



## Siker a logisztika segítségével

*A logisztika gyors és nyilvánvalóan sikeres fejlődése ellenére csak kis mértékben állnak rendelkezésre bizonyított ismeretek arról, hogy milyen sikerhatások várhatók az alkalmazásától. Pedig fontos lenne ezt tisztázni, hiszen az ilyen bizonyítékok hiánya hátráltathatja, hogy a logisztika stratégiai pozíciót töltsön be a vállalaton belül. Míg például a termelés fontos stratégiai kérdésnek számít, a logisztika jelentőségét gyakran alábecsülik. Szerepe alapvetően egy szükséges, az értéktermelő folyamatot elősegítő, de lehetőleg minimálisra csökkentendő tényező, valamint a versenyen belüli differenciálás egyik központi stratégiai elősegítőjének helyzete között ingadozik. Az alábbiakban több „sikermérő” módszert, szemléletet mutatunk be.*

---

Tárgyszavak: modell; teljesítménymérés; siker; felmérés.

---

### A logisztika szerepe a sikerben

Különböző tanulmányokban megerősítették, hogy a logisztika jelentős hatást gyakorol mind a gazdaságosságra, mind a vállalat növekedésére. Beszámolnak olykor a logisztikai folyamatok alkalmazásának köszönhető negyven százalékos forgalomnövekedésről is. A logisztika jellegzetes keresztmetszeti funkcióként jelentkezik, így nem meglepő, hogy a vállalati értéknövekedés a logisztikai folyamatokon keresztül egyidejűleg különböző módon jelenik meg. A logisztika elősegíti mind a bevételek növekedését, mind a kiadások csökkenését a vállalatnál:

- Ha egy vállalatot rövid szállítási határidő és különösen megbízható szállítás jellemez, a vevőknek kisebb raktárterületre lesz szükségük és kikerülnek az ezzel járó zavarokat az üzemvitelben. Saját költség szerkezete érdekében a vevő a gyors és megbízható szállítókkal fog tartósan együttműködni.
- A másik oldalon jelentős a logisztikai rendszerek szerepe a beszerzésben az ár-teljesítmény arányok javításában, a minőségi, állományi és termelékenységi hatásokban és a beruházási költségek csökkentésében. A logisztikai rendszereknek köszönhető üzemen belüli és kívüli folyamatbiztonság és határidőtartás kétségtelenül hatással van a termelékenységre és az irá-

nyitás állandóságára. További költségcsökkentő – és ezzel a bevételt növelő – hatások jelennek meg például az egyszerűsített szerződéskötések révén, melyeknek csekélyebb a változtatásigénye.

A vállalat annál gyorsabban tudja lebonyolítani az elszámolási folyamatokat, minél kevesebb idő telik el a megbízás beérkezése és a teljesítése között. A lerövidült átfutási idő két módon hat a pénzáram felgyorsulására.

- Először is a szükséges alaptőke az anyag rövidebb tartózkodási ideje és az abban lekötött tőke miatt lecsökken.
- Másodszor a rövidebb időtartam a szerződéskötés és a szállítás közt lehetővé teszi a gyorsabb számlázást a vevőnek, és ezzel gyorsabb számlakiegyenlítéshez vezet.
- A logisztika hozzájárul a gazdasági kockázatok csökkentéséhez is, aminek kiemelkedő jelentősége van a vállalat értékelésénél.

