

**SEBESTYÉN LÁSZLÓ\***

**A LEGNAGYOBB ÁRBEVÉTELŰ HAZAI  
VÁLLALATOK LOGISZTIKAI MŰKÖDÉSE  
(A „Figyelő TOP 200” listájában szereplő vállalatok  
körében végzett felmérés eredményei)**

**A LOGISZTIKA JELENTŐSÉGE**

A fogyasztó elégedettségének eléréséhez a logisztika jelentős mértékben hozzájárul, hiszen a jó logisztikai teljesítmény által valósul meg az, hogy abban az üzletben és akkor vásárolhatja meg az adott terméket, vagy szolgáltatást a fogyasztó, ahol és amikor azt akarja. Az értékteremtés folyamatában tehát a logisztika adja a használati értékhez a helyértéket és az időértéket. Az elvárások teljesüléséhez az egész anyag- és információáramlási folyamatnak, a beszerzésnek, a szállításnak, a készletgazdálkodásnak, termelésnek, a raktárgazdálkodásnak, és a disztribúciónak, azaz a vállalati logisztikai tevékenységeknek integráltan kell működniük.

Igaz, hogy a logisztikához kapcsolódó tevékenységek korábban is léteztek, de összehangolásuk nem megfelelő szinten történt meg. A tevékenységek közötti kapcsolat, illetve koordináció hiánya azt eredményezte, hogy a vásárlók alacsony kiszolgálási szinten juthattak hozzá a termékekhez, vagy szolgáltatáshoz (pl. sokat kellett várni a termékre, vagy nem a fogyasztói igényeknek megfelelő termék állt rendelkezésre stb.), illetve a vállalatok magas költségekkel működtek.

Mindez ahhoz a felismeréshez vezetett, hogy a logisztikához kapcsolódó tevékenységeket integráltan kell kezelni, mert így a vállalatok magasabb szinten szolgálhatják ki vevőiket és alacsonyabb költségeket érhetnek el. A logisztikai költségek számottevő részt képviselnek a vállalati költségekből, és a logisztikai funkció jelentős szerepet játszik a vállalati működésben azzal, hogy hozzájárul a

---

\* Logisztikai Fejlesztési Központ, ügyvezető igazgató.

vállalat marketing törekvéseihez, azaz kulcsszerepet játszik a vevői elégedettség elérésében, és ezáltal a profit növelésében.

Felismerték-e a hazai nagyvállalatok ezeket az alapigazságokat, alkalmazzák-e a gyakorlatban a már Magyarországon is sok helyen megszerezhető elméleti tudást? Ennek vizsgálata volt a célja az alábbiakban ismertetésre kerülő kutatásnak.

## A KUTATÁS HÁTTERE, CÉLJA

A magyarországi logisztikai gyakorlatra vonatkozóan eddig nem álltak rendelkezésre statisztikai adatok, vagy a rendelkezésre álló adatok nem tartalmaztak olyan információkat, amelyek feldolgozásával a hazai logisztikai és logisztikai szolgáltatási piacra vonatkozóan érdemleges következtetéseket lehetne levonni, vagy elemzéseket végezni.

A Logisztikai Fejlesztési Központ – meghatározott célcsoportra vonatkozóan – elsőként végezte el Magyarországon a logisztikai gyakorlat, illetve a szolgáltatások piacának felmérésére irányuló munkát.

A kutatás alapvető célja az volt, hogy felmérjük a 200 legnagyobb árbevételű elerő vállalat körében a vállalaton belüli logisztikai szervezeti egység súlyát, szerepét, harmadik fél (logisztikai szolgáltató) igénybevételét, azok alap-, mellék- és kiegészítő funkcióit, a vevői megelégedettséget, azaz a szolgáltatásokra vonatkozó előzetes elvárás és a szolgáltatás-minőség között mekkora a különbség. Értékeljük a vevőkiszolgálás – logisztikai kiszolgálási színvonal – mérésére alkalmazott mutatókat, valamint választ kerestünk a logisztikai kapacitások kihasználtságára, az eszköz-specifikus beruházások jellegére, illetve az árbevétel-költségek viszonyára.

A felmérést nagyrészt zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív segítségével végeztük. Teljes körű lekérdezéseket alkalmaztunk személyes interjúk keretében, aminek köszönhetően a válaszadási hajlandóság elérte a kiugróan magas, 60%-os arányt.

A válaszadásra skálarendszer (fontos – nem fontos, igen – nem válasz és egyéb kategóriák megjelölése) állt rendelkezésre összesen 46 kérdésben és számos alkérdésben.

A felméréshez használt kérdőív a következő részekre tagolódik:

- cégszemélyzet;
- vállalat működésének informatikai háttere;
- logisztikai szervezet jellemzői;
- árbevétel és költségek viszonya (a logisztikai költségekre koncentrálva);
- logisztikai szolgáltató;
- a teljes ellátási lánc koordinációja.

## A FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

A válaszadók átlagos létszáma 1888 fő, átlagos árbevétele nagyobb, mint 56 milliárd Ft. A tulajdonosi struktúra százalékos összetételét az *1. táblázat* mutatja.

