

DIPLOMADOLGOZAT

Klement Kristóf

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Ellátásilánc mesterképzési szak

Dreher Sörgyár ellátásilánc elemzése

Belső konzulens: Lehota Zsuzsanna
Adjunktus

Készítette: **Klement Kristóf**

2024

év

Tartalom

1	Bevezetés.....	3
1.1	Témaválasztás oka	3
1.2	Dolgozat felépítése.....	3
2	Ellátásilánc-menedzsment elméleti kitekintés.....	4
2.1	Az ellátási lánc szereplői.....	5
2.2	Ellátásilánc-menedzsment főbb tevékenységei.....	7
2.3	Ellátásilánc-menedzsment előnyei és korlátjai	9
3	Ellátásilánc-menedzsment kapcsolata más tudományterületekkel	10
3.1	Ellátásilánc-menedzsment és a logisztika kapcsolata	10
3.2	Ellátásilánc-menedzsment és a marketing kapcsolata.....	12
3.3	Ellátásilánc-menedzsment és a termelés kapcsolata	13
4	Beszerezés	13
5	Készletek szerepe az ellátási láncban	16
5.1	Készletgazdálkodás.....	17
5.2	Készletköltségek	17
6	Raktározás	18
6.1	Raktározási folyamatok.....	19
6.2	Anyagmozgatás.....	20
6.3	A raktározás pozitív és negatív hatás	20
6.4	Raktártípusok	21
7	Porter értéklánc elmélete	21
8	Stakeholder elemzési módszer	24
9	Beszállítói kapcsolatok.....	27
9.1	Beszállítói modellek.....	27
10	Dreher Sörgyár története	30
11	Kutatás.....	33
12	Dreher Sörgyárak a porteri értékláncban.....	33
13	Dreher Sörgyárak szerepe az ellátási láncban	36
14	Depó készletszintek.....	37
15	Következtetések és javaslatok	44
16	Összefoglalás.....	52
17	Irodalomjegyzék.....	54
18	Ábrajegyzék	56
19	Mellékletek.....	57

1 Bevezetés

1.1 Témaválasztás oka

Dolgozatom témája az ellátási lánc működésének bemutatása a Dreher Sörgyárak Zrt.-n keresztül. Választásom azért erre a cégre esett, mivel a vállalatnál betöltött pozícióm rálátást engedett adni a cég ellátási láncban betöltött szerepére. A vállalatnál eltöltött másfél év során betekintést nyerhettem a segéd-, alap- és csomagolóanyagok beszerzésének adminisztrálásába, a csomagoló anyagok beszerzésére, raktárgazdálkodásba és a készárúk kereskedelmi depókba való kitárolásába. Ahogy látható az itt eltöltött idő során számos területen megfordulhattam, mely során mind elméleti, mind gyakorlati szinten feladatokat és kihívásokkal szembesültem. Ennek köszönhetően nem csak, hogy szakmailag is fejlődhettem, de az egyetemen megszerzett elméleti tudást a gyakorlatban is hasznosíthattam. A téma aktualitását okozza, hogy az ellátási lánc, mint szemlélet a világon mindenhol jelen lévő folyamat, ami képes arra, hogy a piacon egyre nagyobb teret nyerve példaként szolgáljon a sikeres cég működésekhez. Ennek oka a megfelelő ellátás, a beszerzések pontos ütemezése és az értékesítés kiválósága, melynek együttese fellendíti a vállalat teljesítményét.

1.2 Dolgozat felépítése

A diplomadolgozat első részében a témát és annak választásának okát fogalmaztam meg, így a következő részben felvázolom a kutatásom módszertanát és a kutatási kérdéseimet.

A dolgozat során kitekintünk az ellátási lánc menedzsment elméleti vonatkozásaira, így bemutatásra kerül a Supply Chain Managment (SCM) fogalma, gazdaságban betöltött szerepének fontossága, beszerzés elméleti fogalmait, raktár és készletek fontosságát, valamint a porteri értéklánc elméleti szinten, valamint gyakorlati alkalmazását a Dreher Sörgyáron keresztül. A dolgozat további részében megismerhetjük a Dreher életében a jelentősebb változásokat melyek hatással voltak a cég működésére, ezen kívül a szervezeti felépítésére, a sörgyár által forgalmazott termékekre, a cégpolitikájára. Mindezek után elhelyezem a céget az ellátási láncon belül és azon belüli szerepét, valamint a sörgyár kapcsolat rendszerét, illetve segítségül hívom a porteri értéklánc gyakorlati megvalósulását is. A dolgozatom során kutatási kérdéseket fogalmazok meg melyek köré építem fel a dolgozatot.

A kutatási kérdéseim a Dreher Sörgyárak ellátási lánc hatékonyságára vonatkozik. Ezen gondolat során az alábbi kérdésekre keresem a választ:

1. Hatékony a sörgyár ellátási lánc a sörelosztás csatornáin?
2. Mi a megfelelő biztonsági készletszint az LSP depókon?
3. Hogyan kezelhetőek a készlethiányok a depók készlet oldaláról?
4. Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

Ahhoz, hogy ezeket a kérdéseket meg tudjam válaszolni, olyan szakirodalmi áttekintést kívánok folytatni, mely reprezentálja a gyakorlati megoldásokhoz szükséges elméleti tudást. A kutatási kérdéseim mellett célom, hogy egy olyan megoldási javaslattal is tudjak szolgálni, melyek tovább segíthetik a munkámat, valamint javulást érhet el a gyár működésében.

2 Ellátásilánc-menedzsment elméleti kitekintés

Ebben a részben az ellátásilánc-menedzsment (SCM) elméletét mutatom be, kitérve sajátosságaira és jelentőségére. Az ellátási lánc fogalmára több értelmezhetőség is létezik:

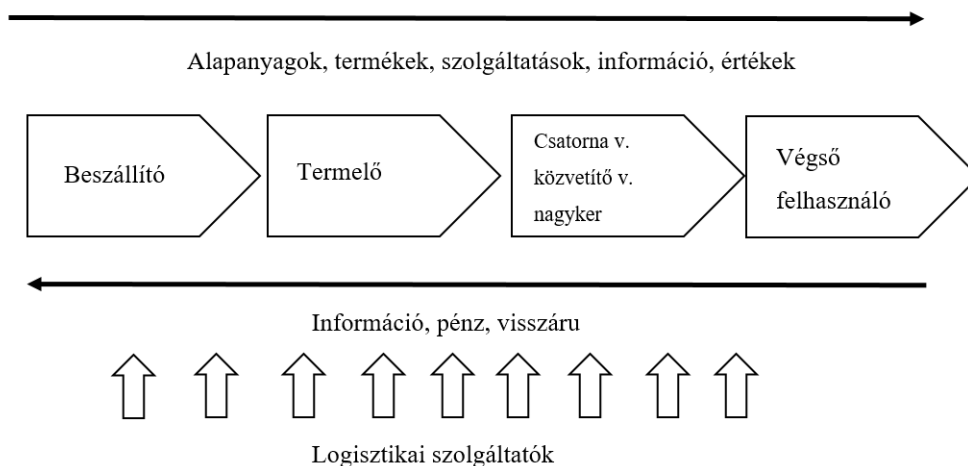
- Az ellátási lánc olyan üzleti kapcsolatok szervezet, mely átível a vállalati információs és anyagi folyamatok határain összekapcsolva a fizikai és döntéshozatali tevékenységek sorozatát, kiegészítve pénzügyi folyamatokkal és a tulajdon, illetve rendelkezési jogok változásával. (Felföldi & Ványi, 2021)
- Az ellátási lánc olyan szervezetek vagy egyének csoportja, akik a végtermék előállításához szükséges termékeket, anyagokat, szolgáltatásokat, pénzeszközöket, valamint információkat, mind befelé mind kifelé irányuló áramlásában szerepet játszanak a beszerzéstől egészen a fogyasztóig. (Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, & Nix, 2001)
- Az ellátási lánc-menedzsment szimbóluma az ellátásilánc-menedzsment ház, ahol az alapot a funkcionális tevékenységek jelenti, aminek a két alappillére a szervezet integrációja és a koordinációs folyamatok melyek összegangolt folyamatokat foglalnak magába. A ház felsőszintjének közepén pedig az ellátásilánc-menedzsment filozófiája áll, vagyis a lánc versenyképességének növelése, hatékonyabbá alakítása. (Kozma & Pónusz, 2016)

Ezekon a definíciókon kívül megannyi meghatározás létezik, de abban az összes megegyezik, hogy az ellátásilánc egy olyan folyamatot képvisel, ami egy egység részeként

befolyásolja a termelés minden olyan pillanatát, ami a nyersanyag feldolgozásától kezdve a végfelhasználóhoz kerülve végig kíséri az úton.

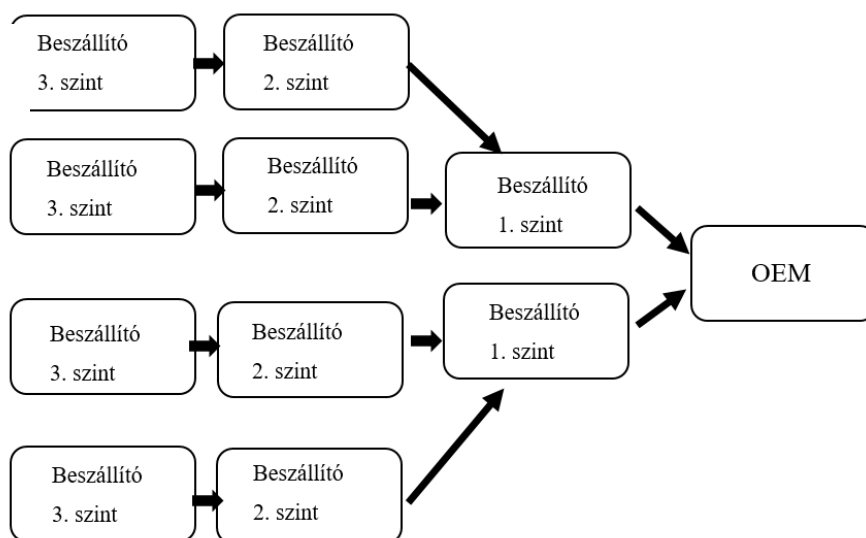
2.1 Az ellátási lánc szereplői

Ahhoz, hogy megértsük az ellátási lánc folyamatát ki kell tekintenünk a szereplőkre és a közöttük lévő viszonyra, amit az első ábra reprezentál:



1. ábra SCM tagok Forrás: saját szerkesztés (Kozma & Pónusz, 2016) alapján

Ahogy az első ábra is mutatja az ellátásilánc mentén a termelőtől (gyártótól) visszafelé haladva találjuk a beszállítókat, melyben a gyártó úgy van jelen, mint az eredeti gyártó, vagyis az original equipment manufacturer (OEM). (Szegedi, 2012) Az OEM állítja elő a végső terméket, amit a vevő vesz meg. Az OEM előtt számos beszállítói szint fellelhető, amit a második ábra reprezentál. Az első szintű beszállító szolgáltatja közvetlenül az OEM részére az alapanyagokat és a különböző elemeket. A második szinten tevékenykedő beszállítók nem közvetlenül az OEM-nek szánják az alapanyagokat vagy elemeket, hanem az első szinten található beszállítóknak biztosítják a szállítmányokat. A legtöbb esetre igaz, hogy minél feljebb helyezkedik el egy beszállító, annál biztosabb, hogy alapanyagokat és nem végtermék vagy résztermék beszállításával foglalkozik. Ez képes olyan hálózotokat is kialakítani, mint mikor az OEM rengeteg beszállítóval rendelkezik, akiknek szintént sok beszállítója lehet és ezzel egy komplex és független hálózat alakulhat ki. (Kozma & Pónusz, 2016)



2. ábra Beszállítói szintek Forrás: (Kozma & Pónusz, 2016) 40p

Az egyes szereplőket és feladataikat tekintve a következők mondhatóak:

A szállítók azok szereplők, akik a szállítási szolgáltatást nyújtják, így alapfeladatuknak tekinthető, hogy az anyagok és javakat mozgassák oda ahová és amikor szükség van rájuk. (Szegei, 2012)

A gyártó olyan szervezet vagy egyén, ami vagy aki átformálja az inputokat annak érdekében, hogy terméket hozzon létre. A gyártót, mint kifejezést érthetjük tehát cégre, személyre és emberek csoportjára. A gyártók mind termelők, viszont nem minden termelő gyártó. Ennek az az oka, hogy a termelő szó inkább a vállalat típusát adja meg, amelyek a gyártási folyamatokhoz készítik elő a megfelelő inputokat. (Kozma & Pónusz, 2016)

Nagykereskedők és disztribútorok az a két szereplő a láncban, akiket felváltva vagy kombinálva használnak. A nagykereskedő egy köztes szereplő, aki a gyártó és a kiskereskedő között helyezkedik el. (Demeter, 2016) A disztribútor annyiban különbözik a nagykereskedőtől, hogy neki lehet közvetlen ügyfélkapcsolata a gyártóval, akinek a termékeit raktározhatja. Ez a raktározás azt is jelentheti, hogy egy olyan joggal is bír minek során ajánlhatja a gyártó termékeit egy adott földrajzi régióban. Ebben az esetben a nagykereskedő és kiskereskedő a gyártó disztribútorával tárgyalást folytatnak azért, hogy a termékeket megvegyék és tovább értékesítsék a vevők felé. Ennek következtében az elsődleges célja a nagykereskedőnek és a disztribútoroknak, hogy nagy tételben vegyenek termékeket és ezeket kisebb tételekben értékesítse a vevők számára. Ennek során a nagy tétel számú csomagokat szortírozzák, akár újra is csomagolják majd közvetítik a kisebb tételeket a vevőknek. Fontos megjegyezni, hogy ezen vevők általában még nem a végső felhasználók. A kiskereskedő az, aki egyenként adja el

a tételeket, de bizonyos esetekben a nagykereskedő is eladhat egyedi tételeket ipari vásárlóknak, amik tartós javakra vonatkozhatnak, mint az ipari gépek berendezések, tárgoncák.

Kiskereskedő bármely olyan egyén vagy üzlet lehet, ami közvetlenül adja el az árukat, termékeket a fogyasztó számára.

Vevők szempontjából különbséget kell tenni az ellátási lánc vevői és fogyasztói között. A vevők azok, akik fizetnek az adott termékért, de nem feltétlen jelenti azt, hogy ők fogják használni vagy fogyasztani. A fogyasztók azok, akik használják és élvezik a termékek és szolgáltatásokból származó előnyöket. Ennek tudatában megállapítható, hogy az ellátási lánc szereplői bizonyos tagjai vevő és fogyasztó, mint például a beszállító, gyártó. Ezzel szemben a nagykereskedők és a disztribútorok vevők, de nem fogyasztók, mivel a megvett termékeket nem használják. Ezen információ pedig segíti a lánc működését abból a szempontból, hogy mind a vevői, mind pedig a fogyasztói oldal igényei kielégítésre tudjon kerülni. (Kozma & Pónusz, 2016)

2.2 Ellátásilánc-menedzsment főbb tevékenységei

Az ellátásilánc menedzsment tevékenységei egy vállalkozás életében három főfolyamatot képezhet. (Szász & Demeter, 2017) Nevezetesen a belső ellátási lánc menedzsment, a vevő kapcsolat menedzsment és a szállító kapcsolat menedzsment. A belső ellátásilánc menedzsment a vállalat termelésével kapcsolatos tevékenységek, raktározási módjai, a felmerülő igények kielégítésének felkészülése és a rendelések kiszolgálása áll a középpontban. A vevő kapcsolat menedzsmentkor a vállalat marketing akciói, értékesítések, árazási technikák, valamint rendelések sorozatai. Harmadikként a szállító kapcsolat menedzsment, ahol a beszerzés, a különböző inputok vásárlása, beszállítókkal való tárgyalásokról és lánc felépítésében való részvételekről szól. Az ellátásilánc szereplőinek ki kell alakítaniuk egy olyan megfelelő struktúrát, amelynek illeszkednie kell a lánc többi szereplőjéhez. Ezt szoros együttműködéssel lehet megvalósítani, ahol a szereplőknek öt fő területen kell meghozni a döntésüket. Ez az öt terület, amely befolyásolja a lánc működését a következők:

- termelés
- készletezés
- elhelyezés
- szállítás

- információ

Vizsgáljuk meg, hogy ezen tényezők milyen folyamatokat foglalnak magába. (Felföldi & Ványi, 2021)

Elsőként a termelést, mint tényezőt határozzuk meg, ide tartozik minden olyan tevékenység, amely a tervezés és ütemezésekhez kötődik, vagyis, hogy az adott termékeknek mekkora a piaci igényük és ezeket a vállalat milyen gyakorisággal és mértékben állítsa elő.

A következő ilyen tényező a készletezés, mely esetében az ellátási lánc egyes pontjainak készlet szükségletre összpontosít. További készletezésnek számít, mikor a különféle készletekből, melyek lehetnek nyersanyag, félkész- és késztermékekből mekkora szintben tartalékol a cég biztonsági készletekre való tekintettel, melynek bizonyos esetben a túl készletezés egy többlet költséget is jelenthet (leírási költség, megemelkedett raktározási költségek). A készletezés szoros összefüggésben áll a termeléssel, hiszen az a tényező határozza meg, hogy a gyártás során az adott termékből mennyit szükséges gyártani.

Az elhelyezés döntése határozza meg a termék lehetséges eljutási módjait a vevőkhöz. Ennek következtében a termelés és a raktározás helyszínei és távolságai miatt, a költségek is jelentősen változhatnak, így ezen a ponton adjuk meg, hogy hol és milyen tevékenységeket végezhetünk.

A szállítás főként a szállítási módokra keresi a választ, vagyis, hogy mikor és milyen módon történjen a tranzit, amely lehet raktárak (akár belső raktárak között ekkor belső áttárolásról beszélhetünk), üzemek között, és a vevőkhöz történő kiszállítás. Fuvarozási módokból több is ismert ilyenek lehetnek a:

- vasúti fuvarozás
- közúti fuvarozás
- vízi fuvarozás
- csővezetékes fuvarozás

Az információ segíti az inputokról alkotott hatékony döntéshozást. Ennek részeként szükség van a pontos információkra, mely gyűjtésének során meg kell határozni, hogy mennyi és milyen adatokat kívánunk felkutatni és ezeket a szerzett információkat kikkel oszthatunk meg. Ezeknek az információk tudatában és a megfelelő döntések sorozatával sikeresen koordinálható a vállalat. (Felföldi & Ványi, 2021)

2.3 Ellátásilánc-menedzsment előnyei és korlátjai

Ebben az alfejezetben fel kívánom tární az ellátási lánc menedzsment nyújtotta előnyöket és hátrányokat.