## Logisztikai potenciál ellenőrzése

A logisztika hatása a vállalat értékére központi témája volt a Münchener Műszaki Egyetemen végzett három és fél éves kutatási programnak. Kutatók és vállalati képviselők szoros együttműködésben felépítettek egy modellt, amely minden lényeges logisztikai hatást folyamatjellemzők formájában vett figyelembe. A sikertényező-kutatás biztos ismertetőiből kiindulva levezették a nem pénzügyi folyamatok jellemzőit a vállalat teljes értékalkotási lánc mentén. Az öt sikertényezőt, úgy mint

- ár,
- minőség,
- szolgáltatás,
- termékazonosság és
- idő,

összesen huszonnégy folyamatjellemzőre tagolták, amelyek a beszerzési költségektől a gyártmánykialakításon át a tartalékalkatrész-ellátásig mindenre kiterjedtek. A felépített modell alapvetően érvényes bármely értéktermelő vállalkozásra, mivel a levezetett folyamatjellemzők segítségével az értékalkotási lánc legkülönbözőbb formái ábrázolhatók.

A kutatási folyamatban kifejlesztett „Logisztikai potenciál ellenőrzése” (Logistik-Potenzial-Check) módszer arra törekszik, hogy egy vállalat tervezett logisztikai potenciálját ki lehessen fejezni euróban. Ehhez meg kell állapítani

- a logisztika befolyását a vállalati értékre,
- az aktuális teljesítményállapotot, mint a vállalati logisztika hatékonysági fokát.

A logisztikai potenciál ellenőrzése rendszeres kikérdezéssel tárja fel az alapvető vállalati adatok és pénzügyi mutatók mellett a logisztikai mutatók jelentőségét is a tárgyalt vállalatnál. Az alkalmazót arra kéri, hogy az egyes folyamatjellemzőket hétjegyű skálán értékelje. Válaszaiból le lehet vezetni a vállalat specifikus logisztikai követelményprofilját. Ezt a követelményprofilveti össze a módszer az adatbankjában található vállalatprofilokkal. Jelenleg az adatbankban mintegy százötven vállalati követelményprofil található, amelyek túlnyomórészt a megcélzott iparágakból (autógyártás, gépgyártás, vegyipar, fogyasztási javak ipara és építőipar) származnak. Az értékelésnél olyan vállalatokat hasonlítanak össze, amelyeknek hasonlóak a logisztikai követelményei.

## Első sorozat

A vállalat rendelkezésre álló adataira alapozva egy többváltozós eljárás révén kétdimenziós portfóliót lehet generálni, amelyben az egyes vállalatokat logisztikai követelményeik szerint lehet elhelyezni.

- Az első dimenzió magában foglalja az összes folyamatjellemzőt, amelyek kapcsolatba hozhatók a gyártáshoz szorosabban kapcsolódó logisztikai teljesítményekkel, valamint a klasszikus szállítási és szállítmányozási teljesítményekkel. Ennek a dimenzióknak a neve általában „Termelés- és szállítástervezés”.
- A második dimenziót a folyamatjellemzők határozzák meg, amelyek gondozásigényes teljesítményeket foglalnak magukba. Ezek a „Logisztikai szervizteljesítmények” nevet viselik.

A szóban forgó logisztikai követelményprofilok beható vizsgálatával hat különböző logisztikai típust lehet azonosítani. A jobb megértéshez az azonosított logisztikai típusok a kutatási projekt keretében jellegeknek megfelelő kifejező megjelölést kaptak. Így jöttek létre az alábbi logisztikai típusok

- Közömbös,
- Hagyományos,
- Alap,
- Kiváló alap,
- Innováció és
- Kihívás.

Amíg a „Közömbös” típus főleg csekély logisztikai potenciált és egyidejűleg csekély kifejezett logisztikai követelményt jelöl, addig a „Kihívás” típus magas logisztikai követelményeket fejez ki és a logisztikában erős értékelő. A „Kiváló alap” és „Innováció” szélsőséges logisztikai típusokat jelentenek. A „Kiváló alap”-nál a vevők a klasszikus logisztikai teljesítményparaméterek maradéktalan teljesítését várják (mint pl. határidő, megbízhatóság, szállítási időtartam és rendelkezésre állás). Az „Innováció” típusú vállalatok ezzel szemben mindenekelőtt kiegészítő logisztikai szolgáltatást kell, hogy igényeljenek, pl. árukövetés. A „Hagyományos” és „Alap” típusok átlagos logisztikai igényű vevők kielégítésére szolgálnak. A logisztikai po-

tenciált ellenőrző módszer keretében minden vállalat valamelyik logisztikai követelményprofilba sorolható, és az adatbankban található minden ilyen típusú vállalattal összehasonlítható.

