

**„Ellátási lánc – és folyamatmenedzsment”  
hallgatói konferencia**

**Konferencia kiadvány**



**Gödöllő  
2016. május 11.**

**Ellátási lánc – és folyamatmenedzsment  
konferencia kiadvány**

**Szerkesztő: Dr. Kozma Tímea**

**Kiadó:**

**Szent István Egyetem Kiadó**

**2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.**

**ISBN 978-963-269-541-9**

A kiadvány az NTP-HHTDK-15-0064 "SZIE GTK TDK programjainak támogatása a 2015/16. tanévben" című projekt támogatásával valósult meg, melyet az Emberi Erőforrások Minisztériuma, az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő és a Nemzeti Tehetség Program támogat.

## Tartalomjegyzék

Konferencia információk.....	4
Előszó.....	6
Dr. Gyenge Balázs, Dr. Kozma Tímea, SZIE GTK ÜTI TMLT	
<b>A magyarországi kis- és közepes vállalkozások jelentősége a versenyképességben..</b>	8
Tóth Róbert, tanszéki demonstrátor, SZIE GTK ÜTI TMLT	
<b>Élőállat szállításának ellátási lánc a Hellmann Worldwide Logistics Kft. gyakorlatában.....</b>	14
Szabados Rita, SZIE Logisztikai Menedzsment MSc II. évfolyam	
<b>A VETASA Kft. ellátási láncának elemzése.....</b>	17
Temesvári Petra, SZIE Logisztikai Menedzsment MSc II. évfolyam	
<b>Logisztikai infrastruktúra helyzete és fejlesztési lehetőségei Magyarországon.....</b>	20
Szalánczi-Orbán Virág, SZIE Logisztikai Menedzsment MSc II. évfolyam	
<b>Lean és TQM.....</b>	23
Veres Norbert, SZIE Gazdálkodási Menedzsment BA II. évfolyam	
<b>A vállalatközi kompetencia szerepének bemutatása és elemzése a magyar vezetők döntéshozatali attitűdjének tükrében.....</b>	27
Keresztesi Barbara, SZIE Vezetés és szervezés MSc II. évfolyam	
<b>Egy 3PL szolgáltató ellátási láncának elemzése.....</b>	30
Zelena Adrienn, SZIE Logisztikai Menedzsment MSc II. évfolyam	
<b>Egy gyógyszeripari vállalat ellátási- és értéklánca.....</b>	34
Kovácsné Vitkay Zsuzsa, SZIE Logisztikai Menedzsment MSc II. évfolyam	
<b>Online vásárlás - fogyasztói tudatosság az elektronikus kereskedelemben.....</b>	37
Pesti Nóra, SZF Kereskedelem és Marketing BA III. évfolyam	

## Konferencia információk

# „Ellátási lánc – és folyamatmenedzsment”

című hallgatói konferencia

### SZERVEZŐK

A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézet  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszéke

A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Tudományos Diákköri Tanácsa

### IDŐPONT

2016. május 11. (szerda) 13 óra

### HELYSZÍN

Szent István Egyetem Gödöllői Campus  
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.  
GTK Kari Tanácsterem

### KONFERENCIA BIZOTTSÁG

**Dr. Gyenge Balázs**, egyetemi docens, tanszékvezető

SZIE GTK, Üzleti Tudományok Intézete Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszéke

**Dr. Benkő János**, egyetemi tanár

SZIE GTK, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

**Dr. Nagy Henrietta**, egyetemi docens, dékánhelyettes

SZIE GTK, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

**Dr. Kozma Tímea**, egyetemi adjunktus

SZIE GTK, Üzleti Tudományok Intézete Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszéke

**Mester Éva**, ügyvezető igazgató helyettes

Gránitbank Zrt.

**Dr. Máté Zoltán**, főiskolai tanár, Tanszékvezető,

Szolnoki Főiskola, Kereskedelem, Marketing és Nemzetközi Gazdálkodási Tanszék

*A rendezvény az NTP-HHTDK-15-0064 "SZIE GTK TDK programjainak támogatása a 2015/16. tanévben" című projekt támogatásával valósult meg, melyet az Emberi Erőforrások Minisztériuma, az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő és a Nemzeti Tehetség Program támogat.*

Az érdeklődő közönség



A hallgatói csoport



A konferenciabizottság



Szakmai értékelés, a rendezvény zárása



## ELŐSZÓ

**DR. GYENGE BALÁZS**

**DR. KOZMA TÍMEA**

Mottónk:

„A kutatás legyen a híd  
az oktatás és a gyakorlat között.”



A Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának egyik legfiatalabb tanszéke, tele dinamizmussal, lelkesedéssel. Ennek az aktív szellemiségnek a jegyében újra és újra keressük az alkotó és kreatív kapcsolatokat partnereinkkel és hallgatóinkkal.

Tanszékünk az elmúlt két év alatt a hazai és a külföldi versenyszféra számos emblematikus alakjával, valamint több felsőoktatási intézménnyel kötött gyümölcsöző kapcsolatot vagy alakított ki szoros barátságot. A tanszék oktatói számára ez rendkívül fontos, hiszen szakmai meggyőződésünk, hogy színvonalas, versenyképes és eredményes oktatói és nevelői munkát csak akkor tudunk végezni, ha széleskörű kapcsolatháló segíti munkánk hatékonyságát.

Tanszékünk célja, hogy ténylegesen olyan ismeretekhez segítsen, mellyel a leendő szakértők értőleg és kreatívan tudnak viszonyulni az összetett folyamatrendszerhez, komplex problémákhoz. Küldetésünk a tudomány, az oktatás és a gyakorlat hármas egységének erősítése, a partnerség és az innováció gyakorlatában. Mindezek szellemében került megrendezésre az „Ellátási lánc- és folyamatmenedzsment” című konferencia az Üzleti Tudományok Intézetének gondozásában a Szent István Egyetem Alma Materében.

Hazai és külföldi szakemberek szerint századunkban hamarosan az ellátási láncok versenye és a hálózatok hatékonysága lesz az egyik legmeghatározóbb erő a világgazdaságban.

A globalizáció során specializálódott vállalatok hálózatba kapcsolódásakor komplex folyamatok játszódnak le, s számtalan új kihívás merül fel, amelyek jelenleg még válaszokra várnak. E pillanatban például az egyik legégetőbb kérdés, hogyan tudunk merőben új versenyelőny forrásokat teremteni vállalatok fölé nyúló stratégiákkal, hálózati gondolkodással. A szükséges eszközök és a vezetői menedzsment újraformálása terén, az új nézőpontok adta paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a vállalati eredményességet, irányadó módon befolyásolhatja napjaink vállalati gyakorlatát.

Rendezvényünk sikerében külön köszönettel tartozunk az Üzleti Tudományok Intézetének és vezetőjének, Dr. habil. Zéman Zoltánnak; Urbánné Malomsoki Mónikának, a konferencia megszervezése és a tanulmánykötet kiadása során nyújtott segítségért. Hálásak vagyunk továbbá a konferencia Bizottsági tagjainak, vagyis Dr. Nagy Henriettának (SZIE, dékánhelyettes), Mester Évának (Gránit Bank Zrt., Ügyvezető igazgatóhelyettes), Prof. Dr. Benkő Jánosnak (egyetemi tanár, MTA doktora), Dr. Máté Zoltánnak (Kereskedelem, Marketing és Nemzetközi Gazdálkodási Tanszékvezetője)

Külön köszönetünket fejezzük ki a Szolnoki Főiskola vezetése részéről, Dr. Túróczi Imre rektor Úrnak, valamint Dr. Szűcs Róbertnek és Dr. Máté Zoltánnak, a Kereskedelem, Marketing és Nemzetközi Gazdálkodási Tanszék docensének és tanszékvezetőjének megtisztelő részvételükért és színvonalas felkészítő munkájukért, amivel képviseltették társintézményüket a konferenciánkon.

Köszönettel tartozunk továbbá az előadóknak, akik a tanulmánykötet részére átdolgozták előadásaikat, és részvételükkel is támogatták a rendezvényünket. Hálásak vagyunk a felkészítő tanároknak és lektoroknak, akik az igen szoros határidő ellenére is elfogadták felkérésünket.

Bízunk abban, hogy a tudományban a jövőben is mindig jelen lesz a mester és tanítványa közötti együttműködés. Ennek tudatában célunk, hogy hozzájárulunk a stratégiai és ökonómiai gondolkodásra képes szakemberek képzéséhez, a vállalati kapcsolatok és egyetemi tudás összekapcsolása révén értékes tudás-csatorna létrehozásához.

A jelen gyűjteményben szerkesztett formában kerülnek közzétételre a konferencián elhangzott előadások anyagai, amelyek hasznos és érdekes olvasmányul szolgálhatnak a gyakorló közgazdászoknak, menedzsereknek, egyetemi oktatóknak és hallgatóknak egyaránt. Jelen kötet tanulmányait tehát az ellátásilánc-menedzsment, mint központi téma kapcsolja össze.

Gödöllő, 2016. május 11.

Dr. Gyenge Balázs  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék  
tanszékvezető, egyetemi docens

Dr. Kozma Tímea  
egyetemi adjunktus

# A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK JELENTŐSÉGE A VERSENYKÉPESSÉGBEN

TÓTH RÓBERT

**Kulcsszavak:** versenyképesség  
3K modell  
kis- és középvállalkozások

*„...Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfegyelmyebb a változásokra...” Charles Darwin*



Egy társadalom jólétének biztosításához elsősorban sikeres nemzetgazdaságra van szükség. A gazdaság sikeressége számos közgazdaságtani mutató alapján mérhető. Léteznek azonban olyan alapösszefüggések, amelyeket napjainkban igen gyakran hallhatunk. Szinte minden nemzetgazdaság törekszik a költségvetési egyensúly megteremtésére, illetve ennek hosszú távú fenntartására. Szükség van az államadósságrátának, tehát az államadósság GDP-arányos szintjének folyamatos nyomon követésére, és mértékének csökkentésére. Fontos mérőszám az árszínvonal tartós emelkedését kifejező infláció is. Minden kormánynak figyelemmel kell kísérnie a foglalkoztatás mértékét, és célul kell kitűzni a foglalkoztatottak számának folyamatos emelését, s ezzel párhuzamosan a munkanélküliségi ráta csökkentését. Fontos mérőszámnak tekinthető az alkalmazottak létszáma, hiszen a vállalkozások mennyiségének és méretének alakulása (valamint a megszűnő és az új cégek számának változása) jelentős hatással van az adott terület foglalkoztatási, ezáltal fejlődési lehetőségeire is. Hermann Simon (2010) részletesen elemzi mindezt a Rejtett Bajnokok a 21. században c. könyvében. Fontos a belső fogyasztás, valamint a beruházások alakulásának nyomon követése is. A kitűzött célok között szerepel a gazdasági stabilitás megteremtése, folyamatos fenntartása, ezáltal is segítve a dinamikus gazdasági növekedés keretfeltételeinek létrehozását. Ezek alapvetően felölelik a legfontosabb makrogazdasági elemeket.

Megállapíthatjuk, hogy elsődleges célként van jelen szinte minden országban a gazdasági növekedés, amelynek elérése különböző módokon valósítható meg. Három fontos elem létezik (továbbiakban: 3K-modell), amelyek a kitűzött cél eléréséhez nélkülözhetetlenek.

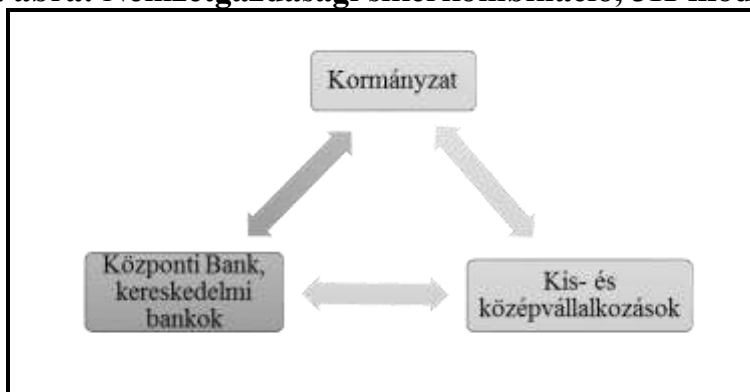
Kiemelt szerepe van a mindenkori kormánynak a társadalmi igényeket magas szinten kiszolgáló gazdaságpolitika megalkotásában, a gazdaság működési keretrendszerének megteremtésében, valamint annak folyamatos biztosításában. Szükség lenne arra, hogy a politika minden lehetséges eszközével támogassa a gazdaság fenntartható fejlődését.



