

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA,  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar**

**Egy kerékpár nagykereskedés ellátási láncának elemzése  
és rövid távú jövője**

**Konzulens:**

**Dr. Király Éva**

**Oktatási dékánhelyettes**

**Készítette:**

**Palencsar Bernadett**

**Kereskedelem és marketing szak**

**Kereskedelmi logisztika specializáció**

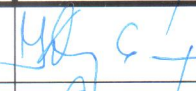



**Nappali tagozat**

**2015**

# IGAZOLÁS

## Szakdolgozati konzultációkról

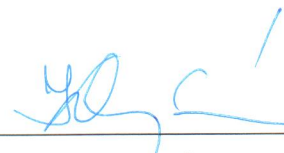
Cím: Egy kerékpár nagykereskedés ellátási láncának elemzése és rövid távú jövője

Dátum	Téma	Aláírás
2015. 09. 14.	A kutatási terv megbeszélése	
10. 07.	Ellátási lánc és kapcsolódó fogalmak – elméleti alapok	
10. 26.	Klasszikus ellátási lánc vizsgálata	
11. 20.	Módosított ellátási láncok vizsgálata	

## Nyilatkozat

Igazolom, hogy **PALENCSÁR BERNADETT** 4. évfolyam nappali BA KM alapképzés kereskedelmi logisztika specializáció hallgatója a konzultációkon 4 alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakdolgozat általam látott legutolsó – értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt – változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakdolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 2015. november 25.



Dr. Király Éva

Belső konzulens

## Hallgatói nyilatkozat a szakdolgozat leadásához

Alulírott.....PALENCZSAR BERNADETT.....

a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

.....KERESKEDELEM ÉS MARKETING.....szakos  
KERESKEDELMI LOGISZTIKA.....szakirányos NAPPALI.....tagozatos  
hallgatója .....nyilatkozom, .....hogy

a.....  
EGY KERÉKPÁR NAGYKERESKEDELS ÉLLÁTÁSI LÁNCÁNAK  
ELEMZÉSE ÉS RÖVID TÁVÚ JÖVŐJE.....

.....cimmel  
bírálatra és védésre beadott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 20...15... ..11..... hónap ...30... nap

Palencsár Bernadett  
hallgató aláírása

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönettel tartozom Dr. Király Éva tanárnőnek, aki az általa oktatott tárgyakat megszerettette velem, és az érdekes, gyakorlatias előadásmódján és feladatain keresztül a valós életben is hasznos tudással látott el. Szakdolgozati konzulensemként komoly segítséget nyújtott ennek elkészülésében; javaslatai, tanácsai nagymértékben hozzájárultak a dolgozat alaposságához, illetve végig türelemmel és odafigyeléssel egyengette a dolgozatom menetét.

Köszönöm a szüleimnek, hogy megszerettették velem a kerékpározást és évek óta szakmailag is bevontak a beszélgetésekbe, ezáltal gazdaságilag is felkeltették a figyelmem a téma iránt. Később ez nagyban befolyásolt a főiskola kiválasztásakor, és a szakmai gyakorlat fél évében is szívesen dolgoztam a diplomamunkám során is vizsgált kerékpár nagykereskedésnél.

A Paul Lange Hungary Kft. dolgozóinak köszönöm, hogy a szakdolgozat elkészítésének teljes folyamatában segítettek a kutatásomat interjúkkal, és a szükséges adatokkal, információkkal láttak el. Emellett az ott töltött hónapok alatt szakmai tudásom elmélyítéséhez is jelentős mértékben járultak hozzá, valamint a kedves, közvetlen munkahelyi légkör még vonzóbbá tette számomra a kerékpáros szakmát.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	3
2. Piaci helyzetkép .....	5
2. 1. Magyarország európai helyezése .....	6
2. 2. A főváros helyzete .....	6
3. A szakma bemutatása.....	8
4. A vállalat bemutatása: Paul Lange Group.....	9
4. 1. A hazai leányvállalat: Paul Lange Hungary Kft. ....	10
5. A nagykereskedés ellátási lánc.....	11
5. 1. Fogalom meghatározás .....	11
5. 2. Az ellátási lánc főbb jellemzői.....	12
6. A klasszikus ellátási lánc .....	12
6. 1. Gyártó .....	13
6. 2. Nagykereskedés .....	15
6. 2. 1. Beszerzés.....	15
6. 2. 2. Készletezés.....	19
6. 2. 3. Informatikai támogatottság .....	24
6. 2. 4. Ostorcsapás- effektus .....	26
6. 2. 5. Értékesítés .....	29
6. 3. Kiskereskedés .....	31
6. 4. A vállalat ellátásilánc-stratégiája .....	33
7. Módosított ellátási lánc I.....	33
7. 1. Beszerzés.....	34
7. 2. Értékesítés .....	35
7. 3. Marketing.....	36
7. 4. Költségek .....	37
8. Módosított ellátási lánc II. ....	37
8. 1. Beszerzés.....	38
8. 2. Értékesítés .....	38
8. 3. Marketing.....	41
8. 4. Költségek .....	41
9. Konklúzió és javaslatok .....	42
10. Összefoglalás .....	44
11. Melléklet .....	46
12. Irodalomjegyzék .....	48

## Ábrajegyzék

1. ábra: Kerékpáros forgalom változása 1994. bázisúvetítve (forrás: Főmterv, BKK)	7
2. ábra: A Paul Lange & Co. logója .....	10
3. ábra: A Paul Lange Hungary Kft. ellátási lánc (saját szerkesztés) .....	12
4. ábra: A megkérdezett boltok által forgalmazott termékek (forrás: saját szerkesztés) .	32
5. ábra: Módosult ellátási lánc I. (forrás: saját szerkesztés) .....	34
6. ábra: A boltok eloszlása országszerte (forrás: saját szerkesztés).....	36
7. ábra: Módosult ellátási lánc II. (forrás: saját szerkesztés) .....	38
8. ábra: A kiskereskedések forgalmának webes értékesítésből származó aránya (forrás: saját szerkesztés).....	40

## 1. Bevezetés

Témaválasztásom oka több oldalról is megközelíthető, mivel már sok éve az életem része a kerékpározás, valamint családi részről sem ismeretlen a szakma. Édesapám már 15 éve dolgozik a kerékpár nagykereskedelem területén, így kiskoromtól kezdve tájékozódhattam a legújabb termékekről. Ennek kezdetben fő előnye volt a számos bicikli, amit kipróbáltam és használtam. Később az évek során szakmai szempontból is érdekes volt egy ilyen kereskedés működése. Rendszeresen bepillantást nyertem annak tevékenységébe a beszerzéstől kezdve, a raktározáson keresztül a továbbértékesítésig. A főiskolai évek alatt már más okokból kezdtem bekapcsolódni egy-egy beszélgetésbe, mivel a tanult elméleti anyagok hasznosak voltak a gyakorlati megoldásokat hallgatva. Sokszor ismertem rá különböző raktározási, komissiózási, értékesítési módszerekre. Néhány évig nyaranta diákmunka keretében is dolgoztam az adott vállalatnál, így saját szemmel is láttam a folyamatok működését. Továbbá számomra is kedvelt szabadidős tevékenység a kerékpározás, és nem egyszer a munkába járás eszköze volt.

Főiskolai tanulmányimat kereskedelem és marketing szakon kezdtem, majd a szakirány kiválasztásakor a kereskedelmi logisztika tevékenységei vonzottak leginkább. Döntésem után egy évvel úgy érzem, hogy megtaláltam azt a területet, ami jelenleg érdekel és a jövőben is szívesen dolgoznék ilyen munkakörben. Amikor a főiskolán elérkezett a szakmai gyakorlat fél éve, örömmel vettem, hogy egy általam kedvelt piaci területen tanulhatom meg ezen vállalatok működését. Így kerültem öt hónapra a Paul Lange Hungary Kft.-hez (a későbbiekben: PLH Kft.). Itt egy munkatársammal kezdtem el beszélgetni a nagykereskedések jövőjéről, hiszen számos területen az a tendencia mutatkozik, hogy az ellátási lánc egyes tagjai kimaradnak, vagy összekapcsolódnak, amivel időt és költséget csökkent az adott vállalat. Erre kiváló példának tartom az elektronikus termékek mai értékesítését. A mi generációnk már kevésbé idegenkedik az internetes vásárlástól, ami azt eredményezte, hogy a szaküzletek inkább bemutatóteremmé válnak, ahol a fogyasztó megnézi, kipróbálja a terméket, esetleg informálódik az eladóktól, majd a tényleges vásárlás online, webáruházakon keresztül megy végbe. Ennek egyik oka a kedvezőbb ár, de jelentős szempont a kiszállítás gyorsasága- sok esetben már egy munkanap alatt hozzájutunk a termékhez-, és a kényelmes otthoni vásárlás lehetősége.

A vásárlókban a bizalmat erősíti a teljes rendelési, fizetési és kiszállítási folyamat nyomon követhetősége is. Az elmúlt néhány év során ez egyre több termék esetében figyelhető meg. Számos márka kínál internetes vásárlási lehetőséget, legyen szó szépségápolásról, ruházatról, vagy élelmiszerről, de nem hagyhatók ki a különböző szolgáltatások, melyeket elektronikusan intézhetünk. Ezek segítségével otthonról mehet végbe a jegyvásárlás, helyfoglalás különböző szórakozási lehetőségekre, és az utóbbi években banki, postai ügyeinket is könnyedén megoldhatjuk valamilyen elektronikus eszközzel a kezünkben. Visszatérve a témaválasztás felmerüléséhez, így került középpontba az a kérdés is, hogy pár éven belül mi lesz a nagykereskedések sorsa. Hiszen, ha a fogyasztó a kiskereskedést megkerülve egy nagykereskedés raktárából rendeli a terméket, akkor a boltok is intézhetik a termékbeszerzést egy külföldi központi raktárból, vagy egyenesen a gyártótól. Erre az általam választott vállalat esetén két lehetőség van: az egyik a hazai leányvállalat teljes megszüntetése, vagy csupán egy raktárrá való átalakítása jóval alacsonyabb létszámú személyzettel. Ilyen módon csökken az élőköltség, illetve az irodahelységhez, bemutatóteremhez és raktárhoz kapcsolódó kiadások. Ugyanakkor ez ellen szól a személyes értékesítés népszerűsége, valamint a komoly szakmai tudás, tanácsadás, melyet a partnernek a termékfelelősök személyesen nyújtanak. Ezt én is naponta tapasztalom: főszézonban jelentős a forgalom az irodában felvett rendelések tekintetében, illetve a szakmai tanácsadásra is rendszeresen igény van. Ennek oka a piac folyamatos megújulása, mivel évente jelennek meg újabb termékek, megoldások. Emiatt sok partner tartja fontosnak a személyes egyeztetést, mialatt például a megszűnt termékek helyett újat ajánlanak. Ez egy külföldi raktárban dolgozó vevőkapcsolati dolgozóval jóval nehezebb lenne a különböző kommunikációs csatornákon keresztül. Így merült fel a nagykereskedés raktárrá való átalakítása egy kapcsolattartó munkatárs alkalmazásával. Megfogalmazódott tehát a kérdés, hogy a jövőben melyik megoldás kerülhet előtérbe: marad a jelenlegi, hagyományos ellátási lánc, vagy a fent említett két megoldás valamelyike kerül bevezetésre. Ennek elemzésére két fő szempontot vizsgállok: a költségek alakulását a különböző megoldások esetén, valamint a kiskereskedői igényeket és a várható reakciót a lánc változása esetén. Ennek érdekében kérdőíves felmérést végeztem, melynek részletes elemzése nagy segítséget nyújt a jövő feltérképezésében. Célom a várható rövid távú piaci helyzet felvázolása, valamint a szakma mélyebb, érdekesebb bemutatása.



A dolgozat felépítése az alábbi témakörök alapján valósul meg:

- Piaci helyzetkép Magyarországon és a fővárosban
- A szakma bemutatása
- A Paul Lange vállalatcsoport és a magyarországi leányvállalat bemutatása
- A hazai vállalat jelenlegi ellátási láncának és az egyes tevékenységek ismertetése
- A kétféle módosított ellátási lánc felvázolása, kitérve az egyes tevékenységek változásaira
- Konklúzió, javaslatok leírása

Az egyes témakörök kifejtésére szakirodalmi forrásokat használok fel, valamint a felmerülő kérdések megválaszolására az általam szerkesztett online kérdőív eredményeit elemzem. A felmérés a Google Űrlapok<sup>1</sup> nevű interneten elérhető program segítségével történt. Az elkészült kérdőívet eljuttattam a vállalat három területi képviselőjének, akik a hozzájuk tartozó kiskereskedőknek küldték tovább. A mintába a céggel kapcsolatban álló magyarországi partnerek kerültek: egyéni vállalkozók, kis és nagyvállalatok. A válaszadásra egy hónap állt rendelkezésre, a kitöltés természetesen önkéntes és névtelen módon zajlott. A beérkezett adatokat a Microsoft Excel program segítségével elemeztem és ábrázoltam.

## 2. Piaci helyzetkép

A téma részletesebb kifejtése előtt fontos, hogy megismerjük a teljes piaci helyzetet Magyarországon a kerékpárhasználat és kedveltség szempontjából. Az e téren végzett kutatásaim során igen meglepő eredményeket tapasztaltam, mivel országunk az általam vártnál jobb helyet foglal el európai szinten. Ennek számos oka van, amit a későbbiekben ismertetek, viszont úgy vélem, hogy az utóbbi években jelentős haladást értünk el és remélem, hogy ez a tendencia a jövőt tekintve is folytatódik.

---

<sup>1</sup> [https://docs.google.com/forms/d/1EcHgNERLm8Kk8-RhmGggZWqf3lnUD\\_g04sbtXQf2pyU/closedform](https://docs.google.com/forms/d/1EcHgNERLm8Kk8-RhmGggZWqf3lnUD_g04sbtXQf2pyU/closedform) (letöltve: 2015.10.07.)

## 2. 1. Magyarország európai helyezése

A Magyar Kerékpárosklub legfrissebb adatai egyértelműen bizonyítják, hogy országunk előkelő helyet foglal el a rangsorban, Budapesten pedig az elmúlt években jelentősen megugrott a kerékpárhasználat. Az Eurobarométer legfrissebb adatai szerint Magyarország a 4. helyen áll Európában rendszeres kerékpárhasználat tekintetében – csupán Hollandia, Dánia és Finnország előzi meg. A felmérés alapján a lakosság 45%-a hetente legalább egyszer, míg 25%-a naponta nyeregbe ül. Ezzel egybecseng a KSH által végzett népszámlálási adat, mely szerint a lakosság 3,6%-a használ kerékpárt munkába járásra. Ez a 3,5 millió dolgozó 14%-a; így a három fő járműhasználat összességében (kerékpár, autó, tömegközlekedés) a kerékpár aránya 18%. Továbbá elmondható, hogy országos szinten a kerékpárhasználat 40%-os szinten állandó és szezonalitást mutat, Budapesten pedig különösen látványos a növekedés.<sup>2</sup>

## 2. 2. A főváros helyzete

Átfogó felmérést készített a fővárosi kerékpárosok főbb útvonalairól, szokásairól, típusairól a Főmterv a BKK számára. Az anyagban összehasonlítják a legfrissebb 2014-es adatokat az elmúlt húsz év felméréseinek adataival, amikből kiderül, hogy a kerékpár az elmúlt években szabadidős járműből munkába járó, hétköznapi közlekedési eszközzé vált. Ennek leglátványosabb eredménye, hogy húsz év alatt megtízszereződött a budapesti forgalom.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [http://kerekpárosklub.hu/kerekpárhasznalat\\_2014\\_majus](http://kerekpárosklub.hu/kerekpárhasznalat_2014_majus) (letöltve: 2015.10.10.)