### Második sorozat

A logisztikai folyamatjellemzők jelentőségének meghatározása után a „logisztikai potenciál ellenőrzése” módszer egy második kérdéssorozatban az egyes vállalati jellemzők kielégítettségi fokát méri fel. Itt az alkalmazótól megkövetelik, hogy saját logisztikai eljárását a közvetlen versenytársakkal minőségileg hasonlítsa össze.

Ennek a kikérdezésnek a célja egy vállalatspecifikus teljesítményprofil feltárása, amit egy adott típus valamelyik vállalatának standard profiljával hasonlítanak össze. Az elemzés során kiderülhet, hogy egyes folyamatjellemzőknél a logisztikai potenciál kihasználatlan vagy épp hiányos. Mindkettő értéksökkenéshez vezethet.

- Potenciálhiány esetén az aktuális teljesítményszint esetén a logisztikai koncepciót át kell gondolni, ami a vevők számára tartós értéktöbbletet jelenthet.
- Kihaszíratlanság esetén a vevőknek a logisztikai teljesítmények készen állnak. Ezeket azonban „tartalommal” kell megtölteni, vagy vissza kell fejleszteni.

### Pénzügyi potenciál

A pénzügyi potenciál kimutatásánál a módszer visszanyúlik az elején megadott adatokhoz. A vállalati pénzáramlásnak a program indításakor lekérdezett jellemzőiből és a logisztikai folyamatjellemzőkből kiindulva számítja ki a logisztika pénzben kifejezhető hozzájárulását a vállalat működéséhez. A vállalat típus és a folyamatjellemzők egyéni kife-

jeződése miatt ez hat és negyven százalék között mozog.

A módszer nagy segítséget nyújthat a vállalatvezetésnek. A hiányok könnyen azonosíthatók és megfelelő pontossággal, pénzügyileg értékelhetők. A folyamatjellemzők felhasználása révén megfelelően hozzá lehet rendelni a potenciált az értékalakító folyamathoz, ami megkönnyíti a javítások végrehajtását. Az eszköz a nyilvánosság számára is elérhető és a [www.tcw.de](http://www.tcw.de) honlapról ingyenesen letölthető. Természetesen azonban sok más módszer létezik annak értékelésére, miként is járul hozzá a logisztika a vállalat sikereihez.

## Logisztikai sikerhatások

Egy másik módszer abból a jellemző gazdaságossági alapmodellből indul ki, mely egy folyamat inputja és outputja közötti kapcsolatot vizsgálja. A logisztikai sikerhatás szerkezetének megállapítását az output hatásával (outcome) egészítik ki. Ekkor négylépcsős összefüggés jön létre.

1. Az input leképezi a logisztikai használati cikkek, fogyasztási javak, valamint az idevonatkozó szolgáltatások becsült elhasználódását. Ez akkor áll a középpontban, ha a logisztikai költségek részesedését az összköltségben mint a siker mértékét vizsgálják. Ezen belül úgy látszik, hogy a kisebb értékek a nagyobb hatékonyság indikátorai.
2. A folyamat az input költségeit a logisztikai teljesítmény előállítására vonatkoztatja. Az eredmények például a kiszállítási folyamat költségei, az egy napra vonatkoztatott raktárhely költségei vagy egy kiválasztási folyamattal járó költségek. Az ilyen értékeket gyakran a különböző folyamat típusok teljesítményének összehasonlítására alkalmazzák.

