

A MARKETING-LOGISZTIKA STRATÉGIAI DIMENZIÓI

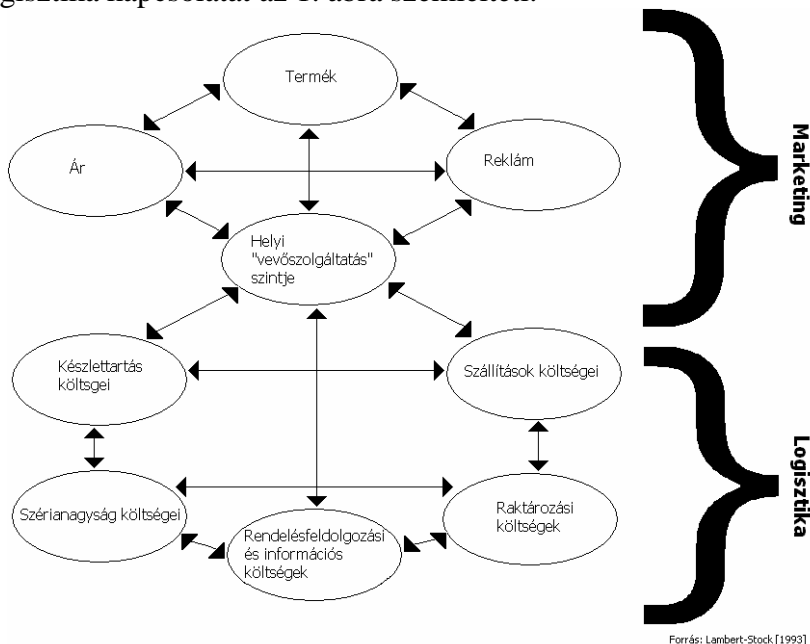
Dr. Dankó László

a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi docens
Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék

A társadalom számára is fontos, hogy a termelő, kereskedő vállalkozások a vevőkiszolgálást a lehető legkisebb költséget és környezeti terhelést okozó logisztikai aktivitás mellett valósítsák meg. A tanulmány a logisztika és marketing kölcsönhatását vizsgálva a marketing – logisztika értelmezését adja, taglalja a vállalati logisztika fő elemeinek stratégiai kérdéseit, majd a marketing – logisztikai stratégia kialakítását, tartalmi elemeinek definiálását és a stratégia támogató technikáit: az ECR-t és a CPFR-t mutatja be és elemzi.

1. A MARKETING-LOGISZTIKA

A logisztikai szakirodalom mindmáig nem egységes a marketing és a logisztika kapcsolatának definiálásában. Abban azonban nagyjából egyetértés van, hogy a jól ismert marketing eszközök közül elsősorban a disztribúció az, amely szorosan kapcsolódik a logisztikához. A marketing és logisztika kapcsolatát az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A marketing és logisztika kapcsolódása

Az értékesítési rendszernek működése során négy fő célt kell teljesítenie:

- A piaci lefedettséget biztosítani,
- A termék jellemzőinek figyelembe vételével kialakítani az értékesítést,
- A kiszolgálási színvonalat biztosítani,
- Jövedelmezőséget elérni.

A működési célok közül a logisztika biztosítja a megfelelő kiszolgálási színvonalat és részben a jövedelmezőséget, a marketing pedig a fennmaradókat.

1.1 A logisztika és a marketing kölcsönössége

A logisztika a hagyományos felfogás szerint a marketing kiszolgálója, a marketingcélok megvalósításának eszköze. A marketingben és a logisztikában közös, hogy mindkettő:

- a) keresztmetszeti funkcióval bír a vállalatoknál;
- b) vizsgálja a termelés, beszerzés, értékesítés folyamatait;
- c) kapcsolatban van a vevővel, és a vásárlói igények kielégítésére törekszik.

A marketing és a logisztika kiegészítik egymást: a marketing stimulálja a keresletet és közvetíti a piaci impulzusokat a termelésbe, a logisztika végrehajtja a keresletkielégítést és megvalósítja a termeléshez kapcsolódó áramlási folyamatokat.

A logisztika a marketing segítője, de egyes marketingdöntésekben korlátozó tényező is lehet. A logisztikai szolgáltatási teljesítmény a vevőkiszolgálás színvonalán keresztül válik meghatározó tényezővé a piacon.

A vásárló számára ugyanis a termék a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt értékesül. Ezért szükséges, hogy a stratégiai marketingtervek kidolgozásakor a logisztikai koncepcióról is döntés szülessen. A logisztikai szolgáltatásokra való igény nagy mértékben függ az adott piaci szokásoktól és elvárásoktól. A jelenlegi piaci értékítélet szerint a marketing és a logisztika egyenrangúan és együttesen hat a termékek piaci versenyképességére.

A marketingnek és a logisztikának egységes, összehangolt kezelésére van szükség ahhoz, hogy megvalósuljon a vevők igényeinek minél magasabb fokú kielégítése.

1.2. A marketinglogisztika

A logisztikai szervezet a logisztikai célkitűzésekkel összhangban és más vállalati szervezetekkel együttműködve – az anyag-és információáramlást tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi, valamint a gazdasági rendszer működtetéséhez szükséges további feltételek megteremtésében működik közre. A vállalat anyagáramlási szempontból olyan nyílt rendszernek tekinthető, amely a beszerzési és az értékesítési piacokon keresztül kapcsolódik a környezetéhez.(2. ábra)

A vállalati logisztikai rendszerek feladata a vállalat és a beszerzési valamint az értékesítési piacok közötti, továbbá a vállalaton belüli anyagáramlás és a hozzá tartozó információáramlás megszervezése, megtervezése, irányítása és ellenőrzése. Azt feltételezve, hogy az értékesítési lehetőségek korlátokat szabnak a vállalatok tevékenységének, az értékesítés felől kiinduló információáramlásnak kell kiváltania a tulajdonképpeni anyagáramot.

Ehhez kapcsolódik a második információáram, amely ahhoz szükséges, hogy az anyagáramot a beszerzési piactól a termelésen át az értékesítési piacig követni és irányítani lehessen. Az átfogó szemlélet segít a jobb szervezet kialakításához, amely biztosítja a termelés zavartalanságát, csökkenti az átfutási időket, a készleteket és lehetővé teszi a vevők, megrendelők igényeinek rugalmas kielégítését.



2. ábra: A marketing-logisztika két pólusa

1.2.1 A marketinglogisztika kifejezés a marketing és a logisztika szoros összefonódását fogalmazza meg. Ez a piacok célorientált befolyásolását jelenti, ami elsősorban a piaci bevezetésre és a piaci pozíciók megtartására irányul. Ebben a megközelítésben az értékesítés folyamataihoz kapcsolódik.

Ugyanakkor – megítélésünk szerint - nemcsak az értékesítési oldal, hanem - az értékesítés folyamatainak kiszolgálása érdekében - az inputokkal való ellátás is része a fogalomnak. Megközelítésünk szerint már a beszerzés is hat a termék versenyképességére, és a vállalat piaci teljesítőképességére, ezért is célszerű a két pólust egységben szemlélni és kezelni.

A beszerzési és értékesítési logisztika összehangolása a marketinglogisztika keretében hozzájárulhat a vállalati logisztikai költségek optimalizálásához is.

1.2.2 Elvárások a marketing-logisztikával szemben

A marketing-logisztika a piaci kapcsolatokban válik érzékelhetővé, és a termékek piaci versenyképességében játszik kiemelt szerepet a vevőkiszolgálás színvonalán keresztül.

A vevőkiszolgálás a termékértékesítéshez járuló szolgáltatások összességét és azok minőségi következményeit foglalja magába (3. ábra).

A vevőkiszolgálás átfogja:

- Az áruszállítási szolgáltatást,
- A fizetési feltételeket,
- A garanciális szolgáltatásokat,
- Az alkatrész utánpótlást,
- A vevőszolgálatot.

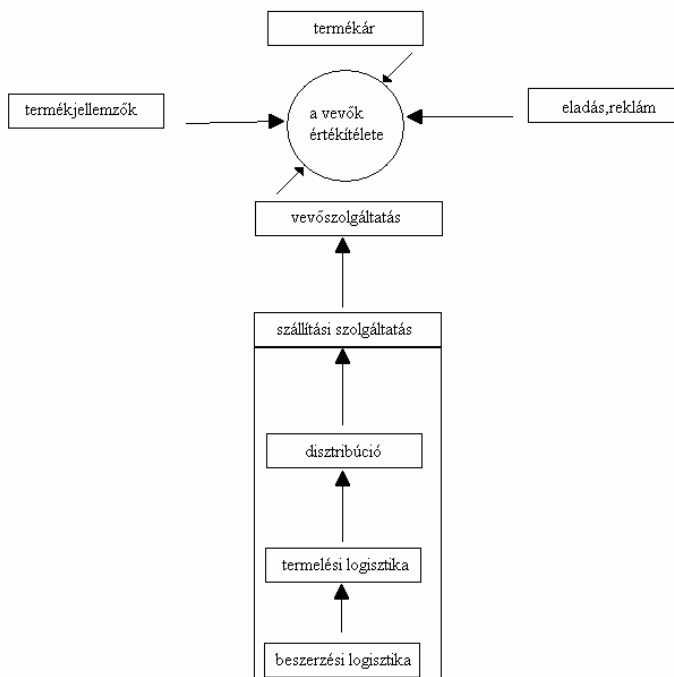
A vevőkiszolgáláson belül a szállítási szolgáltatás magába foglalja az elosztási oldalon megjelenő marketinglogisztikai követelményeket:

- A szállítási időt,
- A szállítás megbízhatóságát, minőségét,
- A szállítási készséget és készenlétét,
- A szállítás rugalmasságát.