<sup>3</sup> [http://index.hu/kerekagy/2015/09/20/tizszer\\_tobb\\_a\\_biciklis\\_budapesten\\_mint\\_20\\_eve/](http://index.hu/kerekagy/2015/09/20/tizszer_tobb_a_biciklis_budapesten_mint_20_eve/) (letöltve: 2015.10.10.)



1. ábra: Kerékpáros forgalom változása 1994. bázisúvá vetítve (forrás: Főmterv, BKK)

Megváltozott az is, hogy mikor kerékpározunk. 1994 és 1999 között a hétvégi használat jelentősen meghaladta a hétköznapiét, de 2006-tól a folyamat megfordult és 2010-re már a hétköznapi forgalom dominált.<sup>2</sup>

Természetesen az ország teljes lakosságát vizsgálva eltérés mutatható a fővárosi és a vidéki felhasználók között. Ezt a későbbi témakifejtés miatt érdemes pontosabban megvizsgálni, hiszen ennek nem csak személyiségbeli, hanem gazdasági okai is vannak. A nemek közti megoszlásban nincs feltűnő különbség: Budapesten a férfi és női felhasználók aránya 60-40%, ez vidéken 50-50%-os arányt mutat. Az iskolai végzettséget tekintve a fővárosban bármilyen végzettségűekre jellemző a kerékpározás, vidéken kevesebb a felsőfokú tanulmányokat végzettek száma. Ennek egyik oka az alacsonyabb jövedelem, a rosszabb anyagi helyzet. Így sokan nem a gyorsabb célba érés, az egészségesebb életmód, vagy a kikapcsolódás miatt választják a kerékpárt közlekedési eszköznek, hanem a takarékoságot helyezik előtérbe, ugyanis a biciklivel közlekedőknek nem kell üzemanyagra költeni, és megspórolják a fenntartási költségeket is. Ennek kiváló bizonyítéka a felmérés következő eredménye: a budapesti kerékpárosok 70%-ának a háztartásában van gépkocsi is, míg vidéken ez az arány 44%. Ez tehát azt jelenti, hogy a fővárosban tudatosabb a kerékpár előtérbe helyezése a hétköznapi használat során, vidéken ez nagyobb arányban a kényszerűség eredménye. Ami a két vizsgált terület lakosságában közös, a jobb egészségi állapot a nem kerékpáros társaikhoz képest. Ez nem meglepő, hiszen a sport fontosságát nem lehet elégszer hangsúlyozni. Számos könyv és internetes oldal ismerteti hosszasan a kerékpározás jótékony hatásait, ami

független a használat céljától, legyen az napi munkába járás, vagy hétvégi kikapcsolódás. (Például: Magyar Kerékpárosklub<sup>4</sup>, Sportorvos<sup>5</sup>, Kerékpártúrák a Balaton környékén (GAZSI-NÉMETH, 2014), Hogyan közlekedj a városban gyermekkönyv (PETER, 2013)). Így összességében elmondhatom, hogy a bicikli nem csak gazdasági, hanem egészségügyi szempontból is az egyik legjobb választás, ha a munkahely ehhez megfelelő távolságon belül van.

A fenti piaci helyzetkép bemutatása után könnyebb áttérni és megérteni a szakma gazdasági, kereskedelmi oldalát, hiszen a növekvő számú felhasználók különböző jellemzőkkel, elvárásokkal bírnak, melyeket a kereskedők igyekeznek a legjobb módon kiszolgálni, legyen szó árról, minőségről, felhasználási területről, vagy márkáról. 2015-re ugyanis a választék rendkívül széles minden tekintetben, és amíg nem dolgoztam és nyertem bepillantást a szakma egy részébe, nem is gondoltam volna, hogy mekkora fejlődés ment végbe e téren. Rengeteg újítás jelenik meg a piacon évről-évre és nagyon sok munka áll ennek bemutatása és a fogyasztóhoz való eljuttatása mögött. Ebben játszik nagy szerepet többek között egy kerékpár nagykereskedés is.

### **3. A szakma bemutatása**

A nagykereskedések területi eloszlása igen koncentrált, hiszen a legtöbb Budapesten helyezkedik el, illetve a legismertebb neveket és a legnagyobb múlttal rendelkező márkákat is itt találjuk. Mivel számuk igen magas, a piaci verseny is jelentős. Természetesen mindegyikük a kiskereskedések igényeinek megfelelő kínálattal igyekszik megtartani a piaci helyzetét, így különböző stratégiákkal igyekeznek kiemelkedni a többi közül. Ennek legjobb módja a specializáció, mellyel jelentős szakmai tudás, valamint kedvezőbb vásárlási feltételek érhetőek el. A szakmában legjellemzőbb a márka-vagy a termékszakosodás, de sokan épp a széles választékkal érnek el több ügyfelet.

Először is érdemes tisztázni a választék szélességét és mélységét, hiszen nem csak a kerékpárokat soroljuk a vizsgált termékek közé. A paletta rendkívül széles: megtalálható a ruházat, alkatrészek, kiegészítők és felszerelések.

---

<sup>4</sup> <http://kerekpárosklub.hu/> (letöltve: 2015.10.10.)

<sup>5</sup> [http://sportorvos.hu/aktiv\\_felnottek/20150225/a\\_kerepározas\\_hatasa\\_a\\_szervezetre/](http://sportorvos.hu/aktiv_felnottek/20150225/a_kerepározas_hatasa_a_szervezetre/) (letöltve: 2015.10.10.)

Ezekben belül pedig a választék igen mély, hiszen termékenként nagyszámú márkával találkozunk. Így tehát nem meglepő, hogy a nagykereskedések komoly munka árán tarthatják meg versenyképességüket.

Egyik választás a termékspecializáció, ami azt jelenti, hogy az adott vállalat kiválaszt egy terméket és abból kínálja a lehető legmélyebb választékot. Erre kiváló példa egy általam is ismert és időnként látogatott gumi nagykereskedés. Itt számos márka és típus található kerékpárokra és motorkerékpárokra egyaránt. Igyekeznek eleget tenni minden vásárló igényeinek mind minőség, mind ár szempontjából. Így szakmai tudásukkal és választékukkal az adott kategóriában kedvező pozíciót érhetnek el.

Másik lehetőség a márkaspecializáció. Ebben az esetben az adott vállalat kiválaszt egy, vagy viszonylag kevés számú márkát, és annak termékeit forgalmazza. Ebben az esetben ennek legjobb ismerői a versenytársakkal szemben és a márkahű kiskereskedések egy helyen szerezhetik be a kívánt termékeket. Ennek előnye szintén a kimagasló szakmai ismeret, hiszen minden tudás egy márkára koncentrálódik.

Szintén jellemző a szakmára a széles márká-és termékválaszték, melynek legnagyobb előnye, hogy a vásárló egy helyen juthat hozzá a szükséges termékekhez. A nagykereskedés szempontjából előny a piac széles lefedése, ugyanakkor komolyabb szakmai tudást igényel, hiszen minden márkát alaposan ismerni kell; fontos a felkészültség az újítások terén, hogy megfelelő ismeretekkel, tanácsokkal láthassák el az ügyfeleket. Ide sorolható az általam kiválasztott nagykereskedés, a Paul Lange Hungary Kft. is.

#### **4. A vállalat bemutatása: Paul Lange Group**

A Paul Lange & Co. egyike a legkorábban alapított európai kerékpárvállalatoknak. Az 1949 áprilisában létrejött stuttgarti cég 1967 óta német képviselője a világhírű Shimano alkatrészeknek. Idő közben további 27 neves kerékpármárkával bővült A-tól (például Ambrosio) Z-ig (például Zéfal), és lett megbízható, innovatív, rátermett partnere a német kerékpár-kereskedőknek.

A hosszú, sikeres évek során, átalakított stratégiájának köszönhetően a stuttgarti központi vállalat külföldön is megvetette a lábát.

A Paul Lange Group leányvállalataival ma jelen van Csehországban, Szlovákiában, Ukrajnában, Ausztriában, Svájcban és Franciaországban.

„Az esélyek felismerése, kihasználása és megvalósítása.” Ez a mottója a társaság vezetőjének, Bernhard Lange- nak, valamint így írható le a vállalati filozófia és ez a napi elvárás is a kereskedelmi tevékenységük során.

Ma európai szinten 400 embert foglalkoztatnak és több ezer kereskedővel állnak sikeres partneri viszonyban.<sup>6</sup>



2. ábra: A Paul Lange & Co. logója<sup>7</sup>

#### 4. 1. A hazai leányvállalat: Paul Lange Hungary Kft.

A magyarországi leányvállalat elődje 1990-ben jött létre, és jelenleg 19 főt foglalkoztat, mai nevét 2008 márciusában vette fel. 17 márkát forgalmaz, beleértve kerékpárokat, felszereléseket, alkatrészeket és ruházatot. A korábban említett Shimano márkának pedig a hazai kizárólagos nagykereskedelmi forgalmazója, ami a termékekre jellemző kiváló minőségnek köszönhetően a bevétel jelentős részét képezi, és hozzájárul a vállalat piaci pozíciójának erősítéséhez. Mára több mint 500 partnerrel áll kapcsolatban, köztük számos egyéni vállalkozóval és nagykereskedéssel is. Nagy hangsúlyt fektet a vevőkkel való pozitív kapcsolat kialakítására és megtartására, melyet vevőtalálkozók szervezésével, és kiállításokon, versenyeken való aktív részvétellel igyekszik elérni.

Piaci részesedését vizsgálva pontos adat a Shimano termékek esetében érhető el. Mivel a vállalat ezek hazai forgalmazását tekintve monopolhelyzetben van, a részesedése az alkatrész-értékesítés területén 80-85%.

<sup>6</sup> <https://www.paul-lange.de/unternehmen/?wkid=> (letöltve: 2015. 10.11.)

<sup>7</sup> <https://www.paul-lange.de/unternehmen/euch/?wkid=16036068770570> (letöltve: 2015. 10. 11.)

A más nagykereskedésekkel való forgalom alapján történő összehasonlítás nem mutatna valós képet, mert a cég versenytársai közül többen gyártó, összeszerelő funkciót is ellátnak. A számomra rendelkezésre álló adatokból pedig nem különíthető el csak a nagykereskedői tevékenységből származó bevétel, ami egy tényleges részesedés-vizsgálathoz szükséges.

Mivel a későbbiekben a különböző ellátási lánc változatokkal foglalkozom, először fontos a jelenlegi, hagyományos lánc megismerése. Minden egyes tag működésének a vizsgálatával kezdem, hogy egy teljes kép alakuljon ki egy nagykereskedés tevékenységéről.

## **5. A nagykereskedés ellátási lánc**

A mai felgyorsult világban a fogyasztói igények naponta változnak, a gazdálkodási ciklusok és a termékek életgörbéje folyamatosan rövidül. Így nem csak a szakemberek, de a tudomány is úgy véli, hogy aki gyorsabb a termékfejlesztésben, gyártásban, logisztikában, az előnyre tesz szert. Egy vállalat, legyen bármilyen nagy, ebben a versenyben csak akkor marad fenn, ha szövetségeseket talál. Tehát már nem termékek versenyeznek más termékekkel, vagy vállalatok más vállalatokkal, hanem az egyik ellátási lánc a másikkal. Erre számos negatív bizonyíték van, hiszen hiába működnek optimálisan a folyamatok vállalaton belül, ha a megelőző, vagy a soron következő lánctag hibázik. Ezért fontos a folyamatokat teljes egészében elemezni, koordinálni a leghatékonyabb működés érdekében. (SZEGEDI, 2012)

### **5. 1. Fogalom meghatározás**

Kutatásaim során számos megfogalmazással találkoztam, de mindben közös a folyamatbeli komplexitás hangsúlyozása, illetve hogy a szervezetek láncolatának úgy kell működnie, hogy a végső fogyasztó igényeit kielégítse. Véleményem szerint a következő megfogalmazás remekül kifejti egy ellátási lánc működését: „Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magába foglal, amely a termék előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső fogyasztóig bezárólag. A négy fő folyamat – a tervezés, a beszerzés, a gyártás és a kiszállítás, amely az ellátási láncot meghatározza, magában foglalja a kereslet kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártást, az összeszerelést, a készletezést, a rendelés-feldolgozást, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítást.” (SZEGEDI, 2012; 20. old.)

Ez alapján fogom a következő bekezdésekben az általam vizsgált nagykereskedés folyamatait részletesen elemezni, rávilágítva a pozitív és negatív fázisokra is, mivel ezek felismerésével és javításával fejlődhet tovább a vállalat és tehet szert versenyelőnyre, ami több területen is megnyilvánulhat: forgalom-és nyereségnövekedés, készletcsökkenés vagy az átfutási idők rövidülése.

## 5.2. Az ellátási lánc főbb jellemzői

Célja: a fogyasztói igények kiszolgálása, amit egyensúlyba kell hozni a költségekkel és az eszközök megtérülésével.

Kiterjedését tekintve a teljes folyamatot átfogja, a termék vagy szolgáltatás előállításától a végső fogyasztóhoz való eljuttatásig.

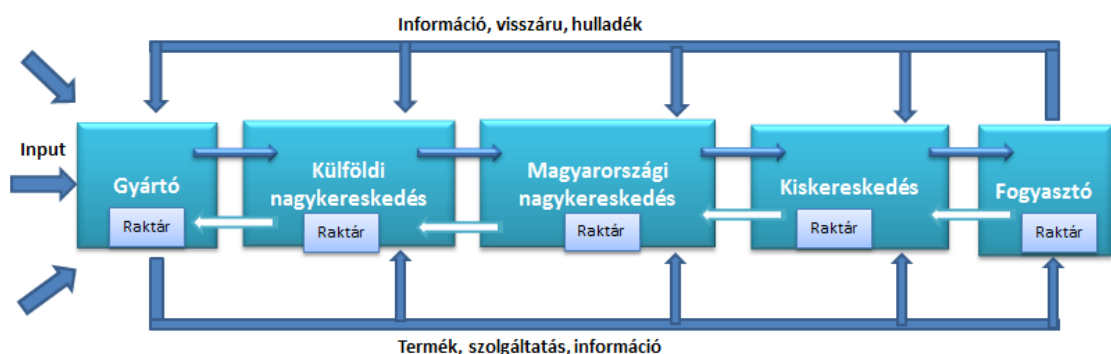
Rendszerszemlélet jellemzi, vagyis lehetőleg az összes szereplőt és folyamatot egységes rendszerbe integrálja.

Szervezeti határokon ível át: mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti kapcsolatok kiemelkedően fontosak.

