

*Szolnoki Tudományos Közlemények XII.  
Szolnok, 2008.*

**HORVÁTH MARIANNA**

## **ÉLET AZ ELLÁTÁSI LÁNCON INNEN ÉS TÚL**

### **1. AZ ELLÁTÁSI LÁNC ÉRTELMEZÉSE**

A vállalkozások újabb és újabb piaci kihívásoknak kell, hogy megfeleljenek, miközben értékeket közvetítenek a fogyasztók irányába. Ehhez azonban nem elég saját erőforrásaikat hatékonyan felhasználni, fontossá válik a vevők és szállítók kapcsolatrendszerének menedzsmentje is, ez azonban csakis kölcsönös függőségi viszony fenntartásával lehetséges. Így tehát összekapcsolódhatnak a vállalati értékek és értékrendszert hoznak létre, mely az ellátási lánc-konceptió elméletének alapja.<sup>1</sup> Az integráció, az összekapcsolódás révén a vállalat egyedi önállósága korlátozottá válik.

„Az ellátási lánc a szervezetek olyan hálózata, amely azokat a folyamatokat és tevékenységeket foglalja magában, melyek termék és szolgáltatás formájában értéket teremtenek a fogyasztónak.”<sup>2</sup> Az ellátási lánc kiterjedése a teljes folyamatot felöleli – beleértve a termék vagy szolgáltatás előállításától a végső fogyasztó általi felhasználásig. Az ellátási-lánc menedzsment elmélete alapján elmosódnak a vállalati határok, melyek csak elméleti „lépcsői” az anyag- és információáramlásnak. A lánc működésének előfeltétele a tagok közötti bizalom és a későbbiekben kialakított jó kapcsolat, mely elősegítheti a rendszer fejlesztését és bővítését is a piaci igényeknek megfelelően – természetesen alárendelve a fogyasztó igényeinek.

A menedzsment céljai lebonthatóak az egész ellátási láncre, a lánc egyes tagjaira illetve meghatározó szerepe van a végfelhasználók céljainak. Ezek alapján kell meghatározni az elérendő minőséget, a szállítási időket, költségeket és szolgáltatásokat is.

Az általános pénzügyi cél a minél nagyobb nyereség, érték megteremtése. Ennek érdekében a lánc szereplőitől kétfajta magatartásformát követelnek meg: a konkurens ellátási láncok szereplőivel

---

<sup>1</sup> Szegedi Zoltán: Ellátási lánc menedzsment; Szent István Egyetem, Budapest 2005; 85.o.

<sup>2</sup> Christopher 1999.

szemben versenyszellemű magatartást és a lánc egymást követő tagjai között együttműködő magatartást.

Az ellátási lánc szerkezete elsősorban a lánc tagjainak számától függ illetve a betöltött funkcióiktól. A struktúra kialakításánál kulcsfontosságú, hogy a szereplők közül valamely tagnak meghatározó szerepe van-e a láncban vagy minden tag egyenrangú az együttműködésben.

## 2. ERŐVISZONYOK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN

Mint minden együttműködésben, az ellátási láncok szereplői között is felmerülnek bizonyos problémák, konfliktusok – természetesen ez elsősorban a láncban betöltött szerepüktől, „erejüktől” függ.

Az együttműködés mértéke, az ellentétes vállalati érdekek összehangolása szoros összefüggésben van a láncok versenyképességével, azonban igen bonyolult az egyes ellátási láncok hatékonyságának mérése.