A vevőszolgáltatás minőségében tükröződik a vállalat egész logisztikai rendszerének hatékonysága. A vevők értékítéletét ezen túlmenően

lényegesen befolyásolják a marketing-mix további elemei is. A szállítási szolgáltatás így döntő hatást gyakorol a vevőszolgáltatás minőségére.

A vevőszolgáltatás megjelenése a vásárlók értékítéletében



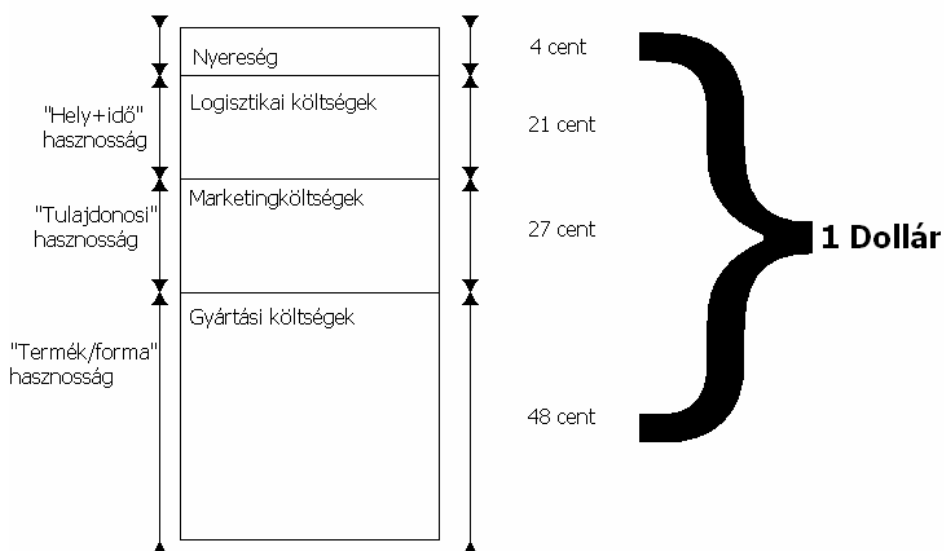
3. ábra

A vállalat tehát jelentősen növelheti piaci részesedését és jövedelmezőségét azáltal, hogy többet költ vevőkiszolgálásra/logisztikára.

Ugyanakkor a vevőkiszolgálás rendszeres ellenőrzésével, illetve szabályozásával a cég egyidejűleg javíthatja a kiszolgálást és csökkentheti a logisztikai költségeket.

Az integrált logisztikai rendszer megvalósításához tehát **költségoptimalizálás** szükséges. A marketing-logisztikáról így összességében elmondható, hogy egy olyan költségintegrált rendszer, mellyel a vállalati kontrolling egyszerűbbé, átfogóvá válik. A jövőben az informatika fejlődésével egyre jobban leegyszerűsödik gyakorlati felhasználása. Ez hozzájárulhat a hatékonyabb tervezéshez, a költségek integrálásához (4. ábra).

Költségek (egy lehetséges) felosztási módja



Forrás: Lambert-Stock [1993]

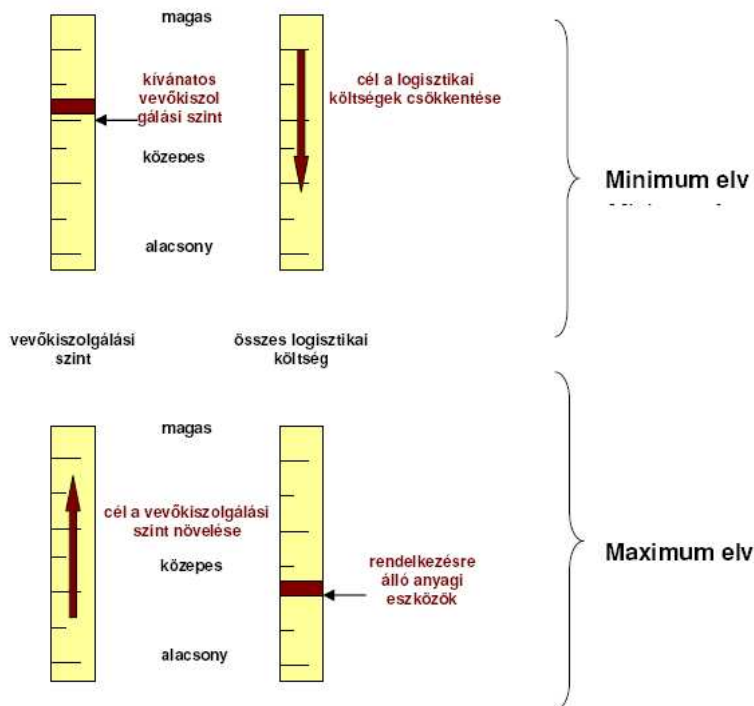
4. ábra

A vállalatoknak új módszereket kell kidolgozniuk a bevételek növelésére, illetve a költségek csökkentésére. Ehhez kínál hatékony segítséget a logisztikai költségek integrálása.

Az integrált logisztikai vállalatvezetés alapja az összköltségelemzés, ami:

- Árutovábbítási,
- Raktározási,
- Készletartási,
- rendelés-feldolgozási, valamint az
- információs rendszer, illetve a szérianagyság költségeinek együttes kezelését és minimalizálását jelenti egy meghatározott vevőkiszolgálási szint mellett (5. ábra).

A logisztikai rendszernek alrendszerei költségtényezőit kell összehangolnia a kiszolgálás színvonalával. A kiszolgálás színvonalának növelése általában költségnövekedéssel jár. Az optimális megoldásokat, ahol a még megfelelő kiszolgálási színvonal a lehető legalacsonyabb költségráfordítással biztosítható, ma már számos matematikai és számítástechnikai segédeszköz segít megtalálni.



5. ábra: A minimum és maximum elv a logisztikai teljesítmény kialakításában

Az *ellátási lánc menedzsment-koncepció* arra irányul, hogy a különböző tevékenységeket egyetlen integrált rendszerbe foglalja össze. E komplex megközelítés nélkül jelentős készletek halmozódhatnak fel a gazdasági, üzleti érintkezési felületek mentén az alábbi területeken:

- szállítók-beszerezés,
- beszerzés-gyártás,
- gyártás-elosztás,
- elosztás-közvetítők (nagy-és kiskereskedők),
- közvetítők-fogyasztók/felhasználók kapcsolódási pontjain.

A vállalatok egyik fő stratégiai célja lehet a források elosztása a marketing-mix és a logisztika elemei között olyan módszer szerint, ami a legnagyobb hosszú távú megtakarítást eredményezi.

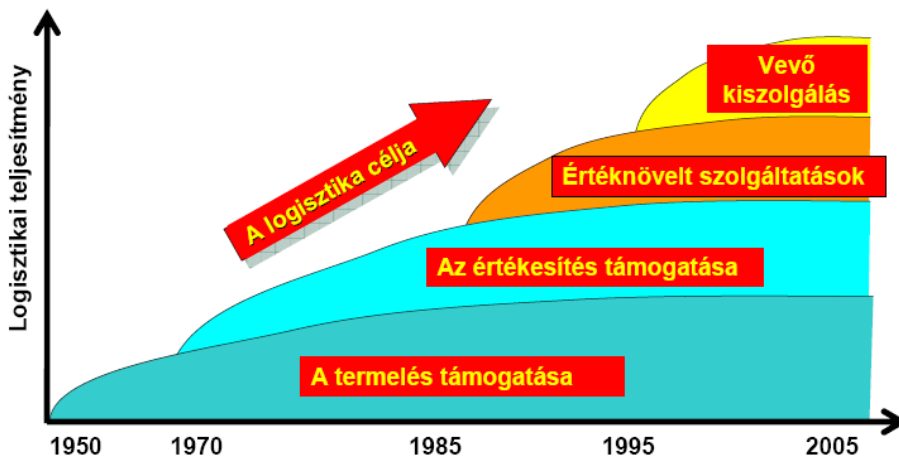
2. LOGISZTIKAI STRATÉGIA

A fejlett ipari országokban a vállalatok már viszonylag korán felismerték, hogy az alaptevékenységük mellett a kiegészítő egyéb feladatokra olyan,

az adott feladatra szakosodott partnereket célszerű megbízni, akik jobban, gyorsabban, magasabb színvonalon, és esetleg még kevesebb költség ráfordítással is képesek azokat elvégezni. Ezt a folyamatot kiszervezésnek, vagy vállalkozásba adásnak, angol szóval outsourcingnak nevezik. Napjainkban egyre több vállalat szervezi ki a logisztikai tevékenységének egy vagy több elemét.

Hazánkban különösen érzékelhető ezeknek a folyamatoknak a felgyorsulása, egymás után jelennek meg az olyan logisztikai szolgáltatók, akik nem csak egy-két részfolyamat elvégzését, hanem akár a teljes ellátási, elosztási lánc menedzselését átvállalják.

A logisztika célja az ellátási és elosztási feladatok átfogó megoldása. Ezt úgy tudja megvalósítani, ha koordináltan szervez, irányít és értékkel, főleg az anyagbiztosítást, a termelést, a raktározást és készlettartást, az áruelosztást és értékesítést, ezek rendszerét.



6 ábra: A logisztika céljainak változása

A logisztikai célok teljesítésének mértékétől függ a vállalat hosszú távú versenyképessége. A logisztikai célok megvalósítása megköveteli az automatizált, számítógéppel segített, integrált anyag-, információ- és értékáramlásnak a beszerzéstől a piacig történő optimális kialakítását, egy átfogó logisztikai lánc létrehozását.