Létfontosságú a jó és hatékony kormányzás megléte, a rendelkezésre álló pénzek lehető legjobb felhasználása, így például az üzleti szféra mobilizálása, környezetének vállalkozóbaráttá formálása. A kormányzás hatásossága és hatékonysága azért kiemelten fontos kérdés, mivel erőteljesen befolyásolja a gazdaság és társadalom sikeres működését. A mindenkori kormányzat egyik kiemelt fontosságú feladata, hogy járuljon hozzá a versenyképesség fokozásához azáltal, hogy csökkenti a korrupciót és a bürokráciát, továbbá biztosítsa a képzett munkaerőt a vállalkozások számára, hiszen csak úgy tud innovatívan működni egy vállalkozás, ha megfelelő képzettségű, tudású szakembereket tud alkalmazni. Mindezt pedig a kormányzat az oktatás, a kutatás-fejlesztés és általában az innováció támogatásával tudja előremozdítani. Egy nemzetgazdaság a humán tőke (tehát a tudás) mellett még másik két versenyképességi faktoral „versenyezhet”. Ezek közé sorolhatjuk a hatékonyságot, ami nem más, mint az olcsó munkaerő, vagyis a költséghatékonyság, valamint a nyersanyagokat, mint pl. az arab országok esetében. Az elmúlt évtized azonban rávilágított arra, hogy azok az országok képesek növekedni, amelyek tudással, valódi hozzáadott értékkel versenyeznek, helyzetbe hozzák a kis-és középvállalati szektort.

A kormányzat mellett kiemelkedő szerepet játszik a gazdaságpolitika sikerében az ország központi bankja is, amely a rendelkezésére álló monetáris eszköztár elemeivel szolgálja a gazdaságpolitika egészét. Napjainkban a központi bankoknak elsősorban a makrogazdasági funkciójuk, azaz a monetáris politikájuk kerül középpontba. (Lentner, 2013) A világ legtöbb országában a bankok bankjának elsődleges feladata nem más, mint az árstabilitást jelentő inflációs ráta elérése és fenntartása. Ezen két szereplő együttesen képes megteremteni egy növekedésközpontú gazdaságpolitikát, amely segíti a mikro-, kis- és középvállalkozások gazdálkodását. A KKV-k működésére többek között a hitelezésen, a terhek csökkentésén, és különféle támogatásokon, szakmai képzéseken keresztül lehet pozitív hatást gyakorolni. A mindenkori kormánynak az ország központi bankjával együttműködve lehetőséget kell teremtenie arra, hogy a vállalkozások költséghatékonyan, a tudásukat fejlesztve képesek legyenek növekedési-fejlődési pályára állni. Ez a szoros együttműködés jelentheti a 21. században az újszerű, globális jellegű problémákkal „küzdő” nemzetgazdaságok sikerének egyik kulcsát (1. ábra). Ez azonban csak egy lehetséges közelítés. A szakemberek, kutatók között továbbra is komoly vita folyik arról, miként lehet választ adni a mai világ gazdasági kihívásaira. Gyenge, Kozma (2015) szerzőpáros kiemeli, hogy az előre kialakított stratégia fontos mérföldkő a sikerhez vezető úton. Stratégiára nemcsak akkor van szükség, ha a piacon minden rendben van, hanem a válságos, a válságokkal terhelt, turbulens időszakokban is.

## 1. ábra: Nemzetgazdasági sikerkombináció, 3K-modell



Forrás: saját szerkesztés

A KKV-k eredményes működéséhez szükség van a vállalkozásbarát külső feltételrendszer kialakítására, amely segíti a vállalkozások mindennapi működését. Azonban az EU 28 tagországával összevetve Magyarország bürokráciáját 2011-ben a legrosszabb helyen álltunk. (Hétfa, 2011) E bürokratikus rendszerben felvetődik a Coase (1937) által oly sokszor idézett kérdés: Miért is vannak a cégek? A vállalkozások alapvető céljait általánosságban a következők szerint fogalmazhatjuk meg: az előző évinél jobb, de lehetőleg nem rosszabb eredmény elérése. Megállapítható tehát, hogy a szervezetek a rendelkezésükre álló erőforrások hatékony allokációja révén a profit elérését tekintik elsődleges célnak. Mindezt kockázatvállalás mellett, a költségoptimalizálást szem előtt tartva, a piaci változásoknak megfelelő gyors és rugalmas változtatásokkal igyekeznek elérni. Fontos megállapítás az is, hogy a mindenkori kormányzat szakmai támogatás nyújtásával is tudja a vállalatok vezetőit segíteni. Magyarországon rendkívül sok kiváló műszaki szakember folytat vezető tevékenységet vállalkozásán belül, azonban ezek az emberek nem tanultak menedzsmentet, marketinget, pénzügyeket. Más európai országokban, mint Dániában, Németországban, Finnországban, Skóciában ingyenes szakmai képzéseken vehetnek részt a vállalatvezetők. A vállalat hatékony működéséhez, illetve – vezetői, tulajdonosi szempontból – működtetéséhez szorosan hozzátartozik a gazdálkodási folyamatok széles körű ismerete.

Egy nemzetgazdaság mindenkori állapotát a magánszemélyek egyedi teljesítményei mellett természetesen a működő vállalatok gazdálkodása határozza meg. A gazdasági fejlettség színvonala pedig nagymértékben meghatározza a lakosság életkörülményeinek és a vállalatok életgörbéjének alakulását. Léteznek olyan aggregát mutatószámok, amelyek segítségével mérhető egy nemzetgazdaság teljesítménye. A világon nincs még egy másik olyan mutatószám, melyre akkora figyelmet fordítanak a gazdaság szereplői, mint a GDP-re. A vállalatvezetők, befektetők, sőt még a kormányzatok is jelentős figyelmet fordítanak a makrogazdasági elemzők gazdasági teljesítményre vonatkozó előrejelzéseire. A GDP megmutatja, hogy egy adott gazdaság egy évben összesen mekkora új értéket állított elő.

Felvetődik azonban a kérdés, hogy a gazdasági növekedés valóban jobb anyagi körülményeket, magasabb elégedettséget és boldogságot jelent-e? Valóban jobban teljesít egy nemzetgazdaság vagy az egész világ, ha dübörög a gazdaság? A kérdésre neves Nobel-díjas közgazdászok teljes határozottsággal adják meg a választ: nem. Stiglitz és munkatársai (2009) a következőképpen: „Azok a tisztségviselők, akik a GDP alapján kívánják irányítani a társadalmat és a gazdaságot, olyanok, mint az a pilóta, aki megbízható iránytű nélkül próbálja tartani az irányt”. Kennedy (1968) a következőt mondta: „A GDP mindent mér, kivéve azokat a dolgokat, amiért érdemes élni”.

A GDP csupán a pénzben kifejezhető hozzáadott új értéket méri, ami egyben a gyenge pontját is jelenti. Ebből következik, hogy a GDP nem tökéletes, sőt nem is igazán jó mérőszám egy ország jóléte, életminősége, általában társadalmi fejlettsége kifejezésére. Nem veszi figyelembe az ember okozta természeti károk negatív hatásait sem. A GDP növekszik a természeti katasztrófák és szennyezések idején, a bűnözés növekedésének hatására vagy éppen a háborúk idején, mivel a keletkezett károk helyreállítása, javítása, új eszközök beszerzése, a mentők, tűzoltók, katasztrófavédők bevetése mind-mind pénzáramlással jár, ami növeli a gazdaság teljesítményét. A nem piaci teljesítmények értékelése és GDP-ben történő számbavétele is további problémás terület. A GDP akkor is nő, amikor az autók a dugóban állnak és több üzemanyagot fogyasztanak, még ha mindez káros is az egészségünkre. Fontos továbbá kiemelni, hogy csak a kifizetett, pénzáramlással járó munkát veszi figyelembe, így számos olyan háztartási tevékenységet (gyermeknevelés, idősgondozás, barátok által történő segítségnyújtás stb.) figyelmen kívül hagy, melyek gazdasági szempontból produktívak és fontosak. Ebből következik, hogy növekvő GDP mellett csökkenhet egy nemzetgazdaság jóléte, valamint az életminőség emelkedhet gazdasági növekedés hanyatlása mellett is. Az elmúlt időszakban ezért felmerült az igény valódi jóléti mérőszámok megalkotására, hiszen az eddigiek alapján nyilvánvaló, hogy a GDP valójában a gazdaság összteljesítményének egyik kifejezője, de a társadalom fejlődését, az emberek jólétét és életminőségét nem tudja jól mérni.

A GDP mellett egyre nagyobb szerepet tölt be az ún. Better Life Index, vagyis a Jobb Élet Indexe. A Better Life Index célja az, hogy a GDP-n túl 11 tényező (pl. képzettség, foglalkoztatottság, jövedelem, környezet, biztonság, munkaidő–szabadidő aránya stb.) figyelembevételével vizsgálja az egyes országok jólétének mértékét. A szociális kapcsolatok, a jövedelem, a lakhatás, a foglalkoztatás, a jólét és az egészség területén az átlag alatt helyezkedik el hazánk. (OECD, 2015) Ezek azonban rendkívül fontos tényezők, hiszen a munkavállaló egészségi állapota, jó közérzete nagymértékben befolyásolja a feladatok elvégzésének minőségét, így kihat az egész szervezet, végül a teljes nemzetgazdaság eredményességére, hatékonyságára.

A 2008-ban kezdődött válságból való kilábalás egyik motorja lehet a KKV-szektor által realizálható termelés. Az elmúlt évek pénzügyi folyamatainak hatására a KKV-k növekvő kamatfelárral, szűkülő hitelkeretekkel, egyre szigorúbb feltételekkel találták szembe magukat, ami miatt visszaesett a teljesítményük és üzleti aktivitásuk. Nyilvánvalóvá vált, hogy ezen problémát a vállalati szféra önállóan nem képes megoldani, így szükségessé vált az állami szintű beavatkozás. Az állami kamattámogatású hitelek, valamint a hitelgarancia-programok katalizátorszerepet tölthettek be a KKV-hitelezés újbóli fellendítésében. Mindemellett lényeges hatása van a Magyar Nemzeti Bank által meghirdetett Növekedési Hitelprogramnak is. Az összevont volumenadatokat jelző statisztika arra utal, hogy trendtörés következett be a vállalati, és ezen belül a KKV-hitelezési folyamatokban. A hitelprogram nélkül a kihelyezhető vállalati hitelállomány drasztikus csökkenést mutatott volna. A kis- és középvállalkozói kör szélesebb tömegeinek üzleti aktivitása akkor fog ismét erőre kapni, ha a fő célpiacuk, azaz a belföldi kereslet növekedésnek indul. A hazai kis-és közepes vállalatok több mint 90%-a a hazai piacot szolgálja ki, így elhanyagolhatatlanul fontos a hazai beruházások újbóli beindítása. Ahhoz azonban, hogy valódi lendületet vegyenek a beruházások, ezáltal a KKV-szektor, szükséges lenne néhány igazán fontos lépés meghozatalára (Tóth-Kozma, 2016), úgymint:

- jól képzett, magasan kvalifikált humán tőke biztosítása,
- bürokrácia csökkentése,
- paradigmaváltásra lenne szükség a bank- és a vállalati szektor között,
- a következő 7 éves európai uniós ciklusban több mint 2600 milliárd forintot juttatnak makrogazdasági szinten a KKV-k számára, ami egy komoly üzleti lendületet nyújthat a vállalatoknak, amennyiben ésszerűen kerül alkalmazásra.
- a bizalom szerepének fokozása a vállalati hitelezésben.

„...Egy vállalkozás nem képes talpon maradni ma, ha csak azt ismétli, amit tegnap csinált, ha nem növekszik, akkor elpusztul...” Edgar Lawrence

## **Felhasznált források**

Coase, R. H. (1937): A vállalat természete. Budapest: Aula Kiadó, p. 25-42.

Hétfa (2011): Az Új Széchenyi Terv vállalkozói fogadtatása: Óvatosan bizakodó várakozások. Hétfa Kutatóintézet Budapest

Gyenge B., Kozma T. (2015): The secret to business success after the crisis a business model in an enterprise, Journal of central european green innovation, 3: (2)

Kennedy, R. F. (1968): Rede über den wahren Reichtum der Nationen. 18. 03. 1968. University of Kansas,

Lentner CS. (2013): Bankmenedzsment. Budapest: Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó, 31-38. oldal

OECD (2015): <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/countries/hungary-de/> (Letöltve: 2015. 12. 21.)

Schwizer, Peter (2008): Systematisch zu Lösungen führen: Führungskräfte im unternehmenspolitischen Umfeld, Vdf Hochschulverlag; Auflage: 1. Aufl. Zürich, 272. oldal

Simon, H. (2010): Rejtett bajnokok a XXI. században. Leadership Kft. pp. 306-309.

Stiglitz, J., Sen, A., Fitoussi, J. (2009): The Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/countries/hungary-de/5-6>. oldal (Letöltve: 2015. 12. 21.)

Tóth R. – Kozma T. (2016): Vállalati életciklus szakaszok értékelése a gyakorlatban, különös tekintettel a finanszírozási helyzetre In: Takácsné György Katalin (szerk.) Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. 1704 p. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös, Magyarország, 2016.03.30-2016.03.31. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2016. pp. 1597-1605.

