

További információ:

Simon Katalin
Tel.: 887-6676
Fax: 887-7201
e-mail: katalin.simon@kpmg.hu

Budapest, 2009. július 29.

Nemzetközi színvonalú nálunk a logisztikai kiszervezés piaca

A minőség a legfőbb szempont, a kiszervezők elégedettek a szolgáltatással

A logisztikai feladatok kiszervezettségének foka Magyarországon megfelel a nemzetközi átlagnak, az elmúlt öt évben az outsourcing-piac konszolidálódott és jelentősen koncentrált. A kialakult kínálati piacon ma már nem az ár, hanem a minőség a legfőbb szempont – derül ki a KPMG felméréséből. A kiszervezést végzők háromnegyede elégedett az eredményekkel, és bár a logisztikai outsourcing tartós tendenciának tűnik, a piac mára egyensúlyba jutott és további kiszervezési hullámra nem lehet számítani.

A tanácsadó cég a 2003-ban végzett kutatását frissítve arra a megállapításra jutott, hogy mára hazánkban a legtöbb cég működésében megtörtént a paradigmaváltás: a működésükhöz szükséges logisztikai szolgáltatásokat már a piacról veszik meg, és nem házon belül oldják meg. Ezért a piac további jelentős bővülésére nem lehet számítani, csak olyan mértékben, ahogy a kiszervezést végrehajtó cégek növekednek.

„A 2000-es évek első felét kemény piaci és árverseny jellemezte: az ár, mint elsődleges kiválasztási szempont negatívan érintette a minőségi szolgáltatókat, és sok esetben tisztességtelen piaci küzdelemre kényszerítette a logisztikai cégek egy részét. Ugyanakkor meghatározó piaci szereplők csődje és bizonyos olcsó szolgáltatók ingadozó szolgáltatási szintje arra sarkallta a megbízókat, hogy felülvizsgálják álláspontjukat, és napjainkban a kiválasztás fő szempontja a minőség lett” – hangsúlyozza Teleki Károly, a KPMG felmérésének vezetője.

Ma a kiszervezést végzők 57%-a véli úgy, hogy sok logisztikai vállalkozás kínál magas színvonalú szolgáltatásokat, azaz a kínálati verseny már létezik – 2003-ban 38%-uk vélekedett így. Az elmúlt években jelentősen nőtt a logisztikai outsourcing stratégiai fontosságának megítélése is: a 2003-as 18%-kal szemben ma a kiszervezést végrehajtók 38%-a mondja azt, hogy üzleti céljaikat nem lehet az outsourcing nélkül megvalósítani.

Bár az együttműködések 41%-a jelenleg Magyarországra korlátozódik, ez az arány folyamatosan csökken (2003-ban még 66% volt, és a megbízók várakozása szerint 3 év távlatában 33%-ra esik vissza.), azaz ezzel egyidejűleg nő a nemzetközi együttműködések aránya.

2003-ban a cégek harmadának volt egy logisztikai outsourcing-partnere, ma 13-13%-nak egy vagy kettő partner látja el logisztikai feladatait, azaz nő azok aránya, akik több logisztikai szolgáltató céggel dolgoznak együtt. Jellemző az is, hogy nő a határozott idejű megállapodások aránya (2003 óta 50%-ról 58%-ra), és ezzel egyidejűleg folyamatosan rövidül a szerződések futamideje (2003 óta 3,4 évről 2,4 évre). A szerződések 81%-a ma már tartalmaz úgynevezett „szolgáltatási szintre vonatkozó megállapodást” (SLA=Service Level Agreement) is.

A kiszervezést végzők a legnagyobb kockázatnak a logisztikai szolgáltató nem megfelelő teljesítését és az ebből fakadó károkat (pl. kilisztázás, kötbérek, piacvesztés) tekintik. Második és harmadik helyen szerepel a szolgáltató esetleges csődje és a lopások.