A legjellemzőbb probléma, hogy ezek a folyamatok „önállósítják magukat”, és az összehangolás hiánya komoly anyagi veszteséget okoz a vállalatnak.

Hiánygazdálkodás körülményei között értelmetlen logisztikával foglalkozni, mert a vásárlásokat ekkor nem az igény, hanem a kényszer motiválja: mindent akkor kell megvenni, amikor kapható és nem akkor, amikor arra szükség van. Ez a megoldás rengeteg tőkét köt le feleslegesen és mobilizálhatatlan elfekvő készleteket okoz a vállalatoknál.

A logisztika filozófiájához tartozik a rendelkezésre állás fogalma, ennek elfogadása és gyakorlati alkalmazása jelentősen csökkentheti ráfordításainkat és költségeinket. A költségek csökkentésének egyik lehetséges módja az elektronikus adatcsere (EDI) beépítése az információs rendszerbe.

A logisztikai rendszer a termelő vállalatoknál alrendszerekre tagozódik. Ezek a beszerzési, termelési, elosztási és hulladékkezelési-újrahasznosítási alrendszerek. A logisztika a termelést egységes folyamatnak tekinti, az alrendszerek között energia-, anyag- és információáramlás van, amely lehetővé teszi a piac igényeihez történő gyors, rugalmas alkalmazkodást.

A vállalati stratégia egyik funkcionális területe a logisztikai stratégia. A vállalati stratégia ilyen részletezettségű kidolgozása a tapasztalatok szerint csak a nagy- és középvállalatoknál szükséges és célszerű. A logisztikai stratégia egyes összetevői a logisztikai rendszer főbb területei szerint tagolódnak. Ennek megfelelően a logisztikai stratégia főbb területei, tartalmi elemei:

2.1 A beszerzés stratégiája a szállítókkal szemben támasztott követelményeket és a szállítók kiválasztásának elveit, valamint az ezekhez kapcsolódó információs rendszert tartalmazza.

A szállítókkal szemben támasztott követelmények keretében kell meghatározni a beszerzés ütemezését, a minőségi kikötéseket és az ehhez igényelt pluszszolgáltatásokat (pl. a szállítmány speciális biztosítása, őrzése).

A szállítókkal kapcsolatos kiválasztási elvek kapcsán dönteni kell arról, hogy egy szállítót veszünk igénybe, vagy megosztjuk a rendelési

mennyiséget a szállítók között. Tartós kapcsolatra rendezkedünk be, vagy egyedi szerződéseket kötünk. Stratégiával kell rendelkezni a soron kívüli igények kielégítésére is. Az információs rendszernek adatot kell szolgáltatnia egyfelől belülről, a vállalati igényekről, a helyettesítési lehetőségekről, másfelől kívülről, a piacról, a szállítókról, áraiokról, megbízhatóságukról.

A beszerzési logisztika stratégiai feladatai:

- meg kell fogalmazni, hogy a JIT (Just In Time) elvnek megfelelően mely beszállítókkal kell szoros együttműködést kialakítani addig, hogy a szállítók a minőség ellenőrzését is magukra vállalják,
- meg kell határozni a „make or buy”-t, vagyis azokat az alkatrészeket szabad csak gyártani, amelyeket a gyártórendszerben kedvező körülmények között, kis ráfordítással lehet elkészíteni (make), míg a speciális, más gyártási kultúrát igénylő alkatrészeket inkább vásárolni (buy) szükséges,
- törekedni kell arra, hogy a kereskedelemből beszerzett termékek ne a termelő raktárba, hanem a megfelelő időpontban a tranzit terminálba kerüljenek beszállításra,
- fel kell vállalni, hogy a legyártott alkatrészeket tárolják, komissiózzák és a JIT elv szerint szállítsák ki oda, ahol beépítésre, felhasználásra kerülnek,
- előnyben kell részesíteni a „közeleli szállítókat”,
- törekedni kell a beszállítók számának csökkentésére.

2.2 A készletezés stratégiája a készletek összetételére (késztermék, esetlegesen értékesíthető félkész termék, többirányúan felhasználható készlet), forrásaira (saját készlet vagy készletezőtől vásárolt), mértékére (mekkora töke köthető le készletekben) vonatkozó kereteket határozza meg.

Biztosítani kell hogy az üzemzavarok esetére rendelkezésre álljon a megfelelő készletezés utánpótlás.

Meghatározza a többirányú felhasználásra alkalmas készletelési szinteket, és az ezen a szinten lévő anyagok készleteinek mértékét.

2.3 A fizikai elosztás stratégiája a készletezési pontok számát, helyzetét és a közöttük lévő árutovábbítások rendszerét határozza meg. Mindezt úgy kell megszervezni, hogy a legalacsonyabb költség mellett a legjobb vevőkiszolgálást biztosítsa.

2.4 Hulladékkezelési logisztikai stratégia

- ki kell dolgozni, hogy mely hulladékot, milyen módon, milyen eszközökkel kell szállítani,
- meg kell határozni hol, milyen technológiákat alkalmaznak, milyen berendezéseket használnak,
- meg kell határozni, hogy a rendszer mely pontjában, milyen hulladék keletkezik,
- ki kell választani a környezetre káros anyagokat és meg kell határozni ezek kezelési módját,
- újrahasznosítás céljából:
 - ki kell jelölni a hulladéktároló helyeket,
 - meg kell adni az előállított anyagok szállítását, csomagolását,
 - meg kell fogalmazni a hulladékkezelési rendszert és csatlakozási felületeit a logisztikai rendszerrel.

2.5 Az információáramlás stratégiája a logisztikai rendszer működéséhez szükséges információk megfelelő helyre való eljuttatásának, valamint a rendszer működését ellenőrző információk visszacsatolásának módjait írja elő. Ennek a rendszernek a révén ellenőrizhető az anyaggazdálkodás, deríthető fel a nem forgó, inkurrens készlet, a túlzott készletezés, a szükségesnél alacsonyabb készletezés.

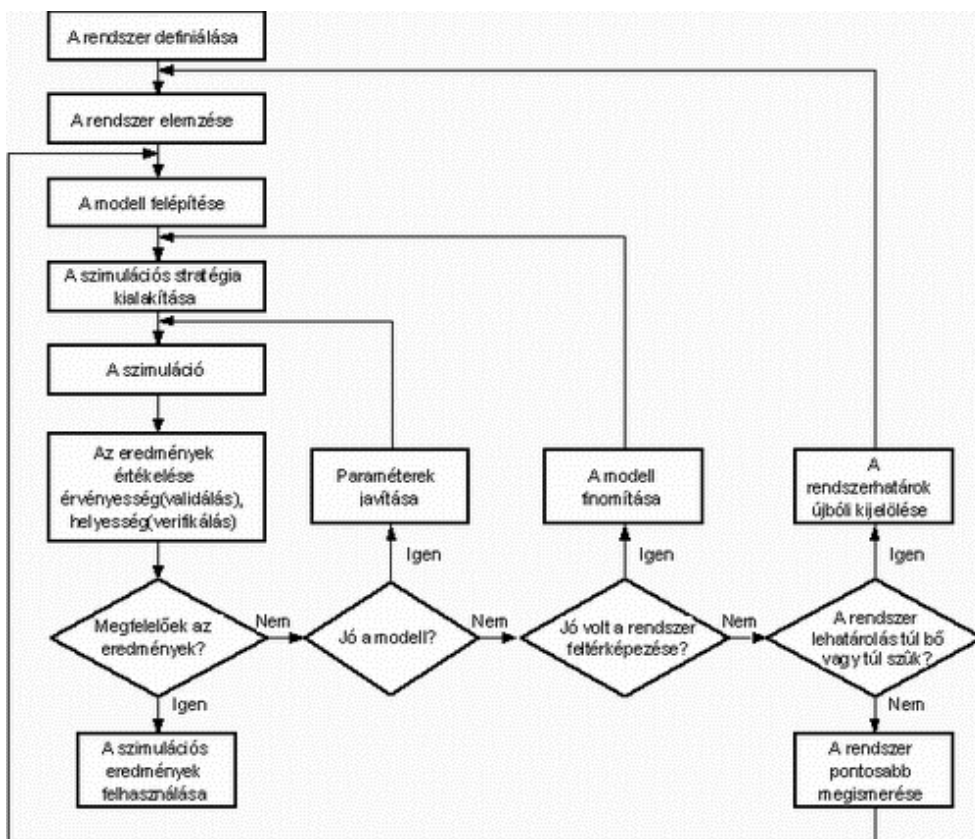
A logisztikai stratégiát a vállalati stratégia részeként dolgozzák ki. Egyes elemeinek egymáshoz, az egész logisztikai stratégiának pedig a vállalati stratégia egyéb területeihez kell illeszkednie. A logisztikai stratégia megalkotása egy jól működő logisztikai rendszer kialakításának első lépcsőfoka. Az egész anyaggazdálkodás azután a logisztikai stratégiában lefektetett elvek alapján működik majd.

A továbbiakban a marketing-logisztikai stratégia elosztási oldali tartalmára és újszerű támogató technikáira szűkítjük elemzésünket.

3. MARKETING-LOGISZTIKA STRATÉGIA

A logisztikai rendszerek tervezésében, üzemeltetésében felmerülő döntési problémák a logisztikai folyamatok bonyolultsága miatt az esetek döntő többségében rendkívül összetett, sokváltozós döntési problémákhoz hasonlíthatóak, ahol általában a végső döntés meghozatalában több tényező játszik szerepet. A döntések meghozatala a fenti okok miatt a legtöbb esetben nem egyszerű dolog, és ma már számítógépes segítség nélkül sokszor szinte lehetetlen is. Napjaink kedvelt módszerei közé

tartoznak számítógépes operációkutatási módszerek, amelyek egyik nagy csoportját képezik az ún. szimulációs eljárásokon alapuló vizsgálatok. A szimuláció elvégezhető kézzel vagy számítógép segítségével. Néhány évtizede ezzel a céllal indultak el a fejlesztések különféle szimulációs programnyelvek és programcsomagok kifejlesztésére.



