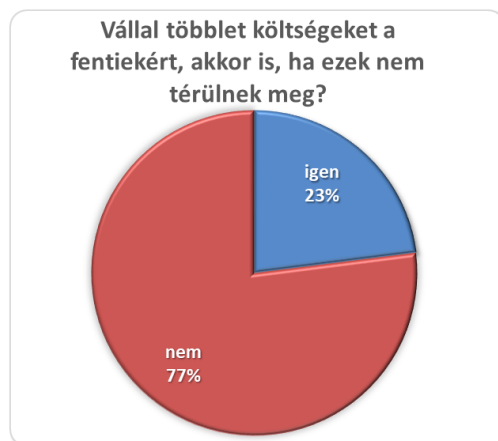
Fenntarthatósági projektet 28% tervez vagy éppen megvalósít. Itt a CO₂ csökkentés, a környezetvédelmi stratégia kialakítása, energiahatékonyság növelése, szelektív hulladékgyűjtés, vagy az alternatív energiaforrások bevezetése a projekt célja.



Említések:

- 4 CO2 csökkentés
- 4 energiahatékonyság növelés
- 2 környezetvédelmi stratégia
- 1 elektromos meghajtás
- 1 szelektív hulladékgyűjtés
- 1 napelem
- 1 megújuló energia
- 1 káros anyag kibocsátás csökkentés
- 1 zöldfelület növelés
- 1 eszköz korszerűsítés
- 1 automata kiszolgálás

Az utolsó kérdésünkben arról a hajlandóságról kérdeztük meg a cégeket, hogy a fentiek megvalósításában akkor is vállalnának-e többlet költségeket, ha az nem térülne meg, vagyis a környezettudatosság iránti elköteleződés mértékét akartuk megtudni (23% hajlandó erre).

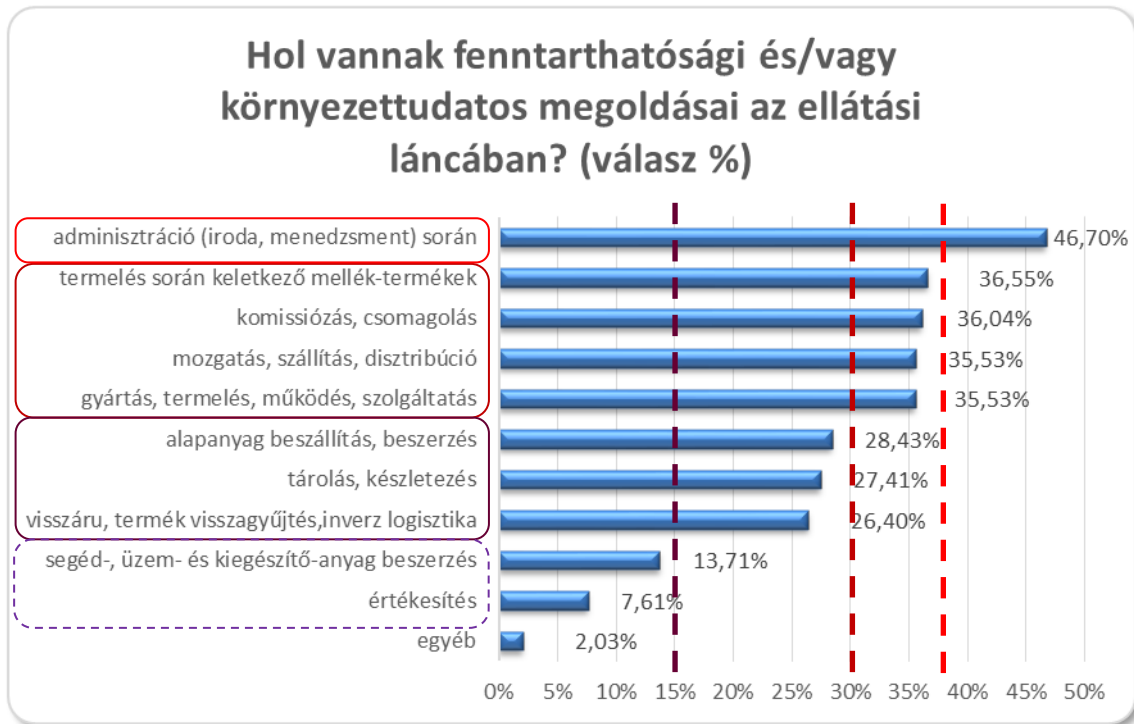


Léteznek az Önök szervezeténél hasonló folyamatok?		
	igen	nem
helyettesítés környezetbarát anyagokkal?	31%	69%
energia csökkentés?	55%	45%
újra használatba vétel?	45%	55%
újra hasznosítás (az anyagát vagy máshogy)?	48%	52%
járat optimalizálás?	46%	54%
terület kihasználás optimalizálás?	42%	58%
hybrid, elektromos, öko-motor,/erőmű stb.?	23%	77%
kombinált szállítás?	42%	58%
összerakott, összevárt, szállítás?	58%	42%
van környezetvédelmi stratégiája / támogatása?	40%	60%
van/lesz zöld fejlesztési projektje?	30%	70%
van/lesz fenntarthatóság fejlesztési projektje?	28%	72%
vállal többlet költségeket a fentiekért, akkor is, ha ezek nem térülnek meg? (nagyságrendje: jövedelem %-ban)	23%	77%

Az összesített és rangsorolt áttekintést az alábbi ábra segíti, melyből megállapítható, hogy a legkedveltebb megoldások az összevárt szállítások, energiacsökkentési intézkedések (54-56%). Jelentős továbbá az újrahasznosítás és az újra használatbavétel, a kombinált szállítás és a járat optimalizálás 45-47%. Környezetvédelmi stratégiával 39%, anyagok helyettesítésével és zöld fejlesztési projekttel 30%, fenntarthatósági projekttel 26%, már kevesebb cég rendelkezik. A hybrid vagy öko-üzemű motorok használata 23%-ban volt jellemző.



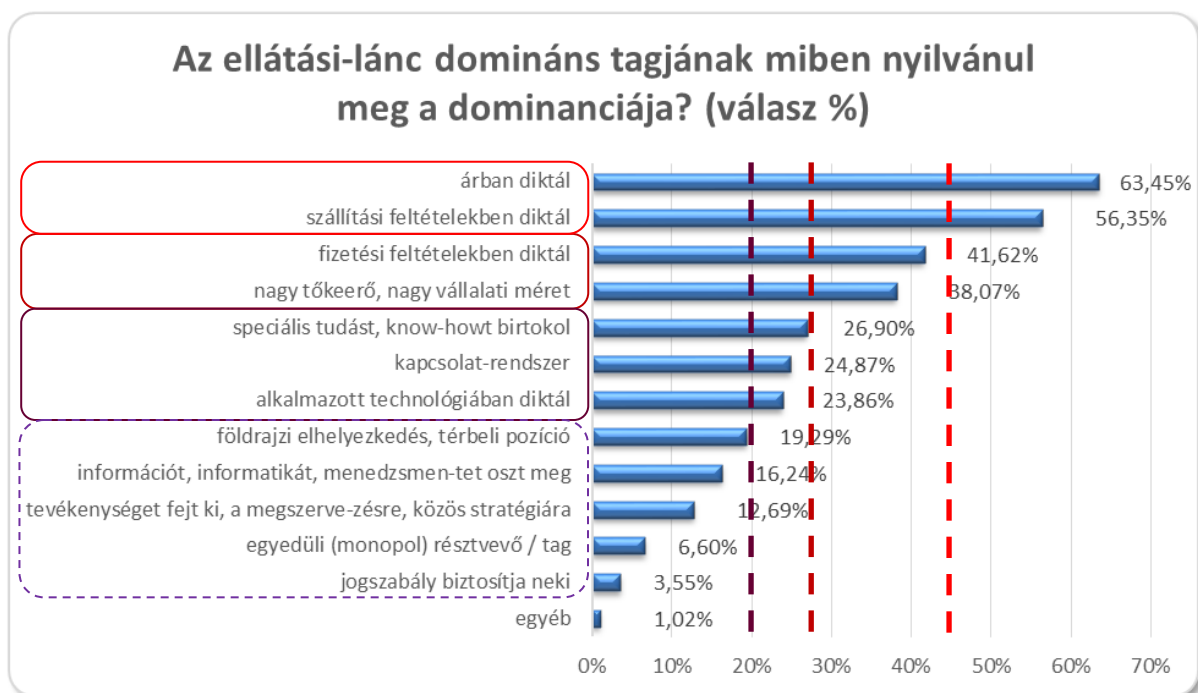
A következő kérdés az ellátásláncra vonatkozó fenntarthatósági és környezettudatos megoldásokra vonatkozott. A fenntarthatósági kérdésben több válasz megjelölése is lehetséges volt. Környezettudatos megoldásokat elsősorban az adminisztrációs területeken találtunk, de a csomagolás és kommissiózás, a mozgatás és szállítás, a melléktermékek kezelésében és a gyártás során is igyekeznek zöld megoldásokat alkalmazni. Legkevésbé érintett területek az értékesítés, a segédanyagok beszerzése és a visszáru/inverzlogisztika.



4. Az ellátásilánc kutatás

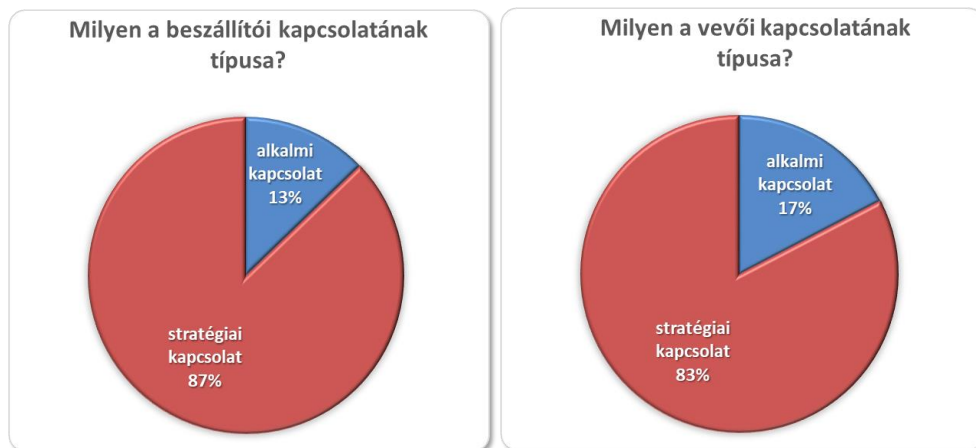
4.1 Együttműködések az ellátásilánc tagjai között

A megkérdezésben résztvevő vállalatok ellátásiláncában a domináns tag lehet a gyártó, a nagyvevő, sőt még a nagybeszállító is. Nem minden iparágban beszélhetünk domináns tagról, de ha létezik, akkor valamilyen módon eléri, hogy hatással legyen az egész ellátásiláncrendszerint pozitív irányban. A pozitív hatás azt jelenti, hogy befolyását olyan módon fejt ki, amivel az egész ellátási lánc hatékonyabbá, rugalmasabbá válik és ennek előnyeit nem csak Ő, hanem az ellátási lánc egyéb tagjai is élvezik. Az ellátási lánc hatékonyabb működésére hatással vannak, a szereplők, az együttműködésük szintje és az alkalmazott információtechnológiai megoldások komplex módon. A továbbiakban ennek elemeit tártuk fel, elsőként a domináns tagot illetően. A kérdésekre több választ is meg lehetett adni. Az esetek túlnyomó részében a dominánsnak tekintett tag az árban diktál. A megkérdezettek válaszainak felében a szállítási feltételeket jelölték meg, és a 40%-uk véleménye szerint pedig a fizetési feltételekre is hatással van. A vélemények mintegy harmada szerint nagyméretű, nagy tőkeerejű vállalatként éri el a céljait, negyede szerint pedig speciális tudással, illetve sajátos kapcsolatokkal is rendelkezik, esetleg az alkalmazott technológiát diktálja a többiek számára. Legkevésbé volt viszont jellemző a jogszabály általi dominancia, a monopólium, vagy a közös stratégiára irányuló szervező tevékenység kifejtése, mint magyarázó indok.