A kooperációt és a koordinációt olyan információs rendszeren keresztül valósítja meg, melyben a tagok addig titkos információikat osztják meg egymással. (SZEGEDI, 2012)

## 6. A klasszikus ellátási lánc

Jelenleg a Paul Lange Hungary Kft. egy hagyományos ellátási lánc tagja:



3. ábra: A Paul Lange Hungary Kft. ellátási lánc (saját szerkesztés)



Az előbbi ábra jól mutatja a lánc tagjait, valamint az összetett kapcsolatrendszer, amit a nyilak ábrázolnak. A lánc egyes elemei közti mozgások jellemzően a megrendelések leadása, információközvetítés, termékek, szolgáltatások áramlása és visszáru kezelés; ezt ábrázolják a szervezetek közti fehér és kék nyilak, vagyis ezek a tagok közvetlen kapcsolatára utalnak. Azonban nem csak az egymással szomszédos tagok között valósulnak meg ezek az áramlások, hanem hálózatszerűen jut el például információ a gyártótól a kiskereskedőhöz, valamint a fogyasztóhoz. A külső nyilak tehát a teljes lánc egészére vonatkoznak. Ez lehet a termékre vonatkozó minőségi besorolás, összetétel, származás. Ugyanígy a lánc tagja visszafelé is közvetíthetnek információt; ezekre jó példa a vevői elégedettség mérése, de a visszáru mennyisége is tükrözi a termék, vagy szolgáltatás minőségét. Ez esetünkben jellemzően a kiszállítás késése, illetve a termékekkel kapcsolatos sérülések bejelentése. Ilyenkor a fogyasztó előbb a kiskereskedéshez fordul, onnan pedig a nagykereskedéshez kerül vissza a hibás termék.

### 6. 1. Gyártó

Gyártónak nevezzük árunak üzletszerű előállítóját, termelőjét; helyreállítóját vagy felújítóját, illetve aki az árun elhelyezett nevével, védjegyével vagy egyéb megkülönböztető jelzés alkalmazásával önmagát az áru gyártójaként tünteti fel. (SZEGEDI, 2012) A PLH vállalat minden esetben import útján végzi a beszerzést.

A vállalat gyártói Ázsiában helyezkednek el és a termékek innen indulnak útjukra az ellátási lánc során. Ezek az országok: Malajzia, Japán, Indonézia, Tajvan, Szingapúr, Fülöp-szigetek, Kína és Thaiföld. A megbízható ellátás érdekében egyes termékek több gyártótól is megrendelésre kerülnek, így a legfontosabb alkatrészek egy esetleges gyártási szünet, vagy szállítási fennakadás esetén is rendelkezésre állnak. Az alapértelmezett átfutási idő a rendelés leadása és az áru beérkezése között általában 120-150 nap. Bizonyos cikkek esetében azonban ez az időszak akár 8 hónapig is kitolódhat. Ez leginkább új, vagy népszerű termékek esetén fordul elő, amikor a gyártási kapacitást meghaladja a beérkezett rendelések mennyisége. Ugyanakkor a gyakorlatban ez az intervallum rövidülhet is, mivel a gyárak belső szabályzatának megfelelően a velük kapcsolatban álló nagykereskedések bizonyos időhatáron belül le is mondhatják a rendeléseiket. Ilyen esetben a felszabadult kapacitásnak köszönhetően akár 2-3 hónappal korábban beérkezhet az áru.

Emiatt a rendelést követő visszaigazolás, ami a nagykereskedésekhez érkezik a gyártó felől, a legtávolabbi szállítási időpontot adja meg, ami az előbb említett esetben később jelentősen rövidülhet is. Éppen ezért igényel jelentős szervező készséget a folyamat, hiszen a raktáraknak rendelkezniük kell a megfelelő kapacitással akkor is, ha a szállítmány korábban érkezik be. Mivel nem napokról van szó, ez nem szokott gondot okozni, így pár hónappal korábbi beérkezésre is időben fel tudnak készülni. Viszont ez nem csak a raktárak részéről igényel folyamatos szervezést, hanem az értékesítést is jelentősen befolyásolhatja, mivel az áru további útja során nem mindegy, hogy a kiskereskedés is milyen visszajelzést kap. A szakma szezonálisága miatt jelentős veszteségek következhetnek be, ha a kívánt termékek nem állnak rendelkezésre a megfelelő időpontban, vagy korábbi szállítás esetén indokolatlan készletnövekedéssel kell számolniuk.

A gyárak minden esetben rendelésre termelnek, tehát a beérkezett igényeket összesítve indítják el a következő évre, vagy szezonra vonatkozó gyártást. Ezzel a módszerrel kiiktatják a felesleges készleteket, hiszen a termékeket azonnal szállítják a nagykereskedések felé. Ezzel jelentős költségmegtakarítást érnek el, mivel nem kell hosszú távra raktárt biztosítani, és az ezzel járó terhek is eltűnnek. Bizonyos esetekben azonban keletkezhetnek előre nem tervezett készletek. Ennek oka a rendelések lemondása a gyártás megkezdése után. Ilyenkor a gyártó az adott termékmennyiséget jellemzően kedvezőbb áron próbálja más kereskedőnek értékesíteni, hiszen a szakmára jellemző folyamatos megújulás, változtatás miatt nem lehet és nem is érdemes a következő szezonig tárolni az adott cikkeket.

A gyártótól a nagykereskedésig történő szállítmányozás módja minden esetben a vevői igénytől függ. Két lehetőség áll fenn: légi, vagy tengeri. A tengeri fuvar 30-45 napot igényel, de ha fontos, sürgős termékről van szó, a légi fuvarozás a leggyorsabb. Ilyenkor természetesen számolni kell a megnövekedett költségekkel, amit a nagykereskedés vállal. Ezen a ponton érdemes elemezni az egy termékre jutó szállítási költséget is, hiszen nem biztos, hogy ezt a továbbértékesítés során be tudja építeni az áru árába. Tehát kérdés, hogy a későbbi kiszolgálás, vagy a megnövekedett költségek okoznak-e nagyobb veszteséget a vállalat működésében. Viszont előfordulhat, hogy a gyártás során merül fel olyan technológiai hiba, mely nem teszi lehetővé a pontos, előre egyeztetett szállítást. Ilyen esetben a gyártó vállalja a légi fuvar költségét, hogy a termékek ez esetben is időben jussanak el a

nagykereskedések raktáraiba, nekik csak az eredeti tengeri fuvar díját kell megfizetniük, a különbözet a gyártót terheli. Ez a vállalatokra jellemző bizalmi kapcsolatot tekintve komoly előnyt jelenthet egy gyártó életében, hiszen rendkívül nagy a verseny a piacon; egy terméket több gyártótól is lehet rendelni, a váltás nem jelent nagy problémát.

## 6. 2. Nagykereskedés

A nagykereskedelem jelentése: a beszerzett áru üzletszerű értékesítése viszonteladóknak. Feladata az áru nagy tételben való beszerezése, tárolása; a kiskereskedelem igényeinek megfelelő áruválaszték kialakítása, valamint a termelés és a kiskereskedelem árukapcsolatának szervezése.

Célja a fogyasztás és termelés időbeli és térbeli eltérésének áthidalása a készletezésen keresztül.<sup>8</sup> Ezeket a folyamatokat végzi napi szinten a Paul Lange Hungary Kft. is.

Működésének teljes megismerése érdekében sorra veszem az egyes vállalaton belüli folyamatokat a beszerzéstől kezdve az értékesítésig, mivel így a későbbi módosult ellátási lánc változásai is könnyebben vezethetők le.

### 6. 2. 1. Beszerzés

A beszerzés az értékesítéshez szükséges termékek biztosításáért felelős. (SZEGEDI, 2012) Figyelni kell, hogy az adott termék megfelel-e a specifikációknak, vagyis a vállalat és a kiskereskedők által elvárt jellemzőkkel bír-e az áru. Elsődleges szempont egy alkatrész esetében, hogy a hazánkban forgalmazott kerékpárokkal kompatibilis legyen, megfeleljen az előírásoknak és az aktuális trendeknek megfelelő külső jellemzőkkel rendelkezzen. Következő szempont a kívánt termékek elérhetősége. Ez beszerzés során az alkalmazott informatikai rendszerben könnyen ellenőrizhető, mivel a beszerzésért felelős munkatársak látják a központi raktárak aktuális készleteit, valamint a várható beérkezéseket is. Szintén elsődleges szempont a költségek nagysága: a rendelési, szállítási költségek nagyban befolyásolhatják a beszerzési forrásokat. Figyelembe kell venni azt is, hogy az értéklánc kapacitása lehetővé teszi-e ezek gazdaságos felhasználását. Például felmerül a kérdés a termékek kapcsán, hogy egyszerre nagy tételben érdemes rendelni, megspórolva a

---

<sup>8</sup> [http://193.6.12.228/uigt/uisz/ke\\_12.pdf](http://193.6.12.228/uigt/uisz/ke_12.pdf) (letöltve: 2015. 10. 12.)

gyakoribb rendeléssel járó szállítási költség-növekedést, vagy a termékek tárolása nagyobb kiadásokkal jár, mint a többszöri árubeérkezés.

A Paul Lange Hungary Kft. készletre rendeli a termékek 80-90%-át. Ez jellemző szinte minden alkatrészre, kiegészítőre, ruházatra. A rendelt mennyiségek nagyságát a korábbi értékesítési tapasztalatok, statisztikák határozzák meg, amihez a 360 napra visszamenőleges forgalom ad támpontot; új termék esetén erre nincs adat, ilyenkor a hasonló termékek adatait veszik alapul. A piac szezonálisága miatt az év minden hónapja külön forgalmi százalékkal rendelkezik, ennek megfelelően osztják fel a 360 napos értékesítési mennyiséget. A rendeléseket mindig 120-150 nappal korábban adják le az ázsiai gyártók felé, aminek az azt követő 45 nap forgalmát kell fedeznie.

Ha idő közben a készlet lecsökken, esetleg elfogy, akkor ezt a stuttgarti raktárból is pótolhatják, mivel ott is rendelkeznek puffer készlettel, ők is az említett szisztéma alapján szereznek be a gyártóktól. A külső raktarak felé jellemzően kéthetente indul rendelés. A nagykereskedés munkáját segítheti, ha a kiskereskedők jól felkészültek, nem alulfinanszírozottak, mivel ilyenkor az általuk leadott előrendelések még pontosabb iránymutatást jelentenek a rendelések összeállítása során. Ez különösen nagy segítség, ha kevésbé népszerű termékről van szó: lehet, hogy a nagykereskedő nem adna le rendelést az adott cikkből, de tapasztalva az igényt, elindítja a beszerzést és sok esetben 10%-kal meg is növeli ennek volumenét az esetleges további kereslet kielégítése érdekében.

A pontos beszerzési rendszert egy táblázat segítségével ismertetem, ami azt mutatja, hogy a vállalat termékei három csoportba vannak sorolva (A, B, C), melyeket különböző arányban szereznek be Ázsiából, illetve Németországból. Az A sávba tartozó 100%-os távol-keleti beszerzés: Direct Import, melyeket az anyacég nem tud biztosítani saját készletről, mert forgalmuk nagyon alacsony, de hazánkban magasabb. Emiatt készletezési kockázatot jelentene, ha a kinti vállalatra hagyatkozna a magyarországi raktár. A B kategória esetén 10%-os a német, 90%-os az ázsiai rendelési arány. Az ide sorolható termékek forgalma állandó, a piaci elfogatottsága miatt biztonsággal készletezhető. Az első három negyedévre jellemző a nagyobb értékesítési arány, az utolsó negyedévben pedig szükség esetén a német raktárból biztonsággal pótolhatók a készletek.

Így ez a kategória a legstabilabb, mivel túlkészletezés esetén is idővel értékesíthetők a termékek, de a forgalom alábecsülése esetén gyorsan és egyszerűen megoldható az utánpótlás. A C csoportban pedig 70-30% a német - távol-keleti megoszlás. Ide tartoznak a nehezebben értékesíthető, nagy értékű, prémium termékek, sok variációs lehetőséggel, melyek értékesítési szintje hazánkban alacsonyabb és külföldön magasabb, így valamelyest ez a csoport az A-nak a fordítottja. Ezen cikkekből a vállalat csak alapmodelleket szerez be, azzal a céllal, hogy bemutatókon ismertessék a vevőkkel. Igény esetén magasabb számban külföldről szerzi be a termékcsalád egyéb modelljeit.

Kategória	Beszerzési forrás	
	Távol-Kelet	Stuttgart
A	100%	0%
B	90%	10%
C	30%	70%

1. táblázat: Beszerzési források aránya a vállalatnál (forrás: saját szerkesztés, céges adatok alapján)

Egyedül a kerékpárok beszerzését végzik csak előzetes kiskereskedői igény alapján, mivel ezek raktározása jelentős költségekkel jár és a következő szezonban már csekély árréssel lehetne értékesíteni.

A beszerzés során kiválasztott márkák esetében több szempont is közre játszik. Fő márkájuk, a Shimano már a vállalat korai működése óta jelen van, és itthon is kedvelt jó minősége miatt. A később becsatlakozott márkák gyakran gyártói megkeresés útján kerültek be a palettába, feltéve, hogy kedvező feltételeket kínálnak a vállalatcsoport számára. Másik lehetőség a kereskedői visszajelzések felhasználása, és az általuk preferált, ugyanakkor hiányolt márkákat, termékeket vonják be a jövőbeni megrendelésekbe. Sok esetben a hazai vállalat kihagy bizonyos márkákat, melyet például a német anyacég forgalmaz, ezt korábban említettem is a vállalatok bemutatása során. Természetesen a piactól is függ, hogy az adott márkanév mekkora potenciált jelent, mivel egy német márka a német területen jelentős előnnyel bír, különösen akkor, ha minőségileg is az egyik legjobbról van szó. Ugyanakkor a hazai cég is szerződést köthet olyan márkákkal, melyekkel az anyavállalat nem áll kapcsolatban. Ennek feltétele, hogy a meglévő termékpalettának az ne legyen versenytársa; például új cipőmárkát nem forgalmazhat, mivel már rendelkezik két másik névvel, ami a piacnak ezt a szegmensét lefedti.

A szállítás a nagykereskedések között minden esetben közúton megy végbe, melynek díja az áru értékének 1,5-5%-a, cserébe a termékek 5 napon belül rendelkezésre állnak. Ez a vállalat számára nagy előnyt jelenthet, mivel a kiskereskedések elvárják a gyors szállítást, így nem kockáztathatják elvesztésüket a lassú, de olcsóbb fuvar miatt.

Az eddig ismertetett beszerzési folyamat a beszerzési célok és feladatokon keresztül összesíthető. A Paul Lange Hungary Kft.-nél a tevékenység célja tehát, hogy az áruk a megfelelő időben és helyen rendelkezésre álljanak. Ennek érdekében időben kell leadni a rendeléseket a gyártók és a külföldi nagykereskedések felé, de természetesen a pontos szállítás is alapkövetelmény, mivel a késedelem eladáscsökkenéshez, a vevői bizalom elvesztéséhez vezethet, ugyanakkor a korai szállítás hosszabb raktározási időt jelent. A megfelelő mennyiség a beszerzésnek szintén egy fontos feladata, hiszen ezen múlik az értékesítés folyamatossága, zavartalansága. Mivel a vállalat készletre rendel, a megrendelt mennyiség nem minden esetben tükrözi a tényleges szükségletet, tekintve a már korábban említett puffer készleteket, ám ez is szükséges ahhoz, hogy az ellátás fennakadás nélkül haladjon. A megfelelő hely a megrendelésben rögzített helyet jelenti, ahol az árut fizikailag elhelyezik, esetünkben ez a vállalat raktára, ahol folyamatosan biztosítani kell a szükséges kapacitásokat a beérkezett termékek számára. Szintén fontos a megfelelő minőség, ami a cégnél főleg a specifikációkon keresztül biztosítható, tehát az adott termék anyagában, formájában, kompatibilitásában feleljen meg az elvárásoknak. Kritikus pontja a beszerzésnek a megfelelő ár, és a kapcsolódó optimális költségek. Itt érdemes kiemelni, hogy nem a legkisebb ár elérése a cél, hiszen ez sok esetben az elérhetőség vagy a minőség rovására mehet. Ennek jó bizonyítéka, hogy a vállalat elsősorban nem a legalacsonyabb kategóriába tartozó termékeket forgalmazza. Amennyiben sürgős termékről van szó, azt Németországból kell rendelni, ez esetben számolni kell 5-12%-os raktárkezelési költséggel is. Ebben a témakörben rendkívül fontos kérdés az árfolyam ingadozás. Mivel több hónapos átfutási idővel érkezik be az áru, számolni kell az esetleges veszteségekkel is, hiszen akár pár nap, vagy óra alatt jelentős változások mehetnek végbe. Ennek kivédése érdekében a vállalat mindig egy adott százalékos különbözettel tervezi meg a rendelési költségeket. A hosszú távú partneri kapcsolatok is fontos szerepet játszanak, mert ugyan nagy a verseny a piacon, a

márkaváltás is viszonylag könnyen megoldható, de a nagy tételben való rendelések miatt jelentős kedvezmények érhetők el, és a megbízható szállítás, az elvárt minőség biztosítása sem elhanyagolható. Éppen ezért mindkét fél oldaláról törekedni kell a szerződésben foglalt pontos teljesítésre. Továbbá folyamatosan figyelni kell az alternatív beszerzési forrásokat is, mely esetünkben a már korábban említett két lehetőséget jelenti. Vagyis, ha az ázsiai gyártótól túl későn érkezne be az áru, akkor a stuttgarti raktárból kell rendelni, ám ehhez fontos, hogy annak készlet szintjeit naponta figyeljük, hogy szükség esetén a kívánt termékek megfelelő mennyiségben rendelkezésre álljanak.

