

A logisztikai szolgáltató és a megbízó közötti szerződés sajátosságai

Some characteristics of the contacts between logistical suppliers and their clients

I asked 20 Hungarian logistical suppliers about their contacts with their clients. Now I can publish the results of this research, concerning the period of the co-operation, the way of choosing the subcontractors (2PL), the way of creating the technology, the investments and the training of manpower. We can see, that the majority of clients of Hungarian logistical suppliers don't choose the subcontractors and don't help create the technology. The period of the co-operation between the logistical suppliers and their clients often is not longer than one year. The majority of clients don't want to invest in the logistical services and don't want to participate in the training of manpower.

1. A vizsgálat célja

A logisztikai szolgáltató és megbízója közötti kapcsolat szorossága alapvetően meghatározza a szolgáltató tervezési, fejlesztési és működési lehetőségeit. A legtöbb szolgáltató arra törekszik, hogy minél szorosabb, hosszú távú kapcsolatokat tudjon kiépíteni néhány nagy megbízóval. Ezáltal hosszú távra tudja tervezni beruházásait, munkaerő szükségletét, biztos bevételre számíthat.

A megbízó és a szolgáltató közötti kapcsolat akkor a legszorosabb, amikor a megbízó vállalatának logisztikai rendszerébe olyan erősen integrálódik a szolgáltató, hogy együtt terveznek, együtt valósítanak meg beruházásokat, és a munkaerő képzését, továbbképzését.

Ennek az az előnye is megvan a szolgáltató számára, hogy egy ilyen szoros kapcsolatot nem könnyű felbontani, nem könnyű a szolgáltatót másikkal helyettesíteni.

A megbízó számára az a legnagyobb előny az ilyen jellegű együttműködésből, hogy saját stratégiájának a kialakításakor, a beszerzések, a termékgyártás és a késztermékek értékesítése során egyaránt számíthat a szolgáltató szakértelmére, tapasztalatára, melyet a közös folyamat során gazdagít a közös cél érdekében.

Ez a típusú együttműködés a távol-keleti gépjárműgyártók és beszállítók kapcsolatára jellemző elsősorban [2]. Náluk olyan gazdag tapasztalatok gyűltek már össze a mintegy másfél évtized során, amelyeket más területeken is lehet alkalmazni. A benchmarking módszerével összevettem ezt a kapcsolattípust a logisztikai szolgáltatók és megbízók kapcsolatával. Ennek megfelelően dolgoztam ki egy kiegészített szempontrendszert, mellyel a köztük lévő kapcsolat szorosságát mérni lehet [6].

* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Szállítványozás – Logisztika Intézeti tanszék, tanszékvezető főiskolai docens, dr. univ.

Ennek bizonyítására a Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetségének (MLSZSZ) 20 vállalatánál készítettem személyesen interjút a logisztikai területtel felelős vezetővel [9].

A vállalatok kiválasztása egy előzetes, kétlépcsős kérdőíves felmérés eredményeként született, mely alapján megállapítottam, hogy mely vállalatok végeznek logisztikai szolgáltatást az MLSZSZ tagjai közül [8].

A kiválasztott vállalatok 4%-a elzárkózott a személyes interjú elől. Mint megtudtam, ennek többnyire az volt az oka, hogy a vállalat felszámolás, vagy más vállalattal való egyesülés előtt állt.

A módszerem az volt, hogy kértem beszélgetőpartneremet, válassza ki egy logisztikai szolgáltatásra vonatkozó megbízójukat, minden kérdésemre úgy válaszoljon, ahogy ezzel a megbízóval működnek együtt. Többnyire a legfontosabb logisztikai megbízójukat választották. Ennek ellenére gyakran előfordult, hogy gyenge volt a kapcsolati szorosság közöttük, mivel a logisztikai szolgáltatás a szállítványozó vállalat tevékenységében még nem foglal el jelentős helyet, vagy kezdődő a kapcsolat közöttük.

A megbízó és a logisztikai szolgáltató közötti kapcsolat szorosságát a szakirodalomban [2] megismert módon három kategóriára osztottam: gyenge, közepes és szoros kapcsolatra. Vizsgálatom teljes mértékben bizonyította a szempontrendszer használhatóságát.