Elsőként térjünk ki, hogy milyen előnyökhöz juthatnak a lánchoz kapcsolódó vállalatok. Az újszerű informatikai megoldásoknak hála (pl. automatikus áruazonosítási folyamatok) olyan gyors reakciókat vált ki, melynek az ellátásilánc mentén költségcsökkentő és bevétel növelő ereje van, így kovácsolva piaci előnyt a lánc valamennyi tagja számára. (Chikán, Demeter, Dénes, & Gelei, 1999) További előny származhat a tagok közötti szervezés és koordinációs technikákból fakadó munkamegosztás javulása és a kapacitások maximális kihasználása. Ennek köszönhetően rövidülnek a részfolyamatok, csökkennek a termékek rendelési átfutási ideje és a termékfejlesztések folyamata is gördülékenyebben haladhat. Ezekkel párhuzamosan a kockázat is megoszlik a tagok között. (Kozma & Pónusz, 2016)

Az ellátásilánc-menedzsment korlátjai valamennyi tagra kihatással van. Ilyen korlátok lehetnek a:

- az alkotó szervezettől való erős operatív függés
- ebből kialakuló flexibilitás hiánya
- árak kötöttsége
- egyoldalúan hasznosítják az együtt működést
- feszültségek kialakulása az együtműködési és kapcsolódási pontok mentén
- kommunikációs problémák
- hosszú döntéshozatali idő (rendszer összetettségétől függően)
- technológia és tudás transzfer
- egymással versengő stratégiák
- outsourcing-al egyidejűleg a kompetencia hiánya is felmerülhet
- innovációs képességek elvesztése
- szervezetek közötti versenyhiány (teljesítményre csökkenő hatása lehet)

Ezen korlátoknak több javítási lehetősége is alkalmazható melyeket a következő részben foglaltam össze. Ahhoz, hogy a korlátokat leküzdhesse egy vállalat, a résztvevőknek törekedniük kell a hatékony logisztikai folyamatok működéséért. Javulás érhető el az ellátási lánc integrációjának hangsúlyozásával, aminek során egy olyan integráció formát kell választani, amelyben a partner szerepek, folyamatok és menedzsment módszerek kialakításával és koordinációjával javuló tendencia érhető el. Az eredményorientált szemlélet is segíthet a korlátok leküzdésében, így minimalizálva a költségeket és maximalizálva a

folyamathatékonyságot. Ebből fakad, hogy a lánc tagok között rendszerszemléletű költségnyilvántartást kell vezetni és ennek egy olyan folyamatos átláthatóságot biztosítani, mely segíti az esetleges javítandó pontok észrevételét és kiküszöbölését. A humán erőforrás az, ami szerves része a folyamatoknak és ezen erőforrás folyamatos képzésével és fejlesztésével javulás idézhető elő. Az érték teremtő folyamatokat tovább fokozhatja a közös stratégia, célkitűzés, valamint a közös tervezés. Hiszen, ha egy előre meghatározott stratégia alapján történnek a folyamatok gyorsabban és hatékonyabban képes reagálni a vállalat a felmerülő problémákra. Ezzel összefüggésben áll a lehetséges kockázatok beazonosítása, amik veszélyeztethetik a lánc egészét. Miután a beazonosításra kerültek ezek a veszélyek a lánc tagjai képesek olyan reakciókkal válaszolni, amelyek segítik a leküzdésben. (Kozma & Pónusz, 2016)

3 Ellátáslánc-menedzsment kapcsolata más tudományterületekkel

Ebben a fejezetben az ellátáslánc-menedzsment kapcsolatrendszerét kívánom bemutatni. Nevezetesen a logisztika, marketing és a termeléssel való kapcsolataira.

3.1 Ellátáslánc-menedzsment és a logisztika kapcsolata

Napjainkban a logisztika már nem cégen belüli készletek és szállítási optimalizálásokat jelent sokkal inkább, hogy:

- a csatornákon, azaz a beszállítókon keresztül milyen költséggel és feltételek mellett érkezzen az input
- output oldalon pedig a vállalattól kikerült termékek, mely közvetítőkön keresztül jusson el a végfelhasználóhoz.

A gyártás tervezés folyamatában már érdemes eldönteni, hogy a termékek szívasos vagy nyomásos csatornába kerüljenek, vagy hogy a vállalat kit részesít a csatorna tagjai közül domináló szerepben, vagyis ki szabhatja meg a feltételeket. Szívasos ellátási lánc a termelést és az elosztást a kereslet működteti, így koordinálást a valós vásárlói igények végzik, nem pedig az előre jelzett kereslet. A tiszta szívasos rendszerben a vállalat nem tart fenn készletet, és csak a valós megrendelésekre válaszol. (Szegedi, 2012) Nyomásos ellátási láncban a termeléssel és az elosztással kapcsolatos döntések hosszútávú előrejelzéseken alapulnak. A gyártó jellemzően a kereskedőtől érkező megrendelések alapján készíti el keresleti előre jelzéseit. (Szegedi, 2012)

Erre példaként szolgál, hogy a beszállító képes kihatni egy vállalat készletezésére, hiszen kikényszeríthet egy optimumnál magasabb készleten tartást. Az ellátási lánc általában eltörli a hagyományos vállalati határokat, így az anyag-, pénz- és információ áramlások

összehangolása az elkülönült vállalat érdekek miatt bonyolultabbá válik. (Szász & Demeter, 2017) Fontos szempont, hogy a szervezetek rálássanak az előttük és utánuk lévő tagokra is, hiszen egymásra épülésük miatt hatással bírnak a másik tagra. Az értékteremtő folyamatok hosszú összefüggő láncolatok együttese, mely egy olyan átfogó rendszerré formálódik, amely az alapanyag forrástól kiindulva a végső fogyasztóig tart. Ebben az esetben a lánc logisztika folyamatok sorozatává és integrációkká alakul. A vállalat logisztikája általánosságban a következő folyamatokból áll:

- szállítás
- raktározás
- készletgazdálkodás
- beszerzés
- anyagmozgatás
- információk áramlása
- rendelésfeldolgozás

Az üzleti életben egyre nagyobb hangsúlyt kap az logisztika ellátási lánc szemlélet, hiszen az egymásra ható interakciók képesek az egymásra épülő folyamatokat befolyásolni. (Szegeci, 2012) Fontos kiemelni, hogy az információ áramlás nem csak a belső logisztikában bír magas befolyásolással, de az értékesítésben is. Az ostorcsapás-effektus értelmében a vevőtől a termelőig haladva minél nagyobb a bizonytalanság az információ áramlásból fakadóan, annál nagyobb kilengések tapasztalhatóak a keresletben. Az effektus oka lehet a keresleti előrejelzések pontatlansága, az időszakos rendelések, a vállalatok árváltoztatása és az információ hiányában a készlethiánytól való félelem. Ide sorolható még a versenytársak boltban megjelenő akciói is, hiszen az akciók időpontjában magasabb jelentőséggel bír a megfelelő szintű árú rendelkezésre bocsátása. Ekkor a vevők szintén nagyobb mennyiségben vásárolnak be mivel, ha az akciós áron beszerzett termékek további értékesítése a bolti akciókon túl nekik csak plusz bevételt jelenthet. A logisztikában az ostorcsapás képes tehát megnehezíteni a tervezhetőséget. A megnövekedett rendelések miatt a vállalatok a versenyben maradás miatt kénytelenek a nagyobb készletek tartására, ennek következtében megnövekednek a logisztikai költségek, romlik az erőforrás kihasználás, mindazon által még a kiszolgálás minősége is alacsony lesz, ami a vevők elégedetlenségét is eredményezi. Ennek érdekében az értékesítési láncot minél rövidebbé kell tenni, hogy megfelelő információk és áruk legyenek képesek mozogni, így elkerülve a tartalékkészletezési stratégiákat. (Kopcsay, 2016)

3.2 Ellátásilánc-menedzsment és a marketing kapcsolata

A vállalati folyamatok közül fontos kiemelni a marketinget, mivel ez az a terület, amely a vevők igényeivel és keresleti tendenciáival foglalkozik. A marketing képes befolyásoló hatást gyakorolni a gyártás és a logisztika stratégiájára és operatív működésére. A marketing által képviselt folyamatokat nehéz az ellátásilánc kontextusába helyezni, mert a lánc tagok között marketing-érdekütközések alakulhatnak ki. (Rekettye, Törőcsik, & Hetesi, 2016) Ezek a konfliktusok akkor alakulnak ki, ha nincs fixálva a dominancia a láncban. Pozitívabb megközelítés szerint, ha nagyobb az együtt működés mértéke a tagok között a marketing hatékonyabban teljesítményt képes elérni. A piacon a vevői igények folyamatosan változnak, így a marketing feladata, hogy ezeket a változásokat felismerje és reagáljon rá. Emellett az értékesítési csatornák is erős kényszer alatt működnek, hiszen állandóan alkalmazkodniuk kell folyamatos változásokhoz. Az ellátási lánc marketing szempontú fejlődése az elmúlt időben a következő trendek szerint fejlődtek:

1. Az 1900-as évek elején a termelés orientált szemlélet volt a jellemző. Ekkor a beszállítók és a vevők között a kommunikáció nagyon minimális volt, és inkább a tömegtermelés és a homogén termékek voltak jellemzőek. A szállítás és raktározás ebben az időszakban csak azt a folyamatot jelentette, mikor a termékeket egyik pontból a másikba juttatták. A marketing fókuszában a disztribúció állt.
2. Ezt követően az 1950-es években a vállalatok növekedésének következtében nagyobb hangsúlyt kapott az eszköz- és készletgazdálkodás és emellett a költségek menedzselése. Ennek hatására az értékesítés-központúság egyre nagyobb teret hódított, ezzel párhuzamosan pedig a marketing kommunikáció fejlődésével a marketingmix 4P elmélete is megszületett.
3. Az 1960-as években előtérbe kerültek a fogyasztói igények és kiteljesedett a marketingszemlélet.
4. A következő időszakban a kapcsolati marketing/ellátásilánc korában a vevőkkel történő kommunikáció, és a fogyasztói igényfelmérések is megjelentek. A lánc tagjai között szoros, hosszú távú kapcsolatok uralkodtak, mely a kölcsönös bizalmon alapult. A beszállítók és vevők között a win-win partnerkapcsolatok voltak jellemzőek.
5. Az értéklánc korszak a 2000-es évekre tehető, melynek a sajátossága a, hogy a fogyasztói igények kerültek a középpontba és az értéklánc fő célja, hogy ezeket az igényeket maradéktalanul kiszolgálja.

Az ellátási lánc megannyi előnnyel és hátránnyal képes hatni a marketingre hiszen, ha összhangban tudnak együtt működni a marketinget támogató folyamatok akkor képesek a marketing lehetőségeiben rejlő potenciálokat megnövelni. (Szegedi, 2012)

3.3 Ellátáslánc-menedzsment és a termelés kapcsolata

Egy vállalat termelése során gyakran értékeket hoz létre, melyek költségekkel járnak, így ezeknek a folyamatoknak nagyobb figyelmet kell szentelni a vezetői szinteken. A termelés érdeke, hogy az egységköltségeket alacsonyan tartsa, amit a gyártás téteknagyságának növelésével tud elérni. (Demeter, 2016) Ezzel szemben a mai helyzet kicsit másmilyen képet mutat. A termékbujánzás során a vállalat célja, hogy minden fogyasztói réteg sajátos igényeit kielégítse. Emellett alszegmenseket is képez. Például, ha a Dreher Sörgyárakat nézzük a termékein látható, hogy mennyiféle ízű, minőségű és főzés technológiájú sörök elérhetőek. Továbbá a szivásos rendszerek igényeinek megfelelően a vállalatok törekednek a készlettartási költségek csökkentésére. Ez az jelenti, hogy csak akkor kezdődik a gyártás mikor rendelés érkezik rá. A gyártási költségek alacsonyan való tartása és az egyedi igények kielégítése innovatív gondolkodásra sarkallta a vállalatokat. Példának okáért az autóiparban kialakult az egyedi tömeggyártás, melynek során, habár százezres a gyártás sorozatnagysága az egyedi igények kielégítése miatt nincs két ugyanolyan modell, ami le jön a sorról. Ezen dolgok tudatában fontos tisztázni, hogy nem minden terméket lehet az ellátási lánc egyes fázisaiban szivásos rendszerben működtetni. Hiszen, ha az élelmiszereket vagy a kisebb értékkel bíró fogyasztási cikkeket vizsgáljuk, ezen termékek nyomásos rendszerben kerülnek a fogyasztóhoz. (Szegedi, 2012)

4 Beszerzés

Hagyományos értelmezés szerint a beszerzés olyan tevékenységeket foglal magába, mely a termeléshez szükséges inputok biztosításáról gondoskodik. Ezzel biztosítja az ellátás folyamatosságát egy olyan biztonsággal, ami optimális költség szinten képes megfelelő mennyiségben és minőségben, valamint megfelelő áron és időben beszerezni az anyagokat. Idővel viszont változott a beszerzés értelmezése, hiszen hazai és nemzetközi viszonyokban a beszerzés felelős a vállalat stratégiai célok összehangolásáért. Ez jól mutatja, hogy a feladatköre kiterjesztettebbé vált a vállalat életében. Hiszen kontrol alatt tartja a kiadásokat, valamint a piaci

lehetőségekkel mérten a beszerzett anyagokat optimálisan felhasználni. Ezzel pedig a beszerzés hozzájárul a vállalat piacon történő lehetőségek alakításában és becsatornázásában, valamint a döntések támogatásában. Egyre gyakoribbá válik az a folyamat, hogy a vállalatok két tevékenységre osztják a beszerzést, mely stratégiai és operatív tevékenységekben nyilvánul meg. (Demeter, 2016)

A stratégia beszerzési tevékenységek során a beszállítói kapcsolati rendszerek kialakítására, menedzselésére törekednek melynek során elemzik a piacot, valamint a beszállítóktól ajánlatokat kérnek, a gyártások során értékelik, hogy milyen minőségben és mennyiségben tudták biztosítani az árut, hogy mennyire illeszkedett be az adott anyag a gyártás technológiába, és ezek alapján történik az esetleges szerződéskötés, melyet egy adott idő után teljesítmény és költségelemzés történik, amik további stratégiai döntésekben is segédkezhet. (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

Az operatív beszerzés tevékenység a már működő kapcsolatrendszeren belüli folyamatokkal foglalkozik melyek a rendelésfeladásokat, az igény összesítéseket tartalmazza, adott időszakokra (év, hónap, hetek mennyiségei), raktári oldalról pedig a beérkeztetések, áruátvételeket, illetve a reklamációk kezelését, ha egy adott anyag nem megfelelő minőségben érkezik és csak a gyártás során derül fény arra, hogy negatív hatással bírt a termelésre. (Demeter, 2016)

A beszerzés területét tekintve indirekt és direkt beszerzésre lehet felosztani. A két terület arányai vállalatonként különböző lehet. Hiszen egy termeléssel foglalkozó vállalat életében a direkt anyagok beszerzése nagyobb értékteremtéssel bír és jobban szolgálja a vállalati célokat is. Míg egy szolgáltatással foglalkozó cég esetében az indirekt beszerzés a dominánsabb. Köztes állapotban azok a vállalatok állnak, akik a termelésen túl szolgáltatást is nyújtanak, hiszen ebben az esetben mind a két terület jelentős szereppel rendelkezik. (Demeter, 2016)

A direkt beszerzés fő feladata, hogy képes legyen azokat az inputokat elérhetővé tenni, melyek az előállított termékhez szükségesek. Ez alapján kimondható, hogy a termelésellátásának biztosítása nagyban függ tőle. Így a megfelelő inputok rendelkezésre bocsátása képes a termeléssel összhangban a fogyasztói igények kielégítésére. A direktanyagok közé a következő termékek tartoznak:

- Alapanyag és félkész termék melyek termelésük során vagy még nem mentek végbe, vagy pár alap kezelésen esett át, így további munkák szükségesek ahhoz, hogy késztermék formájába kerüljön

- Alkatrészek közé tartoznak azok az anyagok, amelyek további megmunkáláson már nem fognak keresztül menni, de a gyártott termékbe való beépítésével járulnak hozzá az elkészüléshez
- Kiegészítő termékek azokat az árukat foglalja magába, amik a késztermékbe közvetlenül nem épül be, de az értékesítésük szorosan összefügg (például telefonokhoz tartozó tokok vagy üvegvédő fóliák)
- Csomagolóanyagok mely elengedhetetlen mind gyártás mind értékesítési oldalról, hiszen ezek biztosítják, hogy a késztermék sértetlenül eljusson a fogyasztóhoz (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

Látható tehát, hogy a direkt anyagoktól nagy mértékben függ a gyártás, így a beszerzésnek biztosítani kell megfelelő időben, mennyiségben és minőségben ezeket az anyagokat, hiszen ezeknek a hiánya súlyos következményeket eredményezhet, ami gazdasági veszteséget is okozhat a vállalatban. Tervezésükhöz jól előre jelzett mennyiségi igény szükséges, mely összhangban van a várható értékesítésből fakadó fogyasztással. Az ezt segítő rendszer az MRP (material requirements planning - Anyagszükséglet-tervezés). (Demeter, 2016)

