

Dr. Szegedi Zoltán

## **Ellátásilánc-menedzsment - Elmélet és gyakorlat**

Az ellátásilánc-menedzsment témakörben az első magyar nyelvű, szakmai tudományos könyv jól szemlélteti, hogy az ellátásilánc-menedzsment (SCM) napjainkra komplex interdiszciplináris tudományterületté nőtte ki magát, amely más tudományterületekkel (például marketing, gyártás, információtechnológia, szervezeti viselkedés, vállalati kultúra, szociológia) igen összetett kapcsolatrendszeret alkot.

A könyv újszerűségét elsősorban az átfogóbb folyamati szakaszok vizsgálata adja: a hangsúlyt a vállalatközi kooperációra, az együttműködésre, az ellátásilánc-integrációra és a stratégiai szövetségekre helyezi. Megjelenése nagyon időszerű, hiszen a vállalati-vállalatközi áramlási folyamatok ezen újszerű nézőpontja a reálszféra gyakorlatában egyre inkább terjed. Mind az elméleti, mind a gyakorlati szakembereknek látniuk kell, hogy az ellátásilánc-menedzsment a jövő logisztikája. A jelen kötet a több kiadást megért alapkönyv: Szegedi Zoltán-Prezenszki József: Logisztika-menedzsment logikai folytatása. Kapcsolódik továbbá a Logisztika-menedzsment esettanulmányok / Case Studies to Logistics Management című társkönyvhöz.

## TARTALOM

Előszó 17

### **1. AZ ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE, MÁS TUDOMÁNYTERÜLETEKKEL VALÓ KAPCSOLATRENDSZERE 19**

- 1.1 Az ellátási lánc értelmezése 20
- 1.2 Az ellátásilánc-menedzsment előnyei és hátrányai 24
  - 1.2.1 Az ellátásilánc-menedzsment előnyei 24
  - 1.2.2 Az ellátásilánc-menedzsment hátrányai 25
- 1.3 Az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika kapcsolata 27
- 1.4 Az ellátásilánc-menedzsment és a marketing kapcsolata 29
- 1.5 Az ellátásilánc-menedzsment és a termelés kapcsolata 30
- 1.6 A menedzsment puha komponenseinek előtérbe kerülése 33

### **2. AZ ÉRTÉKLÁNC MINT ÁTFOGÓ RENDSZER 37**

- 2.1 Az értékláncelmélet alapjai 37
- 2.2 A vevő által elvárt érték és a vevőközpontúság 40
- 2.3 Az értékrés 41
- 2.4 A kibővített értéklánc 45
- 2.5 Az ellátási lánc, a keresletlánc és az értéklánc kölcsönhatásai 50

### **3. KÉSZLETEK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN 52**

- 3.1 A készletek jelentősége, csoportjaik, költségeik 52
  - 3.1.1 A készletek értelmezése, jelentőségük 52
  - 3.1.2 Készlettípusok 54
  - 3.1.3 A készletezés költségei 55
- 3.2 Készletoptimalizálás az ellátási láncban 56
  - 3.2.1 Beszállító által menedzselt készletezés (VMI) 57
  - 3.2.2 Készletelhelyezés, készletcentralizáció, négyzetgyökszabály 57
  - 3.2.3 Az ABC-és az XYZ-elemzés 61
  - 3.2.4 Többlépcsős (echelon) készletezési modell 65
- 3.3 Az ostorcsapás-effektus 68
  - 3.3.1 Az ostorcsapás-effektus kialakulása 68
  - 3.3.2 Az ostorcsapás-effektust kiváltó okok 70
  - 3.3.3 Az ostorcsapás-effektus következményei, hatásai 74

### **4. ELLÁTÁSILÁNC-STRATÉGIÁK 78**

- 4.1 A szervezetek általános stratégiai dilemmái 78
- 4.2 A vállalati környezet változása és annak következményei 83
- 4.3 Az ostorcsapás-effektus hatásainak csökkentése 85
- 4.4 Nyomásos és szívásos, illetve nyomásos-szívásos (push-pull) stratégiák 89
  - 4.4.1 Nyomásos (push típusú) ellátási lánc 90
  - 4.4.2 Szívásos (puli típusú) ellátási lánc 91
  - 4.4.3 Nyomásos-szívásos (push-pull típusú) ellátási lánc 92
  - 4.4.4 A késleltetés (Postponement) 95
  - 4.4.5 A megfelelő ellátásilánc-stratégia meghatározása 96
  - 4.4.6 A nyomásos-szívásos stratégia megvalósítása 98