7. ábra: A marketing-logisztikai folyamatok tervezése szimulációval

3.1. Szituációelemzés

Az ezredfordulót követően jelentősen átalakul a vállalatok nemzetközi üzleti környezete, ráadásul ezek a változások egyre gyorsabban követik egymást (BRIC országok térnyerése, offshoring, differenciált gazdasági visszaesés, stb.)

A változó piaci környezet néhány jellemzője:

- Vásárlói igények növekedése, differenciálódása, márkahűség csökkenése, termékhelyettesíthetőség felismerése,
- Az értékesítési csatornák egyensúlyának átrendeződése a kereskedők javára,
- Kereskedelem koncentrációja, földrajzi diverzifikációja,
- Erősödő árverseny, árcsökkentési igények, költségcsökkentés,
- A vásárlóerő koncentrálódása, beszállítói feltételek szigorodása,
- A fogyasztói piac szétaprózottsága, változása (POS, POP),
- A fogyasztók szolgáltatás érzékenységének növekedése,
- A marketing előny forrásának módosulása:
 - Innovatív termékek szerepeltetése a portfólióban, erős márkanév, cégnév támogatásával,
 - Erős vásárlói kötelek, jó vásárlói kapcsolatok,
 - Hatékony beszállítói, beszerzési rendszer.

A környezeti változások kikényszerítik a marketingfunkció és a logisztikai funkció integrált működtetését.

Az elemzési fázisban a következő kérdésekre kell választ adni:

- Mit kíván a vevő:
 - melyek az elvárásai?
 - milyen problémái vannak jelenleg, illetve lesznek a közeljövőben?
 - milyen igényeket támaszt a problémák megoldását illetően?
- mit csinál a konkurencia?
 - milyen stratégiai elveket követ?
 - hogyan tudja a vevők igényeit kielégíteni?
- mit csinálunk mi (az adott vállalat)?
 - milyen stratégiai elveket követünk?
 - hogyan tudjuk -a konkurenciához képest -jobban vagy rosszabbul a vevők igényeit kielégíteni?

3.2 Célképzés

A logisztikai szolgáltatási teljesítmény a **vevőkiszolgálás színvonalán** keresztül válik meghatározó tényezővé a piacon. A vásárló számára ugyanis a termék a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt értékesül. A vevőkiszolgálás tehát – amint azt már megállapítottuk - a kiemelt érintkezési felület a marketing és a logisztika között.

Ugyanis a vevőkiszolgálás a marketing-logisztikai rendszer „terméke”, de a vevői elégedettség csak akkor jelentkezik, ha a vállalat megfelelően alkalmazza a marketing mix valamennyi elemét. ***Ezért szükséges, hogy a stratégiai marketingtervek kidolgozásakor a marketing-logisztikai koncepcióról is döntés szülessen.***

A vállalatnak ez stratégiai kérdés, mert a készletbe fektetett tőke nagysága, illetve megtérülési ideje erőforrás lekötést vagy erőforrás felszabadítást eredményez. A vállalat ezért kialakítja készletezési és készletgazdálkodási rendszerét és biztosítja a marketing-logisztikai rendszer többi elemének rugalmas és költséghatékony működését.

A költségoptimalizálás mellett ugyanakkor arra is célszerű odafigyelni, hogy a rendelkezésre álló források felosztása a marketing és a logisztika között milyen módon kerüljön megvalósításra? A kiszolgálási színvonalmutatókat (KPI - Key Performance Indicators) a marketingnek kell meghatározni oly módon, hogy az elvárt mutatók teljesítésére ösztönözzenek minimális költségen, a hosszú távú eredményességet, megtakarítást szem előtt tartva.

Alapvető értékesítési stratégiai irányok:

- B2C – business to consumer,
- B2B – business to business,
- C2B – consumer to business,
- C2C – consumer to consumer.

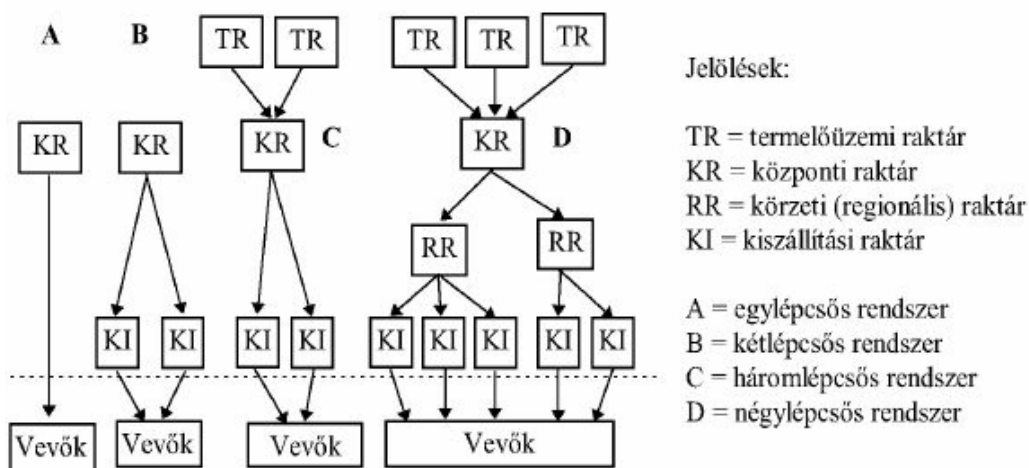
Marketing-logisztikai nézőpontból a stratégia kialakítása során a beszerzéshez és az értékesítéshez kapcsolódóan az alábbi általános követelmények, célkitűzések fogalmazhatók meg:

Beszerzési – ellátási oldalon:

- Rövid áruszállítási határidő,
- Rugalmas beszállítói kapcsolatok,
- Alacsony készletgazdálkodási költségek.

Az értékesítési – elosztási oldalon:

- Rövid áruszállítási határidők,
- Megfelelő szállítási minőség, szállítási készenlét,
- Szállítási megbízhatóság,
- A szállítási rugalmasság biztosítása.



8. ábra: A marketing-logisztikai folyamatok alternatívái

3.3 Elosztási stratégiai döntési folyamatok és területek

A **stratégiai tervezés feladata** minden olyan hosszú távra szóló döntés meghozatala, amely rövidtávon egyáltalán nem vagy csak jelentős veszteségek árán revideálható. Ide sorolható döntések a hosszú távú marketing-logisztikai célkitűzések meghatározása mellett pl.:

- az elosztási hálózat/rendszer vertikális és horizontális struktúrájának megválasztása,
- az ellátási stratégia megválasztása,
- a logisztikai szervezet elhelyezése a vállalati szervezetben,
- a logisztikai outsourcinggal kapcsolatos döntések.

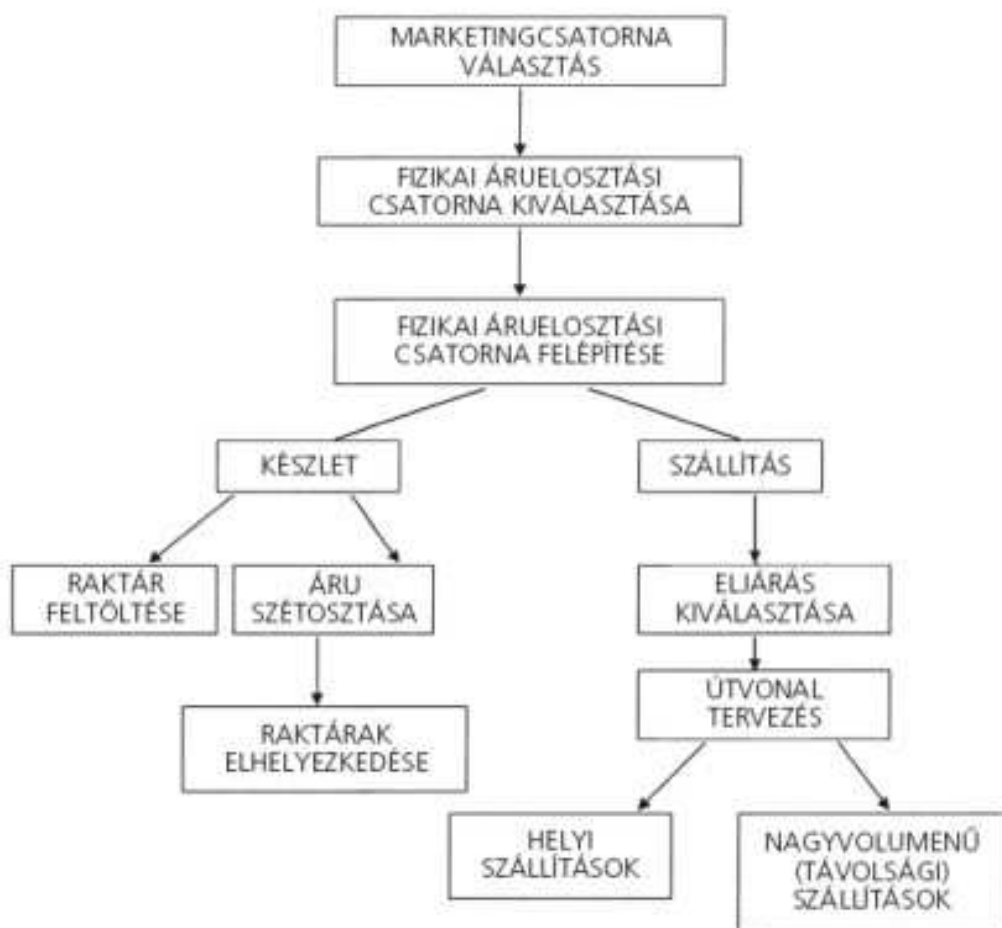
A **taktikai tervezés feladata** a stratégiai szinten kitűzött célok elérési módjának megtervezése, ezen belül:

- a marketing-logisztikai rendszerek kialakítása és fejlesztése, ide értve az általános diszpozíciós elveket is (pl. a járattervezés, a készlettervezés területén),
- a szükséges erőforrások előkészítése (beruházások),
- a feladatok meghatározása, a tevékenységi körök lehatárolása a logisztikai szervezetben,
- a marketing-logisztikai feladatok megoldásában együttműködő partner vállalatok (pl. a logisztikai szolgáltatók) megválasztása.