Ezt követi az indirekt beszerzés, mely olyan termékeket szolgáltatásokat foglal magába, amik nem részei a fogyasztók, vagy vevők kínálta termékeknek, viszont a vállalati működés fenntartásához szükségesek. (Vörösmarty & Tátrai, 2016) Ide olyan egyéb anyagok, berendezések és gépek tartoznak, amelyek működtetik a termelést. Gépek és berendezések magas értékkel bírnak és általában egyszeri beruházást jelent minnek a működések egy idő után az megtérül az értékesítésekből származó bevételekből. Ezek a beruházások igény szerint történnek például kapacitás növelés miatt, így a róluk való döntésköre igen széles érintettekkel rendelkezik. Ebben az esetben a beszerző inkább koordinátorként van jelen, hogy összehangolja az időbeli ütemezéseket. Szolgáltatásokat tekintve a vállalatok külső vállalatokat bíznak meg ezzel kiszervezve (outsourcing) a munkát egy másik félnek. Legegyszerűbb példa egy cég takarítás és higiéniai feladatok ellátása, de a biztonsági szolgálat is. (Demeter, 2016)

5 Készletek szerepe az ellátási láncban

A készlet minden olyan anyag, alkatrész, félkész termék vagy késztermék, melybe bizonyos mennyiségű pénzt fektettek be, hogy később a feldolgozás előtt vagy után eladják. Egy vállalat életében a készleteket a következő típusú termékek alkotják: (Vörös, 2018)

- nyersanyagok
- vásárolt komponensek, alkatrészek
- félkész termékek
- késztermékek
- berendezések tartalék alkatrészei

Készleteket számos okokra hivatkozva tarthat a vállalat. Ennek leggyakoribb oka, hogy a kapcsolódó folyamatok eltérő ütemben történnek meg. Ha például egy maláta szállítmányt veszünk a feldolgozása napokig is eltarthat, így ezeket készleten kell tartani. Ebből adódóan a késztermékeket is össze kell gyűjteni, hogy egyben tudják szállítani a megrendelőnek, de addig is raktár készleten kell tartani. Ezeket nevezzük cikluskészletnek. Emellett léteznek a tervezett készletek, melyeket a vállalat azért tart, hogy az előre jelzett keresletet képesek legyenek kiszolgálni, valamint a termelést biztosítani. Ilyenek lehetnek sörgyártás szempontjából, hogy a szezonális időszakokban, vagy ünnepekor magasabb készleteket tartsanak a raktárban annak érdekében, hogy a kiszolgálások ne sérüljenek, illetve a megemelkedett igényt is képes legyen a gyártás lefedni. Ennek információs segéde az MRP (material requirements planning) ami az alap- segédanyagok szükséglettervezését, a gyártáshoz és a kereslethez viszonyítva. Biztonsági okokra hivatkozva érdemes lehet tartalékkészleteket is tartani, az esetlegesen megnőtt piaci igények miatt. Ezek a készletek lehet alapanyagok, késztermékek, gépek alkatrészei és más egyéb készletek, amik segítik a fogyasztói igények kielégítését. Jól látható, hogy a készletek befolyásolják az ellátási lánc és a vállalat működését. (Szász & Demeter, 2017)

A készletek az alábbi módon képesek befolyásolni az ellátásiláncot. Ha vizsgálunk egy elosztási csatornát a nyersanyagtól kezdve egészen a végső fogyasztóig képesek vagyunk lekövetni egy termék útját. Ezen az úton mérhetőek a megnőtt keresletet kielégítésére szükséges idő, azaz mennyi idő alatt tud a vállalat a megnőtt vagy csökkenő keresletre reagálni készlet szinten. Például, ha egy vállalatnak van 10 napnyi nyersanyag készlete, 5 napnyi segédanyagok, és 20 napra késztermék készlet a raktárban, 15 az disztribútoroknál és 10 napnyi készáru a boltokban, ami összesen 60 nap. Mellette pedig az elosztás terjedelme, ami 16 nap az azt jelenti, hogy a csatorna teljes időbeli terjedelme 76 nap. Ezeket hívjuk csatornatérképnek.

Alkalmazásuk különösen akkor releváns, ha egy válság vagy fellendülő időszak közepette kell a készletekről döntéseket hozni. Ezen kívül termék váltás esetén is hasznos lehet, mikor egy kifutó terméket vált egy új termék bevezetése. Itt szintén jól lehet számolni a régi készletek kifuttatásával és eladásával ezzel minimalizálva a leírási költségeket. A csoporttérkép képes demonstrálni azt is, hogy mekkora készlet szinteket a vevő és a beszállító. További észrevételek figyelhetők meg a termelés hatékonyságának függvényében az átfutási idő (nyersanyagtól a fogyasztóig) is csökkenthető, így egy gyorsabb reagálási idő is elérhető, ami csökkenti az esetleges készlethiányokból fakadó bizonytalanságot. (Szász & Demeter, 2017)

5.1 Készletgazdálkodás

A készletgazdálkodás fő feladata, hogy az ellátási folyamatban a rendszer összes eleme kapcsolódjon egymáshoz úgy, hogy a szakadási pontok minél rövidebb időintervallumban álljon meg. Ez az jelenti, hogy az ellátási lánc számára folyamatosan biztosítani kell a belső mozgást. Készletre több szempontból is szükség van, melyek olyan okok lehetnek, mint:

- az elosztás zavartalanságának biztosítása termelés számára
- a termelés és a forgalmazás térbeli vagy időbeni folyamatai miatt
- cikkek tárolása miatt, mely lehet elő vagy utó tárolás
- kereskedelmi többlethaszon biztosításának érdekében
- a termelési folyamatokban, technológiákban bekövetkező túlzottan gyors változások miatt.

Költségek szempontjából, ha a nulla készlettel lennénk képesek dolgozni az üzemeltetés, berendezések, technikai és emberi erőforrások költségeiben jelentős csökkenést lehet megspórolni. A készlet szintjét és a hozzá tartozó költségeket befolyásolja a fogyasztók felé irányuló szolgáltatások színvonala, a készletezési költségek közötti kölcsönhatások és természetesen a termelés biztonsága is nagy mértékben befolyásolja a készlet szintet. (Chikán, Demeter, Dénes, & Gelei, 1999)

5.2 Készletköltségek

Készletgazdálkodás során felmerül a kérdés, hogy miből adódhatnak a készlet költségek? A következőkben erre a kérdésre adjuk meg a választ. Készlet költségek a következőkből alakulhat ki:

- a rendelés feladása
- a beérkezett áruk átvételéből fakadó költségek

- a beszerzéssel kapcsolatos általános és ügyviteli költségek
- a készlet nagyságától függő költségek
- a tőkelekötés költségei, illetve kamatterhek
- a tárolt áru mozgatása, kezelésére, felügyeletére
- az informatikai rendszernek, valamint a raktári ügyvitelnek a költségei
- az áru megóvásához szükséges megoldások (cikkenként lehet egyedi is)
- árubiztosítási költségek
- készletutánpótlás költségei

A készletnagyság mértékének változásaira olyan tényezők lehetnek hatással mint:

- a piaci igények telítődésekor célszerű a készleteket csökkenteni
- a piaci verseny a választéknövelés irányába hat, mely készletnövelő tényező
- a globalizáció, illetve az ún. vállalati hálók alapvetően befolyásolják a készletek mennyiségét, sőt helyét is,
- a környezetvédelem előírások
- szükség lehet készletekre jóléti szempontokból is

Tehát megállapítható, hogy a készlet mennyisége hatással van a vállalat gazdálkodására. Ennek érdekében szükség van egy naprakész készletnyilvántartásra, ami többek között a logisztikai és ellátási lánc döntéseire is hatással van. A versenyfüggő optimum eléréséhez a készleteket optimalizálni kell, azaz a készletmennyiségeit és annak költségeire vonatkozó optimumokat külön kell kezelni, de a kettő eredményének összegzéséből kapható meg a legkedvezőbb eredmény. A rendszeroptimum bekövetkezése után olyan tényezők léphetnek fel valamelyest módosíthatják, mondjuk a be és kiszállítások eltérő mennyiségei és időbeli ütemezései, így ezen értéket a működés során egy mozgó készlet optimummal is szükséges számolni és ennek megfelelően rugalmas kell kezelés szükséges. (Chikán, Demeter, Dénes, & Gelei, 1999)

6 Raktározás

Az anyagáramlások bizonyos helyeken a logisztikai folyamatokban valamilyen okból kifolyólag megállhat hosszabb vagy rövidebb időre. Ekkor biztosítani kell az áruk elhelyezését, kezelését és megóvását. Ebből következik, hogy a raktárak a logisztikai célok megvalósításának egyik fontos eszköze. (Gubán & Rádi, 2018) A raktározás alapvető feladata, hogy az anyagáramlásokból fakadó ütemkülönbségeket és az ellátásilánc belüli ciklusidők áthidalja és

kiegyenlítse. Ennek oka, hogy a raktárakban lévő elérhető készlet hozzájárul az ellátás biztonságához és folytonosságához. Ezzel egy olyan készletet épít fel, amely megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre állnak így csökkentve annak az esélyét, hogy veszélyeztesse az ellátást. A raktárak további funkciója az elosztási és gyűjtési folyamatokban mutatkozik meg. A raktározási rendszer négy alappillérből épül fel, melyek a raktár környezete, raktár rendszere, raktár rendszer be- és kimenete. A raktár környezetét meghatározza a kapcsolata a logisztikai folyamatokkal, illetve az ellátásiláncban betöltött szerepe. A raktározási rendszer foglalja magába a mindazon rendszereket, amelyek megoldással segítenek a folyamatok zavartalan működéséhez, melyek az informatikai, a létesítmény és az infrastrukturális rendszerek. A raktár rendszer be és kimenete értelemszerűen az áru fogadáshoz és az áru tárolásához kapcsolódó termelési és logisztikai folyamatokból áll. (Gubán & Gubán, 2023)

6.1 Raktározási folyamatok

A raktározás alapvetően a tárolással foglalkozik, de mégis az ehhez több kapcsolódó tevékenység is tartozik. Ezek közül ilyen tevékenységek a beszállítás, tárolás, kommissiózás, áttárolás, és kitárolás/kiszállítás. Ezen műveletek valamilyen módon befolyásolják a raktár működését, de nézzük meg mit is takarnak az egyes folyamatok. (Gubán & Rádi, 2018)

A beszállítás során a raktár azon felül, hogy fogadja a szállítójárműveket, adminisztratív kötelezettségei is vannak. Beszállításkor az érkező árukhoz tartozó dokumentumokat az árufogadás során ellenőrizni kell, majd az érkező árukat leszedni és az áru átvételi helyre szállítani, ahol megtörténik a minőségi és mennyiségi ellenőrzés (esetleges reklamációk küldése a beszállítónak, ha nem megfelelő az áru), ezt követően a megfelelő tárolási egységekbe elszállítani a fogadott árut és betárolni, ahol már megjelenik a készlet nyilvántartásban is.

A tároláskor az áru az adott pozíciójában nyugalomban helyezkedik el és várja, hogy mikor hova mekkora mennyiségben legyen elmozgatva.

Kommissiózásnak azt nevezzük mikor a vevői igényeknek megfelelően tételes lista alapján válogatják össze a kívánt árukat, ami raklap megbontással is járhat, ha a vevő nem egységnyi raklapot kíván, hanem csak egy részét.

Áttároláskor abban az esetben van szükség mikor a készleteknek kedvezőbb pozíciókba kell áthelyezni. Ez a gyakorlatban úgy néz ki egy gyártó cégnél, hogy már megtermelt készárut szállítják át egy másik belső raktárba annak érdekében, hogy a frissen legyártott termékeket kényelmesen tudják tenni az áttárolásokból fakadó felszabadult helyekre.

Kiszállítás, vagy kitárolás alatt a beszállítás inverzét értjük, hiszen ebben a folyamatban történik meg a kiszállítani kívánt áruk összekészítése, a mennyiség és minőségi ellenőrzések, a szállító járművek megpakolása és a hozzá tartozó dokumentumok (például fuvarlevél, minőségi tanúsítvány), és a raktárnyilvántartásból kivezetni az árut. (Gubán & Gubán, 2023)

6.2 Anyagmozgatás

Anyagmozgatás lényege, hogy képes legyen a raktározási rendszerek igényeit megfelelő ütemben és időben kielégíteni. Ezek az igények a raktáron belüli és kívüli mozgásokra vonatkoznak, mely főként a raktár maximális kapacitásának kihasználása miatt történik meg. Ezekhez mozgásokhoz szükség van a megfelelő gépekre, amik képesek elvégezni a hozzájuk rendelt feladatokat. Az anyagmozgatás leggyakoribb gépei a targoncák melyet első sorban raktárakban vannak jelen, hiszen ezek a gépek képesek nagy tömegeket megmozgatni akár több méteres magasságokban is. A targoncákból több típus is létezik az egyszerű villás targoncától kezdődően a dupla, vagy forgó villás targoncáig. A másik a villás kézi raklapemelő, mely a raklapok rövid úton történő mozgathatásához használnak. Ezen berendezések használatához csakis olyan munkavállaló végezhet bármilyen anyagmozgató feladatot, akinek megvan hozzá a megfelelő képesítése, jogosítványa. A harmadik a kézikocsik csoportja, melyek kisebb pár száz kilós teherbírással könnyíti az anyagmozgatásokat. Ilyenek lehetnek például a göngyölegek mely a sörgyár esetében a raklapon visszaérkezett üres hordók lehetnek. Használatukhoz képesítés nem feltétel. (Csatári & Krizsán, 2019)

6.3 A raktározás pozitív és negatív hatás

A raktárak árutárolása folyamán pozitív és negatív hatásokkal is bír egy vállalat életében, melyek a következők lehetnek:

Pozitív tényezőknek tekinthetők a:

- a termelés folytonosságát biztosítja rendelkezésre bocsátásával
- kiegyenlítő szerepet tölt be, a termelés és az elosztási sebességének különbözősége miatt
- a nyers, félkész- és késztermékek minőségét (megfelelő építészeti és egyéb körülmények kialakítása segítségével) megőrzése
- fokozza a belföldi és nemzetközi kereskedelem mobilitását
- a szolgáltatási szférának hasznos eszköze

Negatív tényezőknek tekinthetők:

- új raktárak kialakításakor jelentős beruházási és üzemeltetési költségekkel jár
- növekedhet az átfutási idő, ha a raktárakban történő logisztikai folyamatokat megállítják
- megfelelő mértékű kihasználása nem minden időszakban biztosítható (Gubán & Rádi, 2018)

6.4 Raktártípusok

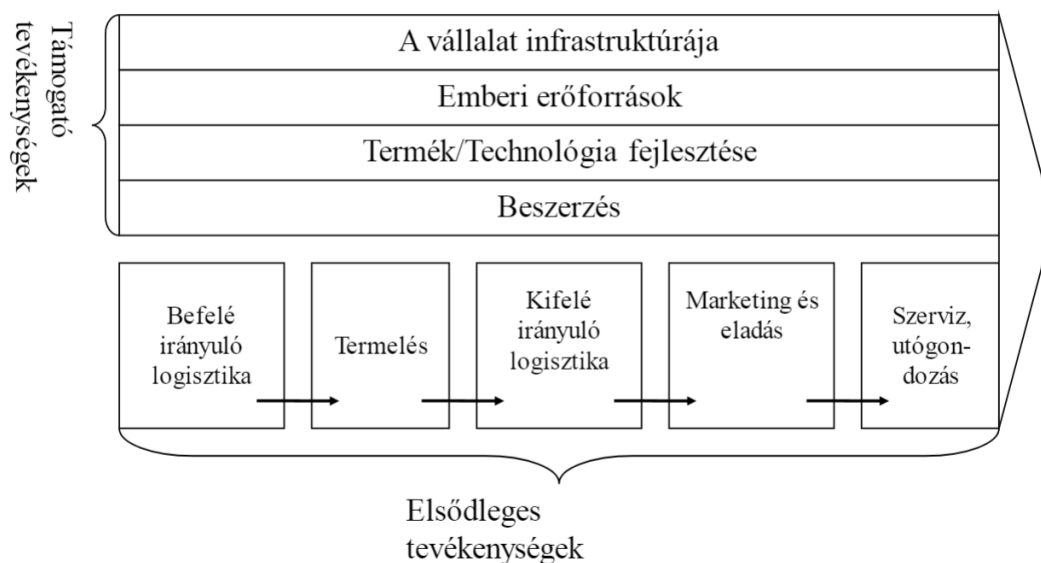
Raktárak főbb típusai közül lehetnek a beszerzési célokat szolgáló raktárak, mint az alapanyag- és alkatrésztár. Emellett léteznek a termelési folyamatokhoz és logisztikához tartozó félkészárú raktárak, ezt követi a termelési tevékenységek befejezése után a késztermékek elhelyezésére szolgáló készáruraktár. Az értékesítési csatornák helyeivel kapcsolatban álló elosztóraktárak biztosítják az elosztási logisztika részét. (Gubán & Rádi, 2018)

Látható, hogy a különböző raktártípusok milyen színes feladatokat képesek ellátni, hiszen míg régen csak tárolásra használták őket addig mára olyan irányításhoz van kötve, amely segíti a gazdasági döntéseket is. Amennyiben egy vállalat az áruellátást kívánja stabilabb keretek között fenntartani olyan alternatívák közül választhat, amely vagy a felhasználási helyen vagy a gyár és a felhasználási hely között tárolja egy köztes raktárban, amelyek kétféleképpen tudják logisztikai oldalról befolyásolni a vállalatot, egyrészt a költségeket, hiszen az árukezelése egy köztes raktárban történik ahonnan a vevőkhöz tud kerülni az áru nagyobb mobilitással, illetve ebből fakadóan egy szolgáltatási előnyt is nyújthat. Elég abba belegondolni, ha egy vállalat Budapest városában működik, de készlet allokálása szempontjából több köztes raktárt üzemel országszerte, így az oda kitárolt áruk a felhasználás idejében gyorsabban jutnak el a vevőhöz. (Demeter, Gelei, Matyusz, & Nagy, 2022)

7 Porter értéklánc elmélete

Egy vállalat sikerét számos tényező befolyásolja. Ezen befolyásoló tényezők az, hogy a cég milyen hatékonysággal képes erőforrásainak, szolgáltatásainak értékét hatékonyabban működtetni annak érdekében, hogy a fogyasztó igények kielégítésre kerüljenek. (Porter M. , 1991) Porter a vállalati működést két részre osztotta, nevezetesen az vállalat elsődleges működéseire, melyek közvetlenül képesek a kibocsátott értékeinek növelésére. A második rész

azon támogató tevékenységek csoportja, amik nincsenek kihatással közvetlenül az érték növelő tevékenységekre. Szemléltetésként vizsgáljuk meg a harmadik ábrát. (Szegeci, 2012) 37p



3. ábra Porter-féle értéklánc Forrás: (Porter M. , 1991) alapján (Szegeci, 2012) 38p

Az elsődleges tevékenység célja a profittermelés vagyis, hogy a cég által előállított szolgáltatás vagy termék képes legyen meghaladni az előállított termék költségeit. Ezeket az elsődleges tevékenységeket a következő részekre bontva láthatjuk:

A befelé irányuló logisztika olyan inputokat szolgál a termelésnek, mint az alapanyag vagy az információ, további műveleteket tartalmaz a rendelésfeldolgozása és a raktározás és készletezési feladatok.

