

Outsourcing elektronikus logisztikai piacterek segítségével

A logisztikai költségek a vállalatok költségeinek átlagosan 10%-át teszik ki. A logisztikai szolgáltatások alvállalkozásba adásával (outsourcing) ezek a költségek 10–15%-kal csökkenthetők, mivel az eszközök jobban kihasználhatók és a méretgazdaságosság jobban érvényesülhet. Alvállalkozók igénybevétele, az „outsourcing” lehetővé teszi, hogy a vállalatok figyelmüket az alaptervékenységükre összpontosítsák, különféle szolgáltatásokat ajánljanak a vevőknek és kisebb tőkét kössenek le. Egy felmérés szerint a vállalatok 75%-a a logisztikai feladatok nagy részét, elsősorban a szállítást (79%), a raktárkezelést (33%) és a csomagolást, rakodást (13%) vállalkozásba adja.

Az outsourcing három generációja

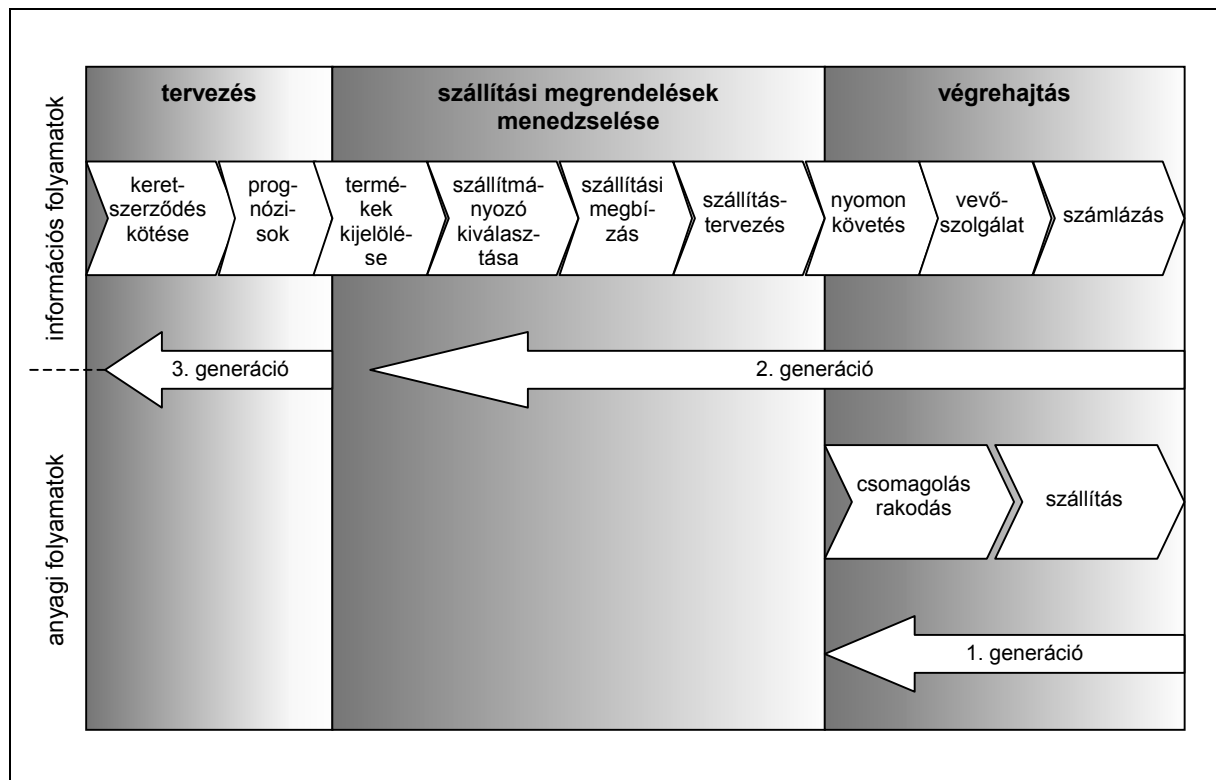
Az outsourcing első lépéseként mindenekeelőtt a fizikai anyagáramlási folyamatok megoldását (kezdve a szállítással a kommissiózáson át egészen a csomagolásig) bízzák logisztikai szolgáltatókra. A cél itt elsősorban a logisztikai költségek csökkentése a vevőkiszolgálás színvonalának megőrzése mellett.