3. Az output kapcsolatba hozza a folyamat költségeit a logisztikai tényezők meghatározott minőségének megváltoztatásával. Klasszikus példa erre a tonnakilométerre eső költségek mértéke.
4. Az outcome szempontjából végül döntő, hogy a létrejött output kielégíti-e és ha igen, milyen mértékben a szolgáltatás felhasználójának szükségleteit és milyen hatások állnak ezzel összefüggésben. Az elsőre példa a költség/szolgáltatási szint függvények, az utóbbira a szállító rugalmasságának hozzájárulása a lefedettséghez.

Sikerről alapvetően mind a négy szinten lehet beszélni. Az első három fokozatban ez a költségekre vonatkozik. Csak az outcome-fokozatban egészíti ki a költségszámítást az árbevétel számlélete. Vagyis az első három fokozat hatékonysági perspektívájával szemben áll a negyedik szint eredményességi számlélete.

A továbbiakban az egyszerűség kedvéért az első három fokozatot a „költség hatékonyság” fogalma alatt együtt lehet tárgyalni. Az eredményességi perspektívát külön, inkább operatív és elsődlegesen stratégiai szempontból lehet vizsgálni.

## Logisztikai siker = költség hatékonyság?

A logisztika szerepe különleges. Lehetővé teszi a teljesítmény létrejöttét és értékesítését, bár nem tesz hozzá ezekhez a teljesítményekhez eredeti alkotórészeket. Ez elősegíti, hogy a logisztikának a sikerhez való hozzájárulását elsődlegesen az ellátási funkció költségének csökkentésében lássák. Ez a költségminimalizálási perspektíva jellemezte a logisztika kiépítését a legtöbb vállalatnál.

Ha ezt a perspektívát feltételezzük, akkor a logisztika eredményét annak a célnak az eléréséhez mérhetjük, amely szerint egy mennyiségileg és minőségileg adott logisztikai teljesítménymennyiséget a lehető legcsekélyebb költséggel kell létrehozni. Ez általában abban a gyakran alkalmazott kijelentésben jut kifejezésre, amely szerint a logisztikának a megfelelő árut a megfelelő időpontban a megfelelő helyen kell készenlétbe állítania. A logisztika sikerességét három szempontból, három fókuszra (input, folyamat, output) vonatkoztatva lehet vizsgálni:

- Az input vonatkozásában – ha a logisztikai költségek részesedését vizsgálják az összköltségben – feltételezik a teljesítményvolumen általános állandóságát. Ez a feltételezés csak ritka esetekben szolgált kielégítő eredményeket.
- Ha a folyamatra állítják be a vizsgálatot, ez azt jelenti, hogy a logisztikai folyamatok állandó kihasználásából indulnak ki. Ez a feltevés is csak kevés esetben teljesül.
- Csak a teljesítési volumenre (output) vonatkoztatás szolgáltatta a megfelelő pontosságot a siker meghatározásához.

A „lehető legkisebb költségek” általános követelmény pontosítására több, kombináltan is alkalmazható lehetőség áll rendelkezésre. Ha olyan fogalmakra gondolunk, mint a saját teljesítmény hatékonyságának fokozása vagy racionalizálásának sikere, akkor egy *intertemporális összehasonlításra* vonatkoztatunk. Egy ilyen sikerhozzájárá-  
lás becslése elsődlegesen a kiindulási helyzet gazdaságosságától függ. A sikerhez való hozzájárulás meghatározásához szükséges az összehasonlításban figyelembe veendő teljesítményekre és költségekre vonatkozó, azokat egyrészt kellőképpen jellemző, másrészt az idő során változatlanul maradó definíció. Először is, hogy felül lehessen vizsgálni az állandónak megadott teljesít-

mény-volumen premisszáját, másrészt, hogy követni lehessen a költségek szintjének kialakulását.

