

A disztribúció újragondolása

– Harvard Business Review, 1996 július/augusztus –

Tarthat egy nagykereskedő akár mekkora készleteket: hirtelen jövő fogyasztói megrendelések esetén gyakran épp a legfontosabb elem hiányzik a raktárából. A megrendelők sokszor olyan rendkívüli szolgáltatásokat igényelnek, amelyek teljesítésére disztribútorunk képtelen. Sürgős probléma felmerülésekor az elosztóknak általában nem áll rendelkezésükre megfelelő erőforrás annak megoldására.

Ilyen és ezekhez hasonló gondok elkerülésére néhány előrelátó vállalat megpróbálja rugalmasabbá tenni értékesítési rendszerét. A módszerek a gyakorlatban jelentősen eltérnek ugyan, de mind közös elképzelésen, az ún. adaptív csatornák koncepcióján alapulnak.

Erőforrás-hálózat

Az innovátor menedzserek disztribúciós csatornáikat egy kibővített értelmezésű vállalat keretein belüli erőforrás-hálózatként képzelik el. Felismerték ugyanis, hogy így olyan profitszerzési lehetőségeket használhatnak ki, amelyek az egymástól függetlenül tevékenykedő piaci résztvevők számára elérhetetlenek lennének.

Első lépésként az elosztási utak menedzserei azonosítják a ritka, de jelenleg kritikus fogyasztói elvárásokat, amelyeknek a hagyományos módon nem képesek megfelelni, majd együttműködési megállapodást kötnek a többi csatornával.

Egyre többen ismerik fel az értékesítési csatornában rejlő költségmegtakarítási és teljesítménynövelő lehetőségeket. A közös felhasználású információs és az integrált logisztikai rendszerek fejlődése még job-

ban alakíthatóvá, megfoghatóvá teszi ezeket az együttműködési erőfeszítéseket.

A potenciális haszon a képességek és erőforrások csatornán belüli megosztása miatt feleslegessé váló leltárkészítések, valamint a több helyen elvégzett szolgáltatási műveletek leépítéséből eredő költségcsökkenésben jelentkezik. Egyidejűleg, a kifogyott készletek és teljesíthetetlen szolgáltatások következtében elveszített üzletek száma is jelentős mértékben, néha akár 50-75 százalékkal is csökken. Az eladásokból származó árbevétel ugyanakkor gyakran akár 10 százalékkal is nőhet az új módszernek köszönhetően.

Kutatási tapasztalatok

A szerzők kiterjedt kutatást végeztek 1994-ben és 1995-ben az innovatív módszerek gyakorlati működésével kapcsolatban. A disztribúció területén élenjárónak tartott 27 amerikai, európai és japán vállalat 62 menedzserét kérdezték meg.

A kérdezett cégeket három fő indíték vezérelte elosztási csatornáik újragondolásakor.

– Az első annak elérése az új módszer révén, hogy az értékesítési út tagjai a váratlan vagy szokatlan kéréseket is teljesíteni tudják.

– A második, hogy ki tudják elégíteni a fogyasztóknak a tagok profiljában még nem szereplő szolgáltatások, a szélesebb körű piaci kínálat iránt növekvő igényeit.

– A harmadik indíték a szolgáltatások minőségének emelése a csatornában.

A különleges fogyasztói igények jelentette kihívásoknak a hagyományos elosztási csatornák nagyobb

készletek felhalmozásával, vagy a személyzeti létszám növelésével próbáltak megfelelni. Felismerve ennek költséges voltát, innovatív vezetők kiegészítő támogató rendszerek (auxiliary



A disztribúció területén élenjárónak tartott 27 amerikai, európai és japán vállalat 62 menedzserét kérdezték meg.



support systems) megreformálásával kísérleteznek, amelyet az új információ-technológiai és integrált logisztikai rendszerek tesznek lehetővé.

● Jól példázza a problémát a Volvo GM Heavy Truck Corporation esete. Mivel fontos alkatrészek hiánya miatt az értékesítők nem tudták elvégezni a folyamatosan, illetve időszakosan jelentkező javítási feladatokat, egyre több, növekedési lehetőséget jelentő üzlettől estek el. A Volvo GM vezetői rájöttek: a problémát az okozza, hogy a disztribútorok képtelenek megjósolni az egyes alkatrészek iránt jelentkező igényt, főleg azokat, amelyeket a járművek hirtelen meghibásodása esetére az úmenti javításokhoz kellett biztosítani. Megoldásként a FedEx (Federal Express) Logistic Service szolgáltatásait használták fel. A vállalat raktárházat telepített Memphisbe, ahol a kamionalkatrészek teljes kínálatát tárolják. Az elosztóknak attól kezdve csak oda kellett telefonálni, és a szükséges alkatrész a FedExszel még aznap megérkezett a legközelebbi repülőtérre. A gyors szállításért nyilván többet is kell fizetni, de a többletköltség áthárítható a fogyasztóra.

● A váratlanul felmerülő kereslet problémáját a biztonsági tartalékok jelentette teher megosztásával is lehet enyhíteni. Erre példa a japán Okuma Corporation amerikai leányvállalatának, a gépszerszám-gyártó Okuma America Corporationnek az esete. Mivel a gépszerszámok teljes termékválasztékának raktározása túl drága lenne, az Okuma saját kiegészítő támogató rendszert dolgozott ki. A vállalat megpróbálja biztosítani, hogy majdnem minden gépszerszám-alkatrészből legyen raktáron vagy a charlotte-i raktárházban, vagy valahol az elosztási csatornában. Az egyes alkatrészek pontos helyét az Okumalink nevű információs hálózaton bármely csatornatag kikeresheti, elektronikus úton megrendelheti és közvetlenül a fogyasztóhoz szállíthatja. Az Okuma 24 órán belüli szállítást garantál. Amennyiben mégsem tudná ezt teljesíteni, az ügyfél ingyen megkapja a rendelt alkatrészt.