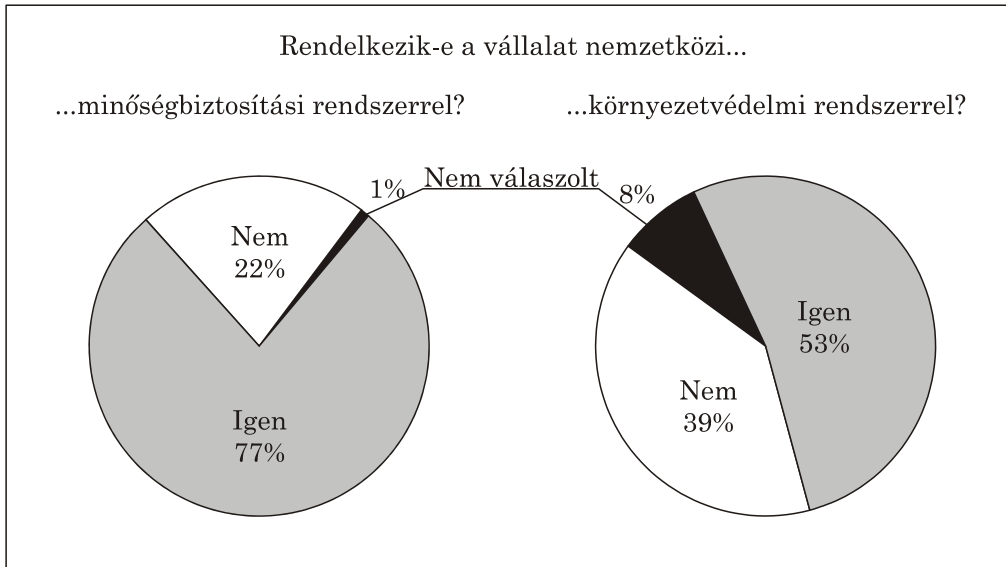
*1. táblázat*  
*A válaszoló vállalatok tulajdonosi struktúrája*

Tulajdonos	Gyakoriság
Állam	8,5
Külföldi vállalat	55,8
Külföldi pénzüintézet	2,3
Külföldi magánszemély	3,8
Belföldi magánszemély	12,1
Belföldi vállalat	9,5
Belföldi pénzüintézet	1,0
Önkormányzat	1,8
Egyéb	5,2

Az *1. táblázatból* látható, hogy nagyrészt külföldi vállalatok birtokában vannak a magyarországi cégek, második helyen pedig belföldi magánszemélyek a tulajdonosok. Az állami tulajdon aránya nem éri el a 10%-ot.

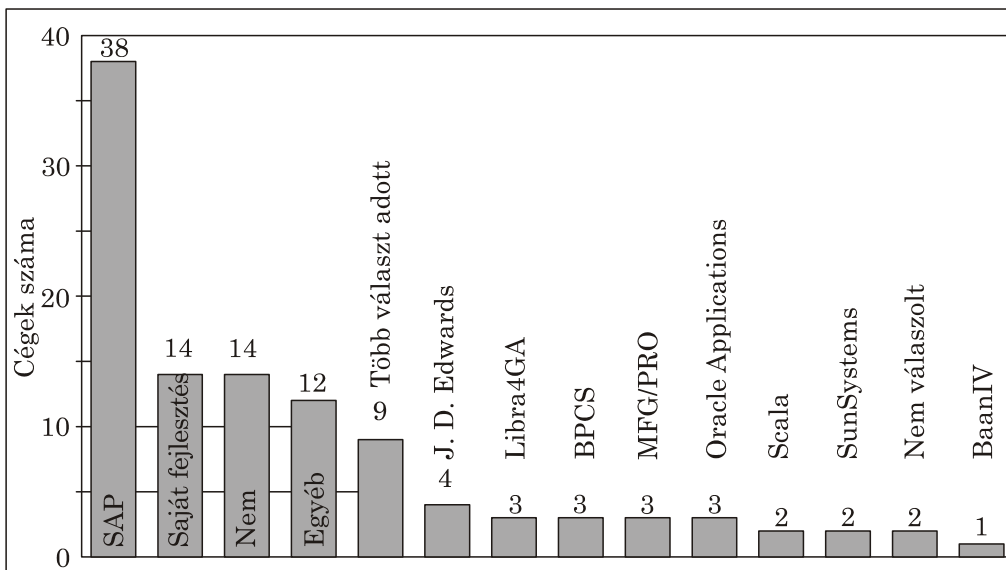
A vizsgált vállalkozások több mint háromnegyede rendelkezik nemzetközileg tanúsított minőségbiztosítási, több mint fele környezetirányítási rendszerrel. (L. *1. ábra.*)

A vállalatok fő tevékenységi területeit vizsgálva (*2. táblázat*) az látható, hogy a magyarországi nagyvállalatok 26%-a a kereskedelem gazdálkodási ágazatban tevékenykedik, 15% az élelmiszeripar aránya, 9% körüli az energetika, és 7%-nál valamivel több a gépipar részesedése.



1. ábra

A vállalatoknál lévő nemzetközi rendszerek megoszlása



2. ábra

Alkalmaz-e a cég integrált vállalatirányítási rendszert?

*2. táblázat*  
*A válaszoló vállalatok megoszlása tevékenységi terület szerint*

Gazdálkodási ágazat	Gyakoriság
Mezőgazdaság	0,8
Élelmiszeripar	14,9
Textilipar	0,8
Vegyipar	4,1
Kohászat	2,5
Gépipar	7,4
Elektronika	5,8
Energetika	9,1
Építőipar	5,8
Kereskedelem	26,4
Szállítás	0,8
Posta	4,1
Gyógyszeripar	2,5
Idegenforgalom	0,8
Egyéb	14,2

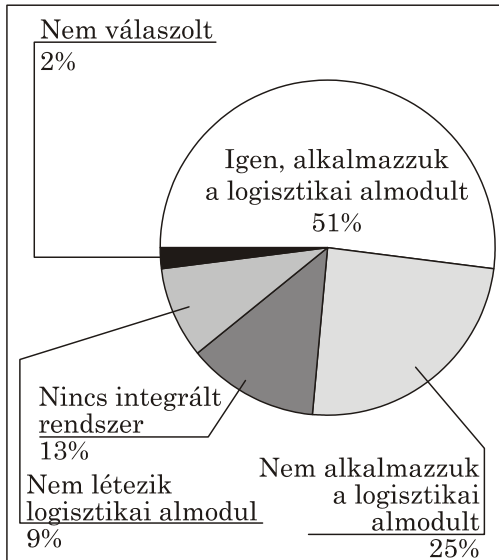
A vállalkozások informatikai, irányítási rendszerét vizsgálva megállapítható, hogy közel 90% alkalmaz integrált vállalatirányítási rendszert. E rendszerek közül messze kimagasló arányban használt az SAP. (L. 2. ábra.)