Mindezek után elmondhatjuk, hogy a vállalat életében a beszerzési folyamat egy igen kritikus szakasz, mivel ez határozza meg a későbbi szükséges raktárkapacitást és a tárolással kapcsolatos feladatokat, valamint ettől függ az értékesítés is, hiszen ha nem áll rendelkezésre a megfelelő mennyiségű áru, akkor fennakadásokkal kell számolni az eladásokat tekintve. Pénzügyi oldalról pedig az árfolyam-ingadozások miatt kap nagy hangsúlyt a rendelésleadás, és az áru beérkezésének időpontja.

#### **6. 2. 2. Készletezés**

A készletekkel való megfelelő gazdálkodás kiemelt szerepet játszik egy vállalat életében, mivel éves szinten a tulajdonunkban lévő készletek értékének mintegy 20%-át emészti fel a készlet tartási költség. Éppen ezért nem mindegy, hogy ezeket milyen szinten határozzuk meg. (SZEGEDI, 2012)

#### **Cél és feladat**

Először is tisztázni kell a készletek pontos jelentését: „Készletnek nevezzük azokat az anyagi javakat, eszközöket, melyeket egy adott szervezet azért halmoz fel, hogy azokat a jövőben, egy alkalmas időpontban az igényelt intenzitásoknak megfelelően a termelési, elosztási folyamatban felhasználja.” (SZEGEDI, 2012; 53. old.) Vagyis a Paul Lange Hungary Kft. a felhalmozott készletekkel a kiskereskedői oldalról jelentkező igényeket elégíti ki. Mint már említettem a termékek jelentős részét a korábbi értékesítési statisztikák alapján rendeli készletre. Ezzel egyik célja, hogy kiegyenlítse a keresletet és a kínálatot. Esetünkben a piac idényszerűsége kiváló példa ennek bizonyítására, mivel fel kell készülni a szezon eleji megugró igényekre, ami a gyártási és szállítási idő hossza miatt csak többletkészlettel oldható

meg. Így kiküszöbölhetők a kihasználatlan raktárkapacitások. Továbbá védelmet nyújt a kereslet és a rendelési ciklus bizonytalanságai ellen.

Ennek oka lehet a jövőbeli árnövekedés, vagy az idényjellegű beszerezhetőség. Ez szintén nem ismeretlen jelenség a szakmában, mivel esetenként a gyártók egy bizonyos időszakot jelölnek ki a rendelések leadására, amivel a nagykereskedéseknek az egész szezon igényét ki kell elégíteniük, mert az azt következő időszakban a gyárak már a következő szezonra való termelésre készülnek. Ezen kívül már említettem a puffer készleteket, melyek „ütközőként” szolgálnak a kritikus szakaszokon. Mivel a csatornatagok földrajzilag el vannak választva egymástól, készletezésre van szükség, hogy eredményes legyen a termékek folyamatos hozzáférhetősége, vagyis fontos, hogy a kiskereskedő a megfelelő helyen és időben hozzáférjen a kívánt árukhoz. Összességében tehát az optimálisnál nagyobb készletek az eszközlekötési-és tárolási költségek növekedéséhez vezet, a kisebb készletek pedig veszélyeztetik az ellátás biztonságát, rontva ezzel a vállalat versenypozícióját.

A Paul Lange Hungary Kft. két raktárral rendelkezik: egy a vállalat telephelyénél található, a másikat egy külső cégnél, a Silver Forest Logistcsystem Kft.-nél bérlí. Az utóbbiban csak a kerékpárokat tárolják, a többi terméküket (alkatrész, kiegészítı, ruházat) a fı raktárban helyezik el. Mivel mindkettı Budapesten található, könnyı az árumozgatás a két raktár között, ami például egy vevıtalálkozóhoz szükséges bemutatódarabok kihelyezését könnyíti meg.

### **Készletezési költségek**

A készletezéshez kapcsolódó költségeket az eredményesség szempontjából alapvetően három csoportra oszthatjuk: készlet-utánpótlási, készlettartási és hiányköltségek. A készletutánpótlás, vagyis beszerzés költségei közé sorolható a szállítási, áruátvételi, minıségellenırzési költségek, a szállítási veszteségek, valamint a beszerzéshez tartozó adminisztrációs költségek. A készlettartás költségei elsősorban a lekötött tőke alternatív költségét jelentik. Ez azt mutatja meg, hogy mekkora hasznot realizálhatna a vállalat, ha pénzét nem az adott készletbe, hanem más üzletbe fekteti. Ezen kívül ide soroljuk a raktárépületek fenntartási és üzemeltetési költségeit, a biztosítási díjakat, ami a kerékpár szakma esetén a termékek értékébıl adódóan nem elhanyagolható, hiszen jelentıs veszteséget



jelentene egy káreset megfelelő biztosítás nélkül; akár az egész éves értékesítésben fennakadást okozna.

Az előbb felsorolt költségeknek csak egy része arányos a raktározott áru mennyiségével, jelentős része fix költség: ahogy a témát kezdem, a készlettartási költség évente átlagosan a készletérték 20%-át tesz ki. Harmadik csoport a hiányköltségek, aminek a mérése nehéz, mégis a készletezési döntéseket annál inkább befolyásolja. Hiányköltség akkor jelentkezik, ha a vevők igényeit készlethiány miatt nem tudjuk kielégíteni, aminek következtében a vevők egy része más forrás után néz és egy másik nagykereskedéstől szerzi be az adott terméket. Ezért olyan fontos hangsúlyozni a puffer készletek fontosságát is, hiszen nagyobb veszteséget okoz egy elégedetlen vevő elpártolása, mint a magasabb készlettel járó költségek. (SZEGEDI, 2012)

Természetesen a vállalat is előre meghatározott készletszintekkel dolgozik, ezek alapján adják le rendeléseiket, hogy az értékesítés folyamatos maradjon. Ezt az alkalmazott vállalatirányítási rendszeren állítják be, ami a továbbiakban jelzi a fogyást, valamint beérkezés esetén feltölti a termékek készlet szintjeit. Három fontos értéket határoznak meg: minimum, maximum és jelzési szint. Minimum készlet az, amelynek folyamatosan a raktárban kell lennie, ez teszi lehetővé a biztonságos és folyamatos gazdálkodást. Két részből tevődik össze: biztonsági-és törzskészletből. Az előbbi arra az esetre szükséges, ha a szállító nem tudja teljesíteni a megrendelést, utóbbi pedig a rendkívüli vevői megrendelések kiszolgálására. A vállalat esetében ennek meghatározása is a korábbi tapasztalatokon múlik. Egyes áruk forgási sebességük miatt jóval magasabb készlet szintet igényelnek, míg mások esetében az alacsony éves fogyás miatt csak minimális mennyiséget halmoznak fel. A folyókészlet két beszerzés közti értékesítéshez szükséges. Optimális esetben nem csökken a vállalat készlet szintje az itt megszabott érték alá. A Paul Lange Hungary Kft. esetében ez rendkívüli szervezést igényel, mivel, mint már említettem, egyes termékek rendeléstől számított beérkezése akár több hónapot is igénybe vehet. Ezért számolni kell ezen időszak értékesítési előrejelzéseivel, hogy az a szállítási idő alatt is problémamentesen működjön. Ezért a stuttgarti rendeléseket ennek megfelelően kell alakítani, hiszen abból a raktárból öt nap alatt beérkezik az áru, így viszonylag gyorsan pótolhatók a szükséges készletek az átmeneti időszakok alatt is. Azonban az innen érkező túl magas árumennyiség magasabb költségekkel is jár, ezért fontos a

pontos előrejelzés. A maximális készlet tehát a minimum és a folyókészlet összege. Ezen felül a készletgazdálkodás nem hatékony és a vállalat a felesleges készletmennyiségekkel járó költségterhet vállalja magára.

Jelzési szint alatt azt az értéket vesszük, melynél szükségessé válik az újabb rendelés leadása. Ennek meghatározása azonban igen bonyolult, mivel a szakmára jellemző változatosság és az évről-évre eltérő fogyasztói igények gyakran hibás várakozásokhoz vezetnek. Sajnos a vállalat is szembesült ezzel a problémával a korábbi években meghozott hibás vezetői döntések miatt, de ezt a sikeres marketingnek köszönhetően folyamatosan javítják. Ezért itt fontosnak tartom hangsúlyozni az ellátásilánc- menedzsment és a marketing kapcsolatának fontosságát. A marketing ismeri ugyanis a vevőink igényeit és a keresleti tendenciákat. Azonban a tagok közötti marketing-érdekek gyakran ütköznek, mivel ezek nehezebben számszerűsíthetők, viszont sikeres működés esetén a marketing nagy hatékonyság- növekedést tud produkálni. Erre több példát is tapasztaltam gyakorlatom során. A vállalat egyik sikeres akciója volt a Bringacsere Program, melynek keretében a résztvevő kiskereskedő partnerek a régi, használt kerékpárok értékét beszámítják az újba, így jóval alacsonyabb áron juthat hozzá a fogyasztó egy alapvetően magasabb árkategóriába tartozó kerékpárhoz. Ezzel ugyan a nagykereskedés alacsonyabb árrészhez jut, mivel régebbi modellekről van szó, ám a több éves raktározási költséget tekintve egy ilyen program számos előnnyel jár: csökkennek a készletek, a fogyasztókat ösztönzik a vásárlásra, a reklám által még ismertebbé válnak a forgalmazott márkák, valamint a kis-és nagykereskedés is növekvő forgalmat bonyolít le. Ezen kívül nyáron jellemzőek voltak a heti akciók is, mely során minden pénteken hírlevélben értesülhettek partnereink a rendkívül nagy árengedménnyel járó termékekről. Ezek szintén a legtöbb esetben nagy sikerrel zárultak, hiszen a kevésbé népszerű, vagy magas készletszinttel rendelkező áruk kerültek be a programba, gyakran mennyiségi kedvezménnyel, ami még vonzóbbá tette az akciókat. Ezeken kívül a marketing még vevőtalálkozókon, kiállításokon, vagy versenyeken való részvétellel és szponzorációval segíti a márkák népszerűsítését, ezáltal az értékesítési szint növelését.

## **Tárolás, árumozgatás és kommissiózás**

A készletezésen belül a raktárakban működő tárolási és árumozgató rendszerekkel folytatom a téma kifejtését. Tárolás szempontjából három csoportot különböztetünk meg: állványok nélküli statikus, állványos statikus és állványos dinamikus rendszereket. (KÖRMENDI – PUCSEK, 2008) Ezek közül a vállalat raktárában kizárólag állványos statikus módszert alkalmaznak, ezen belül pedig polcos és tárolóládás soros állványos tárolás valósul meg. Polcos tárolást alkalmaznak a viszonylag nagyobb térfogatú termékek esetében, amelyek legtöbbször már dobozos csomagolásban találhatók, például cipők, fejtámaszok. Mivel fontos a könnyű hozzáférhetőség, az állványok mélysége 0,5 méter, magassága 2,5 méter. A magasság miatt létrák alkalmazásával könnyítik a kiszolgálást, ugyanakkor a hatékonyabb helykihasználás miatt indokolt a magas állványok használata, amit a 4-8 méteres belmagasság tesz lehetővé. Tárolóládás állványokat alkalmaznak azon termékek esetében, melyek kis térfogatúak és nagy választék áll rendelkezésre. A ládák műanyagból készülnek és használatuk fő oka, hogy a tároláson túl az anyagmozgatási és kommissiózási feladatok könnyebb megoldásához a kis tömegű és kisméretű termékeket könnyen kezelhető egységbe fogják. Az állványok mérete megegyezik a polcos állványokéval. Ezen kívül a raktár egy részében olyan polcos állványok is helyet kaptak, melyek mélysége nagyobb, megegyezik egy raklap méretével. Ide kerülnek azok a beérkezett áruk, melyek tárolóládába való kihelyezése csak később történik meg, viszont a gyors készletfogyás miatt indokolt ezen készletek tárolása is. Ezek mozgatására szükség van különböző anyagmozgató rendszerekre, melyek a következők lehetnek: kézi vagy kézi segédeszközös, targoncás, vagy darus. (KÖRMENDI – PUCSEK, 2008) Raktárakban kézi hidraulikus raklapemelőket és gázüzemű, homlokivillás, emelőtargoncákat alkalmaznak a nagytömegű egységmozgatók mozgatására, melyeket nagyobb mennyiségű beérkezés esetén minél rövidebb idő alatt kell a helyükre - gyakran magas polcokra - helyezni.

Kommissiózásnak nevezzük az áru kiszedésének és összekészítésének a műveletét. A vállalatnál egylépcsős a folyamat, vagyis a szedőlap raktárba jutása után a termékeket megrendelésenként szedik össze, majd adják ki a vevőnek, illetve

igény esetén dobozba csomagolják és adják át a fuvarozónak. A stratégiát tekintve megrendelésenkénti soros kommissiózás jellemző.

Minden rendelést igazoló lappal egyenként járják végig a raktárt és szedik össze a termékeket. Ebben az esetben a szedőlapok a kisebb forgalom miatt egyenként érkeznek. Egyszerre több rendelés kommissiózása párhuzamosan történik, miszerint két, vagy több rendeléssel egyszerre járják be a sorokat és szedik össze az árut. A rendeléseket továbbra is külön kezelik, de a gyorsabb munkafolyamat érdekében egy bejárással több vevőt is ki tudnak szolgálni.