A kiszervezést végzők háromnegyede elégedett az outsourcing nyújtotta eredményekkel. 80% feletti mértékben teljesültek a legfontosabb stratégiai és logisztikai célok, valamint a logisztikai szolgáltatókkal szembeni elvárások. Az outsourcing révén a vállalatok 55%-a ért el költségcsökkentést (ennek átlagos értéke 12,2% volt), és mindössze 10%-nál növekedtek a költségek (a többi válaszadó nem tudta vagy nem mérte a költségeket). Átlagosan 9-13%-os javulást mértek a minőségi mutatók, például az „időben pontos szállítások aránya” és a „rendelésteljesítési ráta” esetében is, és a megbízók 55%-a szerint az outsourcing után csökkent a „menedzsmentráfordítási idő” is.

Függelék:

A felmérés főbb eredményei:

A logisztikai outsourcing céljai, hazai helyzete

- A logisztikai outsourcing legfontosabb stratégiai céljai a „Költségcsökkentés”, „Nagyobb rugalmasság”, „Magasabb kiszolgálási szint”, „Fő tevékenységre koncentráció”.
- A leggyakoribb kiszervezett tevékenységek a „Belföldi fuvarozás” és „Nemzetközi fuvarozás” (84%, illetve 81%), „Raktározás” (69%), „Belföldi szállítványozás” (69%), „Import/export vámkezelés” (63%). Ezen tevékenységek kiszervezettségi foka gyakorlatilag megfelel a nemzetközi átlagnak.

A logisztikai szolgáltató kiválasztása, szerződéskötés

- Mind a megbízók, mind a logisztikai szolgáltatók azonosan látják a megrendelők outsourcing-partnerrel szembeni elvárásait. Eszerint a három legfontosabb szempont a „Megbízhatóság”, „Vevők kéréseinek gyors és hatékony kielégítése” és a „Magas szintű vevőkiszolgálás”.
- 2009-ben a logisztikai szolgáltató kiválasztásnál a legfontosabb szempont az „Ajánlott kiszolgálási színvonal” (72%) volt. 2003-hoz képest ez érdemi elmozdulást jelent a minőség irányába, akkor ugyanis az alacsony költség/kedvező ár volt az elsődleges szempont.
- A szerződések 81%-a tartalmaz szolgáltatási szintre vonatkozó megállapodást (SLA=Service Level Agreement).
- A szolgáltatási szintek elérésére ösztönző, leggyakrabban alkalmazott szankciók a „Kötbér, büntetések” (61%) és a „Szerződés felbontás lehetősége” (58%). A „Szolgáltatási díj visszatérítés, jóváírás”(23%) a harmadik leggyakoribb büntetési mód, bár valamelyest visszaszorult, mivel nem eléggé hatékony szankcionálási eszköz.
- A szolgáltató és megbízó közötti elszámolásban a két leelterjedtebb módszer a „Tevékenység alapú költségszámításon alapuló árképzés” (97%), illetve az „Open book” (17%).

Működési jellemzők

- A logisztikai outsourcing kapcsolatok jelenleg alapvetően „Magyarországra korlátozott”-nak tekinthetők (válaszok 41%-a). Ugyanakkor, a csak hazánkra korlátozott együttműködések aránya folyamatosan csökken (2003-ban még 66% volt), és 3 év távlatában a megbízók várározása szerint 33%-ra esik vissza.
- Ezzel összhangban növekszik a „Regionális” (Közép-Európára vagy egy részére kiterjedő), „Európára kiterjedő” és „Globális” együttműködések aránya, melyek együttesen jelenleg 59%-ot képviselnek, és a jövőben várhatóan az outsourcing- kapcsolatok kétharmadát teszik ki.
- A cégek 13-13%-nak logisztikai feladatait egy vagy kettő outsourcing-partner látja el. A cégek 26-26%-nak 3-5, illetve 6-10 partnere van. Tíznel több logisztikai szolgáltatóval működik a cégek 22%-a. Ezek az arányok némi eltérést mutatnak a 2003. évi felméréshez képest, ahol a cégek egyharmadának volt egy logisztikai outsourcing-partnere.
- A felmérésben szereplő cégek 39%-a 250 millió és 1 milliárd forint közötti összeget költ éves szinten az outsourcing-olt tevékenységekre.
- Azon cégek esetében, ahol az outsourcing során létszámátadás is történt, az átlag 39 fő volt.
- Az outsourcing partnerek teljesítmény mérésére leggyakrabban használt mutatók az „Időben pontos kiszállítások aránya (On-time delivery)” (87%), „Sérülések száma/értéke” (70%), „Áruátvétel időbenisége” (63%), „Szállítási költségek mértéke” (60%), „Raktározási költségek” (50%), „Mennyiségi teljesítési ráta (Volume fill rate)” (50%), „Rendelés teljesítési ráta (Order fill rate)” (50%).
- A logisztikai szolgáltatók által megadott kiszolgálási szintek a „Mennyiségi teljesítési ráta” és a „Rendelés teljesítési ráta” esetén meghaladta, „Időben pontos szállítások aránya” esetén nem érte el a megbízói várározásokat.
- A kiszervezést végrehajtó cégek az ellátási lánc legnagyobb kockázatának a logisztikai szolgáltató nem megfelelő teljesítéséből fakadó kockázatokat sorolták. Szintén jelentős kockázatnak ítélték a logisztikai szolgáltató csődjét és a lopásokat.

