

Vámlogisztikai fejlesztések a DIGISALES-nél

Esettanulmány

SZAKMAI SZERKESZTŐ: GELEI ANDREA
**SZERZŐTÁRS: VIZSY JÓZSEF (MAGYAR VÁMÜGYI
SZÖVETSÉG)**

2019. augusztus 30.

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú
továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék:

1. Ellátáslánc-menedzsment problémák a vállalatnál.....	3.old.
2. A vállalat és ellátási láncának jelenlegi működése.....	4.old.
2.1.Piaci környezet.....	5.old.
2.2.Üzleti stratégia.....	5.old.
2.3.Logisztikai hálózat.....	5.old.
2.4.Beszerezés.....	7. old.
2.5.Szállítmányozás.....	8.old.
2.6.Vám és adózás.....	9.old.
2.7.Készletezés.....	10. old
3. A probléma értelmezése.....	11.old.
4. Felkészülést segítő kérdések.....	12. old.

1. Ellátásilánc-menedzsment problémák a vállalatnál

Kovács úr a DIGISALES vállalat ellátási láncának hatékony működésért felelős alelnök. Szerteágazó szakmai tapasztalattal rendelkezik az ellátási lánc számos területén. Korábban különböző multinacionális cégeknél dolgozott beszerzési, majd logisztika vezetőként. Előző cégénél a vállalat globális ellátási láncának teljeskörű átalakítását oldotta meg nagy sikerrel. A DIGISALES vezetése ezért is csábította át öt évvel ezelőtt a vállalathoz.

Korábbi sikerei tükrében különösen kellemetlen, hogy most problémákkal szembesül a globális folyamatok menedzselésében. Az irodájában üldögélve keserű szájjal gondol vissza a legutóbbi igazgatósági ülésre, ahol ő is kemény kritikát kapott, mert a vállalat nem tudta teljesíteni az éves célkitűzéseit. Különösen a pénzügyi és a vevőkiszolgálási mutatók maradtak el a tervezett értékektől. Ráadásul a társaság részvényeinek árfolyama a közel egy évtizedes folyamatos növekedését követően az elmúlt évben stagnált. Elkerülendő a még nagyobb bajt, a legutóbbi közgyűlésen a profitabilitás növelését célzó döntések születettek, amelynek következményeként az igazgatótanács is határozott elvárásokat fogalmazott meg a vállalat menedzsmentje felé:

- A vásárlói elégedettség növelése érdekében emelni kell a vevőkiszolgálás színvonalát, és minimalizálni kell a készlethiány miatti bevételkiesést.
- Fel kell gyorsítani a készletek áramlási sebességét az ellátási láncban, a készletezési költségeket 10%-kal csökkenteni kell.
- A logisztikai folyamatok optimalizálásával további 10% költségcsökkenést kell elérni az egyéb logisztikai költség tekintetében.
- Javítani kell a cash flow-t.

A jelenlegi ellátásilánc-menedzsment megoldások terhére rótták fel a magas készletértéket és az ennek ellenére időről időre felmerülő termékhiányok miatti bevételkiesést, és az ezzel járó és egyre növekvő méreteket öltő vásárlói elégedetlenséget.

Szabó úr, az értékesítésért felelős alelnök személyeskedést sem nélkülöző kirohanásában közvetlenül őt tette felelőssé, hogy az 50 millió dollárba kerülő marketingkampánya az elmúlt évben kudarcba fulladt, és az Európa szerte tartott sajtótájékoztatókon és reklámkampányokkal beharangozott új BESTLIFE kozmetikai termékek nem érkeztek meg időben a vevőkhöz. A hatalmas vásárlói roham ideje alatt, csaknem két hétig hiány volt a termékekből, nem tudták

megfelelő színvonalon kiszolgálni a vevőket. Mindez ráadásul a legkritikusabb, karácsonyi időszakban történt. Több sajtóorgánus is vezető hírként tárgyalta a problémákat.