A termelés az a folyamat mikor a beérkező inputok alapján létre hozzák a végterméket.

A kifelé irányuló logisztika feladata, hogy az előállított termékeket megfelelő időpontban, megfelelő mennyiségben és minőségben képes legyen kiszolgálni a fogyasztóknak. Ennek következtében szabályozza az irányítást és megtervezi az áruáramlást párhuzamosan az információáramlással minek során a késztermék a raktárból eljut a fogyasztóig.

Ebben a tevékenység láncolatban a marketing és eladás feladata, hogy az előállított termékeknek azon fizető képes keresletét, akik hajlandóak felvásárolni az előállított értékeket. Ennek érdekében értékesítési csatornákat hoznak létre, illetve különböző marketing tevékenységekkel célozzák meg a fogyasztókat pl. reklámokkal és árképzéssel.

Értékesítés utáni szolgáltatások olyan utógondozásokat jelentenek, mikor az eladás után termékkövetést, a vásárlói reakciók nyomon követését és egyéb szervízmunkákat végeznek. (Szegeci, 2012)

Látható, hogy valamennyi elsődleges tevékenység szerepet játszik a versenyelőnyök kialakításában és megtartásában, és ezen tényezők folyamatos fejlesztésével hatékonyabb működés érhető el az értékteremtés szempontjából. Ezzel pedig át is térhetünk a támogató tevékenységek csoportjára, melyek a következők.

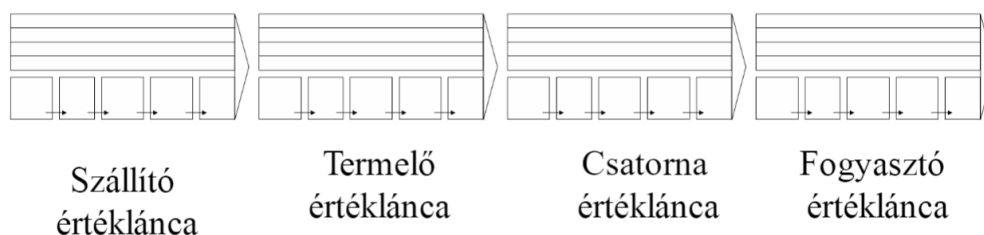
A beszerzés felel azért, hogy megfelelő mennyiségben és minőségben, megfelelő időben rendelkezésre álljanak az anyagokat a vállalat számára. További feladata a beszerzésnek, hogy ezen anyagokat megfelelő áron és forrásból tudja biztosítani.

A technológia és termék fejlesztés foglalja magában minden olyan tevékenységeket, amik kutatás-fejlesztéssel, folyamatok automatizálásával foglalkozik annak érdekében, hogy támogassa az elsődleges tevékenységeket.

Az emberi erőforrások biztosítsák a megfelelő munkaerőt toborzási, képzettségi és állományi szinten, miközben kialakítja a bérezési rendszereket.

A vállalat infrastruktúra az értékteremtő folyamatokat fenntartó, irányító és adminisztrációs feladatokat foglalja magában. Ide tartozik a vállalat által képviselt minőségmenedzsment, a szervezeti struktúra, a költséggazdálkodás, a teljesítmény mérése és értékelése, valamint a szervezeti kultúra.

A támogató tevékenységek hatékony szervezésével szintén képes a vállalat versenyelőnyöket elérni. Látható tehát, hogy a Porter-féle értékláncot az elsődleges és a másodlagos tevékenységek alkotják. Fontos megjegyezni, hogy a végső felhasználó számára előállított értékek több vállalat egymásra épülő tevékenységeinek eredménye, hiszen a lánc valamennyi tagjának teljesítménye hozzájárul a sikeres működéshez. Ebben az értelemben az értéklánc több vállalatot magában foglaló láncolatra épül, ezzel értékrendszereket létrehozva. (Szegedi, 2012)



4. ábra Porter-féle értékrendszer Forrás: (Porter M. , 1991) alapján (Szegedi, 2012) 39p

Ahogy a Porter-féle értékláncolat mutatja a lánc tagok egymással szoros összefüggésben állnak, például a szállító output logisztikai tevékenységei átfedéseket mutat a termelő befelé irányuló input logisztikájával. (Porter M. , 1991)

8 Stakeholder elemzési módszer

A stakeholderek olyan szervezetek vagy személyek összessége, akik valamilyen módon képesek befolyásolni a vállalat célkitűzéseinek megvalósulását. Felmerül a kérdés kik a stakeholderek azaz az érintettek/érdekcsoportok? Ennek megválaszolására két csoport létezik a belső és a külső érintettek. (Reketye, Törőcsik, & Hetesi, 2016)

Belső érintettek lehetnek:

- tulajdonosok,
- menedzserek
- alkalmazottak

Míg a külső érintettek:

- fogyasztók,
- szállítók,
- versenytársak
- állam és intézményei
- további nem állami csoportok (pl fogyasztói érdekvédelemi csoportok)

A stakeholder elemzés segítségével a vállalat képes olyan stratégiát kiépíteni, ami az érdekek mentén egy többcellás mátrixot képez, ahol a vállalati stakeholderek helyét adhatjuk meg. A mátrixot felosztjuk erős és gyenge érdek érvényesítő részekre megkaphatjuk a négy dimenziót: (Reketye, Törőcsik, & Hetesi, 2016)

- gyenge érdek érvényesítés
- erős érdekérvényesítés
- érdek érvényesítés fontossága
- érdek érvényesítés elhanyagolható

Ezt az ötös ábra szemlélteti, melyben az adott stakeholder csoportok jellemző magatartása is megtalálható:

	Elhanyagolható érdekérvényesítés	Fontos érdek érvényesítés a céggel szemben
Nincs hatalmuk érdekeik érvényesítésére	Nézők	Mellékszereplők
Hatalommal bírnak érdekeik érvényesítésére	Vendégművészek	Kulcsszereplők

5. ábra Stakeholder szereplői Forrás: saját szerkesztés (Bartók-Lesi, és mtsai., 2007) alapján

A mátrix szereplői tehát a kulcsszereplők, mellékszereplők, vendégművészek és a nézők. Ők azok, akik a vállalat életében szerepet játszanak, de mégis elkülöníthetők.

A kulcsszereplők azon tényezőket képviselik melyek kritikusan hatnak a vállalat életére. Érdekeiket erősen érvényesíteni akarják és megvan ehhez a hatalmuk is. Ezen tagok közé tartoznak a vállalat szerződéses vevői, az előírt beszállítók, piacon szereplő tulajdonosok. A vállalat számára az Ő érdekeik a prioritást élveznek a többi szereplővel szemben, így cél a jó kapcsolat fenntartása, mely során előnyökhöz juthatnak a konkurenciával szemben.

A mellékszereplők hatalommal nem rendelkeznek viszont fontos az érdekek érvényesítése annak ellenére, hogy komolyabb befolyással nem bírnak. A jó kapcsolat fenntartása itt is fontos, hiszen ezen tagok lehetnek munkaerő közvetítők, biztonsági szolgálattal foglalkozó cég, telefon-internet szolgáltatók stb. Így, ha ezen tagok fenntartják a jó viszonyt ápolnak a céggel az hosszútávon kifizetendőbb is lehet.

Vendégművészek közé főként a közművek, hivatalok és egyéb hatóságok tartoznak, de megjelennek olyan cégek is, akik gyártásban támogató folyamatokat biztosíthatnak.

A nézők, akiknek nincs hatalmuk a céggel szemben és az érdekérvényesítési akaratuk sem túl erős. Ide tartoznak a kisebb beszállítók, kiknek a termékeik vagy szolgáltatásaik nem befolyásolja a vállalat stabilitását. (Bartók-Lesi, és mtsai., 2007)

Az érdeletekkel kapcsolatban egy hatalom/ konfliktus mátrixot is értelmezhetünk, melyet a következő ábra mutat.



6. ábra Erő/érdekeltség mátrix, Forrás: (Newell, 2020) alapján saját szerkesztés

Az ábra jól szemlélteti, hogy a mekkora konfliktus alakulhat ki az érintettek között. Ezért ezeket a konfliktusokat különböző eszközökkel kell kezelni. Ilyenkor olyan konfliktus kezeléseket kell használni, ahol a hatalom/befolyás és várható konfliktus függvényében a legcélra vezetőbb. A 6. ábra jól mutatja, hogy négy dimenziót különböztetünk meg, amely képes megmutatni az adott érdekelt aktuális elhelyezkedését. Így az egyes csoportokban más és más megközelítéssel kell fordulni a szereplőkhöz. Azon érdekeltek, akik magas hatalommal bírnak őket kell elégedetten tartani, hiszen erejükkel nagy befolyással bírnak a vállalat működésére, így javasolt az ő igényeiknek megfelelően cselekedni. Őket követik azok, akiknek az érdekeltisége és a hatalma is magas, így velük ajánlott a szoros együttműködés. Ezzel szemben azok, akiknek alacsony az érdekeltiségük és a hatalmuk is rájuk nem szükséges sok energiát fordítani, így a velük folytatott kommunikáció és együtt működés minimális. Végül a rendszeres tájékoztatásba tartozók csoportja azon magas érdekeltiségűek, akiknek a gyakori tájékoztatása és visszajelzések sorozata érezteti velük fontosságukat ezzel támogatva a vállalat működését. (Reketttye, Töröcsik, & Hetesi, 2016)

9 Beszállítói kapcsolatok

Ez a fejezet a beszállítókkal való vállalati kapcsolatokra kíván kitékinteni, hiszen a vállalatok életében egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a jó beszállítói kapcsolatok kialakítására, mivel ma már egy fontos erőforrásnak tekinthetők, ami fokozza a versenyképességet. A beszállítói kapcsolatok négy modelljét különböztetjük meg, melyek a beszállítói kapcsolatok kétpólusú modellje, Van Weele kapcsolati modellje, a Cox szállítói kapcsolatok modellje és az IMP csoport kapcsolati modellje. Nézzük meg az egyes kapcsolati csoportokat részleteiben. (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

9.1 Beszállítói modellek

A beszállítói kapcsolatok kétpólusú modell lényege, hogy a beszállítói kapcsolatokat két szélsőséges végletben mutatják meg a várható eredményeket. Általánosságban három tényező valamelyikét használja a beszállítók megkülönböztetésre melyek a kapcsolat időtávja, a felek kölcsönös kapcsolatban állása, valamint kapcsolatuk eredményességében mutatkozik meg. Kapcsolat időtávi szempontból egyik pólusban az éppen akkor adott helyzetre és lehetőségekre fókuszál független a későbbiekben bekövetkező eseményektől, míg a másik pólusban a hosszútávon megtérülő előnyök és megtérülések állnak. A kölcsönösen egymásra épülő kapcsolati rendszer azt vizsgálja, hogy a kapcsolat középpontjában milyen kooperatív tulajdonságok mutatkozik meg, míg a másik végletben piaci logika szempontjából, hogy versenyeztet a beszállítók között, bár ebben az esetben inkább egy távolság tartó kapcsolat épül ki, mint sem bizalmi. A kapcsolat eredményeinek megmutatkozásakor, az egyik oldalon a kapcsolatból származó előnyök egyenlő felosztása áll, míg a másik oldalon ezeknek az egyenlőtlen felosztása. A vállalatok életében ezeket a kapcsolati modellek dimenziót együttesen kezelik, de az értékelésükben gyakorik a tipizálás, ami során a cégek együttműködő és versenyeztető kapcsolatokat különböztet meg. A versenyeztető kapcsolat hagyományos felfogás szerint az ár az a legfőbb szempont, ami alapján kiválasztják a beszállítókat, hiszen aki a legkedvezőbb áron képes a legmegbízhatóbban biztosítani az ellátást az a legjobb döntés a vállalat életében. Ezt a döntést a beszállítók versenyeztetésével lehet megtenni, mikor is ugyan azt az igényt a beszállítók között megosztják és aki a legjobban teljesít mind ár és mennyiség minőség tekintetében az nyer. Ez a szemlélet távolság tartóbb, hiszen itt a vevő, azaz a cég a saját érdekeit kívánja érvényesíteni, ezzel pedig a szállítók pozícióelőnyét csökkenti. A versenyeztető kapcsolat feltétele a sok szállító, és a bennük rejlő motiváltság az adott piacon. Ezzel szemben az együttműködői kapcsolatokban a hosszabb távú együtt dolgozás, és a beszállítók alacsony száma jellemzi. Ekkor egy kölcsönösen előnyös feltételeket alakítanak ki,

ugyanis logisztikai szempontból összehangolják a két cég működését, információkat szolgáltatnak egymásnak a termelés mennyiségeiről, beszerzési várható árváltozásokról. Az együttműködés során több előny is fellelhető, ilyenek lehetnek az esetleges problémákra nagyobb figyelem szentelése, a kis beszállítói kört könnyebb menedzselni, az ellátottság stabilitása, lehetőség a folyamatos fejlesztésekre, fejlődésekre. . (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

Van Weele kapcsolati modell lényege alapján négy kategória alapján különbözteti meg az együttműködési formákat. Az első az együttműködés stratégiai alapon nyugvó kategória, mikor a stratégiai szempontból fontos termékek beszerzésben képviselt értéke nyolcvan százalékát fedi le. Így kijelenthető, hogy ezek a termékek nagyban befolyásolják a vállalat versenyképességét, tehát ezen termékek beszerzésére roppant nagy figyelmet kell szentelni. Célja, hogy a beszállítóval hosszútávú együttműködés alakuljon ki, mely kapcsolatukat tekintve lehet kiegyensúlyozott, vagy vevői, vagy a beszállítói dominált. A következő a versenyzetető kategória, ahol a vállalat termékeit és beszállítóit helyettesíteni lehetséges. Ebben a kategóriában a cél a legkedvezőbb ár elérése, miközben a minőséget megőrzi. Ehhez piackutatás, termékfejlesztések, beszállítók keresése és célköltségek számítása szükséges. A harmadik esetben az ellátottság beszerzését helyezik a középpontba, ahol a kockázatok csökkentése a fő cél és az ehhez szükséges piaci kockázatok elemzése, széles szállítói kör kialakítása alternatív beszállítókkal, biztonsági készletek felépítése, mennyiségi igények előre történő meghatározása. Ebben az esetben így a beszerzési ár alacsonyan tartása háttérbe szorul, de a költség megtakarítási módokat lehetőségeken mérten kihasználja a vállalat. Az utolsó a kategóriamenedzsment és elektronikus megoldások, melynek célja a folyamatok egyszerűsítése olyan különböző területeken, mint a beszerzés, logisztikai komplexitások egyszerűsítése, szerződések kezelése, és a számlázási folyamatok egyszerűsítése. Ezeket elektronikus megoldásokkal, belső rendszerek kialakításával lehet elérni. . (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

Cox szállítói kapcsolatok modell esetében a vállalat erőforrás és a tranzakciós költség elméletére épül. A vállalat erőforrás alapú elmélet a versenyelőnyt fogalmazza meg, mely az erőforrások megfelelő felhasználásán alapszik, ami segíti a hatékonyabb működést. A tranzakciós költség elmélet minden olyan vállalat közötti cserét érint, amik költséggel járnak (például: szerződéskötés). A modell öt kapcsolati formát különböztet meg:

- Ellenfélként való befolyásolás
- Preferált szállító
- Egyedüli beszállító (single sourcing)
- Hálózati beszerzés (network sourcing)
- Stratégiai beszállítói szövetség

Az ellenfélként való befolyásolás során a versenyeztetéssel alakulnak ki a kapcsolatok, ahol mindegyik fél a saját érdekét kívánja érvényesíteni. A versenyeztetéskor több beszállító is jelen van, így a vállalatok nagyobb eséllyel képesek helyettesíteni a kínált termékeket/szolgáltatásokat.

Preferált beszállítók közé azok tartoznak, akik a vállalat igényei szempontjából a legmagasabb minőségben, mennyiségben és megbízhatóságban képesek a termékek ellátását biztosítani.

Egyedüli beszállítók azok, akik az előbbi kategóriától azzal különülnek el, hogy egy olyan hozzáadott értéket nyújt a vállalatnak mely sokkal specifikusabban van jelen a piacon.

Hálózati beszerzés lényege, hogy a beszállítók tevékenysége egyre jobban közelebb kerül a vállalat stratégiájához, ezzel pedig szorosabb ellátásilánc kapcsolatok alakulnak ki.

A stratégiai beszállítói szövetség olyan hosszútávú együttműködést takar, ami egyértelműen tartós előnyöket nyújt a feleknek. . (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

Az IMP csoport kapcsolati modellje, azaz a International Marketing Group négy szempontból vizsgálja a vevő és a beszállító kapcsolatát melyek a következők:

- Az interakciós folyamat
- A kapcsolatba lépő felek
- Az interakció környezete
- Atmoszféra

Az interakció folyamatok során termék, szolgáltatás, pénz és információ csere képezi a tárgyát. A kapcsolatba lépő felek működését nagy mértékben befolyásolja az olyan szervezeti tényezők, mint a vállalat piacon elfoglalt szerepe, ellátásiláncban való elhelyezkedése, míg egyén oldalról a tapasztalat, szaktudás, és kommunikációs képességek kerülnek előtérbe. Az interakció környezetét a külső környezet folyásolja be piaci, társadalmi, jogi szempontokból. Az atmoszférában az a légkör, mely a két fél erejét, vagy az egymástól függését, együttműködését határozza meg. (Vörösmarty & Tátrai, 2016)

A felsorolt modellek, tehát jól mutatják, hogy a vállalati életben több oldalról is hozható döntés a beszállítók kiválasztása, és kapcsolat építéséről. Ezzel reagálva a folyamatosan változó piaci igényekhez, hogy a versenyben elfoglalt szerepét megtarthassa. Így valamennyi modell segíthet a felmerülő problémák megoldására és a megfelelő döntést hozni a gyorsan változó szituációkra.