A második alapvetően lehetséges vonatkozási pont a versenytársak vagy egyéb összehasonlítható teljesítmények előállítóinak költségszintje – az utóbbi különösen a logisztikai szolgáltatók tartoznak; az ilyen összehasonlítások ezek számára egy üzlet kiépítésének kiindulópontjai. A cél az lenne, hogy az adott teljesítményszintet legalább az ágazati átlag költségei alatt, de még inkább a „best in class” szintjén lehessen létrehozni. A sikerhez való hozzájárulások az erre a célra való törekvés formájában állnak rendelkezésre. A szervezetek közötti összehasonlításnál a költségek és teljesítmények pontos behatárolása még nagyobb jelentőséghez jut, mivel különben heterogén dolgokat kellene egymással összehasonlítani. Ez a veszély az intertemporális összehasonlítás esetén sokkal kisebb.

### **Logisztikai siker = logisztikától függő árbevételek – költségek?**

A siker a számításokban fogalmilag a pozitív és negatív sikerhatások szaldójával áll összefüggésben. Ha a logisztika sikerét ebben az összefüggésben akarjuk kifejezni, ez azt jelenti, hogy a logisztika költségeit a pozitív eredményekkel, különösen az árbevételekkel állítjuk szembe. A megfelelő logisztikai költségekhez való hozzájárulás problémájához hozzáadódnak a logisztika által létrehozott árbevételek meghatározásának nehézségei. A logisztikai teljesítményeket a vevők gyakran nem mint fő teljesítményt, hanem „csak” mint egy fő teljesítmény szolgáltatási körének egy részét keresik (például egy megrendelt áru szállítási idejének megbeszélését).

A logisztika árbevételre való hatásának specifikációja lényegében attól a piaci helyzettől függ, amelyben a vállalat működik. A következőkben két differenciálási kritériumot lehet megkülönböztetni:

- egyre fontosabb, hogy a logisztikai teljesítmény színvonalát a piac vagy a vállalat határozza-e meg (például hogy egy vállalat szállítási szolgáltatásának javításával egy vevő által méltányolt előnnyel nyerni tud a konkurencia előtt),
- másrészt jelentős szerepet játszik, hogy a szállító és a vevő között „spot” vagy „valós” kapcsolat áll-e fenn.
  - Az első esetben a szállító nem ismeri (sok) vevőjét egyénenként, hanem mintegy anonim piacon szállít.
  - A valós kapcsolatban a vevő és a szállító már hosszabb ideje együtt dolgozik, és részben kölcsönösen igazodnak egymáshoz.

E két szempont kombinációjából összesen négyféle eset adódik.

1. *Rögzített teljesítményszint / spot-kapcsolatok.*

Ilyen kiindulási helyzet akkor válik sok B2C-piacon uralkodóvá, ha a fogyasztási javak területén a vevők meghatározott, a piaci gyakorlatnak megfelelő szállítási képességet várnak el. Gyakran megtalálható azonban a B2B-üzletek területén is. Ilyenkor a szállítók a nagykereskedelem meghatározott területein a megrendelések hetenkénti szállítását a hét egy meghatározott napján kötelesek teljesíteni, hogy lehetővé tegyék az árufogadás optimalását. A logisztikai teljesítőképesség az első esetben alapfeltétel-jellegű lesz. Ezeknek a várakozásoknak a túlteljesítése nem fokozza a vevő elégedettségét, az alulteljesítés azonban nagyfokú elégedetlenséget vált ki. Ezáltal a logisztikai teljesítőképességből nem következik külön árbevétel növelő hatás. Ha azonban a piac által megkövetelt teljesítményszint ez alatt marad, az

eredmény jelentős, mennyiségi hiányból eredő költség lesz.