Az operatív tervezés és irányítás feladata a marketing-logisztikai feladatok végrehajtásának rövid távú tervezése és irányítása, ezen belül:

- az előkészített erőforrások (logisztikai termelési tényezők) diszpozíciója (eszköz - feladat összerendelés),
- a logisztikai szervezet működtetése,
- az együttműködés megvalósítása a kiválasztott partnerekkel.

Az elosztási logisztikai rendszer működtetéséhez szükséges egy meghatározott elosztási koncepció kialakítása. Az elosztási koncepció az elosztási logisztikai stratégiára épül fel. Az elosztási logisztikai stratégia kell, hogy kitérjen az elosztási folyamat végrehajtásával kapcsolatos minden meghatározó elem kialakítására, működtetésére (4.5 ábra).



9. ábra: Az elosztási-logisztikai stratégia kialakítása

3.3.1 A marketing - logisztikai stratégia sarokkövei

a. A marketing-logisztikai stratégia (ki)alakításának aktuális dilemmái:

- Összköltség koncepció,
- Vevőkiszolgálás színvonala (pl. differenciált disztribúció),
- Gyártás/átállítás-készletek (méretgazdaságosság),
- Ki végezze? („vegyes” stratégia, kiszervezés),
- Késleltetés/Halasztás az értékesítésre várva a befejező fázissal,
- Szabványosítás (termékvariáció csökkentése, építőkocka elv).

b. Elosztási logisztikai stratégiai döntési irányok:

- törekedni kell közeli vevők körének kialakítására,
- össze kell vonni különböző vevőkhöz történő kiszállításokat,
- elő kell segíteni az áruszállítások meggyorsítását, a szállítási határidők betartását,
- törekedni kell a raktárak összevonására, számának csökkentésére, a termelő logisztikának megfelelően,
- célszerű saját áruszállítás helyett külső fuvarozóval az áruelosztást lebonyolítani.

c. A marketing-logisztikai stratégia elosztási oldalának kialakításánál Cselényi – Illés szerint a következő fő kérdésekre kell a megfelelő választ megadni:

- milyen elvek és célok érvényesüljenek az elosztási logisztikai rendszer kialakításánál,
- milyen szempontok alapján kerüljön megválasztásra:
 - a késztermékek tárolási rendszere,
 - a késztermékstruktúrájánál alkalmazott egységgrakomány képzés,
 - a raktározási technika eszközei,
 - az alkalmazott kommissiózási mód,
 - a késztermék kiszállítási módszere a késztermékraktárból,
 - az alkalmazott termékazonosítási mód az elosztás folyamán,
 - az alkalmazott informatikai támogatás kialakítása,
- mely termékek kerüljenek közvetlenül a készáru raktárból kiszállításra,
- milyen szempontok érvényesüljenek a kiszállítások ütemezésénél, milyen prioritások kerülnek alkalmazásra,
- milyen szállítási módok kerülnek alkalmazásra a kiszállításoknál,
- ki végezze a kiszállításokat,

- milyen raktározási módot és raktározás technikát kívánatos felhasználni a késztermék elosztási folyamat során,
- milyen termékazonosítási módszert és termékazonosítási technikát célszerű alkalmazni az elosztási logisztikai tevékenységeknél,
- milyen információs rendszert kell kialakítani az elosztási tevékenység végrehajtásához,
- milyen irányítási, vezérlési- és controlling rendszert kell az elosztási tevékenység számára kialakítani,
- milyen minőségbiztosítási rendszert kell az elosztási logisztikai folyamat során alkalmazni,
- mely termékek esetén lehetséges közvetlenül a gyártósorok végéről történő késztermék-kiszállítás,
- mely termékek esetén célszerű elosztóraktárak használata az elosztási logisztikai tevékenység során,
- milyen termékeket célszerű közvetlenül a felhasználóhoz kiszállítani.

A feltett stratégiai kérdésekre adott válaszok alapvetően meghatározzák az elosztási logisztikai folyamat gyakorlati megvalósulásának alakulását, a felhasználók igényeire való reakciók milyenségét.

d. Az elosztási logisztikai tevékenység jobb, optimális végrehajtása érdekében a következőket érdemes figyelembe venni:

- törekedni kell a vevőközelség megvalósítására, vagyis a vevői igényekhez rugalmasan alkalmazkodó termékek és szolgáltatások biztosítására,
- a készáru-elosztási struktúrák optimalására, az elosztási fokozatok és az elosztási helyek számának optimalására, csökkentésére,
- az elosztási tevékenységek során bővíteni kell a logisztikai szolgáltatások körét, növelni kell ennek minőségbiztosítását,
- elosztási tevékenység mennyiségi és minőségi jellemzőinek javítását vállalkozásba adás útján,
- az elosztásnál mérlegelni a saját számlás árutovábbítás, illetve fuvarozás és a szállítmányozás lehetőségét,
- megvizsgálni különböző vevőkhöz történő kiszállítások összevonásának lehetőségét,
- speciális elosztórendszerek alkalmazásának vizsgálata a felhasználók igényeire való gyors reakció érdekében,
- az elosztási folyamat költségoptimalása érdekében elemezni szükséges:

- a raktározási tevékenységek és szállítási tevékenységek költségeinek arányát,
- bonyolult elosztási láncok esetén az elosztási tevékenység minőségi jellemzői javítási lehetőségeit,
- az átfutási idő csökkentésének lehetőségét,
- meg kell vizsgálni az elosztási tevékenység teljes körű logisztikai szolgáltatáskénti igénybe vételi lehetőségét.

A marketing-logisztika legfőbb stratégiai céljaként a partnerek részéről elvárt vevőkiszolgálást jelöltük meg a részünkről vállalható költségek mellett.

A marketing-logisztikai stratégia és tevékenységeinek értékelésekor tehát az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát és működésének költségeit kell elsősorban figyelembe venni.

4. A MARKETING-LOGISZTIKAI STRATÉGIA TÁMOGATÁSA

Az ellátási lánc menedzsment struktúráját kialakító technikák és ezen struktúra megvalósítását szolgáló eszközök (1. táblázat) túlmutatnak a marketing-logisztikai stratégia optimalizálásának keretein, ugyanis alkalmazásuk révén hangsúlyosan megjelennek a termékkel, partnerekkel, együttműködéssel kapcsolatos szempontok.

Ezen támogató eszközök közül két újszerű technikát: az ECR-t, (Efficient Customer Response Strategy, hatékony ügyfél-válaszadási stratégia) illetve továbbfejlesztett változatát a CPFR-t, (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, együttműködés a tervezésben, az előrejelzésben és a feltöltésben), pontosabban ezek marketing-logisztikai vetületét, eszközeit mutatjuk be.

1. táblázat:

Az ellátási lánc menedzsment technikák alapelemei

SCM technika alapelemei	Támogató eszköz
Anyagáramlás összehangolása	VMI, CPR, Cross-Docking, kategóriamenedzsment
Információáramlás összehangolása	ERP, EDI és egyéb webes megoldások, CAO, közös tervezés és előrejelzés, RFID, vonalkód
Költség és teljesítményelemzés	ABC, vevő és beszállító értékelés, Balanced Scorecard

4.1 Hatékony ügyfél-válaszadási stratégia - ECR-Efficient Customer Response Strategy

Az ECR a kiskereskedelmi vállalatok, gyártók és szolgáltatók közös kezdeményezése, melynek célja a fogyasztói elvárások és szükségletek lehető legteljesebb, leghatékonyabb kielégítése. Az ECR az albeszállítótól a gyártón és a kiskereskedelmi vállalaton át a fogyasztókig terjedő értékteremtési lánc teljes hosszában vizsgálja az üzleti folyamatokat. Az áruk elérhetőségének vagy a kereskedési rendszer optimalizálásával például mind a vásárlói élményben, mind az értékteremtésben javulás érhető el.

A módszer alapja az aktuális értékesítési, készlet és előrejelzési információk pontos és folyamatos megosztása és az ezt lehetővé tévő EDI rendszer. A kategória menedzsment révén nem termékekre, hanem a legnagyobb vevői forgalmat generáló termékcsoport (termékkategória) kezelésére nyílik lehetőség, amely nem csak a helyettesítő, hanem a kiegészítő termékeket is magába foglalja.

Az információ megosztás lehetővé teszi, hogy a megrendelő kontrollja mellett a beszállító maga döntsön a megrendelő készleteinek és a keresleti adatoknak az ismeretében az utántöltésről, kiküszöbölve ezzel jelentős adminisztrációt és csökkentve az átfutási időt. A folyamatosan utántöltött központi raktárból az értékesítési helyek automatikusan hívják le a megrendeléseket, amelyeket a rendszerben rendelkezésre álló keresleti, előrejelzési, trend és készletadatokra alapoznak, biztosítva ezzel a polcok folyamatos utánpótlását.