Meglepő, hogy 14 vállalat saját fejlesztésű rendszert alkalmaz.

Az integrált vállalatirányítási rendszer logisztikai almodulját a cégek 51%-a alkalmazza. Lényeges, hogy a logisztikai almodult nem használók közül 17-en tervezik, hogy a közeljövőben bevezetik azt. (L. 3. ábra.)

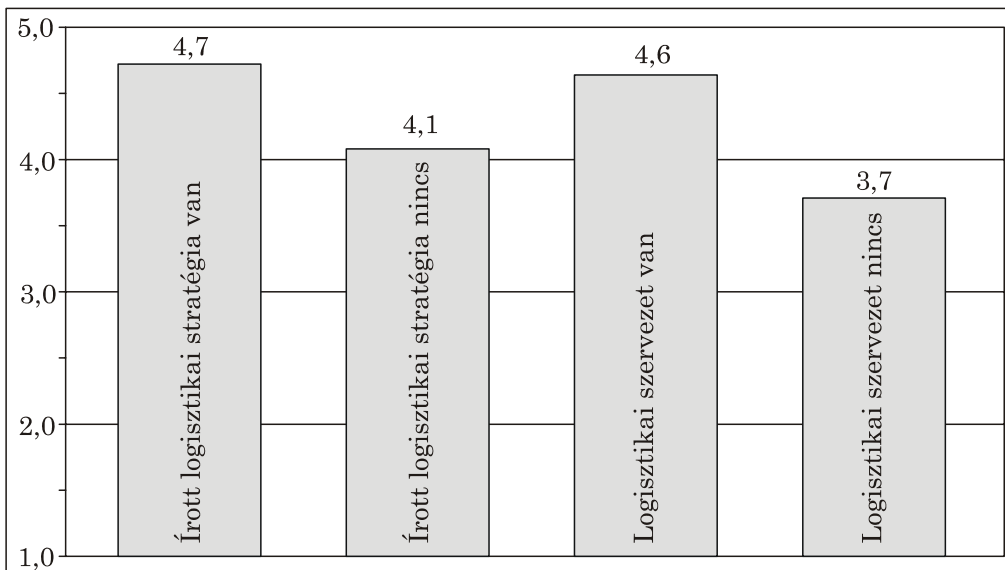
A felmérésben szereplő vállalatok 78%-ánál van logisztikai szervezet és 55%-ánál létezik írott logisztikai stratégia.

*Emlékeztetőül: az integrált vállalatirányítási rendszerek olyan alkalmazói szoftverből és szolgáltatásból álló rendszerek, amelyek átfogják a vállalat több folyamatát, informatikai szolgáltatást nyújtanak több vezetési szint számára, és ezen keresztül az egész vállalatra kiterjedő integrációt valósítanak meg, továbbá menedzselik a vállalat és környezete közötti információs folyamatokat.*



3. ábra  
Alkalmazzák-e a vállalatirányítási rendszer logisztikai almodulját?

Szignifikáns különbség van a logisztika jelentőségének, fontosságának értékelésében a logisztikai szervezettel rendelkező és nem rendelkező vállalatok között, és jelentős a megítélésbeli eltérés a logisztikai stratégiával rendelkező és nem rendelkező vállalatok között. (L. 4. ábra.)



4. ábra  
Mennyire tartja fontosnak a logisztikát vállalatának sikerében?  
(1 – 5 skálán)

Mindenesetre megállapítható, hogy a néhány évvel ezelőtt, más szervezetek által végzett, elsősorban nem a logisztikára kiterjedő, de valamelyest ezt a területet is érintő, kutatáshoz viszonyítva sokat javult a logisztika jelentőségének megítélése.

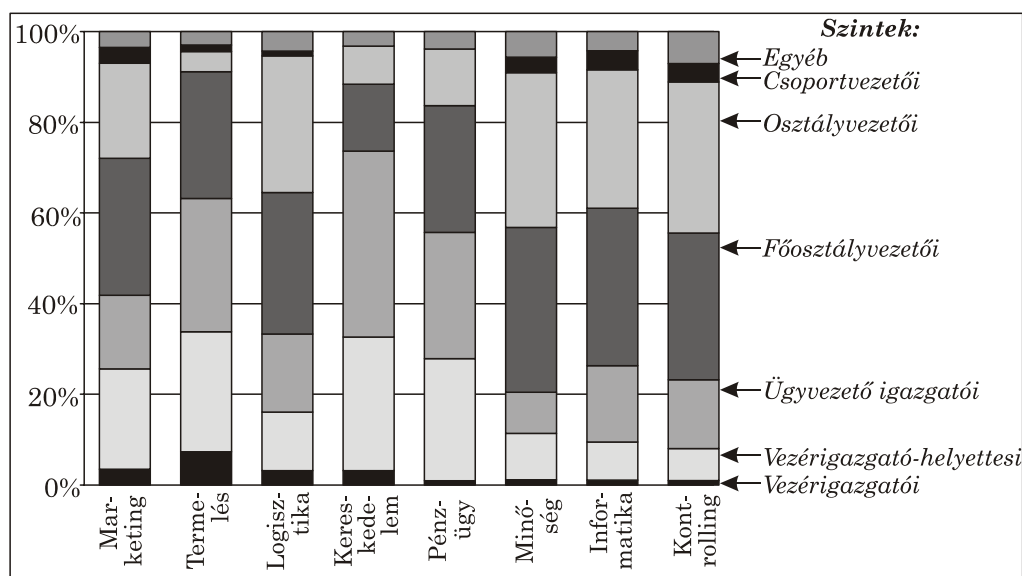
A logisztikai szervezet, mint funkcionális egység fejlődését vizsgálva három fő szakaszt tudunk elhatárolni.