2. *Rögzített logisztikai teljesítményszint / valós kapcsolatok.*

A valós kapcsolatok, mint a vállalati kooperáció speciális formái egyre jelentősebbek. A legismertebb példa erre az autóipar. A rendszerszállítók és az autógyártók szoros kapcsolatának egyik összetevője a „percrekés” (just-in-time, JIT) vagy hasonló szállítási koncepció. Ezek uralkodóvá válását a szállítók mint a szállítási kapcsolat alapkövetelményét írják elő. A logisztikai többleteljesítmények kínálatára csak szelektív módon hat, például amikor egy nagy rendszerszállító abban lát differenciálási lehetőséget, hogy egy új termék bevezetésénél a kínálati fázisban egy teljes vevőspecifikus logisztikai koncepció is rendelkezésre áll. Ebben a lehetőségben van végül is a központi különbség a spot-kapcsolatok logisztikai helyzetéhez viszonyítva. A vállalati eredményre gyakorolt hatást a valós kapcsolatoknál alapjában véve ugyanúgy kell értékelni, mint a spot-kapcsolatoknál. Egyrészt azonban jobb feltételek állnak rendelkezésre a méréshez: a szállítás késedelmessége vagy kiesése esetében ugyanis pontos következmények vannak rögzítve (szerződési büntetési tételek). Másrészt viszont a logisztikai teljesítőképesség költségsökkenéssé való átalakításából az árbevételre gyakorolt negatív hatás indulhat ki. Ez az eset akkor áll fenn, ha hosszú lejáratú szállítási szerződéseknél (például egy gyártási sorozat előállítási idejére megkötve) kötelezettséget fogalmaznak meg a költségsökkenés továbbadására. Mivel az autógyártóktól a szállítóknál az általánosan tapasztalt hatásokat várják el a szerződés idején belül, a logisztika ilyen helyzetben a szállítói kapcsolat összesített eredményének lényeges garanciája lehet.

3. *A vállalat által kialakítható logisztikai teljesítményszint / spot-kapcsolatok.* Sok piacon az ajánlattevő vállalatok nincsenek szilárd, piacon elvárt logisztikai teljesítményszinthez kötve. Példa erre a csomagküldő szolgálat, amikor a vevők gyakran különböző teljesítményszintek között választhatnak (pl. huszonnégy vagy negyvennyolc órás kézbesítés). A logisztikai teljesítményjelzők ilyenkor teljesítménykövetelmény jellegűek lesznek. Magasabb teljesítő-képesség a vevők igényeinek magasabb fokú kielégítéséhez vezet, és ezáltal magasabb fizetőkészséget és elégedettséget eredményez. Ebből ismét pozitív hatások jönnek létre a vevő megnyerését (pl. a szállító szolgáltatás feltüntetése a hirdetésben), valamint a vevőhöz való kötődést illetően (arculathatás, pozitív tapasztalatok). Határesetekben a logisztikai teljesítményjellemzők „lelkesítő” követelményként is jelentkezhetnek. Ha például egy ügyfél nagy értéket tulajdonít a nagyfokú szállítási biztonságának és az ajánlattevő ennek teljesítésére vonatkozó ígérete mellett lehetőséget kap a nyomkövetési szolgáltatásra is, ez a nem várt teljesítményjellemző a vevő tetszését váltja ki elégedettséget és a vevő kötődését eredményezve. Az eredményhatások az alakítható logisztikai teljesítményszint esetében egyrészt közvetlen formában adódnak. Másrészt azonban a teljesítményszint más értékekre is hatást gyakorol, amelyek a vállalati eredményt tartósan befolyásolják (pl. az alkalmazkodóképesség és a piaci siker). Ilyen esetekben a logisztikától függő árbevételek külön nem kezelhetők.
4. *A vállalat által alakítható logisztikai teljesítményszint / valós kapcsolatok.* A negyedik eset magyarázata lényegében az előzőekben említett esetekhez kapcsolódik. A logisztikai teljesítő-képesség lehet itt a kritikus adottság a valós

kapcsolat kiépítéséhez (a termék alap-hasznosságának logisztikai teljesítő-képességgel való kiegészítése), a kapcsolat további ápolásához (a szállítási biztonság, mint a szállító megbízhatóságának ismertetőjele), valamint továbbfejlesztéséhez (logisztikai rendszerképesség által, mint például a kapcsolat ellátási lánc irányába való fejlesztés, aminek következménye a folyamat kölcsönös egyeztetése). Ilyen esetben nem várható el a logisztika által eredményezett sikerhatások szeparálhatósága. A valós kapcsolatot mint egészet kell szemlélni.