Az interjúk során a beszélgetőpartnereim véleménye mindig az volt, ami a módszeremmel jelzett eredmény. Volt olyan beszélgető partnerem, aki kérte, hogy beszélgessük végig a szempontrendszert másik megbízójával kialakított kapcsolatára vonatkozóan is, mert bizonytalan abban, hogy kapcsolatuk eléggé biztonságos-e. Az eredmény ismeretében felülvizsgálta ezzel a megbízójával a további együttműködés esélyeit.

Nem kívánom a teljes szempontrendszert bemutatni a továbbiakban, csupán azokat a pontokat, melyek a legszorosabb, valamint azokat, melyek a leggyengébb kapcsolati jellemzők a 20 legjelentősebb szállítványozás – logisztikai szolgáltató gyakorlatában.

2. Az együttműködési idő

Logisztikai szolgáltatásról csak akkor beszélhetünk, ha a szolgáltató valamilyen mértékben beépül a megbízó rendszerébe. Ebből következően a kapcsolat nagyon rövid távú nem lehet.

A vizsgált vállalatok közül egyetlen egy nyilatkozott úgy, hogy megbízójukkal rövid távú együttműködést terveztek, és úgy is valósult meg.

A válaszadók 67%-a mondta, hogy hosszú távra tervezték, és úgy is valósult meg az együttműködés.

Ez a hosszú távú együttműködés azonban maximum 1 év.

A multinacionális megbízók a lehető legrövidebb időre kötik a szerződéseket. Öt év szinte már sehol sem fordul elő.

A hosszú távú együttműködés is gyakran úgy alakul ki, hogy minden évben újra tendereztetik a szolgáltatót. Volt olyan vállalat, amelynek hétéves, tartós együttműködése szakadt így meg a megbízóval.

Egy vállalat mondta, hogy logisztikai szolgáltatásra szóló megbízásai során 3-5 éves az együttműködés, néha 6 év is, ennek ellenére minden évben versenyezteti őt a megbízó.

Egyetlen vállalatnál fordult elő, hogy a logisztikai szolgáltatási együttműködést rövid távra tervezték, de hosszú lett belőle.

Sajnos, a fordítottja a megkérdezett vállalatok 10%-ánál is előfordult: hosszú távra tervezték az együttműködést, de rövid lett belőle.

Rendkívül éles a verseny a logisztikai szolgáltatók között. Az évenkénti versenyeztetés, amely az amerikai vevő-beszállítói kapcsolatokra jellemző, nem kedvez a logisztikai szolgáltató vállalatoknak [3].

3. Az alvállalkozók megjelenése a szerződésekben

A szállítványozók általában elsőfokozatú logisztikai szolgáltatók [5] (3PL) [4]. A logisztikai rendszer szervezését, működtetését vállalják fel. Számítalan szolgáltatáshoz (fuvarozás, vámkezelés, minőségellenőrzés, csomagolás stb.) alvállalkozókkal, az első fokozatú logisztikai szolgáltatókkal kötnek szerződést. Ha a megbízó együtt tervezne az első fokozatú logisztikai szolgáltatóval, akkor az alvállalkozókat is együtt választanák ki. Ez nálunk nem jellemző. A megbízók a megkérdezett vállalatok 80%-ánál nem írják elő a szerződésekben az alvállalkozókat, teljes mértékben a szállítványozóra bízák ezek kiválasztását. (Előfordul, hogy kritériumokat fogalmaznak meg, hogy milyenek kell lennie.)

Arra van példa, hogy ha nagyon jó a fuvarozó, akkor a megbízó kéri, hogy máskor is ő legyen bekapcsolva.

Természetesen a fordítottja is előfordul: ha nagyon rosszul teljesített az alvállalkozó, akkor a megbízó szól, hogy ezt többet ne kapcsolják be.

Mindössze két vállalatnál kötöttek olyan szerződést logisztikai szolgáltatásra, ahol a megbízó írta elő a 2. fokozatú logisztikai szolgáltatót.

A megbízók általában nem ellenőrzik a szállítványozóval szerződött alvállalkozók munkáját.

Ez alól kivételt képezhetnek a veszélyesáru-fuvarozások. A szolgáltatás teljesülése ellenőrizhető az eredmény tükrében. A magyarországi logisztikai szolgáltatók gyakran a késztermékek elosztása, terítése terén tevékenykednek. A megrendelő visszajelzése helyettesíti a megbízó minőségi ellenőrzését.