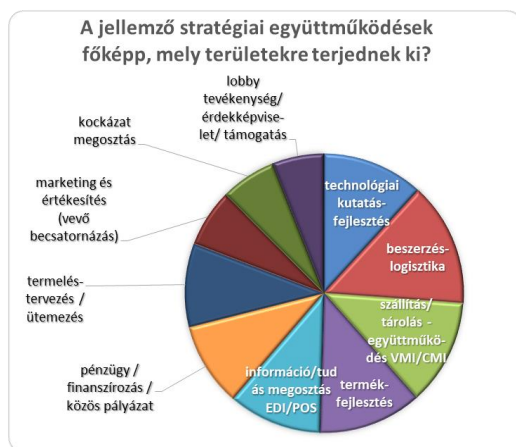
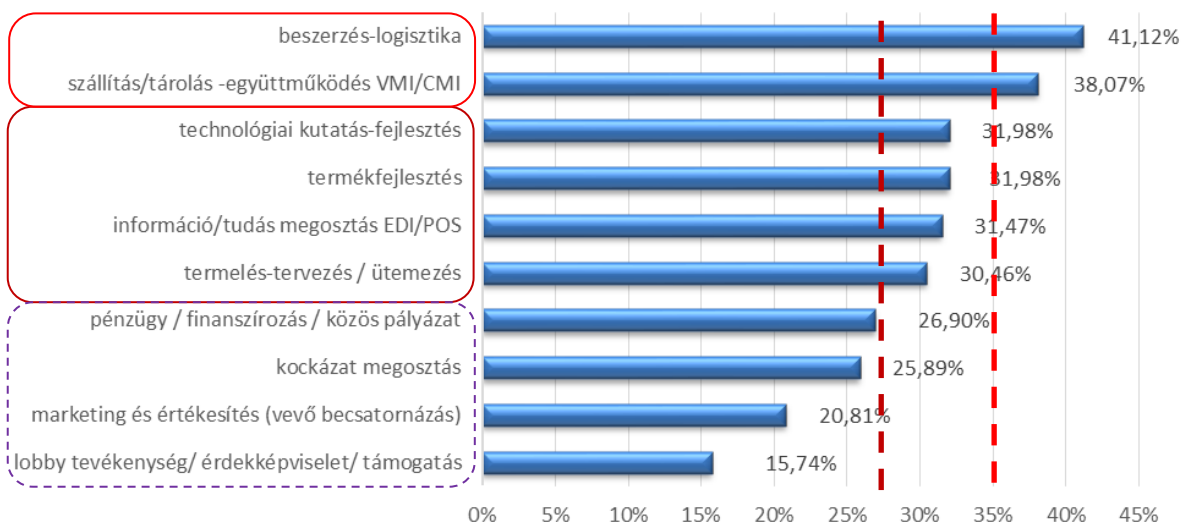
Az ellátási-láncok kapcsolatrendszerének feltérképezésében fontos kérdés, hogy a kapcsolatok általában milyen erősek, milyen tartósak, illetve, hogy stratégiai kapcsolatok milyen arányban fordulnak elő. A válaszadó vállalatok 87%-nál a beszállítói oldalon stratégiai kapcsolatot jelöltek meg és csak 13%-ban tapasztaltunk alkalmi kapcsolatokat. A vevői oldalon nagyon hasonló arányt tapasztaltunk: a válaszadók 83%-nak van stratégiai kapcsolata és csak 17%-nak van alkalmi.



A következő kérdés a stratégiai együttműködésre vonatkozott, aminek területeit számba véve (több válasz megjelölése is lehetséges volt). Összességében első helyen a beszerzés-logisztika lett első helyen megjelölve (31,47%), a következő említések a szállítás/tárolásban való együttműködés VMI/CMI segítségével, termék-fejlesztés, kutatás-fejlesztés, technológiai K+F területei, megközelítőleg 25%-os említéssel.

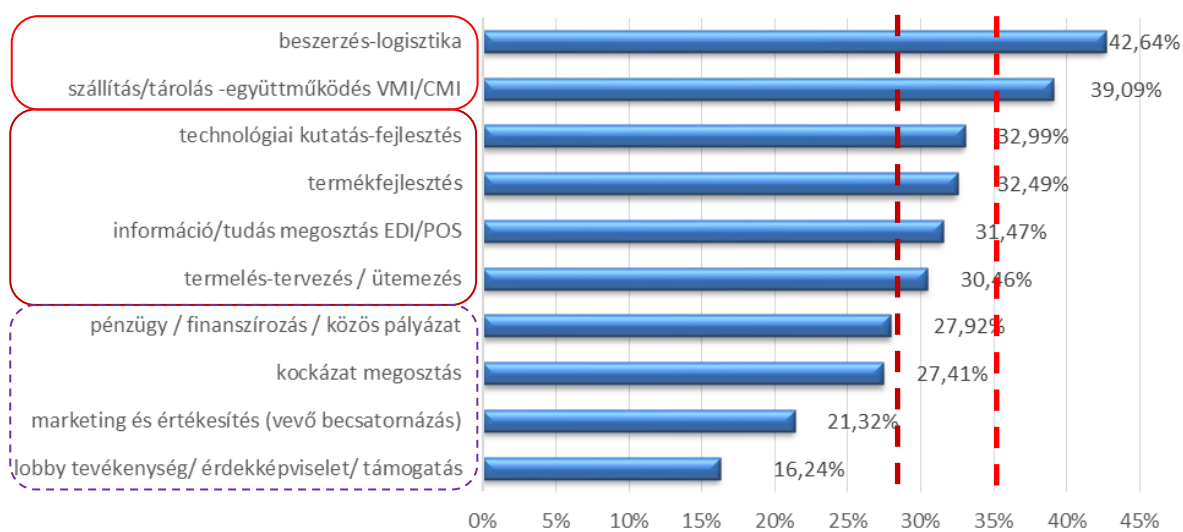
A válaszadók szerint a legkevésbé hangsúlyos együttműködési terület a lobby tevékenység és érdekképviselés, kockázat megosztás, illetve a marketing és értékesítés tevékenység kapcsán történő együttműködés. A lobby és érdekképviselési együttműködés mind output, mind input oldalon is a legkevésbé jellemző.

A jellemző stratégiai együttműködések főképp, mely területekre terjednek ki INPUT oldalon? (válasz %)



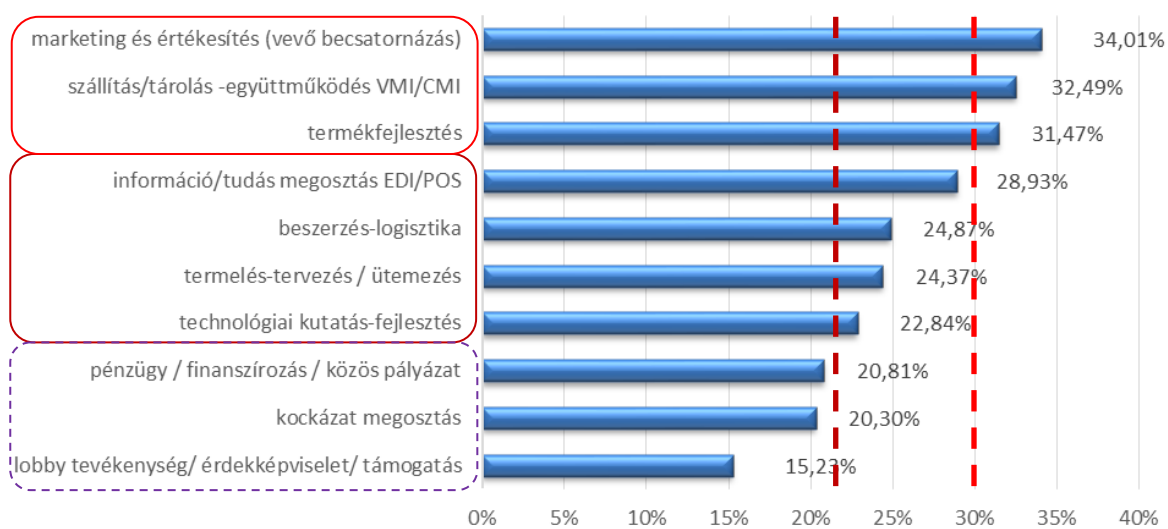
Amennyiben külön-külön is megvizsgáljuk az input és az output oldalt, akkor az INPUT oldalon nagyon hasonló sorrendet kaptunk – kivéve, hogy a kockázatmegosztás és a marketing helyet cserélt. Az arányok némiképp módosultak. Az OUTPUT oldali sorrend viszont jelentősen más.

A jellemző stratégiai együttműködések főképp, mely területekre terjednek ki INPUT oldalon? (válasz %)



Az OUTPUT oldali stratégiai együttműködésekben első helyen a marketing és értékesítés szerepel, ezt követi a szállítás/tárolás együttműködése. Harmadik helyen a termékfejlesztés áll, majd ezt követi az információ/tudás megosztás.

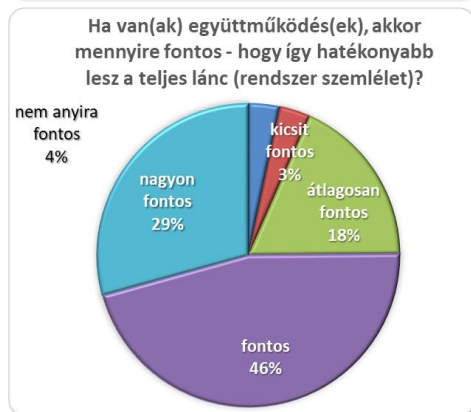
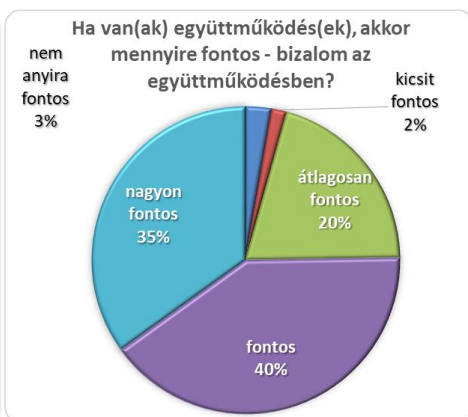
A jellemző stratégiai együttműködések főképp, mely területekre terjednek ki OUTPUT oldalon? (válasz %)



Mint látható az OUTPUT oldalon fokozódott a termékfejlesztés mentén történő együttműködés, illetve a marketing és értékesítési vevő becsatornázási együttműködés vált a legfontosabbá. Mindazonáltal megjegyezzük, hogy az ellátásilánc logikája holisztikus és teljes láncban gondolkodik. A következőkben azt tanulmányoztuk, hogy az egyes koncepcionális elemek („okok”), hogyan jelennek meg az együttműködésben, mennyire fontosak abban?

Az ellátásiláncban létrejövő együttműködéseknek az egyik legfontosabb mozgatórugója a hosszútávú, előrelátó szemlélet, a jövőorientált gondolkodás. A vizsgálatba bevont vezetők véleménye szerint nagyon fontos (52%), vagy legalább fontos (34%) – összességében 86%. A súlyozott fontossági sorrendben a következő a „bizalom” az együttműködésben, a harmadik pedig a „kihasználás helyett az együttműködés az alapelv”. Középen helyezkedik el a rendszerszemlélet és a konfliktusok közös kezelése. A felsoroltak közül a legkevésbé fontos a nyíltabb és őszintébb kommunikáció mellett a tehermentesítés lett, melyek szintén nagyon fontos alapelvek az együttműködésben.