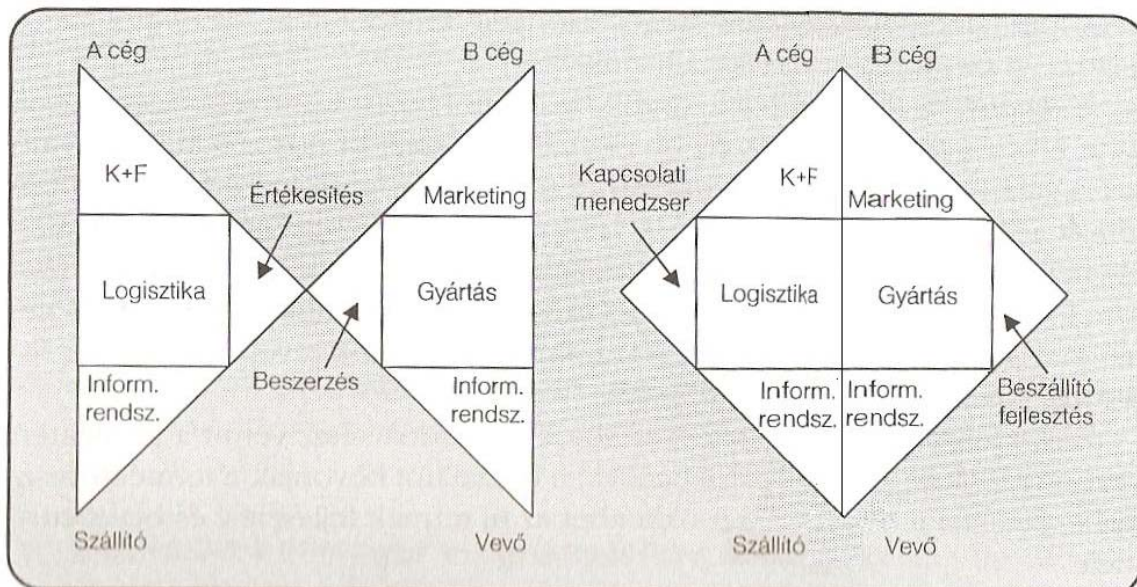
Az ellátási láncok vizsgálatakor gyakran előtérbe kerülnek a partneri viszonyok, azaz hogyan is viselkednek a vállalkozások a vevőikkel és szállítóikkal.

### 2.1. VISZONYOK ÉS ISZONYOK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN

A siker alapvetően az együttműködésben, a bizalom fokában rejlik. „A bizalom értékkel bír, hiszen a jövővel kapcsolatos bizonytalanság csökkentésének üzleti értéke van.”<sup>3</sup>

A szakirodalom két alapvető, de szélsőséges viszonyt különböztet meg az ellátási láncok tagjai között: a távolságtartó és az elkötelezett viszonyt.

#### 1. ábra Vállalatközi kapcsolatok



Forrás: Christopher, M. – Jüttner, U. et al., 2000.

<sup>3</sup> Szegedi Zoltán: Ellátási lánc menedzsment; Szent István Egyetem, Budapest 2005; 102.o.

A **távolságtartó** viszony esetén a két fél között (szállító és vevő/megrendelő) nincs bizalom, ellenséges a viszony, nincsenek közös céljaik. Alapvetően egymás ellen küzdenek, egyik a másiktól akar nyerni, a kapcsolatuk rövid távú. A kapcsolatot szerződés szabályozza. A két fél közötti információ-csere, kommunikáció és függés minimális. A kapcsolat kialakítása kevés erőforrást emészt fel, időben is gyors. A kapcsolat felbontása nem jár komolyabb hátránnyal, hiszen nem stratégiai partnert veszítünk el. Az információáramlás hiánya vagy az információk torzulása azonban az együttműködés folyamán komolyabb problémákhoz vezethet.

Az **elkötelezett** viszony esetében kölcsönös függés és bizalom alakul ki. A tranzakciók során nincsen mindenről konkrét megállapodás, a szerződés leginkább keretet ad az együttműködésnek. Megjelenik a nyitott elkötelezettség, mely többletteljesítményre ösztönzi a feleket a másik fél hasonló motiválása érdekében. Ezáltal a vállalatok között hosszú távú, rugalmas kapcsolat alakul ki. Megosztják egymással információik egy részét, folyamatos lesz közöttük az információáramlás, függnek egymástól.

Az elkötelezett viszony kedvezhet mind az eladóknak, mind a vevőknek, hiszen az erőforrásaik kihasználása hatékonyabbá válhat, nyereséget szerezhetnek mindkettő, és hatékonyabbá tehetik folyamataikat.

Természetesen az elkötelezett viszony sikere a „mi” közös gondolkodásmódon alapul, azaz a saját vállalati érdekeket a közös vállalati érdekek alá kell rendelni.

