

DR. HABIL. NÁDASDI FERENC PHD.*
Az ellátási lánc versenyképességének növelése az értékelemzés
(Value Methodology) alkalmazásával

Abstract

Essentially, the “supply chain” may be seen as several processes linked together. Hungarian and international experience shows that Value Methodology (VM) can be used effectively in the analysis of particular processes (technologies, services, administrative processes, etc.). We have seen that in addition to enhancing the efficiency of certain stages of processes VM can produce excellent results in linking these stages together. Companies often prematurely stop producing marketable but high cost products. However, VM can often make these products profitable. Relying on the results of several previously successful projects we will present several alternative solutions. We did not intend to present entire projects but we wished to call attention mostly to some methodological solutions.

1. Bevezetés

A gazdasági krízis egyre nehezebbé teszi a vállalatok piaci helyzetét. A piacok „szűkülésével” a verseny tovább élesedik. A legújabb közgazdasági kutatások azt bizonyítják, hogy a vállalati problémákat célszerű az „ellátási lánc” (Supply Chain = SC) keretei között vizsgálni. Úgy tűnik, hogy nagyszámú termék esetén nem az egyes termékek versenyeznek egymással, hanem az ellátási láncok. Már talákoztunk olyan magyarországi esettel, amikor a kiváló minőségű, a piacon kapható árnál jóval olcsóbb magyar terméket az SC „nem fogadta be”. Az országok többsége támogatja az innovációs folyamatot. A támogatási rendszerek kialakításánál, továbbfejlesztésénél feltétlenül figyelembe kell venni az SC-k kialakulását és robbanásszerű fejlődését.

A Dunaújvárosi Főiskola Menedzsment Intézete kiemelt kutatási területnek tekinti az SC kutatását. A kutatások keretein belül célunk nemcsak az SC megismerése, hanem olyan megoldási javaslatok kidolgozása is, amelyek lehetővé teszik az SC továbbfejlesztését. A kutatás része az a törekvés is, hogy feltárjuk a Value Methodology alkalmazását az SC területén is.

A következőkben összefoglaljuk az SC-vel kapcsolatos legfontosabb ismereteket. Mentzer és szerzőtársai szerint (2001):

„Az ellátási lánc olyan három, vagy több résztvevőből (szervezet vagy magánszemély) álló csoport (hálózat), amely közvetlenül részt vesz a termék, szerviz és/vagy információ befelé és kifelé áramlásában, a forrástól a fogyasztóig.”

Az SC kialakulása természetesen magával hozta az „Ellátási Lánc Menedzsment” („Supply Chain Management” = SCM) kialakulását is. Az SMC-t a következők jellemzik:

- Az SC rendszerszemléletű megközelítése, a teljes anyagfolyamat irányítása a beszerzéstől a végső fogyasztóig.
- A belső és a külső folyamatok szinkronizálása az SC teljes folyamatára.
- A fogyasztói igény középpontba történő helyezése.

* Főiskolai tanár – Dunaújvárosi Főiskola.

Az SCM kialakulása új kihívást jelent a vezetők számára, mert jelenleg már nem elegendő a saját cég problémáinak megoldása, a saját stratégia kialakításánál feltétlenül szükség van az SC többi résztvevővel is egyeztetni e folyamatok kialakítását. A magyar és a külföldi szakirodalom szerint – összefoglalóan – az SCM a következő folyamatok kialakításával, fejlesztésével foglalkozik:

- menedzsment folyamatok,
- informatikai folyamatok,
- logisztikai folyamatok,
- technológiai folyamatok összehangolása.

A közelmúlt kutatási anyagait áttanulmányozva megállapítható, hogy hatalmas fejlődés következett be a logisztika, a raktározás és az informatika területén – az SC fejlesztése érdekében is. Viszonylag kevés szakirodalmi anyagot találtam a technológiák „összekapcsolására” és a K + F tevékenységek összehangolására.

2. Az SC helyzete Magyarországon

A magyar ipart a modern multinacionális vállalatok, és a kevésbé fejlett magyar tulajdonú kis – és középvállalatok (KKV) jellemzik. A magyar tulajdonú KKV-k számára fontos piaci lehetőséget jelent a multik ellátási láncba történő bekapcsolódás. A magyar iparvállalatok 99% - a 11 fő kisebb létszámú szervezet, számukra rendkívül nehéz a megfelelő piaci kapcsolatok létrehozása.

3. A Value Methodology (VM) és az SC lehetséges kapcsolata

A VM-t alapvetően a következő területeken célszerű alkalmazni:

- Az anyag, alkatrész és termékfolyamon belül az anyagbeszerzés, az alapanyaggyártás, alkatrészgyártás és termékgyártás, valamint a technológiafejlesztés területén,
- a logisztika kialakítása és fejlesztése,
- raktározás kialakítása és fejlesztése,
- információs folyamatok kialakítása és fejlesztése
- stb.