Kovács úrnak még éjszaka is egy rendkívül kínos magánbeszélgetés körül járnak a gondolatai, amelyet az igazgatósági ülés után a vállalat elnökével, Nagy úrral folytatott. Kovács úr és Nagy úr már több mint 10 éve jó barátok. Kovács urat tulajdonképpen Nagy úr hívta a vállalathoz. Korábban évekig ugyanannál a vállalatnál dolgoztak, jól ismerték egymást és kölcsönösen nagyra értékelték egymás szakmai munkáját. Nagy úr most a vállalat elnöke, és barátilag figyelmeztette Kovács urat, hogy amennyiben a következő negyedévben nem tud látványos eredményeket elérni a területén, meg kell válnia a vállalattól. Az igazgatótanács részéről már most óriási volt a nyomás az elmozdítására. Nagy úr személyesen állt ki aelnöke mellett és vállalt garanciát arra, hogy a mutatószámok a jövő negyedév végéig elérik a tervezett szintet. Elmondta, hogy ha Kovács úr rövid időn belül nem képes jelentős javulást elérni a területén, akkor ez akár az ő pozícióját is veszélyeztetheti. Ezért nyomatékosan felhívta barátja figyelmét arra, hogy kövessen el mindent a teljesítmény gyors javulása érdekében.

Kovács úr még most is erősen bosszankodott. Hogyan várhatják el tőle, hogy a termékellátás biztonságának növelésével egyidejűleg a logisztikai költségeket is csökkentse? Hiszen ez nyilvánvalóan lehetetlen! Kilátástalannak látta helyzetét. Elővette azt az összefoglaló anyagot, amelyet kollégái kérésére állítottak össze a jelenlegi helyzetről, és ismét átolvasta.

2. A vállalat és ellátási láncának jelenlegi működése

A DIGISALES a nemzetközi internetes kereskedelem egyik meghatározó szereplője. A londoni székhellyel rendelkező vállalat Európában, Afrikában (együtt EMEA régió, azaz Europe, Middle East and Africa régió) és Ázsiában van jelen, és főként FMCG (nonfood) termékek online értékesítésével foglalkozik. A termékportfóliójuk, a forgalmuk 70%-át kitevő:

- szépségápolási és smink termékeken kívül



- divatcikkekből, ruházati termékekből,



- táplálékkiegészítőkből és



- sportszerekből áll.



2.1. Piaci környezet

Egy nemrégiben megrendelt piackutatás előrejelzése szerint az FMCG termékek online értékesítése az elkövetkező években 20%-kal fog évente növekedni; szemben a hagyományos értékesítési csatornákra prognosztizált évi 4%-os növekedési ütemével. A verseny az európai régióban várhatóan különösen éles lesz. Az IGD piackutató cég vizsgálata alapján az online értékesítési csatornát választó vevőket alapvetően négy fő tényező motiválja, a választék, az ár-érték arány, a kényelem és a vásárlói élmény.

2.2. Üzleti stratégia

A vállalat idén jelentős arculatváltást hajtott végre, amikor BESTLIFE márkanev alatt kezdte el forgalmazni új fejlesztésű kozmetikai termékeit. A New York-i tőzsdén jegyzett társaság rendkívüli közgyűlésen kapott felhatalmazás alapján 1,4 milliárd dolláros részvénykibocsátással ötszörösére növelte az alaptőkéjét.

A vállalatcsoport az elmúlt öt évben 820 millió dollárt költött ellátási láncának átalakítására, Lengyelországban, Oroszországban és Kínában is elindította a szépségápolási és smink termékek gyártását. Az intenzív fejlesztés eredményeképpen az EMEA régióban pedig jelenleg összesen 8 db elosztóközpontot működtet.

2.3. Logisztikai hálózat

A vállalatnak Európában 8 disztribúciós központja van tehát, amelyből három a közép-európai (Central Europe, CE) régiót látja el:

1. Magyarország (CE)
2. Románia (CE)
3. Lengyelország (CE)

4. Spanyolország
5. Törökország
6. Egyiptom
7. Dél-Afrika
8. Nagy Britannia

A közép-európai disztribúciós központok állnak elemzésünk középpontjában.

E logisztikai központok felelősek a készletezésért, a megrendelések feldolgozásáért, a rendelt áru vevőkhöz történő közvetlen kiszállításért, valamint a visszáru kezelésért.

1. ábra: A Digisales disztribúciós központjai az EMEA régióban



A közép-európai (CE) elosztóközpontok által kiszolgált országok és éves rendelési értékeik az 1. táblázatban találhatóak, zárójelben az adott piac részére eladott áruk beszerzési ára van feltüntetve éves viszonylatban.