Mennyire fontosak az együttműködésekben az alábbiak? (súlyozott sorrend)



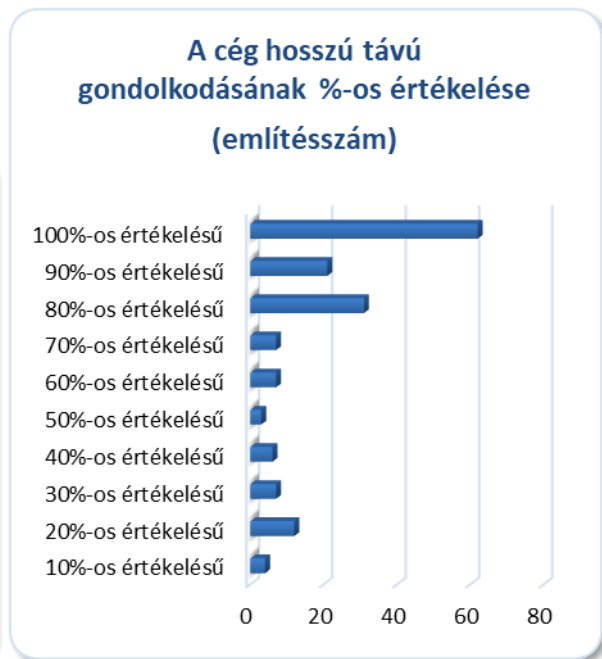


Az adatokat az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

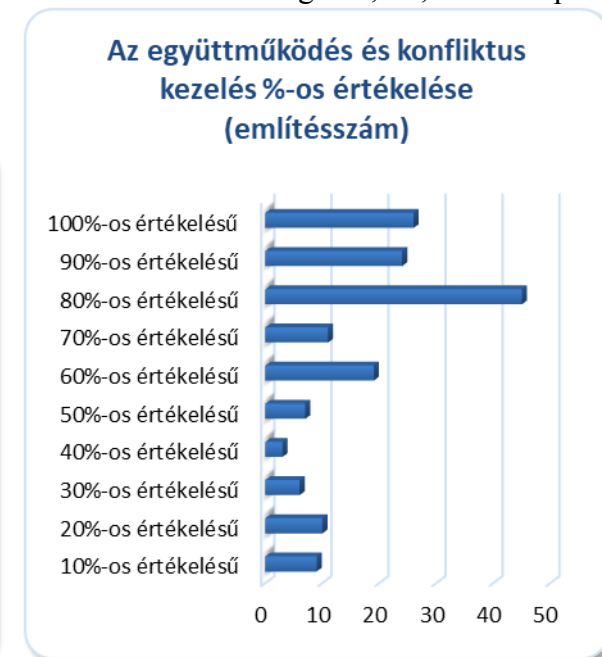
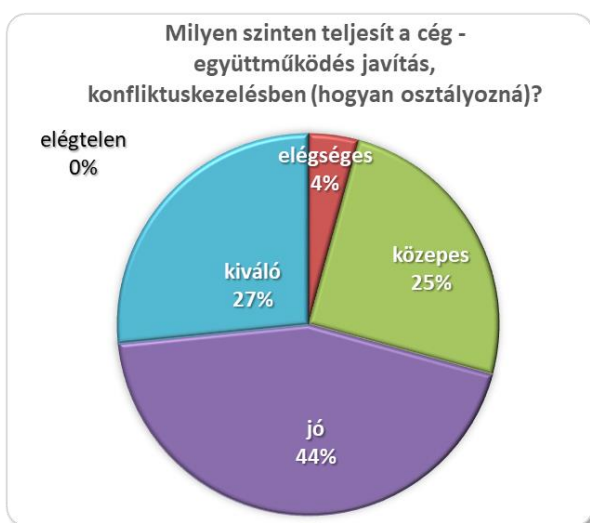
Ha van(ak) együttműködés(ek), akkor az <u>okaiban</u> mennyire fontosak az alábbiak?	nem annyira fontos	kicsit fontos	átlagosan fontos	nagyon fontos
<u>hosszú távú, előrelátó szemlélet, jövő orientált gondolkodás</u>	1%	2%	11%	52%
<u>konfliktusok hatékonyabb kezelése, közös megoldás</u>	2%	6%	24%	26%
<u>tehermentesít, jobban lehet fókuszálni alaptevékenységre</u>	6%	7%	26%	20%
<u>így hatékonyabb lesz a teljes lánc (rendszer szemlélet)</u>	4%	3%	18%	29%
<u>nyíltabb, őszintébb kommunikáció</u>	5%	7%	32%	20%
<u>bizalom az együttműködésben</u>	3%	2%	20%	35%
<u>a kihasználás helyett az együttműködés inkább az alapelv</u>	1%	3%	15%	32%

A következő kérdésben azt kérdeztük a válaszadóktól, hogy a saját vállalatukat hogyan értékelnék az előző pontok alapján.

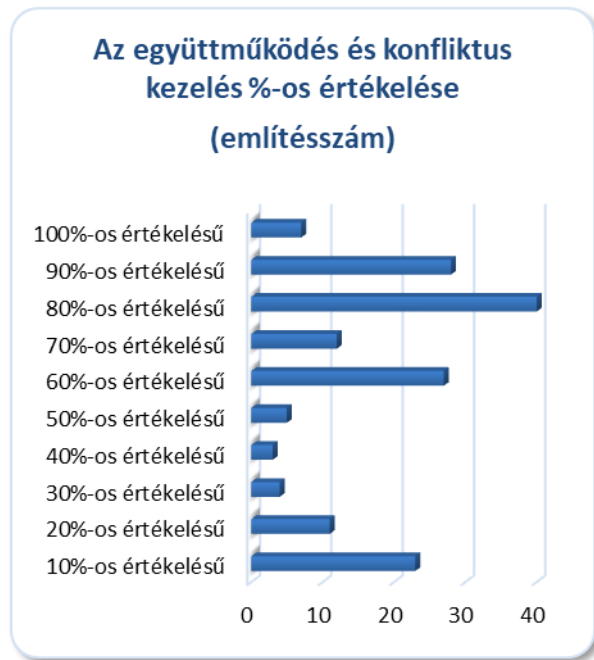
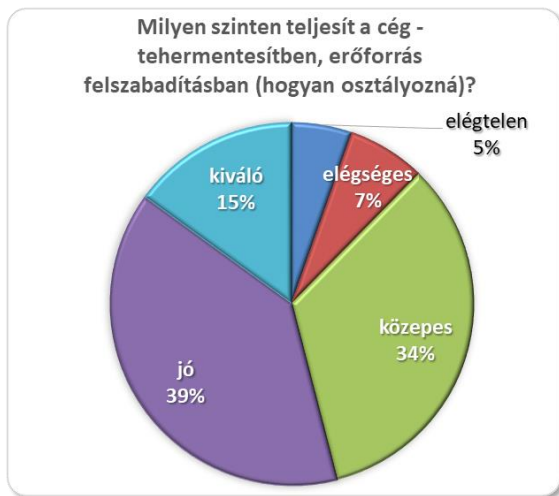
A hosszú távú gondolkodást vizsgálva a saját cég teljesítményét a többség kiválóra (57%) értékelte, legalább jóra pedig 27%. Elégtelen értékelés 2% esetében történt. Mindez százalékosan értékelve is tükröződik: 100%-os teljesítményt 39% jelölt meg, 90%-osat 13% és 80%-osat 19%. Az értékelés átlaga 76,1%, szórása pedig 27,93%.



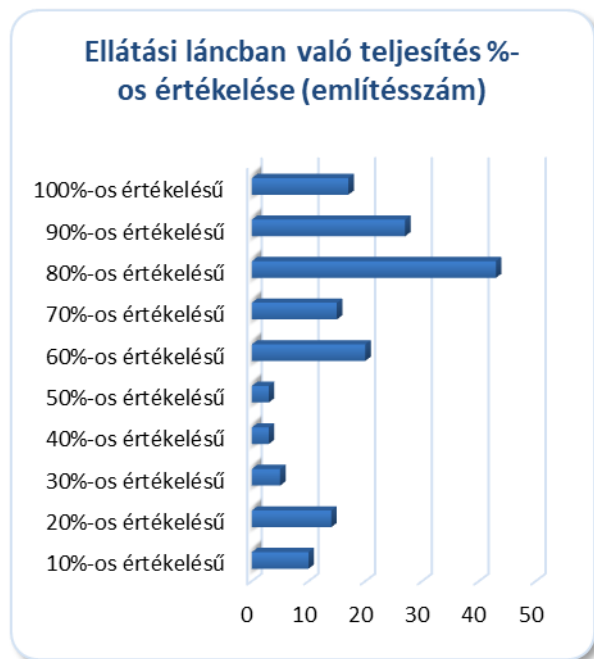
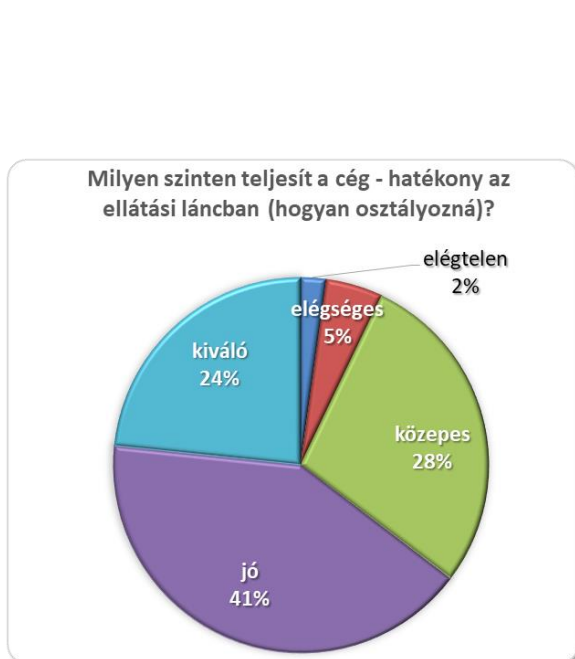
A közös konfliktus kezelés értékelésében elégtelen értékelés nem született, elégséges 4%. Kiválóra 27%, jóra 44% és közepesre 25% értékelte. A százalékos értékelésekben 100% 16%-ban, 90%-os 15% és 80%-os 28%-ban született. Az értékelések átlaga 68,5%, a szórás pedig 27,2% lett.



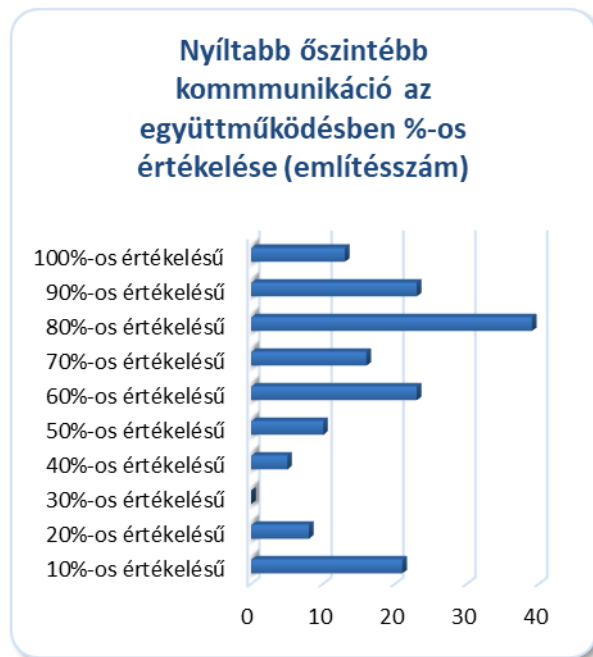
A közös tehermentesítésben a vállalatok általában közepes (34%) és jó (39%) osztályzatot kaptak. Kiváló 15% lett, elégtelen 5% és elégséges 7%. A százalékos értékelésben a 80%-os kapott 25%-ot, a 90%-os 18%-ot és 100%-ot csak 4%. A 10%-os értékelés viszonylag magas 14%-ot kapott. Az értékelések átlaga 59,9%, a szórás pedig 29,38% lett.



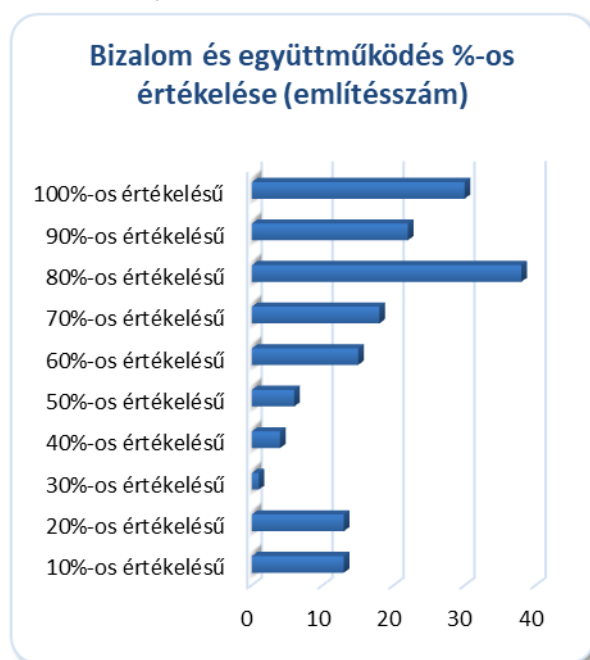
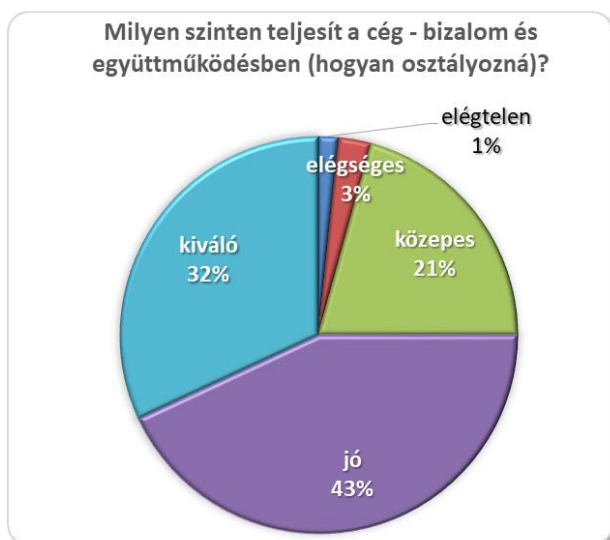
A hatékonyságot vizsgálva az ellátási láncban az osztályzatok 25%-ban voltak kiválóak, 41%-ban jók és 28%-ban közepesek. Elégtelen 2%-ban és elégséges 5%-ban volt. A százalékos értékelésben a 80%-volt a legtöbbször említett 27%-ban, a 90% 17%-ban és a 100% 11%-ban. Az értékelések átlaga 69,8%, a szórás pedig 54,99%.



