

HOVÁNYI Gábor

MIKOR VÁLASZTJA A VÁLLALATVEZETÉS A LOGISZTIKAI KONCEPCIÓT?

Kihívások és válaszok -

különös tekintettel az EU-hoz való csatlakozásunkra*

Számos koncepció – például kutatás-fejlesztési, marketing, szervezetkarcsúsító, tőkenövelő stb. koncepció – áll a menedzsment rendelkezésére, hogy ezekkel mint az üzleti stratégia súlypontjaival, növelje vállalatának versenyképességét. Ehhez a vezetés természetesen több koncepciót együttesen is felhasználhat. Egy termelővállalat menedzsmentjének logisztikai koncepcióját a szerző úgy értelmezi, hogy annak tárgya a vállalat anyag-, alkatrész-, részegység- és energia-inputja, az előbbieken vállalaton belüli áramlásának vezérlése, illetve nyomon követése, ami a logisztikai tevékenységben a konvertálásnak felel meg, s végül a létrehozott termékek, valamint a termelés során keletkezett selejt, anyagmaradék, másodanyag stb. elszállítása, vagyis a logisztikai output.

A logisztika XXI. századi kihívásait legátfogóbban a *globalizáció* fogalmában és hatásaiban érzékelhetjük. A globalizáció folyamata – megítélésem szerint – a következő négy tényező hatására indult meg és teljeseedik ki mind erőteljesebben (akár akarjuk és helyeseljük ezt, akár nem): a múltó időt szinte pillanattá zsugorító *informatikának*, a könnyen elérhető teret egyre inkább globálissá tágító *közlekedési és szállítási* módoknak, a tevékenységükkel országhatárokon átívelő *multinacionális korporációknak*, valamint a nemzetközi szintű *működőtőke- és portfóliótőke-áramlásnak* a hatására.

Az ezek következményeként létrejött globalizáció új kihívásokkal szembesítette a vállalatok, s elsősorban a nagyvállalatok vezetőit. Az egyre inkább globálissá táguló versenyben lerövidült a menedzsment számára döntéseinek és ezek végrehajtásának az *ideje*, előbb talán csak regionálissá, majd egyre inkább globálissá tágult a vállalatok (napjainkban elsősorban a nagy- és óriásvállalatok) *mozgástere*, egy-egy vállalat versenyképességének mind meghatározóbb feltételévé vált, hogy arra a *sajátos hozzáértésre*, „core competence”-re korlátozza működését, amelyben jobb, mint a versenytársai. Ennek következtében az ilyen hozzáértésének

körébe nem tartozó, de a működéséhez szükséges tevékenységeit mind nagyobb mértékben kihelyezte más cégekhez (ez az „outsourcing”), a kihelyezések sorával mind átfogóbb *termelési hálózatok* (network) jöttek létre, az ezek hatására is egyre élesebb versenyben mind meghatározóbb lett a *költségelőny* szerepe, amit egyre kevésbé kíván egy vállalat rövid távon, árelőnyként hasznosítani – ehelyett ezt inkább hosszabb távon akarja kiaknázni, mint kutatás-fejlesztési vagy vállalatfejlesztési ráfordítás-többletet. Végül a költségelőnyvel lassan egyenértékű lett a *rugalmasságelőny*, hiszen a globális környezet sokszor egyáltalán nem vagy csak késve előrejelezhető változásaihoz csupán nagyfokú rugalmasságával tud alkalmazkodni a vállalat.

A menedzsment korszerű logisztikai koncepciójának tehát mindinkább felelnie kell a globális műszaki-gazdasági környezetnek ezekre a kihívásaira. Magyarország EU-hoz való csatlakozása pedig úgy is felfogható, hogy ezzel gazdasága még jobban megnyílik a globalizáció hatásai előtt.

**A vállalat válaszai a környezet új kihívásaira:
a logisztikai input válaszai**

A logisztika *input funkciójában* két alapvető esetet különböztethetünk meg. Ha sűrűn, szinte alkalmanként változnak a vállalat beszerzési forrásai, akkor

* A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság Anyagtudományi Szakosztály XXVI. konferenciáján (Esztergom, 2002. szept. 26-27.) elhangzott előadás kibővített szövege.

ezek közül a mindig legkedvezőbb kiválasztását a *beszerzési marketing* feladatának tartom, hiszen ez alakította ki a piackutatás technikáját, amely az újabb és újabb optimális forrás kiválasztásának az eszköze. Ha viszont hosszabb távon állandóak a beszerzési források – márpedig ez következik a termelési hálózatok előbb említett, erőteljes térnyeréséből –, akkor a beszerzés a vállalat *logisztikai szervezetének* a feladata.