Az *első szakaszban* a logisztikai tevékenységek elszórtan helyezkedtek el a vállalati szervezetben.

A fejlődés *következő szakaszában* már részleges integrációval találkozhatunk, azaz a disztribúcióhoz kapcsolódó tevékenységek egy szervezeti egységben jelennek meg. A disztribúcióhoz tartozott például a szállítás, a rendelés-feldolgozás, késztermék kezelése, tárolása.

A fejlődés *harmadik szakaszában* jelenik meg a logisztikai szervezet, azaz egy szervezeti egységben integráltan találhatók meg a logisztikai tevékenységek, egy szervezeti egység fedi le a teljes logisztikai folyamatot. Ez a megközelítés már a logisztika stratégiai jelentőségére világít rá.

Mindezek fényében érdekes képet mutat az egyes szakterületek elhelyezkedése a vállalati hierarchiában (5. ábra).



5. ábra

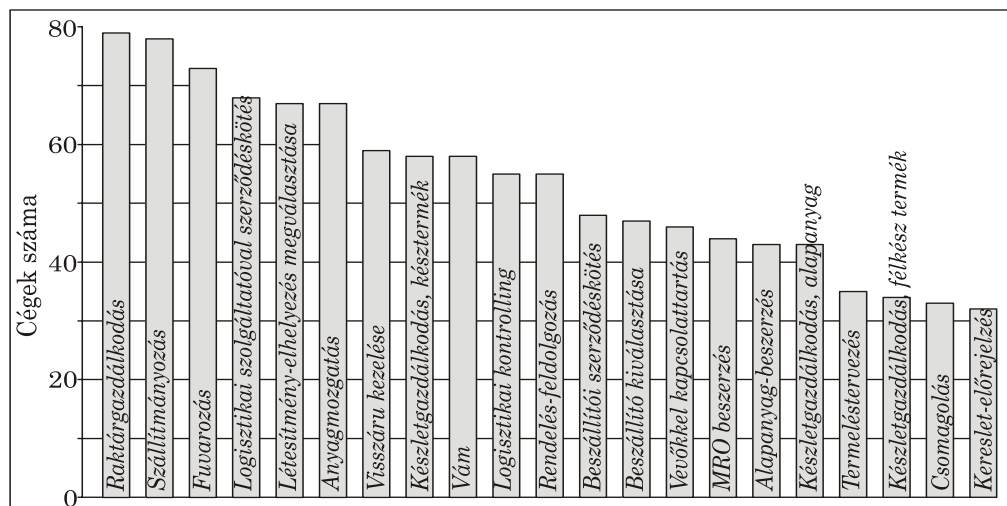
*A szervezeti hierarchiában hol helyezkedik el a szakterület?*

A logisztikai szervezetet pozícióját vizsgálva megállapítható, hogy még nem foglalta el méltó helyét ez az átfogó funkció a vállalati hierarchiában. Döntő mértékben főosztályvezetői, osztályvezetői szinten helyezkedik el a szakterület. A termelés, a kereskedelem és a pénzügy érték el a legmagasabb pozíciókat a hierarchiában.

Nézzük meg, milyen tevékenységek tartoznak a logisztikai szervezeti egységhez a vizsgált vállalatoknál! A 6. ábra függőleges tengelyén a vállalatok száma, vízszintes tengelyén az egyes tevékenységek találhatóak, a következő sorrendben:

- raktárgazdálkodás;
- szállítmányozás;
- fuvarozás;
- logisztikai szolgáltatóval való szerződéskötés;
- létesítmény elhelyezés megválasztása;
- anyagmozgatás;
- visszáru kezelése;
- készletgazdálkodás-késztermék;
- vám;
- logisztikai kontrolling;
- rendelés-feldolgozás;
- beszállítói szerződéskötés;
- beszállító kiválasztása;
- vevőkkel történő kapcsolattartás;
- MRO beszerzés;
- alapanyag beszerzés;
- készletgazdálkodás-alapanyag;
- termelésstervezés;
- készletgazdálkodás-félkésztermék;
- csomagolás;
- kereslet-előrejelzés.

Ez a sorrend az adatokból készített Pareto-diagramból következik, azaz leginkább a raktárgazdálkodás, a szállítmányozás, a fuvarozás, a logisztikai szolgáltatóval való szerződéskötés stb. tartozik a logisztikai szervezeti egység tevékenységei közé.



## 6. ábra

*Milyen tevékenységek tartoznak a logisztikai szervezeti egységhez?*

A logisztikai tevékenységek végrehajtása történhet úgy, hogy a vállalat minden logisztikai tevékenységét maga végzi, de a vállalat dönthet úgy is, hogy bizonyos, vagy esetleg teljes logisztikai tevékenységét más szervezetre bízta.

A logisztikai tevékenységek elvégzésére szakosodott vállalatokat nevezzük logisztikai szolgáltatóknak, azaz a logisztikai szolgáltató vállalat olyan külső szolgáltató, amely a megbízó vállalat teljes vagy rész logisztikai teljesíti, átvállalja. A vállalati működésben a logisztikai szolgáltatók igénybevételét két fő ok indokolja. Segítségükkel a vállalatok egyrészt a logisztikához kapcsolódó működési költségüket csökkenteni tudják, másrészt pedig a logisztikai kiszolgálási színvonalukat növelhetik.

A vállalatok többsége egyre inkább arra törekszik, hogy az általa *meghatározott alapvető tevékenységekre koncentráljon*. Azokat a tevékenységeket, amelyek nem tartoznak az alapvető tevékenységek körébe, külső szervezetre bízják. Mivel a logisztika sok esetben nem tartozik az alapvető tevékenységek körébe, ezért ezt külső logisztikai szolgáltató végzi azt el.