# ÉLŐÁLLAT SZÁLLÍTÁSÁNAK ELLÁTÁSI LÁNCA A HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS KFT. GYAKORLATÁBAN

SZABADOS RITA

**Kulcsszavak:** ellátási lánc  
versenyképesség  
élőállat szállítás



Előadásomban a Hellmann Worldwide Logistics Szállítmányozási Kft. speciális szolgáltatását, az élőállat – szállítást, valamint annak ellátási láncát mutatom be. A Hellmann Worldwide Logistics Kft. a szállítmányozás – logisztika szektorban tevékenykedik. A vállalat fő piaci közé az alábbi területek tartoznak: automotív logisztika, divat logisztika, romlandó logisztika, gyógyszer logisztika, illetve élő állat szállítás.

A vállalat számára kulcsfontosságú értékek a fenntartható fejlődés, a környezetvédelmi, társadalmi és gazdasági felelősség. Ennek érdekében számos minőségbiztosítási szabvánnyal, valamint egyéb tanúsítványokkal rendelkezik. Cégünk különös figyelmet fordít a környezettudatos cégvezetésre is.

Az ellátási lánc elemzéséhez ismernünk kell a teljes élőállat- szállítási folyamatot, hiszen ezáltal megismerjük a szereplőket és a szállítás lépéseit. Az elemzés alapján Hellmann Worldwide Logistics Kft. ellátási lánc három fő tagból áll, mely a „beszállítótól” egészen a „végső felhasználóig” terjed és az 1. ábra is szemléltet. Az első lánctagot a beszállítók képviselik (pl. Viernheimi Bt, Nyíregyházi Állatpark), a második lánctag a szállítmányozó, azaz a Hellmann, végül pedig a végső felhasználók, akik állatkertek, tenyésztők, magánszemélyek.

## 1. ábra: A Hellmann Worldwide Logistics Kft. ellátási láncának főbb szereplői



Forrás: saját vizsgálat

Vállalatunk a lánctagokkal kölcsönösen előnyös win-win típusú kapcsolatok kialakítására törekszik és célja, hogy bizonyos tenyésztők kizárólagos partnerévé váljon. Az ellátási lánc partnerviszonyait megvizsgálva láthatjuk, hogy a Hellmann Worldwide Logistics Kft. egyenrangú kapcsolatot igyekszik kiépíteni a csatornatagokkal. A domináns tag vagy alá- fölérendeltség nem jellemző.

Az élőállat szállítási folyamatban megfigyelhető három legfontosabb áramlás: az információ, pénz és „termék” áramlás.

A folyamat egy oroszán légi úton történő szállításának esetpéldáján keresztül kerül bemutatásra. A Nyíregyházi Állatpark megkereste a Hellmann Worldwide Logistics Kft. és árajánlatot kért tőle egy oroszán légi úton történő elszállítására az Egyesül Arab Emirátusokba, Dubaiba (1. melléklet). Vállalatunk a légitársaságokkal történő egyeztetés után az állat számára legjobb és leggyorsabb megoldásra adott ajánlatot, az Emirates légitársaság Budapest – Dubai közvetlen járatára. Az indulás napjáig számos adminisztrációs és operatív feladat végrehajtására volt szükség, mint például az engedélyek beszerzése, a szállítóketrec legyártása és kapcsolattartás a feladó és fogadó ország hatóságaival, légitársasággal, közreműködőkkel. A folyamat alapján megismerhetjük mindhárom áramlást.

Összességében elmondhatjuk, hogy az ellátási lánc teljesítménye kiváló, amit nem csak a vállalat eredményei, hanem sikeres működő stratégiai kapcsolatai is igazolnak.

## **Mellékletek**

### **1. melléklet: A kisoroszlán beszoktatása**



Forrás: Molnár Zoltán felvétele

### **Felhasznált források**

CITES (1997): Annual Report

<https://cites.org/sites/default/files/document/1997.pdf> [Letöltve 2016.05.09.]

IATA (2016) Live Animal Regulations 42nd Edition,

Magyar Közlöny (2012): Az élő állatok belföldi szállításának állat-egészségügyi szabályairól 111:19024

# A VETASA KFT. ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK ELEMZÉSE

TEMESVÁRI PETRA

**Kulcsszavak:** ellátási lánc  
versenyképesség  
sertés tartástechnológia



Az előadásom keretében az általam kiválasztott vállalat ellátási láncát tanulmányozom, illetve annak tevékenységét értékelem és a csatornatagok egymáshoz való kapcsolatát vonom górcső alá. Az ellátási lánc menedzsment nem más, mint a gyártótól a végfelhasználóig húzódó kulcsfontosságú folyamatokat integráló tevékenység, mely során a fogyasztó számára termék, szolgáltatás és információ keletkezik. Emellett az ellátási lánc információs rendszerekre épül, mely magába foglalja a gyártást, a marketinget, a finanszírozást, a stratégiai forrástervezést, az üzleti folyamat kapcsolatokat, a kockázat megosztást és az ellátást végzők bevonását a termékfejlesztésbe (Internetes forrás 1). Más megfogalmazásban az ellátási lánc egyrészt vállalatok azon csoportja, amelyek közt a termék és a szolgáltatás előállítása során áramlik. Léteznek olyan önálló szervezetek is, amelyek magukba foglalják a termék előállítását és a fogyasztóhoz való eljuttatását (Nagy, 2010; Papp, 2004).

A legegyszerűbb ellátási lánc alapsémáját az 1. ábra szemlélteti, ahol a szervezet a beérkező forrásait átalakítva új terméket állít elő, melyre az output oldalnak szüksége van.

## 1. ábra: Az ellátási lánc elvi felépítése



Forrás: Nagy, 2010; Önálló szerkesztés

Az előadásom keretében a VETASA Kft. ellátási láncára helyeztem a hangsúlyt, mely a VETASA cégcsoport egyik divíziója. A cégcsoport alá három divízió tartozik: A VETASA Kft., a VETAPIG Kft. és a VETASHOP. A VETASA Kft. fő tevékenységi köre a sertéstartáshoz szükséges fogyóeszközök forgalmazása köré csoportosul, a VETAPIG Kft. a cégcsoport sajátos üzletága, amely a sertés tartástechnológia forgalmazását, teljes körű beszerelését, kulcsrakész kivitelezését foglalja magában a rekonstrukciótól egészen a zöldmezős beruházásokig (Internetes forrás 2). A harmadik divízió a VETASHOP, mely főként kisállatok, mint például kutya és macska, illetve háztáji állatok, mint például nyúl, ló, szarvasmarha tartásához és ellátásához forgalmaz



különbéle eszközöket. A következő néhány sorban a VETASA Kft. ellátási láncát vonom göröcső alá.

A VETASA Kft. ellátási lánc négy láncszemből áll, mely a gyártótól egészen a végső felhasználóig terjed, melyet a 2. számú ábra szemléltet.

**2. ábra: A VETASA Kft. ellátási lánc**



Forrás: Önálló értelmezés és szerkesztés

Láthatjuk, hogy a legelső lánc tagot a különböző alapanyag beszállítók képviselik, melyet a gyártó cégek követnek, akiktől a VETASA Kft. szerzi be a termékeket, aki nagykereskedőként működik. Ezt követően szállítványozó cégek szállítják ki a vevőknek az általuk megrendelt árucikkeket.

A VETASA Kft. az ellátási lánc többi szereplőjével összességében pozitív irányú kapcsolatot épített ki. A gyártók tekintetében hosszú távon törekszik az adott gyártó kizárólagos forgalmazójává válni Magyarországon, melynek feltétele a mindkét fél részéről érvényesülő magas együttműködési hajlandóság és bizalom, hiszen ezek nélkül a kizárólagossági jog megszerzése nem valósulhatna meg. A szállítványozók tekintetében is együttműködő partnerkapcsolat figyelhető meg, mely a közös problémamegoldáson és a kölcsönös eredményességen, illetve hatékonyságon alapszik. Kezdetekre visszanyúló vevői partnerkapcsolat figyelhető meg, melynek köszönhetően elismert és jó minőségű hírnévre tett szert a cég a piacon.

Az ellátási lánc (SC) egyes tagjai csak úgy képesek megőrizni életképességüket és még inkább fokozni versenyképességüket, ha a vevők számára hozzáadott értéket teremtenek, amiért a vevők hajlandóak fizetni. Továbbá versenyelőny forrás lehet még, egy jól átgondolt, a külső környezeti feltételekhez maximálisan igazodó, konzisztens stratégia, az egyértelműen megfogalmazott üzleti célokra (a költségek minimalizálása és az észlelt vevőérték maximalizálása) fókuszálva (Tóth-Kozma, 2016). Láthatjuk tehát, hogy milyen fontos egy vállalat életében maga a helyesen működő ellátási lánc, éppen ezért egy jelenleg is aktívan funkcionáló vállalatot helyeztem az előadásom középpontjába és elemeztem annak ellátási láncbeli elemeit és kapcsolatait, melyet a prezentáció utolsó részében értékelek és javaslatokat teszek a sikerebb működés érdekében.

### **Felhasznált források**

Internetes forrás 1: Logisztika.com (2016): Ellátási lánc menedzsment, <http://logisztika.com/logisztikai-lexikon/ellatasi-lanc-menedzsment-2/>, [Letöltés dátuma: 2016.03.17.]

Internetes forrás 2: VETASA Kft. (2016): <http://vetasa.hu/>, [Letöltés dátuma: 2016.03.02.]

Nagy J. (2010): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés, Budapest, 17. p.

Papp F. (2004): Az ellátási lánc menedzsment jellegzetességei Magyarországon, Budapest, 38. p.

Tóth R., Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, ISSN:2416-05555, 11-14. oldal

# LOGISZTIKAI INFRASTRUKTÚRA HELYZETE ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI MAGYARORSZÁGON

SZALÁNCZI-ORBÁN VIRÁG

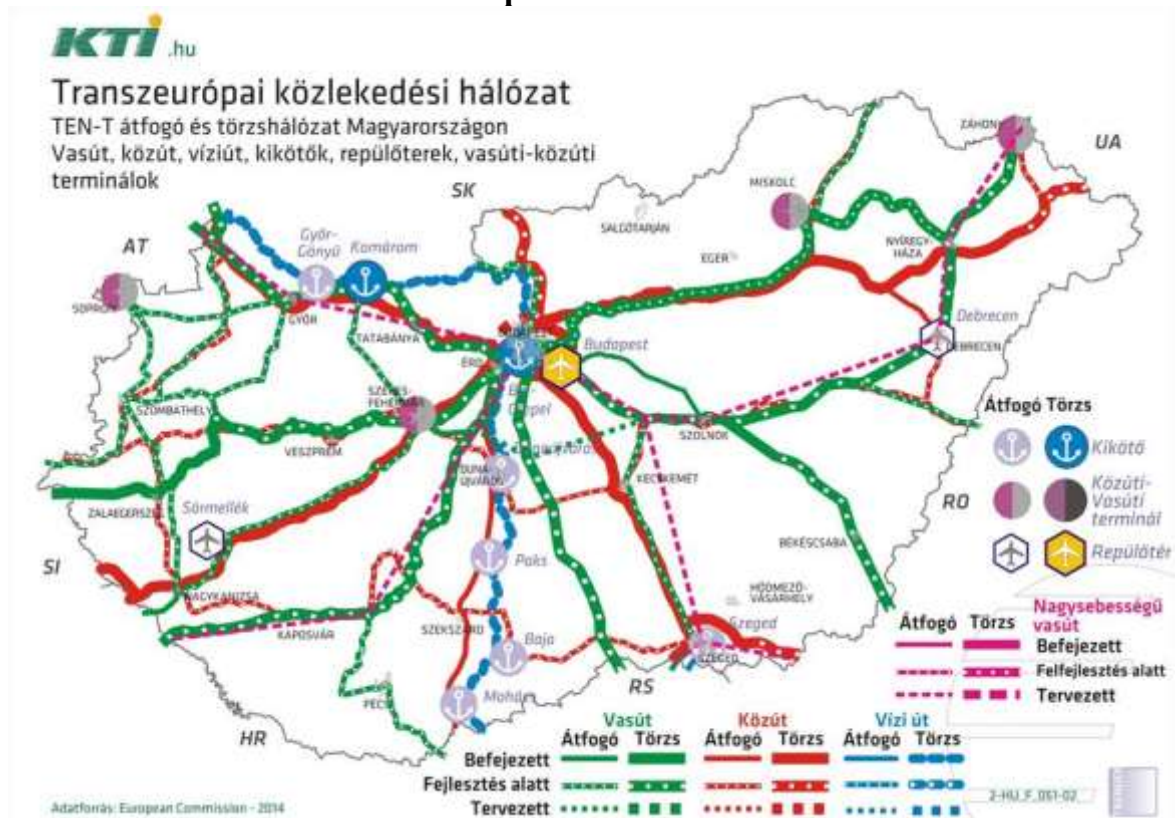
**Kulcsszavak:** közlekedési hálózat  
infrastruktúra  
logisztikai infrastruktúrája



Magyarország logisztikai infrastruktúrájának megítélésekor sok szempont és sok eszköz áll rendelkezésre, adottságok, képességek, aktualitások, trendek, iránymutatások, fejlesztési és bővítési lehetőségek. Ezen előadáson főleg a közlekedési infrastruktúra kerül a középpontba és annak fejlesztési lehetőségei. Ahhoz, hogy a fejlesztési lehetőségeket megtárgyalhassuk, és szemügyre vegyük, tisztában kell lennünk a jelenlegi adottságokkal és helyzetképpel.