A partner kapcsolatokat gazdasági, technológiai és működtetési szempontból is vizsgálhatjuk. Technológiai szempontból sikeres lehet, ha a beszállító is közreműködik a termékek fejlesztésében. A működtetés vizsgálatakor egyértelmű, hogy a szállítók minél kisebb száma esetén, sokkal könnyebb a beszállítók menedzselése és a kölcsönös függés is előnyös a beszerzés számára.

készletszint, a K+F kiadás és a hosszabb távú együttműködések stabil árat eredményezhetnek. A bizalmon alapuló együttműködés esetén alacsonyabbak a tranzakciós költségek, a távolságtartó viszony esetében azonban a beszerzési ár a szállítók versenyeztetése miatt lehet alacsonyabb.

## 2.2. A KAPCSOLATOK DILEMMÁI

Minden partnerkapcsolatban adódnak problémák: a hosszú távú kapcsolatok életciklusa, működési ideje nehezen tervezhető vagy kiderülhet, hogy mégsem megfelelő partnert találtuk meg. Éppen ezért folyamatosan mérjük a lánc közvetlen tagjai közötti kapcsolatokat többek között az alábbi mérőszámok segítségével:<sup>4</sup>

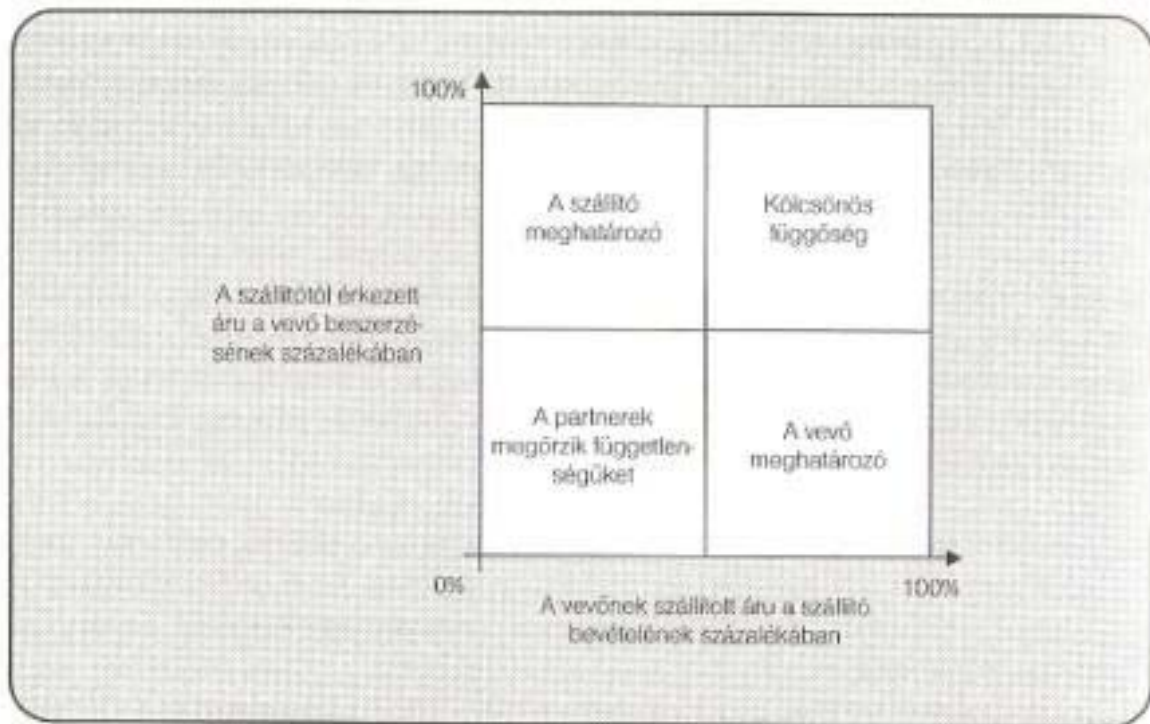
- láncból való függőség mértéke – az ellátási láncban a szállító erőforrásainak hányada van lekötve;
- a kapcsolatok tartóssága – az együttműködésben eltöltött idő;
- a technológiai/gyártási kapcsolatok szorossága – közös tervezés/fejlesztés mértéke;
- jogi kapcsolatok szintje – közös szerződések/szabadalmak;
- lánc hossza és összetettsége.

