

SZIE GTK ÜTI TMLT



# **Ellátáslánc-menedzsment hallgatói esettanulmánykötet**

**Játszmák és stratégiai megoldások  
az ellátási lánc hálózatban**

**Salamonné Huszty**



SZIE GTK ÜTI TMLT

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék

**Ellátásilánc-menedzsment  
hallgatói esettanulmánykötet**

**Játshmák és stratégiai megoldások  
az ellátási lánc hálózatban**

Szerkesztette:

Salamonné Dr. Huszty Anna – Dr. Pónusz Mónika – Dr. Kozma Tímea

Gödöllő

2017

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék

**Szerkesztette:**

Salamonné Dr. Huszty Anna – Dr. Pónusz Mónika – Dr. Kozma Tímea

**Felelős kiadó:**

Magyar Logisztikai Egyesület  
H-1052 Budapest, Apáczai Csere János utca 11.

**Nyomda:**

Prime Rate Kft.  
1044 Budapest, Megyeri út 53.

**Szerzők:**

Barta Gergő	Németh Gyöngyi
Fiala Klaudia	Pető Dalma
Fodor Fanni Ildikó	Pozsonyi Judit
Gáspár Sándor	Szalánczi-Orbán Virág
Kardos Tamás	Törösváry István
Miklósné Stippinger Gabriella	Zelena Adrienn

**Lektorálta:**

Dr. Gyenge Balázs, egyetemi docens  
Dr. Lakatos Péter, egyetemi docens

**Hallgatói lektor:**

Tóth Róbert, PhD hallgató

ISBN: 978-963-12-7836-1

DOI: 10.23717/ellatlanmen\_strat\_jatszmen\_2017

Gödöllő

2017

SZIE GTK ÜTI TMLT

## TARTALOMJEGYZÉK

1. ESETKÖTET KÖSZÖNTŐ .....	7
2. Szerkesztői Előszó .....	10
3. Szerzői Bemutató .....	11
4. Szerkesztői Bemutató .....	16
5. Lektorai Bemutató .....	18
6. A gyógyszer útja, avagy a gyógyszeripari ellátási lánc és logisztika sajátosságai – NÉMETH GYÖNGYI .....	19
7. E-logisztika és e-kereskedelmi megoldások az Audi kereskedelmében – TÖRCSVÁRY ISTVÁN .....	31
8. Integrált szervezeti rendszer bemutatása az Exxonmobil példáján keresztül – BARTA GERGŐ - KARDOS TAMÁS .....	49
9. A Metro Kereskedelmi Kft. áruellátási folyamatainak átalakítása, avagy hogyan építette ki a hazai vezető nagykereskedelmi áruházlánc a korszerű ellátási rendszerét – PETŐ DALMA .....	57
10. Egy 3PL szolgáltató szerepe az integrált ellátási láncban – ZELENA ADRIENN .....	69
11. Magyarország mint „Logisztikai Központ”. Logisztikai infrastruktúra helyzete és fejlesztési lehetőségei – SZALÁNCZI-ORBÁN VIRÁG .....	81
12. A fast-fashion nagyágyúja, avagy a Zara-modell – POZSONYI JUDIT .....	93
13. Helpline Logistik szolgáltató cég. Milyen hatása van a munka migrációjának egy másik országba? – MIKLÓSNÉ STIPPINGER GABRIELLA .....	103
14. A Piszkei Öko Kft. – A finom íz tisztasága – FIALA KLAUDIA .....	113
15. Zangio családi csokoládéműhely stratégiai játszámája a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában – FODOR FANNI ILDIKÓ - GÁSPÁR SÁNDOR .....	123
16. Tudományos kiadványunk támogatói .....	135



SZIE GTK ÜTI TMLT

A kötet lezárva: 2016. december 10.

## 1. ESETKÖTET KÖSZÖNTŐ

Az eset kötet, amit a kezünkben tartunk, jól példázza, hogy a logisztika ma már teljes joggal áll a vállalatok vezetésének középpontjában. Hatékony és folyamatosan megújuló innovatív, mi több kreatív operációk és megszakítás nélkül ellenőrzött beépített minőséget is magukba foglaló tevékenységek nélkül nem lehet jó logisztikai szolgáltatást nyújtani az azt igénylőknek.

Már pedig korunk ügyfelei és vásárlói igen magasra helyezik a mércét, legyen szó akár az egyes emberről, mint fogyasztó, egy szerződéses partnerről vagy akár a vállalatok külső és belső érintettjeiről. A minőség, az idő, a hely azon logisztikai dimenziók, amelyek nélkül a vállalati játszmákban nem érhető el hatékonyság, verseny előny, profit és fair trade.

Az, hogy ezt az eset kötetet fiatal, pályakezdő, vagy friss diplomás kollégák jegyzik, mutatja azt is, hogy az innováció, a digitalizáció, és az okos-SMART- megoldások kell, hogy jellemezzék a korszerű logisztikai stratégiákat.

A különböző iparági területek, mint gyógyszer, kiskereskedelem, vagy az eltérő méretű vállalkozások, mint kis- és középvállalkozás megjelenítése az esetkötetben azt is érzékelteti, hogy a logisztika keresztmetszeti szerepe napjainkban még inkább megkérdőjelezhetetlen.

A globalizáció során specializált vállalatok hálózatba való kapcsolódásakor a komplex folyamatok létrejöttével számtalan új kihívás keletkezik, amelyek válaszokat és globális kihatású megoldásokat és eljárásokat igényelnek. Legyen szó akár a fenntarthatóságról, stratégiáról, virtuális vállalatról vagy integrációról, mindig is a tér és az idő optimális áthidalása lesz a fő logisztikai cél.

Jó szívvel ajánlom a kötetet minden kedves logisztika iránt érdeklődő olvasónak.

Mindenképpen ajánlható a kötet logisztikát tanuló hallgatóknak, fiatal pályakezdő menedzsereknek, akik szeretnének a logisztika egy-egy speciális iparági szegmensével megismerkedni, hogy aztán majd indíttatást érezzenek hasonló cikkek megírására.

Budapest, 2016, december 30.

Dr. Lakatos Péter

## LEKTORI ELŐSZÓ

A 21. században egyre általánosabbak azok a törekvések, melyek fokozzák az innovációt, gyorsítják a tervezést ugyanakkor csökkentik a költségeket. Ezek az erőfeszítések drámaian megnövelik a partnerségben álló cégek közötti kapcsolatok minőségére nehezedő szelekciós nyomását, ugyanis a részrendszerek hatékonyságának maximalizálása mára már kezdi elérni a potenciális lehetőségek határát. A jövőben ésszerű lépés a nagyobb rendszerek lehetőségeiben gondolkoznunk így robbanásszerű fejlődését várjuk az olyan tudományoknak, mint a hálózati koncepciók, az ellátási-lánc menedzsment tudomány, a stratégiai kapcsolatrendszerek alaposabb vizsgálatait, – mely paradigmák a verseny színterét a kapcsolatok szervezésének hatékonysága irányába igyekeznek eltolni.