Ez a logisztikai input több új, már említett követelménnyel is szembesül napjainkban. A logisztika ugyanis beszerzéseiben (a) ki tudja használni a sokszor globálisra tágult *mozgástér* lehetőségeit, nevezetesen a legelőnyösebb kínálatokat derítheti fel és veheti igénybe gazdaságosan, többek között a korszerű *szállítási módok* összehangolt megszervezésével; (b) jobban eleget tud tenni a *rugalmasság* követelményének, hiszen a beszerzési források roppant széles körének ajánlataiból válogathat; (c) ugyanekkor befolyásolni, sőt adott esetben irányítani is tudja a hozzá kapcsolódó *beszerzési hálózatok* tevékenységét; (d) tartós beszállítói kapcsolatai révén „just-in-time” (éppen a megfelelő időben végzett) szállításokat szervezhet, amivel nemcsak a készletezés költségeit csökkentheti, hanem megtakaríthatja a minőségi átvétel ráfordításait is; végül (e) mindezzel számottevő *költséglelőnyhöz* is hozzásegítheti vállalatát.

Ezeknek az előnyöknek a kiaknázása azonban több feltételhez kötődik. Mindenekelőtt szükség van olyan *információs rendszerre*, amelyik feltárja, sőt folyamatosan figyelemmel kíséri a beszerzések lehetséges forrásait és ezek kínálatát. Egy ilyen rendszer informatikai bázisát a kínáló vállalatok honlapjai alkotják. Ezért úgy tűnik, a kialakult éles és átfogó versenyben már célszerű létrehozni – legalábbis a számos anyag-, alkatrész- és részegység-féleséget beszerző nagyvállalatok körében – olyan *internetes monitoring-szolgálatot*, amelyik folyamatosan figyeli az ajánló vállalatok honlapjait. – Az egyes ajánlatok szokásos kritériumokat követő értékelésén túl azonban szükség van maguknak a lehetséges beszerzési forrásoknak, vagyis az ajánlatot tévő vállalatoknak a *minősítésére* is, hiszen a logisztikai kapcsolatok (mint említettük) többnyire hosszabb távra szólnak. S ez olyan vállalati sajátosságok számbavételét követeli meg, mint a potenciális beszállító partnerek pénzügyi stabilitásának, innovációs készségének, rugalmasságának, a tervezett logisztikai kapcsolatban való érdekeltségének stb. az elemzése. Az ilyen tartalmú értékelések azonban meghaladják egy cég logisztikai szervezetének kompetenciáját. Ezért a logisztika menedzsmentjének szoros kapcsolatot kell kialakítania a vállalat számos

más szervezetének vezetésével, hogy ezek szakmai segítségével számos, nem logisztikai kritérium szerint *világíthassa át* számításba jövő beszállítóit. Ezek minősítése, majd a legmegfelelőbb partner kiválasztása azonban még azt is megköveteli, hogy a logisztika menedzsmentje mérlegelje a valóban hosszú távú kapcsolat érdekében: mennyire illeszkednek az egyes partnerek sajátosságai azokhoz a *műszaki trendekhez*, amelyek a vállalat iparágában, sőt beszerzési és értékesítési piacán (vagyis a felhasznált anyagok, alkatrészek stb. kínálatában, illetve a termékeit felhasználók körében) érzékelhetők. Ez más szóval azt kívánja, hogy a logisztika menedzsmentje egyeztesse a számításba jövő beszerzési források sajátosságait vállalatának üzleti stratégiájával, amelynek – ha alapos – fel kell vázolnia a tervezés során számításba vett műszaki trendeket mindhárom említett szférában. Végül a beszállító partnerek optimális *összetételének* jó megválasztása azon is múlik, hogy mennyire képes a vállalat logisztikai menedzsmentje befolyásolni, adott esetben irányítani a különböző sajátosságokkal működő, eltérő érdekeltségű partnerek *logisztikai hálózatának*, mint egységes rendszernek a tevékenységét. S ez nemcsak a megteremtett közös érdekeltségen, valamint „belső” (hálózaton belüli) kommunikációs készségén és technikáján múlik, hanem azon is, hogy mint folyamatos megrendelőnek van-e olyan megbízható termelési és értékesítési terve, programja, amely meghatározza kommunikációja tartalmát?