Logisztikai szolgáltató igénybevételével csökkenthető a tőke-költség, hiszen nem kell logisztikai infrastruktúra beruházásokat megvalósítani (pl. raktárépítés, járműpark).

A *logisztika bonyolultabbá válása* is indokolhatja a logisztikai szolgáltatók szükségességét. A globalizáció, a termékválaszték növekedése, a rövidebb termék életciklusok és a csatorna elaprózódás mind-mind olyan tényezők, amelyek egyre bonyolultabbá teszik a logisztikai tevékenységek koordinálását és ellenőrzését, amelyet egy logisztikai szolgáltató jobban el tud látni.

A logisztikai szolgáltatók tevékenységeit két fő csoportba lehet osztani. Az egyik az alapszolgáltatások, a másik az érték-hozzáadott szolgáltatások csoportja.

Alapszolgáltatások: fuvarozás, fuvarozási szolgáltatások, szállítmányozás, raktározás, információs rendszerek működtetése, konszolidáció és elosztás.

Érték-hozzáadott szolgáltatások: készletgazdálkodás, komissiózás, címkézés, „megjelölés”, visszáru és hulladék kezelése, (újra)csomagolás, selejt kezelése, bizonyos befejező termelési, tevékenységek, tanácsadás.

A vizsgált vállalatok közül 76 vesz igénybe külső logisztikai szolgáltatót, 3 tervezi, hogy a közeljövőben kihelyezi a logisztikai tevékenységet.

Érdekes képet mutat a vállalatokkal szerződéses kapcsolatban álló logisztikai szolgáltatók száma. (*L. 3. táblázat.*) Több olyan vállalat is van, amelyik száznál több szolgáltatóval áll kapcsolatban. (Itt valószínűleg fuvarozókról van szó).

## 3. táblázat

*A szerződéses logisztikai szolgáltatók száma*

A	B	A	B	A	B
1	11	8	2	25	1
2	7	10	4	27	1
3	13	11	1	30	3

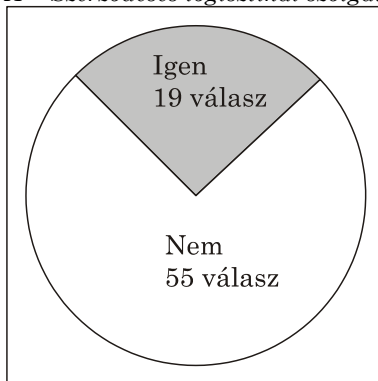
4	5
5	9
6	4

*A = Szerződéses logisztikai szolgáltatók száma*

15	2
20	2
21	1

99	1
140	1
250	1

*B = Vállalatok száma*



7. ábra

*Végez-e a külső logisztikai szolgáltató értékhozzáadó tevékenységet?*

Arra a kérdésre, hogy végez-e a szolgáltató értékhozzáadó tevékenységet, a megkérdezettek több mint egy negyede válaszolt igennel, ahogy azt a 7. ábra is mutatja.

A külső logisztikai szolgáltató igénybevételét leginkább a logisztikai költségek csökkentése, az alapvető képességre való jobb koncentráció, a jobb működési hatékonyság és a munkaerő csökkentés indokolta. Nem volt fontos szempont a logisztikai tapasztalatok hiánya és a logisztikai folyamat összetettebbé válása. (8. ábra.)

Mi az oka annak, hogy a jelenlegi szolgáltatót választották? A válaszok az 1-től 5-ig terjedő skálán a 4. táblázatban láthatók.

4. táblázat

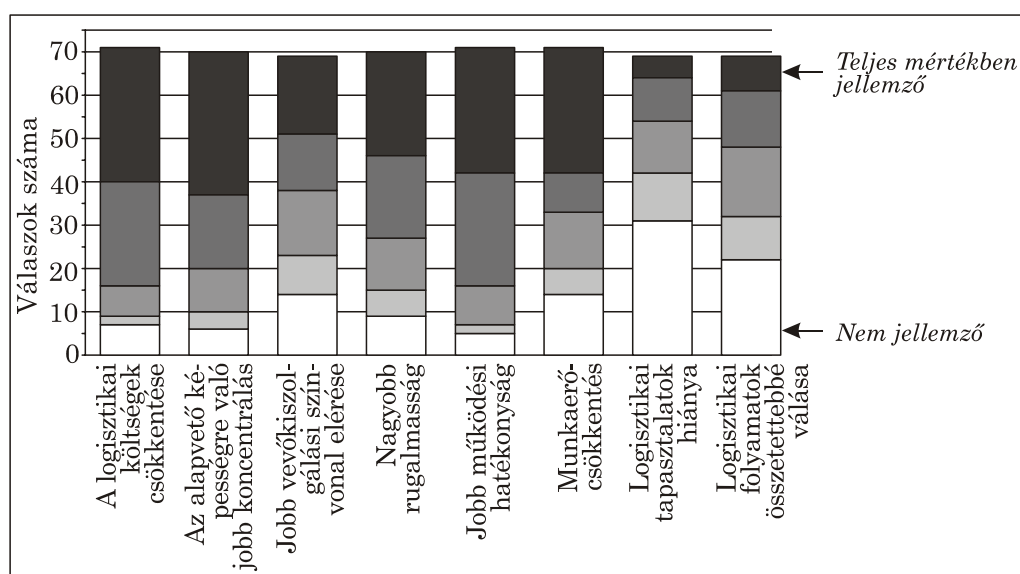
*A szolgáltatók választásának indokai*

Kritérium	Gyakoriság
Megbízhatóság	4,3
Szolgáltatás színvonala	4,2
Fizetési feltételek	4,1
Referenciák	3,4
Személyes kapcsolatok	2,2
Érvényes szerződés	1,7
Új partner felkutatásának magas költsége	1,5
Egyéb ok	2,3

A külső logisztikai szolgáltatóval való elégedettség mértéke a 9. ábrán látható. A megbízhatóság, a rugalmasság, a pontosság és a vevőkiszolgálás színvonala szempontjából legnagyobb az elégedettség. Legkevésbé az információtechnológia hatékonysága felel meg az elvárásoknak.