Magyarország adottságai a kontinensen egyediek, nemcsak földrajzi (sík területek, középponti elhelyezkedés) hanem a közlekedési adottságai a nemzetközi környezetben is jónak mondhatók, hiszen az európai közlekedési hálózat része, annak fontos korridorai haladnak át rajta (TEN, Páneurópai Korridorok, TINA hálózat). Ezek a hálózatok alapjai Magyarország logisztikai helyzetének és megítélésének.

1. ábra: Transzeurópai közlekedési hálózat



Forrás: KTI

Az Európai Unió kiemelten foglalkozik a közlekedési hálózat fejlesztéssel, a 2014-2020-as periódusban a közlekedés finanszírozása 26 billió Eurót szán (szemben a 2007-2013 között 8 billió Euróval) az új CEF (Connecting Europe Facility) alatt.

A hálózatok újragondolása a verseny az esetleges új tranzitútvonalak kialakítására már elkezdődött, amelyhez Magyarországnak fel kell zárkózni és nemcsak megtartania, hanem erősítenie kell pozícióját.

Magyarország közlekedési ágazataiban, infrastruktúrában az alábbi tények (előnyök, hátrányok, lehetőségek) fogalmazhatóak meg:

- **Közúti közlekedés:** az áruszállítási módok között húzóágazat, fejlesztése elengedhetetlen. Ez a struktúra és ez a jelenlegi igénybevétel alkalmas, de alkalmasabbá tehető. A közutak, a hidak, az autópályák és gyorsforgalmi utak karbantartása létfontosságú (az úthálózat minősége részben rossz állapotú, a burkolat, a teherbírás, az útminőség elmaradást mutat az EU adatokkal szemben). A sugaras szerkezet és Budapest központúság oldása folyamatban van. Autópálya és átkötő gyorsforgalmi utak fejlesztése és bővítése folyamatos.
- **Vasúti közlekedés:** A magyar vasúthálózat a 19. és a 20. század első felében az európai hálózatokkal lépést tartva fejlődött, az utóbbi évtizedekben azonban több területen jelentős elmaradást mutat nemzetközi összevetésben. A hálózatsűrűség kiemelkedő, az európai vasúti szállítási útvonalak hazánkon áthaladnak, ezen útvonalak kapcsolódnak az ázsiai térséggel is, azonban hiányoznak a keresztirányú átkötések, vagy ezen átkötések színvonala nem megfelelő, a műszaki kiépítettség, a biztosító berendezések nem megfelelő színvonalúak, a pályaszakaszok jelentős része elöregedett, sok szakaszon van érvényben forgalomkorlátozás, valamint kevesebb a 225kN-os tengelyterhelésű vonalhosszak száma az előírthoz képest. Előírások vonatkoznak bizonyos felzárkóztatás elérésére, a 2014-2020-as ciklus EU finanszírozási ciklus kiemelten foglalkozik a kérdéssel.
- **Légi közlekedés:** A hazai légi közlekedés gyűjtő és elosztó rendszerben működik, ugyanúgy része az európai közlekedési politikának. A repterek esetében is kiemelt fontosságú azok közúthoz és vasúthoz való kapcsolata, a fontosabb nagyvárosokkal való kapcsolata és megközelíthetősége. Magyarországon jelenleg három nemzetközi (egyben TEN-T) kereskedelmi repülőtér van: Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér, Debreceni Nemzetközi Repülőtér, Hévíz-Balaton Airport (Sármellék). A repterek kihasználtsága egyes országokban elérte a maximumot, a nyugat-európai légi kikötők jelenleg túlszűfoltak. Mindenképpen megfontolandó egy közép-kelet-európai teherforgalmi repülőtér kialakítása, hogy a nagyobb áruforgalmi repterek kapacitáshiányát és túlterheltségét csökkentsék (pl. Frankfurt), esetlegesen más nagyobb repterek gyűjtő-elosztó szerepét növeljék, melyben fontos szerepe lehet a Liszt Ferenc Nemzetközi Reptérnek.
- **Vízi közlekedés:** Hazánk vízi adottságok szempontjából jelentősnek mondható. A hazai vízi közlekedés és a közlekedési hálózat legfontosabb eleme a Duna. Ez a Duna-Majna-Rajna víziút meghatározó európai belvízi áruszállítási korridor része, mind közlekedési mind pedig az áruszállítási célú tevékenysége meghatározó nemzetközi szinten is. Mivel nemzetközi, és az EU

közlekedéspolitikája része összehangolt, integrált programmal kell biztosítani annak hajózhatóságát, vízgazdálkodását, szabályozását. A Duna hajózhatósága az egyik legfőbb probléma hazánkban, hiszen az év nagy részében, majdnem 40%-ában nem lehet teljes rakással hajózni. Az Európai Bizottság 2010. december 8-án mutatta be azt a stratégiát, ami a Duna-régióra vonatkozik. Ennek a programnak a keretében 263 millió euró támogatás válik elérhetővé a 2014-2020-as ciklusban (Duna Transznacionális Program). Célja, a Duna régió fejlesztése, infrastruktúra és az összeköttetések fejlesztése, javítása. Célja tovább a kulturális és az idegenforgalmi népszerűsítése. Hazánkban a program kidolgozása elkezdődött.

Magyarország helyzete és infrastruktúrája megfelelő, a közlekedési struktúra komplex és átgondolt fejlesztése nélkülözhetetlen a jövőben az ország logisztikai és nemzetközi megítélése szempontjából.

### **Felhasznált források**

Középtávú Logisztikai Stratégia (2014-2020), [http://2010-2014.kormany.hu/download/7/d5/e0000/IFKA\\_logstrat\\_130521.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/7/d5/e0000/IFKA_logstrat_130521.pdf), letöltés: 2016.01.11.)

Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM): Interjú és belső anyagok European Commission [http://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/corridors\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/corridors_en.htm) letöltés: 2016.01.11.)

Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. (2016): <http://www.kti.hu/index.php?mact=Album,m5,default,1&m5albumid=370&m5returnid=760&page=760> (letöltés ideje: 2016.02.10.)

## LEAN ÉS TQM

VERES NORBERT

**Kulcsszavak:** menedzsment  
TQM  
Lean



Másodéves alapképzéses hallgatóként nem rég ismerkedtem meg a minőségmenedzsmenttel, illetve annak koncepcióival az egyetemi tanulmányaim során. Dr. Gyenge Balázs egyetemi docens úr elméleti előadás anyagán és tudományos publikációin kívül nagyrészt külföldi tanulmányokat dolgoztam fel. Jelen munkám egy elméleti megalapozása a témakörnek, és egy esetleges későbbi tanulmányomnak.

A fogyasztói társadalomban rendkívül szoros a piaci verseny a technológia, innováció, és az árak területén egyaránt, amelyek megkövetelik a minőségmenedzsment koncepciók alkalmazását a versenyképesség megtartása érdekében. Különböző menedzsment elméletek születtek az évek alatt, amik közül nem egy, csak menedzsment hóbortként végezte. A Total Quality management (TQM) és Lean Manufacturing (LM) két optimalizációs menedzsment megközelítés.

A logisztika vevő-kiszolgálási koncepciója és mérési elvei, valamint a minőségbiztosítási koncepció folyamat szemlélete közötti hasonlóságok és különbözőségek feltárásának következtetéseként Gyenge - Kozma (2005) megállapítják, hogy:

- „a minőség a logisztika fókuszában is a vevői elvárásoknak való megfelelés áll,
- a minőség és logisztika termékek és szolgáltatások versenyképességét meghatározó tényezők kapcsán egyenrangú tényezőkké léptek elő (ár, mennyiség, szállítási pontosság, választék, a termékhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások, marketing funkciók, vevői elégedettség),
- a felsorolt számos hasonlóság aláhúzza, hogy igenis van reális alapja a koncepciók összehangolásának,
- a minőségmenedzsment és minőségirányítás koncepciója a vevői igényeknek való megfelelés érdekében a folyamatok és a termékek mérhető paramétereinek rögzítése, mérhetővé tétele és az átláthatóság biztosítása megfelelő dokumentáltság megteremtésével,
- a logisztika koncepciója a vevői igények minél pontosabb kielégítése a lehető legkisebb költségen, vagy adott költségszinten a legmagasabb színvonalon és ezért az anyag és információáramlás integrált összehangolása, folyamatok optimalizálása,

- mindhárom koncepció integrált összehangolására van szükség, amely függetleníthető a menedzsmenti szintektől, mert hatalmi kompromisszumra a szervezetek esetében nincs reális mód.”

A TQM a minőség fontosságát emeli ki a teljes szervezettel kapcsolatban, a beszállítóktól a vevőig. „A haszon növelésének legjobb módja, a rossz minőség költségeinek becslése.” Egy folyamatosan változó menedzsmentrendszer, amely magába foglal értékeket, módszereket, eszközöket, amelyek célja, hogy növelje a fogyasztói elégedettséget minél kevesebb erőforrás felhasználásával. Dale szerint a TQM egyszerre egy vállalati filozófia, és egy irányelvtár egy szervezet menedzseléséhez. Boaden úgy véli, hogy „a TQM definiálása olyan, mintha mozgó célpontra lőnénk”. Többen vélekednek úgy, hogy a TQM egy olyan vállalati kultúra rendszer, amit a megnövekedett fogyasztói elégedettség kiszolgálására alakítottak ki folyamatos javítási módszerekkel, amiben a dolgozók is aktívan résztvettek.

Az LM, vagy Lean Production (LP) amit egyszerűen csak Lean-nek neveznek, egy olyan gyártási eljárás, ami azt feltételezi, hogy a forrásokra költött költségeknek kizárólagosan a végfelhasználó értékteremtésében kell megnyilvánulni, minden más felesleget termel és ezért kiküszöbölendő – vagyis több érték kevesebb munkával. Röviden: a Lean olyan elemek azonosítása és megszüntetése, amelyek nem adnak hozzá értéket az előállítási folyamathoz. A Toyota alkalmazta először az 1950-es években (nagy léptékben), azonban maga a Lean koncepció csak 1990-től létezik. Az erőforrások, fogyasztói igények, és a felesleges költségek ellenőrzéséből tevődik össze, azonban érdemes megjegyezni, hogy a Lean elvek nem mindig alkalmazhatók főleg, ha a kereslet instabil, vagy kiszámíthatatlan. Tehát a Lean valójában egy olyan gyártási folyamat, ahol mindenből kevesebbet használnak fel. Ha valaki a vállalatában használja az Leant, azt a célt tűzi ki maga elé, hogy kevesebb hulladékkal kell számolnia, kevesebb munkaerőre, kisebb gyártási kapacitásra kell felkészülnie, és ezáltal kevesebb eszközbe való investálást, és mérnöki kapacitást igényel egy új termékek fejlesztése.

A TQM eszközei konkrét, és jól definiálható eszközök, amelyek statisztikai alapokkal rendelkeznek, ezáltal támogatva a döntéshozatalt és az adatelemzést. A TQM rendelkezik egy olyan fejlesztési ciklussal, amely megalapozza az egész működését, ezt PDSA-nak nevezik, azaz tervezés (Plan), cselekvés (Do), tanulás (Study), és végrehajtás (Act). ”. A TQM szakirodalomban, gyakran említett eszközök között szerepel a 7 minőségkontroll eszköztár – lásd Shewhart és Ishikawa – és a 7 menedzsment eszköztár is.

A Lean elvek alapvetően ügyfél érték vezéreltek, amelyek öt alapelv szerint működnek:

- Az ügyfél érték megértése: Csak az számít értéknek, amit az ügyfelek is annak tartanak.
- Értékáramlás elemzés: Miután az ügyfél értékszéméletét sikerült feltérképezni, a következő lépés az üzleti folyamatok elemzése, és megállapítása. Ha egy folyamat nem nyújt többletérteket, meg kell változtatni vagy teljesen ki kell zárni.

- Áramlás: Erős fókusz a folyamatos áramlás megszervezésére a termelésen vagy ellátási láncon keresztül, nagy tömegű árukészlet mozgatása nélkül.
- Pull: A keresleten alapuló lánc-menedzsment meggátolja, hogy raktárrá halmozódjanak az árucikkek, például a vásárlói megrendelés húzza át a terméket a gyártási rendszeren. Nincs fölösleges munkabefektetés, hacsak nem szükséges visszanyúlni a folyamatokba.
- Tökéletesítés: A nem értékteremtő elemek kizárása a fejlődés egyik folyamata. „Nem lehet határt szabni az idő, költségek, tér, hibák és erőfeszítés csökkentésében”.