A második generáció keretében az előbbiekhöz kapcsolták a logisztikai tervezést is (pl. szállítmányozók megválasztása, rendelésközlés, szállítástervezés). Ezáltal a költségek csökkentése mellett az átfutási idők is lerövidültek és a szolgáltatás minősége is javult. A felmérések szerint jelenleg a Fortune-500 listán szereplő cégek 60%-a ilyen feladatokkal bízza meg a logisztikai szolgáltatókat.

Az outsourcing harmadik generációját a résztvevő vállalatok közötti szoros együttműködés jellemzi. A logisztikai szolgáltatásokat egy ellátási láncba (supply chain) integrálják, amelynek keretében az egyes szolgáltatók erőforrásait, képességeit és technológiáit figyelembe véve egységes ellátási rendszert alakítanak ki. Az ellátási lánc menedzselése kiterjed minden tervezési és végrehajtási tevékenységre, eközben a logisztikai partnernek betekintése van a termelő vállalat értékalkotási folyamataiba (1. ábra).

Elektronikus logisztikai piacterek

A piacterek leegyszerűsítik vagy helyettesítik a hagyományos közvetítők (brókerek) funkcióit. A szállítási kapacitáskereslet és kínálat közötti kapcsolatteremtés és az árakkal kapcsolatos alku gyorsabban és kedvezőbb feltételekkel valósítható így meg.



1. ábra A logisztikai outsourcing három generációja

A piacterek azonban nemcsak a hagyományos közvetítői funkciókat egyszerűsítik le. Az egységes elektronikus rendszer alkalmas arra is, hogy elősegítse az információcserét a termelő vállalatok és a logisztikai szolgáltatók között. Új szolgáltatások is megjelentek a piacon, pl. a szállítmányok követése (tracking), azaz valós idejű adatok szolgáltatása minden szállítási egység helyéről és állapotáról. Az elektronikus logisztikai piacterek segítségével a rendkívüli eseményekről gyorsan értesülnek az érintettek, hosszú távon összehangolhatóak a szállítási igények, gazdaságos szállítási megoldások alakíthatók ki.

Az elektronikus logisztikai piacterek olyan esetekben is hasznos az, amikor eddig közvetlen (közvetítő nélküli) kapcsolat volt a termelő vállalat és a logisztikai szolgáltató között. Vizsgálatok azt mutatták, hogy jelenleg a szállítmányozók megbízásainak 90%-a ilyen módon jön létre. Az elektronikus piacterek felhasználásával lehetőség van a legkedvezőbb szolgáltató megtalálására és a koordináció lényeges javítására.

Hosszú távú együttműködés és spot-szerződések

A logisztikai szolgáltatásokra általában hosszú távú szerződéseket szoktak kötni. Váratlan igények felmerülése esetében azonban alkalmi meg

állapodásokat (spot^{*}-szerződéseket) kell kötni közvetlenül, vagy közvetítő útján. A piacon lehetőség van kedvező áron logisztikai szolgáltatót találni, de fennáll az a veszély is, hogy terhelési csúcsok esetében a vállalatoknak igen magas árat kell fizetni a szállításért.

A piacon a szállításra vonatkozó kereslet és kínálat adatai központosítva rendelkezésre állnak. Az egyes megállapodások feltételeit és árait a piaci árcsere dinamizmusa szerint határozzák meg. A szállítások fizikai lebonyolítása is nyomon követhető, on-line információt kap a piac, amely az ügyfelek számára is hozzáférhető. Az ipari logisztikában ez tulajdonképpen egy korai jelzőrendszer (early warning system) szerepét tölti be, így az ügyfél tájékoztatást kap, ha a szállítási feladatot nem pontosan az előírásoknak megfelelően teljesítik.

A hosszú távú outsourcing partnerkapcsolatok esetében a konkrét megállapodások mellett a felek áttekinthetik az igények prognózisait, a rendelkezésre álló kapacitásokat. A szállítások tervezése az elektronikus logisztikai piac útján valósítható meg. Az információcsere a piac útján előnyösebben valósítható meg, mint az egyes termelő vállalatok és logisztikai partnereik közötti közvetlen kapcsolatban.

Üzleti modellek

A jelenleg működő piactereken két különböző üzleti modellt alkalmaznak. A különbség az együttműködési feltételekben és a technikai komplexitásban van.