1. táblázat: A CE régió országai és azok éves értékesítési adatai (millió USD-ben)

Magyar DC	Román DC	Lengyel DC
Magyarország (90m USD)	Románia (60m USD)	Lengyelország (220m USD)
Ausztria (45m USD)	Bulgária (60m USD)	Németország (180m USD)
Szlovákia (45m USD)	Moldova (20m USD)	Csehország (110m USD)
Horvátország (15m USD)	Albánia (15m USD)	Észtország (25m USD)
Montenegró (40m USD)	Makedónia (15m USD)	Litvánia (25m USD)
Szlovénia (30m USD)	Görögország (30m USD)	Lettország (20m USD)
Szerbia (90m USD)		Finnország (25m USD)
Bosznia (60m USD)		Ukrajna (195m USD)
Olaszország (90m USD)		

A beszerzések megoszlása a három közép-európai elosztóközpont szerint:

- Magyarország: 500 millió USD/év
- Románia: 200 millió USD/év
- Lengyelország: 800 millió USD/év

A regionális elosztóközpontok disztribúciós tevékenységükkel kapcsolatos költségeiket természetesen mindig beépítik az exportárba. Ennek szokásos módja a három központban a következő:

- Magyarország: COGS + 8% haszonkulcs
- Románia: COGS + 7% haszonkulcs
- Lengyelország: COGS + 9% haszonkulcs

2.4. Beszerzés

Az éves összes rendelési érték a CE régió szintjén 1,5 milliárd USA dollár. Globális beszerzési stratégiájuk szerint a nem kozmetikai termékek előállítását olyan kínai gyárak bevonásával oldják meg, akik már több éve megbízható beszállító partnerei a DIGISALES-nek. A szerződések alapján a beszállítóknak a rendelés leadását követő legfeljebb 20 naptári napon belül kell teljesíteniük FOB paritáson. Az elmúlt sok éves tapasztalat szerint a beszállítók megbízhatóak, eddig mindig időben teljesítettek.

2.5.Szállítmányozás

A vállalat a szállítási feladatok lebonyolítása terén már több mint 10 éve a LDH szállítmányozási vállalattal működik együtt. Évente mintegy 8000 db konténert szállítanak tengeri úton különböző kínai kikötőkből Rotterdamba. Ennek az átlagos szállítási ideje 32 nap. A szállítmányozó cég ezért a szolgáltatásért a beszerzési ár 3%-át számolja fel szolgáltatási díjként.

A kikötői vámkezelést követően Rotterdamból a konténerek vasúton, konténerszállító irányvonalakon kerülnek továbbításra Romániába, Magyarországra és Lengyelországba. Ennek a vasúti szállításnak átlagos átfutási ideje 7 nap.

A vasúti szállítás átlagos költsége a szállítási távolságtól függően rendeltetési országoként változó:

- Magyarország: a beszerzési ár 0,7%-a
- Románia: a beszerzési ár 0,9%-a
- Lengyelország: a beszerzési ár 0,6%-a

A rendeltetési vasútállomások általában 3 napon belül szállítják aztán házhoz a konténereket, a vasúti fuvardíj magában foglalja ennek a közúti kiszállításnak a költségét is.

A költséghatékony tengeri szállítás mellett időnként szükségessé válik a sokkal költségesebb légi szállítás is.

A vállalatcsoport globális ellátási lánc vezetője által fél éve kiadott utasítás szerint a disztribúciós központok csak akkor vehetik igénybe a sokkal drágább légi szállítást, ha azt a felmerülő termékhiány és ezzel az értékesítés potenciális elvesztése indokoltá teszi. Az utóbbi hónapokban erre szinte kizárólag a tengeri szállításoknál tapasztalt késések miatt került sor, melyek elsősorban a kikötői vámkezelések elhúzódása miatti következtek be. Az ilyen szállítási késések az új termékek bevezetésekor különösen jelentős problémát jelentenek, hiszen a disztribúciós központok ezekből a termékekből még jellemzően nem tudtak biztonsági készleteket felhalmozni. Ráadásul az új termékek keresletének előrejelzése is kiemelkedően bizonytalan, hiszen nem állnak rendelkezésre korábbi értékesítési adatok. A disztribúciós központok a szigorú teljesítménymutatók és költségmegtakarítások miatt nem rendelhetik be korábban ezeket a termékeket, illetve az aránylag nagy mennyiség miatt az új termékek légi szállítását sem tudják rendszeresen bevállalni.