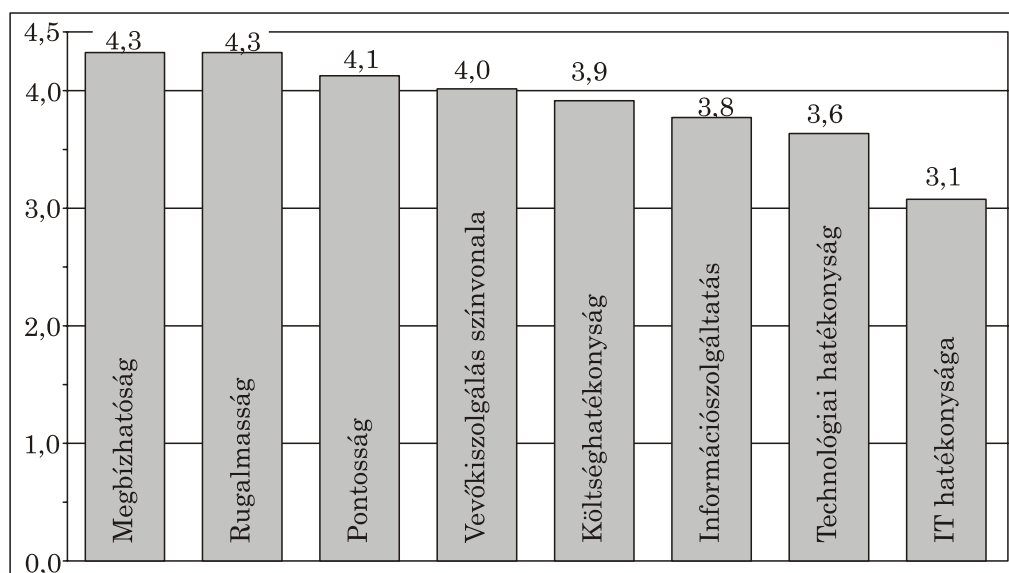
Érdekes képet mutat a logisztikai költségek változása a külső logisztikai szolgáltatóval kötött szerződés óta. Amint a 10. ábrán látható, összesen 38 vállalatnál csökkentek, 18 vállalatnál nőttek, 13-nál nem változtak a költségek.

A vevőkiszolgálás színvonalának változását láthatjuk a 11. ábrán. Javult a vevőkiszolgálás színvonala 39 vállalatnál, romlott 2-nél, és nem változott 25-nél.



8. ábra

Miért vettek igénybe külső logisztikai szolgáltatót?



*9. ábra*

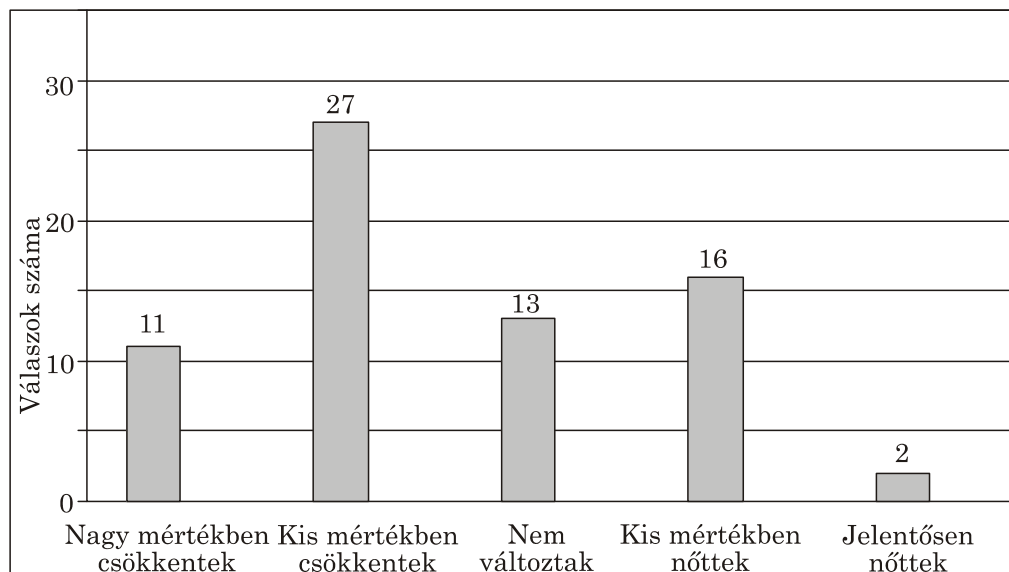
*Mennyire elégedettek a külső logisztikai szolgáltató partnerrel?*

A logisztikai tevékenység kihelyezésével elérni kívánt célok teljesülni látszanak. Senki nem mondta, hogy egyáltalán nem teljesültek, 17% állítja, hogy teljes mértékben teljesültek, és jellemzően az tűnik ki a 12. ábrából, hogy nagy mértékben megvalósultak a kitűzött célok.

A vizsgált vállalatok a logisztikai kiszolgálási színvonal mérésére a 13. ábrán jelzett mutatókat használják.