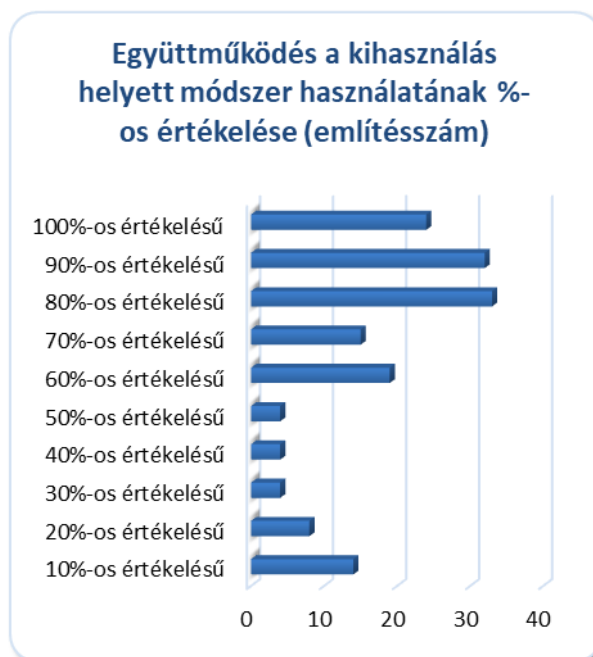
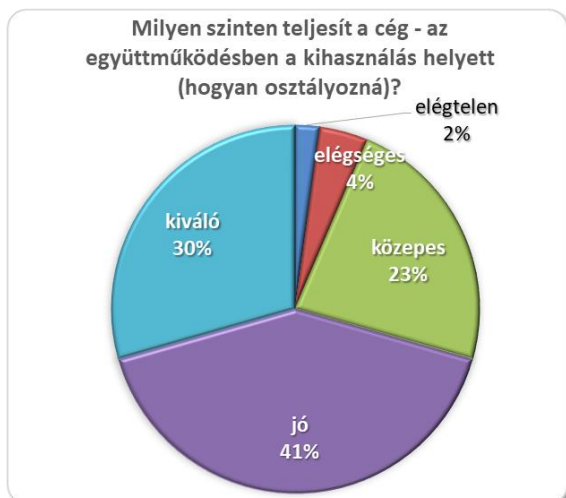
A nyílt és őszinte kommunikáció tekintetében a megkérdezettek általában jól teljesítenek: kiváló 18%, jó 36% és közepes 36%. Elégtelen 4% és elégséges 6%-ban lett. A százalékos értékelésben azonban 10%-os értékelés 13%-ban fordult elő, ami meglehetősen rossz minősítés. Jó minősítések között 80%-os 25%, 91%-os 15%-ban és 100% 8%-ban lett. Az átlag 61,7%, a szórás pedig 28,66%.



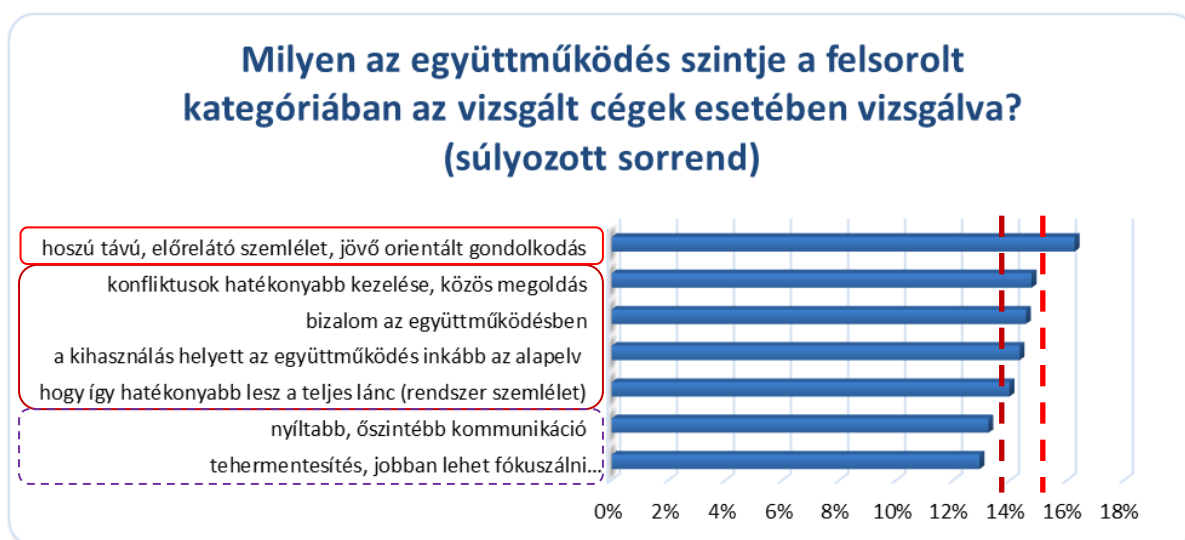
A bizalmat és együttműködést vizsgálva alig minősítették a válaszadók elégtelenre (1%) és elégségesre (2%) a vállalatokat, habár érkeztek osztályzatok ebbe a kategóriába is és a %-os minősítés 10% és 20%-os kategóriájába is. Az osztályzatot tekintve legalább közepes minősítés 21%, jó minősítés 43% és kiváló 32% lett. A %-os értékelésben 80%-ot 25%, 90%-ot 15% és 100%-ot 8% ért el. Az átlag 67,8% volt a szórás 28,42%.



Az együttműködésben a válaszadók igen nagy része legalább közepesre (23%), vagy annál jobbra értékelte a vállalatát. jó: 41%, kiváló: 30%. De elégtelen (2%) és elégséges (4%) válaszok is érkeztek. A %-os értékelésben leginkább a felső értékeket jelölték meg a válaszadók, így az átlag 68%, a szórás 28,5% lett.

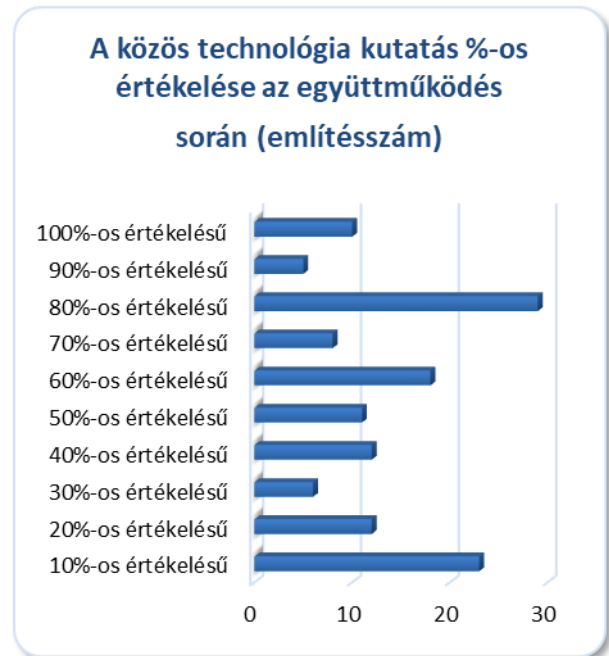
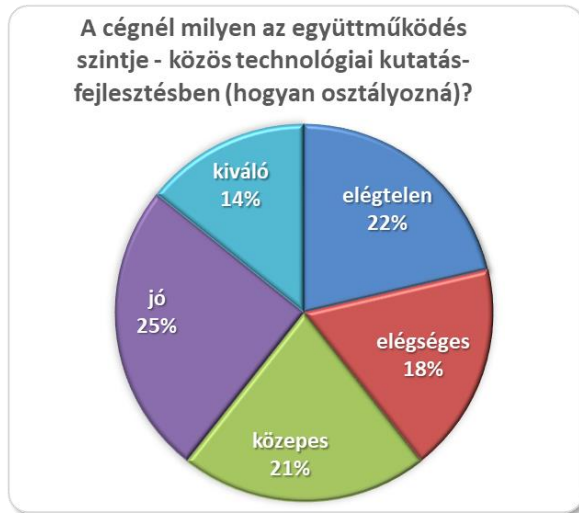


Összesítve és összefoglalva a koncepcionális elemek vizsgálatát az alábbi súlyozott sorrendet kaptuk, az értékeléseket összesítéseként:

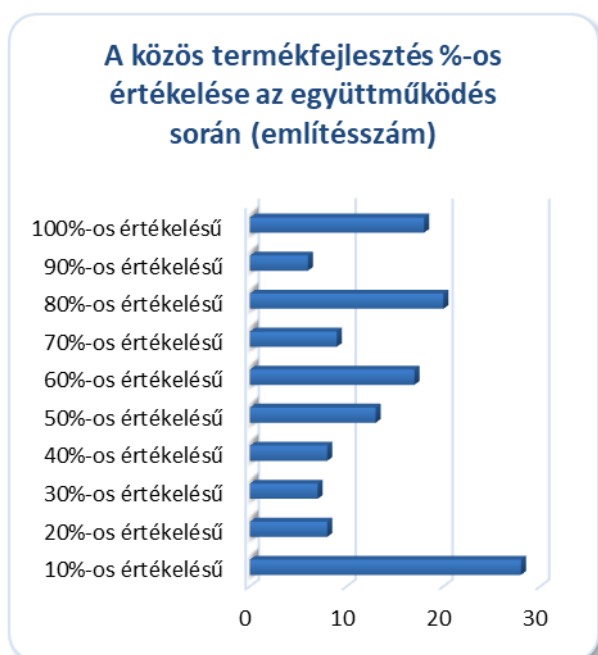
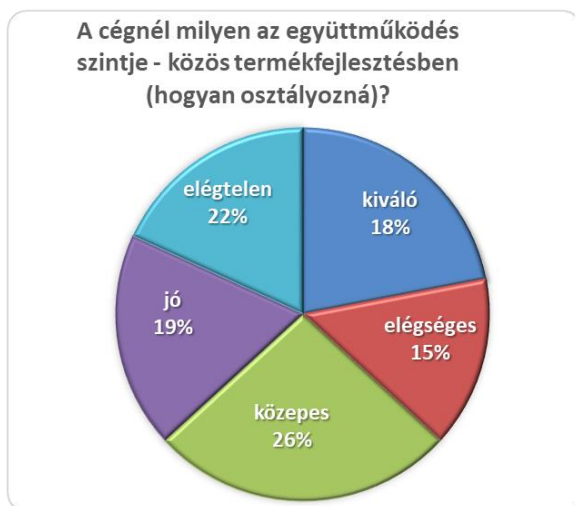


A fenti vizsgálatot a továbbiakban kiterjesztettük nem csak a koncepciókra, hanem az együttműködési területekre is és szintén megkértük a válaszadókat, hogy értékeljék cégüket ötfokozatú nominális skálán és %-os értékben is fogalmazzák meg az értékelésüket 0% és 100% között. Az alábbi eredmények születtek:

A közös technológiai K+F együttműködés 14%-ban kiváló, 25%-ban jó és 21%-ban legalább közepes minősítésű. Elégtelen minősítés 22%-ban, elégséges 18%-ban született. A százalékos értékelésben 100%-ra mindössze 7%-a értékelte a vállalatát a válaszadóknak, 90%-ra 4% és 80%-ra 22%. 10%-os minősítést 17%, 20%-osat 9%, 30%-osat 5% adott. Az értékelések átlaga 45,5%, a szórása 32,62% volt.