Ennek ellenére a légi szállítások már így is az összes beszerzés 10%-át érintik, ez pedig nem meglepő módon a szállítási költségek nagymértékű túllépéséhez vezetett. A légi szállítás teljes költsége az elmúlt évben az alábbiak szerint alakult:

- Magyarország: a beszerzési ár 9%-a
- Románia: a beszerzési ár 8%-a
- Lengyelország: a beszerzési ár 8%-a

2.6. Vám és adózás

Az Európai Unió szabadforgalom számára történő vámkezelés, mint korábban jeleztük, nem probléma nélkül zajlik. A kikötői vámügynökség aktuális leterhelésüktől függően, átlagosan a hajó beérkezését követő 3 napon belül végzi el azt. A kikötői forgalom jelentős ingadozása miatt az utóbbi időszakban ugyanakkor rendszeresen előfordult, hogy csak 5 napos átfutási idővel tudták elvégezni a vámkezelési folyamatot.

Az elmúlt év negyedik negyedében a vámkezeléshez átlagosan 6 napra volt szüksége a vámügynökségnek. Többször előfordult az is, hogy a megnövekedett forgalom miatt a vámügynökség csak 12 nap alatt tudta végrehajtani a vámkezeléseket. A kikötői vámügynökség a késéseket a vámhatóság által végzett vámszemlék elhúzódásával indokolja. Ezalatt az idő alatt konténerek a kikötőben kénytelenek vesztegelni. A vámügynökség vezetője elmondta, hogy a holland vámhatóság az árutovábbítási eljárásokat sokkal gyorsabban tudja kezelni, ezek az eljárások legfeljebb 2 napot vesznek igénybe.

A vállalat által beszerzett harmadik országos áruk után átlagosan 16% vámot kell fizetni az Európai Unióban. Az Unió Vámkódex 23–01 melléklete szerint a Kínából történő légi szállítás esetén a légi fuvarozás teljes költségének 70 %-a számítandó be a vámértékbe.

Az elemzett három régiót ellátó disztribúciós központ országaiban érvényes áfakulcsok a következők:

- Magyarország: 27%
- Románia: 19%
- Lengyelország: 23%

2. táblázat: A CE országokban alkalmazott vámtételek átlagos szintje a DIGISALES által forgalmazott termékekre.

Magyar DC	Román DC	Lengyel DC
Magyarország 16%	Románia 16%	Lengyelország 16%
Ausztria 16%	Bulgária 16%	Németország 16%
Szlovákia 16%	Moldova 19%	Csehország 16%
Horvátország 16%	Albánia 10%	Észtország 16%
Montenegró 20%	Makedónia 10%	Litvánia 16%
Szlovénia 16%	Görögország 16%	Lettország 16%
Szerbia 16%		Finnország 16%
Bosznia 19%		Ukrajna 16%
Olaszország 16%		

2.7. Készletezés

Az egyes disztribúciós központokban átlagosan 30 napos keresletnek megfelelő készletet tartanak.

A napi átlagos kereslet régióként az alábbiak szerint alakul:

- Magyarország: 1,57millió USD
- Románia: 0,62 millió USD
- Lengyelország: 2,57 millió USD

A készlet finanszírozásához felvett hitel tőkeköltsége régióként szintén kissé eltérő:

- Magyarországon évi 4%
- Romániában évi 2%
- Lengyelországban évi 5%

Annak érdekében, hogy a vállalat el tudja kerülni az átmeneti készlethiányokat, illetve az ebből adódó vevőkiszolgálási problémákat, hosszabb tranzitidővel és ezért az ellátási oldalon magasabb biztonsági készlettel tervez.

Input oldalon a vámkezelési idő bizonytalansága miatt:

- januártól–szeptemberig átlagosan 4 napos keresletnek megfelelő mértékű a biztonsági készlet,

- októbertől–decemberig pedig 8 napos átlagos keresletnek megfelelő biztonsági készletet tartanak a vállalatnál.