Visszatekintve az elmúlt évtizedekre Magyarországon elsősorban a „Direkt ellátási lánc” [1.a) ábra] típusú megoldást alkalmaztuk, bár nem SC-nek, hanem „Vertikális értékelemzésnek” neveztük. Magyarországon a hadiipar nem mondható jelentősnek, ezért projektjeink többsége piacorientált jellegű. További sajátosság, hogy a megoldások keresésekor, gyakran a vállalaton belüli erőforrások nem voltak elégségesek az új megoldás megvalósításához, az ellátási láncban találtuk meg a megoldást.

Magyarországon az SC kialakítása jelentős menedzsment szemléletváltozást igényel. A piacgazdaság csak most van kialakulóban Magyarországon, elemzéseink szerint jelentős elmaradásaink vannak a menedzsment területén. A vezetők elsősorban az általuk felügyelt folyamatszakasz hatékony működésében érdekeltek, és gyakran nem törődnek a megelőző és a következő folyamatszakaszok kapcsolódási problémáival. A problémát tovább súlyosbítja az a tény, hogy az egyes vertikumok kapcsolódását a kereskedők vezérik, ahol a szállítási határidő, az ár, a fizetés módja, és az egyes dokumentumokban (szabvány, vevő előírásai, állami előírások, nemzetközi egyezmények stb.) rögzített minőség garantálása, eljárási rend stb. a fő szempont. Kísérleti értékelemzési projektek (bőr – cipőipar, bútoripar – építőipar, hidépítés – konzerválás stb.) azt bizonyítják, hogy fontos lenne a szállítási szer-

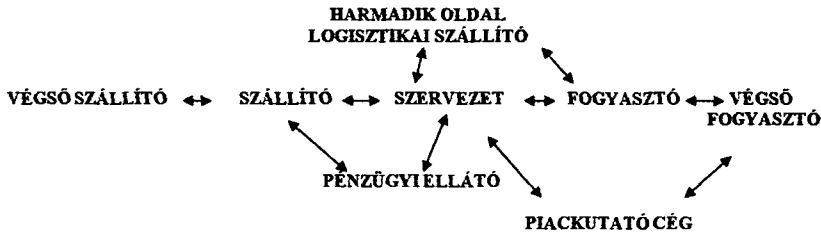
zödéseknél, sőt a K + F tevékenységnél, a beruházások tervezésénél stb. az egyes vertikumok hatékonyabb együttműködése. Kiemelt fontosságú az egyes vertikumok technológiai kapcsolódásának hatékony kialakítása. A kereskedelmi szerződések alkalmatlanok azon műszaki feltételek előírására, amelyek a hatékony továbbfeldolgozást elősegíthetnék. Minden vertikumnál több alkatrész, részegység tervezésénél felmerül a „gyártás vagy beszerzés” kérdése. A VM alkalmazása elősegíti a szakszerű döntést.



1.a) ábra. Direkt ellátási lánc



1. b) ábra. Kibővített ellátási lánc



1.c) ábra. Végleges ellátási lánc

1. ábra. Kapcsolati csatornák típusai

(Forrás: Mentzer, John T., DeWitt William, Keebler, James S., Min, Soonhong, Nix, Nancy W., Smith, Carlo D., Zacharia, Zach G.: Defining Supply Chain Management. JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol.22, No. 2, 2001.)

4. Értékelmezési projektek tapasztalatai

4.1. Védőruha ellátás értékelmezése egy húcipari vállalatnál

A probléma feltárása: A cégen belüli védőruha ellátás egy érzékeny terület. A technológia folyamatosan szennyezi a dolgozókat, ezért a jó minőségű munkaruha-ellátást folyamatosan kell biztosítani. A munkaruha a folyamatos mosástól hamar tönkrement, a költségek folyamatosan növekedtek. A beszerzési részleg nem tudta a problémát megoldani, kijelentették, hogy ők a legolcsóbb munkaruhát szerzik be, valószínű, hogy a mosási technológia okozza a problémát. A munkaruha ellátás hatékonysága növelése érdekében értékelmezési projektet indítottunk. A projekt előkészítése során a következő lehetséges okozati tényezőket tártuk fel:

- munkaruha,
- gépek, berendezések,
- munkaerő,
- mosási technológia.

Szakértők bevonásával a következőket állapítottuk meg:

- A gépek és berendezések megfelelően működnek, nincs szükség a cseréjükre,
- a munkaező megfelelően képzett, létszámcsökkentés nem lehetséges,
- a mosási technológia megfelel az igényeknek, a hasonló technológiák nem javítanak a munkaruha ellátás színvonalát.
- a munkaruha elemzéséhez elkészítettük a FAST (Function Analysis System Technique = Funkcióelemzéses Rendszer Technika) diagramot

A FAST diagram elemzése bebizonyította, hogy az „olcsó” munkaruha a költségnövekedés fő okozója.