A meginterjúvolt vállalatok közül egynél fordult elő, hogy a megbízó ellenőrizte az alvállalkozó munkáját is. A vállalatok 20%-ánál előfordult, hogy a megbízó néha ellenőrizte az alvállalkozója munkáját. A vizsgált vállalatok 75%-ánál a megbízó a szállítványozó által szerződött alvállalkozók minőségi ellenőrzésével egyáltalán nem foglalkozott.

4. A technológia kidolgozásának módja a szerződésben

A logisztikai szerződések általában csak a célkitűzéseket jelenítik meg: mi a megbízó elvárása. A teljesítés mikéntjének a kidolgozásában nem vesznek részt a megbízók a magyarországi tapasztalatok szerint. A megkérdezett vállalatok között egyetlen egy volt, melynek a megbízója technológiai kidolgozásokat is adott. Ez a megbízó maga oldja meg a kulcsfontosságú kérdéseket a teljesítés során, és ennek megfelelő utasításokat ad.

A válaszadók 30%-a azt nyilatkozta, hogy a megbízó részt vesz a kulcsfontosságú problémák megoldásában (pl. a nagyméretű áru nem fér el a raktár polcain, hogyan lehetne gazdaságosan, biztonságosan tárolni).

A logisztikai szolgáltatók 65%-a úgy nyilatkozott, hogy a technológiai problémákat saját maguknak kell megoldaniuk.

Ez arra vall, hogy a megbízó vállalat nagy mértékben támaszkodik a logisztikai szolgáltató szakértelmére, és szabad kezet ad számára a technológiai problémák megoldása terén.

Ennek ellenére ezt a jelenséget nem lehet egyértelműen pozitívnak értékelni, mert ez az önállóság a szolgáltató részéről költséges kutatásokat, újításokat és kockázatos beruházásokat igényel, amiben a megbízó nem kíván részt vállalni, és nem is veszi tudomásul őket.

5. Beruházások kérdése a szerződésben

Az eddig érintett kérdések a magyarországi logisztikai szolgáltatók által kötött szerződések előnyös oldalait mutatták be. A továbbiakban azzal a két problémával kívánok foglalkozni, melyek ezeknek a szerződéseknek a legelőnytelenebb pontjai.

Az egyik a közös beruházások kérdése. Ha a megbízó közös beruházást végez a szolgáltatóval, akkor hosszú távra elkötelezik magukat egymás mellett. A közös beruházások kölcsönösen csökkentik a tőkebefektetés mértékét, gyorsabb korszerűsítést, gazdaságosabb üzemeltetést tesznek lehetővé.

Természetesen csak azt a kérdést vizsgáltam, hogy a megbízó részt vesz-e beruházásban a szolgáltatónál. A megkérdezetteknek mindössze 5%-a jelezte, hogy mindig a megbízó végzi a beruházásokat vállalatánál.

A megkérdezettek 15%-ánál fordult elő, hogy részt vett a megbízó kisebb beruházásban (pl. közösen bővítették a raktárat annak érdekében, hogy a tervezettnél nagyobb forgalmat lehessen kiszolgálni).

A megkérdezettek 80%-ánál azonban a megbízó egyáltalán nem vesz részt beruházásokban semmilyen mértékben.

A megbízók általában olyan logisztikai szolgáltatót keresnek, aki rendelkezik a megrendelt szolgáltatásokhoz szükséges eszközökkel (raktárral, készlet nyilvántartási szoftverrel, csomagológépekkel stb.). Más a helyzet akkor, ha a szerződés teljesítése során változik meg olyan mértékben az áru mennyisége vagy a szolgáltatás egyéb jellemzője (pl. más csomagolási igény), amire a szolgáltató

nincs felkészülve. Ilyenkor a magyar szállítmányozás-logisztikai szolgáltató a megbízó megtartása érdekében saját maga hoz áldozatot jelentős beruházás megvalósításával. Általában nem érzik magukat olyan helyzetben, hogy a közös beruházást kérni merjék a megbízótól. Ennél is nagyobb probléma, hogy az ilyen beruházás sem nyújt biztosítékot a megbízó megtartására. Volt a kérdezettek között olyan vállalat, amely egy ilyen jelentős beruházás utáni évben mégis elvesztette azt a megbízóját, amely miatt a beruházást eszközölte.