- Magyarország EU-hoz való csatlakozása nyilván szélesebbre tárja majd a logisztikai input kapuját, elsősorban a vámhatárok lebontásának következményeként. Ezért javasolható, hogy a magyar vállalatok vezetése gondolja át a logisztikai input feladatainak és módszereinek megújuló követelményeit, értékelje ezeket a cég jövőbeli versenyképességének szempontjából és most már *késedelem nélkül* kezdje meg a *felkészülést* az új kihívásokra. Ezzel kapcsolatban végül arra is rá kell mutatni, hogy a korszerű logisztikai input koncepciója és technikája nemcsak a hatékonyabb – kisebb költségekkel járó, rugalmasabb, a műszaki-gazdasági fejlődéssel jobban lépést tartó stb. – beszerzések számára nyit utat, hanem számos magyar vállalat előtt új *beszállítási lehetőségeket* is feltárhat az EU területén.

Válaszok a környezet új kihívásaira: a logisztikai konvertálás válaszai

A *konvertálás funkciójában* a logisztika feladata részben a termelés *anyagellátása*, részben az anyag-, alkatrész- és részegységáramlás *nyomon követése* a

termelési folyamat egészében. (Ez utóbbi segítségével szembesülhet például olyan anyaghibákkal, amelyek indokolhatják, hogy új beszerzési forrásokat keressen, ennek keretében hívhatja fel a termelésirányítás figyelmét anyagpocsékolásokra, elkerülhető anyagromlásokra vagy felesleges anyagmennyiségek keletkezésére az úgynevezett kézraktárakban, ennek révén keletkezhet fel selejtmennyiségek, másodanyagok kezelésére stb.)

A logisztikai szemléletű *anyagellátás* mindenekelőtt a termelésirányítás, a gyártmány- és gyártásfejlesztéssel kapcsolatban a K+F-, a marketing- és a pénzügy-számviteli szervezet, valamint a logisztika információcseréjét, sőt *folyamatos párbeszédét* igényli. Ehhez pedig nemcsak új technikai, elsősorban informatikai megoldásokra, hanem *új szemléletre* is szükség van – méghozzá nemcsak a párbeszéd résztvevőinek körében, hanem a vállalat vezetésében is. Ezt segíti, ha a felső vezetésének sikerül elérnie a szervezet hagyományos funkcióhatárainak „légiesítését” és ezzel a szokásos vertikális információáramlás mellett az információk *horizontális áramlásának* kialakulását – vagyis azt, hogy a funkcionális szervezetek bármelyik hierarchiai szintjébe sorolt beosztott munkatárs szabadon kommunikálhasson egy másik funkcionális szervezetnek a témában illetékes beosztott munkatársával. (Ami persze nem jelenti a funkcionális vezetők döntési hatáskörének csorbítását!) Az ilyen párbeszédekkel elérhető eredmény nemcsak a *költségek csökkenése*, nemcsak a vállalati *rugalmasság növelése* lesz: a folyamatos információcsere egyre inkább új innovációk elindítójává is válhat – például olyankor, amikor a logisztika új anyagféleségeket ajánl a kutatás-fejlesztés számára, vagy új marketingfeladatokhoz igazodik akkor, amikor a marketingszervezet egyre jobban kíván alkalmazkodni egy-egy helyi piac lokális igényeihez. A logisztika ilyen innovációt indító kezdeményezései számottevően megerősíthetik a vállalat versenyhelyzetét, hiszen ajánlásaival elmélyítheti a cég alapvető hozzáértését, „core competence”-ét.