Vannak olyan működési formák, amelyek az újsághirdetések elvei szerint működnek. Az eladó és a vevő on-line megadják igényeiket és ajánlataikat, majd telefonon vagy e-mailen állapodnak meg a feltételekben és az árban.

Ezzel szemben az aukciók és a tőzsde lehetővé teszi az interakciókat és tranzakciókat, így az árakban on-line egyetértésre is mód van. Az aukciók általában a rendező fél nyereségmaximálását szolgálják. Az ún. forward (előremutató) aukciók esetében a logisztikai szolgáltató rendez kínálati aukciót, ahol előre meghatározott időtartamon belül a szolgáltatót keresők ajánlatokat tehetnek. Az aukció keretében a szolgáltatók gyakran kedvezőbb feltételeket ajánlanak, mint a hagyományos tárgyalások esetében. Az előre megállapított határidő leteltével a legvonzóbb ajánlat a nyertes, ezzel létre jön megállapodás.

Rendeznek olyan aukciókat is, ahol a logisztikai szolgáltatások felhasználói sorakoztatják fel a feladatokat, amelyekre a szolgáltatók adnak ajánlatot.

Az aukciókon nem csupán az ár az egyetlen választási kritérium. Számos egyéb kritérium is figyelembe vehető, döntési szempont lehet pl. a végrehajtás

* spot (angol) helyszín, azonnali

megkezdésének időpontja, vagy az, hogy saját vagy bérelt szállítóeszközökkel bonyolítja le a vállalkozó a logisztikai feladatot.

A tőzsdéket az aukciókkal szemben nem az egyoldalú nyereségmaximalizálás jellemzi. A kereslet és a kínálat tőzsdei árfolyamon kapcsolódik össze. A tőzsde működésének előfeltétele egy jól működő klíringmechanizmus és fizetési mechanizmus.

Az e-logisztikai piacterek formái

Az elektronikus logisztikai piactereknek alapvetően különféle szervezeti modelljei vannak (2. ábra). Az egyik modell szerint egy vagy néhány szállító vállalat működteti a piacot azzal a céllal, hogy a tranzakciók költségeit csökkentse. A piaci információk ellenőrzése segít abban, hogy a vállalatok kedvezőbb szolgáltatási árat érjenek el. Az ilyen piacokon erős standardizálás érvényesül, így a tárgyalások elsősorban az árak meghatározására irányulnak.

Vannak ún. független piacok, amelyeket közvetítők, brókerek működtetnek. Az ilyen piac igénybevétele nem hátrányos sem a termelővállalatoknak, sem a szolgáltatóknak, ezért hosszú távon lehetőségük és megfelelő likviditásuk van ahhoz, hogy jól működő szolgáltatási tőzsdét építsenek ki. Ezért – kutatók szerint – várható, hogy a vállalatok, ill. szolgáltatók által működtetett piaci modellek helyett a semleges szervezeti modellek fognak elterjedni.

Az e-logisztikai piacterek gazdaságossága

Az elektronikus logisztikai piacterek bevételei a tranzakciós és használati illetékekből, bizományosi díjakból, nyereségrészesedésből, valamint licenccdíjakból és hirdetésekéből származnak. A vállalatoknak meg kell vizsgálniuk, hogy az elektronikus piacterek használata révén elért megtakarítások fedezik-e a piac használatának díjait. Ígéretes és érdekes működési modellek a finanszírozásra és eredményérdekeltségre is kiterjedő megoldások, amelyek hosszú távú együttműködésen és kölcsönös támogatáson alapulnak.

Vizsgálatok kimutatták, hogy az elektronikus logisztikai piacterek nagy része ma még nem nyereséges. A szakértők arra számítanak, hogy a jelenleg a világon működő 63 logisztikai piactér és a 878 szakági piactér konszolidációja és a kritikus nagyság elérése után lehet nyereségre számítani.

