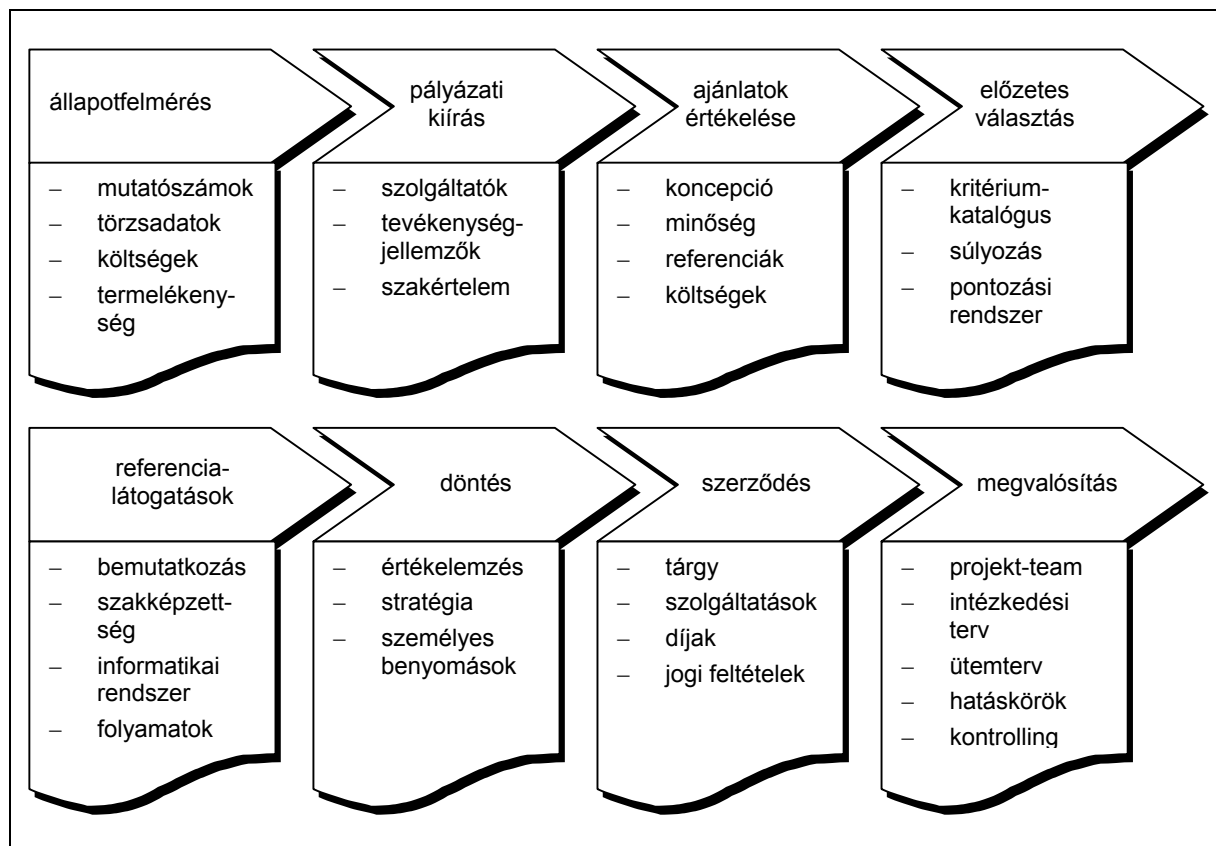


## Logisztikai outsourcing

*Sok vállalat felismerte, hogy a logisztikai folyamatok minősége jelentős sikertényező. Ezt az állítást igazolja az a tény is, hogy a logisztikai költségek a termelő vállalatoknál a költségek 10%-át vagy még annál is nagyobb hányadát tehetik ki és a hatékony logisztikai folyamatok alkalmazásával ezek a költségek csökkenthetők. Ezzel a vállalatok versenyképessége javítható.*

### A logisztikai szolgáltató (a vállalkozó) kiválasztásának lépései

A logisztikai feladatok kiadása alvállalkozóknak (outsourcingja) lehetőséget nyújt a költségek csökkentésére. A logisztikai outsourcing előkészítésére a következő – a gyakorlatban is bevált – nyolc lépésből álló eljárás (1. ábra) javasolható.



1. ábra Logisztikai partner kiválasztási folyamata

## **Állapotfelmérés**

Első lépésben a vállalat adottságait és folyamatait kell áttekinteni. Adatokat kell gyűjteni a vállalat tevékenységéről, termékeiről, termelékenységéről, költségeiről, minőségi mutatóiról, megrendeléseiről, raktári rendszeréről stb. Már ekkor is rá lehet mutatni gyenge pontokra. Benchmarking módszerekkel fel lehet mérni, hogy a folyamatok hatékonyan vannak-e kialakítva és hogy hol vannak javítási lehetőségek. Mindezek alapulvételével el lehet dönteni, hogy célszerű-e a logisztikai tevékenységek vállalkozásba adása (kihelyezése) vagy nem.