Míg korábban a logisztikai nézőpont a fizikai tevékenységekre és az első fajú kapcsolatokra fókuszáló vertikális folyamatszervezési kérdéseket hangsúlyozta, addig ma a menedzsment szemlélet és az ellátási lánc a vállalati határokon átnyúló komplex együttműködésére alapozott hálózati dimenziót állítja fókuszba, mely mára a versenyképesség és a hozzáadott érték fő forrásává vált. Folyamatos az eltolódás a technikai szervezési kérdésekről a vállalati stratégia, a szervezet, a folyamatok és az alkalmazott informatikai módszerek olyan összehangolt és átgondolt szinergiája felé, amely kooperatív módon, a szervezeti és hálózati adottságokat, a vállalati kultúrát és szabályozási hátteret is összehangolja, harmonizálja.

Mivel a vállalatok az állandóan változó piac kielégítése érdekében versenyképességük növelésére törekednek a beszállítók és értékesítők partnerként való kezelése a hatékony ellátási lánc kulcsa. Napjainkban az emberek egyre inkább rádöbbennek, hogy az „érték” egy többszereplős folyamat „végterméke” egyfajta kooperáció, még akkor is, ha erről a nagy folyamatláncok egyes szereplőknek nincsenek teljes körű információi, vagy jelenleg a piaci kapcsolataikban – a tradicionális –, mára „elavult” alkupozicionális versenyszemléletet valósítják meg, a kooperáció alapú hálózati szemlélet helyett. Az új szemléletben minden hozzáadott értékre szükségünk van, hogy a globális ellátási láncok versenyében valós előnyöket tudjunk felmutatni, szemben azokkal a rövidtávú előnyökkel, amelyeket saját partnereinkkel szemben csikartunk ki.

A 21. századi alapelv egy olyan lánc felépítése, amely egyszerre tartja szem előtt a globális fenntarthatóság és a fogyasztói érték maximalizálását. A hatékonyság érdekében a vállalatnak a stratégiáját integrálnia kell felfelé és lefelé is az ellátási lánc mentén és olyan együttműködésekre kell törekednie, mely a végső cél („érték”) irányába mutat. A globalizáció során specializált vállalatok hálózatba való kapcsolódásakor számtalan olyan új kihívás keletkezik, amelyek válaszokért kiáltanak. Legújabb korunk kihívása, hogy a vállalatok fölé nyúló stratégiákkal és hálózati koncepciókkal, hogyan tudunk új versenyelőny-forrásokat teremteni. Az új nézőpontok adta paradigmák hatékony menedzselése a korábbi erőforrás maximalizáló vagy optimalizáló közgazdasági koncepcióknál, sokkal-sokkal nagyobb mértékben képesek növelni a vállalati eredményességet, amely nem kis dolog még a tőkeerős világvezető cégeknek sem. Hatékony, folyamatosan megújuló kreatív és innovatív, folyamatos és beépített minőséget nyújtó kiszolgálást kell létrehozni, mely „*sine qua non*”-ja a vevői elégedettségnek.

Jelen írások olyan fókusz területekre igyekeznek rávilágítani, melyek magasabb szintre emelik az ellátási lánc menedzsment és a stratégia összefüggéseit, a technológia és az informatika találkozását, a tranzakciók új típusú szervezését, eltérő rendszerek találkozásának kereszthatásait. Az esetkötet kiválóan használható olyan tantárgyak elméleti és gyakorlati oktatásához, mint például a Termelés- és szolgáltatás menedzsment, a Logisztika, az Ellátási lánc menedzsment, Hálózat menedzsment. A tanulmányok önállóan is felhasználhatók esettanulmányként, vagy az elméleti koncepciók gyakorlatba való illesztésének példjaként. A kötetben bemutatott tanulmányok tovább gondolásra és műhelymunka elindítására is alkalmasak.

A „Játszmák és stratégiai megoldások az ellátási lánc hálózatban, Ellátási lánc-menedzsment hallgatói esettanulmánykötet” kiadvány a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékén készült fiatal, pályakezdő, és friss diplomás kollégák írásaiból, azzal a céllal, hogy tapasztalataik eredményes formát öltsenek és további tapasztalatok összegyűjtésére ösztönözzenek.

Kiadványunkat jó szívvel ajánlom a kooperatív stratégia és az ellátási láncok, hálózatok iránt érdeklődő, hallgatóknak, oktatóknak, gyakorlati szakembereknek és minden kedves logisztika iránt érdeklődő olvasónak egyaránt. A kötet sokszínűsége, témagazdagsága miatt nemcsak kiváló szakmai olvasmány, de az oktatásban is használható segédanyag.

Gödöllő, 2017. január 12.

Dr. Gyenge Balázs

egyetemi docens, tanszékvezető  
Szent István Egyetem Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika  
Tanszék

## 2. SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Napjainkban az esettanulmányok nemcsak az üzleti környezetben hasznosak, de az oktatás terén is mind kiemelkedőbb szerepet kapnak. A hallgatók az esettanulmányokon keresztül jobban meg tudják ismerni a hazánkban működő vállalatok működési mechanizmusait, döntési dilemmáit, és a megoldási algoritmusokat.

Jelen esettanulmány kötetet végzős vagy friss diplomás mester szakos hallgatók munkáiból válogattuk össze, mely alapja a Szent István Egyetem Üzleti Tudományok Intézetén belül működő Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék szakmai műhelyében készült, szorosan kapcsolódva a Logisztikai menedzsment mesterszakra oktatót Ellátásilánc-menedzsment tantárgyhoz, több külsős oktató szoros szakmai együttműködésével az oktatás és publikációk tekintetében.

A Tanszék szeretne több ilyen kiadványt megjelentetni, lehetőséget teremtve ez által a tehetséges hallgatók, fiatal szakemberek bemutatkozásának, és munkáikon keresztül természetesen az ellátási láncokban az innovatív megoldások szemléltetésének. A folyamatos fejlesztés elengedhetetlen iparágaktól: B2B, B2C szektor, és vállalati mérettől függetlenül a globalizált multinacionális vállalatok és a kis- és középvállalkozások gyakorlatában egyaránt.

Az esetkötethez több különböző méretű és eltérő iparágból válogattunk hallgatói munkákat, kiemelten fókuszálva az ellátásilánc-menedzsment stratégiai vonatkozásaira, és a zöld ellátási lánc megoldásokra. Az esettanulmányok önállóak, külön-külön kezelendők, amelyeket a hallgatók a kötet szerkesztőinek szakmai felügyelete mellett készítettek.

Meggyőződésünk, hogy az elméleti és módszertani tudás átadására a könyvek, jegyzetek írása nagyon fontos lehet, de az oktatás gyakorlatorientáltságának erősítésére az esettanulmányok megjelentetése, ezek megvitatása a szemináriumokon, interneten és más fórumokon - elengedhetetlen részei lesznek az oktatásnak. A gyakorlatorientált oktatás erősödésének maximális támogatói vagyunk és ezzel a sorozattal szeretnénk ezt a szándékunkat megjeleníteni.

Reméljük hasznos olvasmány a téma iránt érdeklődő oktatóknak, hallgatóknak, gyakorlati szakembereknek egyaránt.

Gödöllő, 2016. december 1.