10 Dreher Sörgyár története

A Dreher Sörgyárak Magyarország vezető sörgyártó vállalata melynek történelme egészen 1854-es alapításáig nyúl vissza. A Dreher elnevezés hátterében a Dreher család története áll. Franz Anton Dreher 1796-ban vásárolta meg a Klein-Schwechat-i Serházat. Később az 1840-es években fia, Dreher Antal Ausztriában, Münchenben, majd Angliában tanulta ki a szakmát. Az angliai sörfőző mesterek féltett titkainak ellesésében – a legenda szerint – üreges sétatálcájába rejtett sörminták is segítettek. Hazatérve bevezette az alsóerjesztésű sörtechnológiát, és kifejlesztett egy új sör típust: a Lagerbiert. Később ennek köszönhetően a „sörkirály” kitüntető címet. 1856 és 1860 között többször is Pest-Budára látogatott, mire végül 1862-ben sikerült megvennie a cseh, osztrák és bajor konkurenciával küzdő Kőbányai Serház Társaság serfőzdéjét. További telkeket is vásárolt a bővítéshez, de halála (1863) miatt fiára várt, hogy megvalósítsa elképzeléseit.

Ifjabb Dreher Antal még csak 14 éves volt apja halálakor, így csak 1870-ben vehette át a négy Dreher serfőzde (Schwechat, Kőbánya, Triest, Michelob) vezetését. Fejlesztette gyárai technológiáját és kapacitását, és a kőbányai hamarosan Magyarország legnagyobb sörgyárává vált. Ifj. Dreher Antal három fia közül Jenőre bízta a kőbányai gyár irányítását, amely 1905-ben részvénytársasággá, majd 1907-ben az anyavállalattól független magyar céggé vált. A Dreher Nyugat-Európában, Amerikában, Ázsiában, Afrikában és Ausztráliában is ismert, világhírű márkanévvé emelkedett. A második világháború után hamarosan ismét beindult a termelés, ám 1948. márciusában államosították a család magyarországi tulajdonát.

1992-ben a Kőbányai Sörgyár részvénytársasággá alakult, 1993 novemberében a South African Breweries (SAB) csoport tagja lett, amely Dél-Afrika legjelentősebb és a világ ötödik legnagyobb sörgyártója volt akkoriban. 1997 júliusában a tulajdonos SAB egyesítette a Kőbányai és a Kanizsai Sörgyárat, ezzel létrejött a mai Dreher Sörgyárak. A beruházások keretében a Dreher Sörgyár épületei is visszanyerték eredeti szépségüket. A rekonstrukció keretében újjávarázsolt főzőház kiváló példája a nemes hagyományok és a legkorszerűbb technika harmonikus egységének, így Budapest egyik legszebb ipari műemlék jellegű épülete visszanyerte eredeti arculatát, és a Zsolnay csempékkel díszített falak között napjainkban a XXI. századhoz méltó számítógépes vezérlés működteti a termelést. A 2000-es évektől a Dreher Sörgyárak jelentős technológiai és szervezeti korszerűsítése kezdődött meg, majd 2017-ben tulajdonváltás zajlott le. Ez volt az a mérföldkő a Dreher Sörgyárak életében, amely 2017 áprilisától már a japán Asahi Csoport részeként kezdte a jövő feladatait. (Dreher Sörgyárak)

A Dreher Sörgyárak 1854-es alapítása óta, hagyományainak és nemzetközi háttérének köszönhetően vált napjainkra Magyarország vezető sörgyártó vállalatává. A hazai söripar alapítójához méltó módon a Dreher üzletvitelét és valamennyi tevékenységét a minőség iránti elkötelezettség, a tiszta piaci versenyszellem, a környezettel való harmonikus egység és a társadalmi felelősségvállalás alapelvei jellemzik. A nemzetközi háttérrel a világ egyik vezető sörgyártó vállalkozása, az Asahi Group Holdings Ltd. biztosítja, és az Asahi Europe & International vállalatainak tagjaként a hagyományosan magyar márkák – a Dreher, az Arany Ászok és a Kőbányai – mellett olyan világszerte közkeletű söröket is forgalmaz, mint az Asahi Super Dry, a Kozel, a Pilsner Urquell, a Peroni, a HB, valamint a Floris Kriek Cherry. A Dreher Sörgyárak elkötelezett a felelős sörfogyasztás kultúrájának ápolása és fejlesztése mellett. A vállalat 2009-ben Magyarországon elsőként indított útjára olyan programot, ami az alkoholfogyasztás kapcsán a felelős és mértékletes hozzáállás fontosságára hívja fel a figyelmet. Az **Ésszel-iszom!** program magába foglalja az önszabályozást, a belső tréningeket, illetve a különböző szervezetekkel való együttműködést. Amellett, hogy fórumaikon, sörtúráikon, programjaikon folyamatosan informálják a fogyasztókat a felelős alkoholfogyasztásról, több szervezettel is együttműködnek. Elindították az alkohol.info.hu oldalt is, ahol a felelős alkoholfogyasztás minden lehetséges elemét igyekeznek lefedni és további programokat, újításokat és együttműködéseket terveznek a témában. (Dreher Sörgyárak) Alkoholfogyasztás terén kiemelten fontosnak tartják a mértékletességet, a fiataloké, az állapotos nők és az autóvezetők esetében pedig a zéró toleranciát. Ahogy már azt korábban is olvashattuk a cég sör termékeit gyárt különböző kiszerelésekben. A megtermelt alkoholos termékeket folyamatosan a piac igényei szerint bővítenek vagy cserélődnek. A söröket négy csoportba kategorizálhatjuk, melyek a prémium-, közép kategóriás-, gazdaságos- és alkoholmentes sörök. A prémium kategóriába tartoznak a magasabb minőségű, gondosan válogatott alapanyagokból készült sörök, illetve a külföldről importált termékek, melyek a: (Dreher Sörgyárak)

- Dreher Gold
- Dreher Bak
- Dreher Hidegkomlós
- Dreher Bitter Lager
- Dreher Barack
- HB Weissbier
- Pilsner Urquell (import-Cseh)

- Asahi Super Dry (import-Olasz)
- Peroni nastro azzuro (import- Olasz)
- Peroni capri (import- Olasz)
- Floris Kriek Cherry (import-Belga)

Prémium minőségükből adódóan ezeknek a söröknek a legmagasabbak az árai. Ezt a csoportok követi a közepkategóriás sörök.

A közepkategóriába azon sörök tartoznak melyek minőségben közel állnak a prémium kategória hazai gyártásához, de árban alacsonyabbak alapanyag tekintetében és a fogyasztók számára is elérhetőbb áron van jelen a piacon.

- Arany Ászok
- Kozel lager
- Kozel Dark
- Hofbräu Lager

A következő csoport a gazdaságos sörök. Ezek azok a sörök melyek sorozatosan nagy mennyiségben állítanak elő, ezzel hatékonyabbá és olcsóbbá válik a gyártásuk, hiszen nem kell átállási idő a gépsorok között, és egyéb beállításokat elvégezni karbantartás oldalról. Fogyasztói oldalról ezen söröknek a legolcsóbbak a polcokon elérhető árai:

- Kőbányai
- Rocky Cellar

A negyedik csoportba soroljuk az alkoholmentes söröket, melyek főként különbözőgyümölcsízektől állnak:

- Dreher 24 Citrom
- Dreher 24 Pomelos & Grapefruit
- Dreher 24 Maracuja-Sárgadinnye
- Dreher 24 Meggy-szeder
- Dreher 24 alkoholmentes
- Peroni 0,0% (import-Olasz)

11 Kutatás

A kutatásom fő célja, hogy egy átfogó képet kapjunk a Dreher Sörgyárak ellátási lánc működésének hatékonyságáról. Ennek a kérdésnek a megválaszolásához több eszköz is segítségemre szolgált, melyek a következők. A dolgozat szekunder kutatási részében az elméleti kitekintések, tanulmányok, könyvek, valamint cikkek kerültek feldolgozásra. Ezek mellett a vállalatról szerzett tudás is segítségül szolgál, hiszen a vállalat működése, szervezetének felépítése és folyamatok ismerete is elengedhetetlen a kérdések megválaszolásának szempontjából.

A dolgozatom bevezető részében négy kérdést fogalmaztam meg melyek a következők voltak:

1. Hogyan működik a sörgyár ellátási lánc a sörelosztás csatornáin?
2. Mi a megfelelő biztonsági készlet szint az LSP depókon?
3. Mi okozza a készlethiányokat gyártás és készlet oldalról?
4. Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásában a feldolgozott szakirodalom és a gyárban szerzett tapasztalataim és belső adatok fognak segítségül szolgálni.

12 Dreher Sörgyárak a porteri értékláncban

Ebben a fejezetben a korábban kifejtett porteri értékláncot kívánom bemutatni a Sörgyáron keresztül. Ahogy kitértem rá a porteri értékláncot két tevékenységre lehet osztani, ami az elsődleges és a támogató tevékenység. Nézzük tehát a Dreher elsődleges tevékenységeit.

A cégen belül többek között igen magas szerepet tölt be a belső logisztika. Ennek mentén az egyes társosztályok között szoros együttműködés tapasztalható. Hiszen a késztermék előállításához a beszerzésen át egészen az alap-, segéd és csomagolóanyagok beérkezésétől a raktározása után ezen belső információ áramlások és raktármozgatási tevékenységek segítik a termelést. A sörgyár óriási területtel rendelkezik, mely helyileg Kőbányán található és ha csak a késztermék oldaláról közelítjük meg több áttárolási folyamat figyelhető meg a területen elhelyezkedő raktárak és raktár részek között. Ugyan ez elmondható a termelés esetében is, mikor a csomagoló raktárból például a dobozokat targoncákkal szállítják át hol a Doboz 1, hol a Doboz 2 gyártó sorra. Mindezek mellett fontos kiemelni az információ áramlásokat, melyeken keresztül olyan válaszokat is kaphatunk, mint például mennyi sör termelésére van szükség egy adott időszakban, vagy ha valamely termék gyártása után a minőségügy valamilyen hibát észlel,

akkor a termelt mennyiséget zárolt készletekre, vagyis karanténba helyezik feloldásig vagy megsemmisítik.

A termelés fő célja, hogy megfelelő mennyiségben, minőségben és időben sört állítson elő, amely különböző gyártósorokon történik. A kiserelések szerint partnerek és vevők számára a sörgyár hordókban, dobozban, palackban és pet palackban gyártja le. Ennek érdekében minden kiserelés gyártása külön gépsoron történik, melyek folyamatos ellenőrzés és fejlesztés alatt állnak.

A következő lépcső porter értéklánc modelljében a külső logisztika. Ahogy már szó volt róla a Dreher óriási figyelmet fordít a disztribúciós csatornákra, és a partnerek igényeinek kielégítésére, mind a késztermék ellátásának, mind kikommunikáció tekintetében. Ennek érdekében a vállalat magas figyelmet szentel, hogy ezen külső irányú logisztika a megfelelően a vevői érdekeknek és elégedettségnek.

A marketing és eladás jól modellezhető a cégen belül hiszen mindkét osztály szintén jelentős szerepet vállal a piaci versenyképesség érdekében. A marketing különböző akció tervek és eszközök segítségével ösztönző a fogyasztó bázis lojalitását és bővítését, továbbá egy olyan márkanév fenntartani, ami mutatja a fogyasztók számára a minőséget és a vállalat megbízhatóságát. Az eladás során a sales csapat és a demand planning határozza meg azt a forecastot amilyen eladásra fogyasztásra számítanak. Ennek következtében a gyártásnak képes kell lennie azt a mennyiséget legyártani mely biztosítja a megfelelő készleteket az eladáshoz, továbbá a disztribútorok számára is azt a megfelelő készletszintet kell tartani a rendelések kiszolgálása érdekében.

Szerviz, utógondozás során a vállalat olyan tevékenységeket vállal, aminek során a késztermék piacra kerülése után vizsgálja a vásárlók reakcióit. Példának okáért ilyen egy új íz bevezetése. Ekkor egy előzetes fogyasztói teszt után monitorozzák, hogy a piacon beváltja a hozzáfűzött terveket. Ennek segítségével a Dreher több riportálást is végez, mint a sales orders kontra forecast, melyben az előre jelzett hektoliteres fogyasztás veti össze az eladott mennyiséggel. Itt megfigyelhető tehát, az előrejelzések függvényében milyen mértékben teljesítette a tervet, vagy maradt el, illetve azt is mikor forecaston felül teljesít. Ezen információk tudatában a cég képes stratégiákat megfogalmazni valamennyi terméke esetében, hogy többet vagy kevesebbet gyártsanak, esetlegesen termék kivételést eszközöljenek. Szervízmunka tekintetében, olyan munkákat vállal a cég, amikor egy hibásan kikerült termékért felelősséget vállal és visszarúzás során kivizsgálja a probléma okát. Ha logisztikai problémákról beszélünk leggyakrabban olyan esetek lehetnek, ha a szállítás során vagy kamion megpakolásakor sérül a sör, például kiszakad a tálcák fóliája, vagy egy doboz megnyomódik esetekben ki is folyik és eláztatja az adott tálcát,

vagy rosszabb esetben, ha tetején sérül az egész raklapot képes eláztatni a sör. Ez alapvetően is probléma, de szezonban, amikor melegebb van még inkább, hiszen ekkor a melegebb hőfok hatására olyan kémiai reakciók is történnek amikor az elázott karton/raklap kellemetlen rossz szagokat is áraszt. De vannak olyan esetek is, ami a rossz tároláskor fordulhat elő. Ha a disztribúciós csatornákat vizsgáljuk az ő feladatuk, hogy eladás segítsék. A munkájuk szintén szezonban intenzívebb, hiszen melegebb időben jobban is fogy a sör, és ekkor a raktározási munkák is megemelkednek, hogy a rendeléseket képesek legyenek kiszolgálni. Ekkor az is előfordulhat, hogy a sört kint tárolják mondjuk egy olyan féltetős külső raktárrészben, ami nem szigetelt, így jobban ki van téve az időjárási viszonyoknak, és a nagy hőhatás és napsugárzásra a sör megromolhat. Ekkor szintén az a feladata a sörgyárnak, hogy a depókkal egyeztessen az esetleges problémáról és annak megoldásáról. Egy másik egyszerűbb eset, hiszen a termékek szavatossági idővel rendelkeznek, tehát ha lejár a sör, de még a polcra kerülése előtt, ekkor szintén a gyártást követő időszakban, ha nem sikerült eladni a terméket a gyár visszahívja megsemmisítésre. Általánosságba elmondható, hogy visszahívás után érdemes feltárni azt a gyökérokat, ami miatt a sört vissza kellett hívni. Ez érintheti például a minőségügyet, a logisztikát, illetve a labort. Akik feltárják a csomagolásból, a raktározás/szállításból és a termék fogyaszthatóságából fakadó problémákat, melyeknek tapasztalatok levonásaival olyan megoldások születhetnek, ami hosszabb távon képes ezeken javítani.

Látható tehát, hogy a Dreher Sörgyár elsődleges tevékenységei sok tényezőtől függ, és tevődik össze annak érdekében, hogy a fogyasztók felé olyan minőségi sörélményt tudjanak biztosítani, ami magas precizitást, ellenőrző folyamatokat, gyártási teszteket és utógondozást képvisel. A vállalat elsődleges tevékenysége mellett, támogató tevékenység is nagy szerepet játszik, ami segíti a gyártást a versenyképességének fenntartásában.

A porterai értéklánc az első támogató tevékenység amire kitérünk a beszerzés, feladatát tekintve igen fontos támogató tevékenységnek bizonyul, hiszen közvetlen módon kapcsolódik a gyártáshoz. Ennek érdekében a beszerzésnek olyan mennyiségben és minőségben kell biztosítani az alap és csomagoló anyagokat, amelyek a gyártószalagról lekerülve szalonképesek a piac számára. A cégnél a beszerzés munkáját két csapat látja el. A beszerzési osztály, akik felkutatják azokat a beszállítókat és előzetes felmérés, tesztelések során alkalmasnak minősítik ezzel pedig megkötve velük a szerződést. A másik fél az ellátásilánc osztályon a csomagoló, segéd és alapanyag tervezés, aminek a fő feladata, hogy a gyártáshoz megfelelő mennyiségben rendelkezésre álljanak az egyes anyagok, illetve a raktárban egy olyan biztonsági készletet is tartani, ami segítségül szolgál, ha a beszállító nem képes teljesíteni a megrendeléseket, így biztosítva a gyártás zavartalan működését. A vállalat nagy hangsúlyt fektet a másodlagos

beszállítók felkeresésére, ha az elsődleges beszállító valamilyen hiba miatt képtelen lenne leszállítani az adott anyagok mennyiségeit. Továbbá a Dreher 2000 terv szerint a 2030-as évre minden csomagoló anyagot újrahasznosított anyagból kívánják kicserélni ezzel biztosítva a fenntarthatóságot és a biológiai lábnyom csökkentését.

A technológia és termék fejlesztés foglalkozik a vállalat életében minden olyan tevékenységgel, ami a kutatás-fejlesztéssel, folyamatok automatizálásával függ össze. Egy-egy példával élve elég csak arra gondolni amikor a Dreher által a prémiumizációra a gyártásában, amikor is a Dreher Classicból a kivezették a kukoricát mint alapanyagot ezzel egy tisztán árpamaláta és komlóból készült sört, vagyis a Dreher Goldot megalkotva. A folyamatok automatizálása gyártás tekintetében az új modern 21. századi gyártósor megépítése tekinthető, hiszen ezzel nagyobb kapacitás érhető el és kevesebb kézi beavatkozást igényel a gyártás.

A következő tevékenység a humán erőforrás. A HR osztály feladata, hogy felkutassa a munkaerőpiacon azokat az aktív munkavállalókat, akik kellő tapasztalattal és képességekkel rendelkeznek, de a HR munkája ezzel nem ér véget hiszen az emberi erőforrás az, ami sosem fogy el és mindig megújuló, így a cégen belül folyamatos képzéseket biztosítanak ezzel fejlesztve a munkaerőt, hogy képesek legyenek a folyamatos változásokra reagálni és alkalmazkodni, továbbá a megszokott folyamatokon változtatni ezzel hatékonyabb működést létrehozva.