Az outsourcing révén realizált előnyök, elvárások teljesülése

- Az outsourcing négy legfontosabb stratégiai célja 80%-ot meghaladóan teljesült. Ugyancsak átlagosan 80% feletti mértékben realizálódtak a logisztikai célok is.
- A partnerrel kapcsolatos elvárások nagymértékben teljesültek, jelezve a logisztikai szolgáltatók nagy részének vevőorientáltságát. A partnerekkel kapcsolatos 5 legfontosabb elvárás átlagosan 89%-ban teljesült.
- Az outsourcing révén a vállalatok 55%-a ért el költségcsökkentést, és mindössze 10%-nál növekedtek a költségek (a többi válaszadó nem tudta vagy nem mérte a költségeket). A költségmegtakarítás átlagos értéke 12,2% volt.
- A minőségi mutatók, például az „Időben pontos szállítások aránya” és a „Rendelés teljesítési ráta” esetében is a többség esetében javulás volt tapasztalható, ez átlag 9-13%-os javulást jelentett.
- A megbízók 55%-a szerint csökkentek a menedzsment ráfordítási idek az outsourcing után.

Ábrák:

5. ábra: Az outsourcing stratégiai céljai



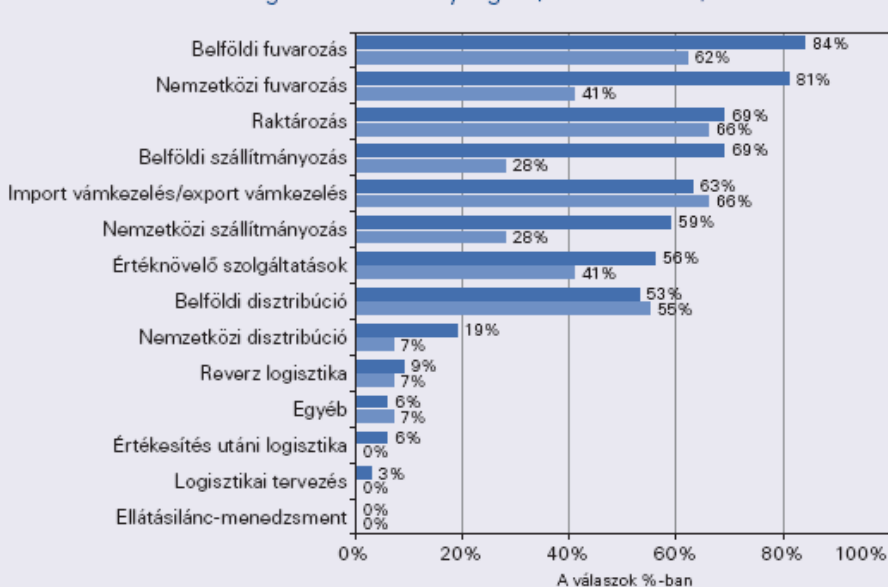
Forrás: KPMG-felmérés (2009)