Az információs integráció mellett az anyagi folyamatok integrációját, az ebben lévő megtakarítási lehetőségeket a cross-docking, vagy átrakó raktár révén lehet kiaknázni, amely nem működhet a megelőző információs eszközök nélkül. Az átrakó raktárban nem történik gyakorlatilag tárolás, a beérkező árut rögtön megbontják, és újra kommissiózzák a konkrét értékesítési pont igénye szerint, ezután pedig azonnal kiszállításra kerül.

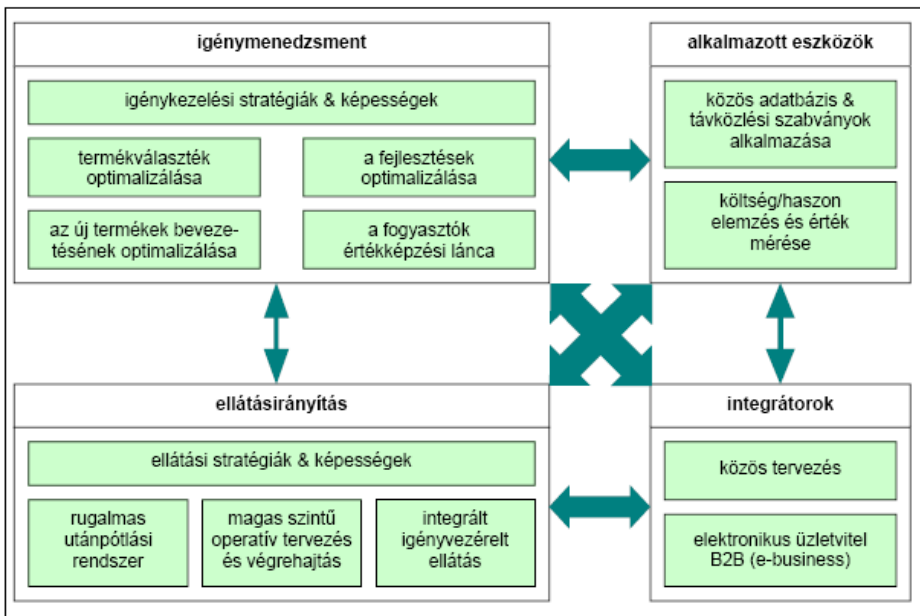
Az információs és anyagi folyamatok áttekinthetővé tétele lehetőséget biztosít a folyamat átvilágítására, a nem hatékony elemek, értéket nem teremtő tevékenységek kiszűrésére és eliminálására. Ennek eszköze a tevékenység-alapú költségszámítás, amely feltárja a különböző költségek eredetét, termékek, kategóriák, tevékenységek és folyamatok szintjén.

Az ECR segítségével a fogyasztási cikket előállító ipar a kiskereskedelmi partnereivel úgy működtethető együtt, ahogyan az más iparágakban már hosszabb ideje gyakorlat, nevezetesen az ügyfelek igényeit jobb, gyorsabb, valamint minél alacsonyabb költségszinten elégítsék ki. Ez a kezdeményezés kezdeti lökést ad ahhoz, hogy az összes partner a gyártóktól a kiskereskedőig jobban együttműködjön, nyíltan tudjon egymással tárgyalni és az ügyfelek igényeinek közösen, jobban tudjon felelni.

Az idők előrehaladtával az ECR moduloknak különböző ábrázolásai születtek meg; ezek egyikének négy fő blokkja: az igénymenedzsment (demand management), az ellátásmenedzsment (supply management), az alkalmazott módszerek (enables) és az integrátorok (10. ábra).

Az ECR-stratégiában más-más szerepet játszanak a kínálati oldalon, illetve a keresleti oldalon tett intézkedések.

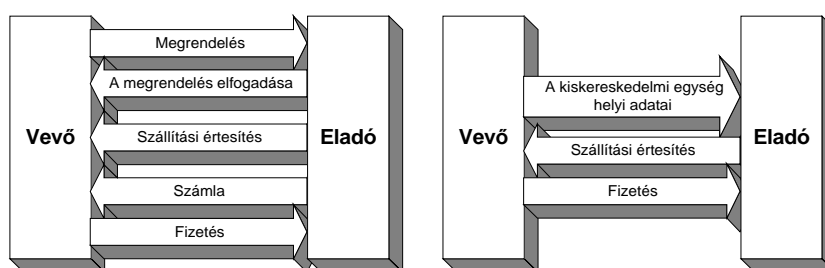
A kínálati oldalon a folyamatos raktárfeltöltési program (CRP - Continuous Replenishment Program), míg a keresleti oldalon az EP (Efficient Promotion, hatékony promóciók), az EPI (Efficient Product Introduction, hatékony termékbemutató) és az EA (Efficient Assortment, hatékony termékválaszték) funkciók kapnak szerepet.



10. ábra Az ECR-modul négy fő blokkja

Egy hagyományos rendelés esetében a kezdeményező fél a kereskedő, akinek a készletfigyelő rendszere észleli, hogy az adott áru készlet szintje a megállapított rendelési szint alá csökkent. A kereskedő elkészíti a megrendelést, melyet papíron, telefonon, faxon, vagy interneten juttat el a szállítóhoz.

Ez az információ a szállító rendszerébe ismét manuális úton kerül be. A rendszer utasítja a raktárt az áru kiszállítására, ugyanakkor visszaigazolást küld és elkészíti a számlát. A kereskedő az áru megérkezése után beviszi a szállítmány adatait a rendszerébe, mely módosítja a készletet.



11. ábra: A kiskereskedelem hagyományos és korszerű ellátása

Az információk a számítógépes rendszerek közti konverziók miatt lelassulnak, és gyakran torzulnak, mely előbb-utóbb problémát okoz valamelyik félnél. A probléma megoldása újabb időt vesz igénybe, melyet az alapvető feladatokra lehetne fordítani.

4.1.1 Folyamatos raktárfeltöltési program (CRP - Continuous Replenishment Program)

A CRP az ellátási lánc-menedzsment legfontosabb része. Könnyű alkalmazhatósága miatt egyúttal ez az az elem, amely a vállalatoknál az ECR metodológiából általában elsőként kerül bevezetésre. A CRP program célja a folyamatos áruellátás biztosítása a gyártót a kiskereskedővel összekötő ellátási lánc teljes egészén. A CRP további célja, hogy a kereskedő raktárkészletét az optimális szint közelében tartsa. Ennek feltétele a kereskedő és a szállító közötti EDI alapú, napi szintű kommunikáció, melynek során a kereskedő folyamatosan informálja a szállítót a készlet és az üzletmenet alakulásáról.

A feltöltést nem a kiskereskedő intézkedése váltja ki, hanem az aktuális kereslet vagy az igények előrejelzése. A CRP-n belül háromféle áruellátási forma létezik:

- VMI (Vendor Managed Inventory, az értékesítő által kezelt készlet),
- BMI (Buyer Managed Inventory, a vásárló által kezelt készlet),
- CMI (Co Managed Inventory, közösen kezelt készlet).

A CRP VMI sarokköve, hogy **a rendelés a gyártó feladata**, nem a kereskedőé. Ez a koncepció több okból is előnyös:

- A szállítónak csak saját termékeire kell figyelnie,
- A szállító jól ismeri termékeinek viselkedési jellemzőit,
- Az EDI megbízható, szabványos keretet nyújt a rendelések elkészítéséhez.

A CRP programban a kereskedő naponta elküldi a szállítónak termék szerinti bontásban a következő adatokat:

- Napi forgalom
- Beékezett termékek mennyisége
- Zárókészlet
- Függő rendelések
- Készlethiány
- Promóciók.

A forgalom, a függő rendelések, a felmerült készlethiány és az aktuális promóciókat figyelembe véve – megfelelően a kereskedővel kötött, az adott termék rendelésére vonatkozó megállapodásoknak, - a szállító kiszolgáló rendszere elkészíti a rendelést, melyet továbbít saját raktára és a kereskedő felé.

A VMI - Vendor Managed Inventory (Beszállító által működtetett készletgazdálkodási rendszer) részei:

- Előzetes tervezésen alapuló raktárfeltöltés
- Valamennyi csomagolóanyag beszerzése és minőségi ellenőrzése
- Egy kapcsolat - egy számla
- Felesleges csomagolóanyag korlátozott kockázata (Készlet maximum szint)
- Valamennyi szállító kezelése.

A VMI főbb előnyei:

- Szállítók koordinálása
- Csökken a működő tőke mennyiségi igénye
- Csökkennek a kezelési, adminisztrációs költségek
- JIT kiszállítások
- Csökkent a raktárkészlet
- Minőség-ellenőrzés
- „Focuses on core activity”, gyors készletfeltöltés.

4.1.2 Közvetlen átrakás (Cross Docking)

Egyike a számos ellátási lánc technológiának, amelyet a tőke csökkentésére, a tárolási hely kihasználtságának javítására és a szállítási flották hatékonyságának növelésére alakítottak ki. A 'rakomány rendeléssel', 'nullára szedés', 'terméktípus szerinti válogatás' és 'bankon kívüli' néven is ismert cross-docking magában foglalja az előre összeállított termékek kirakodását az egyéb lényeges rendelésekkel való egyesítéshez, mielőtt megtörténne a viszonteladókhoz való kiszállítás. A folyamat anélkül megy végbe, hogy a készlet raktárba kerülne.