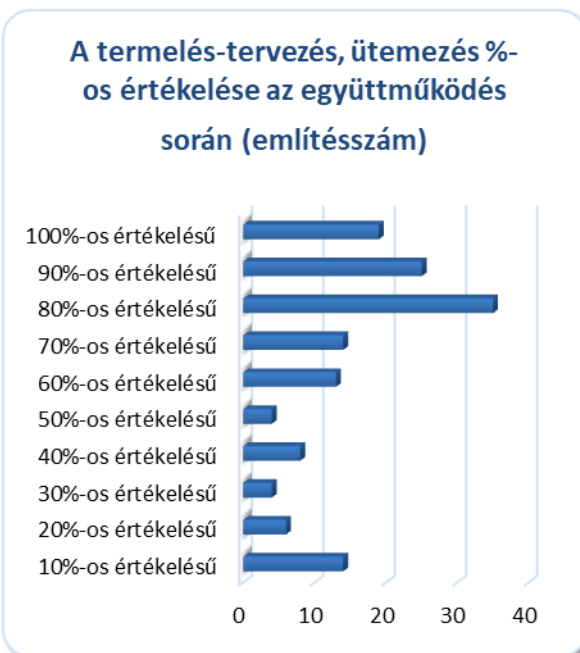
A közös termékfejlesztés terén szintén sok megkérdezett vállalatnál nincs (22%), vagy nagyon gyenge, éppen elégséges (15%) az együttműködés. Ugyanezek a százalékok tükröződnek abban, hogy a 10%-os értékelés a legmagasabb említésszám, tehát magukat is gyengének értékelik a megkérdezettek. Van ugyanakkor egy réteg, akik jól működnek együtt ebben is: 18% kiválóra és 19% jóra értékelte ezt a cégek közötti tevékenységet. Minimálisan ugyan, de a százalékok között is megjelenik ugyanez. Az átlag 46,2% a szórás 34,4% lett.



A logisztika területén a beszerzésben lévő együttműködés jobb a korábbiaknál és szorosabb. A válaszadók 62%-a legalább jóra, vagy annál jobbra értékelte a beszerzőkkel a kapcsolatait. Mindez tükröződik a %-os értékelésben is, sok a 80%-os, vagy az feletti válaszarány. Habár elégtelen 4% volt, a 10%-os válaszok is jelentősek, tehát aki rosszra értékeli, általában nagyon negatívan látja a helyzetet. Az átlag 63%, a szórás 28,6%.



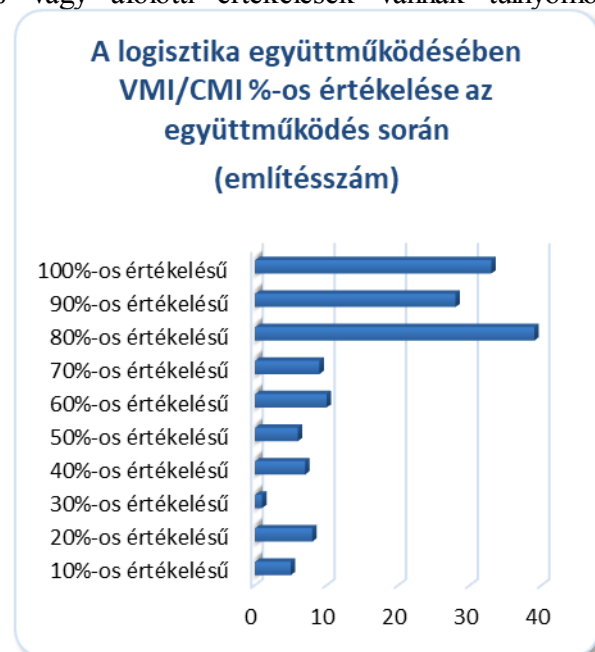
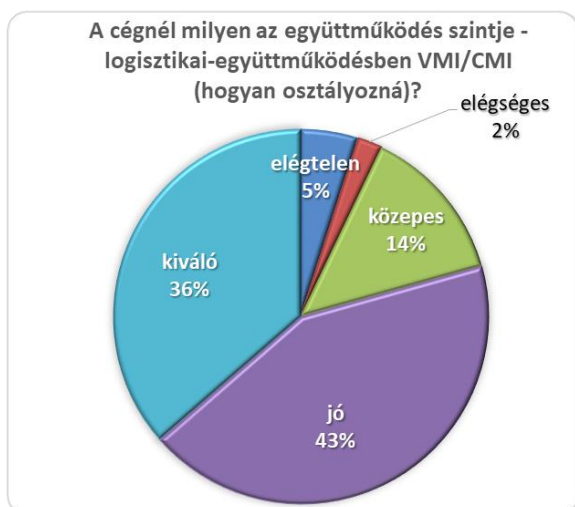
A termelés-tervezésben szintén jó a vállalatok közötti együttműködés 63%-a legalább jóra értékelte, 24% pedig közepesre. Elégtelen 7% volt. A %-os értékelésben inkább a jobb, 80% vagy az fölötti válaszok tükrözőnek, az átlag is magasabb, mint az előzőekben: 62,3%, a szórás 31,6%.



A marketing és értékesítés területén már nem olyan szoros az együttműködés, mint az előbb látottakban. Legalább jóra 49% értékelte, közepesre 29%, elégségesre 12% és elégtelen 10%. Mindez a %-os értékelések eloszlásában is látszik: a 60%-os értékelés a legnagyobb arányú, ami a 80%-os, vagy az fölötti jó értékeléseket összességében lefelé húzza – az átlag: 58,8%. A szórás 30,8%.

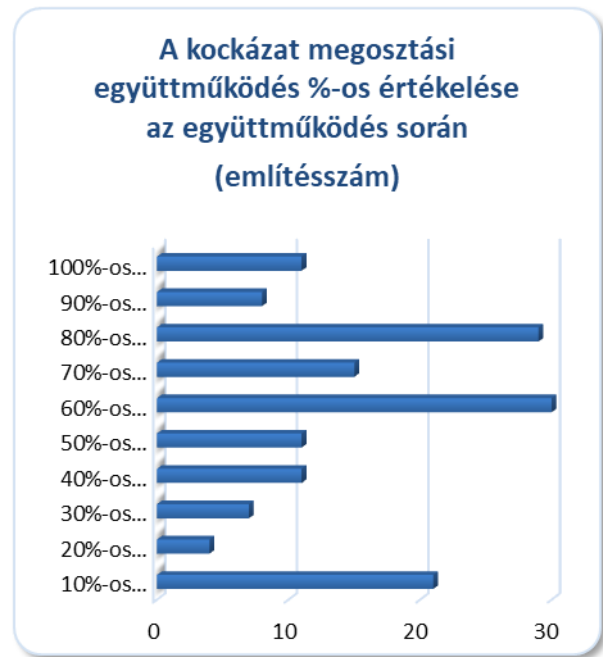


A logisztikai együttműködés a szállítás és tárolás területén szintén szoros kapcsolatot mutat. A megkérdezettek 80%-a legalább jóra. Az elégtelen 5%, az elégséges 2% volt. A %-os értékelésekben az említésszám szerint a 80% vagy afölötti értékelések vannak túlyomó többségben. Az átlag 70,5%, a szórás 29,3%.

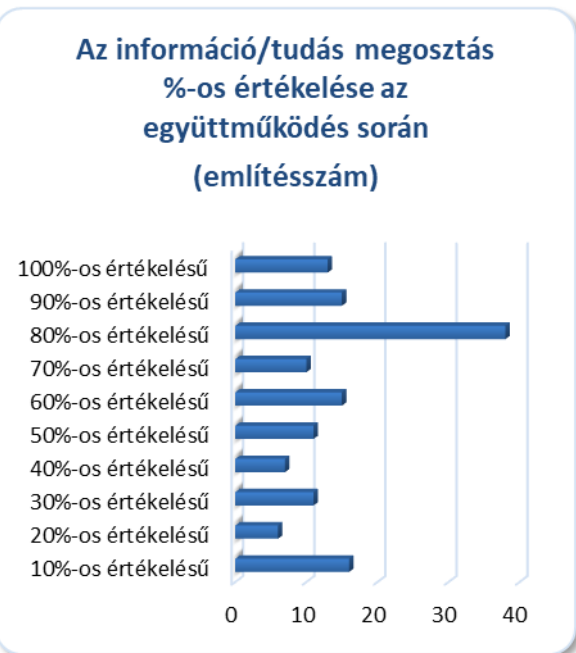


A kockázat megosztásban a legtöbb értékelés a közepes (43%) minőségre esett, de a negyede jó volt és 12% kiváló. Elégtes 9% és elégséges 11% volt. A kockázat megosztás %-os

értékelésében is a 60% és 80%-os válaszok voltak a legtöbben, majd a 10%. Így 59,4% az átlag, 28,54% a szórás.

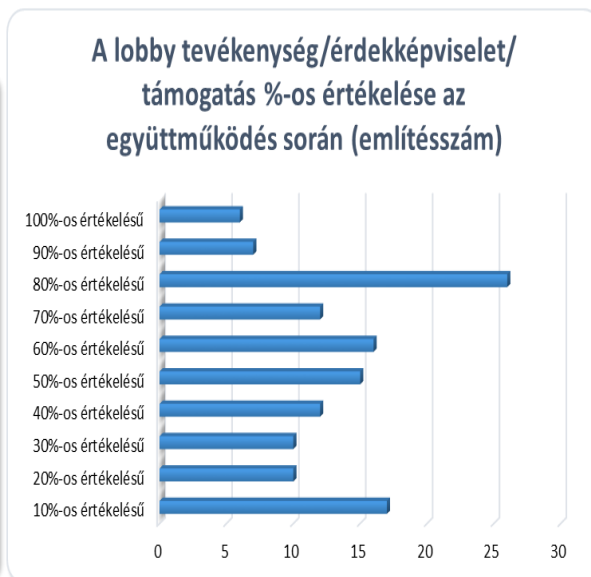
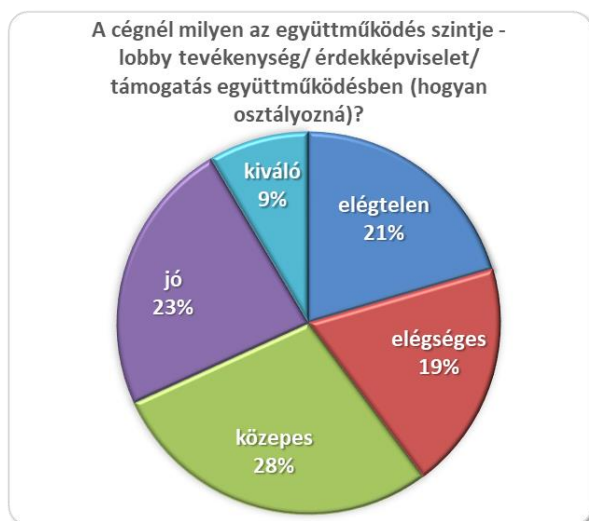


Az információ megosztás kissé jobban működik a vállalatok között, itt is a közepes minősítés volt a legtöbb (32%) és a jó (31%), de kiválóból is 15% válasz érkezett. Az említésszámban a 80% kategória volt kiemelkedő. Az átlag 56%, a szórás 31,8%.



A lobbis tevékenység a válaszadók között a legkevésbé működő terület. Elégtes 21% adott, elégségest pedig 19%. Legtöbb a közepes tartomány lett 28%. Kiváló csak 9%, jó 23% lett.

A %-os értékelésben a 80% és a 10% kapta a legtöbb említésszámot, de az értékelések inkább 60% és az alatti tartományba esnek. Így 45,6% lett az átlag, 31,4% lett a szórás.



Összesítve és összefoglalva az együttműködési területek, más néven dimenziók vizsgálatát az alábbi súlyozott sorrendet kaptuk, ha az értékeléseket összesítettük:



Mint látható a két tradicionális területen a legszorosabbak az együttműködések (termelés-tervezés és marketing-értékesítés). Örvedetes, hogy az információ/tudás megosztás kezd felkapaszkodni és már elérte a 3. helyezést. Szintén klasszikusnak mondható (melyet gazdasági kényszerűség szül), a kockázat megosztás. Érdekesebb, hogy a közös termékfejlesztés és közös technológia-kutatás értékelése még nem kapott olyan magas pontszámokat a sok uniós támogatás ellenére sem. A közös lobby és érdekérvényesítő tevékenység értékelése az utolsó helyen végzett.