Részletes vizsgálatok szerint a jelenleg használt védőruhánál a magas selejtszám, több okra vezethető vissza:

- Az anyag nem forma és alaktartó (20–25 mosás után kb. 10–15 cm megy össze a köpeny).
- A szövetben nagymértékben lerakódnak a vegyszerek egyes összetevői, melyek bőr-irritációt okozhatnak.

Az vállalat munkaruha ellátó részlegétől újabb lehetőségeket kértünk. Próbamások alapján két újabb változatot javasoltunk bevezetni a munkaruha ellátáshoz.

A költségek alakulását az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. Éves munkaruha ellátás költsége (Millió HUF)

	Alkalmazott védőruha	Ajánlott védőruha	Eltérés
Mosási költség	26	26	0
Védőruha költség	24	10	-14
Összesen:	50	36	-14

Megjegyzés: Az ajánlott védőruha egységára 25%-kal magasabb az alkalmazott védőruhánál. A magasabb egységárat ellensúlyozza a selejtköltség lényeges csökkenése.

Említést kell tenni a költségekkel kapcsolatos téves „beidegződések”-ről is. Általános szemlélet: „Vásároljuk meg a legolcsóbb anyagokat, részegységeket stb.”. Vállalati anyagbeszerzés, illetve felhasználás során megállapítottuk, hogy nincs „olcsó” vagy „drága” anyag, csak funkcióköltség, amely eldöntheti a hatékony erőforrás-felhasználás hatékony keretrendszerét.

5. Az érték (Value) szerepe a SC rendszerében

A legújabb kutatások felhívják a figyelmet az üzleti kapcsolatok értékének fontosságára. Mandják és Simon (2000) szerint: „Az üzleti kapcsolatok értéke egy olyan fogalom, amely kifejezi a hasznosságot és a motivációt. A hasznosság azt jelenti, hogy a gazdasági oldal és a motiváció jelzi az érték szociális oldalát. Az üzleti kapcsolatok értéke mind a kettőt tartalmazza, és állandóan változik. A gazdasági és a szociális érték az üzleti kapcsolatok mindhárom szintjén létezik, ez a csere, a kapcsolat és a hálózat szintjei. A hasznossági értékek az üzleti kapcsolatok értékének gazdasági összetevője. Az értéknek ez a két típusa közel van egymáshoz, és dialektikus kapcsolatban vannak egymással. A közeli kapcsolaton túlmenően ezek határozzák meg a gazdasági értéket.”

Ha az SC rendszerében eredményes tevékenységet kívánunk folytatni, akkor célszerűnek látszik az üzleti kapcsolatok értékével kapcsolatos ismeretek részletes megismerése, és összehangolása a VM tevékenységgel.

6. Összefoglalás

Az SC egy új típusú „gazdasági képződmény” amely megváltoztatja a korábbi versenyhelyzetet. Jelenleg egyre inkább már nem az egyes termékek, hanem az egyes SC-k versenyeznek egymással. Elemzéseink szerint az SC hatékonysága jelentősen növelhető a VM alkalmazásával. Az eredményes K + F tevékenység egyik feltétele, hogy már a munka megkezdése előtt tisztázni kell az SC döntéshozóival az eredmények befogadását. Célszerűnek látszik az SC megismerése. Tapasztalataink szerint az egyes SC-k „zártasága” jelentősen eltér egymástól. Egyes SC-k, például az autópárházban magas szinten szervezettek, az alkatrészgyártók részletes előírások szerint működnek. Más SC-k résztvevői között csak laza kapcsolat működik. Az SC-k tanulmányozása során célszerűnek látszik az üzleti kapcsolatok értéke sajátosságainak tanulmányozása, amelyek jelentős mértékben befolyásolják a döntéshozókat. Több értékelemzési projekt tapasztalata azt mutatja, hogy a javasolt változtatásokhoz szükséges erőforrások a cégen kívüli SC résztvevőktől volt beszerezhető. Ezért is fontos, hogy az egyes cégek ismerjék az SC lehetőségeit és keretrendszerét.

Irodalomjegyzék

- Bytheway, Charles W.* (2007): FAST Creativity & Innovation. J. ROSS PUBLISHING, USA.
- Demeter Krisztina–Gelei Andrea–Jenei István* (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire. 43. sz. Műhelytanulmány. Budapest University of Economic Science Public Administration. Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Kaufman, J. J. and Woodhead, R.* (2006): Stimulating Innovation in Products and Services with Function Analysis and Mapping. WILEY INTERSCIENCE, USA.
- Mandják, Tibor–Simon, Judit* (2000): An Integrated Concept on the Value of Business Relationships. How could it be useful? 20th Annual IMP Conference, Copenhagen.
- Mentzer, John T., DeWitt William, Keebler, James S., Min, Soonhong, Nix, Nancy W., Smith, Carlo D., Zacharia, Zach G.* (2001): Defining Supply Chain Management. JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol. 22, No. 2, 2001.