6. A munkaerő képzésének kérdése a szerződésekben

A megbízó és a logisztikai szolgáltató közötti kapcsolat egyik lényeges eleme, hogy a megbízó részt vesz-e a szolgáltatónál a munkaerő képzésében, átképzésében. Erre azért van szükség, mert az új típusú szolgáltatások, az újfajta áruk kezelése megkívánja szakképzett személyzet alkalmazását.

A beruházásokhoz hasonlóan itt is az jellemző általában, hogy a megbízó olyan szolgáltatót keres, amelynél szakképzett munkaerő rendelkezésre áll. Csak a multinacionális nagyvállalatok tréningeztetnek, a kicsik ezzel nem törődnek.

A vizsgált vállalatok 10%-ánál fordult elő, hogy a megbízó részt vett az új igényeknek megfelelő munkaerő képzésében. A megkérdezettek 20%-a mondta azt, hogy ritkán, de előfordul. Ez főként azt jelenti, hogy ha új árut kell kezelni, akkor a megbízó eljön a raktárba, és elmondja az ott dolgozóknak, hogy ennek az árunak mik a sajátosságai, milyen kezelést igényel. A magyar vállalatok 70%-ánál azonban semmilyen munkaerő képzésben nem vesz részt a megbízó.

Ha a vállalat úgy ítéli meg, hogy újfajta tudásra lesz szükség a piacon (pl. nyelvismeret), akkor saját költségén taníttatja alkalmazottait.

7. Következtetések levonása

A magyarországi logisztikai szolgáltató vállalatok szerződésinek mindössze néhány kérdésével foglalkoztam. Azokat emeltem ki, amelyek a szállítmányozás-logisztikai szolgáltató számára a legelőnyösebbek, és azokat, melyek a leghátrányosabbak számukra. Természetesen ezek összefüggnek a jelen munkában be nem mutatott kérdésekkel, pl. közös tervezés felelősség kérdése, kockázat megosztása stb.

Mivel mindazokkal a vállalati szakemberekkel találkoztam, akik ma a legjelentősebb szállítmányozás-logisztikai szolgáltatók, megismerhettem azokat a problémákat, melyek leginkább foglalkoztatják őket. A fenti elemzésből is megállapítható, hogy a magyar logisztikai szolgáltatók általában nagyon kiszolgáltatott helyzetben vannak, és a megbízókkal kötött szerződéseik ezt tükrözik. A gyorsan változó igények miatt nagyon rugalmasan kell alkalmazkodniuk a megrendelői igényekhez. Ez jelentős beruházásokat követel meg részükről, aminek a megtérülésére senki nem vállal garanciát. Az éles versenyhelyzetet jól kihasználják a megbízók, és előnytelen szerződéseket kényszerítenek a szolgáltatóra.

tókra. Néhány kis és közepes logisztikai szolgáltató az előnytelen feltételek felvállalása helyett nem pályázik olyan megbízónál, amelynél túl nagynak ítéli a kockázatot. Szükség lenne a szolgáltatók összefogására, általános feltételrendszer kidolgozására, amivel a versenyt csökkenteni lehetne, és egységesebben lehetne fellépni a nagyon agresszív megbízókkal szemben.

Források

- [1] TARI ERNŐ: Stratégiai szövetségek az üzleti világban (Közgazdasági és jogi Könyvkiadó. Budapest, 1998. ISBN 963 224 289 0. ISSN 1219
- [2] HINES, PETER: Creating World Class Suppliers, Financial Times – Pitman Publishing 1994.)
- [3] GELEI ANDREA: A beszállító kapcsolatok stratégiai fontosságáról. Logisztikai Híradó 2004/3.
- [4] Outsourcing (Supply Chain Management 2003. szeptember)
- [5] ÁTS JÚLIA docens előadásai a BGF KKKF-on.
- [6] TÁTRAI ANNA: A magyar szállítmányozási vállalatok logisztikai tevékenysége. BGF Tudományos Évkönyv 2004. ISSN 1558-8401 pp. 151-161.
- [7] TÁTRAI ANNA: A szállítmányozók és megbízók kapcsolatának elemzése a szállítmányozás-logisztikai szolgáltatásokban. 30 év Győrben Jubileumi Tudományos Konferencia 2004. pp. 232-238.
- [8] Saját készítésű kérdőívekre kapott írásbeli válaszok az MSZLSZSZ tagjai részéről.
- [9] Saját készítésű kérdőívekre kapott szóbeli válaszok az MSZLSZSZ tagjai részéről.