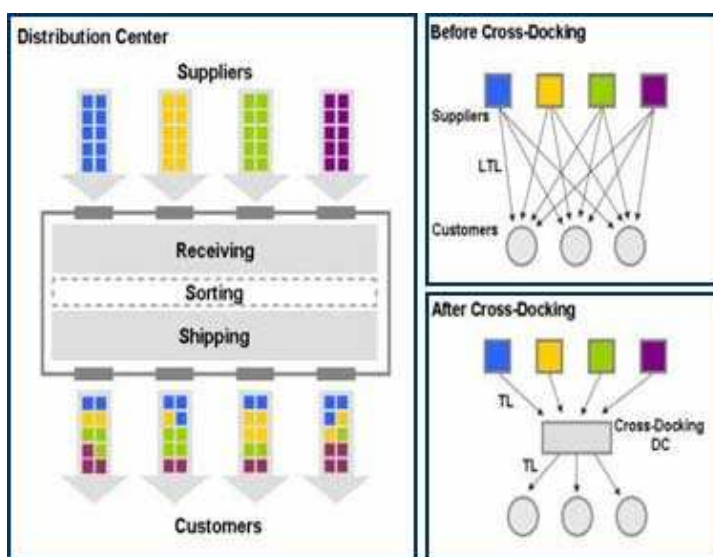
Ennek feltétele az ECR koncepció alapfeltételeként definiált EDI, vagy más információtechnológiai megoldás, a vonalkód, vagy RFID áruazonosító berendezések, valamint magának az épületnek az adottságai: alacsony mennyezet, kevés állvány, sok rámpa, nagy rakodótér. Megköveteli továbbá a partnerek szoros együttműködését és a hosszú távú szemléletet.

A cross-docking-ra alkalmasnak ítélt termékkategóriák között szerepelnek a lassúbb mozgású árucikkek, a gyorsan mozgó ömlesztett termékek, hűtött és fagyasztott ételek és olyan termékek, amelyek eladása földrajzilag eltérő.

A közvetlen átrakás egy olyan logisztikai együttműködés, mely során a szállító – a megfelelően előkészített, azonosítható árut a kereskedő elosztó központjához szállítja. Ez gyakran nem a kereskedő raktára, hanem egy logisztikai szolgáltatásokat nyújtó harmadik fél telephelye. A kereskedő raktára az árut nem vételezi be, hanem közvetlenül saját járműveire rakodja, és boltjaihoz szállítja. Ily módon megtakarítható az áruk raktározása és kommissiózása.

Igény szerint szükség lehet az elosztó központban az egységgrakományok megbontására és az áruk újbóli kommissiózására, ami természetesen csökkenti a módszer hatásfokát. A módszer hatékonyan alkalmazható mindenekelőtt nagy mennyiségű homogén áru, illetve romlandó, hűtést igénylő áruk gyors szállítása esetén.

A közvetlen átrakás jóvoltából az áruk rövidebb idő alatt jutnak el a boltokba, a kereskedő elosztó központja pedig hatékonyabban, a lehető legnagyobb forgási sebességgel működik. Ennek előfeltétele a szállítási tételeket érintő állandó kommunikáció a szállító és a kereskedő között, a bejövő és kimenő áruk azonosíthatóságának megteremtése az egységgrakományok esetében használt szabványos vonalkódokkal, illetve a szállítási tételek folyamatos nyomon követése.



12. ábra: Cross Docking megoldások

4.1.3 Roli kocsik használatának optimalizálása (RCS – Roll Cage Sequencing)

A kocsik használatának megszokott módja, hogy azokat az áruk forgási sebessége, raktárban elfoglalt helye és súlya szerint töltik fel. Ez az eljárás kétségkívül hatékony a kereskedelmi elosztóraktárak számára, az áruk bolti kipakolását viszont megnehezíti.

Az RCS – mindig a teljes rendszer optimumát tartva szem előtt – a bolti árukirakásra fordított időt és munkát kívánja csökkenteni. Ennek első feltétele az elosztóraktárak megfelelő elrendezése. A hagyományos

megoldással ellentétben az elhelyezés alapjául a bolti kategóriák kell hogy szolgáljanak. Az árukat ezek után a bolti kihelyezés szerint rakodják a kocsikra. Ez az elrendezés meggyorsítja mind az áruátvétel, mind az árufeltöltés folyamatát. A módszert alkalmazók tanúsága szerint a kategória-orientált raktári kommissiózásra fordított többletidő több mint háromszorosát tudják megtakarítani a bolti árufeltöltés optimalizálásával.

4.1.4 Közös áru fuvaroztatás (Logistic Pooling)

Az árutovábbító kapacitás hatékonyabb kihasználásában jelentős tartalékok rejlenek. A járművek a manapság megkívánt gyakori áruszállítás mellett többnyire kihasználatlanok, mivel esetenként csak fél rakománnyal közlekednek. Ezen módszer lényege, hogy az egy régióban tevékenykedő szállítók és kereskedők – fuvarkapacitásuk minél jobb kihasználása érdekében – járműveiket közösen használják. Ezáltal csökkenthető a járműpark mérete, ugyanakkor javul annak hatékonysága és jelentősen csökkenthetőek a szállítási egységköltségek. A közös árutovábbítás eredményes megvalósítása gondos idő- és kapacitástervezést, nagyfokú összhangot és szoros együttműködést igényel.

A közös áru fuvaroztatás terjedésének egy további – a fogyasztói értékláncon túlmutató – előnye, hogy a járműparkok racionalizálásával csökken a közutakra nehezedő terhelés, ezáltal a árutovábbítás, de maga a közúti közlekedés is hatékonyabbá, kevésbé környezetszennyezővé, a lakosság számára elfogadhatóbbá válik.

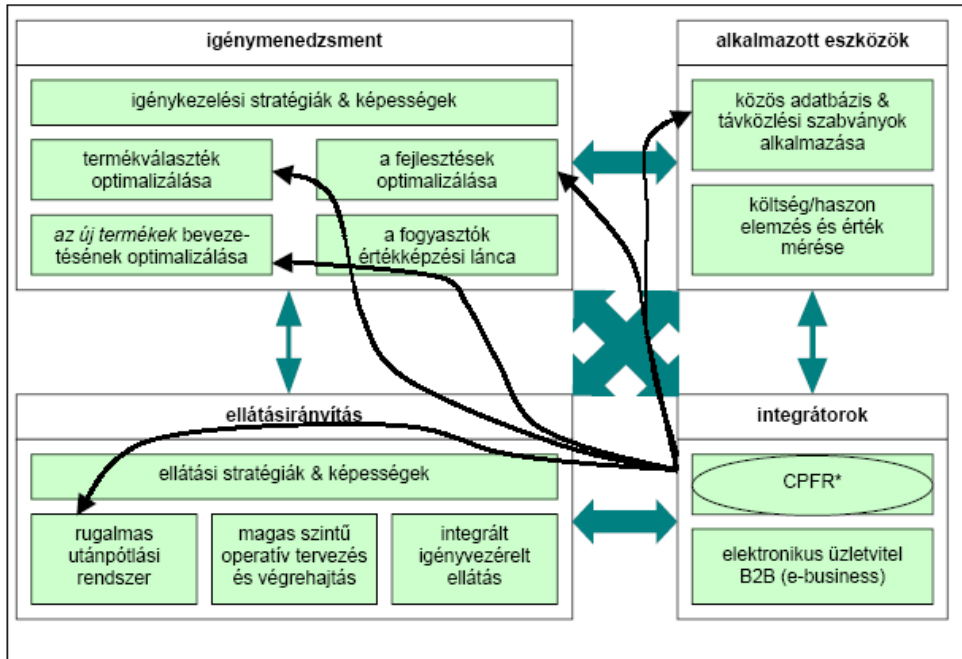
4.2 Együttműködés a tervezésben, az előrejelzésben és a feltöltésben - CPFR -Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment

Az üzleti modell az ECR alapelveire és moduljaira épít, ágazatközi együttműködést alakít ki. Az átfogó információs rendszer alapján optimalizálja a partnerek közös tervezési folyamatait. A modell alapját a rendelkezésre állás, az üzleti partnerek stratégiai, taktikai és operatív szintű összekapcsolása képezi. A résztvevők a modellben integrálódnak, és az igény- és ellátási oldal összekapcsolásából eredő szinergia-hatásokat is ki tudják használni.

Az ECR-projektek keretei között számos olyan megoldás, illetve modul látott napvilágot, amelyek megkönnyítik az átfogó CPFR-konceptió bevezetését. Erre jó példák a termékválaszték-menedzsment (category

management), közös előrejelzés (joint forecasting), a folyamatos áruutánpótlás (continuous replenishment, CRP) és a készletgazdálkodás (inventory management).

Ez az átfogó üzleti modell kiküszöböli az egymással ellentétes függőségeket, illetve befolyásokat: az ECR biztosítja az együttműködés moduljait és koncepcióját. A CPFR ezeknek a moduloknak az összekapcsolását és szabályozását végzi (13. ábra).



13. ábra CPFR modell

A CPFR során az ipari és kereskedelmi vállalatok vezetői az összes rendelkezésükre álló adatot (eladási adatok, ügyféladatok, versenyzadatok, piaci adatok stb.) a közös forgalmi előrejelzések elkészítése érdekében közrebocsátják, és valamennyi tevékenységüket az ellátási láncban ennek megfelelően hangolják össze.

4.2.1 A CPFR-koncepció egy kilenc lépésből álló tervezési folyamaton alapul, amely három fázisra tagolható. Az első fázis a tervezési folyamat (első és második lépés). A második fázisban születik meg az előrejelzés (a harmadiktól a nyolcadik lépésig). Az utolsó fázisban indul el a megrendelés (kilencedik lépés). Az eredményhez vezető kilenc lépés:

1. Az általános megállapodás megkötése,
2. Az üzleti terv kidolgozása,
3. Az igény-előrejelzés elkészítése,
4. Az előrejelzések változásainak beazonosítása,
5. Az igény-előrejelzés frissítése,
6. A megrendelési előrejelzés generálása,
7. Az előrejelzések változásainak beazonosítása,
8. A megrendelési előrejelzés frissítése,
9. A megrendelés generálása és a folyamat lezárása.