Összességében a logisztika árbevételre gyakorolt hatásának elemzése jelentős problémákkal jár. Szabályos esetben nem lehet elkülönített árbevételeket meghatározni és folyamatosan követni. Ha fenn is áll a meghatározhatóság, ezek az árbevételek a sikerhatásnak csak egy (kis) részét képezik. A logisztikai teljesítő-képesség domináns hatása a piaci sikerre és a vállalat alkalmazkodó képességre terjed ki.

### **Logisztikai siker = versenyképességre gyakorolt hatás?**

Mások a logisztika sikerét mint az outcome és input arányát szemlélik. Ezt a hatékonyságot nem operatív értékekkel, hanem stratégiai szempontból vizsgálják. A középpontban a versenyhelyzet javítása áll. Az irodalom egységes abban, hogy a logisztikának ez a valódi célja, tehát a költséghatékonyságra való korlátozás nem meríti ki a logisztika lehetőségeit. A versenyhelyzet változásának mérése azonban közelebbi vizsgálatnál komoly nehézségekbe ütközik. A versenyképesség sikerpotenciál-jellegű, amelynek pénzügyi hatásai bizonytalansággal terhelve – csak a jövőben mutatkoznak meg.

Az irodalomban sok feltételezés található a sikerpotenciál mennyiségi mérésére. A stratégiák mennyiségi jellemezhetőségével és műveletté alakíthatóságával való elégedetlenségből végül egy új menedzsmentkoncepció jött létre, a balanced scorecard, melynek gyújtópontjában a stratégiák operatív üzletté átalakítása áll. A hagyományos pénzügyi perspektíva mellett a piaci, folyamati valamint tanulási és fejlődési perspektíva is megjelenik. Ez utóbbi perspektívák folyamatos indikátor-, illetve teljesítményösztönző jelleggel rendelkeznek. A pénzügyi mutatók egyrészt meghatározzák azt a pénzügyi teljesítményt, amely egy stratégiától várható, másrészt azonban végcélként működnek a balanced scorecard egyéb perspektívái részére. A vevő-, belső folyamati, valamint tanulási és növekedési perspektívák jelzőszámai az „ok-okozat” kapcsolaton keresztül a pénzügyi célokkal állnak összeköttetésben.

A logisztika hatékonyságának stratégiai perspektívában való mérése egyrészt tehát nem megoldhatatlan feladat, másrészt azonban jelentékeny mérési problémákkal van összekötve.

## **A logisztikai siker gazdasági jelentősége**

Egy felmérésben élelmiszeripari, vegyipari, gépipari, elektrotechnikai és építőipari vállalatoknak, a logisztikáért felelős vezetőknek küldtek ki kérdőíveket. A visszaküldött ívek száma megengedhetővé tette a statisztikai kiértékelő módszer alkalmazását. Ez lehetővé teszi a közvetlen és közvetett összefüggések megkülönböztetését és kifejező képet szolgáltat a többfokozatú sikerhatásokról. A sikerösszefüggés mérése olyan konstrukciók és skálák alkalmazásával történt, amelyek beváltak a marketingkutatás területén. A sikerhatás háromlép-

csős felépítését függő változóként modellezték a logisztikai teljesítőképességgel mint független változóval szemben.

Pénzügyi, rövid lejáratú sikermérőszámként szolgál a forgalom jövedelme, amelyet az illető ágazat versenyével összehasonlítva mérnek.