## **Pályázati kiírás**

Ha alvállalkozó bevonása mellett döntenek, akkor meg kell határozni a lehetséges szolgáltatók körét és tartalmas pályázati kiírást kell készíteni. A lehetséges partnerek kiválasztásánál figyelembe kell venni azok tevékenységi körét (pl. milyen áruk tárolásában és szállításában van tapasztalatuk), telephelyeik elhelyezkedését, meg kell vizsgálni referenciáikat. A kiírást úgy kell megfogalmazni, hogy annak alapján értékelhető ajánlatok készülhessenek. Le kell írni a folyamatokat, ismertetni kell a követelményeket, amelyek teljesítését a logisztikai partnertől elvárják.

## **Ajánlatok értékelése**

Az ajánlatok értékelhetősége nagyban függ a pályázati kiírás minőségétől. A díjajánlat mellett a kvalitatív információkra is figyelni kell.

## **Előzetes választás**

Előre meghatározott kritériumok alapján az ajánlatok közül előzetesen a legmegfelelőbbeket kell kiválasztani. Szokás a kritériumokat súlyozni és pontrendszert alkalmazni, ilyen módon az ajánlatokat rangsorolni lehet. Az előzetes választással két-három vállalatot mint lehetséges partnert célszerű kijelölni.

## **Referencialátogatások**

Az előzetes választás eredményeképpen összeáll a „rövid lista” azokról a vállalatokról, amelyeket részletes vizsgálatnak vetnek alá. Helyszíni látogatást kell tenni ezeknek az ajánlattevőknek telephelyén, ahol személyes tárgyaláson kell velük logisztikai koncepciókat megvitatni. Fontos szempont a leendő partner vezetőinek, munkatársainak megismerése. Vizsgálni kell azt együtműködés lehetőségeit.

## **Döntés**

A vállalati követelmények kielégítésének mérlegelése a gazdasági megfontolások (költség–haszon elemzések) és a személyes benyomások értelem-szerű kombinációjával kell a logisztikai partnert kiválasztani.

## **Szerződéskötés**

Minél szakszerűbb és részletesebb a pályázati kiírás, annál könnyebben lehet a szerződést összeállítani. A követelményekre és az ajánlatban megadott árakra építve lehet megfogalmazni a szerződés pontjait. (Az árakat a szerződés tárgyalása során is sok esetben meg szokták vitatni.) Az árakra csúszó szabályokat is szoktak rögzíteni és a termelékenység növelésével kapcsolatos kötelezettségeket is meg szoktak határozni annak érdekében, hogy a későbbi időben a változó feltételek miatt kellemetlen viták elkerülhetőek legyenek. A szerződésben a jogi feltételekben is meg kell állapodni.

## **Megvalósítás**

Az együttműködés legnehezebb része most kezdődik. Össze kell állítani mindkét vállalat részéről azt a csoportot, amelynek feladata a szerződés megvalósítása lesz. El kell készíteni egy intézkedési és ütemtervet, meg kell határozni egyes személyek hatáskörét és fel kell állítani egy ellenőrzőrendszert. A partnereknek rendszeresen találkozniuk kell egymással, ez az eredményes együttműködés feltétele. Mindkét félnek törekednie kell arra, hogy tevékenységüket folyamatosan javítsák.

## **Hosszú távú lehetőségek**

A vállalatok fő célja a fennmaradás és a növekedés. Ez csak úgy érhető el, ha figyelmüket a döntő értéktermelési folyamataikra összpontosítják és mellékfolyamataikat, pl. a logisztikai tevékenységet szakvállalatoknak (logisztikai szolgáltatóknak) engedik át. A helyesen értelmezett outsourcing a kedvező piaci lehetőségek jó kihasználását jelenti. Ez azonban csak úgy valósítható meg, ha nem a rövid távú előnyöket keresik, hanem kölcsönös bizalmon alapuló stratégiai partneri viszonyt építenek ki. A logisztikai partnert strukturált kiválasztása ennek szükséges előfeltétele.

**(Dr. Garai Tamás)**

Schürfeld, H.: 8 Schritte zum Erfolg. = Logistik Heute, 2001. 10. sz. p. 72–73.

Bounfour, A.: Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage? = International Journal of Applied Quality Management, 2. k. 2. sz. 1999. p. 127–151.