### 6. 2. 3. Informatikai támogatottság

Soha nem állt még rendelkezésre annyi információ, mint ma, viszont annál nehezebb a szükséges információkat megtalálni és hatékonyan alkalmazni. Ennek segítségével szolgálnak a vállalaton belüli és vállalatok közötti információs technológiák. Vállalaton belül adatbázisokat lehet létrehozni és alkalmazásokat bevezetni, melyek a vállalati tranzakciók hatékony kezelését teszik lehetővé, illetve a vevőkről, folyamatokról, termékekről, szolgáltatásokról folyamatos információgyűjtést tesznek lehetővé a hatékonyabb döntéshozatal érdekében. (SZEGEDI, 2012) Korábban már tettem utalást a Paul Lange Hungary Kft. vállalatirányítási rendszerére, amit most részletesebben is bemutatok, érzékeltetve annak jelentőségét a szervezet minden működési területén. Az alkalmazott rendszer neve WinNER, mely a piac mindenkori igényeihez könnyen adaptálható és testre szabott megoldást kínál. Moduljai (kereskedelem, készletgazdálkodás, gyártás, pénzügy, számvitel, kontrolling, tárgyi eszköz, B2B) az üzleti folyamatokhoz jól illeszthetők és naprakész információkat szolgáltatnak nagy tranzakciószám esetén is.<sup>9</sup> Mivel több tízezres törzsadatokkal és bizonylatokkal dolgoznak, fontos a gyors és megbízható működés, hiszen a szoftver a rendelésfeladástól az értékesítésig rendkívül nagy szerepet játszik. Minden árumozgásról pontos és teljes körű információt szolgáltat, amire nagy szükség van, hiszen például egy hiányzó termék esetén több évre visszamenőleg adatot kapunk a beérkezés és kiadás helyéről, idejéről és mennyiségéről, ami a termékkövetést könnyíti meg. Gyakorlatom során én is számtalan alkalommal használtam és tapasztaltam annak hasznosságát: a rendszer segítségével jut el a szedőlap a raktár felé, kerül kiállításra a számla, és a

---

<sup>9</sup> <http://www.winner.hu/> (letöltve: 2015. 10.17.)

visszaru kezelés sem mehet végbe nélküle; ezen kívül a megrendelt és beérkezett termékeket is lehet rögzíteni.

Vállalatok között az információs technológia segítségével olyan ellátásilánc- hálózatok hozhatók létre, megyek együttműködők, könnyen alakíthatók és az információ gyorsan áramlik. Létrehozásának fő célja az egyszerű és gyors válaszadás a vevői igényekre. Összességében minden folyamat a teljes vevői elégedettséget szolgálja. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a rendelések összeállítása során naprakész információk segítik a készletfigyelést, hiány esetén a termékhelyettesítést. Továbbá egy kiskereskedői rendelés esetén is azonnali visszajelzést nyújtanak az adott áru elérhetőségéről, áráról és beérkezésének várható időpontjáról. Ez nélkülözhetetlen olyan piacon, ahol nagy a verseny és a termékek viszonylag könnyen helyettesíthetők. Ilyen esetben az a vállalat tehet szert előnyre, akinek a teljes ellátási lánc hatékonyabb és gyorsabb.

Elmondhatom tehát, hogy a korszerű információs technológia a sikeres láncbeli együttműködés és kapcsolódó folyamatok alapfeltétele, mert már nem vállalatok, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással.

### **Rövid távú terv: vonalkódrendszer**

A termékek azonosítására leggyakrabban még mindig vonalkódrendszereket alkalmaznak. A vonalkódok jelképekkel megjelenített azonosító számok, melyek a megfelelő hardvereszközök alkalmazásával lehetővé teszik az elektronikus leolvasást például raktári átvételnél, kommissiózásnál. (SZEGEDI, 2012)

Gyakorlati időm során merült fel az a vezetői döntés, miszerint a következő egy éven belül ismét alkalmazni fogják a vonalkód alapú termékáramlást. Korábban ez már működött, majd megszűnt, viszont a pontosabb adminisztráció és a raktári hiány csökkentése miatt ismét indokoltá vált a bevezetése. A folyamat a módszer bevezetése után úgy működne, hogy szedőlap helyett az információ raktári dolgozók termináljain jelenne meg, majd az egyes termékek vonalkódjainak leolvasásával állítanák össze a vevői rendeléseket. Ez több szempontból is gyorsítaná a jelenlegi folyamatokat: kiszűrhetők a termékekkel kapcsolatos tévedések, mivel a gép jelezne a helytelen vonalkód beolvasását, illetve biztosak lehetnek abban, hogy az információ eljut a raktárba, hiszen egy papír alapú szedőlap könnyebben elkeveredik. Másik nagy előnye az áru átvételénél jelentkezik, ahol vonalkóddal olvasnák be a

termékekkel kapcsolatos mennyiségi, összetételi és származási információkat, amit a terminál azonnal továbbít az ügyviteli rendszer adatbázisába.

Így kiküszöbölhetők a kézi bevitelhez kapcsolódó hibák, valamint az átvevő felelősséggel tartozna az általa bevitt adatokért, ami hiány esetén hosszú idő elteltével is megkönnyíti a termék útjának visszakövetését.

Ennek bevezetéséhez szükség van a WinNER rendszer oly módú átalakítására, mely lehetővé teszi a hardverekkel való gyors, megbízható és folyamatos kapcsolattartást, illetve adatátvitelt; továbbá a hardvereket is úgy kell kiválasztani, hogy a későbbi vállalatiirányítási rendszerekkel is kompatibilis legyen, és ne igényeljen ismételt beruházást.

#### **6. 2. 4. Ostorcsapás- effektus**

Úgy gondolom, hogy a készletezés kapcsán mindenképp érdemes kitérni erre a jelenségre is, tekintve, hogy a lánctagok nagy része készletre rendel. Az ellátási lánc működésének legfőbb mérőszáma a készletek és a hozzá kapcsolódó információk áramlásának gyorsasága és pontossága. Ha az adott csatornában (esetükben: gyártó- nagykereskedés- kiskereskedés- fogyasztó) az egyes tagok nem teszik elérhetővé egymás számára a készletinformációikat, akkor bizonyos tagoknál hiány vagy többlet merülhet fel. Így a láncban felfelé haladva a kereslet egyre jelentősebb kilengéseket mutat. (SZEGEDI, 2012) Erre a szakmában egyszerű, de szemléletes példa lehet a lámpák forgalma. Mivel a kiskereskedés az eladási statisztikáit felhasználva 150 darab értékesítésére számít és 10%-os többlettel adja le rendelését, a nagykereskedéshez 165 darabra jelentkezik az igény. Ha csak tíz kiskereskedés működik hasonló módon, akkor a nagykereskedő már 1650 darabot rendel a gyártótól, vagy a külföldi nagykereskedéstől, amiből 150 darab pufferként szolgál. A külföldi raktár tovább növeli ezt a mennyiséget, hiszen ők is több partnertől kapják a rendelést, így a maguk ütközőkészletével megnövelve továbbítják az igényüket a gyártó felé. A lánc csúcán pedig az eredetinél jóval nagyobb kereslet jelentkezik, ami nem várt gazdasági események hatására kihasználatlanul marad. Jellemzően ilyenkor kerülnek előtérbe a kedvezmények különböző formái, illetve a marketingnek is jelentős szerepe lehet ennek csillapításában.

Ennek elkerülésére fontos, hogy először a kiváltó okokat ismerjük fel. Ezek lehetnek belső okok, mint az igények eltolódása. Sok esetben az új, vagy módosított termék keresleti bizonytalanságai váltják ki, vagy ha megváltozik a termék, rövidül annak életciklusa, és a korábbi típusból jelentős készlet halmozódik fel, az újból pedig túl nagy mennyiséget rendel. Az esetleges szállítói késések is nagyobb készletrahagyásra ösztönzik a vállalatokat, melynek fő oka a hiánytól való félelem. Ez függ a korábbi tapasztalatoktól és a kockázatvállalási hajlamtól is, de kétségtelen, hogy a készlethiány a vevők elvesztését is jelentheti. A keresleti előrejelzések pontatlansága is kiválthatja az ostorcsapás- effektust. (SZEGEDI, 2012) Korábban már többször hangsúlyoztam, hogy a beszerzés során az előzetes statisztikákat veszik figyelembe, de nagy segítséget adnak a kiskereskedői előrendelések is, viszont ha ezek valamilyen okból elmaradnak, és később megnő az igény az adott termék iránt, ismét hiány merülhet fel. Ezért ezzel próbálnak előre számolni, akkor is, ha valós rendelés nem érkezett be, és magasabb készletszintet halmoznak fel a várt kereslet-növekedés kielégítése érdekében. Azonban nem csak belső, hanem külső okai is lehetnek a jelenségnek. Legjellemzőbb a beszállítói hiány, amikor a külső raktárakban nem áll rendelkezésre a továbbértékesítésre szánt termék. Ennek oka lehet a rossz szervezés, vagy egyéb gazdálkodási-pénzügyi hatások. Szintén külső kiváltó ok az új termék bevezetése, ami kannibalizálhatja a korábbi. Ilyenkor a régebbi terméknek nincs elég kifutási ideje, az új hamarabb elhódítja a piacot.

Vevői oldalról már érintettem a kérdést, miszerint a megrendelések periodikus feladása is befolyásolhatja a készletszintet az egyes tagok raktáraiban. Sokszor a vevő csak bizonyos időszakonként ad fel jelentősebb mennyiségű rendelést, amire a nagykereskedő nagyobb készlettel igyekszik felkészülni. Tehát minél nagyobb a két rendelés között eltelt idő, annál nagyobb készletre van szükség. (SZEGEDI, 2012) Ez a szakmában egyrésztől kiszámítható, hiszen a tél végi, tavaszi forgalomnövekedés minden évre jellemző, ugyanakkor a szezon közben végbe menő ingadozások nem mindig jelezhetők, mivel ezt jelentősen befolyásolja az időjárás, vagy a különböző sportokra ható trendek. Nem hagyható ki az áringadozás kérdése sem, mivel ez is az egyik legfőbb kiváltó ok, ha készlethalmozásról van szó. Árstabilitás esetén nincs felesleges többletkészlet, de ha árváltozásra számítanak, akkor megváltozik a kereslet is: emelés előtt megnő, majd visszaesik, míg be nem áll az újabb egyensúlyi helyzet. (SZEGEDI, 2012)

Ezt általában a gyártók előre jelzik a nagykereskedők felé, így időben fel tudnak rá készülni és mérlegelhetik az egyes reakciók gazdaságosságát: érdemes-e felhalmozni az adott készletből, növelve annak költségeit, vagy a későbbi áremelés vállalása lesz hatékonyabb.

Miután felismertük az okokat, ki kell dolgozni ezekre a megoldást. Egyik legfontosabb az információ-megosztás. A mai fejlett technológiának köszönhetően ez már hatékonyan megoldható, csupán fel kell ismerni, hogy ugyan a láncban szereplő önálló cégek érdekei egymással ellentétesek is lehetnek, és egy-egy partner gyakran konkurens cégekkel is kapcsolatban áll, viszont az információk egymás közti kölcsönös megosztásával számos probléma küszöbölhető ki. (SZEGEDI, 2012) Ez a szakmára is jellemző, hiszen egy kiskereskedő több beszállítóval áll kapcsolatban és minden nagykereskedésnek szüksége van az értékesítési pontnál (POS) kapott információkra. Így nem a kiskereskedő által megnövelt készletigényre érkezik a rendelés, hanem a tényleges eladásokkal számolhatnak, ezáltal már egy csatornatag részéről kiiktatható a puffer készlet. Azonban ehhez egy fejlett, erősen integrált rendszerre van szükség, melynek kiépítése egyelőre várat magára. Másik megoldás az ellátási lánc karcsúsítása, vagyis, ha a gyártó kevés közreműködőn keresztül juttatja el a termékeit a fogyasztóhoz, jelentős mértékben csökkentheti a biztonsági tartalékok miatt felhalmozott felesleges készleteket. Ez a gyorsaság miatt a vevőkiszolgálási színvonalat is növeli, hiszen minél kevesebb a csatornatag, annál gyorsabban jut el a termék a fogyasztóhoz. (SZEGEDI, 2012)

A PLH Kft. esetében ez már egy hatékony szintet ért el, de a szakdolgozatom témája ennek vizsgálata, így az ellátási lánc karcsúsításának különböző lehetőségeit a továbbiakban fejtem majd ki. Folytatva a megoldási lehetőségeket, fontos a partnerkapcsolatok előnyeinek kiaknázása. Mivel a kiskereskedőnek is érdeke az alacsony készletszint, ugyanakkor a minél szélesebb kínálat, kisebb tételekben, de nagyobb gyakorisággal rendel, azonban ehhez gyors és pontos szállítást igényelnek nagykereskedői oldalról. Ha ezt mi biztosítani tudjuk, akkor elvárhatjuk a pontosabb információközvetítést a részükről is. (SZEGEDI, 2012)

A fent említett okok felismerése és megoldásaik mind nagy szerepet játszanak az ostorcsapás- effektus megelőzésében, visszafordításában. Ezért úgy gondolom, hogy a szakma biztos jövője mindenképp a pontos információáramlásban



rejlük, amihez folyamatos együttműködésre van szükség a lánc minden tagjának részéről.

### 6. 2. 5. Értékesítés

Az értékesítés feladata biztosítani, hogy az érték eljusson a vevőhöz és a termék megfeleljen a marketing „ígéretének”. (SZEGEDI, 2012) Ennek megfelelően a PLH Kft. is elsődleges szempontnak tartja, hogy a partnerek az áruval és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokkal elégedettek legyenek. Ide tartozik már a vásárlási folyamat első szakasza, a rendelés leadása; ezt követi a termékkel kapcsolatos ígérek, melyek annak külsejére, funkcióra vonatkoznak; végül a fizetési módok és a kiszállítás terén törekszik a vállalat a lehető legjobb feltételek biztosítására.

A vállalatnál a rendelés leadása különböző csatornákon mehet végbe: a cég weboldalán, telefonon, személyesen, valamint a területi képviselőknél keresztül. Interneten leadott rendelés esetén a kereskedő 3% kedvezményt kap a vásárlás végösszegéből, amely a jelentős forgalmat lebonyolító partnerek esetén ez évente több százezer forintos megtakarítást eredményez. Telefonos, vagy személyes vásárlás során az értékesítő munkatárs hozza létre a bizonylatokat. Ennek előnye a szóbeli megbeszélés, tanácsadás az adott termékekre vonatkozólag, mivel sok esetben készlethiány, vagy hosszadalmas szállítás esetén ajánlani tudnak helyettesítő terméket, így a vevőknek nem kell más beszerzési forrás után néznie, és a későbbiekben is a vállalat hűséges vásárlója marad. A cég három területi képviselőt foglalkoztat, akik az országban meghatározott régiókért felelősek: Dunántúl, Pest megye, valamint a Duna-Tisza köze és Tiszántúl.

Az ő feladatuk ellenőrizni a boltok készleteit és vizuális megjelenését. Készletfogyás esetén leadják a rendelést az irodának, illetve ellenőrzik, hogy a vállalat termékeit kínáló falakat a szerződésnek megfelelően kezelik. Új és meglévő partnernél egyaránt előfordul, hogy a képviselő felel az új termékpaletta kialakításáért és termék-utánpótlásért, így a kiskereskedőnek nem kell minden márka esetében külön leadnia a rendelést a nagykereskedő felé, viszont a folyamatos ellátás biztosított.

A fizetési és szállítási feltételek partnerenként eltérőek. Ez függ a megbízhatóságtól, amit a pontos fizetés és a kiegyenlített számla jelent, mivel elmaradás esetén átmenetileg a vásárlási lehetőség is megszűnik. Ezen kívül természetesen a vevői igények is meghatározzák az egyes feltételeket.

A fizetés lehetséges készpénzben a pénztárnál, mely után a raktár kiadja a termékeket, illetve 8-tól 30 napig terjedő fizetési határidővel átutalás esetén.

A termék átvétele helyben, vagy futárszolgálat bevonásával megy végbe. Ezt szintén a vevő határozza meg, természetesen ezt legtöbbször a földrajzi elhelyezkedés befolyásolja a leginkább. A vállalat erre a GLS futárszolgálatot veszi igénybe.