A pénzügyi eredményt megelőzi a vállalat piaci sikere. Ezt a vevők elégedettségével a már meglévő vevők megtartásával, új vevők megnyerésével és a megcélzott növekedés elérésével mérik.

A további, a pénzügyi sikert megelőző sikermérőszámként a vállalat alkalmazkodóképességét használják. Ezt az alábbi három pont segítségével vizsgálják az operációs rendszerbe:

- a termékeknek és szolgáltatásoknak a vevők új szükségleteihez igazítása,
- az új piaci fejlődésre adott válaszok és
- az új piaci lehetőségek kihasználása.

Az okokat elemző kiértékelés a következő összefüggést mutatja. A magas logisztikai teljesítmény erősen pozitív hatást gyakorol mind az alkalmazkodó képességre, mind a piaci sikerre, csaknem azonos mértékben. Az alkalmazkodóképesség erőteljesen befolyásolja a piaci sikert. A magas logisztikai teljesítőképesség lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsan tudja követni a piac változását, ami a versennyel szemben mutatott megkülönböztető ismertetőjel útján a piaci helyzet megerősödéséhez vezet. Ezt a piaci helyzetet egyidejűleg a magas logisztikai teljesítményszint közvetlenül is befolyásolja, amennyiben a jobb szállítóképesség jobban megfelel a vevők preferenciájának. Ezek az eredmények még azáltal is jelentőssé válnak, hogy a piaci siker igen erős mértékben meghatározza a gazdasági eredményt. Más szavakkal a magas piaci



eredményt elérő vállalatok rendszerint magas pénzügyi eredményt érnek el.

Ha a logisztikai teljesítőképesség mindkét alapvető kihatásának monetáris hatását állítjuk egymással szembe, akkor jelentős különbség mutatkozik a hatás módjában és erősségében: a költségcsökkenés bár gyorsan és közvetlenül hat, kiterjedése azonban bizonyos fokig korlátozott. Megfordítva, a magas logisztikai teljesítőképesség hatása inkább közép-, illetve hosszúlejáratú sikerhatása azonban méreteiben messze túlszárnyalja a költségcsökkentés hatásait. A logisztika ezáltal mindkettőre képes:

- rövid távú költségcsökkentő programok szolgálatába is állítható és

- egyidejűleg abban a helyzetbe van, hogy a versenyhelyzetet stratégiaileg irányadóan tudja javítani.

Nem lenne helyes csak a költségoldalt hangsúlyozni; stratégiai jelentősége sokkal nagyobb, mint ahogy ezt eddig sok vállalatnál felismerték.

## Irodalom

- [1] Weber, J.: Erfolg durch Logistik. = VDI Berichte, 2003. 1807. sz. p. 1–10.
- [2] Wildemann, H.: Der Wertbeitrag der Logistik. = Logistik-Management, 6. k. 3. sz. 2004. p. 67–75.

## Szerkesztőségi összeállítás

BME OMIKK

# ENERGIAELLÁTÁS, ENERGIATAKARÉKOSSÁG VILÁGSZERTE

energiagazdálkodás ▪ energiapolitika ▪ energiaforrások ▪ energiahordozó-  
struktúra ▪ energiaigény-tervezés ▪ energetikai kutatások ▪ energiatárolás  
▪ teljesítménygazdálkodás ▪ energetika és környezetvédelem ▪ szénbányászat  
▪ kőolajtermelés ▪ földgázhálózatok ▪ megújuló energiaforrások ▪ erőművek ▪  
nukleáris energetika ▪ villamos hálózatok ▪ alállomások ▪ hőszolgáltatás ▪  
energiaátalakítás ▪ hulladékenergiák ▪ energiatakarékosság ▪ energetikai  
berendezések ▪ biztonságtechnika ▪ energetikai gépgyártás =

ENERGIAELLÁTÁS, ENERGIATAKARÉKOSSÁG VILÁGSZERTE c. folyóirat

mgksz@info.omikk.bme.hu

061/4575322