4.2 A kooperáció megvalósulása az ellátásilánc tagjai között

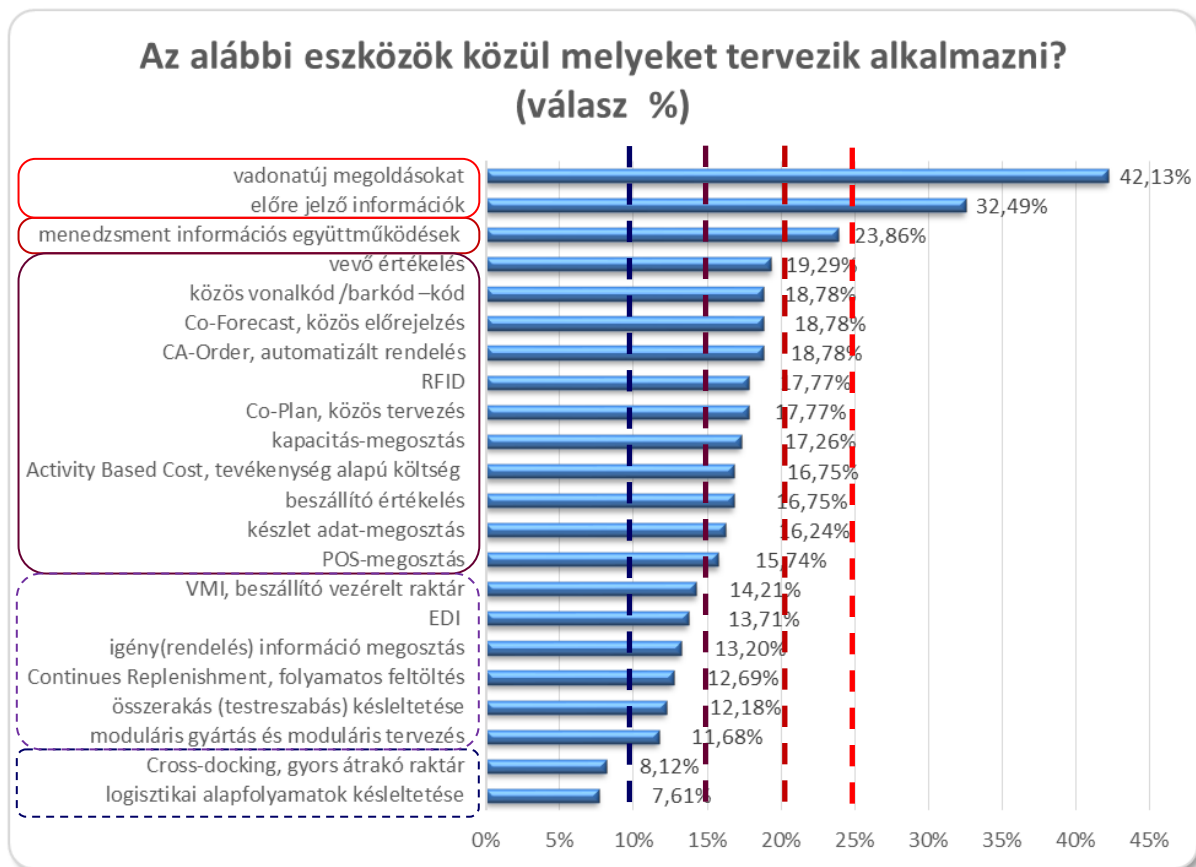
Az ellátásilánc együttműködés jegyében vizsgálatra került a vállalatok között alkalmazott kooperációt szolgáló technikák (jellemzően információ-technológiák) alkalmazása is. A kérdés során több válasz is megjelölhető volt és összesített szavazat értékelést végeztünk.

Első helyen a beszállítók értékelése (59,9%), második az igény (rendelés) információ megosztása (51,78%) és harmadik helyen a vevőértékelés (48,73%) végzett. Fontos további kooperációt szolgáló tevékenység a készlet és a kapacitás adat-megosztás (41-46%), közös vonalkód (36,55%) használat, menedzsment információs együttműködések (≈36%) vagy az EDI (≈36%). A középmezőnyben foglalnak helyet a BI, RID, Cross-dock, CA-Order, POS rendszerek (20-28%). Érdekes hogy az Activity Based Costing (ABC) rendszerek kiterjesztése ellátási láncokra még kevésbé jellemző, a Cooperatív rendszerekkel egyetemben (Co-plan, Co-order, Continues Replenishment). A legkevésbé használt eszközök a moduláris gyártás, a testreszabás késleltetése, vagy a VMI, azaz beszállító vezérelt raktár. Ez utóbbiak esetében nagyobb említésszámot vártunk.



Összességében megállapítottuk, hogy azon rendszerek vannak relatíve hátul, melyekhez elengedhetetlen a bizalom egy magasabb szintje.

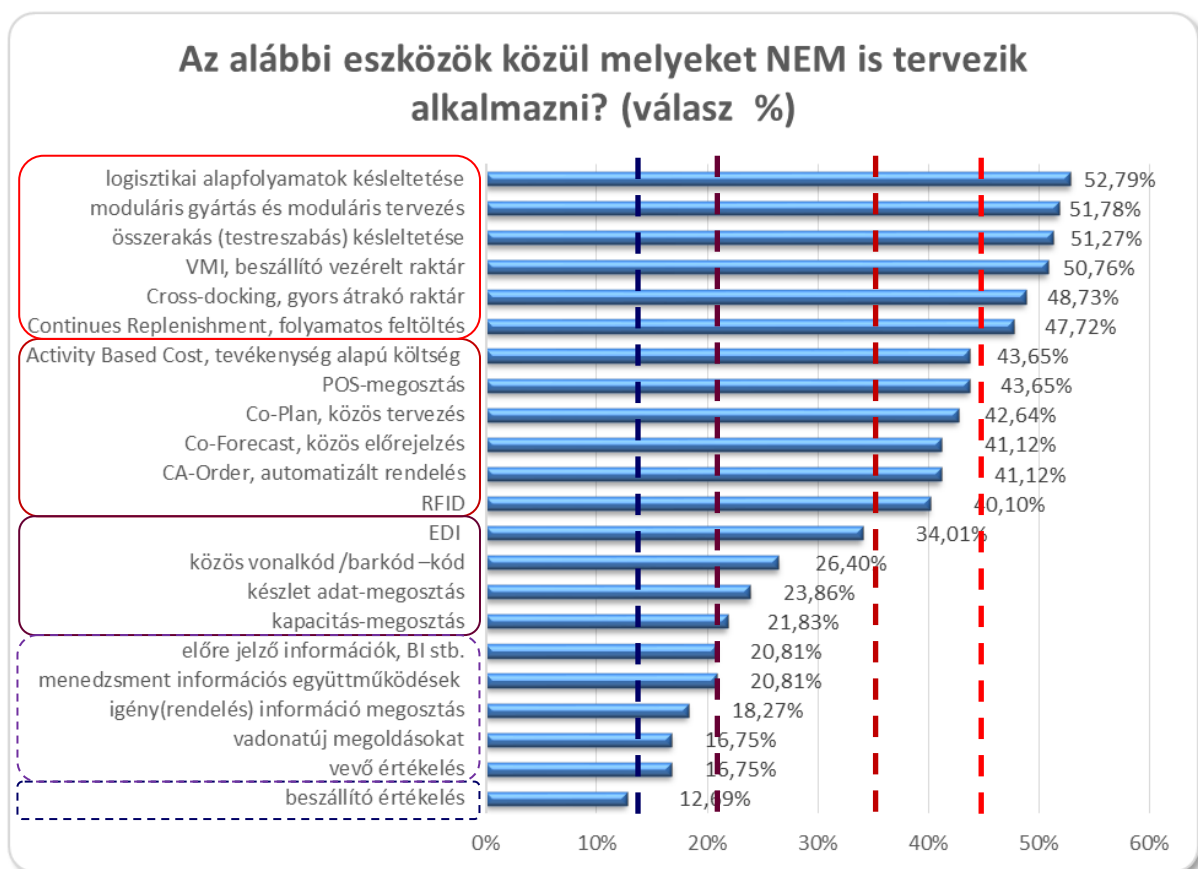
A jövőbe való bepillantás érdekében azt is megvizsgáltuk, hogy melyek azok az eszközök, amelyeket még ugyan nem használnak, de bevezetésüket később tervezik. Legelső helyen igen nagy arányban (42,13%) a vadonatúj megoldások végeztek, ami azért érdekes, mert nincs kifejtve, hogy pontosan mit is takar. Ugyanakkor mutatja egyrészt a szervezetek információ-technológia iránti nyitottságát, másrészt a lappangó igényeket a jobb együttműködés kiépítésére. Ezt követi az előrejelző információk (32,49%), menedzsment információs együttműködések (23,86%), a vevőértékelések (19,29%), valamint a közös vonalkód használata (18,78%). A kapott előrejelző információk és menedzsment információs együttműködések terén kapott együttműködések fejlesztésére irányuló válaszok azért nagyszerűek, mert jól mutatják az ellátásilánc koncepció törekvéseit. A kooperatív rendszerek itt is közepmezőnyt foglalnak el, a VMI rendszerek bár sorrendben előrébb vannak, %-ban nem magasabb az említésük. Az összerakás és logisztikai folyamatok késleltetésének, valószínűsíthetően még nem honosodott meg a fogalma és mögötte rejlő koncepcionális háttere. Cross-dock és Continues replenishment iránti igények pedig elég specializáltak, de még így is 10 feletti %-ot értek el. A legkevésbé tervezett megoldások a logisztikai alapfolyamatok késleltetése, a cross-docking használat és a moduláris gyártás és a teste szabás késleltetése lett.



A tévedések elkerülése érdekében a kérdés inverzét is megvizsgáltuk, vagyis feltettük azt a kérdést is, hogy mely eszközöket nem tervezik fejleszteni? A kérdésnek azért is lehet jelentősége, mert az iparági sajátosságokat jobban követhetővé teszi.

A megkérdezett vállalatok fele nem kívánja alkalmazni a logisztikai alapfolyamatok késleltetését (52,79%), a moduláris gyártást (51,78%) és a testre szabás késleltetését. Szorosan követi mindezt a VMI, a Cross-docking, a folyamatos feltöltés és a POS megosztás (40-49%). Sajnos nem tudjuk, hogy a késleltetéssel kapcsolatos koncepciók mennyire voltak ismertek a célcsoport előtt. A co-rendszerek itt is jelentős elutasítást kaptak a válaszadók felétől (megjegyezzük, azok sem akarhatnak fejleszteni, akiknek már kielégítő megoldásuk van).

Legkevesebben a beszállító értékelést jelölték meg, a vadonatúj megoldásokat és a vevőértékelést. Ezek a válaszok az előző kérdéseinket visszaigazolják, hiszen ezek voltak azok a megoldások is, amelyeket vagy már sokan alkalmaznak, vagy bevezetni tervezik.



A rendszerek ár-hatásának (vagy beruházás igényének) kiküszöbölése érdekében azt a kérdést is feltettük, hogy melyik módszert igényelné, ha egycsapásra megvalósulhatna. A legtöbb jelölés a vadonatúj megoldásokra és az előrejelző információkra érkezett, ami nem meglepő. (30% fölötti értékükkel a többi választási lehetőség közül kiemelkednek.) A furcsa kérdés

nem volt véletlen és kiderült, hogy az RFID rendszert igen sokan választották, ami azt mutatja, hogy egy ilyen rendszer bevezetéséhez nagyon sok mindent meg kell változtatni és ez jelentősen hátráltatja a terjedését.

A co-rendszerek bár sorrendben előrébb végeztek, nem kaptak jelentősen több szavazatot, vélhetően az iparági sajátosságoknak köszönhetően. A legkevesebben a testre szabás és a logisztikai alapfolyamatok késleltetését, a moduláris gyártást és a tevékenység alapú költségeket választották. Érdeemes lenne megvizsgálni, hogy vajon a válaszadók ismerik-e ezen rendszerek alkalmazásának előnyeit?