A termelési anyagellátásának alapjai hagyományos vállalati felépítés és működés esetében az anyag-, alkatrész-, részegység- és energiahordozó-készletek, valamint a biztonságos és gazdaságos készletek raktározása. Ebből a hagyományos raktározási feladatkörből három irányban „törhet ki” a logisztika, hogy csökkentse a készletezés költségeit, növelje az ellátás rugalmasságát és mindezzel fokozza a vállalat versenyképességét: (a) Bevezetheti a „just-in-time” (JIT) rendszert, vagyis olyan beszállítókat keres, akik képe-

sek hajszálpontosan az általa megadott időpontban, előírt mennyiségben és kívánt minőségben szállítani. Ez a megoldás a még szükséges biztonsági készletek szintjére csökkenti a fenntartandó raktárkapacitást, többnyire elkerülhetővé teszi a minőségi átvételt és adott esetben drasztikusan csökkenti az anyagromlásból, anyagavulásból stb. származó veszteségeket. (Még arra is van példa, hogy a megrendelő cég a JIT rendszer keretében betelepíti beszállítóját saját telephelyére, hogy így még zavartalanabban kerüljön sor megrendeléseinek teljesítésére.) (b) Szorgalmazza olyan termelő tevékenységek *kihelyezését* a vállalattól, amelyeknek anyag-, alkatrész-, részegység- vagy energiahordozó-igényük van és nem tartoznak a cég alapvető hozzáértésének, a már említett „core competence”-ének körébe. Ha ez megtörténik, a cég felszámolhatja a tevékenységekhez szükséges beszállítások egy részét, vagyis az ezekhez kapcsolódó készleteket és raktárkapacitásokat. S egy ilyen „outsourcingnak” két másik előnye is van. A kihelyező vállalat minden *fejlesztési forrását* az alapvető hozzáértésének körébe tartozó feladatokra *összpontosíthatja* – beszállítói pedig rákényszerülnek a versenyben, hogy lépést tartanak kínálatukban a műszaki fejlődéssel: így a kihelyezést megvalósító cég *mindig korszerű beszállításokhoz* juthat. (Egy nagyvállalat ugyanis könnyebben elhanyagolja a műszaki fejlődéssel való lépéstartást olyan területeken, amelyek nem tartoznak alapvető hozzáértésének körébe, hogy ezzel is több forrást koncentrálhasson ez utóbbiak fejlesztésére.) A kihelyezés tehát szintén jelentősen növelheti a versenyképességet. (c) A vállalat – és elsősorban a regionális vagy globális szinten működő óriásvállalat – *centralizálhatja* is készletező tevékenységét: olyan központi „óriásraktárakat” telepíthet, amelyekből megvalósíthatja több különböző telephelyen termelő gyáregységeinek anyag-, alkatrész-, részegység- vagy energiahordozó-ellátását. Az ilyen centralizált logisztikai „nagyrendszernek” számos előnye lehet: csökkentheti a készletek volumenét és ezzel a készletezés költségeit; nagyobb tételű beszerzéseivel kikényszerítheti a beszerzési vételárak mérséklését; a központi raktár jó telepítésével lefaraghatók számára a szállítási költségek; a kialakuló „raktárváros” üzemeltetése, anyagfolyamatainak irányítása – többnyire átfogó számítástechnikai segítséggel – jóval olcsóbb lesz, mint a számos kisebb raktár üzemeltetése stb.

- A magyar nagyvállalatok számára a jelenleginél jóval *nagyobb lehetőségek* nyílnak meg mindhárom megoldás alkalmazására az EU-csatlakozás pillanatától – legalábbis *elméletileg*. Egy JIT rendszerű

vagy kihelyezésen alapuló üzemeltetésnek ugyanis számos belső, vállalati *belső feltétele* van a piac-képes termékektől kezdve az óraműként pontosan működő termelésen és irányításon át a tőkeigényig – s ezekben még sok kérdőjellel kell számolni ide-haza. A JIT rendszer és a kihelyezés tágabb lehetőségei viszont *veszélyt jelenthetnek* a magyar kis- és középvállalatok számára: nagy kérdés, hogy egyhamar győzik-e majd a nemzetközivé táguló versenyt kevésbé korszerű technológiájukkal, olykor fellazuló munka-, minőségi és szállítási fegyelmükkel, valamint szerényebb fejlesztési-lépéstartási kapacitással?