Következő, egyik legfontosabb területe az értékesítésnek az árrés és a haszonkulcs kérdése, ezek meghatározása. A vállalat esetében alkalmazott rendszerek bemutatása előtt érdemes a két fogalmat tisztázni. Az árrés a nettó eladási ár és a nettó beszerzési ár különbsége; a haszonkulcs pedig az árrés százalékban kifejezett értéke.

A haszonkulcsot tekintve nem egységes rendszert alkalmaznak. Kerékpárok esetében a kiskereskedői ár függ a leadott előrendelés időpontjától és a rendelt mennyiségtől. A 2016-os modellek esetében kétkörös előrendelési időszak volt: a 2015. májusi előrendelések 2016. január-március között érkeznek a boltokba, a szeptember végéig felmerült igényeket pedig a jövő év április-májusi időszakában teljesítik. Ennek nagy előnye, hogy a kiskereskedő a mennyiség alapján eléri a kívánt kedvezményssávot, de a kiszállítás és a fizetés fokozatosan történik. Így nem csak a likviditási gondok küszöbölhetők ki, hanem a magas készletekkel járó költségek is elkerülhetők. Így a kedvezménnyel csökkentett haszonkulcs 10-12% körül alakul kerékpárok esetén. Az említett sávok pedig a következőképpen alakulnak:

Rendelési mennyiség (darab)	1. rendelési időszak kedvezménye	2. rendelési időszak kedvezménye
< 29	3%	2%
30-99	7%	5%
100 <	11%	8%

**2. táblázat: A rendelési időszakokra vonatkozó mennyiségi kedvezmények (forrás: saját szerkesztés, céges adatok alapján)**

A többi termékcsoporthoz hasonlóan a haszonkulcsot több tényező határozza meg. Egyrészt mennyiségi kedvezmény érvényes ezen termékekre is, ami a kiskereskedő rendelésétől függ, tehát egy termék vásárlása esetén magasabb lesz az értéke, mint nagyobb számú tételnél, de ez további vásárlásra ösztönözheti a kereskedőt, aminek köszönhetően a végső árrés magasabb lesz. Ezen kívül további kedvezmények érhetők el, ha az év elején kötött kis- és nagykereskedő közti megállapodásnak a

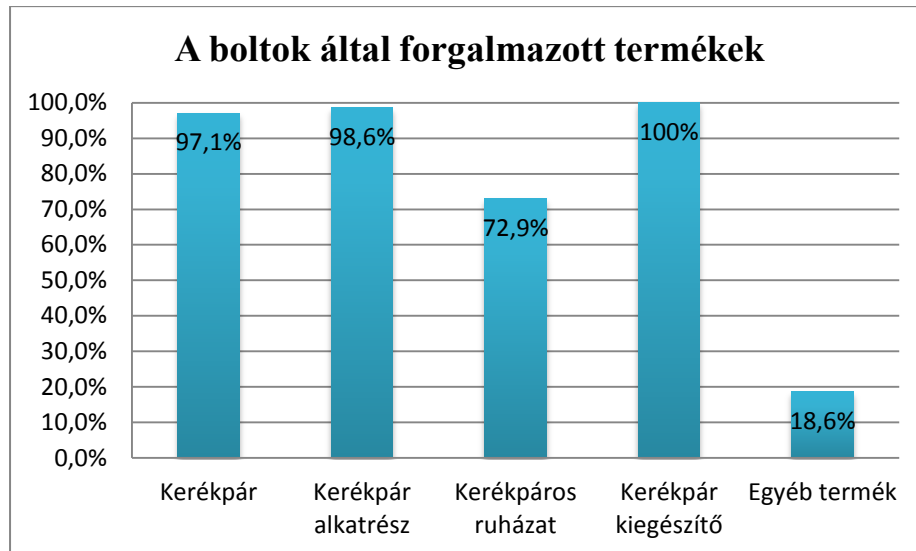
kiskereskedő eleget tesz. Ez az jelenti, hogy a különböző termékcsoportokat tekintve külön-külön meghatároz egy vállalat, amivel egy bizonyos kedvezmény sávba sorolja magát.

Például, ha vállalja, hogy a soft goods (ruházati termékek, cipő) esetében éves szinten adott értékben rendel a nagykereskedéstől, akkor az megelőlegez egy, az értéksávhoz tartozó százalékos kedvezményt. Azonban, ha az év végére nem éri el a vásárlása a korábban vállalt értékhatárt, akkor a kedvezmény által elért különbözetet köteles visszafizetni. Ennek követése, és a kereskedő figyelmeztetése a területi képviselők feladata, amihez a folyamatosan frissített adattáblát az értékesítési osztály munkatársa készíti el.

Ezen kívül adott a már említett, interneten leadott rendelésekre vonatkozó engedmény is. Így ezt a három kedvezményt összevonva, akár 20-22%-kal csökkentett haszonkulccsal juthat hozzá a kereskedő a termékekhez.

### **6. 3. Kiskereskedés**

Kiskereskedő az, aki termékeket forgalmaz, szolgáltatást nyújt a végső felhasználó számára. Mint már említettem, a Paul Lange Hungary Kft.-nek több mint 500 partnere van, köztük számos egyéni vállalkozó, betéti társaság és korlátolt felelősségű társaság. Legtöbbjük kerékpárokat és a hozzá kapcsolódó termékeket forgalmazza, de közülük sokan a stabil piaci helyzet és a forgalomcsökkenés visszaszorításának érdekében más – állandó vagy szezonális – termékekkel is kiegészíti kínálatát. Ezt a kiskereskedők körében végzett kutatásom is alátámasztja:



**4. ábra: A megkérdezett boltok által forgalmazott termékek (forrás: saját szerkesztés)**

A diagramból kiolvasható, hogy minden bolt kínálatában megjelennek a kerékpár kiegészítők, valamint a kerékpárok és alkatrészeik is nagy százalékban jelen vannak. A ruházat előfordulása közel 73%-os, és az egyéb termékek kategóriája is meghaladja a válaszadók 18%-át. A válaszok alapján ide sorolhatók a sí-és snowboard felszerelések, fitneszgépek, motorkerékpár alkatrészek és egyéb fitnesztermékek, például energiatital, energiaszelet.

A partneri viszony létrejöttére jellemző, hogy a kiskereskedők keresik meg a PLH Kft.-t, és kezdeményeznek partneri kapcsolatot. Ennek egyszerű módja van: a kereskedőnek ki kell töltenie egy regisztrációs lapot, ami alapján az ügyviteli rendszerbe is beviszik a bolt adatait; majd igény esetén regisztrálhatnak a webáruház felületén is a jövőbeni online rendeléssel kapcsolatban. Ezen kívül vonzó a vevők számára, hogy első az vásárlás alkalmával sincs minimum értékhatár.

Mivel a kereskedők országszerte helyezkednek el, vásárlási szokásaik és elvárásaik eltéréseket mutatnak, ezért fontosnak tartom, hogy egy nagykereskedés - köztük az általam vizsgált is – mindig rugalmas feltételeket biztosítson, és minden téren feleljen meg az igényeknek, kezdve a korszerű, naprakész weboldaltól egészen az áruátvétel módjáig. Emellett fontos, hogy a fogyasztókat célzó promóciók során valóban elérhető legyenek a termékek a boltokban. Ebben a legnagyobb szerepet a területi képviselők játsszák, mivel az ő feladatuk a készletek figyelése, feltöltése, valamint az új termékek ismertetése, bevezetése a kiskereskedők boltjaiba.

Összefoglalva a teljes ellátási láncot, jól látható, hogy a zavartalan termékáramlás érdekében elengedhetetlen az egyes tagok külön-külön és egymás közti hatékony és folyamatos együttműködése.

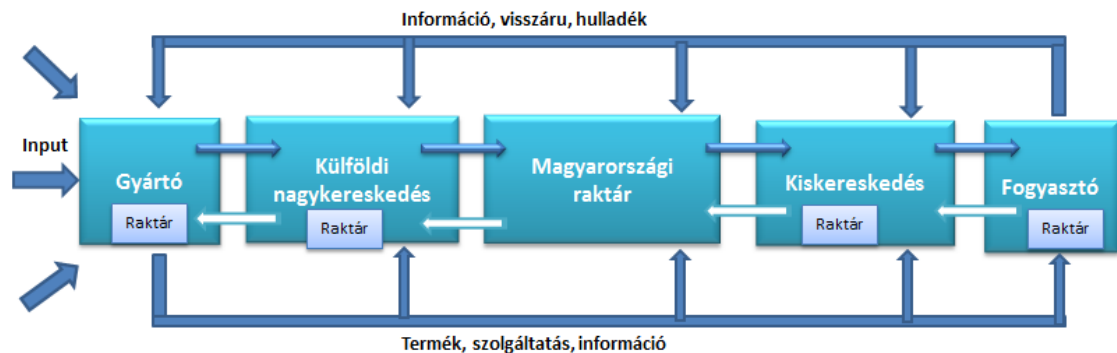
#### **6. 4. A vállalat ellátásilánc-stratégiája**

Ahhoz, hogy a vállalat egy adott stratégiát kiválasszon és megvalósítson, előbb tisztázni kell bizonyos alapkérdéseket: meg kell határozni a célzott piaci szegmenst, illetve a marketing-, pénzügyi-, munkaerő- vagy beruházási stratégiát. Ezek alapján a következő stratégiák határozhatók meg: szívásos, nyomásos, adaptív, karcsú és hibrid. (SZEGEDI, 2012, 78. old) A Paul Lange Hungary Kft. ellátási lánc nyomásos-szívásos (push-pull) stratégiával működik, ezt a korábbi fejezeteknél tárgyalt beszerzési és készletezési módszerek támasztják alá. Ez nem ismeretlen, hiszen több márká is ezt választotta, viszont jellemzőbb az ellátási lánc kezdeti szakaszán a gyártó részéről a nyomásos stratégia, mely során nagy tételben, tömeggyártás megy végbe, majd a termék további útja során személyre szabják, itt tehát szívásos módszer alakul ki. A vállalat ehhez képest fordítva működik, mivel a gyártók csak valós rendelésre termelnek, optimális esetben nincsenek saját készleteik, viszont a láncon tovább haladva a külföldi nagykereskedők és a hazai is készletre rendel előzetes értékesítési statisztikák alapján. A két szakasz közti érintkezési pont a nyomásos-szívásos határ, ami a gyártó és a külföldi nagykereskedő között jön létre.

#### **7. Módosított ellátási lánc I.**

A fejezetben a Paul Lange Hungary Kft. átszervezésének első módját ismertetem, felhasználva a szakdolgozatom elkészítéséhez szerkesztett kérdőív eredményeit, ami a kiskereskedők kitöltései által ad választ a felmerült kérdésekre.

Az első módosult ellátási lánc során a vállalat raktárrá szerveződik át:



5. ábra: Módosult ellátási lánc I. (forrás: saját szerkesztés)

A lánc első fele változatlan marad, a gyártó továbbra is rendelés alapján termel és szállítja az árut a nagykereskedők felé. A külföldi vállalat működése már kiterjed a hazai raktár területére, ami jóval szorosabb együttműködést igényel. A kiskereskedők a meglévő termékekhez változatlanul hozzájutnak, azonban a személyes rendeléssel megszűnik, és személyes szakmai egyeztetések, megbeszélések is csak egyéb kommunikációs csatornákon mennek végbe. Ebben az esetben is a belső nyilak a tagok közti közvetlen kapcsolatra utalnak, a külsők pedig az ellátási lánc egészére.

Mivel a legnagyobb változáson a PLH Kft. megy keresztül, az átszerveződést a különböző tevékenységeken keresztül mutatom be.

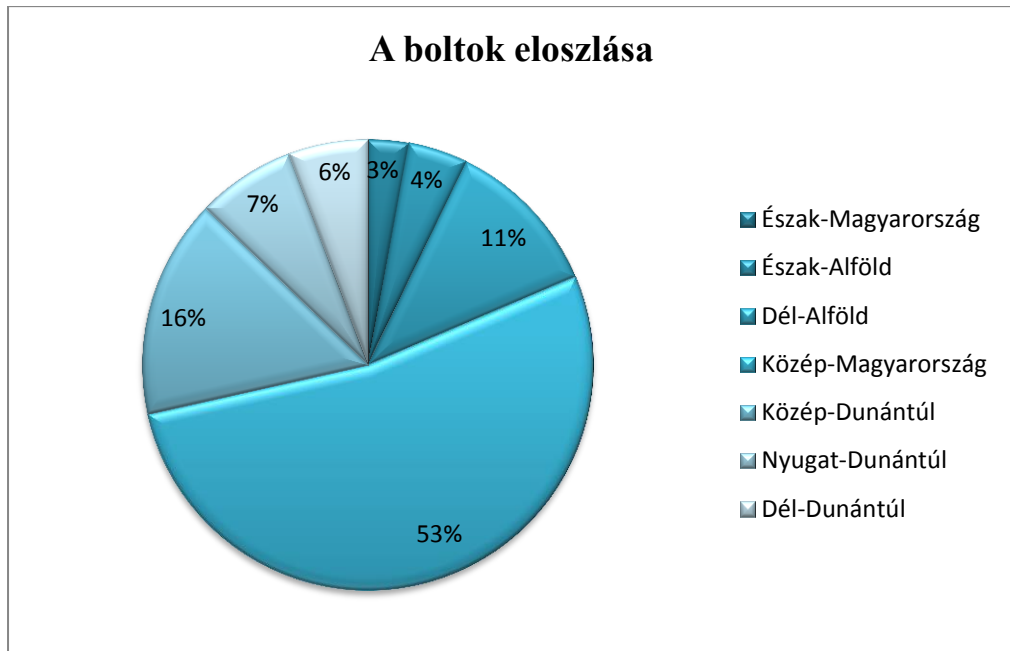
### 7. 1. Beszerzés

A raktár továbbra is készletre rendel a korábbi értékesítési tapasztalatok alapján, illetve bizonyos esetekben rendkívüli vevői igény felmerülésekor. Az egyes feladatok elvégzésére egy vevőkapcsolati osztályt hoznak létre, ahol a kis létszámú dolgozók felelnek a vevői rendelések rögzítéséért, azok továbbításáért a raktár felé, valamint a vevőkkel való kapcsolattartásért. A rendeléssel a gyártók felé a stuttgarti vállalat végzi, ahol a korábbi hazai statisztikákat felhasználva bővíti saját megrendeléseit, viszont ezen termékek áramlása magyarországi beérkezéssel zárul. Ennek átvételéért és kezeléséért a már meglévő raktári munkatársak felelnek, tehát ilyen téren nem történik változás, hiszen a szedőlapokat ugyanúgy megkapják, a termékeket komissiózzák és átadják a vevőnek, vagy a futárszolgálatnak.

Az adminisztrációt tekintve a beérkezett áruk visszaigazolását és bevitelét a rendszerbe a hazai raktár végzi, azonban a számla kiegyenlítése a gyártó felé a központi vállalat feladata, hiszen a rendelési folyamat is közte és a gyártó között ment végbe.