A szerkesztők

### 3. SZERZŐI BEMUTATKOZÓ

#### 3.1. Barta Gergő



Barta Gergő, kutatásait a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában végzi Mesterséges Intelligencia és Informatikai Biztonság témakörökben. Mesterdiplomáját Nemzetközi Gazdálkodásból, alapidplomáját Gazdaságinformatikus szakon végezte, illetve félévet tanult a kanadai University of Manitoba-n Vezetői Információrendszerek szakirányon. Az egyetem mellett szenior informatikai tanácsadóként és auditorként dolgozik egy multinacionális vállalatnál.

E-mail: [gergbtr@gmail.com](mailto:gergbtr@gmail.com)

#### 3.2. Fiala Klaudia



Fiala Klaudia 1991-ben született Érsekújváron, Szlovákiában. Középiskolai tanulmányait Győrben végezte a Szabadhegyi Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Gimnáziumban. Ezt követően Gödöllőn, a Szent István Egyetemen szerzett közgazdasági diplomát Gazdálkodási és menedzsment alapszakon. 2013 novemberében részt vett az egyetem Tudományos Diákköri Konferenciáján, pályamunkáját a Szent István Egyetem Doktori és Habilitációs Tanácsa különdíjban részesítette. Pályamunkáját a Piszkei Öko Kft.-nél végzett kutatásából írta. 2014-ben tanulmányait a SZIE GTK Budapesti Képzési Helyén folytatta Marketing mesterszakon, Marketing stratégia és tervezés szakirányon. Diplomadolgozatában a fogyasztói és vásárlói magatartásra ható tényezőket vizsgálta az ökológiai gazdálkodásból származó gyümölcsök és zöldségek, valamint bio italok esetén. A biotermékek iránti elköteleződése már évek óta tart, mivel a már lassan huszonöt éve gyümölcs- és zöldségtermesztéssel, valamint hét éve gyümölcs- és zöldséglé gyártással foglalkozó családi vállalkozás mellett nőtt fel, mely 2009-ben váltott át ökológiai termesztésre, valamint 100%-os biogyümölcs- és zöldséglevek gyártására. Szakmai gyakorlatát a Szlovákiában található családi vállalkozásukban, a Fiala-Vitalita, s.r.o.-nál végezte. Szakmai gyakorlata során tovább bővíthette elméleti és gyakorlati tudását marketing, értékesítés, termelés és pénzügy területén egyaránt. 2014 júliusától Budapesten, a Citibank International Limited Magyarországi Fióktelepén helyezkedett el pénzügy területen, szállítói számla könyvelőként. Munkája során cseh, szlovák és magyar számlák könyvelését, valamint költségelszámolásokat végzett. Több, mint két év pénzügyi gyakorlat után jelenleg a Fiat Chrysler Automobiles vállalatnál dolgozik szállítói, vevői és főkönyvi számla könyvelőként.

E-mail: [fiala.klau@gmail.com](mailto:fiala.klau@gmail.com)



### 3.3. Fodor Fanni



Fodor Fanni Ildikó: A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán, Gödöllőn 2015-ben végzett Gazdálkodási és menedzsment szakon majd 2016 szeptemberében felvételizett Vezetés és szervezés Msc képzésre. Tudományos Diákköri Konferencián vett részt Gáspár Sándorral a 2016/2017. tanévben. Dolgozatuk címe: "Stratégiai játszmák a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában". E dolgozat elnyerte a SZIE GTK ÜTI TMLT különdíját valamint logisztikai különdíjban részesült, melyet az Á&Á Profi Szerszám Bt. támogatott, továbbá a Haszon Agrár Magazin, Haszon Lapkiadó Kft. támogatói díját is elnyerte. Szintén a 2016-os tanévben bérügyintéző és társadalombiztosítási ügyintéző OKJ-s felsőfokú végzettséget is szerzett Pécssett. Hobbija az olvasás, a futás és 17 éve hegedül.

E-mail: [fodorfanni@gmail.com](mailto:fodorfanni@gmail.com)

### 3.4. Gáspár Sándor



Gáspár Sándor 2015-ben végzett Gödöllőn a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán Gazdálkodási és menedzsment szakon, majd 2016-ban felvételizett Vezetés és szervezés Msc képzésre. 2016/2017 tanévben Tudományos Diákköri Konferencián vett részt Fodor Fanni Ildikóval. Dolgozatuk címe: "Stratégiai játszmák a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában". E dolgozat elnyerte a SZIE GTK ÜTI TMLT különdíját valamint logisztikai különdíjban részesült, melyet az Á&Á Profi Szerszám Bt. támogatott, továbbá a Haszon Agrár Magazin, Haszon Lapkiadó Kft. támogatói díját is elnyerte. Hobbija a zongorázás, amelyet már több mint 15 éve folytat.

E-mail: [sandor.gaspar1994@gmail.com](mailto:sandor.gaspar1994@gmail.com)

### 3.5. Kardos Tamás



Kardos Tamás, jelenleg egy multinacionális cégnél dolgozik, mint Szenior Elemző. Munkája során főként kontrolling jellegű tevékenységeket végez, de lehetősége nyílt tapasztalatot szerezni komplex számviteli szituációk területén is (pl. cégfelszámolás, IFRS 15 bevezetése). Első diplomáját a Dunaújvárosi Egyetemen szerezte Gazdálkodás és menedzsment szakon, azon belül adózásra specializálódott. Tanulmányait a Budapesti Gazdasági Egyetem Számvitel mesterszakán folytatta. Munkájából kifolyólag a Vezetői számvitel specializációt választotta, de az utóbbi időben egyre komolyabban foglalkoztatta nemzetközi számvitel, így diplomadolgozatát már IFRS témakörből írja.

E-mail: [akardos.tamas@gmail.com](mailto:akardos.tamas@gmail.com)

### 3.6. Miklósné Stippinger Gabriella



Miklósné Stippinger Gabriella a középiskolát Sopronban végezte. Egyetemi tanulmányait a Nyugat-magyarországi Egyetemen Gazdálkodási és Menedzsment német nyelvű alapszakján kezdte. Az egyetemi gyakorlatát egy szállodában értékesítési asszisztensként töltötte. Ezt követően első „igazi” munkáját is az értékesítési részlegen kezdte Sopron egyik népszerű szállodájában. 2013-ban költözött Budapestre, ahol egy német nyelvű telefonos ügyfélszolgálatnál dolgozott, majd 2014-ben elkezdte a Szent István Egyetemen a Logisztikai menedzser mester szakot levelező képzés keretében. 2014-ben az ügyfélszolgálati munka után már a közgazdaságtan területén, pénzügyi pozícióban helyezkedett el és ezen a területen dolgozik jelenleg is. Itt nagyon sok hasznos tapasztalatot szerzett és bővítette többek közt nyelvtudását, könyvelési, pénzügyi, számviteli ismereteit.

E-mail: [gabi708@gmail.com](mailto:gabi708@gmail.com)

### 3.7. Németh Gyöngyi



Németh Gyöngyi, MSc oklevelét a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán, alapidiplomáját a Szolnoki Főiskolán Nemzetközi Gazdálkodás szakon, angol nyelven szerezte. Felsőoktatási tanulmányai során Erasmus program keretében fél évet töltött Franciaországban, az ISCID-CO hallgatójaként. Logisztikai és fuvarozási/szállítmányozási témában Intézményi és Országos Tudományos Diákköri Konferencia, illetve az MLBKT diplomamunka pályázatának (BA kategóriában) résztvevője és különdíjasa. Konferencia előadást tartott Szegeden és Bécsben is. Jelenleg egy gyógyszeripari vállalat ellátási lánc munkatársa.