● A harmadik példát a kiegészítő támogató rendszerek alkalmazására a Microsoft terméktámogató megközelítése szolgáltatta. A Microsoft fogyasztói technikai problémáinak nagy részét telefonon oldja meg. A divíziók célja a hívások 90 százaléka 60 másodpercen belül válaszolni. A csúcsidejakban jelentkező túlterhelés kezelésére a vállalat gondosan megválogatott támogató központok és Microsoft-szolgáltatók hálózatára támaszkodik. A rendszer lényege, hogy ha a Microsoft mérnöke nem tudja időben felvenni a telefont, az új rendszer automatikusan valamelyik szolgáltatóhoz továbbítja a hívást.

Integrált szerződések

Egyre több vállalat csökkenti disztribútorai számát. Kínálat-menedzsment funkciójuk egy részét a vállalatok az elosztóknak engedik át, ezzel csökkentve az egyes tranzakciók összköltségét. Az ilyen kapcsolat realizálódását általában integrált kínálat-menedzsment szerződésekben rögzítik. A szerződések következtében a csatornatagok profitja és eladá-

”
Egyre több vállalat
csökkenti disztribútorai
számát.

Kínálat-menedzsment
funkciójuk egy részét
a vállalatok az elosztóknak
engedik át,
ezzel csökkentve az egyes
tranzakciók összköltségét.

◆
A sikerre való tekintettel
várhatóan mind többen
fognak ilyesmivel
próbálkozni.

”

sai egyaránt jelentősen nőhetnek, s hogy ezeket a lehetőségeket ne hagyják kiaknázatlanul, szövetségre léphetnek egymással. Együtt ki tudják elégíteni azokat a különleges termékek, illetve szolgáltatások iránt felmerülő igényeket, amelyeket egyedül valószínűleg nem tudnának.

Hasonló eredmény érhető el konzorcium kialakításával is. Ehhez a kiegészítő termékválaszték-elemek elosztói közös társaságot hoznak létre a tagok termékei és szolgáltatásai számára, elsődlegesen az integrált szállítás-menedzsmentet véve célzóva meg. A tagok a vevőket kiszolgálhatják akár egyénileg, akár közösen, attól függően, hogy speciális termékekre, illetve szolgáltatásra, vagy szélesebb piaci kínálatra van-e szükség. A konzorcium tagjai a jelentkező profithoz osztalék vagy tőkenyeresség formájában juthatnak hozzá.

Mivel a verseny hangsúlya a termékekről a szolgáltatásokra helyeződik át, a gyártó cégek egyre illetékesebbnek érzik magukat az értékesítési csatornáik által nyújtott szolgáltatások tekintetében. Fontosnak tartják, hogy a csatorna minden tagja egyformán magas szinten nyújtsa valamennyi kínált szolgáltatást. Felismerve, hogy az egyes disztribúto-

rok hozzáértése felhasználható a forgalom felfuttatására, a gyártók menedzserei az ún. képességmegosztó egyezményekkel kísérleteznek. Ezen egyezmények szerint az egyes csatornatagok többlétszolgáltatásai kiegészíthetik a többiek saját, belső szolgáltatásait. Ezáltal valamennyi tag sokkal olcsóbban kínálhatja valamennyi szolgáltatást, mint egyedül tehetné.

Idő és eredmény

Az ötlet kidolgozásától bevezetéséig adott esetben sok időnek kell eltelnie. Először is, a csatornatagok gyakran szkeptikusak a részvétel eredményeit illetően. Az is előfordul, hogy félnék a szövetségi egyezménytől, mert azáltal esetleg már régóta működő funkciókat, kapcsolatokat, felelősséget veszíthetnek el. A félelmek és kétségek eloszlatására az innovátoroknak meg kell nyerniük a potenciális tagok bizalmát, hozzájárulását. Biztosítékok nyújtása, garanciák ígérete általában elégséges ehhez. Másik lehetséges módszer a méltányos kompenzáció. Mivel ekkor tisztában kell lennünk saját és partnereink beruházásával, illetve várt nyereségével, ezeket „akasztófa-számlákkal” (a főkönyvi számlavázhoz hasonlóan) szemléltethetjük.

A kompenzáció történhet kereskedelmi engedmény nyújtásával, szolgáltatásarányos díjazással vagy funkcionális engedmény kínálásával. Az utóbbi a megosztott képességek ellensúlyozására szolgál.

Azon vállalatok, amelyek sikeresen alakították át értékesítési csatornáikat, erősen elkötelezettek az ilyen irányú kísérletek iránt. Ahogy egyre több tapasztalatra tesznek szert, az innovációból származó haszon csak nőhet. A sikerre való tekintettel várhatóan mind többen fognak ilyesmivel próbálkozni. Az így kialakuló versenyből azok kerülhetnek ki győztesen, akik termelési, szolgáltatási és értékesítési funkcióik összekapcsolásával a legjobban képesek megfelelni a fogyasztói elvárásoknak.

■ Molnár Anna Eszter