A Lean menedzsment bevezetése nemcsak a Lean koncepció alkalmazását jelenti, hanem „az eszközöket az iparág és a szervezet sajátosságaihoz kell igazítani, valamint a szervezeti kultúra részévé kell tenni. ... A Lean alkalmazhatóságát nem az iparág, hanem a folyamatok jellege határozza meg. Bármely szektorban lehet sikeres a fejlesztés”. (Gyenge et al., 2015 p. 54)

Az 1. táblázatban foglalom össze a módszerek közötti összefüggéseket.

### 1. táblázat: A TQM és Lean közötti kapcsolat

Eljárások	TQM	Lean
<b>Származás</b>	Minőségevolúció - Japán	Minőségevolúció - Japán
<b>Elmélet</b>	Fogyasztóra összpontosít	Veszteségek kiszűrése
<b>Célok</b>	Folyamatok egységesítése és fejlesztése	Áramlások javítása a folyamatokban
<b>Megközelítés</b>	Minőségre összpontosít	Fogyasztói érték, értékáramlás, elemzés, folyam, húzás, tökéletesítés
<b>Módszerek</b>	Tervezés, cselekvés, tanulás, végrehajtás (PDSA)	Fogyasztói érték, értékáramlás, elemzés, folyam, húzás, tökéletesítés
<b>Eszközök</b>	Elemző-, és statisztikai eszközök	Elemző eszközök
<b>Részvétel</b>	Cégen belül mindenki + beszállítók	Minden alkalmazott
<b>Elsődleges hatások</b>	Fogyasztói elégedettség növelése	Átfutási idő csökkentése
<b>Változás</b>	Fogyasztói hűséget épít, növeli a teljesítményt	Készletet csökkent, termelékenységet és fogyasztói elégedettséget növel
<b>Végrehajtás ideje</b>	Hosszantartó, 5-10 év	Hosszú, számos új dologra tanít
<b>Kritika</b>	A javulás nem kézzelfogható, erőforráshiány, zavaros szándék	Torlódást okozhat az ellátási láncban

Forrás: Saját összeállítás, Andersson et al., 2006; Anvari et al., 2011; Stamm et al., 2009 alapján

Összehasonlítva a két eljárást, szembesülhetünk jó néhány eltéréssel, azonban a szakírok véleménye szerint, a vállalatok komoly fejlődésre, és növekedésre tehetnek szert ha képesek kombinálni mindkét módszert. Valójában ezek az eljárások kiegészítik egymást. A Lean tökéletes eligazítást ad, annak érdekében, hogy erősítse a TQM értékeit egy szervezeten belül. A szakirodalom véleménye az, hogy a szervezeteknek folyamatosan együtt kell működniük a fogyasztó orientált mozgalmakkal a túlélés érdekében függetlenül attól, hogy ezeknek milyen következményeik vannak ma, illetve a jövőben.



## Felhasznált források

Gyenge Balázs (2016): Termelés- és Szolgáltatásmenedzsment előadás anyagok. SZIE GTK Gazdálkodási és menedzsment alapszak.

Andersson, R., Eriksson H. and Tortesson H. (2006): Similarities and differences between TQM, six sigma and Lean. The TQM Magazine. Vol. 18 No. 3, 2006  
Emerald Group Publishing Limited pp. 282-296

Anvari, A., Yusof Ismail and Seyed Mohammad Hossein Hojjati (2011): A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing. World Applied Sciences Journal 12 (9): 1585-1596

Stamm, M. L., Neitzert, T.R., Singh D. P.K. (2009): TQM, TPM, TOC, Lean and Six Sigma – Evolution of manufacturing methodologies under the paradigm shift from Taylorism/Fordism to Toyotism? 16th International Annual EurOMA Conference, Gothenburg, Sweden, <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/3858> (Letöltve: 2016. március 12.)

Gyenge B., Kozma T. (2005): A logisztika és a minőség kapcsolata. In: Szűcsné Szaniszló Zs (szerk.) Nyertesek és vesztesek – az EU-csatlakozás 1,5 éves tapasztalatai.: V. Regionális Tanácsadási Konferencia. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2005. Paper 3.

Gyenge Balázs (2001): Logisztikai alapismeretek, SZIE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia, Budapest

Gyenge B., Szilágyi H., Kozma T. (2015): Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében. Vezetéstudomány 46:(4) pp. 44-54.

# A VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIA SZEREPÉNEK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE A MAGYAR VEZETŐK DÖNTÉSHOZATALI ATTITÚDJÉNEK TEKINTETÉBEN

## KERESZTESI BARBARA

**Kulcsszavak:** vállalkozóiszellem-jellemző  
magyar vezetők  
kompetencia-fejlesztés



Vizsgálatomban, abból a megfigyelésből indultam ki, hogy a magyar életciklusmodelleket a nyugati, Adizes és Greiner modellekkel összevetve megállapítható, hogy a magyar vállalkozói kultúrából hiányzik a tervezési szakasz és a nyugati értelemben vett stratégiai tervezés (Salamonné, 2007). Ez a hiátus hatással lehet a hazai vállalatok versenyképességére, arra, hogy képesek-e utolérni és lépést tartani a nyugati versenytársakkal. Ezt a problémát humánerőforrás oldalról kívántam megvizsgálni, s a kapcsolódási pontot a vállalkozó mint gazdasági erőforrás, és a vállalkozó mint humán erőforrás között találtam meg. Egy olyan személyiségjellemzőt kerestem, amely leírja a vállalkozótípust, ez lett az Európai Unió Tanácsa (2002) által meghatározott kilenc kulcskompetencia egyike, a vállalkozói kompetencia, más néven a vállalkozói szellem (1. táblázat). Ennek alapján állítottam össze egy kérdőívet, amelyet Vállalkozóiszellem-felmérésnek neveztem el. Arra voltam kíváncsi, hogy a vezetői attitűd tükrében hogyan alakul a vállalkozóiszellem-jellemző, mely jellemző befolyásolja szignifikánsan, melyek a kemény-, s melyek a puha jellemzői.

### 1. táblázat: A vállalkozóiszellem-profil 10 jellemzője A-tól J-ig

<b>1. motivációk</b>
(A) Teljesítmény/siker szükséglet
(B) Hatalom/irányítás szükséglet
(C) Kihívás/ambíció szükséglet
(D) Önállóság/szabadság szükséglet
<b>2. Alkalmasság</b>
(E) Kitartás/eltökélttség
(F) Önbizalom/lelkesedés
(G) A kétértelműség iránti tolerancia / stressz tűrése
(H) Kreativitás/képzelőerő
<b>3. Hozzáállás/viselkedés</b>
(I) A saját sorsra való befolyás érzékelése
(J) Cselekvés gyorsasága / Cselekvés versus gondolkodás

Forrás: Saját összeállítás, a szempontrendszer forrása: Telfer School of Management, University of Ottawa, Entrepreneurship Hub

Végül a stratégiai döntésekkel kapcsolatos vezetői attitűdvizsgálatokban fedeztem fel, hogy a teljesen tacit, intuíció alapon hozott döntéshez kapcsolódó attitűd, azaz cselekvésigyorsaság-attitűd (Enríquez-De-La-O, 2015) összefügghet azzal (Zoltayné, 2005), hogy mennyire fejlett valakinek a vállalkozói kompetenciája. Ehhez

kapcsolódóan találtam további két alappillért: a tudásmenedzsmentre való nyitottságot és a stressz- vagy kétértelműség iránti toleranciára való alkalmasságot. Rákérdeztem a kutatás alanyainak foglalkozási státusára, és megállapítottam a válaszadók négy MBTI alaptípusát (Keirse, 1998). Ezekről azt feltételeztem, hogy összefüggésben állnak a vállalkozói kompetenciával. Varianciaanalízist alkalmaztam a mintában szereplő csoportok összehasonlítására, és igazoltam, hogy a résztvevő magyar felsővezetők és cégvezetők vállalkozói szelleme kortól függetlenül szignifikánsan fejlettebb, mint az egyéb foglalkoztatási formában munkát végző személyek vállalkozói szelleme. Továbbá vizsgálatom igazolta, hogy a felsővezetők és cégvezetők attitűdje a cselekvési gyorsaságban és a kockázatvállalás tekintetében jelentősen eltér a többi csoport ugyanezen jellemzőitől. Azt a következtetést vontam le a vizsgálat eredményéből, hogy ezek azok a vállalkozóiszellem-jellemzők, amelyeket fejleszteni szükséges ahhoz, hogy a maga a vállalkozói kompetencia fejlett legyen. A vizsgálat alapján összegeztem hipotéziseimet, eszerint:

- a.) Igaz, hogy a vizsgálatban résztvevő magyar felsővezetők és cégvezetők vállalkozói szelleme szignifikánsan eltér pozitív irányban, vagyis kortól függetlenül fejlettebb a középvezetők, menedzserek, alkalmazottak és egyéb foglalkoztatási formákban munkát végző személyek vállalkozói szelleménél.
- b.) Részben igaz, hogy a vizsgálatban résztvevő felsővezetők és cégvezetők attitűdje a cselekvési gyorsaságban, a tudásmegosztásra való nyitottságban és a kockázatvállalás tekintetében, vagyis a döntéshozás módjában szignifikánsan eltér a többi csoport ugyanezen jellemzőitől, mert a tudásmegosztásban való nyitottságban nem tapasztaltunk a mintában eltérést (lásd 2. táblázat). Továbbá
- c.) Igaz, hogy a vizsgálatban résztvevők vállalkozói szellemének fejlettsége függ Myers-Briggs-féle személyiség típusaitól. A mintában az NT típusok kiemelkedően fejlett vállalkozóiszellem-jellemzőt mutattak.

## 2. táblázat: Varianciaanalízis, az F-próbához tartozó szignifikanciaszint a három döntéshozási jellemző tekintetében

		Négyzet- összeg	df	Mean Square	F-próba	Szignifikancia-szint
<b>Cselekvési gyorsaság</b>	<b>Csoportok között</b>	0,169	2	0,084	4,963	0,009
<b>Kreativitás (tudás-megosztásra való nyitottság)</b>	<b>Csoportok között</b>	0,089	2	0,044	1,567	0,213
<b>Kétértelműség iránti tolerancia</b>	<b>Csoportok között</b>	0,335	2	0,168	6,385	0,002

Forrás: Saját összeállítás, N=112

Napjaink kockázat-társadalmában (Beck, 2003) egyénnek és cégnek egyaránt szüksége van fejlett vállalkozói szellemű vezetőkre, mert a döntéshozatalban stratégiai fontosságú a vezető eme tulajdonsága. Arra következtettem, hogy érdemes lenne további, részletesebb vizsgálatokat végezni ebben a témában arról, hogyan fejleszthető ez a képesség a leghatékonyabban, mely lélektani életszakaszban (Cole et al., 2009) lenne fontos hozzájárni fejlesztéséhez, felnőttkorban, milyen eszközök állnak rendelkezésre ahhoz, hogy egy vállalkozói kompetencia fejlődjön, illetve, hogyan lehet

e fejlesztést a kultúra szükségletévé tenni. A vizsgálatom arra is fényt derített, hogy a vállalkozói szellem kortalanul van jelen az emberben.

A kompetencia korszerű andragógiai eszközökkel fejlesztve olyan kulturális tőkét eredményez az országban, mely később könnyen társadalmi, gazdasági tőkévé konvertálható (Molnár, 2009). Dolgozatom végén javaslatot tettem a vállalkozói kompetencia fejlesztését szolgáló képzési formára, amelyet egy non-formális keretek között zajló képzésként képzeltem el. Azt gondolom, hogy a vállalkozóiszellem-oktatás főáramba integrálása segítségére lesz a gazdasági növekedés elérésben érdekelt egyéneknek és szervezeteknek abban, hogy koherens álláspont alakuljon ki a képzésről, amelynek segítségével valóban elérhető a fejlett vállalkozói szellem állapota. A cél az, hogy észrevehetővé váljon, hogy a felnőttek oktatása a vállalkozó szellemről a versenyképes gazdaság irányába egy olyan kulcsfolyamat, amely a mindennapi emberi interakciók és kötelezettségek részét képezi.

### **Felhasznált források**

Beck U. (2003): A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba, Budapest, Andorka Rudolf Társadalomtudományi Társaság, Századvég Kiadó in: Madarász I. (2001): Gazdaság és Szervezetpszichológia, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó

Council of the European Union (2002): Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe. Official Journal of the European Communities, 2002/C 142/01 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=uriserv:c11086> utolsó letöltés: 2016. április 9.