E-mail: [gyongyinemeth91@gmail.com](mailto:gyongyinemeth91@gmail.com)

### 3.8. Pető Dalma



Pető Dalma gazdasági érdeklődése miatt az érettségi után a tanulmányait a Budapesti Gazdasági Főiskolán folytatta. Kereskedelem és marketing szakon. A logisztika rohamos fejlődése és egyre fokozódó jelentősége miatt úgy véli, hogy Magyarországon és külföldön is egyre több jól képzett, naprakész tudású logisztikai szakemberre van szükség. Emiatt a BGF-en a kereskedelmi logisztikai szakirányt választotta. A gyakorlati munkatapasztalatok mellett 2014-től a Szent István Egyetem logisztikai menedzsment mesterképzésén mélyítette el tudását. A diplomadolgozatában egy kereskedelmi cég szemüvegén keresztül vizsgálta a disztribúciós folyamatokat.

E-mail: [peto.dalmi@gmail.com](mailto:peto.dalmi@gmail.com)



### 3.9. Pozsonyi Judit



Pozsonyi Judit, jászberényi születésű okleveles közgazdász. Első közgazdasági diplomáját a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karának Nemzetközi gazdálkodás alapszakán (BA) szerezte meg 2014-ben. Tanulmányait a Szent István Egyetem Logisztikai menedzsment mesterképzési szakán (MA) folytatta, ahol 2016-ban diplomázott. Német középfokú szakmai és angol felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezik. A későbbiek folyamán is szeretne a logisztika, valamint az ellátási lánc menedzsment területén tevékenykedni. Jövőbeli célkitűzései között szerepel, hogy más vállalatok ellátási láncát vizsgálja meg és optimalizálásában részt vegyen.

E-mail: [pozsoniyjudit3@gmail.com](mailto:pozsoniyjudit3@gmail.com)

### 3.10. Szalánczi-Orbán Virág



Szalánczi-Orbán Virág gazdasági tanulmányait már középiskolában elkezdte, ahol a szakközépiskolai érettségi mellett sikeres Külkereskedelmi ügyintézői végzettséget szerzett. Alapképzést a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola- Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskoláján, Gazdálkodás és Menedzsment közgazdász (BSc) szakon, logisztika szakirányon végezte el, oklevél minősítése jeles. Mesterképzést a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán, Logisztikai menedzsment (MSc) szakon, jó eredménnyel okleveles logisztikai menedzser lett. Munkahelyi tapasztalatai: csaknem 10 éves banki szférában, elsősorban banki jelzáloghitelezési területen, majd egy belsőépítészettel foglalkozó cégnél helyezkedett el, mint beszerző, gazdasági és irodavezetőként.

E-mail: [orban.virag1@gmail.com](mailto:orban.virag1@gmail.com)

### 3.11. Töröcsváry István



Töröcsváry István a Szent István Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Logisztikai Menedzsment Mesterszakon 2015 évben végzett. 15 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik prémium gépjárművekkal kapcsolatos sales és logisztika területen. A mesterképzés során tanult ismereteit a gyakorlatban is tudta kamatoztatni, mivel munkája során napi szinten találkozik a logisztika, ezen belül is az ellátási láncok értékteremtő folyamataival. Úgy érzem, hogy a lehető legjobb döntést hoztam amikor elkezdtem a képzést, mivel a tanárok felkészültsége, a tananyagok minősége és alkalmazhatósága hosszú távon megalapozza a hallgatók karrierjét, egyúttal észrevehetően égetik be a fejekbe a modern logisztikai szemléletmódot.

E-mail: [torcsvary@gmail.com](mailto:torcsvary@gmail.com)

### 3.12. Zelena Adrienn



Zelena Adrienn 2013-ban végzett közgazdászként a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi karán kereskedelem és marketing alapszakon (minőségmenedzsment szakirányon). Diplomadolgozatát a Szervezeti Kiválóság témakörében írta, jeles eredménnyel. A Szent István Egyetem Budapesti Képzési Helyén folytatta tanulmányait, logisztikai menedzsment mesterképzésen, melyet 2016 nyarán jeles eredménnyel abszolvált. Diplomadolgozatában egy kisvállalkozás logisztikai tevékenységét elemezte és innovációs lehetőségeit vizsgálta.

Tanulmányai alatt az intézmények életében aktívan részt vett, diákszervezeti tagként, konferenciákon előadóként, kutatási tevékenységben közreműködőként. Főiskola után az Abacus Medicine Hungary Kft.-nél raktári asszisztensként, majd 2014 szeptemberétől a Borsodi Sörgyár Kft.-nél gyakornokként, trade marketing koordinátor pozícióban helyezkedett el. 2015 márciusa óta a H-Villszer Kft.-nél (logisztikai szolgáltató) dolgozik, mint raktárvezető. Munkája során tapasztalatot szerzett a logisztikai és raktározási tevékenység tervezése, szervezése, irányítása, koordinálása és ellenőrzése területén. Munkatársai magabiztos, proaktív, agilis embernek ismerik.

E-mail: [adrienn.zelena@gmail.com](mailto:adrienn.zelena@gmail.com)

SZIE GTK ÜTI

## 4. SZERKESZTŐI BEMUTATKOZÓ

### 4.1. Kozma Tímea



Dr. Kozma Tímea a SZIE GTK ÜTI Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékének adjunktusa. Oklevelét a SZIE GTK gazdasági agrármérnök szak pénzügyi-számviteli szakirányán abszolválta. Egyetemi diplomája mellett megszerezte az okleveles mérnök-tanár, felsőfokú minőségirányítási rendszerfejlesztő és a felsőfokú logisztikai képesítéseket is. PhD fokozatát a felsőoktatás minőségbiztosításának kutatásából szerezte. Kutatási területei: ellátási lánc menedzsment, gazdasági folyamatmodellezés és szimuláció, kis- és középvállalkozások életciklus szakaszai, minőségbiztosítás a felsőoktatásban. Több, mint 10 éves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint: Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, Vállalkozás és projektmenedzsment, Minőségbiztosítás a felsőoktatásban, Minőségmenedzsment, Ellátási lánc menedzsment.

E-mail: [kozma.timea@gtk.szie.hu](mailto:kozma.timea@gtk.szie.hu)

### 4.2. Pónusz Mónika



Dr. Pónusz Mónika főiskolai tanár. A Szent István Egyetem logisztika MsC szak vendégelőadója, vizsgáztatója. A Magyar Tudományos Akadémia Logisztikai Osztályközi Bizottság állandó meghívottja. 2002-ben szerzett PhD fokozatot logisztika területen a Szent István Egyetem Élelmiszertudományi Karán. Több mint 15 éves vállalati tapasztalattal rendelkezik a B2B szektor területén: Gyógyszer, Agrokémiai, Biotechnológiai, Műszergyártó multinacionális vállalatoknál (Ajinomotocorp. AEB srl, Philips Hungary Ltd). Közel 15 éve oktat egyetemeken és főiskolákon: Általános Vállalkozási Főiskola, Corvinus Egyetem, Károli Gáspár Református Egyetem, Tomori Ál Főiskola: vállalatgazdaságtan, logisztika, üzleti tanácsadás tárgykörében magyar és angol nyelven. Kutatási területe zöld ellátási lánc megoldások.