6. ábra: Az outsourcing logisztikai céljai



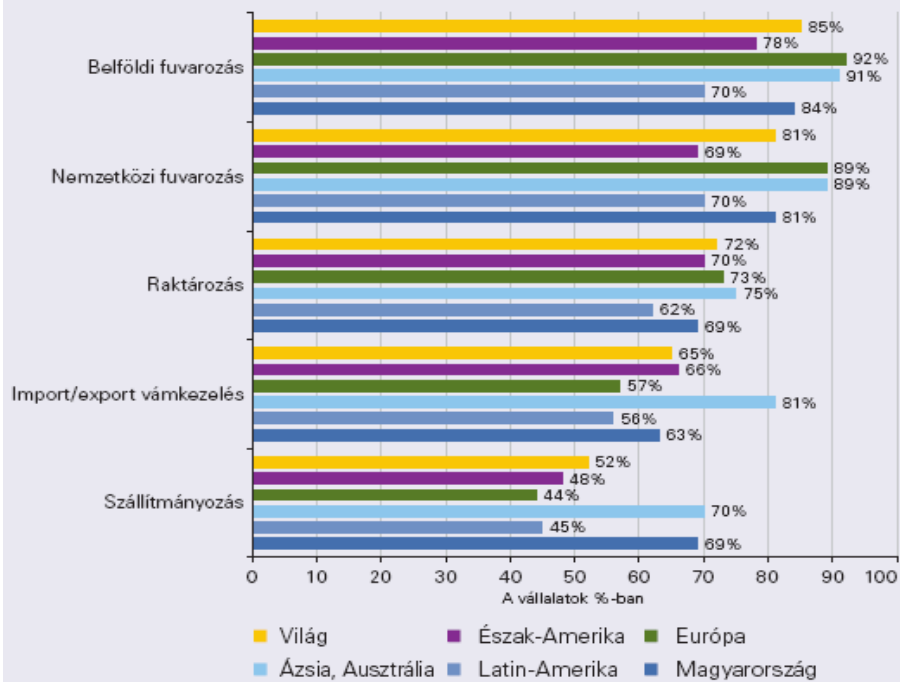
Forrás: KPMG-felmérés (2009)

7. ábra: Kiszervezett logisztikai tevékenységek (2009 és 2003)



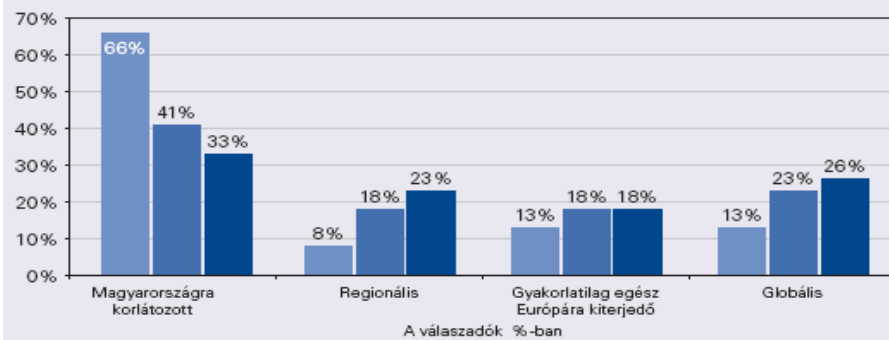
Forrás: KPMG-felmérés (2009 és 2003)

8. ábra: Kiszervezett logisztikai tevékenységek Magyarországon (2009) és a világban (2008)