- A centralizált nagyraktárak kialakítása pedig nemcsak beruházásigényes feladat, hanem létrehozásuk egyik alapvető feltétele a megfelelő szállítási infrastruktúra megléte. Megépítésük pedig főként akkor gazdaságos még a nagy termelővállalatok számára is, ha értékesítésük úgynevezett „*nagy régiókat*” fog át. Ezért valószínű, hogy ritka az a magyar tulajdonban lévő termelővállalat, amelyik megtervezheti egy ilyen „raktárváros” gazdaságos kialakítását és működtetését. Elképzelhető viszont, hogy az EU-csatlakozást követően több, külföldi tulajdonban lévő óriásvállalat alakít ki ilyen centralizált raktárakat Magyarországon – akár közép-európai, akár kelet-európai régiós kiszolgálást tervezve. S ezek a centralizált raktárak – úgy tűnik – elsősorban a magyar kis- és középvállalatok számára nyújthatnak majd *új üzleti lehetőségeket* azal, hogy bekapcsolódhatnak az üzemeltetésükbe.

A konvertálás másik nagy feladatköre, az anyagáramlás nyomon követése merőben új, többnyire számítástechnikára alapozott megoldást követel meg a logisztikától. Ennek lényege az anyagféleségek helyett az *anyagcsomagokban* való „gondolkozás”. Az anyagcsomagok *négy jellemző* alapján különülnek el egymástól: az anyagfajta, valamint a beszerzés forrása, mennyisége és időpontja alapján. Az anyagcsomagokat a fejlett logisztikai rendszerben központi számítógép tartja nyilván olyan újabb adatokkal együtt, mint a beszerzési ár, a raktári elhelyezés kódja, a csomagokból való anyagkiadások mennyisége és időpontja stb. A raktárból való kiadáskor *vonalkóddal* látják el az anyagcsomagokat vagy csomagrészeket, s ezeket a kódokat *szkennerrel* olvassák le az anyagfeldolgozásakor a termelőfolyamat munkahelyein, s így továbbítják a feldolgozásról szóló információt a vállalat központi számítógépébe. Ez a rendszer lehetővé teszi, hogy a logisztika végigkísérje az anyag-, alkatrész- és részegységáramlást a termelőfolyamat

egészeiben, s ezzel felfedje egyes anyagok „elfekvéését”, illetve késedelem nélkül feltárja a feldolgozás során észlelt anyaghibákat, nem megfelelő anyagminőségeket. Ezek az információk pedig megalapozhatják a minőségi kifogásokat egy-egy szállítóval szemben – vagy akár azt is indokolhatják, hogy egy korábbi beszerzési forrást felváltssanak egy új beszállítóval. Az anyagáramlásnak ez a nyomon követése azonban nemcsak a szigorúbb anyaggazdálkodást, s ezzel a *költségek csökkentését* segíti, hanem *nagyobb figyelemre* készlet magában a termelési folyamatba is – ami újra csak növeli a vállalat versenyképességét. – A globális verseny várhatóan mindinkább rá fogja kényszeríteni a nagyvállalatokat – elsősorban várhatóan a transznacionális és multinacionális vállalatokat –, hogy egyre szélesebb körben alkalmazják az anyagáramlás nyomon követésének ezt a módszerét.

- Valószínű, hogy az EU-csatlakozás keményedő feltételei egyre inkább rá fogják szorítani a magyar nagyvállalatokat, hogy kihasználják versenyképességük növelésének ezt a lehetőségét is. Mind *kisebbségek lesznek* ugyanis az időszakosan alacsony bérekből, beruházási kedvezményekből, előnyös adózási feltételekből származó jelenlegi versenyelőnyeik.
- Az anyagáramlás anyagcsomagokra épülő nyomon követése azonban *nemcsak a logisztikai rendszertől* követeli meg új technikai feltételek létrehozását, nemcsak saját szakembereitől kíván újfajta szemléletet és magatartást: az anyagáramlás ilyen nyomon követése a vállalat többi funkcionális szervezetének munkatársaitól – elsősorban a termelőfolyamatban dolgozóktól, a marketing-szakembereitől és a vállalati pénzügyekkel foglalkozóktól – is új szemléletet, fokozott munkafegyelmet és folyamatos, nagy munkaintenzitást kíván. Vagyis a logisztika a maga részéről is mintegy *kikényszeríti a vállalatnál a TQM, sőt, az ITQEM megvalósítását*.