E-mail: [m.ponusz@gmail.com](mailto:m.ponusz@gmail.com)

### 4.3. Salamonné Huszty Anna



Salamonné Dr. Huszty Anna a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen (jelenleg Corvinus Egyetem) 1973-ban diplomázott, ugyanitt vállalati tervező-elemző szakközgazdász diplomát szerzett, majd egyetemi doktor lett. 1995-ben a Magyar Tudományos Akadémián kandidátusi fokozatot szerzett. Pályáját egy nagyvállaltnál kezdte közgazdászként, később kutatóintézetben dolgozott. 1988-tól a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének egyetemi docense, 1992-től igazgatóhelyettese volt. 2001-től 2013-ig az Általános

Vállalkozási Főiskolán tanszékvezető főiskolai tanárként tevékenykedett. 2003-tól a Szent István Egyetem c. egyetemi docense.

Szakterülete a vállalati stratégia, a jövőkép és misszióalkotás, ellátási lánc menedzsment, kis- és középvállalkozások stratégiái. Oktatott a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem nappali tagozatán, a Vezetőképző Intézet MBA és szakirányú menedzserkurzusain, valamint vállalatok, intézmények vezetőképző tanfolyamain. Az oktatással párhuzamosan folyamatosan kutatott, elsősorban a vállalatok stratégiaalkotásával, növekedési ciklusaival, az ellátási lánc mentén folytatott stratégiai játszmáival foglalkozott.

Számos vállalatnál (például a MATÁV-nál, a DUNAFERR-nél, s MÁV Informatikai KFT-nél, a Győri Szeszgyár Rt-nél, a Fővárosi Gázműveknél) dolgozott tanácsadóként.

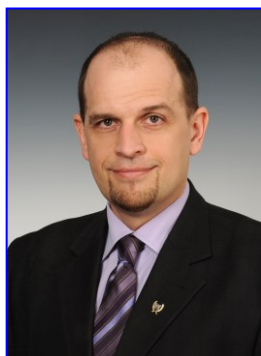
Gyakorlati és kutatási tapasztalatairól több könyvet, egyetemi jegyzetet és cikket publikált társszerzővel vagy önállóan.

E-mail: [anna.husztly@gmail.com](mailto:anna.husztly@gmail.com)

SZIE GTK ÜTI TMI

## 5. LEKTORI BEMUTATKOZÓ

### 5.1. Gyenge Balázs



Dr. Gyenge Balázs 2001-ben védte meg doktori disszertációját és szerezte meg a Közgazdaságtudományok Doktora címet. Jelenleg a SZIE GTK ÜTI Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékének docense és vezetője. Oktatási tapasztalatát több egyetemen és főiskolán fejlesztette, közel húszéves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Egyetemi diplomája mellett megszerzte az okleveles mérnök-tanár és a felsőfokú programozó végzettségeket is. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint: termelés-menedzsment, logisztika, vezetés és szervezés, üzleti tervezés, e-business és vállalatgazdaságtan. Tizenegy jegyzet, számos tudományos és szakcikk, könyvrészletek szerzője. Jelenlegi fő kutatási területe a döntéstámogatás és a gazdasági folyamatok szimulációja.

E-mail: [bgyenge@interm.gtk.gau.hu](mailto:bgyenge@interm.gtk.gau.hu)

### 5.2. Lakatos Péter



Dr. Lakatos Péter, a Nemzeti Közszolgálati egyetem docense, a Magyar Hadtudományi Társaság szakértője. Vendégprofesszor: Selye János Egyetem-Révkomárom, Szlovákia, Seifullin Agrártechnikai Egyetem-Asztana, Kazahsztán, WU-Bécsi Gazdaságtudományi Egyetem-Ausztria, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola. Hallgatók konzulense és vizsgáztató tanára. Honvédségi karrierjét követően több jelentős logisztikai/ellátási lánc menedzsment beosztást töltött be multinacionális vállalatoknál, mint TEVA, TESCO, MENLO.

E-mail: [peterlakatos@t-online.hu](mailto:peterlakatos@t-online.hu)

### 5.3. Tóth Róbert



Tóth Róbert a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán szerzett közgazdász oklevelet gazdálkodási és menedzsment alapszakon, majd pénzügy mesterszakon. Tanulmányokat folytatott a Budapesti Gazdasági Egyetemen – vállalkozói mérlegképes könyvelői képzés –, valamint a Károli Gáspár Református Egyetemen –német nyelvtanári, és gazdasági szakfordító szak –. A SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori iskolájában folytatja tanulmányait. Kutatási területe a kis- és közép-vállalkozások finanszírozása, vállalati és nemzetgazdasági versenyképesség, valamint az ellátásilánc-menedzsment és –kontrolling.

E-mail: [toth.robort.nemet@gmail.com](mailto:toth.robort.nemet@gmail.com)



## 6. A GYÓGYSZER ÚTJA, AVAGY A GYÓGYSZERIPARI ELLÁTÁSI LÁNC ÉS LOGISZTIKA SAJÁTOSÁGAI

NÉMETH GYÖNGYI

### Összefoglalás

A gyógyszeripar a társadalom által is elvárt egyik feladata az emberi egészség és élet védelme. Az ipar etikai vonatkozásai miatt, illetve jogi szabályozás által irányított iparág lévén kifejezetten jelentős. Rendkívül széles kört érint, hiszen gondoljunk csak bele, hogy az ember élete során számos alkalommal találkozik gyógyszerrel. A tanulmány célja elsőként, hogy feltárja ezen komplex ipar értékláncát a Porter-féle értéklánc elemzése segítségével. Ezután megkísérli bemutatni sajátosságait logisztikai, ellátási láncbéli szempontból az ellátási lánc felrajzolásával. Végül pedig szó esik arról, hogy melyek a gyógyszerlogisztika rejtelmek, aktuális kihívásai.

### Abstract

The task of the pharmaceutical industry – as it is expected by the society, too – is the protection of human health and life. The industry is quite significant due to its ethical concerns as well as its legislative driven nature. It affects excessively wide range of people, let's just think about it how many times a person come across medicines? The aim of the case study first is to explore this complex industry's value chain with the help of Porter's value chain analysis. Then it attempts to introduce the specialties of this industry from logistics and supply chain point of view by the draw up of the supply chain. Least but not last it will mention what are the characteristics and current challenges of the pharmaceutical logistics.

### 6.1. Bevezetés

Napjainkra már könnyen megkülönböztethetőek a logisztika és az ellátási lánc-menedzsment közötti eltérések. Lassan kezd elterjedni az ellátási lánc helyett az ellátási hálózat fogalma, amely vállalatok egyre komplexebb, nem csak vertikális, hanem horizontális összekapcsolódását hivatott jelezni.