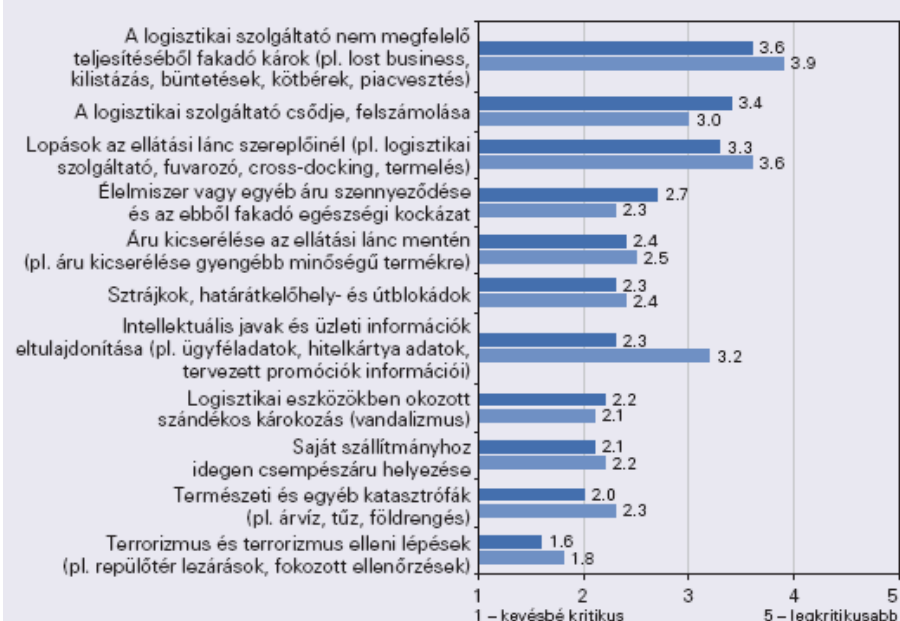
Forrás: KPMG-felmérés (2009), Cap Gemini (2008)

24. ábra: Outsourcing-kapcsolatok földrajzi kiterjedtsége (2003, 2009, és jövőbeli elvárások)



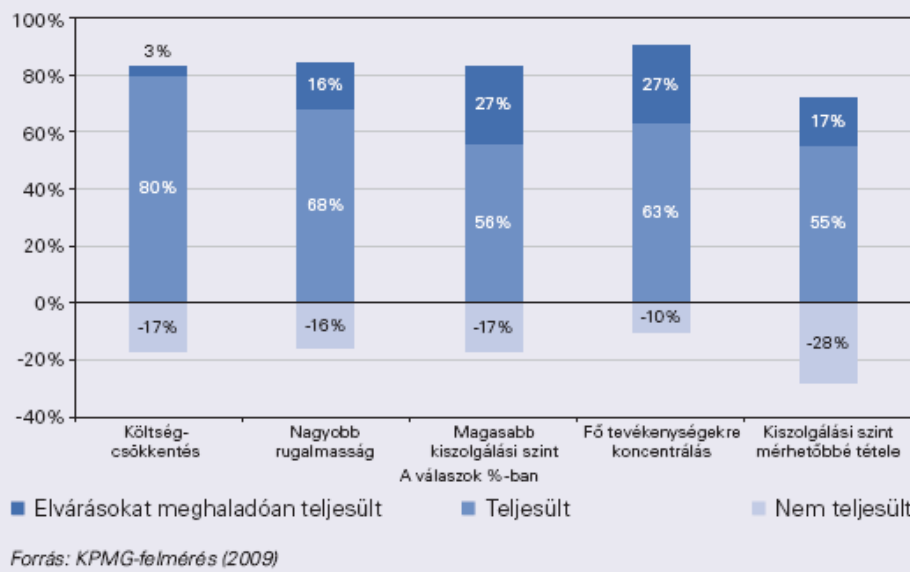
Forrás: KPMG-felmérés (2009 és 2003)

35. ábra: Kockázatok az ellátási láncban



Forrás: KPMG-felmérés (2009)

40. ábra: Stratégiai célok teljesülése



Fogalmak:

Outsourcing

Outsourcing alatt általánosan elfogadott definíció szerint azt a folyamatot értjük, mikor egy hagyományosan a vállalat által végzett tevékenységet a cég kiszervez, kihelyez, és azt a jövőben más, az adott tevékenységre szakosodott vállalat látja el.

Az outsourcing klasszikus értelemben személy- és eszközátadással is jár, ugyanakkor abban különbözik az egyszerű adásvételtől, hogy van egy vállalkozási szerződés része is, mely szerint az erőforrás-kihelyezést végző szolgáltatást vesz igénybe az átvétőtől. A kiszervező cég számára létfontosságú, hogy a kihelyezett tevékenységek és a szolgáltató felett kellő kontrollal rendelkezzen, ezért az együttműködés főbb paramétereit többnyire „Szolgáltatási szint szerződés”-ben (Service Level Agreement = SLA) rögzítik.