Válaszok a környezet új kihívásaira: a logisztikai output válasza

A logisztikai output funkciója *két jól ismert területen* jöhet létre: egyik a késztermékek *raktározása*, másik a termékek *kiszállítása* a vevőkhöz. A raktározás összefügg a globális, sőt, ezen belül a regionális *mozgástér* problémájával, hiszen az optimális raktárkapacitásokat és raktárelhelyezéseket a mozgástér nagyságának és adottságainak figyelembe vételével célszerű kialakítani. (Több multinacionális vállalat például át- meg áttelepítette készáru-raktárait az Európai Unió többlépcsős bővítése során, hogy így

jobban kihasználhassa a cég bővülő mozgásterének lehetőségeit.) Egy optimalizált elhelyezésű raktárhálózatból ugyanis *rugalmasabban és kisebb költséggel* történhet meg a termékek kiszállítása – akár a vállalat végzi ezt (például a központban végzett ütemezés, az ott folyó lineáris programozás szerint), akár a vevő gondoskodik róla, miután a számára kedvezőbb fekvésű raktárt választotta a versenytársak raktáraival szemben.

Maga az „impulzus” a termék kiszállítására – vagyis a megrendelés – pedig egyre inkább az e-kereskedelem csatornáin érkezik meg a termelővállalatokhoz. Az *e-kereskedelem* nemcsak felgyorsítja a megrendelést, hanem sokszor regionálissá, sőt *globálissá* tágítja magát a versenyt is (hiszen a vevő a honlapok sorából választhatja ki az optimális szállítót) és számottevően *megnöveli* a szállítóval szemben támasztott *követelményeket* (a felgyorsult megrendelési folyamat például óhatatlanul gyorsabb teljesítést is igényel). Mindez tehát egyre nagyobb rugalmasságot, egyre feszebb időgazdálkodást, egyre nagyobb és jobban szervezett informatikai, szállítási, pénzügyi és ügykezelési infrastruktúrát kíván a logisztikai outputtól.

A logisztika azonban még egy *harmadik, merőben új* és kevésbé tudatosult feladatra is vállalkozhat output funkciójában. A vállalat marketing szervezetével együttműködve feltárhatja a vevők véleményét arról, hogy az *anyagérték* mennyire járult hozzá egy-egy termék *összértékéhez* a felhasználás, a fogyasztás során. A vélemények pedig nemcsak új anyagfeleségek beszerzését és feldolgozását alapozhatják meg (amikor kifogások merülnek fel a vevők részéről az anyagokkal szemben), hanem arra is rávilágíthatnak, hogy a vállalat megfelelően használja-e ki a már többször említett *alapvető hozzáértésében*, „core competence”-ében rejlő előnyeit: az anyaggazdálkodás, a logisztika jól támogatja-e, vagy éppen akadályozza-e ennek érvényesülését?

- Az EU-csatlakozást követően – úgy tűnik – az e-kereskedelem területén találkozunk majd *legkorábban* a magyar vállalatok outputja a nagy kihívással: a magyar vállalatokéhoz képest ugyanis már *öt-tízszeres* az e-kereskedelem részaránya a nyugat-európai vállalatok összes logisztikai outputjában. S ez a jóval kisebb magyar részarány számottevő *versenyhátrányt* jelez mind az output igénybe vehető infrastruktúrája, mind a rendelkezésére álló humán erőforrás felkészültsége és a rendeléseinek teljesítéséhez szükséges időátfutás szempontjából.
- Az anyagérték hozzájárulása egy-egy termék *összértékéhez* olyan problémakör, amely nemcsak a fogyasztótól, a felhasználótól való értékelő visszacsatolást követeli meg, hanem a vállalat logisztikai,

marketing és K+F szervezeteinek szoros *elemző, értékelő és prognosztizáló együttműködését* is igényli. Ez az összehangolt és komplex tevékenység még alig vert gyökeret a magyar vállalatok gyakorlatában – s úgy tűnik, az előrelépésnek ma még egyaránt vannak tudati, technológiai, pénzügyi és irányítási gátjai.