Minden ágazatnak megvannak a saját speciális ismérvei, működését befolyásoló tényezői, ilyen a gyógyszeripar is. Ebből kifolyólag szeretném feltárni a gyógyszerlogisztika valamint gyógyszer ellátási lánc-menedzsmentjének jelentős különbségeit.

### 6.2. Gyógyszer nagykereskedelmi logisztika

A gyógyszereket két nagy csoportba csoportosíthatjuk: originális valamint generikus termékek. Az originális gyógyszerek szabadalommal bírnak, tehát egyedül a szabadalom tulajdonosa gyárthatja. Ezen termékek ára jellemzően rendkívül magas, mely a nagyarányú kutatás-fejlesztési költségeknek köszönhető. Amint a szabadalom

lejár bármelyik más gyógyszergyár elkezdheti a termék előállítását, a termék ára ekkor már drasztikusan csökken.

Ezen belül továbbá megkülönböztetünk vényköteles és vény nélkül kapható „OTC” (over the counter) termékeket is. A vényköteles termékek lehetnek a társadalombiztosítás által támogatottak illetve nem támogatottak is.

A gyógyszer különleges árunak minősül, így, országhatárokon átnyúló szabályozások, irányelvek, illetve helyi, speciális szabályozások határozzák meg a gyártástól a betegig a gyógyszer eljutásának módjait. (Kellner, 2007) A nagykereskedelmi gyógyszerlogisztikát többek között a GDP (Good Distribution Practice – Helyes Nagykereskedelmi Gyakorlat) Európai Uniósi irányelv szabályozza. A dokumentumot 2013 novemberében frissítették. Ez az irányelv a minőségbiztosítástól kezdve a raktározáson, szállításon át teljes körűen leírja, hogy egy-egy, az iparágban működő vállalatnak milyen követelményeknek kell megfelelnie, folyamatait milyen szempontok szerint kell irányítani, annak érdekében, hogy a megfelelő minőségű gyógyszer jusson el a betegekhez. A dokumentum célja többek között az is, hogy a gyártóktól kikerülő gyógyszerek nagykereskedelmi forgalmát biztonságosabbá tegye, illetve korlátozza a gyógyszerhamisítást. (European Commission, 2013)

A logisztikai tevékenységek gyógyszeripar specifikus sorra vétele a (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013) logisztikai menedzsment definíciója alapján kerül bemutatásra. Megfogalmazásuk szerint a logisztikai menedzsment alá tartozik a bejövő/kimenő szállítás, a flotta menedzsment, raktározás, anyagmozgatás, rendelés feldolgozás, logisztikai hálózat tervezés, készletgazdálkodás, illetve ide tartozhat még kereslet/ellátástervezés (értékesítési előrejelzés), logisztikai szolgáltató menedzsmentje, valamint beszerzés, termelés-tervezés és ütemezés, csomagolás, vevőszolgálat is.

A kutatás-fejlesztés (K+F) tevékenység egyik támogató funkciója a beszerzés. Kiemelten fontos, hogy milyen forrásból érkeznek az alapanyagok, ezek jóváhagyását minden esetben a minőségbiztosításnak kell meghatározni. Ebből kifolyólag a K+F részleg (vagy más illetékes osztály) pontosan definiálja a beszerzendő anyagok (alapanyag, csomagoló anyag, stb.) minőségi követelményeit. A beszállítókkal való tárgyalásokat a beszerzés végzi. Egyes beszállítóktól származó minta megérkezése és szakmai vizsgálata után a K+F megadja, hogy pontosan melyik minta a megfelelő. A részlegek között elengedhetetlen a szoros együttműködés a teljes termékfejlesztés során, hiszen a beszerzésnek folyamatosan információt kell szolgáltatnia az adott anyagok, esetlegesen gépek, műszerek beszerezhetőségéről, árazásról stb., mely később elősegíti a termékbevezetéssel kapcsolatos gazdasági döntések meghozatalát is. (Kellner, 2007) A logisztikai/beszerzői csapatoknak már a termékfejlesztés során fontos feladatuk van.

A legtöbb vállalat esetében csomagolás, bejövő/kimenő szállítás és flotta menedzsment és raktározás, valamint kapcsolódó tevékenységek kiszervezése jelentősen elterjedt az elmúlt időszakban. Az alábbiakban a gyógyszeripari csomagolások logisztikára gyakorolt hatásaira, jelentőségére térek ki, továbbá a szállítás és a raktározás sajátosságaiba adok betekintést.

A legyártott késztermék két csomagolást kap: primer és szekunder csomagolást. A primer csomagolás (például bliszter, ampulla, stb.) egy gyártási számmal ellátott, feliratozott, védőfóliás, és a nevéből is adódóan elsődleges csomagolás, ez érintkezik közvetlenül a hatóanyaggal. Magát a gyógyszerdobozt nevezzük szekunder csomagolásnak, melybe bekerül a már primer csomagolással rendelkező termék, valamint a betegtájékoztató. A doboz és betegtájékoztató szövegezése azon ország nyelvén íródik, amely országban megtörténik a tényleges forgalomba hozatal, természetesen a saját hazai szabályozásoknak és törzskönyvnek megfelelően. A dobozon is szerepel számos gyártási információ, amivel a termék pontos származása már beazonosítható, azonban az elsődleges, legbiztonságosabb beazonosítást mindig a primer csomagolás adja. Ennek kiemelt fontossága van abban az esetben, hogyha a termék szekunder csomagolásának megváltoztatására kényszerülünk. Szükséges lehet az átcsomagolás például a betegtájékoztató tartalmának megváltoztatása, vagy éppen export esetén. Sajnos a gyógyszerhamisítás egyik kedvelt eszköze az átcsomagolás, emiatt minden esetben a minőségbiztosításnak meg kell vizsgálnia, hogy megfelelő termék érkezett-e be a raktárba vagy patikába, amennyiben szükséges el kell különítenie a nem megfelelő, kétes származású árut. A gyógyszerek logisztikai csomagolása során is körültekintőnek kell lenni, hiszen egy gyűjtő doboznak egyszerű rossz ragasztása miatt máris leszakadhatnak a nélkülözhetetlen információk a másodlagos csomagolásról, mely plusz adminisztrációt, költséget, akár hiánytermék esetén további problémákat generálhat.

A gyógyszer szállítások során kiemelkedően fontos az áru hőmérsékletének folyamatos nyomon követése és dokumentálása. A termék minőségének megőrzése szempontjából kulcsfontosságú a szabályozott hőmérsékletű szállítás biztosítása, annak igazolása és nyomon követhetősége. Az előírt szállítási körülmények biztosításával kapcsolatban különböző kihívásokkal szembesülhetünk a különböző áruszállítások és mozgatások függvényében. Nagy távolságra történő szállítások során kritikus pont az egyik szállítójárműből való átrakódás a másik járműbe. Kifejezetten a repülőtereken jellemző, hogy az áru akár órákat is várakozhat a szabad levegőn, a tűző napon, vagy az extrém hidegben, azaz megszakadhat a hűtési lánc. Mindezen hőmérsékleti körülmények nagymértékben befolyásolhatják a termék minőségét. Ennek kivédésére megoldás lehet a szabályozott hőmérsékletű komissiózó terek használata. A belföldi szállítás esetén a gyakori ajtónyitások okozhatnak hőmérsékletingadozásokat ki-, és berakodás során. A járműnek nyilvánvalóan szüksége van bizonyos idő elteltére ahhoz, hogy a beállított belső szállítási hőmérsékletet ismét elérje. A fenti szituációk miatt is nélkülözhetetlen a termékek hőmérsékletének nyomon követése, hiszen jelentős hőmérsékleti eltérés esetén a gyógyszer vegyületei módosulhatnak. A gyógyszer teljes szállítási útvonalán történő dokumentáció célja, hogy a szállítás, átrakodás, egyéb mozgás során a terméket ért hőmérsékleti változások rögzítésre kerüljenek, az esetleges ingadozások kiértékelhetőek legyenek, a forgalomba hozatali döntés ennek megfelelően történjen.