## 7.2. Értékesítés

Mint már említettem, ezt a folyamatot a vevőkapcsolati osztály végzi, ahova a telefonos és online rendelések érkeznek be. Ezt továbbítják a raktár felé, valamint jelzik az átvétel módját, mely továbbra is személyesen, vagy futárszolgálat által megy végbe. Ezzel valószínűleg nem veszítene vásárlót a vállalat, mivel a korábban rendelkezésre álló módok továbbra is elérhetők. Azonban a fuvarozó általi kiszállítások gyakorisága nőhet, mert a jelenlegi ellátási láncban a személyes áruátvétel egybefonódik a személyes rendelésleadással. Így, ha a vevő nem megy be a vállalathoz, nem is veszi át az árut azonnal. Ezzel együtt a különböző fizetési módok aránya is átalakul: a készpénzes fizetések egy része átutalásos számla-kiegyenlítésre, vagy utánvétre cserélődik. Ez ugyanúgy működik, mint más webáruházak esetén: a vevő a fuvarozótól való átvételkor fizet, vagy előre utalással a vállalat számlájára. A termékek személyes átvétele esetén továbbra is fennáll a készpénzes fizetés, de ez valószínűleg csak a budapesti vonzáskörzetre lenne jellemző, vagy azon vevők esetében, akik a közelben lévő más nagykereskedésnél is hasonló módon végzik a beszerzést. A kutatásom során kitértem a boltok elhelyezkedésére is: a hét közigazgatási régió alapján sorolták be magukat a válaszadók, amit a következő diagramon ábrázolok:



**6. ábra: A boltok eloszlása országszerte (forrás: saját szerkesztés)**

Itt látványosan kimutatható, hogy a közép-magyarországi régióban (Pest megye és Budapest) helyezkedik el a megkérdezett kiskereskedők boltjainak 53%-a, amiből arra következtethetünk, hogy a kiskereskedők felének nem okozna gondot az egyes tevékenységek átalakulása. Másik része pedig feltehetően eddig is online adta le rendelését és futárszolgálat végezte a kiszállítást. A boltok forgalmát tekintve a pest megyei, budapesti régióban működők 32,4%-a legalább 60 millió Forintos átlagforgalmat bonyolít évente és közel 40%-uk több mint 20 éve tevékenykedik a szakmában. A magas árbevételből és a hosszú múltból a boltok stabil helyzetére következtethetünk, és feltehetőleg nincsenek likviditási gondjaik sem. Vagyis a partnerek ezen csoportja a vállalat átszervezése után is állandó vásárló maradna.

### 7. 3. Marketing

Ezen ellátási lánc veszélye a személyes tanácsadás hiányából eredő vevői elpártolás, azonban - mint minden más webáruház esetén - itt is az online marketingtevékenység fokozott intenzitása csökkentheti ezt a kockázatot. Szükségessé válik az összes aktuális katalógus eljuttatása a kiskereskedő felé: postai úton, vagy e-mailben; illetve fontos a telefonon elérhető tanácsadás hangsúlyozása. Ezen kívül elengedhetetlen a weboldal rendszeres frissítése és minél több, részletesebb termék-információ feltüntetése. Növelni kell a képek számát, és kibővíteni a termék-specifikációt helyettesítő termékek ajánlásával, ezáltal készlethiány esetén a vevő rögtön más alternatívák közül választhat.



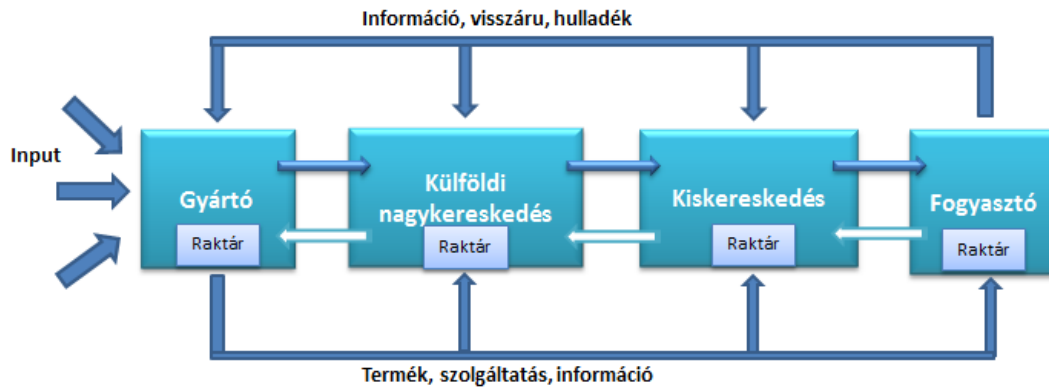
Szintén nagyobb hangsúlyt kell fektetni a közösségi oldalakon való aktív részvételre, mely emlékezteti a vevőt az újabb termékekre, akciókra. Azonban itt fontos megemlíteni a végső fogyasztók hatékony elérését is, hiszen ezen oldalak segítségével ösztönözhetők a felhasználók, hogy felkeressék a hozzájuk legközelebb lévő kereskedést és megvásárolják a közösségi oldal által reklámozott terméket.

#### **7. 4. Költségek**

A vállalat működésének és szerepének módosulása után bizonyos költségek csökkenése, míg mások növekedése megy végbe. A raktári területhez kapcsolódó kiadások változatlanok: a raktározási, biztosítási, karbantartási költségek és a dolgozók bérei a jelenlegi szinten maradnak. Az irodai dolgozók létszámának csökkenése az élők munkához kapcsolódó kifizetések visszaesését eredményezi. A jelenleg is működő garanciális szervizszolgálat továbbra is rendelkezésre áll, viszont a csak értékesítéssel foglalkozó osztályt felváltják a vevőkapcsolati munkatársak. A fuvarozó vállalat gyakoribb igénybe vétele kedvezőbb alkupozícióba hozhatja a céget, melynek eredménye az egy termékre vetített fuvarozási költség csökkenése, amennyiben a rendelési mennyiség miatt ezt a vállalat állja, mivel jelenleg is ingyenes a szállítás bizonyos vásárlási értékhatár felett. Ezekkel szemben a költségek növelése szükséges a marketing tevékenység során. Ez a katalógusok postai kiküldése, valamint a rendszeres online hírlevelek és közösségi oldalakon való aktivitás során jelenik meg. Mivel a kiskereskedők és a végső fogyasztók jelentősebb elérése a cél, nagyobb hangsúlyt kell fektetni a hirdetésekre is a szakmai oldalakon, valamint a böngészők keresési felületein. Csak így lehet bizonyos mértékben csökkenteni az elpártolás kockázatát, valamint a vevőtárlalmozók hiányát.

#### **8. Módosított ellátási lánc II.**

Ebben a fejezetben a Paul Lange Hungary Kft. ellátási láncának második átszervezését ismertetem, ami a cég hazai leányvállalatának teljes megszüntetése és a folyamatok áthelyezése a stuttgarti központ tevékenységébe. Kiskereskedői oldalról továbbra is elérhető az online rendelés, azonban az kiszállítást minden esetben fuvarozó végzi. Ennek a verzióknak a különböző hatásait vizsgálom, szintén nagy hangsúlyt fektetve a kérdőívem eredményeire. A harmadik ellátási lánc tehát az alábbi ábra szerint módosul:



7. ábra: Módosult ellátási lánc II. (forrás: saját szerkesztés)

Itt a lánc már a legrövidebb formájában jelenik meg. A gyártó feladata és szerepe továbbra is változatlan, azonban a külföldi nagykereskedésnél a tevékenységek jelentős bővülése megy végbe, és a kiskereskedők is nagymértékű változást tapasztalnak. A belső nyilak itt is a tagok közvetlen kapcsolatát jelentik, a külső nyilak pedig a teljes ellátási lánc kapcsolatrendszerére utalnak. Az egyes tagok megváltozott szerepét ismét a tevékenységeken keresztül mutatom be.

### 8. 1. Beszerzés

Mivel a magyarországi vállalatot teljesen kiiktatom a láncból, a hazai igények ellátásához szükséges árualapot is a központi raktárnak kell biztosítani. Ez a gyártó felé irányuló rendelések esetében nem okoz növekedést, sőt - a vevők egy részének valószínűsíthető elpártolása miatt - az igények csökkenésére lehet számítani. Ennek okait a következő alfejezetben vizsgálom. Emiatt a következő időszakokban újra kell vizsgálni az értékesítési statisztikákat, ami a beszerzéshez szükséges adatokat biztosítja, mivel a korábbi forgalom nem fogja tükrözni a megváltozott keresletet. A készletszintek növekedésének következtében szükség lesz a raktár bővítésére, valamint a kiszolgáló személyzet létszámának növelésére.

### 8. 2. Értékesítés

A hazai vállalat minden tevékenységét Stuttgart veszi át, az értékesítést is ott végzik. Ennek pontos mente az online beérkezett rendelések feldolgozása és továbbítása a raktár felé. Ezt követi a kommissiózás, majd a futárszolgálat által végzett kiszállítás. Az előbbi elvégzése a már meglévő és növelt létszámú raktári személyzet feladata, viszont a szállítás tekintetében összehangolt szervezésre van szükség. A termékek Magyarországra juttatásának módja a Németországból induló gyűjtőfuvar

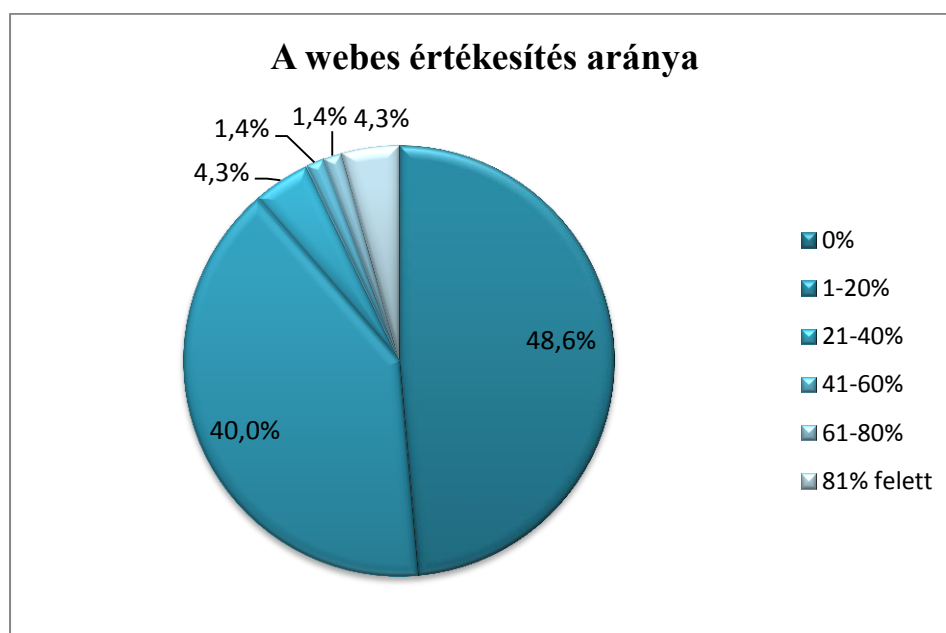
indítása, majd a hazai fuvarozónál történő szétválogatása és a megadott szállítási címre juttatása. A csomagok már az induláskor külön dobozba kerülnek, hiszen az anyavállalat a megmaradt kiskereskedők adatait tartalmazó adatbázist áttemeli saját ügyviteli rendszerébe, így rendelkezésre áll minden információ a csomagok összeállításához. Emiatt nagy hangsúlyt kap a csomagkövetés lehetőségének biztosítása is, amihez a szükséges információk (például: csomagszám) a kereskedőhöz e-mailen keresztül jutnak el.

A kereskedők is jelentős változásokat tapasztalnak ebben az esetben, mivel a személyes rendelésseladás és készpénzes fizetés megszűnik. Csak az online értékesítés elérhető, illetve a számlák kiegyenlítését tekintve átutalásos és utánvétes fizetés áll rendelkezésre. Ezek feltételeit a szerződésekben rögzítik, mely során figyelembe veszik a korábbi partnerkapcsolat stabilitását, a fél megbízhatóságát.

A felmérésem során kitértem a kereskedők beszerzési szokásaira, amiben arra adtak választ, hogy csak hazai, csak külföldi, vagy mindkét területen tevékenykedő nagykereskedőktől is rendelnek. A válaszok alapján az eddig ismertetett ellátási lánc nagy valószínűséggel jelentős forgalomcsökkenést tapasztalna a hazai boltok körében: a kitöltők 41,4%-a csak magyarországi nagykereskedőtől szerzi be a termékeket, a többi 58,6% pedig mindkettő felé ad le rendeléseket. Egy általam megkérdezett hazai bolt sem végzi a beszerzést csak külföldi nagykereskedőtől. Ebből az következik, hogy aki eddig is a hazai forgalmazókat preferálta, az könnyen fog más magyar forrást keresni, és nem marad a külföldi vállalat partnere. Ennek másik oka a kérdőívem további részében kapott értékelések. 1-től 5-ig kellett pontozni fontosság alapján a következő szempontokat: ár, minőség, szállítási idő és márkahűség. Ez alapján bepillantást nyerünk a kereskedők gondolkodásába, vagyis, hogy melyek azok a tényezők, amiket beszerzés során előtérbe helyeznek. A kapott eredményt összegezve elmondhatom, hogy minden szempontot magasra értékelték, de a legtöbb pontot a minőség kapta, ami nem meglepő, hiszen a szakmában rendkívül fontos a megbízható alkatrészek és kerékpárok értékesítése, főleg a prémium kategóriás termékek esetén, melyek használatát a végső felhasználó több évre tervezi, és sok esetben versenyzők is a vállalat márkáit választják. Második helyen áll az ár, ami jelentősen befolyásolhatja a kereskedők döntését. Mivel az ellátási láncból kiiktattam egy tagot, annak haszonkulcsa is eltűnik.

Ez azt jelenti, hogy a stuttgarti vállalat alacsonyabb áron tudja értékesíteni a termékeket, hiszen az már a hazai nagykereskedésnek is a saját haszonkulcsával forgalmazta az árut. A termék további útja során tehát csak a fuvarozással járó plusz költség terheli a kiskereskedőt. Ez vonzó lehet, de a szállítási idő áll a harmadik helyen, vagyis kérdés, hogy ennek hosszabbodását egyensúlyozza-e a többi tényező alakulása. A rendelés feladása és az áru beérkezése közti idő a jelenlegi tapasztalatok alapján átlagosan 5 munkanap, ami aligha veszi fel a versenyt a jelenlegi személyes átvétel biztosításával; ugyanakkor a kereskedőknek különleges igény, vagy készlethiány esetén most is hasonló intervallummal kell számolniuk. Másrészt az 5 munkanap rövidülhet, ha a vevői rendelések egyenesen Stuttgartba érkeznek, és nem váraкоznak a hazai nagykereskedés rendszerében, hiszen más piac termékei esetén is külföldi rendelés után a csomag megérkezése 2-3 munkanapot vesz igénybe – természetesen ez függ a földrajzi elhelyezkedéstől is. Így ezen tényező változásának eredménye csak a módosítások tényleges bevezetésével lenne egyértelmű. Utolsó helyen a márkahűség áll, amiből arra lehet következtetni, hogy a vevő nem ragaszkodik egy adott márkához, ha ugyanazt a minőséget ugyanolyan áron és hasonló szállítási idővel megkapja máshol. A PLH Kft. esetében ezért nem lehet alapozni kizárólag az általunk forgalmazott márkák kedvelőinek hűségére.

Szintén a kételyeket erősíti az az eredmény is, ami a boltok forgalmának webes értékesítésből származó részét méri fel:



8. ábra: A kiskereskedések forgalmának webes értékesítésből származó aránya (forrás: saját szerkesztés)

A diagram látványosan szemlélteti, hogy a weben való értékesítés teljes hiánya a boltok csaknem felénél áll fenn, és a forgalom ötödét csak a kereskedések 40%-a bonyolítja ilyen módon. Azok aránya, akik az éves átlagos forgalmuk felét, vagy annál többet az online értékesítésnek köszönhetik, csupán 7,1%. Ebből arra lehet következtetni, hogy hazánkban a kerékpáros szakmát tekintve még mindig kimagasló a személyes bolti eladás aránya. Ez azzal magyarázható, hogy nagy igény van, és valószínűleg lesz továbbra is a személyes egyeztetésre, megbeszélésekre.