Összefoglalás és kitekintés

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy a vállalat vezetése akkor választhatja a logisztikai koncepciót – akkor helyezheti ezt tevékenységének, a vállalat fejlesztésének gyújtópontjába akár más koncepciókkal párosítva -, ha a cég beszerzési és/vagy értékesítési piaca, mint lehetséges *mozgástér* számottevően kitágul (ez következik be az EU-hoz való csatlakozáskor); ha a környezeti kihívások rákényszerítik a menedzsmentet, hogy a logisztika bevezetésével *felgyorsítsa* az anyag-, alkatrész- részegység- és energiabeszerzést, illetve erre irányuló döntéseit; ha a mind élesebb verseny arra ösztönzi a vállalatvezetést, hogy *csökkentse* az anyaggazdálkodás *költségeit* a logisztika bevezetésével; ha a környezet *fokozott rugalmasságot* követel meg a vállalattól, s ennek megvalósítása az anyaggazdálkodáson is múlik; ha a vezetés elmélyítheti vállalatánál az *alapvető hozzáértésből* származó előnyöket, mérsékelheti a *tevékenység kihelyezéséből* fakadó *kockázatokat* és növelheti a *termelési hálózat szinergiáját* a logisztika segítségével; végül ha a logisztika szigorú szabályozottsága várhatóan növeli majd a vállalat egészében a munka- és minőségi fegyelmet. Nyilvánvaló azonban, hogy a menedzsmentnek mindezeket az előnyöket az *idő dimenziójában* kell vizsgálnia: mekkora technikai, pénzügyi és humán erőforrás-ráfordítással jár vállalatánál a logisztikai rendszer bevezetése és működtetése – és az ehhez szükséges befektetések mekkora hozamot és milyen megtérülést ígérnek?

- Magyarország EU-hoz való csatlakozása most mindehhez kétségkívül a szokásosnál körültekintőbb előrelátást és merészebb tervezést igényel.

A logisztikai koncepció-választás jelentőségét mindenesetre jól jelzi az a néhány mondat, amely a közelmúltban jelent meg az Economistban – s amelyek egyaránt érzékeltetik a globalizáció szorítását a versenyképesség növelésére és a versenyelőnyök lokális megőrzésének fontosságát: „Amikor például egy gépkocsigyártó vállalat megtervezi és működteti alkatrész- és részegység-beszállításainak informatikai infrastruktúráját, azzal szembesül, hogy ez vált *versenyelőnyének igazi forrásává*. A kereskedelmi vállalat

latok pedig aszerint élnek meg vagy mennek tönkre, hogy képesek-e folyamatosan regisztrálni vevők vásárlásait és erre alapozva tudják-e hatékonyan menedzselni készleteik alakulását. Mindezek azt jelzik, hogy napjainkban az *informatika mint a logisztika támogatója* nemcsak kiszolgál egy vállalatot, hanem üzleti sikerének meghatározó tényezője lett.”

Gondolatmenetünk végén még számolnunk kell azzal, hogy többen felvethetik: a globalizációból indultunk ki, s főként ennek kihívásai alapján igyekeztünk választ találni arra, milyen megfontolások, milyen várható előnyök alapján helyezze egy vállalat vezetése fejlesztési elképzeléseinek középpontjába a logisztika bevezetését és kiteljesítését. Ennek során főként a *nagyvállalatokat* érő kihívásokat és ezek lehetséges válaszait vettük sorra: ezek ugyanis már jobban érzékelik mind a globalizáció, mind az ehhez egyre szélesebb kapukat nyitó EU-csatlakozás versenyképesség-megőrzési vagy -növelési feladatait, valamint ezek teljesítését segítő logisztikai lehetőségeket. Vannak azonban szép számmal olyan magyar *kis- és középvállalatok, vállalkozások*, amelyek – úgy tűnik – még nagyon bizonytalanok, hogy milyen új feltételekkel is jár az EU-csatlakozás, s amelyek még egyáltalán nem szembesülnek a globalizáció kihívásaival sem. Meggyőződésem, hogy rövid időn belül ezeket a közép- és kisvállalatokat, vállalkozásokat is „megcsapja majd a globalizáció füstje”, hiszen hatásláncai mindinkább eléri a regionális és a lokális piacok valamennyi szereplőjét. S bizonyosak lehetünk abban, hogy nagyságrenddel fokozódik majd a magyar közép- és kisvállalatok, vállalkozások *érzékenysége a kockázattal szemben* abban a pillanatban, amelyben Magyarország az Európai Unió tagja lesz.