Az outsourcing révén a vállalatok valamilyen üzleti céljukat kívánják elérni, melyek vállalattól függően különbözők lehetnek: pl. működési költségek csökkentése, szolgáltatási szint növelése, fő tevékenységre fókuszálás, létszámcsökkentés, nagyobb rugalmasság elérése, stb.

Az outsourcing a vállalatoknál többnyire a kiszolgáló funkciók, pl. könyvelés, bérszámfejtés, informatika, karbantartás, irodamenedzsment és gondnokság, valamint logisztika területén terjedt el.

Insourcing, cosourcing, nearshoring, offshoring

Az outsourcinggal ellentétes folyamat az *insourcing* (visszaszervezés, tevékenység visszavétel), mikor a már kiszervezett tevékenységet veszi vissza a vállalat saját szervezeti keretei közé. Az insourcingra többnyire akkor kerül sor, mikor a vállalat elégedetlen a kiszervezés eredményeivel és visszatér a korábbi működési modellhez. Tágabb értelemben insourcingnak nevezzük azt a folyamatot is, amikor a cég nem visszaszervezi a korábban kihelyezett tevékenységét, hanem vállalatán belül hoz létre kompetenciákat valamely új tevékenység végzésére (pl. szállítmányozási csoport létrehozása). (Az amerikai üzleti szóhasználatban van az insourcingnak egy másik jelentése is, mely a magyar szakzsargonban nem használatos. Eszerint az insourcing azt jelenti, hogy külföldi tulajdonú cégek hoznak létre létesítményeket és teremtenek munkahelyeket az Egyesült Államokban (pl. a japán Honda Motor Company létrehozta a Honda North America Inc. társaságot és termelő üzemét).

Ha egy vállalkozás valamely tevékenységet mind belső, mind külső erőforrásokkal végez (pl. szoftverfejlesztés bizonyos részét kiszervezte, de bizonyos fejlesztéseket házon belül lát el), akkor azt *co-sourcingnak* (cosourcing) nevezzük. A cosourcingra példa lehet, amikor egy vállalat ugyan rendelkezik belsőaudit-részleggel, de számos belsőaudit-feladatot (pl. projektek auditja, telephelyi auditok) külső szolgáltatóval végeztet el.

Az üzleti működés globalizálódásával egyre több cég kezdte alacsonyabb bérszínvonalú országokból megvásárolni a kiszervezett tevékenységeket (pl. call center szolgáltatásokat indiai szolgáltatóktól). Ezt a fajta outsourcingot nevezzük *offshore outsourcingnak*, offshoringnak vagy offshoringnak. Amennyiben ezen szolgáltatásokat egy földrajzilag közelebb fekvő országból szerzik be, azt *nearshore outsourcingnak* (nearshoring, nearsourcing) hívjuk. (Például, ha egy angol cég a kiszervezett könyvelését Írországra vagy a Man-szigetekre viszi, az nearsourcing, ha viszont Indiába, az offshoring).

3PL/4PL

A 3PL (Third Party Logistics) kifejezés a 90-es évek elején-közepén vált általánosan elterjedté. Ettől az időtől kezdték 3PL szolgáltatóként (Third Party Logistics Provider) nevezni azokat a cégeket, melyek a hagyományos fuvarozáson, raktározáson túlmenően egyre komplexebb, sokrétűbb szolgáltatást nyújtottak ügyfeleiknek (pl. beszállítás, raktározás, készletgazdálkodás, kommissiózás, disztribúció, átcsomogolás, komplettírozás, vevőszolgálat) többnyire hosszabb távú, partneri kapcsolat formájában. Ezek a logisztikai szolgáltatók – harmadik félként – sok esetben beékelődtek a tradicionális vevő-szállító kapcsolatba, lehetővé és szükségessé téve a vevő-szállító viszony újraértelmezését, és új – immár a 3PL szolgáltatókat is magába integráló – folyamatok kialakítását.