A minőségbiztosítás gyógyszerészek határokon kívüli ingadozások esetén, természetesen, nem engedélyezhetik a termékek felszabadítását, azoknak kereskedelmi forgalomba hozatalát. Amikor a gyógyszer a patikából a beteghez kerül már nincsen



arra lehetőség, hogy monitorozzuk a körülményeket, ekkor a páciens felelőssége, hogy az előírt körülményeket a lehető legjobban biztosítsa, kifejezetten az esetleges hosszabb időtartamot felölölő tárolás alatt. (Rummel, 2014)

A készletgazdálkodás tipikus kihívása a jól ismert egyensúlyi helyzet megteremtése. A gyógyszeriparban ez kifejezetten érvényesül:

- a mérleg egyik serpenyője tartalmazza az életmentő termékek hiányának elkerülési igényét, beszerzés megkönnyítését, a szállítási hatékonyság növelését, valamint a szezonális fluktuációk elleni védelmet,
- másik serpenyőben a magas készletek miatt lekötött tőke, a lejárató idő, a hulladék költségei helyezkednek el. (MSH, 2012)

A gyógyszeripari készletgazdálkodást meghatározó elemei közé tartozik a több száz termék tárolása, kábítószer tartalmú termékek elkülönítése, mindezen áruféleségek igényei alapján a megfelelő hőmérséklet biztosítása. A beérkező termékek mennyiségének megállapítása függ a beszállítói kapcsolatoktól. A beszállító által figyelt készletezés (VMI – Vendor Managed Inventory) előnyt kövacsolhat a vállalatnak, hiszen a feltöltés az egyeztetett mennyiségben, optimális esetben éppen időben érkezik. Az alapanyagok esetében jóval nagyobb a függés a beszállítótól, hiszen a beszállítók száma viszonylag alacsony és kevés a helyettesítési lehetőség. A gyógyszeriparban használt kiszolgálási elv az áru lejárató idejét veszi figyelembe, tehát FEFO (first expire, first out) érvényesül.

Rendelés feldolgozás, kommissiózás során különböző korszerű eszköztár áll a vállalatok rendelkezésére. Ilyen például az automata kommissiózó rendszer, vagy pedig a pick-by-light. Utóbbi működésének lényege, hogy a munkatárs azon termékeket és olyan mennyiségben vesz ki, amely helyen a fény kigyullad. Ha a kiszedést befejezte, akkor a gombnyomásával jelzi a rendszernek. Ez főként nagyszámú termékféleségek (több ezer féle doboz) és magas számú, kis mennyiségű rendelés, ládába történő kiszedése esetén jellemző, főként azon nagykereskedőknél, akik patikákat is kiszolgálják.

Az értékesítési előrejelzés (forecast, demand planning) készítése jellemzően a logisztika feladata és közvetlenül kapcsolódik a készletgazdálkodáshoz. A forecast pontossága sarkalatos kérdés, hiszen két terület is az előrejelzések alapján tervez: ilyen a termelés-tervezés és a már említett készletgazdálkodás és a raktározás is. A termelés-tervezésnek szüksége van megfelelő időben pontos tervezett eladási adatokra, melynek gyakori és jelentős változtatása akár a termelés ellehetetlenítéséhez is vezethet. A gyógyszergyártásnak szigorú szabályozásnak kell megfelelnie emiatt az átállási idők számos faktortól függenek: ilyen az alapanyagok beszerezhetősége, sarzsméret (gyártási sorozatnagyság) és így tovább. A készletgazdálkodás esetében a pontatlan előrejelzés túl magas készleteket valamint készlethiányokat generálhat, mely megjelenik a magas raktározási költségekben és akár egy-egy termék megsemmisítéséhez is vezethet, ha az eléri a lejárató időt. (Kellner, 2008)

A gyógyszeripari logisztikai folyamatokat jelentősen befolyásolja a gyógyszer engedélyező hatóság felé benyújtandó kérelmek vizsgálatának folyamata. Új gyógyszer forgalomba hozatali engedélyezésének időtartama több szemponttól is függ. Az egyik ilyen meghatározó tényező, hogy az Európai Unióban már engedélyezett-e a

termék vagy sem. Hiszen a már engedélyezett termék bevezetése egy-egy tagországban jelentősen kevesebb időt vesz igénybe. A gyógyszerlogisztikában az új termékek bevezetésének koordinálása mellett a leggyakoribb előfordulású kihívások közé tartoznak a végleges minta valamint az alaki hiba hatósági eljárások:

- Egy gyógyszer első forgalomba hozatalát megelőzően az első gyártási tételből származó végleges mintát vagy pedig a mintának a fényképét a hatóság részére kell eljuttatni, melynek ügyintézésé 8 nap. (OGYÉI, 2014)
- A termék forgalomba hozatali engedélytől való eltérés engedélyezését, más néven alaki hiba ügyintézésé 30 nap. Ez akkor aktuális, hogyha bármilyen eltérés van a gyógyszer esetében például a betegtájékoztatóban (legyen az akár egy szó is).

A termék, sem a végleges minta, sem pedig az alaki hiba engedélyezését megelőzően nem kerülhet szabad forgalomba, a minőségbiztosítás nem szabadíthatja fel, így nem adható el. (OGYÉI, 2013) A logisztikának is tudnia kell ezekről a folyamatokról, hiszen így van lehetőség a készlethiány ellen védekezni és proaktívan beavatkozni. Főként nemzetközi kereskedelem során találkozhatunk azzal a szituációval: a termék már az országban van, de sajnos előzetesen nem kapott a hazai cég információt a változásokról, így várni kell az eladással. A probléma forrása komplex ellátási hálózat felépítéséből fakad hiszen sok közreműködő van a szervezetben.