• Ezért javasolható, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői, valamint a vállalkozók is eltűnjenek azon, miként lehet saját *erőforrásaik nagyságrendjére szabva* megvalósítani a bizony igencsak ráfordításigényes logisztikai rendszerek alapvető koncepcióját és előnyeit. Hadd zárjam tehát gondolatmenetünket egy erre vonatkozó ötlettel: napjaink informatikája már lehetővé teszi, hogy több kis- és középvállalat együttesen hozza létre összehangolt logisztikai rendszerének közös informatikai bázisát – ami ugyanúgy *nagyságrenddel csökkenti* a rendszer kiépítésének és működtetésének *költségeit*, mint a marketing esetében az ún. „omnibuszkutatás”.

Irodalom

- Allen, C. (1988): Logistics, a Force for Change. Purchasing and Supply Management. Jan.
- Ballou, R. N. (1973): Business Logistics Management. New York, Prentice Hall
- Baumgarten, H. (1991): Trends in der Logistik – Basis für Unternehmensstrategien. Distribution, 1-2 sz. p. 12-18.
- Bernskötter, H. (1995): Outsourcing. Marketing Journal, 1. sz. p. 42-43.
- Bigness, J. (1995): In Today's Economy there is Big Money to Be Made in Logistics. Wall Street Journal, szept. 6. p. A1, A9.
- Bleakley, F. R. (1995): Some Companies Let Suppliers Work on Site and Even Place Orders. Wall Street Journal, jan. 13. p. A1, A6.
- Bowersox, D. – Gloss, D. – Helferich, O. (1986): Logistical Management. London, Macmillan and Collier
- Delfmann, W. (1995): Logistik als strategische Ressource. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 3, p. 141-170.
- Diruf, G. (1994): Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme der Unternehmenslogistik als Komponenten innovativer Logistikstrategien. Landsberg am Lech, Isermann, p. 71-86.
- Economist (2002): aug. 3. p.52.
- Euro-Logistik Konzept. Kurzbeschreibung. (1992.) Bonn.
- Flood, R. L. (1993): Beyond TQM. Chichester, Wiley and Sons.
- Gelei Andrea (1996): Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői. Logisztika, nov.-dec.
- Horváth Annamária – Gritsch Máttyás (1996): Logisztikai benchmarking Magyarországon. Logisztikai Híradó, okt.
- Hoványi Gábor (1994): Logisztika és a vállalati szervezetek. Anyag-gazdálkodás, Raktárgazdálkodás. 2. sz.
- Knoll Imre (1998): Alkalmazkodó logisztika a XXI. században. Logisztikai Évkönyv 98. (LFK-MLE.)
- Kraehnemann, N. (1992): Elektronische Integration in Logistikketten. IO Management Zeitschrift, 3. sz. p. 44-47.
- Lambert, D. M. – Stock, J. R. (1993): Strategic Logistics Management. Homewood, Ill. Irwin
- O'Laughlin, K. – Copacino, W. (1994): Logistics Strategy. The Logistics Handbook. Robeson/Copacino, Toronto
- Pfohl, H. C. (1997): Informationsfluss in der Logistikkette. Darmstadt, EDI Prozessgestaltung-Vernetzung.
- Prezenszky J. – Molnár L. – Tarnai J. (1993): Logisztikai központok hazai telepítésével kapcsolatos vizsgálatok. Közlekedéstudományi Szemle, p. 167-174.
- Richman, T. (1995): Logistics Management: How 20 Best-Practice Companies Do It? Harvard Business Review, szept.-okt. p. 11-12.
- Stabenau, H. (1998): Információs és kommunikációs rendszerek stratégiai alkalmazása a logisztikában. Győr, LOGINFO
- Schulte, Ch. (1971): Logistik. München, Vahlen Verl.
- Szegedi Zoltán (1995): Nagyvállalatok logisztikai tevékenységeinek kihelyezési lehetőségei. Logisztika, dec.
- Tenner, A. R. – DeToro I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Bp., Műszaki Könyvkiadó
- Trethon Ferenc (1992): Logisztika mint menedzsmentkonceptió. Ipar-Gazdaság, 1. sz.