Cole M. és Cole Sh. R. (2006): Fejlődéslélektan, Budapest, Osiris p 402-403

Enríquez-De-La-O J. F. (2015): Individual decision-making by top executives as a valuable resource for strategic management, a resource-based view and dynamic capability approach, Vezetéstudomány, XLVI. évf. 2015. 11. szám / ISSN 0133-0179, BCE, p. 2-14

Fehér J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Gödöllő, Szent István Egyetem Kiadó

Keirse D. (1998): Please Understand Me II. Temperament Character Intelligence, Del Mar, Prometheus Nemesis Book Company

Langer K. (2007): Kompetencialapú szituatív üzleti kommunikáció, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó

Molnár Sz. A. (2009): A tanuló felnőtt in Pedagógusképzés 7. évf. 2-3. szám A tanulás sokszínű világa [http://www.diral.hu/publikaciok/A\\_tanul%C3%B3\\_feln%C5%91tt.pdf](http://www.diral.hu/publikaciok/A_tanul%C3%B3_feln%C5%91tt.pdf) utolsó letöltés: 2016. március 5.

Salamonné H. A. (2007): Stratégia és stratégiakötés a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában, Competitio VI. évf. 1. p 19-31

Zoltayné P. Z. (2005): Döntéelmélet, Budapest, Alinea Kiadó

## EGY 3 PL SZOLGÁLTATÓ ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK ELEMZÉSE

### ZELENA ADRIENN

**Kulcsszavak:** 3PL szolgáltató  
ellátási lánc  
vállalatközi kapcsolatok



A tanulmányban egy 3 PL szolgáltató vállalat logisztikai tevékenységét, a vállalat ellátási láncban való helyzetét és szerepét, valamint vállalatközi kapcsolatait vizsgálom. Az elemzés célja annak meghatározása, hogy a vállalat az ellátási láncban hol helyezkedik el, milyen szerepe(ke)t vállal fel, és hogyan menedzseli partnerkapcsolatait.

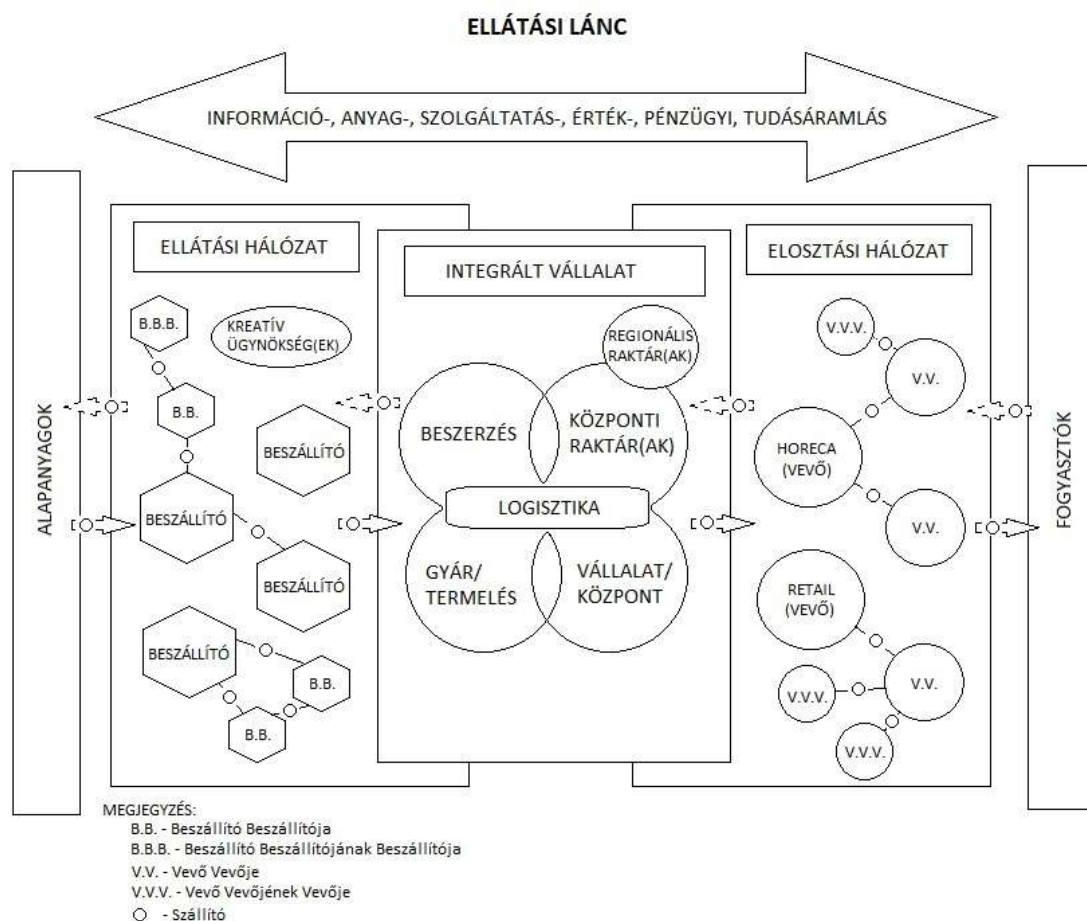
A tanulmányban szereplő vállalat Magyarországon működő kisvállalkozás, melynek fő tevékenységi köre a szállítmányozás és raktározás. A vállalat 2001-ben alakult meg, ekkor még fő tevékenységét az erősáramú és gyengeáramú hálózatok tervezése, kivitelezése alkotta. A logisztikai tevékenység 2004-ben kezdődött egy multinacionális cég reklámfeladatainak keretében megvalósuló cégérszereléssel. 2005-től kezdve több multinacionális vállalattal került kapcsolatba a társaság, mely során megállapodásokat kötöttek kereskedelmi hűtőberendezések országos szállítására és raktározására, valamint szervizelésére. Később a logisztikai tevékenység kiegészült a hűtőberendezéseken kívül, a partnerek reklám- és egyéb POS anyagainak raktározásával, komissiózásával, szállításával. Az új tevékenységeknek, valamint a kiszámítható vevőkörnek köszönhetően, a cég stabil résztvevőjévé vált a piacnak. A vállalat átlagosan 40 főt foglalkoztat. A cég telephelye Budapesten található, mely további 10 szervizponttal egészül ki országos szinten.

Néhány partner esetében csak szállítmányozási feladatokat lát el a vállalat, többnyire azonban azok kiszervezett logisztikai egységeként, szolgáltatójaként működik, teljes körű szállítmányozási és raktározási feladatokat ellátva. A társaság saját gépjármű flottával rendelkezik, azonban 3,5 tonnát meghaladó, illetve speciális szállítmányok esetén, valamint szezonban, a megnövekedett megrendelések során a társaság külső szolgáltatókat foglalkoztat. A társaság 3600 m<sup>2</sup>, raklapos állványrendszerrel felszerelt raktárterülettel rendelkezik. A szállítások és a raktári tevékenységek adminisztrációja, nyomon követése a cég által kifejlesztett, on-line rendszerben működő Fridge és POS Managerek által történik (egyes ügyfelek esetében a partner által kiépített SAP végponton keresztül). A vállalat belföldi (alkalmanként külföldi), közúti szállítmányozást végez. A szállítási megrendeléseket a vevői igényeknek megfelelően, rugalmasan kezelik (SOS igények, extra igények), szem előtt tartva a szállítási kapacitások kihasználását, valamint a túraútvonalak optimalizálását. A szállításoknak alapvetően három fajtája létezik, a kiszállítás, illetve kihelyezés, a leszerelés (pl. elromlott, selejt hűtők, napernyők, displayek stb. esetében) és az áthelyezés vagy

átszállítás (pl. bezáró egységből a hűtő, napernyő stb. áthelyezése, vagy nem használt eszköz átszállítása). A vállalat ezen felül kisebb logisztikai projektek lebonyolítását is vállalja pl. 100 db hűtőre papirdisplay felépítmény „összeszerelése” majd egy összefüggő túrában történő kiszállítása, vagy különböző promóciós időszakokra egységcsomagok készítése és kiszállítása.

A vállalat növekedésében hatalmas szerepet játszott a partnerek ellátási láncába való bekerülés. Ahogy a „fontosabb partnerek” (nagyobb multinacionális cégek) ellátási láncainak tagjává vált a társaság, felfelé ívelő pályára került, s azóta is folyamatosan növekszik, fejlődik. Mivel a vállalat több ellátási láncban vesz részt – ahány partner, annyi lánc –, ezért a társaság ellátási láncát, illetve annak szereplőit csak általánosan lehet ábrázolni, melyet az 1. ábra szemléltet.

**1. ábra: A vállalat ellátási lánc**



Forrás: saját szerkesztés, 2016, Saibal Sen: Supply Chain Logistics Management cikkben szereplő ábra alapján

A társaság az integrált vállalat központi raktárának és a vállalatot az elosztási hálózattal összekötő szállító szerepét tölti be. Fontos megemlíteni, hogy a társaság a partnerek jóvoltából már kialakult ellátási hálózattal és vevőkörrel rendelkezik, ugyanakkor a cégnek saját beszállítói, alvállalkozói és természetesen vevői is vannak.



A vállalat partnerkapcsolatai a következő felsorolásban kerülnek jellemzésre:

- **Beszállítók:** szűken nézve a vállalatot, a saját beszállítóival jó kapcsolatot ápol, kiváló együttműködésük több éves közös munka eredménye. A kapcsolat nem csak a fizikai termékeken alapszik, hanem szellemi termékekre, mint pl. a Managerekkel kapcsolatos tevékenységekre is értendő. Fontos megemlíteni, hogy az anyagbeszerzés nem a fő tevékenységhez kapcsolódik, csak kiegészítő tevékenységként funkcionál. Az integrált vállalatot tekintve, beszállítók tömege kerül be és vállal szerepet az ellátási láncban. Minden partner min. 10-20 fontos beszállítóval dolgozik együtt, s itt már belépnek a beszállítók beszállítói is. A vállalat a partnerek beszállítóival kevésbé tart fenn szoros kapcsolatot, az együttműködés csak alkalmi jellegű. Véleményem szerint ez egy fejlesztendő terület az ellátási láncban, hiszen a beszállítókkal való szorosabb együttműködés a logisztikai tevékenységek elvégzését segítené, könnyítené.
- **Kreatív ügynökségek:** külön kategóriát képviselnek, itt fizikai árumozgás nem történik, a vállalattal egyáltalán nem állnak kapcsolatban.
- **Központi vállalatok (partnerek):** a vállalat szemszögéből a partnerek a vevők, tehát a részükre nyújtott logisztikai szolgáltatás elvégzésével (a raktárterület biztosításával, a megrendelések alapján történő szállítással, a megbízott logisztikai projektek elvégzésével) már el is jut a végső felhasználóhoz a termék, illetve a szolgáltatás, azonban az integrált vállalatot tekintve ez csak egy része az ellátási folyamatnak. Az ellátási láncban a domináns tagok mindig a központi vállalatok. A lánctag dominanciája megnyilvánul az árban, a szállítási feltételekben és az alkalmazott technológiában is, bár itt kevésbé. Ettől függetlenül a kapcsolat a vállalat és a partnerek között alapvetően együttműködő, hiszen érdekeik közösek. Az eredményes működés szempontjából fontos a bizalom, a jó kapcsolat, a folyamatos kapcsolattartás, információ-megosztás, egymáshoz való alkalmazkodás, valamint a közös problémamegoldás. A vállalat úgy képviseli a partnereket a fielden, mintha a saját vállalata lenne.
- **Versenyársak:** a partnerek általában nem csak egy logisztikai szolgáltatót alkalmaznak, hanem többet, akiknek különböző (néha azonos, megosztott) tevékenységeket szerveznek ki. Ezekkel a vállalatokkal fontos, hogy együttműködjön, és jó kapcsolatot építsen ki a vállalat, amely a működés során többnyire meg is valósul/valósítható. Természetesen a versenyhelyzet folyamatosan befolyásolja az együttműködést és annak fokát.

Példa:

Egy multinacionális vállalat esetében a vállalat a napernyők szállítását, míg egy másik logisztikai szolgáltató a hűtők szállítását végzi. Gyakran keresztszállításokat kell végezni, hiszen vannak pl. nagyobb rendezvények, ahova többféle termékre és eszközre is szükség van, ilyenkor együttműködve oldják meg a kiszállítást. Azonban mikor tenderkiírás van a napernyők, vagy a hűtők szállítására, ismét egymás versenytársaivá válnak, és saját javukra pályáznak a tender megnyeréséért, ezáltal olyan eset is előfordulhat, hogy egy-egy tevékenység esetében a szereplő kiiktatására, vagy azok egyes tevékenységeinek átvételére kerül sor.