3. A probléma értelmezése

Kovács úr feltekintett papírjai közül és elkezdte végiggondolni, hogy mi vezetett a költségek növekedéséhez. A készletérték lényegesen magasabb a tervezettnél, nyilvánvaló hogy a költségnövekedés jelentős része is innen származik. Ám, ha több készletet tartanak, akkor miért van mégis termékhiány és miért nem tudják kiszolgálni időben a vevőket?

Azután itt van, amit Szabó úr vágott a fejéhez az igazgatósági ülésen. Miért nem érkeztek meg időben a BESTLIFE termékek? Eddig még soha nem volt probléma a beszállítókkal és most is időben teljesítettek. A szállítványozó cég is kifogástalanul teljesített korábban. Most mégis majdnem két héttel később érkeztek meg az új stratégiai termékek!

Kezdett rémleni neki, hogy az LDH elnöke egy üzleti vacsorán, hónapokkal ezelőtt említette, hogy valami gond van a kikötői vámkezelésekkel és ez néha jelentősen meghosszabbítja a tranzitidőt. Pontosan ezért is engedélyezte, hogy növeljék meg a biztonsági készleteket és ahhoz is hozzájárult, hogy sürgős esetekben használjanak légi szállítást, hiszen a termékek elérhetőségét minden áron biztosítaniuk kellett! Most már szinte biztosnak látta, hogy emiatt szálltak el a költségek. Viszont azt még ezek után sem értette, hogy fordulhatott elő mégis a termékhiány. Lehet, hogy ennek is a kikötői vámkezelési probléma az oka? Na de mit lehet ezzel tenni? A kikötői vámosok munkájára sem neki, sem az LDH-nak nincs ráhatása. Ha lassabban dolgoznak, akkor az mindig kockázatot fog jelenteni. Viszont, ha még tovább növelik a biztonsági készleteket és a nagy tételeknél is bevezetik a méregdrága légi szállítást, akkor még jobban elszállnak a logisztikai költségek. Hogy lehet megbízhatóbbá tenni a szállítást és lerövidíteni a tranzitidőt úgy, hogy a költségek csökkenjenek? Nem tudta biztosan, de érezte, hogy a vámlogisztikai folyamatok átalakításában lehet a megoldás kulcsa.

Kovács úr ezért elhatározta, hogy másnap reggel elindít egy projektet a probléma kivizsgálására és megoldására. Úgy döntött, hogy a projekt vezetésével önt, mint a vámlogisztikai terület elismert szakértőjét bízta meg. A projektcsapatba delegálta a közép-európai disztribúciós központok vezetőit, valamint több logisztikai és vámügyi szakembert.

A projekttel szembeni elvárásként megfogalmazásra került, hogy elemezzék a jelenlegi folyamatokat, tegyenek javaslatot a vámlogisztikai fejlesztési lehetőségekre, amelyek révén a

vállalat összköltsége csökkenthető, az áruáramlás sebessége növelhető, a termékellátás biztonsága pedig megszilárdítható.

4. Felkészülést segítő kérdések

Ön, mint a projekt vezetője a következő feladatokat tűzte ki célul:

1. Felvázolja a közép-európai ellátási lánc fontosabb elemeit. (lásd. 1. sz. melléklet)
2. Kiszámolja az éves szállítási költséget szállítási módonként.
3. Meghatározza az éves fizetendő vámot és áfát disztribúciós központonként USD-ben!
4. Meghatározza az eladott áruk beszerzési értékét disztribúciós központonként.
5. Meghatározza a készletezés költségét.
6. Kiszámolja a maximális szállítási időszükségletet a megrendelés leadásától a beérkezésig az első három negyedévben, illetve a negyedik negyedévben!
7. Kiszámítja a vámkezelési idő bizonytalanságából adódó készletezési költség növekményt!
8. Javaslatokat tesz a vámlogisztikai folyamatok fejlesztésére, amelyek keretében:
 - a. Megnevezi azokat a vámtechnikai megoldásokat, amelyek bevezetésével a vámkezelési folyamatok időszükséglete csökkenthető.
 - b. Meghatározza, hogy a vámjogi lehetőségek kihasználásával mennyivel csökkenthető a fizetendő vám a közép-európai disztribúciós központokban és az általuk kiszolgált nem Európai Unió országokban.

Melléklet: Térkép az áruáramlási folyamatok és alkalmazható vámlogisztikai megoldások áttekintéséhez