5. Szervezeti jellegű adatok

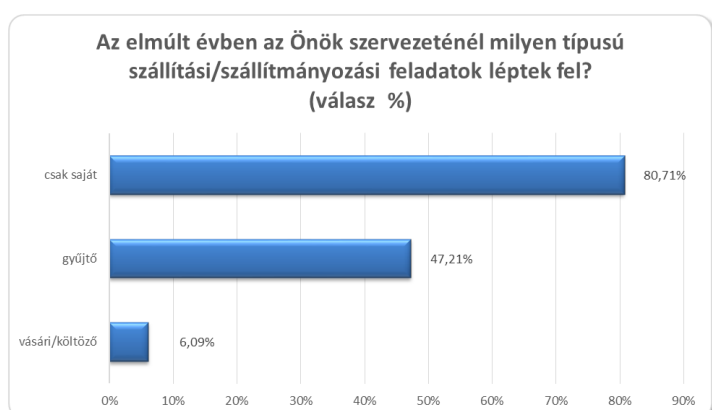
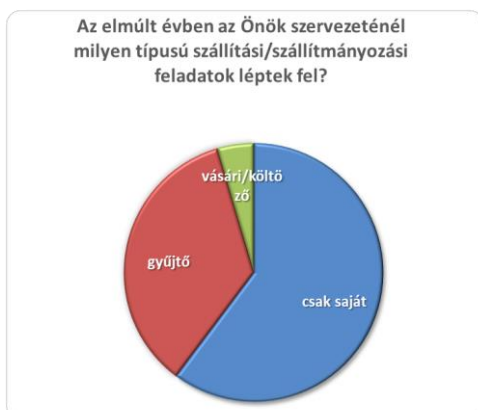
A válaszadók között 42% a logisztikai szolgáltatást nyújtó és 58% a logisztikai szolgáltatást igénybe vevő vállalat.



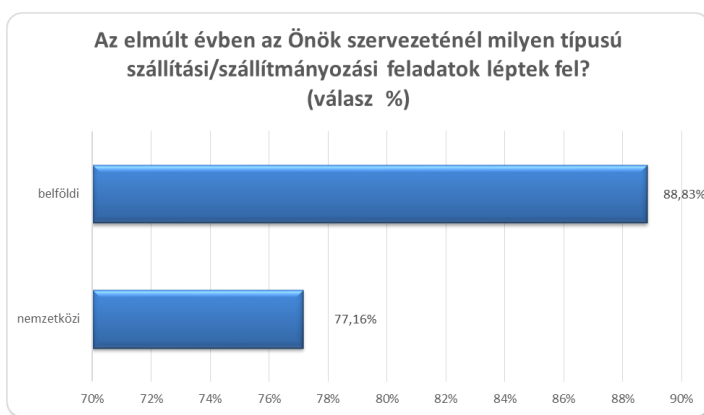
Vizsgálatra került, hogy milyen jellegű szállítási vagy szállítmányozási feladatok lépnek fel: a vállalatok nagytöbbségénél (92,89%) a közúton történik szállítás. 40,10% használ légi közlekedést, 38,07% pedig tengerit. Kombinált szállítás 30,46%-ban alkalmazott, vasúti 19,8%-ban. Legkevesbé használt a folyami fuvarozás, ami mindösszesen 4,06%.



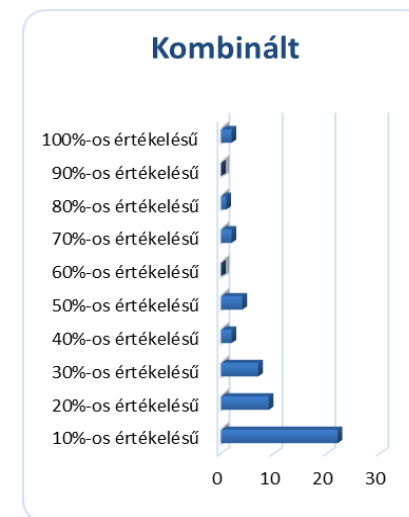
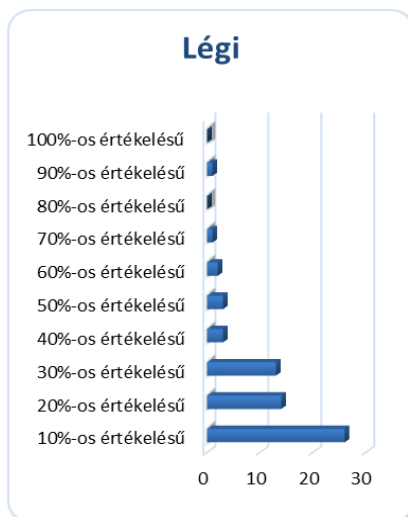
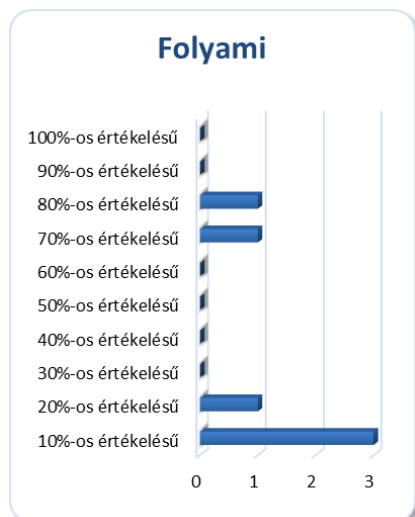
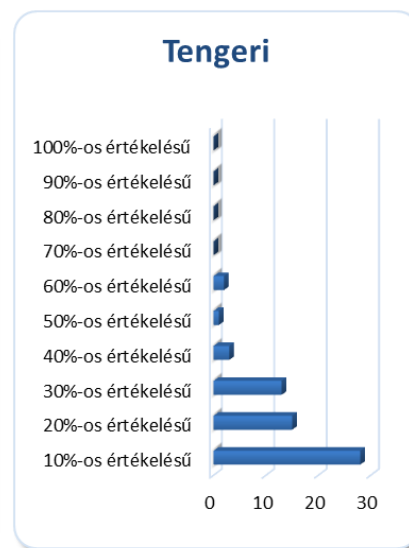
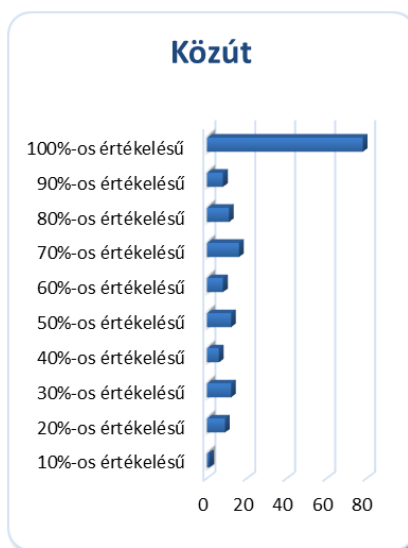
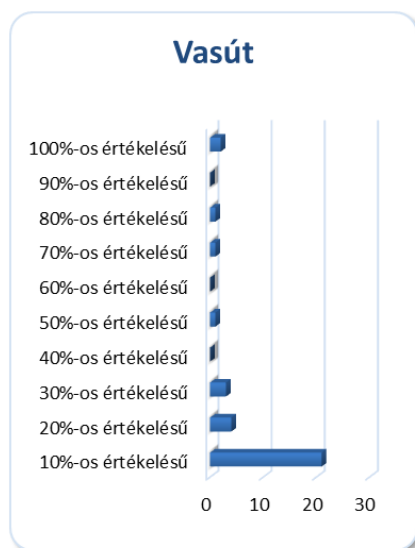
A szállítási feladatok általában csak saját célra történtek (80,71%), de jelentős volt a gyűjtő járatok alkalmazása is (47,21%). A vásári vagy költöző szállítások mértéke elenyésző (6 %).



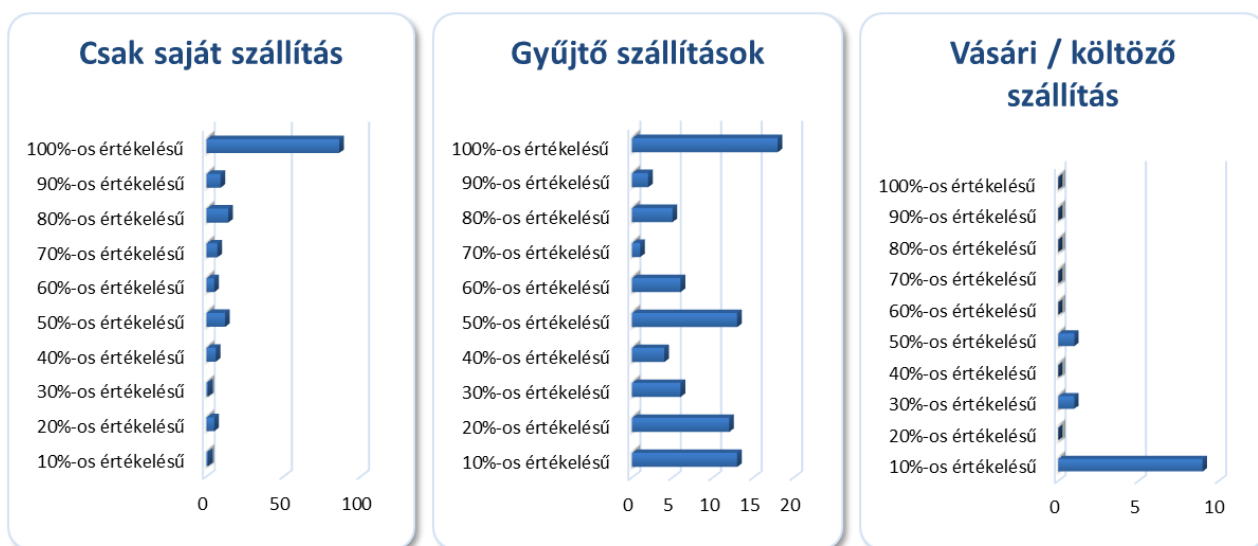
A szállítási feladatok 88,83%-a belföldre, 77,16%-a külföldre irányul.



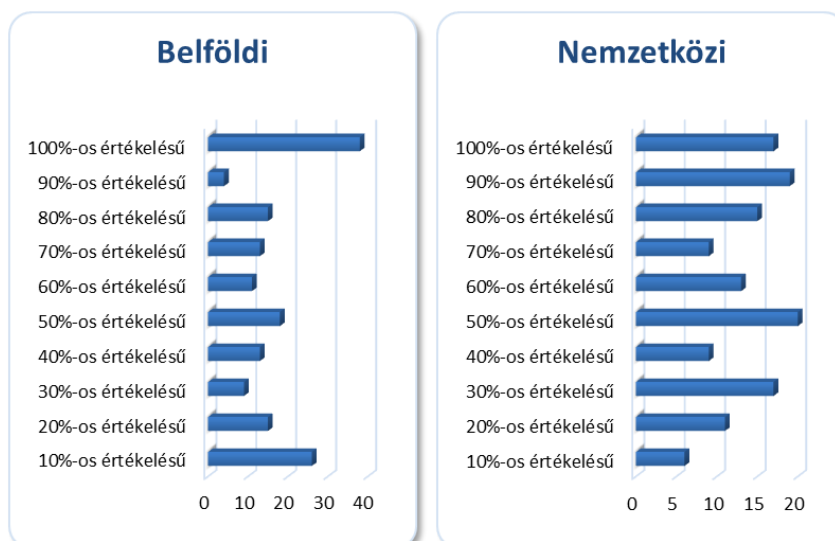
A fenti kategóriák mentén megvizsgáltuk, hogy a szállító cégek esetében általában milyen a százalékos megosztás az egyes kategóriák között, azon válaszadók között, akik érdekeltek abban a bizonyos kategóriában. Elsőként nézzük meg a szállítási módokat: például a vasút esetében a legtöbben az összes szállításuk 10%-át teszik vasútra, kisebb részüket 20% vagy 30%-ot, esetleg 100%-ot. Közút esetében, akik közúton szállítanak, azok jellemzően a szállításuk 100%-át közútra teszik, előfordul még a 70%, 50% és 30% mellette. A tengeri szállítást igénybevevők jellemzően 10-20% vagy 30%-ot szállítanak tengeren.