- Vevők: szűken a vállalatot tekintve, ahogy említettük a partnerek egyben a vevők. Az integrált vállalat szemszögéből azonban, hogy mikor beszélünk a végső fogyasztóhoz való elérésről, az a helyzettől függ. Ha pl. a vállalat regionális raktárakra szállít, onnan a képviselők felveszik az anyagokat, elviszik a promóciós helyekre (bolt, pub, étterem, hotel, rendezvény, kóstoltatás stb.), majd onnan jut el a termék a végső fogyasztóhoz. Egy másik eset, mikor a vállalat RETAIL vagy HORECA egységbe szállít POS anyagot, illetve eszközt. Ha pl. hűtőről, napernyőről, teraszbútorról vagy displayről van szó, ezzel el is ért a végső felhasználóhoz az eszköz, ha viszont egyéb POS anyagról, ajándéktárgyokról, reklámanyagokról beszélünk, akkor az egység közbeiktatásával jut el végül az áru a végfogyasztóhoz. A kibővített vállalatot tekintve a vevők hatalmas vevőkört alkotnak, az ellátási láncba már belépnek a vevők vevői is, ezáltal minden magyar állampolgár a társaság vevőinek tekinthető.

A vállalatról összességében elmondható, hogy egy sikeres vállalkozás, ahol a jelenlegi logisztikai és ellátási rendszeren belül jól szervezett és színvonalas működés valósul meg. A vállalat elsődleges célja a vevői igények teljes körű kielégítése, melyet állandóan figyelemmel kísér, s melyet folyamatos fejlesztéssel valósít meg.

### **Felhasznált források**

DHL (2012): A világ 2050-ben: A Deutsche Post DHL jövőkutató tanulmánya, Logisztikai Híradó, 2012, <http://logisztika.hu/2015/06/26/a-vilag-2050-ben-a-deutsche-post-dhl-jovokutato-tanulmánya/>

Saibal Sen (2013): Saibal Sen: Supply Chain Logistics Management, Ilead, 2014, Department of Management Studies, <https://ileadkolkata.wordpress.com/2013/12/15/supply-chain-logistics-management-part-1/>

Szegedi Zoltán: Ellátásilánc-menedzsment, Budapest, 2012, Kossuth Kiadó



# EGY GYÓGYSZERIPARI VÁLLALAT ELLÁTÁSI- ÉS ÉRTÉKLÁNCA

## KOVÁCSNÉ VITKAY ZSUZSANNA

**Kulcsszavak:** generikus gyógyszergyártók  
ellátási lánc  
értéklánc



A magyar gyógyszeripar nagy múlttal rendelkezik: a 19. század 2. felére tehető a gyógyszeripari termelés kezdete, mely Richter Gedeon nevéhez fűződik. A gyógyszeripar a gazdaság dinamikusan fejlődő ágazata; 2015-ben 822 milliárd Ft termelési értékkel járult hozzá a nemzeti jövedelemhez. (KSH, 2015)

A gyógyszerfejlesztés és gyártás két nagy csoportra bontható: az innovatív gyártók új gyógyszert fejlesztenek, a generikus gyártók az eredetivel megegyező terméket, annak másolatát gyártják. Az új készítményeket 20-25 évig szabadalom védi, majd a szabadalom lejártá után más vállalatok (generikusok) is gyárthatják, forgalmazhatják. Az ÉRTÉKLÁNC a vállalat határain belüli értékteremtő folyamatokat jelenti, az ELLÁTÁSI LÁNCOT a teljes iparágon keresztül vizsgáljuk.

A gyógyszeripari gyártók ÉRTÉKLÁNC elemzését Porter (1985) értéklánc elmélete alapján vizsgáltam. Porter (1985) csoportosítja azokat a tevékenységeket, melyek elvégzése mentén értékteremtés történik, és a vevőhöz eljut termék. Ugyanazon iparágban működő cégek teljesítménykülönbség kialakulásában az játszik szerepet, hogy az erőforrásokat milyen hatékonyan használják ki a tevékenységek elvégzése folyamán. (Csath, 2004)

**1. ábra: A generikus gyógyszergyártók értéklánca**



Forrás: Saját szerkesztés Porter (1985) alapján

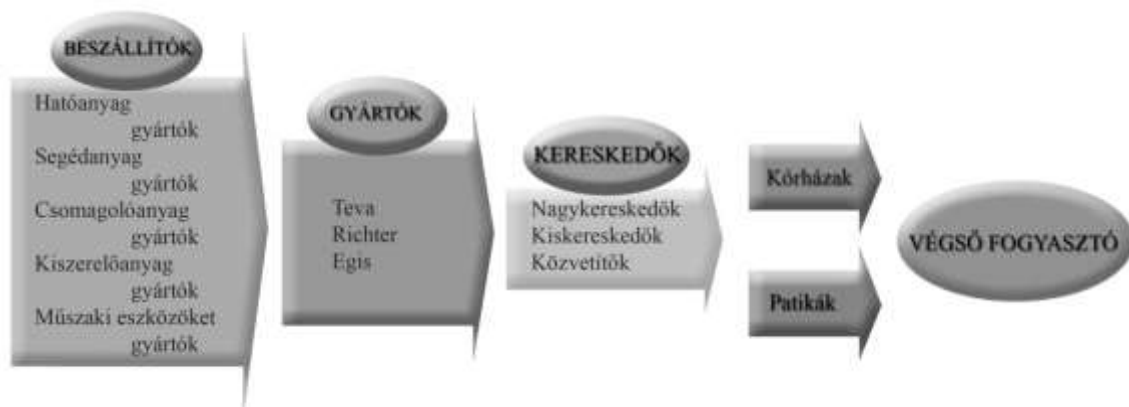
A Kutatás-fejlesztés szakaszában fejlesztik ki a terméket. Majd laboratóriumi gyártás, kiértékelés után üzemésítik a formulát. Az Engedélyeztetés vagy törzskönyvezés során összeállítják törzskönyvi dokumentációt és benyújtják a hatóságnak. A hatósági jóváhagyást követően kapja meg a termék forgalomba hozatali engedélyt. Bejövő logisztikai tevékenységek közé soroljuk az anyaggazdálkodást, beszállítást, raktározást, beérkező anyagok minőségellenőrzését.

Csak törzskönyvben szereplő, auditált beszállítóktól szabad anyagot rendelni. Termelés során a gyártó a receptúra alapján legyártja a terméket, lecsomagolja, minőségellenőrzés alá vonja, felszabadítja.

Mind a mai napig bizonytalanság övezi azt a kérdést, hogy a menedzserek konkrétan hol avatkozzanak be a folyamatokba és annak várhatóan milyen következményei lesznek majd a vállalataik életére (Gyenge - Kozma, 2015). A gyógyszeriparban a gyógyszer minősége kulcskérdés, ezért a gyártónak rendkívül szigorú minőségbiztosítási előírásokat kell betartania. Kimenő logisztikai tevékenység a termék kiszállítását, a vevőhöz történő eljuttatását jelenti. A gyógyszerek szállítása (hőmérséklet) kontrollált körülmények között történik. A szállításkor fő szempont a gyorsaság, biztonságosság; a fuvar költség itt háttérbe szorul. Marketing és értékesítés alatt a vevői kapcsolattartást, igények/előrejelzések karbantartását, marketinget, piackutatást, és piaci ár kialakítását értjük. Értékesítés utáni szolgáltatások nyújtásával a vállalatok célja, hogy növeljék, fenntartsák a termék értékét az értékláncban. Szűrőprogramokkal, információs oldalakkal, tanácsadással, előadásokkal segítik a pácienseket.

Az ELLÁTÁSI LÁNC a vállalati határokon átívelő stratégiai szemlélet, melyben a résztvevő cégek szorosan együttműködnek (gyártótól a felhasználóig), és ahol anyag, információ és pénz áramlás valósul meg a fogyasztói igény kielégítése érdekében. (Kozma, 2016)

2. ábra: A generikus gyógyszer-gyártók ellátási láncja



Forrás: Saját szerkesztés

A gyógyszeripari ellátási lánc főbb szereplői a beszállítók, gyártók, kis- és nagykereskedők, közvetítők, kórházak, patikák, és a végső fogyasztó (beteg). Az ellátási láncban a gyógyszer-gyártóknak domináns szerepe van. A gyógyszeripar makro-

környezete speciális a szigorúan szabályozott jogi és piaci működés miatt. Minden országban a kormány szabályozza a gyógyszerkereskedelmet, forgalomba hozatalt, az árat és a meghatározott támogatást élvező gyógyszerlisták összeállítását. A gyógyszerek finanszírozása többrétű, kisebb részt a beteg, nagyobb részt a költségvetés fizet. Az óriási verseny következtében a lehető leggazdaságosabban szükséges a végterméket előállítani. Ennek érdekében egyes vállalatok kiszervezik a tevékenységeket (pl. kutatás-fejlesztés, gyártás), mások felvásárolják a gyártóhelyet, ezzel biztosítva az ellenőrzést, felügyeletet.

A vállalatok úgy tudják a profitot a vállalaton belül tartani, ha gyártóhelyeket, konkurens cégeket vásárolnak fel, kiterjesztve dominanciájukat az ellátási láncban. A gyógyszeripari ellátási lánc több pontján is megfigyelhető vertikális tagozódás, hálózatosodás. Például saját tulajdonban lévő nagykereskedés végzi a marketingtevékenységet, tartja a kapcsolatot a kórházakkal, patikákkal. A fentiekből látható, hogy az ellátási láncának szinte minden pontján éles verseny, nagy küzdelem alakul ki. A gyártók célja a leggazdaságosabb termék előállítása és a legnagyobb piaci részesedés megszerzése. (Salamonné, 2016)

Az ellátási láncok eredményessége, versenyképessége a jövőben annak függvényében alakul majd, hogy milyen rugalmasan és változtatási képesség mellett – az ellátási lánc irányítás és a kontrolling tekintetében – lesznek képesek reagálni a külső környezeti változásokra (Tóth-Kozma, 2016).

### **Felhasznált források**

KSH (2015): Az ipari termelés értéke alágak szerint. Központi Statisztikai Hivatal

Porter M .E.(1985) Competitive Advantage, The Free Press, USA

Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Gyenge B. - Kozma T. (2015): Szimulációs modellezés a raktár logisztikában, Logisztika, Trendek és legjobb gyakorlatok, ISSN: 2416-0555p.22-24.

Kozma T. (2016) Ellátási Lánc Menedzsment 1. előadásblokk SZIE GTK Logisztikai menedzsment MSC szak

Salamonné Huszty A. (2016): Ellátási Lánc Menedzsment 2015/2016. II. félév előadás SZIE GTK Logisztikai menedzsment MSC szak

Tóth R., Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, ISSN:2416-05555, 11-14. oldal

# ONLINE VÁSÁRLÁS – FOGYASZTÓI TUDATOSSÁG AZ ELEKTRONIKUS KERESKEDELEMBEN

**PESTI NÓRA**

**Kulcsszavak:** tudatosság  
áfafizetés  
online vásárlás



Napjainkat webgazdaság vagy internetgazdaság néven is definiálhatjuk. A számítástechnikai és kommunikációs technológiák együttese olyan globális platformot hozott létre, amelyen a személyek és szervezetek kommunikálni tudnak, mindemellett létrejön az információcsere is. A digitális gazdaság működésének alapja az információcsere, így korunk társadalmát is joggal nevezzük információs vagy tudásalapú társadalomnak. Az egyik legdinamikusabb mértékben fejlődő szektor a XXI. században az IT.

Digitális világunk részévé vált az ún. „big data” jelenség, önálló fogalommal bír a social media. Életünk szerves részét képezik a számítógépek, okostévék és ma már nem újkeletű, hogy webshopokon keresztül vásárolunk és adunk el. A kérdés, hogy vajon ebben a digitalizált világban tudatosan reagálunk-e a bennünket érő hatásokra? Az informatika egyre nagyobb teret nyer magának. Napról napra megújul, és aki nem képes lépést tartani ezzel a dinamikus tempóval, könnyen lemaradhat. Így van ez a kereskedelemmel is, amely különösen az FMCG – gyorsan forgó fogyasztási cikkek – piacán mutatható ki. „A termékek internetes kiskereskedelmi forgalmának nemcsak az értéke, hanem a teljes kiskereskedelmi forgalomra vetített részesedése is stabilan növekszik.”(HVG, 2012)

A fogyasztói szokások és igények egyaránt megváltoztak. Azonnal, költséghatékonyan és a lehető legkevesebb időráfordítással szeretnének az emberek a vágyott termékekhez hozzájutni. Éppen ezekből kifolyólag lesz adott egy webshop sikere. ITDK dolgozatom témája így az aktualitásra épít. Az online vásárlás és ezen belül az elektronikus kereskedelemben vásárlók magatartása és tudatossága keltette fel érdeklődésemet és szerettem volna jobban elmélyülni a témában. Primer kutatásom legfőbb irányvonalát számomra az áfa-, és vámtörvényekre valamint az online fogyasztói magatartásra kiterjedő kérdéskörök adták, amelyekkel leginkább szerettem volna foglalkozni, ezáltal beleépítve az e-fogyasztók magatartásába.