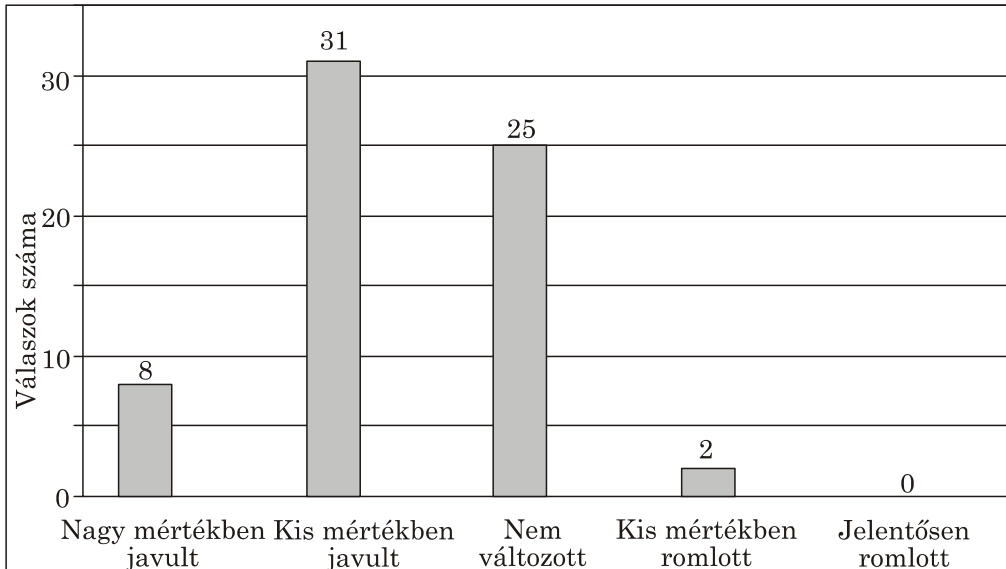
A vízszintes tengelyen található jellemzők sorrendje:

- időben történő szállítás;
- rendelések mennyiségi pontossága;
- reklamációk kezelése;
- termékminőség;
- sérülés nélküli szállítás;
- számlapontosság;
- rendelési ciklusidő hossza;
- jogos reklamációk megoldásának gyakorisága;
- készlet rendelkezésre állás;
- rugalmasság;
- rendelési információ nyújtás gyorsasága;
- készlethiány gyakorisága;
- értékesítés utáni szolgáltatás hatékonysága;
- szállítások gyakorisága.



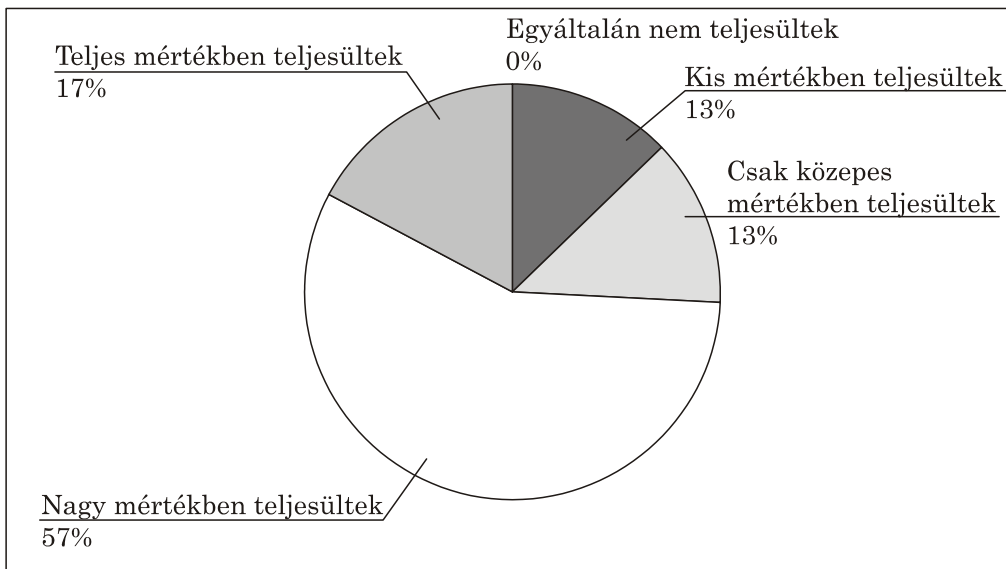
10. ábra

*Hogyan változtak a logisztikai költségek  
a külső szolgáltatóval való szerződéskötés óta?*



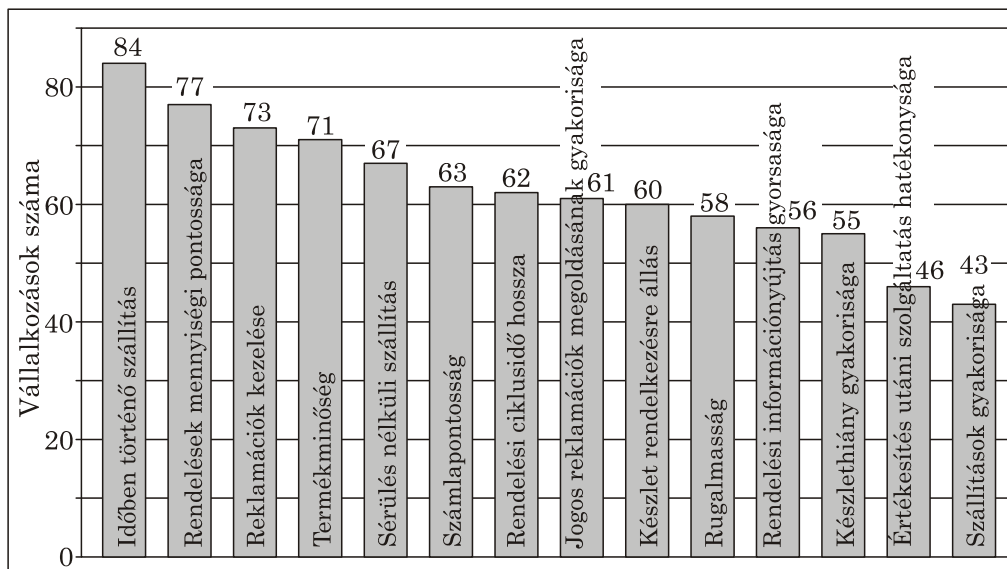
11. ábra

*A vevőkiszolgálás színvonala javul vagy romlott, mióta a logisztikai tevékenységet külső szolgáltató látja el?*