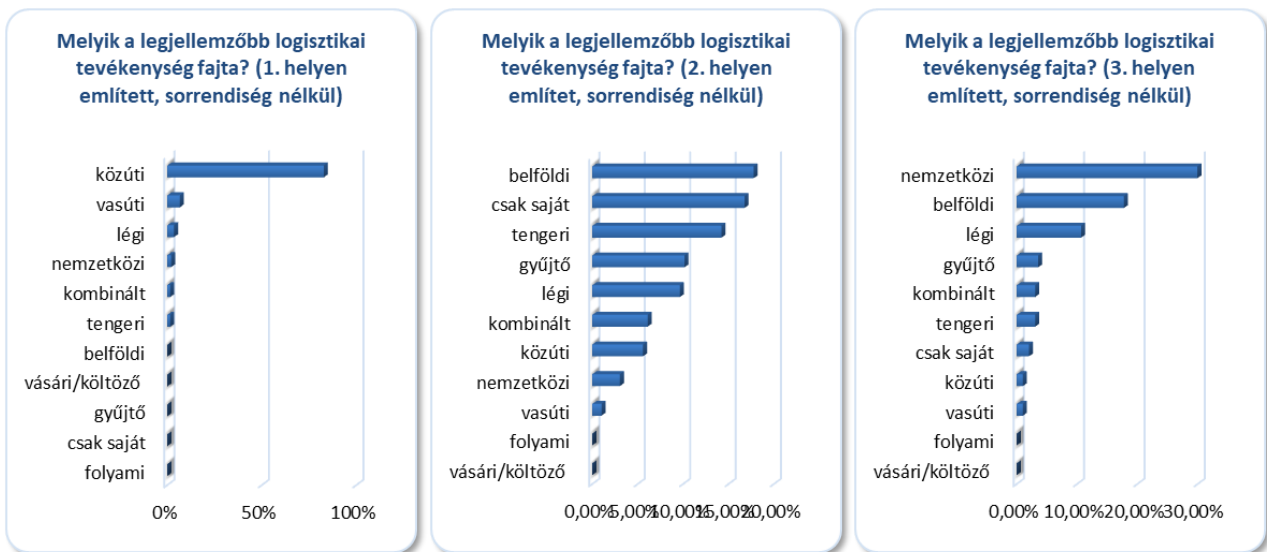
A folyami szállítás esetében érzékelhető a multimodális logisztika és az összes szállítás 10-20%-a illetve 70-80%-a jellemző ezekre a szállítókra. A légi szállítás igénybevevőknél a 10%-tól felfelé csökkenő mértékű eloszlást kapunk (a legtöbben 10%-os mértékben veszik igénybe). A kombinált szállítás esetében a leggyakoribb 10,-20-30% csökkenő gyakorisággal. A fenti logikájú vizsgálatot a saját, gyűjtő és vásári költöző típusú szállításokra is megismételtük. Az eredmények az alábbi megoszlást követték: a saját szállítások esetén jellemzően a szállítások 100%-át a saját szállítás teszi ki. Gyűjtő szállítás esetén változatos eredmény született, épp úgy jellemző az összes szállítások 100%-a mint az 50%, 10-20%-a, kisebb arányban fordul elő, a 80%, 30-40 %. A vásári és költöző szállításokat végző cégek esetében ez típus jellemzően 10%-ban fordul elő.



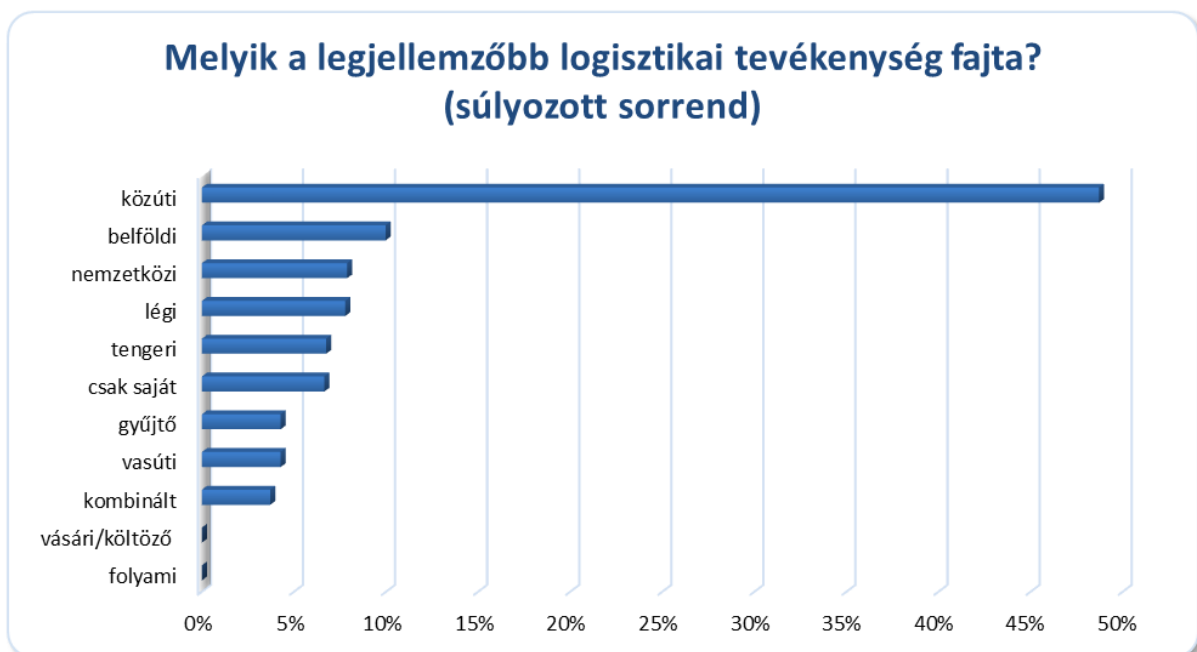
A vizsgálatot a bel- és külföldi szállítások viszonylatában is elvégeztük. A belföldi szállítások esetében változatos képet kapunk, mindenféle %-os megoszlást látunk leggyakrabban a 10% és 100% fordul elő. A nemzetközi szállítás is változó.



A megkérdezett válaszadók véleménye alapján megvizsgáltuk, hogy mely logisztikai formák a legjellemzőbbek náluk. Ennek eredményét a következő három ábra mutatja. Az 1. helyen említett legjelentősebb tevékenység a közúti szállítás (89%), a többi tevékenység jelentősége eltörpül, a második helyen a vasúti szállítás 6,7%-os. A 2. helyen említett tevékenységek közül a belföldi szállítás (17%) az első, ezt követi a csak saját részre történő szállítmányozás (16,5%), a harmadik a tengeri szállítás (14,5%). Jelentős még a kombinált, és közúti szállítás is a második ranghelyen említett formák között. A 3. helyen említett formák közül a leggyakoribb a nemzetközi, belföldi és légi szállítás.

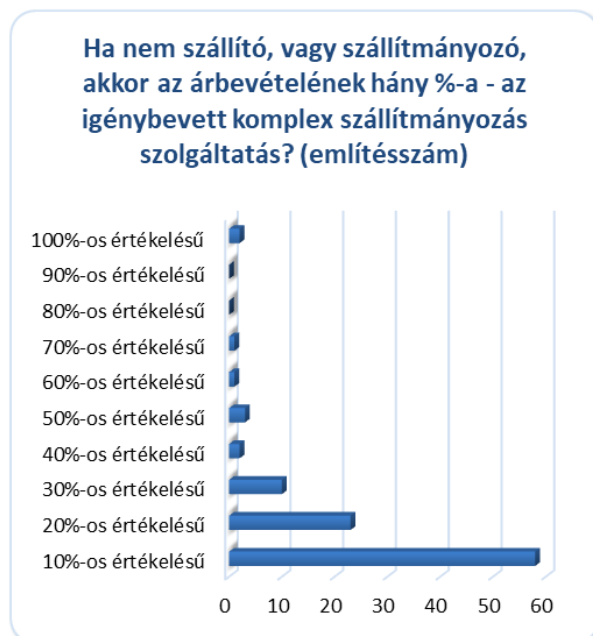


A kapott eredményeket súlyozva összesítettük és kialakítottuk a logisztikai formák egymáshoz viszonyított relatív sorrendjét, hogy melyik forma mennyire jellemző. A kapott eredmény a következő:

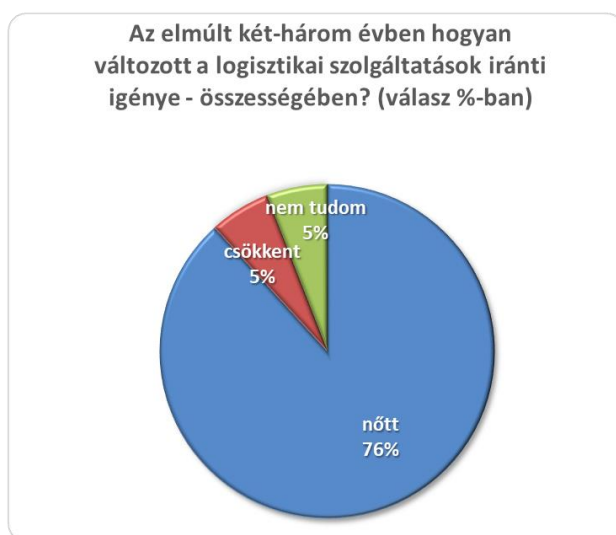


Mint látható, messze a közúti fuvarozás a legjellemzőbb, ami a leggyakrabban belföldi és csak saját szállítás. A kombinált szállítás szintén gyakori. A légi és a tengeri szállítás súlyozott gyakorisága is megelőzte a vasúti szállítást, ami komoly versenyhátrányt jelent a vasút számára (feltehetően a közúti szállítmányozás javára).

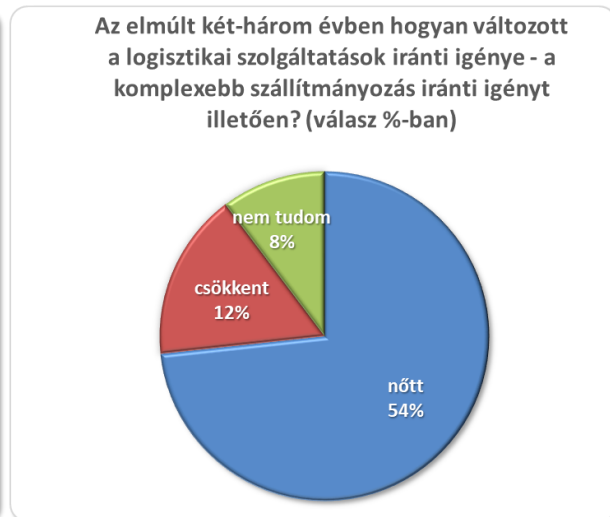
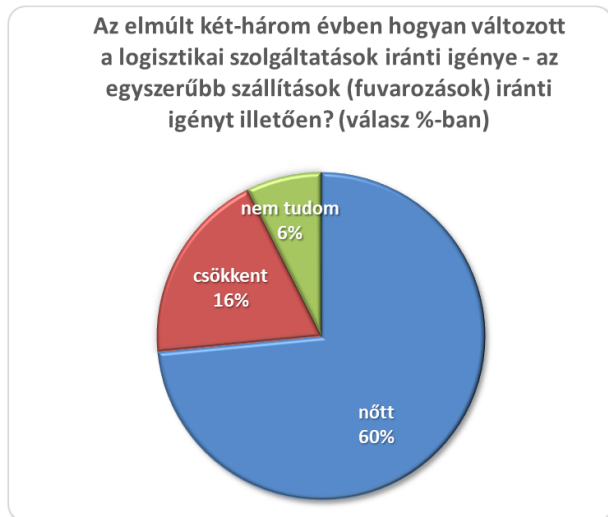
A következő kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon az igényelt fuvar, illetve szállítmányozási szolgáltatások megközelítőleg az árbevétel hány %-át teszik ki nagyságrendileg. A következő ábrán láthatjuk, hogy a legtöbb esetben ez 10%- körül alakul, kisebb mértékben 20% és 30% is előfordul, és a 40%-vagy annál nagyobb érték csak ritkán fordul elő. (Megjegyezzük, hogy csak azokat kérdeztük, meg akik nem szállító, vagy szállítmányozó cégek.) A vizsgálatot megismételtük a komplex logisztikai szolgáltatásokkal is, de lényegében ugyan azt az eredményt kaptuk.



Az elmúlt néhány évet tekintve a logisztikai szolgáltatások iránt igény egyértelműen nőtt a megkérdezett vállalatok körében, csupán 5%-nál csökkent.



Amennyiben az előző kérdést felbontjuk az egyszerűbb és a komplexebb szállításra, mind a két esetben nőtt a szállítás iránti igény, az egyszerűbb szállítások esetében kicsivel nagyobb mértékben. De a csökkenés mértéke is az egyszerűbb szolgáltatások esetében volt tapasztalható.



A részletező adatokból kiderült, hogy a változások mértéke jellemzően 10%; kevesebb esetben 20%; még kevesebb esetben 30%. A 40% és 50 % előfordulás még kisebb és annál nagyobb változás előfordulása marginális volt. Az egyszerűbb és komplexebb szolgáltatások esetében szignifikáns eltérés nem volt tapasztalható a változásokat illetően.

6. A válaszadó adatai

A válaszadóink 32%-a volt nő és 68%-a férfi.



A szervezetben a válaszadók 22%-a volt felsővezető, 48%-a dolgozott vezető beosztásban, 29% beosztott, egyéb beosztásban pedig 1%-ban.