### **8. 3. Marketing**

A magyar nyelvű weboldal további működése érdekében szükség lesz egy magyar nyelven is beszélő munkatársra, aki a termékek megnevezéseinek lefordításáért felelős, valamint rendszeresen szerkeszti és karbantartja az online felületet, hogy a hazai kereskedők továbbra is hozzájussanak a szükséges információkhoz. Itt is célszerű a katalógusok rendszeres eljuttatása postai úton a hazai kiskereskedők felé; ezek lefordítását egy erre alkalmas vállalat végezné. Ezen kívül nem maradhat el a közösségi és szakmai oldalakon való aktív részvétel naprakész információkkal, termékismertetőikkel, mellyel ez esetben sem csak a kereskedők a célcsoport, hanem a végső fogyasztók is, akik a hirdetéseket, akciókat látva továbbra is keresik az adott termékeket, ami kereskedői oldalról is további keresletet eredményez a külföldi vállalat felé.

### **8. 4. Költségek**

Mint azt már említettem, a magyarországi leányvállalat megszűnésével jár a költségek nagymértékű csökkenése is. Természetesen a legjelentősebb ezek közül a hazai vállalati és raktári területhez kapcsolódó biztosítási, karbantartási, fenntartási költségek, valamint az alkalmazottak bérei. Ugyan a központi nagykereskedésnél szükség van egy magyar nyelven beszélő munkatársra, a hazai létszámcsökkentés 19 főt érint. Összességében a készletekhez kapcsolódó kiadások is alacsonyabb szinten maradnak, hiszen a várható forgalomcsökkenés miatt a stuttgarti raktár sem számol az eredeti készlet nagyság átvételével és ennek fenntartásával. Marketing oldalról a jelenlegi ellátási lánchoz képest szintén forrásbevonásra van szükség, mert a kibővített weboldal kezelése, a közösségi-és keresőoldalakon megjelenő hirdetések, valamint a katalógusok kiszállításának postaköltsége a jelenleginél magasabbra emeli a kiadásokat.

A költségek alakulásánál nem lehet csak azok csökkenésére koncentrálni, hiszen a korábbi fejezetekben több eredményből is arra következtethetünk, hogy a vállalat jelentős forgalom-visszaeséssel számolhat a jelenlegi magyarországi értékesítést tekintve. Ezt indokolja a boltok beszerzési forrásai a földrajzi elhelyezkedésüket tekintve, az online értékesítés háttérbe szorulása, valamint a megkérdezett szempontok fontossági sorrendje. Mindezek alapján úgy gondolom, hogy a veszteség nagyobb lenne, mint az elért költségcsökkenés.

## **9. Konklúzió és javaslatok**

Szakdolgozatom írása során számos olyan forrást, információt találtam, ami nagyon sokban hozzájárult az elemzéseim értékeléséhez, és ezeken kívül a személyes beszélgetések, a kérdőíves kutatás is segített, hogy a szakma jövőjét fel tudjam vázolni. A bevezetőm is azzal a helyzettel kezdtem, ami már pár éve jelentkezett és továbbra is egyre több iparágat érint, melyek ellátási láncai emiatt jelentősen átalakultak. Egyes tagok ezzel pozitív, míg mások negatív fejlődéseket tapasztalva. A jelenség, ami a gondolatmenetem elindította, az online áruházak terjedése, a kiskereskedések bemutatóteremmé válása és a fogyasztói szokások nagymértékű változása. Emiatt gondoltam érdekesnek ezt a témát egy olyan szakmára is rávetíteni, amit alapvetően ez még nem fenyeget, és az emberek fejében sem a kerékpárok, illetve azok alkatrészei, kiegészítői jutnak eszébe, ha webáruházakat kell említeni. Az egyes fejezetekben vázolt jelenlegi és módosított ellátási láncok egyre inkább azt bizonyították, hogy a piac ezen szeletének még nem is kell ettől tartania. Egyes esetekben a vállalat teljes egésze költségcsökkenést ér el, vagy a tevékenységek áthelyezésével, összevonásával a rendszer átláthatóbb és szabályozhatóbb, de a teljes működést tekintve a hazai nagykereskedést érintő forgalom-csökkenés komoly hátrányt okozna. A funkciók közül néhány pozitív változást érne el, mint például a fokozott marketingtevékenység a webes felületen, vagy az informatikai rendszer egységesítése az összehangolt működés érdekében, de a vevők bizalma és lojalitása nagymértékben függ a személyes vevőkapcsolattól és a hosszú távú partneri viszonytól. Az egyes szempontok alakulását a kétféle módosított ellátási lánc esetén egy összesítő táblázatban ábrázolom, ami alapján jól áttekinthetők az egyes megoldások előnyei és kockázata.

Összehasonlítási szempont	Csak raktári funkció betöltése	Hazai nagykereskedés megszűnése
Beszerezési forrás	ázsiai gyártók és a központi raktár	ázsiai gyártók
Kiskereskedői árak alakulása	kismértékű csökkenés	nagymértékű csökkenés
Rendelésfelvétel módja	telefonos, online	online
Fizetési módok	készpénzes, átutalásos, utánvét	átutalásos, utánvét
Szállítási idő	azonnal, vagy jellemzően 5 munkanap	2-3 munkanap
Forgalom várható alakulása	kismértékű visszaesés	nagymértékű visszaesés
Vevői lojalitás	alacsony számú elpártolás	magas számú elpártolás
Költségek alakulása	részleges költségcsökkenés	hazai költségek teljes megszűnése, bizonyos mértékű növekedés a központi vállalatnál
Marketingtevékenység változása	intenzívebb marketingtevékenység	intenzívebb marketingtevékenység
Adminisztrációs tevékenység helye	hazai vállalat vevőkapcsolati osztályának feladatköre	központi vállalat feladatköre

**3. táblázat: A módosított ellátási láncok előnyeinek és kockázatainak összehasonlítása (forrás: saját szerkesztés)**

Ezek miatt úgy gondolom, hogy megalapozott az a következtetés, miszerint a rövid távú jövőben nem várható a piac ellátási láncának átalakulása, rövidülése. A Paul Lange Hungary Kft. esetében is bizonyos külső, vagy belső céges okok (például a konkurencia túlzott megerősödése, vagy központi szervezeti döntés) vezethetnek arra a megoldásra, hogy a hazai leányvállalatot csak egy raktárrá szervezik át, de a jelenlegi tapasztalatok alapján nem ez a módszer van kialakulóban. Összességében úgy látom, hogy a cégnek szüksége van a folyamatos változásokra, amik pozitívan hatnak a jövőbeni forgalmára és piaci helyzetére, de az a veszély nem fenyegeti, hogy jelentősége lecsökken, vagy megszűnik.

A lehetőségeket a marketingtevékenység bővítésében látom, hiszen a fogyasztók döntéseit már régóta leginkább az online elérhető információk és vélemények irányítják, amik végül vásárlásra ösztönzik őket. Ezért a kiskereskedőket célzó katalógusok, vevőtalálkozók és közvetlen kiszolgálás mellett, fontos a végső felhasználók nagyobb mértékű befolyásolása. Erre kiváló példa volt a Bringacsere Program is, ami szintén azt bizonyítja, hogy a vállalat ilyen téren is jó

irányba halad. Fontos lenne emellett a jelentősebb aktivitás a szponzoráció terén, mivel a fiatal célcsoport egy ismert és kedvelt személy, vagy sportág által könnyebben elérhető és befolyásolható.

Összességében úgy gondolom, hogy a jelenlegi tevékenységet folytatva, illetve a javaslatokban említett tényezőket figyelembe véve stabil és pozitív jövő előtt áll a vállalat. Emellett a kerékpáros közösség bővülése és a magasabb szintű igények is biztató jövőképet adnak az ellátási lánc tagoknak.

## 10. Összefoglalás

Ebben az utolsó fejezetben szeretnék kitérni az elmúlt – szakdolgozat-írással eltelt – időszak pozitív tapasztalataira. Kezdeti kutatásaim során jó volt látni a kerékpárhasználat terjedését a társadalom minden rétegében és élethelyzetében. Én is szívesen használom a biciklim közlekedésre és egy nagyon jó sportnak tartom, ezért örülök, hogy ennek népszerűségével a gyártók és a kereskedők is a fejlődésre törekednek, különösen a biztonsági intézkedések terén. Sok feltalálót inspirál különböző megoldások kidolgozására, hogy akár ruhák, vagy jelzőfények tekintetében még biztonságosabbá tegyék a közlekedést. Másik pozitív eredménye a dolgozatnak, hogy a korábbinál is nagyobb érdeklődést váltott ki nálam a szakmai hírek, újdonságok iránt. A piaccal kapcsolatos kutatások alatt megismertem annak kihívásait, kockázatait, melyekre korábban nem is gondoltam volna, de ez csak további megoldások, javaslatok keresésére ösztönzött. A kérdőíves felmérést is kiemelném, hiszen abból cáfolhattam vagy megerősíthettem több feltevést is. Amellett, hogy hasznos információkkal egészítette ki a szakdolgozatom, azt is bebizonyította, hogy a jelenlegi piaci versenyhelyzetben sokkal nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az ilyen megkérdésekre, hiszen a kereskedők szívesen válaszolnak egy-egy rövidebb kérdőívre, a vállalat pedig ebből pontosabb információkat kap az elvárásaikról, vásárlási szokásaikról, ami elengedhetetlen egy cég stabil jövőjéhez. Úgy gondolom, hogy a személyes fejlődésemhez leginkább azzal járult hozzá a szakdolgozat elkészítése, hogy egy új piacot ismertem meg és már nem csak felhasználói oldalról nézem egy ilyen vállalat működését, hanem átlátom annak bonyolult belső tevékenységeit, és azt a munkamennyiséget, ami egy termék gyártójától a fogyasztóig való eljuttatásával jár. Az írással és a szakmai gyakorlattal eltelt hónapok során még inkább megkedveltem a szakmát és a kerékpározás – ahogy



ezelőtt is – mindig az életem része marad. Bízom benne, hogy az olvasó számára sikerült átláthatóbbá tennem a piacnak ezt a részét, és emiatt talán a kerékpárkedvelők tábora is nőni fog.

## 11. Melléklet

# Kerékpár kiskereskedésekre vonatkozó felmérés

Kedves Kitöltő!

A Budapesti Gazdasági Főiskola végzős logisztika szakirányos hallgatója vagyok. Szakmai gyakorlatom a Paul Lange Hungary Kft-nél végzem, és a diplomamunkám témája egy adott kerékpár nagykereskedés ellátási lánc. Ezzel kapcsolatban lenne szükségem a kiskereskedések válaszára a következő felmérés során. Kérem, segítse munkámat az alábbi rövid kérdőív kitöltésével!

Köszönettel: Palencsar Bernadett

(A kérdőív során minden vállalat név nélkül szerepel, az adatokat csak én, összesítve láthatom.)

**\* Required**

### 1. Mikor alapította a vállalkozását? \*

Ha több vállalattal, bolttal rendelkezik, a kerékpárboltra vonatkozó adatokat adja meg.

- Kevesebb, mint 5 éve
- 6 - 10 éve
- 11 - 15 éve
- 16 - 20 éve
- Több, mint 20 éve

### 2. Hol helyezkedik el a kerékpárüzlete? \*

Ha több boltja is van az országban, az összeset jelölje be.

- Észak- Magyarország (Nógrád, Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén)
- Észak- Alföld (Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg)
- Dél- Alföld (Bács-Kiskun, Csongrád, Békés)
- Közép- Magyarország (Pest, Budapest)
- Közép- Dunántúl (Veszprém, Komárom-Esztergom, Fejér)
- Nyugat- Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala)
- Dél- Dunántúl (Somogy, Tolna, Baranya)

### 3. Mekkora a kerékpárbolt éves átlagos forgalma?

- Kevesebb, mint 20 millió Ft
- 20,1 - 40 millió Ft
- 40,1 - 60 millió Ft
- 60,1 - 80 millió Ft
- 80,1 - 100 millió Ft
- 100,1 - 120 millió Ft
- Több, mint 120 millió Ft

### 4. Az éves forgalom hány százalékát teszi ki a webes értékesítésből származó bevétel? \*

Ha az Ön boltja nem rendelkezik weboldallal, 0%-ot jelöljön be.

- 0%
- 1 - 20%
- 21 - 40%
- 41 - 60%
- 61 - 80%
- 80% felett

### 5. Az alábbiak közül mely termékeket forgalmazza az Ön kerékpárboltja? \*

- Kerékpárok
- Kerékpár alkatrészek
- Kerékpáros ruházat
- Kerékpár kiegészítők
- Other: \_\_\_\_\_

### 6. Honnan szerzi be az Ön boltja a forgalmazott termékeket? \*

- Csak magyarországi gyártótól / nagykereskedéstől
- Csak külföldi gyártótól / nagykereskedéstől
- Mindkettő

### 7. Értékelje az az alábbi szempontokat a beszerzés során figyelembe vett fontosságuk alapján! \*

	1- egyáltalán nem fontos	2- kevésbé fontos	3- közepesen fontos	4- fontos	5- nagyon fontos
Ár	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minőség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szállítási idő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Márka / márkahűség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Irodalomjegyzék

SZEGEDI, Z. (2012) . Ellátásilánc- menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

KÖRMENDI, L és PUCSEK, J. (2008). A logisztika elmélete és gyakorlata, SALDO Kiadó, Budapest

[https://docs.google.com/forms/d/1EcHgNERLm8Kk8RhmGggZWqf3lnUD\\_go4sbtXQf2pyU/closedform](https://docs.google.com/forms/d/1EcHgNERLm8Kk8RhmGggZWqf3lnUD_go4sbtXQf2pyU/closedform) [letöltve: 2015.10.07.]

[http://kerekparosklub.hu/kerekparhasznalat\\_2014\\_majus](http://kerekparosklub.hu/kerekparhasznalat_2014_majus) [letöltve: 2015. 10. 10.]

[http://index.hu/kerekagy/2015/09/20/tizszer\\_tobb\\_a\\_biciklis\\_budapesten\\_mint\\_20\\_eve/](http://index.hu/kerekagy/2015/09/20/tizszer_tobb_a_biciklis_budapesten_mint_20_eve/) [letöltve: 2015. 10. 10.]

[http://sportorvos.hu/aktiv\\_felnottek/20150225/a\\_kerekparozas\\_hatasa\\_a\\_szervezetre/](http://sportorvos.hu/aktiv_felnottek/20150225/a_kerekparozas_hatasa_a_szervezetre/) [letöltve: 2015. 10. 10.]

<https://www.paul-lange.de/unternehmen/?wkid=> [letöltve: 2015. 10. 11.]

<https://www.paul-lange.de/unternehmen/euch/?wkid=16036068770570> [letöltve: 2015. 10. 11]

[http://193.6.12.228/uitk/uisz/ke\\_12.pdf](http://193.6.12.228/uitk/uisz/ke_12.pdf) [letöltve: 2015. 10. 12.]

<http://www.winner.hu/> [letöltve: 2015. 10. 17.]

[http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/5\\_0109\\_031\\_101015.pdf](http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/5_0109_031_101015.pdf) [letöltve: 2015. 10. 17.]