12. ábra

*Milyen mértékben teljesültek azok a vállalati célok, amelyeket a logisztikai tevékenység kihelyezésével kívántak elérni?*



13. ábra  
A kiszolgálási színvonal mérésére használt mutatók

*Emlékeztetőül: a logisztikai kiszolgálási színvonal nem más, mint az értékesített termékekhez szorosan kapcsolódó szolgáltatások egy része, amelyet a logisztika „állít elő”.*

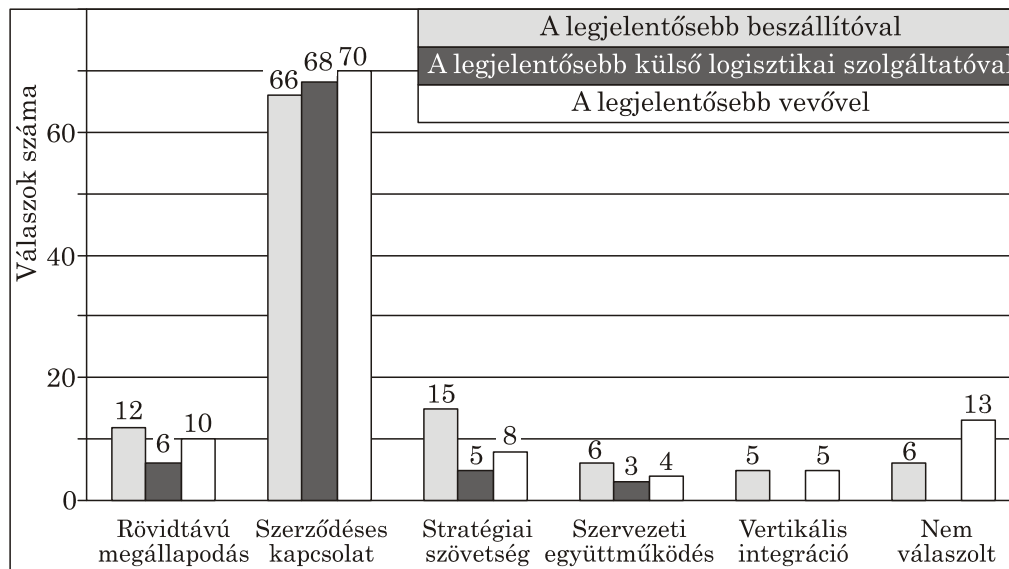
A logisztikai rendszer célja a versenyképes kiszolgálási színvonal biztosítása az elérhető legalacsonyabb költségek mellett.

A vállalat által nyújtott kiszolgálási színvonal közvetlenül hatással van a teljes fogyasztói elégedettségre, a piaci részesedésre, a teljes logisztikai költségre, végső soron a jövedelmezőségre, emiatt a logisztikai rendszer megtervezésének, a logisztikai stratégia kialakításának és logisztikai rendszer működésének alapja és mozgató rugója.

A vállalatok működése, ezen belül az anyag- és információáramláshoz, azaz a logisztikához kapcsolódó tevékenységek nem elszigetelten, hanem vállalatok közötti kapcsolatrendszereken keresztül, ellátási láncok által valósulnak meg.

Az ellátási lánc azon szervezetek, vállalatok összessége, amelyek közvetlenül részt vesznek a termékek és/vagy a szolgáltatások ellátási és elosztási, illetve kapcsolódó információs és pénzügyi folyamataikban a forrástól a végső fogyasztóig. Az ellátási lánc tehát nem más, mint a vállalatok körül létrejött vállalati hálózatok egy keresztmetszete, aminek a végén maga a vevő van.

Nézzük meg, hogy az egyes partnerekkel milyen megállapodásokat kötöttek a vállalatok! (L. 14. ábra.)



14. ábra

*Megállapodások: partnerek és a megállapodások jellege*

A 14. ábra mindhárom adatsorából az a következtetés vonható le, hogy a megállapodásokra a szerződéses kapcsolat jellemző, viszonylag kevés helyen alakult még ki vertikális integráció, de egyre növekszik a stratégiai szövetségek és a szervezeti együttműködések száma.

Végezetül nézzük meg, hogyan alakulnak a logisztikai költségek! Talán kissé meglepő, hogy a vállalatok 74%-a azt állítja, hogy pontosan mérik és ismerik a logisztikai költségeket, és csak 9% mondja, hogy nem tartják ezeket nyilván. A válaszadók 90%-a vallja azt, hogy egyformán fontos a logisztikai költségek és a kiszolgálási színvonal együttes mérése.

A logisztikai költségek és az éves árbevétel százalékos viszonya, valamint a teljes vállalati költségek és a logisztikai költségek viszonya az 5. táblázat adatai alapján vizsgálható.

5. táblázat

*A logisztikai költségek, az éves árbevétel és a teljes vállalati költségek kapcsolata*

Megoszlás	Kapcsolat a logisztikai költségek és...	
	... az éves árbevétel között	... a teljes vállalati költségek között
	Vállalat (db)	
0-10%	71	57
11-20%	18	20
21-30%	2	4

5. táblázat (folytatás)

Megoszlás	Kapcsolat a logisztikai költségek és...	
	... az éves árbevétel között	... a teljes vállalati költségek között
	Vállalat (db)	
31-40%	0	5
41-50%	0	1
51-60%	0	2
61-70%	1	2
71-80%	2	1
81-90%		1
91%-		1
Nem ismeri	20	19

Reméljük, hogy a felmérés néhány eredményének ismertetése elősegíti a legjobb gyakorlat megismerése iránti igény fokozását. Meggyőződésünk, hogy napjainkban a logisztika meghatározó mértékben hozzájárul a versenyképesség fokozásához, a kiemelkedő gazdasági sikerek megvalósításához.

A részletesebb adatok és az itt nem tárgyalt logisztikai témakörök megismerésére a Logisztikai Fejlesztési Központtal (Tel.: 312-2480/150) vegyék fel a kapcsolatot.