Kutatásom során használtam magyar, angol, illetve német szakirodalmat is. Emellett több, az elmúlt években készült több ezer fő bevonásával lefolytatott kutatást is tanulmányoztam. Dolgozatom első részét a megfelelő definíciók tisztázására szenteltem, hiszen számos megfogalmazás létezik az elektronikus kereskedelmet illetően. Az e-business és e-kereskedelem fogalmi meghatározása gyakran keveredik, éppen ezért célszerű ezen e-tevékenységek kategóriáit két részre bontani. Coltman

megfogalmazásában az e-business minden olyan üzleti tevékenységet jelöl, amely részben vagy egészen digitális úton zajlik (Coltman et al, 2002). Az IBM szerint az e-business az üzleti folyamatok internetes technológiákon alapuló támogatását jelenti. Az e-business tartalmazza az e-kereskedelmet, a tudásbázisokat és az üzleti intelligenciát. (Internet 1)

Az elektronikus kereskedelem magába foglalja a fizikai áruk elektronikus kereskedelmét, a nem tárgyi eszközöket, mint például az információkat. Ez magába foglal minden olyan kereskedelmi lépést, mint az online marketing, rendelések, fizetések és a szállítás támogatottsága. Az elektronikus kereskedelem tartalmazza a szolgáltatások rendelkezésre bocsátását, mint például az értékesítés utáni támogatást vagy online jogi tanácsadást. Végző soron tartalmazza a cégek közötti elektronikus támogatást, mint például a kollaboratív formatervezést (Timmers, 1998). Az e-kereskedelem alatt érthetjük „mindazon eszközök és eljárások összességét, amelyekkel megvalósítható az áruk, termékek, szolgáltatások és ellenértékük cseréje és az ehhez kapcsolódó adminisztráció a világhálón keresztül” (Akác, 2002).

Dolgozatom további részében foglalkoztam az e-kereskedelem fejlődéstörténetével, majd rávilágítottam a webshopok és az e-vásárlók sajátosságaira, eltérő fogyasztói típusokra, mint a kockázatkerülő, árérzékeny vagy mindent akaró fogyasztói csoportokra (Loevenich – Lingenfelder, 2004).

Összességében az e-vásárlók rendkívül árérzékenyek mondhatók, minőségi ismerve szerint döntenek. Fontos számukra a tracking, vagyis az áruk lekövethetősége, hiszen ez egy bizalmi funkció szerepét tölti be a fogyasztó fejében. Kutatásokkal továbbá alátámasztható, hogy a magyarok az utánvétes vásárlásban bíznak és fontos számukra a garancia megléte annak ellenére, hogy nem élnek annak valódi lehetőségeivel. A különböző áfa- és adófizetési kötelezettségek kapcsán azt látni, a fogyasztók vagy nem járnak utána vagy teljesen figyelmen kívül hagyják a kötelezettségeiket. Elmondhatjuk továbbá, hogy az e- vásárlók számára rendkívül fontos, hogy egy webshop felületén minél több kiszállítási és fizetési lehetőség közül tudjanak választani, de a széles választék megléte is kiemelten fontos.

Primer kutatásomat illetően nem beszélhetünk reprezentatív mintáról, ugyanis a minta nagysága (134 fő), valamint a demográfiai adatok kiértékelése következtében csak olyan következtetéseket tudok levonni, amely értelem szerűen nem vetíthető le a magyar lakosságra. A kitöltőim java része, 67,9 %-a az én korosztályomból, a 21 és 25 év közötti korcsoportból emelhető ki, emellé társul továbbá, hogy a megyeszékhelyből érkezett válaszok bírnak túlnyomó többséggel, így területileg sem megosztó a kutatás.

A megkérdezésem módszere online kérdőíves megkérdezés volt, amelyet a Google Drive segítségével állítottam össze. Az adatok feldolgozása során statisztikai módszereket alkalmaztam, mint átlag, módusz, medián, Kendall-féle egyetértési együttható, keresztábra vizsgálatok, faktor-, K-means klaszterelemzés. A feldolgozáshoz az SPSS 22 és Microsoft Excel 2016 programok nyújtottak segítséget.

Primer kutatásom legfontosabb eredményei:

Kutatásomban 3 hipotézist állítottam fel, amelyek köré építettem fel a komplett kutatásomat. Első hipotézisemben a webshopon folytatott vásárlások esetén felmerülő

Áfa- és vámfizetési kötelezettségek ismeretét vizsgáltam. Állításomban az szerepelt, hogy az ellátási jogról és a fizetési kötelezettségekről vélt tudásuk nem megfelelő az e-fogyasztóknak. Második és harmadik hipotézisemben a készpénzes vásárlást és az áruk nyomon követkötőségének fontosságát vizsgáltam.

#### Áfa- és vámkérdések

Különösen nagy hangsúlyt szerettem volna fektetni kutatásom kiértékelésében az áfa-, valamint vámfizetési kötelezettségeket érintő kérdéskörre. Magyarországon többnyire megfigyelhető az a jelenség, hogy a magyar ember, ha külföldről vásárol, nem szeret utána sem áfát, sem pedig vámot fizetni. A következőkben az erre vonatkozó eredményeimet szeretném bemutatni.

A kérdéskörhöz kötődően azt vizsgáltam, vajon tisztában van-e az online fogyasztó azzal, hogy ha magánszemélyként az Európai Unió területén kívül eső ország egy cégétől vásárol online, mely összeg esetén kell áfát vagy vámot fizetnie. Az összegeket 3 csoportba különítettem, amelyek egyébként a valódi fizetési kötelezettségeknek tesznek eleget, de ezt nem közöltem a kitöltőkkel, a befolyásolásuk elkerülése miatt.

A válaszadók közül a teljes mintának csupán 11,94 %-a, 16 fő tudott mind a 3 kérdésre helyes választ adni. Válaszadóim 47,01 %-a, vagyis 63 fő állította azt, hogy ismeri az online vásárlás kapcsán esetlegesen felmerülő vám- és adófizetési kötelezettségeket. Arra kerestem a választ, hogy a vásárlói tudatosság vajon mennyire is mutat reális képet az általuk megítélt saját tudásukról.

Mint kiderült, a 63 fő közül alig 14 fő, azaz 22,22 % válaszolt helyesen mindhárom kérdésre. Vagyis akik saját bevallásuk szerint tisztában vannak a fizetési kötelezettségekkel, azok közül kevesebb, mint harmaduk tudott ténylegesen is helyes választ adni a 3 árkategóriában. 26,98 % jelölt be legalább két helyes választ a három ártartomány közül és annak ellenére, hogy magukról azt vallották ismerik a kötelezettségeiket, 15-en akadtak, akik egyik válaszra sem tudtak helyesen felelni. Ugyanakkor 2 fő esetén megfigyelhető egy ellentét is, mert saját bevallásuk szerint bár nem ismerik a kötelezettségeket, a megadott 3 árkategórián belül mégis helyes választ adtak mindre.

Megvizsgáltam azt is (1. táblázat), hogy azok a válaszadók, akikre befolyással bír webes rendelések esetén az áfa és vámfizetési kötelezettség, azok után mennyire volt jellemző, hogy online megrendelt, külföldről származó terméknél nem fizetett vagy áfát, vagy vámot, mindkettőt, esetlegesen egyiket sem. A keresztábra értékeiből kiderül, hogy azon vásárlók, akiket teljes mértékben befolyásol a fizetési kötelezettség fontossága, 70%-kal még soha sem fordult elő olyan, hogy nem fizettek volna áfát vagy vámot saját bevallásuk szerint.

## 1. táblázat: Keresztábra az áfa- és vámfizetési kötelezettségekre kiterjedően

		Külföldi termék után nem fizetett áfát vagy vámot?					Összesen
		Igen, áfát	Igen, vámot	Igen, mindkettőt	Nem volt még ilyen eset	Nem tudom, hogy kellett volna-e fizetni	
<b>Mennyire befolyásolja az áfa- és vámfizetés?</b>	Egyáltalán nem	0	1	2	12	4	19
	Többnyire nem jellemző	2	0	4	14	7	27
	<b>Többnyire jellemző</b>	0	1	4	28	5	<b>38</b>
	<b>Teljes mértékben jellemző</b>	0	5	4	35	6	<b>50</b>
Összesen		2	7	14	89	22	134

Forrás: Saját kutatás, 2016

### Szegmentálás

Klaszterelemzésem célja az volt, hogy az online vásárlókat szegmentálni tudjam a webshopokon történő rendelésre kiterjedő tudatos hozzáállásuk szerint. A klaszterelemzés során 4 kialakított klasztert, azaz szegmentumot hoztam létre, amelyekben a besorolt vásárlók véleménye alapján az 1-es és 3-as szegmens különül el a leginkább. A 2-es és 4-es klaszterek esetében van átfedés, de ettől függetlenül a klasztercentroidok ábrázolásakor (1. ábra) láthatóan elkülönülnek. 97,0%-os arányban kerültek besorolásra az e-vásárlók, így ez a klaszterelemzésem pontosságát támasztja alá.

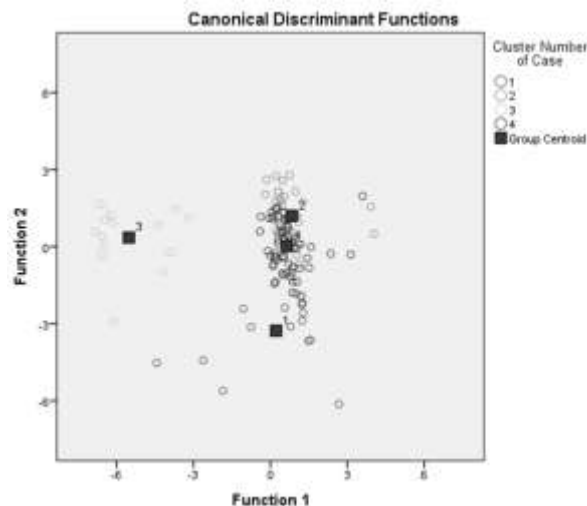
A 4 szegmentumnak nevet adva az 1. szegmens a „gyors döntéshozók” csoportja, akik 1-2 óránál nem töltenek el többet az interneten és a garancia megléte sem fontos a számukra.

A 2. szegmens „a megfontoltak” tagjaiból áll. Befolyásolja őket az ár, minőség, időt igényel a választásuk. Külföldi és belföldi vásárlások kapcsán is mindenről tájékozódnak.

A 3. klaszter az ún „hazai webshop ellenőrök”. Ők kizárólag a belföldi vásárlások esetén tájékozódnak csak a rendelésre kiterjedő feltételekről, ugyanakkor többnyire jellemző rájuk, hogy a garanciális kérdéseket kiemelten fontosnak tartják.

A 4. szegmens az „igyekvők” nevet kapta, mivel sok esetben nehezen elhatárolható a 2-es szegmenstől, hiszen számos kérdésben megegyeznek, ugyanakkor nem annyira tudatosak, mint a 2. klaszter tagjai. Többnyire fontos szerepet játszik az áruminőség a rendelésük befolyásolásában, de közömbösek a származási hely és a webshop ismertsége iránt.

## 1. ábra: Klasztercentroidok ábrázolása



Forrás: Saját kutatás, 2016

Válaszadóiim többnyire tudatos fogyasztóknak mondhatók, hangsúlyozottan nagyobb figyelmet szentelnek a garanciára, a biztonságra, mint fizetési feltételek, rendelés átláthatósága vagy honlapismertség. A szállítási feltételeket és a termékek származási helyét illetően leginkább közömbösnek mondhatók.

A fogyasztói oldalról fontosnak tartanám, hogy a különböző vásárlói jogokat és kötelezettségeket jobban elsajátítsák a webshopokat használók. Ami pedig a webáruházakat érinti, a legfontosabb, hogy a vásárlói oldal részéről keletkező bizalmatlanságokat ki tudja küszöbölni. Több fizetési lehetőséget és szállítási módot kell rendelkezésre bocsátani. Az esetleges áfa- és vámfizetéssel kapcsolatos visszaélések érdekében pedig erőteljesebb állami beavatkozást szorgalmaznék.

### Felhasznált források

Akác Z. et al (2002): A BGF Tankönyve, E-kereskedelem. Századvég Kiadó. E-kereskedelem c. fejezet, 15.p.

Coltman, T. et al (2002): E-business: Revolution, Evolution or Hype? California Management Review. Vol. 44. No. 1. 5. p.

Loevenich, P. – Lingenfelder, M. (2004): Kundensegmentierung im E-Commerce. In: Bauer et al.: Konsumentenverhalten im Internet. Vahlen, München, 41-57. p.

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. European Commission, Directorate – General III., 3. p

HVG (2012): [http://hvg.hu/tudomany/20120516\\_online\\_vasarlas](http://hvg.hu/tudomany/20120516_online_vasarlas) Letöltés: 2016.04.02

Internet 1: <http://ecopedia.hu/e-kereskedelem> Letöltés: 2016.04.02.