A 4PL (Fourth Party Logistics) elnevezés az Accenture-től (volt Andersen Consulting) származik: egy 1996-ból származó tanulmányukban használták először a 4PL kifejezést, sőt azt védjegyeztették is. Ekkorra már közismertté és divatosá váltak a Supply Chain Management elméletek, melyek szerint „napjainkban nem az egyes cégek, hanem az ellátási láncok versenyeznek egymással” és „a legnagyobb hatékonyságjavulást és költségcsökkenést akkor tudjuk elérni, ha a folyamatokat az ellátási lánc egészére optimalizáljuk”.

Ezt az ellátási lánc-koordinátor, -integrátor szerepet látják el a 4PL szolgáltatók, melyek saját és az ellátási láncban működő többi cég erőforrásait és képességeit felhasználva megtervezik, menedzselik és kontrollálják az ellátási lánc folyamatait. A 4PL szolgáltatóknak olyan gyakorlattal, know-how-val és IT-támogatással kell rendelkezniük, mely ezt az integrátor funkciót lehetővé teszi.

Mivel ebben az üzleti modellben igen nagy az ellátási lánc résztvevőinek egymásra utaltsága és a 4PL szolgáltatótól való függése, elengedhetetlen, hogy a 4PL, a lánc kulcsszereplői (termelők, vevők) és a logisztikai funkciókat végző 3PL cégek között hosszabb távú, partneri viszony legyen. Bár a 4PL cégek elvileg lehetnek eszközök nélküli, virtuális cégek is, a gyakorlatban azonban leginkább a 3PL szolgáltatók pozícionálják magukat ebbe a supply chain integrátor szerepbe.

Miután mind a 3PL, mind a 4PL kifejezések meghonosodtak, a szakirodalomban – utólag – napvilágot látott az 1PL és 2PL definíciója is.



Eszerint **1PL**-nek (First Party Logistics) nevezzük azt az üzleti modellt, melyben a gyártó a logisztikai funkciókat egyedül, saját eszközökkel látja el.

2PL (Second Party Logistics) pedig az a konstrukció, amelyben bizonyos alap logisztikai funkciókat (raktározás, szállítás) logisztikai szolgáltatók végeznek, de ezen műveletek komplexitása nem éri el a 3PL szintet, és a szolgáltatóval nincs kialakult partneri viszony. Hogy létezik-e **5PL** üzleti modell, és hogyan lehetne definiálni, megoszlanak a vélemények. Tény, hogy az 5PL kifejezés az ezredforduló táján jelent meg, amikor az e-Business hullám a csúcspontján volt. Néhány logisztikai szolgáltató, amely állítólag e-Business megoldásokat kínált ügyfeleinek (a versenytársaktól való megkülönböztetés érdekében és az e-Business eufória révületében) 5PL-nek kezdte magát nevezni. Más publikációk viszont a logisztikai elektronikus piacot (e-marketplace) üzemeltetőit definiálták 5PL-nek, mivel ezt az üzleti modellt a PL-evolúció újabb állomásának tekintették.

Mindezek alapján úgy véljük, egyelőre korai az 5PL kifejezés használata, annál is inkább, mivel még a 4PL modell sem terjedt el kellően széles körben.

A KPMG könyvvizsgálati, adó- és üzleti tanácsadási szolgáltatásokat nyújtó társaságok globális hálózata. Tagtársaságaink 144 országban működnek, és 137 000 szakembert foglalkoztatnak világszerte. A KPMG-hálózat független tagtársaságai a KPMG International-hez, a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett szövetkezethez kapcsolódnak. A KPMG tagtársaságai jogilag egymástól független, önálló szervezetek, és ennek megfelelően járnak el.

A KPMG Magyarországon több mint 600 munkatársat foglalkoztat – a KPMG Hungária Kft. könyvvizsgálati szolgáltatásokat, míg a KPMG Tanácsadó Kft. széles körű adó- és üzleti tanácsadási szolgáltatásokat kínál magyar és multinacionális társaságok, kormányzati szervek, valamint külföldi befektetők számára.

©2009 KPMG Tanácsadó Kft. a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság. Minden jog fenntartva.