A vállalat infrastruktúráját tekintve a Dreher elkötelezett felelő alkohol fogyasztásért, így weboldalt és vlogokat készít, amelyek a termékeken is el van helyezve. Üzleti politikája a tiszta versenyhelyzetet követi a belső kultúrában pedig a modern 21. századi felfogás alapján működteti a kapcsolatokat.

13 Dreher Sörgyárak szerepe az ellátási láncban

A porteri értéklánc gondolatán tovább haladva vizsgáljuk meg a gyár ellátási láncát, ahol a szereplők segítik a késztermék előállítását és értékesítését. A termelés során a Dreher késztermékeket állít elő melynek az ellátási lánc a következő szereplőkből áll:

- Beszállítók
- Disztribútorok, azaz a külső szolgáltató italdepók (LSP)
- Vevők (Nagykereskedő)
- Fogyasztók

A lánc működése szinte egyszerűnek mondható, a sales munkatársak folyamatosan szerzik a vevőket, melynek során nő a vállalat értékesítési volumene. A sales-el szoros együtt működésben áll a demand csapat, akiknek az a dolga, hogy egy olyan forecastot (előrejelzést)

kalkuláljanak melyek kielégítik a vevők rendelési igényeit. Ennek tovább haladtával a demand közli a gyártástervezéssel a heti, havi volumeneket hektoliterben, amihez a gyártástervezés azonnal reagál és egy olyan gyártási tervet alkot meg amelyek fedik ezeket az igényeket, illetve biztonsági készletet is felépít emellett, ha a forecast terven felül teljesítene. Mivel a gyártáshoz több alap és csomagoló anyag is szükséges, így a material és packaging planner felelőssége, hogy a gyártáshoz megfelelő mennyiségben rendelkezésre álljanak a szükséges anyagok. Ekkor lépnek be a beszállítók, akik miután teljesítették az anyagigényeket a raktári beérkezésük után kezdődhet a gyártás. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy mivel ezek az anyagok fogyasztásra vannak szánva a minőségügy folyamatos vizsgálatokat tesz annak érdekében, hogy a söröket fogyasztókat ne érje semmilyen egészségre káros hatás. A gyártás lezárása után a késztermékek két úton juthatnak el a vevőkhöz. A legegyszerűbb módja, mikor a belső raktárból közvetlen rendelés után a vevőhöz szállítják a söröket. A másik verzió a külső szolgáltató depókon keresztül vezet, mikor a cég ezen szerződéses külső raktárakba tárolja ki a sört, annak érdekében, hogy a vevőkhöz eljusson. Ennek a módnak több előnye is van:

- csökkennek a belső raktározási költségek
- mivel országszerte jelen vannak ezek a depók, így nagyobb lefedettség is elérhető a piacon
- gyorsabban célba érhet egy vidéki városba a késztermék, mint ha a fővárosból szállítanák ki

Miután a vevők megvették ezen termékeket ők juttatják el a polcokra, ahol a végső fogyasztó is megvásárolhatja. Jól látható, hogy az ellátási lánc felépítésében a beszállító-belsőosztályok-disztribútorok-vevők kapcsolati rendszere segíti a késztermék fogyasztóhoz történő eljutását.

14 Depó készletszintek

A sörgyár annak érdekében, hogy a magyarországi piacon minél nagyobb mértékben képes legyen megjelenni négy vállalattal áll szerződéses viszonyban, ahonnan a kocsmák, éttermek, dohányboltok, kiskereskedelmi egységek, és fesztiválok sörfogyasztását látja el. A munkaköröm alapvető feladata, hogy a gyári készletből az ország különböző területeire allokáljam az ehhez szükséges készleteket ügyelve arra, hogy megfelelő időben megfelelő mennyiségben és megfelelő minőségben legyenek elérhetőek a vevők számára. Ennek a feladatnak megvan a maga nehézsége és kihívása is egyaránt, hiszen minden depó más és más vevőkörrel rendelkezik, így az éppen megfelelő fogyasztási szokások szerint szükséges a felöltésük. Munkám során összesen tizenkilenc depó készlet szintjét koordinálom, mely a 2023-

as évre visszatekintve több mint tizenkétezer hektoliter heti átlagos fogyás volt tapasztalható. A depók jelen vannak nyugaton és keleten, ami során jól látható, hogy az egyes területeken mely készletek forognak jobban. Alapvetően a Dreher a Central Drinks Kft., Hansa-Kontakt Kft., Pince Kft., és a Penta Drink Minipol Kft.-vel van partneri viszonyban. Telephely szerint a Central 8 depóval, a Hansa 6 depóval a Penta 3 depóval és a Pince 2 depóval rendelkezik. Ezen depókból a kiszolgálás a Central főként nyugati oldalra koncentrál, míg Hansa, Penta, Pince a keleti országrészre. Sörfogyasztásban is tapasztalható a szegmensek különbsége, hiszen míg nyugaton a magasabb minőségű sörök fogynak Arany Ászok és Dreher Gold, addig keleten a gazdaságosabb sörök futnak nagyobb volumennel, ilyen például a Kőbányai, vagy a Rocky Cellar. Fontos kiemelni, hogy a depókban nem csak a fogyást vezető termékek vannak jelen, hanem sörgyár által forgalmazott többi termék is, amelyek különböző kiszerelésekben is elérhetőek. Jelenleg egy depóban a vevő 70 termék közül választhat más és más kiszerelésben, mely lehet 0,5l doboz, 0,5l doboz hatos multipack-ok, 0,33l doboz, 2l pet, 0,5l palack, 0,33l palack és a 20, 30 és 50 literes hordók. Látható, hogy a termékek megjelenése igen széles skálán mozog, így a vevők elé a választás tárháza nyílik meg. A munkám során fontos, hogy milyen készlet szinteket tartsak az éppen érintett depóban az adott termék fajtából, mivel ezen termékek ár bevételeiből a számos előny származhat és a versenytársakkal szemben is piaci előny szerezhető meg. Ennek érdekében a belső feltöltési és fogyási adatokat vizsgáltam a 2023-as évre visszatekintve. Az éves feltöltés és fogyás alapján meghatároztam azt a top 10 terméket melyből a leginkább szükséges az állandó készlet fenntartása és biztosítása.

Elsőként vizsgáljuk meg a nyugati országrészt kiszolgáló depók éves fogyása alapján azon termékeket, melyek a legnagyobb kereslettel bírtak a 2023-as évben, melyet a hetedik ábra mutat.

Nyugat	Éves fogyás (HL)
Arany ászok 0,5l doboz	83 201
Dreher Gold 0,5l doboz	65 838
Kőbányai 0,5l doboz	29 135
Dreher Gold 50l hordó	16 101
Arany ászok 0,5l palack	14 681
Kőbányai 2l pet	13 890
Dreher Gold 30l hordó	11 451
Pilsner urquell 30l hordó	10 539
Dreher Gold 0,5l palack	8 168
Arany ászok 50l hordó	6 325

7. ábra Nyugati régió top 10 termékei forrás: Dreher Sörgyár belső adatai, saját szerkesztés

Látható, hogy az első három helyen azon dobozos termékek állnak, vagyis a Arany ászok 0,5l doboz, Dreher Gold 0,5l doboz, Kőbányai 0,5l doboz, melyek a Dreher Sörgyár által forgalmazott legnépszerűbb termékek közé tartozik, így ezeknek a termékeknek a folyamatos biztosítása roppant fontos. Ezt követi a Dreher Gold 50l hordó, az Arany Ászok 0,5l palack, a Kőbányai pet, a Dreher Gold 30l hordó és a Pilsner urquell 30l hordó. Látható, hogy ezek a termékek már zömében a kocsmák fogadásaira vonatkoznak, hiszen ezek azok a hordók, amelyekre a legnagyobb a keresleti igény, de megjelennek előttük hasonló volumennel a palackos és pet palackos kiszerelések is. Végezetül kilenc és tizedik helyen a Gold 0,5l palack és az Ászok 50l hordó áll. Ahogy a hetedik ábra is mutatja 2023-as évben ezen termékek közel 260 000 hektoliter éves forgalmat generáltak, melyből az első három dobozos termék közel 180 000 hektolitert jelentett.

Ezzel szemben érdekesnek gondoltam feltárni a keleti országrész fogyasztására vonatkozóan a top 10 termékek listáját is, melyet a nyolcadik ábra szemléltet.

Kelet	Éves fogyás (HL)
Kőbányai 0,5l doboz	55 555
Kőbányai 0,5l palack	45 716
Kőbányai 2l pet	39 228
Arany ászok 0,5l doboz	24 576
Dreher Gold 0,5l doboz	15 293
Rocky Cellar 2l pet	8 139
Arany ászok 0,5l palack	7 548
Rocky Cellar 0,5l palack	2 804
Kőbányai 30l hordó	2 728
Dreher Gold 30l hordó	2 345

8. ábra Keleti régió top 10 termékei forrás: Dreher Sörgyár belső adatai, saját szerkesztés

Ahogy azt vártam az első három helyen a Kőbányai kiszerelései állnak kezdve a dobozzal, majd palackkal és végül a pettel. Ez alapján kijelenthető, hogy a keleti országrészben főként a gazdaságosabb láger sörök iránt volt a legnagyobb érdeklődés 2023-ban. Ezt követi az Arany Ászok 0,5l doboz és a Dreher Gold 0,5l doboz, melyeket hasonló volumennel értékesítették. A következő két termék a Rocky Cellar 2l pet és az Arany ászok 0,5l palack melyek szintén közel azonos volumenben vásároltak. Végül az utolsó három helyen a Rocky Cellar 0,5l palack, Kőbányai 30l hordó és a Dreher Gold 30l hordó zárta a listát. A nyolcadik ábra jól mutatja, hogy keleten közel 204 000 hektolitert értékesítettek, melyből az első három Kőbányai kiszerelés több, mint 140 000 hektolitert képviselt.

Amennyiben nyugati és a keleti országrész fogyasztait vizsgáljuk az összfogyasztásban nyugat 259 327 hektolitert, míg kelet 203 932 hektolitert produkált. Abban viszont a kettő megegyezik, hogy főként a 0,5 literes dobozos termékek állnak az első helyen. Jól látható, hogy a két fél a dobozos kiszerelésen túl a szinte közel azonos palackok, hordók és pet palackok jelennek meg, de habár más mennyiségben ugyanolyan érdeklődéssel fordulnak a termékek felé a vevők. Munkám során tehát elengedhetetlen, hogy a rendelésekhez szükséges készleteket megfelelő mennyiségben, a megfelelő időben, a megfelelő helyen és megfelelő minőségben rendelkezésre tudjam bocsátani.

Ahhoz, hogy képes legyek a fentebb említett készletek biztosítására több társosztállyal és partnerrel szükséges a szoros együttműködés. Elsőként a demand planning, akik egy depó szintű fogyás előrejelzést készítenek el a sales osztállyal, hogy az adott területen az adott héten mekkora mennyiségben fog fogyni az adott sörfajta. Így a demand egy hidat képez az értékesítés és az ellátás tervezés között, de emellett az értékesítés más osztályaival is együtt dolgozom. Elsőként a rendelésfelvétellel, akik a depókban lévő készletekre rögzítik a rendeléseket, így a kint lévő fogható szabad készlet elkezd csökkenni, ami következtében a fedettségek is csökkennek, így az én feladatom, hogy a rögzített rendelések után visszapótoljam a fogyatkozó készleteket. Előre jelzéseken túl és a rendelésfelvételen túl a területi képviselőikkel is kapcsolatot tartok, főként azért mivel ők juttatják be a Dreher Sörgyár termékeit az üzletekbe, így, ha új partnerrel szerződnek értesítenek, hogy mi az a termék, amiből magasabb mennyiséget szükséges tartani. Erre azért van szükség, mert habár a demand planning hidalja át ezeket a kommunikációkat, ezen egyeztetéseket időben gyorsabb egy levelezésben szót ejteni róla, mint újra kalkulálni a teljes eladási mennyiségeket. Végül a depó vezetőkkel is egyeztetek főként a kiszállítási napokról, és az adott raktárkapacitásokról, hiszen a felgyülemlett göngyöleg foglalja a készárak helyét ezért fontos, hogy a depók visszajelzései alapján a feltöltő kamionokat körösre tervezzem és visszahozzák a göngyölegeket ezzel biztosítva a folyamatos szabad helyet a feltöltésben érkező söröknek. Ezen együttműködések tudatában elkezdődik a készletépítés.

Látható, hogy a készletezés megelőző folyamatok több lépésből állnak, így a tervezésnek megvan a maga kihívása, hiszen egy országos raktárgazdálkodás korán sem a legegyszerűbb feladatok közé tartozik. Ennek oka, hogy számolni kell a kiszállítás idejével, mivel későn ér ki a feltöltő kamion a rendelések lemondásra kerülhetnek, ezenfelül az új helyekkel való szerződéskötések miatt a megemelkedett rendeléseket kötelező kiszolgálni, mivel, ha már az első rendelés csak részben tud teljesülni nem egészben az már egy kellemetlen kezdet lehet az új vevővel és fennáll a veszélye, hogy a konkurenciától vásárol, mint sem a Dreher-től. A készletépítésnek összhangban kell lennie a raktárak raklapkapacitásával, és a fogyasztárányos feltöltésekkel, valamint a népszerűbb termékek gyakoribb utánpótlásával. Munkám során megkülönböztetjük a gyorsan forgó népszerű termékeket az átlagosan forgó termékektől, így a két típust különböző készletezés jellemzi. Ennek érdekében a készletek az előrejelzések és a rendelések függvényében az optimális fedettség egy átlag terméknel az adott heti fogyáshoz szükséges mennyiség hektoliterben, melyet a demand planning és a sales osztály közösen készít el depónként. Ez azért előnyös mivel az adott hét munkanapjain képes egy olyan

készletigényt jelenti, ami segíti egyrészt a tervezést, azaz mikor mekkora készlet szükséges egy adott héten, illetve a kiszolgálások jobb ütemezését is elősegíti.

A gyorsan forgó népszerű termékek esetében érdemes az előrejelzés alapján kint tartani a készletet, hiszen ezek azon termékek csoportja melyből a legtöbb bevétel generálódik a Sörgyárnak, így ezeknek a készleteknek elengedhetetlen a folyamatos biztosítása. Ezek a gyorsan forgó termékek a korábban már említett hetedik és nyolcadik ábrában szereplő top 10-es termékek. Amennyiben bármelyik tételből készlethiány alakul ki azon felül, hogy bevételtől esik el a vállalat, még az arculat is sérülhet abból a szempontból, hogy a vevő szemében megbízhatatlannak bizonyul a kiszolgálás.

A termékek készletezése főként nyári időszakban bír nagyobb fajsúllyal, hiszen a jó időben, nyaralásokkor és strandok, szórakozóhelyek és fesztiválok is ekkor élnek igazán, így az ott történő fogyasztás az év többi időszakához képest megnő. Természetesen szezonon kívül is fontos a megfelelő készlet tartása, de ebben az időszakban a hidegebb időjárás miatt kevesebb sör fogy.

Készletezéshez tartozik még olyan esetek is mikor a főtermékek előkészletezése. Nem ritka eset, hogy a gyorsan forgó főtermékekből a rendelések száma megemelkedik főleg a nyári tavaszi időszakban, mikor a kereskedők elkezdene előkészletezni, hogy kitudják elégíteni a keresletet, illetve a meleg időjárással összefüggésben a sör fogyása is nő, így a vevők készlet utánpótlásai miatt szintén emelt rendeléseket adnak le. Fontos megjegyezni, hogy a depók más és más raktárkapacitással bírnak, így túl tölteni nem lehet őket szezonon kívül, de a nyári időszakban, mivel gyorsabban forog a készlet képesek a kapacitás fölött működni. A kapacitással összefüggésben nem lehet túl készletet tartani a depókban több okból is. Első és legnyilvánvalóbb ok, hogy már nincs hely a depóban, így a raklapos áruk sem férnek be, de amennyiben ennek ellenére készletre veszik az árut olyan szűkös hely keletkezik a depóban, hogy már a gyalogos és targoncás közlekedést is akadályozza, ami akár a raklapok megborulását is vonhatja maga után, ezzel pedig fenn áll a baleset veszélye. A túlkészletezéssel összefüggésben a negatív költségek is megjelennek, hiszen leírási költségek is származhatnak a magas készletszint tartásból.