4.5. Adaptív, karcsú és hibrid stratégiák 100

4.5.1 Karcsú (lean) stratégia 100

4.5.2 Az adaptív stratégia 102

4.5.3 Az adaptivitáshoz vezető utak 103

4.5.4 Hibrid stratégiák 105

4.5.5 A szétválasztási pontok szerepe 106

## **5. A FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS INFORMATIKAI TÁMOGATOTTSÁGA 109**

5.1 A folyamatoptimalizálás kihívásai az ellátási láncban 110

5.2 A hatékony információáramlás igénye 113

5.2.1 A technológia és az ellátási lánc fejlesztésének informatikai igényei 113

5.2.2 Az információmegosztás 114

5.3 Ellátási lánc és információigényesség 115

5.3.1 Az információs technológia által nyújtott lehetőségek 115

5.3.2 Az ellátási láncok integráltsága 115

5.3.3 Az információs rendszer és a láncok rugalmassága 119

5.4 Az internet hatása az ellátásilánc-stratégiákra 120

5.4.1 Az FMCG/Food szektorra gyakorolt hatás 121

5.4.2 A logisztikai szolgáltatókra gyakorolt hatás 121

5.5. Informatikai megoldások 123

5.5.1 Az SAP SCM modulja 123

5.5.2 A MiniCRM rendszer 125

5.5.3 Optasoft megoldás az ellátási lánc optimalizálására 127

5.5.4 Fresh Connection, a valódi ellátásilánc-élmény (oktatási szoftver) 130

## **6. KÜLDEMÉNYEK AZONOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI 134**

6.1 Nyomon követés és visszakeresés 134

6.1.1 A nyomon követés előnyei 135

6.1.2 A nyomon követés költségei 136

6.2. A folyamatoptimalizálás technológiai háttere 138

6.2.1 Vonalkódrendszerek 139

6.2.2 Az RFID technológia 139

## **7. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, PARTNERKAPCSOLATOK ELMÉLETE 147**

7.1 A lánc tagok együttműködésének vizsgálata 148

7.1.1 A stratégiai szövetség főbb típusai 149

7.1.2 A kapcsolatok alapvető formái 152

7.2 Erőviszonyok az ellátási láncban 159

7.2.1 Erőviszonyok az FMCG-termékek ellátási láncában 160

7.2.2 Erőviszonyok a tartós fogyasztási cikkek ellátási láncában 162

7.2.3 A partnerkapcsolatok dilemmái 164

7.2.4 Az erőviszonyok a páronkénti, illetve a rendszerintegrátormenedzsment esetében 164

## **8. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, PARTNERKAPCSOLATOK GYAKORLATA 166**

8.1 A páronkénti menedzsment (PM) 166

8.1.1 A páronkénti menedzsment (PM) típusai 167

8.1.2 A PM követelményei 168

8.1.3 Készlettulajdon a PM esetében 169

- 8.1.4 A PM előnyei és hátrányai 170
- 8.1.5 A PM bevezetésének folyamata 171
- 8.1.6 A PM alkalmazásával kapcsolatos egyéb kérdések 173
- 8.2 Rendszerintegrátor-menedzsment (RM) 174
  - 8.2.1 Az RM típusai 175
  - 8.2.2 Az RM-integráció dilemmái 175
- 8.3 A partnerkapcsolatok kockázatai 176
  - 8.3.1 Az ellátási láncok sebezhetősége 177
  - 8.3.2 Kockázatstratégiák 178
- 8.4 A megfelelő partnerek megválasztása 179
  - 8.4.1 Az alapvető képességek 181
  - 8.4.2 A „megfelelő” partner megtalálása 181
- 8.5 A partnerkapcsolatok hatékonyságának mérése 182
  - 8.5.1 Az ellátási láncbeli partnerkapcsolat fokának mérése 183
  - 8.5.2 A Balanced Scorecard értékláncbeli alkalmazása 185
  - 8.5.3 A SCOR-modell 186

## **9. GYAKORLATI MÓDSZEREK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN 189**

- 9.1 Az ellátási láncok disztribúciós módszereinek lehetőségei 189
  - 9.1.1 Közvetlen szállítás 191
  - 9.1.2 Cross-Docking 191
  - 9.1.3 Keresztszállítás 193
  - 9.1.4 A centralizált és decentralizált disztribúciós módszerek összevetése 194
- 9.2 Szívásos rendszerek 195
  - 9.2.1 Kanban-termelésirányítás és Just In Time (JIT) 195
  - 9.2.2 A Continuous Replenishment 201
  - 9.2.3 A Quick Response 202
- 9.3 Előrejelzési módszerek 203
  - 9.3.1 Szubjektív eljárások 203
  - 9.3.2 Projektív eljárások 204

## **10. ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT A SZOLGÁLTATÁSOKBAN 213**

- 10.1 Szolgáltatások és a szolgáltatások egységes elmélete 214
- 10.2 Folyamatszervezési alapok: definíciók, folyamatmutatók 220
- 10.3 Little törvénye 224
- 10.4 Várakozási problémák és a gyűjtőelv 226
- 10.5 Sorban állási rendszerek: elvesztett kibocsátás 232

## **FÜGGELÉK**

### **A LOGISZTIKA ÉS AZ ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT SZEREPE A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOKNÁL 237**

#### **1. Az ellátási lánc működése a kis- és középvállalkozások szemszögéből 238**

- 1.1 A hangsúlyos logisztikai tevékenység 238
- 1.2 Push-pull működés 240

1.3 Domináns tag a csatornában 241

1.4 A logisztikai szolgáltatók igénybevétele az egyes tevékenységekben 242

1.5 A logisztikai tevékenység mutatói. Mutatószámok használata a mintában 243

**2. A logisztika és az ellátási lánc szervezetben elfoglalt helye, fejlesztési irányai 244**

2.1 A logisztika helye a szervezetben 244

2.2 Ellátási láncbéli módszerek alkalmazása 245

2.3 Tervezett logisztikai fejlesztések alakulása 246

2.4 Az együttműködés szorossága 248

**3. A kérdőíves vizsgálatból levonható következtetések 250**

Irodalom 253

Tárgymutató 257