4.2.2 A CPFR-koncepció előnyei

A CPFR alkalmazása elősegíti az ellátási láncban rejlő hatékonyságnövelő lehetőségek következetes kiaknázását. A különböző vállalati területek közötti együttműködés révén a közös értékesítés-tervezésben új ésszerűsítési lehetőségek tárhatók fel az értékképzési láncban. A CPFR főbb előnyei a következők:

- az ügyfelek igényeire való válaszadási idő egyértelmű javulása a hibás készletek csökkentésével és az optimális készlet-utánpótlási idők meghatározásával;
- az értékesítési előrejelzések pontosságának növekedése egyedi, az ellátási lánc mentén közösen kifejlesztett előrejelzések segítségével; az információcsera jelentős növekedése az értékképzési lánc lépcsői között;
- a forgalom növekedése a készlethiány csökkentése miatt;
- a készletek csökkenése az előrejelzések pontosságának növekedése miatt, és egyidejűleg az áruk rendelkezésre állásának növekedése;
- a költségek csökkentése a beszállítóktól kiindulva az eladási előrejelzések optimalizálásával. A várakozási idők, a redundáns munkavégzés aránya csökken. Jobban ki lehet használni a gyártási kapacitásokat és így hatékonyabb gyártási folyamat valósul meg. A készletekkel együtt csökkennek a tőkelekötések, a kereskedelmi és ügyviteli költségek.

4.2.3 A CPFR szintjei

A CPFR- együttműködés három szintjét különítik el, az ellátási lánc vállalatainak integrációja és az együttműködés kiterjedtsége mentén:

Az alapszintű CPFR csak néhány üzleti folyamatot fed le és csak korlátozott mértékű integrációt jelent az üzleti partnerekkel. Azok, akik

ezt a fajta CPFR-t választják, kijelölnek néhány olyan kulcsfolyamatot, amelyet bevonnak a beszállítójukkal, vagy vevőjükkel való együttműködésbe.

Effajta együttműködésre lehet példa, ha a kereskedő a készletinformációkat osztja meg beszállítójával, így közösen végzik a rendeléstervezést. Ez a tevékenység egyetlen folyamatot érint, de a felek ezen túl nem működnek együtt, nem harmonizálják ezen folyamataikat. Általában ez az első lépés a CPFR alkalmazása felé. E megoldás azért előnyös a szereplőknek, mert már élvezik a több információ megosztásából származó előnyöket, és csökkentik a tranzakciós költségeket.

A fejlett CPFR esetén a szereplők már több üzleti folyamat terén együttműködnek. Ahogyan a felek megállapodást kötnek a megosztandó információk köréről, felhasználásának módjáról és feltételeiről, növekszik az integráció. Amennyiben a készletadatok mellett előrejelzési adatok is megosztásra kerülnek, esetleg a beszállító átveszi a kereskedőtől a feltöltés feladatát, már fejlett CPFR-ről beszélhetünk.

A CPFR e típusának ösztönzője, hogy a felek az információ megosztás révén javítani akarnak a rendelésteljesítés sebességén és pontosságán. Míg az alapszintű CPFR inkább költségfókuszú, addig a fejlett változat már nem csak a költségekre, hanem a kiszolgálási színvonal javulására és a növekvő eladásokra tekint. Elmondható, hogy az a szereplő, aki fejlett CPFR kapcsolatot alakít ki, rendelkezik ellátási lánc szemlélettel, hajlandó a gyakori információ megosztásra és bizalomépítésre.

A haladó CPFR abban különbözik a fejlett változattól, hogy az adatcserénél magasabb szintre emeli az együttműködést, összehangolja a felek közötti párbeszédet. Koordinálja az előrejelzés, a tervezés és a feltöltés folyamatait. A tervezés pl. lebontható termeléstervezésre, termékfejlesztésre, a kiszállítási és marketing tevékenység tervezésére. A beszállító számára azért előnyös a haladó CPFR, mert az előrejelzés és feltöltés összehangolása révén javul a termeléstervezése, csökken a készletállomány és ezzel párhuzamosan a fenntartási költségei is. A kereskedő célja, hogy a megfelelő termék, a megfelelő időben és helyen rendelkezésre álljon, és növekedjen az értékesítés. A haladó CPFR a vállalatok számára a belső folyamatok javítására is lehetőséget nyújt, hiszen a cégek tanulhatnak egymástól, amelynek révén az ellátási lánc rugalmasabbá és versenyképesebbé válik.

Felhasznált forrásmunkák

- [1] Az elosztási csatornahálózat költségkonfliktusai, Műszakifórum 2006.10.04
<http://www.muszakiforum.hu/?fejezet=5&cid=25755&wa=hk06>
- [2] Bhutta, K. S. et-al.: Efficient Customer Response – Increasing efficiency through cooperation. Cahier de recherche, 1, 23-32. 2002.
- [3] Cselényi J. –Illés B.: Az elosztási logisztikai folyamat tervezésének és működtetésének stratégiai I.
- [4] Dankó L.: Értékesítés-menedzsment ME Marketing Intézet Miskolc, 2009.
- [5] Dankó L.: Kereskedelmi technika ME Marketing Intézet, Miskolc, 2007.
- [6] Dankó L.: Marketing-logisztika ME Marketing Intézet, Miskolc, 2009.
- [7] Derks, R.P.: Business trends: Data base marketing Information Strategy 10.k.3.sz. 1994. (USA)
- [8] Dirk, S.: Macht der Gemeinsamkeit. = Logistik Heute, 2002. 5. sz. p. 50–51.
- [10] Douglas M. Lambert és Terrace L. Pohlen Ellátási Lánc Menedzsment, Supply Chain Management Institute, második kiadás 2006.
- [11] Fodor Z.: Logisztikai információs rendszerek alkalmazásának hatása a kis- és középvállalatok versenyképességére. PhD értekezés, BCE, Budapest, 2005.
- [12] Halászné Sípos E.: Logisztika. LFK-Magyar Világ. 1998.
- [13] Harris, J. K. & Swatman, P. M. C.: Efficient Customer Response: a survey of the Australian grocery industry. Australian Conference of Information Systems. Adelaide, Ausztrália, 1997.
- [14] Horváth A.: A logisztikai és a vevői elégedettség kapcsolata – A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata, PhD értekezés, BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 2001.
- [15] Höfle, K.: Machtwechsel im Marketing? Absatzwirtschaft, 1994. október pp. 170-178.
- [16] Illés B.(szerk): Beszerzési és elosztási logisztika előadásvázlat www.freeweb.hu/glev/.../Logisztika%20tan%E1ri%20jegyzet.doc
- [17] Jámbor E. – Schupler H.: Fókuszban a fogyasztó? Új módszerek a kereskedelem hatékonyságának növelésére MMM 6. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000.
- [18] Knoll I.: Logisztika a 21. században. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft. 1999.
- [19] Komáromi N. Marketing-logisztika Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
- [20] Körmendi J.: Divat, avagy szükségszerűség a logisztika? www.pszfz.bgf.hu/konyvtar/polvax/p-97-2/3kormendi.pdf
- [21] Lőrincz P.: Az ellátási láncok sajátosságai menedzsment és informatika szempontból http://kgk.bmf.hu/system/files/20a_LorinczPeter.pdf
- [22] M. Christopher – H. Peck: Marketing Logistics. Butterworth. London. 2003. Mentzer, J. T.et-al.: Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, 22, 1-25. 2001.

- [23] Nagy J.: Ellátási lánc menedzsment technikák BCE-VGI Műhelytanulmányok 100.sz. BCE, Budapest, 2008. szeptember
- [24] Némon, Z. – Sebestyén L.- Vörösmarty Gy.: Logisztika, folyamatok az ellátási láncban; MLBKT – LFK – Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző – Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, 2005.
- [25] Prezenszki J.: Logisztika I., II., Logisztikai Fejlesztési Központ, 2002.
- [26] Prezenszki J.-Tóth L.: Logisztikai módszerek előadásvázlatok ppt. http://vili.pmmf.hu/~hlatky/Logisztika/szemelvények/log_folyamatok1.pdf
- [27] Russell, S.H.: Supply Chain Management: More than Integrated Logistics, Air Force Journal, Volume XXXI, Number 2.
- [28] Rückert, J.: Geschäftsmodell mit unternehmensübergreifenden Elementen: logistische Perspektive auf der gesamten Wertschöpfungskette. = Fördertechnik, 2001. 11. sz. p. 28–29.
- [30] Stevens, G.: Integrating the supply chain. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 9, 3-8. 1989.
- [31] Stock, J.R. – Lambert, D.M: Strategic Logistics Management; McGraw-Hill Irwin, Singapore. 2001.
- [32] Supply Chain Monitor 2006. november www.scmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=373 - 38k
- [33] Szegedi Z.-Fodor Z.: Az ostorcsapás effektus az ellátási láncban CEO-magazin 2002/3.
- [34] Szegedi Z.-Komáromi N.: Értékteremtő logisztika – az értékteremtő marketing partnere MMSZ Konferencia Siófok, 2004. pp.25-31.
- [35] Szegedi Z.-Prezenszki: Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest, 2003.
- [36] Williams, S. H.: Collaborative planning, forecasting, and replenishment. = Hospital Material Management Quaterly, 21. k. 2. sz. 1999. nov. p. 44–51.
- [37] Zotteri, G.; Verganti, R.: Multilevel approaches to demand management in complex environment: an analytical model. = International Journal of Production Economics, 71. k. 1–3. sz. 2001. május p. 221–233.