Készletezés szempontjából a másik égető kérdés a szavatossági idő, hiszen ezeknek az áruknak lejárat dátuma is van, ami után már nem alkalmas a fogyasztásra, így a kisebb forgalmú termékekből alacsonyabb szintet kell tartani, mint egy top 10-es termék valamelyikéből. Ebben az esetben érdemes komissiózni az adott termékeket, mely logisztikai szempontból több munkával jár, mint egy egész raklap áttárolása, de a depó készlet nem kerül abba a veszélybe, hogy az egész raklap kitárolásával az áru jelentős része lejár, és visszakell

hívni a gyárba megsemmisítésre, ami szintén leírási költség a gyárnak. A komissió segítségével egy olyan állandó készletet lehet tartani, ami lefedi a disztribútorokhoz érkező rendeléseket, de forecaston fölüli rendeléseknél fennáll a készlethiány veszélye ezzel pedig a rendelés lemondása. Ezzel pedig rá is térünk a következő kérdésre mely a készlethiányokkal foglalkozik. A vállalat fő célja, hogy megfelelő szinten tartson a termékekből raktáron és ezzel elkerülje az esetleges készlethiányokat, melyeknek súlyos hatásai lehetnek és forgalom kiesést eredményez. Ennek érdekében sörgyár hosszútávú terveiben a 2020-as évek végére zéró készlethiányt kíván elérni, a 100 %-os kiszolgálás érdekében. Munkám során főként a depó szintű készlethiányokkal találkozok, így lássuk a leggyakrabban előforduló okokat melyek a készlet hiányt okozza:

- gyári készlethiány
- szavatossági időből fakadó készlethiány
- pontatlan forecast
- megnövekedett rendelések
- késői kiszállítás a depóba
- rossz tervezés
- alacsony készletszint

Alapvetően ezek a leggyakoribb okok a készlethiányoknak a depók szintjén. Ezeknek a megoldása többnyire 24 vagy 48 óra alatt sikerülhet áttárák szervezésével kivéve, ha a gyökér ok a gyári készlethiány. Ebben az esetben szintén érdemes megemlíteni, hogy egy gyári készlethiánynak olyan okai lehetnek, mint:

- gyártási problémák (pl meghibásodott gépsor)
- alapanyag probléma (pl szennyeződés)
- beszállítói problémák
- megnövekedett rendelés okozta készlethiány

Látható készlethiányokat rengeteg tényező okozhat a rossz tervezéstől egészen a beszállítói problémákig. Fontos tehát a gyári készlet megfelelő elosztása, hiszen ha a gyártás problémába ütközik példának okáért, ha egy beszállító képtelen alapanyagot szállítani huzamosabb ideig, a gyárban fellelhető biztonsági készlet is csak ideiglenesen képes kiszolgálni az igényeket. Munkám során időről időre felbukkannak készlet hiányok, melyek főként a nyári időszakban fordulnak elő, hiszen a meleg időjárás hatására a sörfogyasztás is képes az előre jelzett tendenciák fölött teljesíteni, így a kommissiózott, vagy lassabban forgó termékek esetében egy nagyobb rendelési hullámban szintén készlethiányra tudnak futni disztribútorok készletei. 2023 nyáran a depókban több mint ezer hektoliter készlethiány volt tapasztalható a nagyobb fogyás,

illetve a fuvarcsúszások, rossz tervezés és a gyári készlethiányok miatt. A legtöbb esetben csak időbeli eltolódások voltak, így a rendeléseket legkésőbb 48 órával később képesek voltunk kiszolgálni.

15 Következtetések és javaslatok

A kutatásomban tehát a következő kérdésekre kerestem a választ:

1. Hatékony a sörgyár ellátási lánc a sörelosztás csatornáin?
2. Mi a megfelelő biztonsági készletszint az LSP depókon?
3. Hogyan kezelhetőek a készlethiányok a depók készlet oldaláról?
4. Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

A kutatás során a felhasznált irodalom és a munkám során szerzett tapasztalatok alapján kívántam az adott kérdésekre megtalálni a válaszokat és ezek alapján javaslatokat megfogalmazni.

Az első kérdésem a gyár ellátási láncára vonatkozott a sörelosztási csatornáin. Ennek A lánc egyszerűnek mondható, mivel a depó szintű kiszolgálás a társosztályok együttműködésével és a logisztikai folyamatok segítségével juttatják el a fogyasztókhoz. Ezen kiszolgálás fő szereplői a:

- Beszállítók
- Disztribútorok, azaz a külső szolgáltató italdepók (LSP)
- Vevők (Nagykereskedő)
- Fogyasztók

A lánc középpontjában a késztermék áll melynek során nem csak az előállítás a cél, de a fogyasztóhoz való eljuttatás is. Ennek érdekében a Dreher több szállítóval áll szerződésben, akik a megfelelő alap, csomagoló és segédanyagokat szállítanak a gyártáshoz, melyet a demand csapat határoz meg a sales segítségével egy értékesítési volument. Az ezt megtermelt árukat pedig a disztribútorok segítségével szorják szét az ország különböző területein, ahonnan a nagykereskedők és a felvásárolják és tovább értékesítik a fogyasztók felé.

A porteri értéklánc megmutatta, hogy a gyárban zajló elsődleges és másodlagos folyamatok milyen tényezőkből és tevékenységekből adódnak össze. A gyár elsődleges folyamata a következőkből áll össze:

- Befelé irányuló logisztika
- Termelés
- Kifelé irányuló logisztika

- Marketing és az eladás
- Szervíz utógondozás

A belső logisztika során számos áttárolási és információ áramlás történik, amely során nem csak gyártási folyamatokat, de készáru mozgatást is von maga után. Ezt követi tehát a termelés, ahol a sörgyár fő célja, hogy minőségi sört állítson elő, amit a belső logisztikai folyamatok segítségével tud megtenni. Ezt követi a külső logisztika, ahol a terméket a disztribúciós csatornákra eljuttatva értékesítik tovább a söröket kezdetben a vevőknek, majd a fogyasztóknak. A marketing és eladás fontos szerepet játszik a Dreher életében, így számos árazási akciók, és marketing eszközöket vet be a gyár a versenyképesség érdekében. Ilyen lehet például egy dizájn váltás, ami mutatja az arculat lépéstartását a feltörekvő trendekkel, illetve az ünnepekor akciós áron elérhető termékek. Az utógondozás során monitorozzák, hogy például egy új íz bevezetése mekkora mértékben valósította meg az elvárásokat, ezzel pedig olyan konklúziókat lehet vonni melyben az adott termék váltásáról vagy volumenének növeléséről dönthet a cég. Másik oldalról munkám során a depókba kikerült sörök állapotára is figyelek, így a szakadt, sérült, és lejárt termékeket visszahozatom a gyárba, ahol egy részét, ami menthető állapotban van újra csomagoljuk, de végső esetben megsemmisítésre kerül a sor. A támogató tevékenységek nélkül viszont az elsődleges tevékenységek nem működhetnének, hiszen a beszerzés felel a megfelelő alapanyagok rendelkezésre bocsátásnak, a technológia fejlesztések segítik a gyártást a hatékonyabb termelést ezzel elősegítve, de ehhez biztosítani kell a megfelelő emberi erőforrást, ami biztosítja az adott pozíció feladatainak ellátását a legmagasabb színvonalon. A cég infrastruktúrája pedig a megteremti azt a belső irányt amiben a dolgozók egy szervezeti kultúrát építenek ki.

Második kérdésem a depó készletszintjeire vonatkozott. Ahogy azt a szakirodalmi részben is említettem fontos a megfelelő készletszintek tartása, hiszen a vállalatnak ezen készletekből piaci előny is származhat, ám a túl készletek megnövekedett költségekkel járnak. A munkám során az ország több pontjában kezelem a raktár készleteket, így fontos részét képezi a megfelelő készletszint. Első sorban az adott régióban a jobban forgó készletekből tartok magasabb készletet, illetve a felöltő kamionok rakodásánál is előnyben részesítem azokat a termékeket melyek iránt nagyobb a kereslet. Ezt segíti az előre jelzett fogyásokkal folyamatosan számolni, hiszen a demand és sales osztály szoros együttműködése során depó szintű készletfogyásokat jeleznek, melyeket a mindennapi folyamataimba beleépítek és kalkulálok. Ennek érdekében az adott depó fő keresletet generáló termékeiből akkora mennyiséget tartok kint, ami nem csupán a heti rendeléseket fedi, de a rákövetkező hét feltehető fogyásának felét is. Ezzel létrehozva egy olyan biztonsági készletet, ami megnövekedett

rendelésnél is képes kielégíteni a rendelési igényeket, illetve egy kisebb gyári készlet hiányánál ne okozzon fennakadást a depó szintű kiszolgálásokban.

Ezzel pedig elérkezünk a harmadik kérdéshez is, amely a készlethiányokat kívánja érinteni. A készlethiányok több okból is történhet, mint ahogy azt korábban bemutattam, így a munkám során fontos a lehető legjobb tervezés annak érdekében, hogy ezeket a készlethiányokat minimalizáljuk vagy teljesen megszüntessük. A Drehernek így több beszállítója is van, akik képesek szállítani az alap, csomagoló és egyéb segédanyagokat, melyek szükségesek a gyártáshoz. Ennek mentén minden fő beszállító mögött áll egy másodlagos beszállító, akit akkor vetnek be, ha az elsődleges beszállító részben vagy egészében nem képes ellátni a beszállítási kötelezettségeit például gyártási nehézségek miatt. Ezzel a gyári készlet stabilnak mondható, hiszen a beérkezett anyagokból előállított késztermékek egy olyan fedettséget nyújtanak melyek az esetleges megemelkedett rendeléseket is képesek kiszolgálni. Depó szinten a készlet hiányokat a lassabban forgó termékeknél a szavatossági idő is okozhatja, így célszerű az adott depóban vagy kisebb vagy a szavatossági idejével egyenes arányos mennyiséget kint tartani mely a lejártáig biztosan elfogy.

Ezen információk és tapasztalatok tudtában nézzük meg az egyes kérdésekre a válaszokat:

Hatékony a sörgyár ellátási lánc a sörelosztás csatornáin?

Véleményem szerint hatékony, hiszen a depók ország szinten jelen vannak keleten és nyugaton, ahonnan lefedik a kocsmák, éttermek, dohányboltok, fesztiválok és egyéb üzletek rendeléseit. Ezzel pedig a sörgyár képes egy olyan lefedettséget kiépíteni, mely segíti abban, hogy egyre szélesebb területen terjedjenek el a termékei ezzel biztosítva a cég hosszú távú értékesítési növekedését. Ennek segítségével a már kiépült depó kapcsolatok segítik, hiszen mint disztribúciós csatorna hatalmas előnyt jelent a kiszállítások és a növekvő keresleti igények kiszolgálásában. Szerepük így az ellátásiláncban magas, de fontos megemlíteni a társ szereplőket is, akik szintén szerepet játszanak. A beszállítók, disztribútorok, azaz a külső szolgáltató italdepók és a vevők szoros kapcsolata teszi lehetővé, hogy a termékek megfelelő minőségben és mennyiségben eljussanak a fogyasztókhoz.

Mi a megfelelő biztonsági készlet szint az LSP depókon?

Erre kérdésre több szempontból is érdekes választ kaphattunk, melyet két részre tudnánk bontani. Az első a gyorsan forgó termékek csoportja, ahol tapasztalatim alapján érdemes az előre jelzett heti fogyáson felül a következő hét fogyásának egy részével számolni. Nézzünk

meg egy konkrét esetet. Az Arany Ászok doboz esetében, mely a centrál depókban legkeresettebb termék a 2023 júniusi hónapra vonatkozóan:

Hetek	Előre jelzett mennyiség (HL)	Rendelés (HL)	Különbség (HL)	Százalék
22. hét	1502	1732	230	115%
23. hét	1433	1667	234	116%
24. hét	1277	1498	221	117%
25. hét	1393	1583	190	114%
26. hét	1413	1739	325	123%
Összesen Június (HL)	7019	8219	1200	

9. ábra Centrál Arany Ászok 0,5l doboz 2023 júniusi fogyása forrás: saját szerkesztés céges riport alapján

Jól látható, hogy az előre jelzések ellenére 1200 hektoliterrel több sört értékesítettek, mely átlagosan 17 százalékos különbség volt a tervekhez képest. Ez alapján megfogalmazható, hogy egy biztonsági készlet építésekor az adott heti előrejelzésének felfele kerekítve közel 20 százalékkal szükséges több készletet tartani, mint amennyi előre van jelezve a tervekben. És ez csak egy termék ahol eltér a valós fogyás a feltételezett rendelésektől. Amennyiben a teljes értékesítést vizsgáljuk depótól és terméktől függetlenül a 2023-as évben az alábbi eredmény született az év hónapjaira lebontva:

2023 hónapok	Előrejelzett (HL)	Rendelt (HL)	Különbség (HL)	Százalék
Január	27 329	31 709	4 380	116%
Február	30 128	31 921	1 793	106%
Március	38 819	44 516	5 697	115%
Április	47 219	60 178	12 959	127%
Május	52 959	62 647	9 688	118%
Június	73 719	84 437	10 719	115%
Július	80 145	94 021	13 876	117%
Augusztus	64 840	77 603	12 763	120%
Szeptember	62 598	70 568	7 970	113%
Október	42 061	46 982	4 921	112%
November	49 796	56 063	6 268	113%
December	45 861	52 308	6 447	114%
Összesen (HL)	615 474	712 955	97 481	

10. ábra Depó szintű fogyás és előrejelzés aránya 2023 forrás: saját szerkesztés céges riport alapján

Ahogy a 10. ábra is szemlélteti 2023-as év teljes fogyasztás az előre jelzettel szemben 97 481 hektoliterrel volt magasabb mely átlagosan 15 százalékkal nagyobb készletszintet igényelt a rendelések kiszolgálásához. Véleményem szerint a megfelelő biztonsági készlet szint mely segíti a kiszolgálások teljesítését összes készlet tekintve minimum 15 százalék, de termékenként ez eltérhet, mely maximum 20 százalékkal nagyobb készlet tartást is igényelhet. Ez a megoldás főként a nem csak a nyári szezonban válik hangsúlyosabbá, de az szezonon túli időszakban is nagy szerepet vállal. A magasabb fogyasztásoknak természetesen volt visszavezethető oka. Az év első hónapjaiban január és február a bekövetkezett árváltozás miatt történt. Márciusban nemzeti ünnep során növekedett a rendelés. Április és Május hónapjaiban a nyár miatti előkészletezés volt a visszavezethető ok, ezzel felkészülve a partnerek a keresleti igények kielégítésére. A nyári szezon Június, Július, Augusztus mikor megnyitnak az időszakos helyek (pl strandok, szabadtéri egységek), illetve a fesztiválok és rendezvények száma is ekkor a legmagasabb így a ciklusos rendelések képesek magasabb számokat hozni. Szeptember Október az a hónap, mikor a nyáron lefogyott készleteket elkezdik vissza tölteni a vevők, viszont gyártásban ez már a Dreher esetében csökkentett termelést jelent, így a vevők többet rendelnek, mint amennyire szükségük lenne ezzel biztosítva a tartalékkészletet. A November és December hónapban már a vevők egyrészt értesültek a visszaváltási díjak bevezetéséről, mely során a kiszámlázások várhatóan drágábbak lesznek például dobozonként 50 forinttal emelkedik, amely tálcánként 1200 forintot jelent. Ez az árváltozás százszázalékos tétel rendelésnél szintén óriási költségekkel járhat így az év utolsó két hónapjában nem csak a decemberi ünnepek miatt növekedett a rendelési szám, de az árváltoztatási félelem miatt is.

Hogyan kezelhetőek a készlethiányok a depók készlet oldaláról?

A készlet hiányokat érdemes a lassan forgó termékek szempontjából is megvizsgálni, melyek esetében a szavatosság lejáratát is kérdésessé válik, hiszen az lejáratától való félelem miatt ezen termékek csoportjából főként bontott raklapok kerülnek a depókba, azaz kommissiózva. Ebben az esetben fennállhat az a veszély, hogy habár nem jár le a termék mikor elfogy, viszont a nagyobb rendelések esetében készlethiányra futhat, ami pedig rendelés lemondását eredményezi, így bevételtől esik el a cég. Másfelől a kommissiózás a gyár raktári oldaláról többletmunkát jelent, hiszen amikor megbontanak egy raklapot az kézi munkával jár, ami hosszabb feltöltési időt is emészt fel mintsem egy targonca esetében mikor csak rakodja az árut. A bontott raklapok további komplikációt okozhatnak, mikor egy egész raklapos rendelés érkezik és a korábban bontott raklap árukból újra egész raklapot kell alakítani fél vagy negyed raklapokból. Ennek megoldására a leghatékonyabb mód, az előre jelzések és fogyasztások

összehasonlítása. Ez alapján egy olyan riport készíthető, ami megmutatja, hogy az adott termék teljes raklapja mennyi idő alatt fogyna el anélkül, hogy megbontásra kerülne a raklap és a lejáratidő sem veszélyezteti a rendeléseket.

A készlethiányok minimalizálása érdekében a társosztályok bevonásával és együttműködésével érhető el. Elsőként a fuvar szervezési oldalról a feltöltő kamionok gyakoribb küldése, illetve ha nagyobb készlethiány áll fenn az adott depóban, akkor a feltöltő kamiont előpakolás fuvarra kérni, ami abban nyújt segítséget, hogy a kamion már a 24 órás feltöltéskor másnap reggeli depó nyitásra ér oda, így a reggeli áru összekészítésnél a beérkezett és lepakolt kamion termékeinek valamennyi részét már vihetik is tovább a vevő számára.

Továbbá megoldásként az előrejelzések és az értékesítés 100%-os egyezősége, mely olyan tiszta képet tud adni a készlet szempontjából, hogy nem érheti hiány egyik depót sem. Ezt adminisztratív szempontból a folyamatos rendelés riportokkal lehet elérni, ahol kiütközik az a különbség is melyet a 9. és 10. ábrában én is szemléltettem és következtetést ad engedni arra, hogy az előrejelzéseket mekkora mértékben szükséges megemelni, hogy egyensúlyban legyen a rendelések mennyiségével. Ennek másik oldala a vevőkkel való szorosabb kapcsolat tartás, ahol termékenként várható hektoliter rendelési mennyiségeket adnak le adott időszakra, ezzel is biztosítva az állandó és megfelelő készlet biztosítását a depókban. Erre azért van szükség, hogy a feltöltések ütemezésekor, ne érje váratlanul a készletet egy esetleges magasabb volumenű rendelés.

Készlethiány kezelése szempontjából elengedhetetlen a nyári időszakban nyitva lévő helyekkel való kalkuláció is. Ezek azok az időszakos nyitvatartással rendelkező partnerek, akik a nyári időszakban termelik meg leginkább a bevételüket. Ezen partnerek közé tartoznak a szabadtéri strandok, illetve a nyáron zajló fesztiválok és egyéb rendezvények melyek az ország különböző területein jelen vannak. Ebből a szempontból a rövidebb átfutási idő miatt a depókból szolgáljuk ki őket, ezzel gördülékenyebbé téve a kiszállítást. Ezek a vevők általában az előre jelzések fölött rendelnek, így egy olyan eset áll fenn, hogy képesek egy eseti megrendelés miatt kirántani egy állandó vevők alól a készletet. Emiatt olyan készlethiányokat okozhatnak, amik veszélyeztetik a többi partner ellátottságának biztonságát. Úgy gondolom, hogy az emiatt okozott készlethiányokat az értékesítő kollegákkal lehet megoldani a következő módon. A területi értékesítők, akik folyamatos kapcsolatban állnak az összes partnerrel legyen ez állandó, vagy időszakos vevő. A megoldási javaslatom szerint érdemes lehet egy olyan megosztott táblázatot készíteniük, melyben olyan információk kerülnek megosztásra, amiben depó és partner szinten megmutatja, hogy mikor, honnan, mekkora mennyiségben kívánnak rendelést leadni. Példának okáért vegyük azt, hogy egy depóban a Dreher Gold 30l hordó heti

fogyása 30 hektoliter, mely mennyiséget az állandó partnerek rendelik le hétről hétre, de egy időszakos vevő képes egy több napos fesztivál miatt akár 100 hektoliter rendelés leadására. Ezzel nem csak, hogy az állandó partnerek alól is kihúzza a korábban biztosított termékeket, de még a saját rendeléséhez sem fog tudni megfelelő mennyiséget kapni, így az Ő érdekük is, hogy az ekkora mennyiségű rendelések jelzését minél előbb leadják a területi értékesítőnek, hogy képes legyen tovább adni a szállítási napra, mennyiségre és kiszolgálási helyre vonatkozó adatokat.

Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

Javulást úgy gondolom több területen is el lehet érni, melyeknek pozitív hatása lehet a cég életében és segíti a hatékonyabb kiszolgálását is. Nézzük hát meg az egyes javaslatokat.

A sörgyár ellátási lánc véleményem szerint jól működik, de úgy gondolom, hogy a vállalat továbbra is megfelelően képes legyen a lánc működésének fenntartására a partneri kapcsolatok ápolását ajánlom. Ennek oka, ahogy a stakeholder elméletben is ki tértem rá, hogy az érdekeltek különböző erősségű hatásokkal bírnak a cégre, amik előmozdítják a teljesítményben végső soron pedig a piaci pozícióban. Ezért a meglévő kapcsolatok erősítését tudom ajánlani, gyakori kommunikációval, példának okáért a szükséges alap, csomagoló és segédanyagok igényeik időben való leadását, hiszen ha a beszállítók nem a rendelés pillanatában értesülnek a kért anyagok mennyiségéről, hanem előre kapnak egy meghatározott igényt rövidtávon 6 hétre előre vetítve vagy hosszú távon egy negyed évre jobban feltudnak készülni a rendelések teljesítésére, ez pedig egy olyan rendelési ütem tervet is képes létrehozni, amely segíti a hatékonyabb gyártást. Másfelől cégek közötti látogatást hiszen, ha egy új dobozt kér be a sörgyár, mint a 2024-ben bevezetett 4.0 doboz esetében a kiszerelés fit can volt. Ez egy olyan új doboz, mely még sohasem volt a soron és ennek tesztelésére és gépbeállításokhoz több gyártásban dolgozó kollégának is egyeztetnie kellett, hogy hogyan tud indulni az új kiszerelésben történő termelés. Ezzel összefüggésben további tartalék beszállítók felkutatását javaslok különösen a doboz beszállító esetében, hiszen habár a beszállító több telephellyel rendelkezik és több országból szállít dobozokat, de ha a gyártásukban olyan esemény következne be amiktől képtelenek lennének a beszállítások teljesítésére az komoly veszteséggel járna a vállalat számára, mely nem csak sörgyártás elmaradását okozná de a piaci helyzetét is nagyban befolyásolná.

A depó szinten a megfelelő készletshoz szólok javaslatom a készlethiányok csökkentésével is összefüggésben áll. Hiszen ahogy már korábban is említettem az előrejelzésekhez képest érdemes a készletekből az 15-20 százalékkal magasabb készletet

tartani, mely biztonsági okokból képesek a megemelkedett rendeléseket is kiszolgálni. A másik a lassabban forgó termékek csoportja, főként a készlethiányok ezekből a termékekből fakadnak, így véleményem szerint részben ezek megszüntethetőek a következő módon. A depó szintű előre jelzett fogyások gondolatán tovább haladva érdemes lehet egy a fogyásokat is vizsgálni, valamint a megfelelő információ áramlások biztosítása ezzel elkerülve az ostorcsapás-effektust, hiszen a korábban említett magasabb fogyások mértéke az árváltoztatás, illetve előkészletezések miatt voltak tapasztalhatóak. Így érdemes a partnerek számára olyan információkat szolgáltatni, mely biztosítja őket a készletek elérhetőségéről, mely képes kielégíteni kereslet minden területét ezzel elkerülve a túlzóan megemelkedett rendeléseket és a vállalatnál ezzel megnövekedett készletek tartását.

A lassabban forgó termék fogyása esetében érdemesnek tartanám a való rendelések vizsgálatát, hiszen ha a fogyás megegyezik a raklapos pakolásával és a termék szavatossági ideje is engedi akkor egész raklappal ki lehet küldeni az adott depóba. Ez hosszabb távon a belső raktárlogisztikát is segíti, hiszen a raktárosnak, így a korábban komissiózott termékeket már nem kell tört raklapon kiválogatni, illetve a raktárban is kevesebb fél vagy negyed raklapokat kell egészszé alakítani. A depókban pedig az alacsony készletezési okok miatt lemondott rendelések csökkenését eredményezheti, hiszen a rendelési trendekből már következtetni lehet, hogy az egész raklapok mennyi idő alatt mennek el az adott depóban, így kizárva a szavatossági idő lejárta miatt visszahozandó tételeket. Azon termékek esetében melyeket továbbra is komissiózni szükséges érdemesnek tartom egy automatizált raktár kialakítását. Ez a megoldás, habár magas beruházást igényel, a robotok, illetve automatizált raktár megépítése miatt, de hosszabb távon a Drehernek nőni tudna a raktárkapacitása mely, során a komissiózást már gépek intéznék, illetve rövidülhetnének ezzel az árumozgatás átfutási ideje.

A már korábban megemlített nyári szezonban megemelkedett időszakos rendelések növekedése az értékesítő kollegák szorosabb bevonása mellett, ahol a megosztott információ nagyobb mértékben lenne jelen a vevők, illetve az ellátás tervezés felé, ezen túl egy új információs kialakítása is javulást idézhet elő. Jelenleg a Dreher SAP-val dolgozik, ahol a munkám során több kimutatást szükséges exportálnom és további excel fájlokban egy egész képpé alakítani. A feltöltési előkészület jelenleg abból áll, hogy reggelente három darab sap modulból letöltöm az aznapi nyitókészleteket termékenként és depónként, majd az áttárolásokat, hogy tételesen megkapjam hova mennyi áru fog aznap érkezni, ezután az aznapi rendelések mekkora mértékben csökkentik az aznapi nyitó készletet. Ebből a három fájlból elkészítek egy depó szintű rendelés-előrejelzés kimutatást, hogy lássam a tervezett értékesítés

mekkora mértékben marad el, vagy megy túl az adott héten. Mivel ezek az adatok igen sok fájlból adódnak össze és sok manuális munkát igényelnek, hogy képes legyek megfelelő adatokat kinyerni és következtetéseket levonni, valamint időben is sokat emészt fel úgy gondolom, hogy ez is egy fejlesztendő terület. Javaslatom szerint egy olyan információs rendszert, vagy logisztikai szoftvert kellene kialakítani, ami képes egy riport alapján az éppen aktuális készlet-rendelés-szállítási adatokat lehúzni termékenként és depónként. Mindezt olyan felhasználó barát felülettel, ahol nem csak én, de más területen dolgozó kollegák is képesek legyenek használni. Ennek segítségével akár az értékesítésben dolgozók is olyan információkhoz juthatnak mely szintén segítségül szolgál nekik a rendelésfelvételek és kiszolgálások ütemezése során.

16 Összefoglalás

A dolgozatom középpontjában a Dreher Sörgyárak Zrt. állt, melyben célomként az ellátásiláncban elfoglalt szerepének és sőrelosztásának hatékonyságát és készletkezelését tűztem ki. Ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk a fentebb említett kérdéskörben a szakirodalmi részben megismerhettük a főbb elméleti vonatkoztatásokat. Ezt követően kitértünk a sörgyár történetére és tevékenységére, mely egészen 1854-es évig nyúl vissza és bemutatja hogyan fejlődött az elmúlt 170 évben és hogyan vált ma Magyarország egyik legismertebb sörgyarává. A kutatásom az ott szerzett tapasztalatok és a felhasznált irodalom alapján történt, aminek során azokra a kérdésekre kerestem a választ, melyek a következő voltak:

1. Hatékony a sörgyár ellátási lánc a sőrelosztás csatornáin?
2. Mi a megfelelő biztonsági készletszint az LSP depókon?
3. Hogyan kezelhetőek a készlethiányok a depók készlet oldaláról?
4. Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

A kutatásom során sikerült válaszokat találnom a kérdéseimre, mely alapján arra, jutottam, hogy az ellátásilánc sőrelosztási csatornákon jól működik, hiszen képes az ország keleti és nyugati részét is lefedni ezzel kiszolgálva a kocsmák, éttermek, dohányboltok, fesztiválok és egyéb üzletek rendeléseit. Második kérdésemre miszerint mi az a biztonsági készlet a depókban, melyeket érdemes lehet tartani, a valós eladás és az előrejelzett eladás arányaiban a 15% és 20% közötti többlet készletet érdemes tartani az előrejelzett fogyás felett. Ennek oka, hogy készletezési szempontból, ha a rendelések megemelkednének a jó idő, rendezvények, fesztiválok vagy az ünnepek fogyasztása miatt ez az a biztonsági készlet szint mely képes kielégíteni a rendelési igényeket. Ezt követte a készlethiány kérdésköre, mely során a rendelések lemondásának minimalizálására kerestem a választ, melyet két oldalról közelítettem

meg. Az első a feltöltő kamionok gyakoribb szervezése, ami alapján gyorsabban lehet reagálni egy-egy készlethiányra, a másik egy társosztályok szorosabb együttműködése, aminek köszönhetően egy 100%-os fogyási előre jelzés jönne létre ezzel segítve a feltöltések pontos ütemezését. Emellett a nyári időszakban történő időszakos vevői igények előrejelzését termékenként, kiszállítási dátummal és hellyel. Negyedik kérdésként fontosnak tartottam a javulást előidéző tevékenységek feltárását is. Ebben a részben a kérdések több területén is látok olyan potenciálisan javítható pontokat. Az ellátásilánc hatékonyságát a már partnerségben álló cégek szorosabb kapcsolat kiépítésében, ahol egy bizalmasabb kapcsolat is létrejöhet ezzel segítve a hosszútávú együttműködést, de további beszállítók felkutatását is javaslatként felhoztam, ami a sörgyártás minőségi javulását is előidézheti. A készlethiányok minimalizálása érdekében az elmúlt időszakok rendelési trendjét javaslom vissza követni, ami egyrészt segít abban, hogy az adott sörtermékekből mekkora volumennel történt az értékesítés, így kapva egy olyan eredményt, hogy azok a termékek, amik eddig komissiózva tört raklapon kerültek kitérítésre a depókba azok egészként is kimehetnek amennyiben képesek akkora mennyiségben elfogyni, ami nem veszélyezteti az esetleges szavatossági idő lejáratát. Ez az akció továbbá a belső raktár logisztikának is segítséget nyújthat hiszen a kevesebb bontott raklapokból származó komplexitás és a kézi munkák csökkentése idő és energia megtakarítás mellett költséghatékonyságot is von maga után. Úgy érzem a dolgozatomban sikerült kitérnem minden olyan részre, amit érinteni szerettem volna és a kutatás eredményeit, valamint javaslatait felhasználva olyan megoldást kaptam a mindennapi munka folyamataiban, ami nem csak az én feladataimat könnyíti meg de a gyárban dolgozó kollégák napi feladataiban és eredményességeiben is képes lesz változást hozni.

17 Irodalomjegyzék

Szakkönyvek:

Bartók-Lesi, M., Bartók, I., Czakó, E., Gáspár, J., Könczöl, E., & Pecze, K. (2007). Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó.

Chikán, A., Demeter, K., Dénes, F., & Gelei, A. (1999). Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapest: Aula Kiadó Kft.

Csatári, M., & Krizsán, Z. (2019). Munkavédelmi és munkaügyi ellenőrzés a kereskedelemben. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Demeter, K. (2016). Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: Wolters Kluwer Kft.

Demeter, K., Gelei, A., Matyusz, Z., & Nagy, J. (2022). Tevékenységmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Gubán, Á., & Rádi, G. (2018). Anyagáramlási rendszerek. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Gubán, M., & Gubán, Á. (2023). Fenntartható raktárkezelés autonóm drónokkal. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kopcsay, L. (2016). A marketingcsatorna menedzselése. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kozma, T., & Pónusz, M. (2016). Ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata-alapok. Gödöllő: Károly Róbert Kutató- Oktató Közhasznú Nonprofit Kft.

Mentzer, T. J., Dewitt, W., Keebler, S. J., Min, S., & Nix, W. N. (2001). What Is Supply Chain Management. London: SAGE Publications.

Porter, M. (1991). Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2006). Versenysztratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Rekettye, G., Töröcsik, M., & Hetesi, E. (2016). Bevezetés a marketingbe. Budapest: Akadémia Kiadó.

Szász, L., & Demeter, K. (2017). Ellátásilánc-menedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó.

Szegedi, Z. (2012). Ellátásilánc menedzsment. Kossuth Kiadó.

Vörös, J. (2018). Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2016). Stratégia, folyamatok, információ. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2016). Stratégia, folyamatok, információ. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2016). Stratégia, folyamatok, információ. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Internetes hivatkozások:

Bankmonitor, h. (2022. október). Bankmonitor.hu. Forrás: Bankmonitor.hu: <https://bankmonitor.hu/inflacio/> Letöltés időpontja: 2024.10.09

Dreher Sörgyárak, Z. (dátum nélk.). Dreher Sörgyára Zrt. . Forrás: Dreher Sörgyárak Zrt.: <https://www.dreherzrt.hu/> Letöltés időpontja: 2024.10.09

Felföldi, J., & Ványi, N. (2021. 02 25). Bevezetés az ellátási lánc menedzsmentbe. Debrecen, Hajdú-Bihar vármegye, Magyarország. Forrás: <https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13705/Dr.%20Felf%C3%B6ldi%20J%C3%A1nos%20-%20Dr.%20V%C3%A1nyi%20No%C3%A9mi%20-%20Bevezet%C3%A9s%20az%20ell%C3%A1t%C3%A1si%20l%C3%A1nc%20menedzsmentbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Letöltés időpontja: 2024.10.09

Newell, S. (2020. 01 14). ProductPlan. Forrás: ProductPlan:
<https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/> Letöltés időpontja:
2024.10.09

Szabó, D. (2019. május 14). Napi.hu. Forrás: Napi.hu: <https://www.napi.hu/magyar-vallalatok/sor-dreher-eredmeny-profit.684169.html> Letöltés időpontja: 2024.10.09

18 Ábrajegyzék

1. ábra SCM tagok Forrás: saját szerkesztés	5
2. ábra Beszállítói szintek.....	6
3. ábra Porter-féle értéklánc	22
4. ábra Porter-féle értékrendszer.....	23
5. ábra Stakeholder szereplői.....	25
6. ábra Erő/érdekeltség mátrix.....	26
7. ábra Nyugati régió top 10 termékei	39
8. ábra Keleti régió top 10 termékei	40
9. ábra Centrál Arany Ászok 0,5l doboz 2023 júniusi fogyása	47
10. ábra Depó szintű fogyás és előrejelzés aránya 2023	47

19 Mellékletek

Tartalmi kivonat

Dreher Sörgyár ellátásilánc elemzése

Klement Kristóf

Ellátásilánc menedzsmenet, mester szak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Lehota Zsuzsanna, Adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

A dolgozatom középpontjában a Dreher Sörgyárak Zrt. áll, melyben célomként az ellátásiláncban elfoglalt szerepének és sörelosztásának hatékonyságát és készletkezelésének vizsgálatát tűztem ki. A dolgozatom a szakirodalmi áttekintés alapján a következő kutatási kérdéseket vázoltam fel:

1. Hatékony a sörgyár ellátási lánc a sörelosztás csatornáin?
2. Mi a megfelelő biztonsági készletszint az LSP depókon?
3. Hogyan kezelhetőek a készlethiányok a depók készlet oldaláról?
4. Melyek azok a területek, ahol javulást lehetne elérni?

A kérdések valamennyikére képes voltam választ találni és javaslatot tenni a cégnél szerzett tapasztalataim és a kutatások egyes válaszai alapján. Az ellátásilánc sörelosztási csatornákon jól működik, hiszen képes az ország keleti és nyugati részét is lefedni ezzel kiszolgálva a kocsmák, éttermek, dohányboltok, fesztiválok és egyéb üzletek rendeléseit. Kutatás során sikerült megállapítani a megfelelő biztonsági készlet mértékét is a 2023-as valós fogyás és az előrejelzett fogyás összehasonlításában. A készlethiányok kezelésében olyan megoldási javaslatokra jutottam, mely a korábbi komissiózott termékek eladási mennyiségét vizsgálva a teljes raklap kiküldése lenne képes megoldani a felmerülő hiány kezelését, továbbá a társosztályok szorosabb együttműködése is képes javulást előidézni, valamint a területi értékesítés és az időszakos vevők közötti kommunikáció egy olyan információ áramlást tudna kialakítani, ami a megnövekedett rendelések felkészülésében is segítséget hozhat. Utolsó kérdésemben érdemesnek tartottam a javítható területeket is feltárni beszállítók felkutatásában, a vállalat stakeholderjeinek szorosabb kapcsolat kialakításában, valamint információsrendszer használat oldaláról egy olyan készlet-rendelés-szállítási riport létrehozása mely segíti a kiszolgálások jobb ütemezését, valamint az ostorcsapás-effektus javításához egy olyan kommunikációt folytatni a vevőkkel, melyek képesek csökkenteni a tartalékkészletek felhalmozását.

NYILATKOZAT

UZZSÉTT KÖRÖS (név) (hallgató Neptun azonosítója: 4096YL)
konzulensként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: 2024 év 10 hó 31 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozat típus megnevezése mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: KLEMENT KRISTÓF
A Hallgató Neptun kódja: KN36XL
A dolgozat címe: DRENER SÖRGYÁR ELLÁTÁSILÁNC ELEMZÉSE
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: AGRÁR ÉS ÉLELMISZERGAZDASÁGI NUTRIÉNT
A konzulens tanszékének a neve: AGROLOGISZTIKA, KERESKEDELEM ÉS MARKETING-TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év 10 hó 17 nap

Klement Kristóf
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.