---

<sup>4</sup> Szegedi Zoltán: Ellátási lánc menedzsment; Szent István Egyetem, Budapest 2005; 105.

Viszonylagosan pedig azt mondhatjuk, hogy megállapítható: mennyire fontos a vevő számára a szállító és a szállító számára a vevő, melyet az alábbi ábrán a vevő-szállító függőségi rács mutat be.

2. ábra Vevő-szállító függőségi rács



Forrás: Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztika-menedzsment; Kossuth Kiadó Budapest 2005. 384.o.

### 2.3. AZ ERŐVISZONYOK ALAKULÁSA

A bizalom szükséges valamennyi ellátási lánc fenntartásához, azonban az erőviszonyok eltérő nagysága miatt az integrációs folyamat több szinten mehet végbe:

- Páronkénti menedzsment – esetében a vállalattal szoros kapcsolatban lévő vállalkozások kerülnek a középpontba, ők általában a legfontosabb vevők és szállítók, akikkel először szeretne stratégiai kapcsolatot kialakítani a vállalat. Mialatt kialakul ez a kapcsolat, próbálják előnyeiket élvezni, miközben az előbb említett vevők és szállítók is partnerkapcsolatot kötnek saját vevőikkel és beszállítóikkal, így a lánc mentén egyre több hosszú távú kapcsolat jön létre páronként az egymással szállítói-vevői kapcsolatban álló vállalatok között.
- Csatornaintegrátor – a láncban legnagyobb szerepet betöltő vállalat, az irányító alakítja az ellátási láncot, új tagokat kapcsol be a láncba, miközben kapcsolata van a lánc kulcsszereplőivel.
- Keiretsu japán integrációs forma – a koordinációt és a kontrollt az irányító vállalat többi tagvállalatában való kereszttulajdonlása biztosítja.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az elméleti alapok alapján is jól látszik, hogy az ellátási lánc életét általában a nagyobb erőfölénnyel bíró vállalkozások irányítják, és a kisebbeknek követniük kell ezeket vagy egy másik esetben, amikor minden fél egyenrangú, közösen működtetik a láncot – noha ez jóval kevesebb esetben jellemző.

Minden résztvevő másként látja az ellátási láncban betöltött szerepét, ami megfelelhet a valóságnak, de nem minden esetben.

További primer kutatásaim célja, hogy felmérjem a tipikus erőviszonyok jellegzetességeit az ellátási láncokon belül, így újabb információkat szerezzek az ellátási láncok életéről, illetve arról, hogyan is látják saját helyzetüket és szerepüket a vállalkozások az ellátási láncban innen és túl.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Dr. Cselényi József – Dr. Illés Béla (szerk.): Logisztikai rendszerek I., Miskolci Egyetemi Kiadó 2006.
- [2] Szegedi Zoltán – Prezenszki József: Logisztika-menedzsment; Kossuth Kiadó Budapest 2005.
- [3] Szegedi Zoltán: Ellátási lánc menedzsment; Szent István Egyetem, Budapest 2005.
- [4] Szegedi Zoltán (szerk.): Logisztika-menedzsment esettanulmányok; Kossuth Kiadó Budapest 2008.
- [5] T. Mentzer: Defining supply chain management; Journal of Business Logistics Vol.22., No. 2. 2004.
- [6] T. F. Siems: Supply Chain Management, The science of better, faster, cheaper; Federal Reserve Bank of Dallas, Working Paper 0404; November 2004
- [7] [www.bitpipe.com/rlist/term/Supply-Chain-Management.html](http://www.bitpipe.com/rlist/term/Supply-Chain-Management.html) Supply Chain Management; letöltés dátuma: 2008. szeptember 26.
- [8] [www.logistics.about.com/od/outsourcing](http://www.logistics.about.com/od/outsourcing) Logistics – Supply chain – Outsourcing; letöltés dátuma: 2008. szeptember 10.

## ABSTARCT

In the supply chains there are different relationships between the members which mainly depend on the members' status. In the essay I concentrate the different problems and challenges of the members which follow from the status. It is not easy to be in a supply chain because there are so many „powerful” and so many „weak” firms and their business life is very dissimilar.