Minél nagyobb, annál jobb. Az elektronikus piacterek haszna annál nagyobb, minél több szervezet kapcsolódik a hálózatba. A termelő vállalatok és logisztikai szolgáltatók számára a legmegfelelőbb piac kiválasztása különösen akkor fontos, ha az egyszerű információs szolgáltatón kívül tranzakciókat, együttműködési megállapodásokat is a piacon keresztül lehet megvalósítani, és ezzel saját háttérmunkájukat a piachoz kapcsolva tudják elvégezni.

tervezés	leírás	modell
termelő vállalat	<ul style="list-style-type: none"> – a piacot egy vagy több vállalat működteti – a vállalat felelős az információcseréért és a teljesítményért 	
független logisztikai szolgáltató	<ul style="list-style-type: none"> – semleges találkozási pont vállalatok és szolgáltatók között – a működtető határozza meg a szabályokat 	
szállítványozó	<ul style="list-style-type: none"> – a piacot egy vagy több szállítványozó működteti – a szállítványozó felelős az információcseréért és a teljesítésért 	
<p> V termelő vállalat P piac S szállítványozó (szolgáltató) működtetés, ellenőrzés </p>		

2. ábra Az elektronikus logisztikai piacterek szervezeti modelljei

Az elektronikus piacterek működésének kritériumai

Az elektronikus piacterek fennmaradásának főbb kritériumai a következők:

- a technológia jó működése: gyors hozzáférés, megbízhatóság, adatbiztonság és egyszerű kapcsolódás a vállalatok háttértevékenységéhez;

- világos növekedési politika követése: az elektronikus piac nagysága és likviditása garantálja, hogy a szerződő felek mindenkor a legjobb árban egyezzenek meg;
- egyértelmű stratégia, eldöntve, hogy valódi együttműködést akarnak-e teremteni a vállalatok és a logisztikai szolgáltatók között, vagy egyszerűen a hagyományos közvetítőket akarják helyettesíteni;
- biztos pénzügyi alapok, amelyekkel el lehet viselni az első évek veszteségeit és finanszírozni lehet a terjeszkedést;
- ipari tapasztalatok a menedzsment részéről, amely a piaci ajánlatot és felhasználók valódi keresletére irányítja;
- semlegesség és üzleti tisztesség, amely előfeltétele annak, hogy a piac mind a termelő vállalatok, mind a logisztikai szolgáltatók hasznára legyen.

Ezeknek a kritériumoknak, különösen a technológiai felkészültségnek és a szakmai ismereteknek ritkán felel meg egyetlen cég. Ezért a sikeres elektronikus logisztikai piacterek létesítéséhez a logisztikai szolgáltató és az informatikai cégek együttműködésére van szükség. A szállítási szolgáltatók és a szakmai szervezetek szoros kooperációja szükséges ahhoz, hogy a piac forgalma elérje a kritikus szintet.

Az elektronikus piacterek vonzereje a résztvevők és a piacon létrejövő tranzakciók számának növekedésével exponenciálisan fokozódik. Újabb tagok belépésével és a tranzakciók számának emelkedésével alig növekednek az állandó költségek, a piac nyereségessége egyre kedvezőbb lesz.

Az elektronikus logisztikai piacot használó vállalatok haszna elsősorban a kedvező árakban jelentkezik. Emellett a rövidebb átfutási idő, az egész ellátási lánc jobb áttekinthetősége, valamint ezáltal a készletezési költségek csökkenése jelentős megtakarítások forrása. A szolgáltatók szempontjából a piac lehetővé teszi a szállítóeszközök jobb kihasználását. Mindkét fél részére előnyös a tranzakciók kisebb költsége és a közvetítők mellőzése.

A legnagyobb lehetőségeket olyan új szolgáltatások kínálata jelenti, amelyeket a korszerű technológia tesz lehetővé. Ilyen új lehetőség pl. az egész ellátási lánc áttekinthetősége, az összes szintre kiterjedő együttműködés és az integrált „best of breed” (a generáció legjobbjá) szállításmenedzsment, amely végül is a végső vevők megelégedettségéhez vezet.

Az elektronikus piac a logisztika területén a következő években tovább fog fejlődni. Az elemzések azt prognosztizálják, hogy 2004-ben a logisztikai szolgáltatásokra vonatkozó megállapodások 20%-át már interneten kötik meg. Európában ez kb. 30 Mrd USD forgalmat jelent majd.

(Dr. Garai Tamás)

Plötz, A.; Teuscher, U.: Outsourcing mit Hilfe von E-Logistik-Marktplätzen. = io Management, 70. k. 7–8. sz. 2001. p. 23–29.

Ernst, R.; Kamrad, B.: Evaluation of supply chain structures through modularization and postponement. = European Journal of Operational Research, 124. k. 3. sz. 2000. aug. 1. p. 495–510.