### **6.3. A gyógyszeripar érték lánc és ellátási lánc**

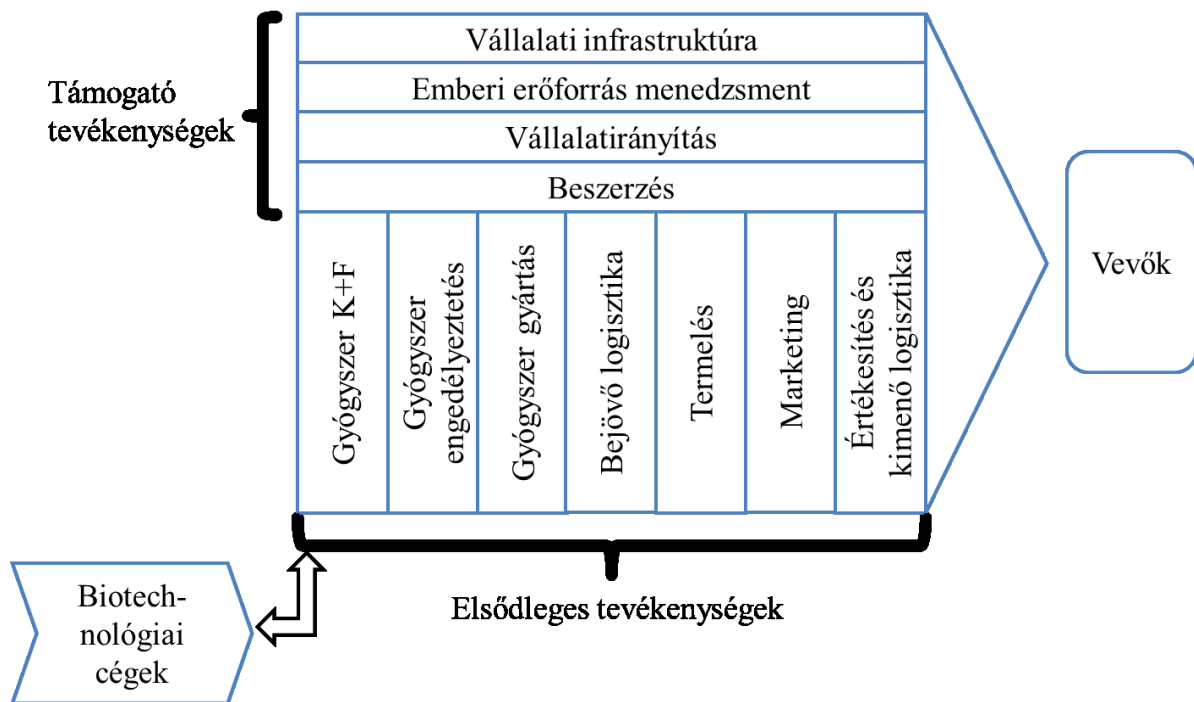
Az előbbieken szó volt a gyógyszeripari logisztika sajátosságairól, valamint a különböző közreműködő szereplők, vevők magatartásáról. Az alábbiakban vizsgáljuk meg, hogy hogyan is épül fel az értékteremtés folyamata a gyógyszeriparban mind generikus és originális gyógyszer gyártók viszonylatában, illetve vázoljuk fel, hogy hogyan is néz ki maga a gyógyszer ellátási lánc.

#### **6.3.1. Gyógyszeripari érték lánc**

A Porter által azonosított értéklánc lényege, hogy az elsődleges, vagyis főtevékenységek egymásba kapcsolódva hozzák létre az értékteremtési folyamatot, melyeket a másodlagos tevékenységek támogatnak. Minden egyes tevékenység valami további értéket ad hozzá a keletkező outputhoz. (Chickán, 1997)

A támogató tevékenységek mind a két típusú gyártó esetében megegyeznek, mindössze maga az elsődleges tevékenységek különböznek az értékteremtés folyamatában. Az innovatív terméket gyártók értékláncának (1. ábra) első foka a kutatás-fejlesztés tevékenységgel indul, ami folyamatosan nagy arányban igényel erőforrásokat a cégtől.

1. ábra: Originális terméket gyártók értéklánca

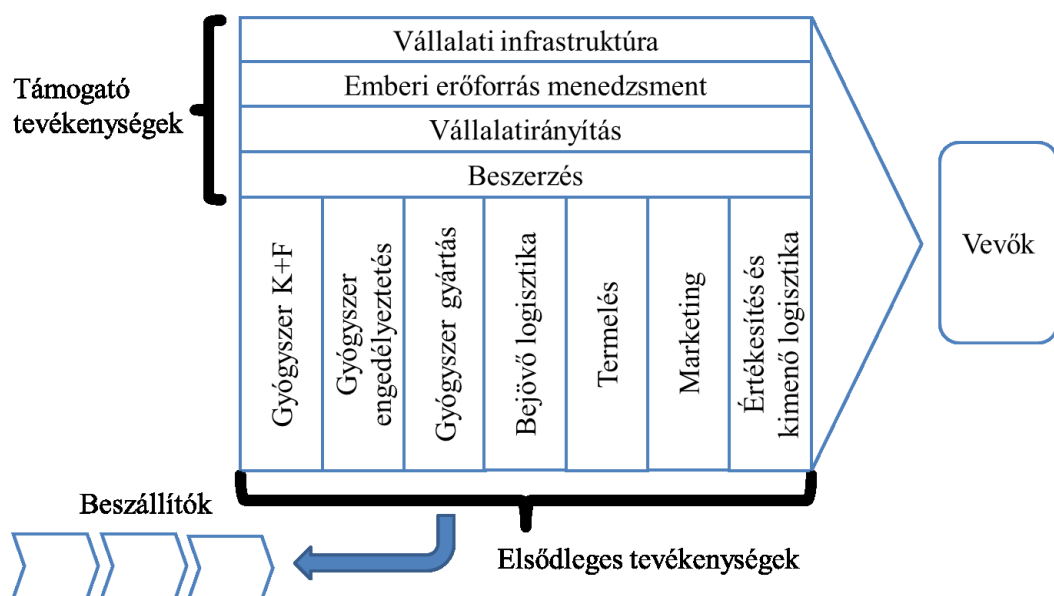


Forrás: Huszty, 2016

Napjaink gyógyszergyártói gyakran társulnak egy-egy biotechnológiai céggel bizonyos molekulák kifejlesztésének erejéig, vagy akár ki is szervezhetik azt. Ennek célja, a költségek és a tudás megosztása. Amennyiben sikeres a fejlesztés, a gyógyszer engedélyeztetésének jelentős időt igénylő folyamata következik. Sikeres engedélyeztetés után kezdődhet meg a termelés, amihez alapanyagot és gépeket, műszereket a bejövő logisztika közreműködésével szerzik be. A kutatás-fejlesztési költségek után a legtöbbet a marketingre költenek a cégek, hiszen terméküket meg kell ismertetni az orvosokkal és gyógyszerháttalakkal. Az értékesítés és kimenő logisztika pedig segít eljuttatni a kórházakhoz, patikákhoz a korszerű gyógyszereket az azt igénylő betegek részére.

A generikus gyógyszergyártók értéklánca (2. ábra) hasonló az előbbiekhöz. A fő különbség, hogy itt az egyik legerősebb a költségcsökkentés igénye, mely a gyártás kiszervezéséhez vezetett. Ez a kiszervezési tevékenység hasonló az autógyártásban végbemenő kiszervezési tevékenységekhez. Az autógyártásban is fokozatosan szervezték ki az autók alkatrészeinek gyártását, később az egész autó összeállításával is ezt tették. A gyógyszeriparban is ez a tendencia figyelhető meg, azonban ez veszélyt is hordoz a kiszervező cég számára.

2. ábra: Generikus termék gyártók értéklánca



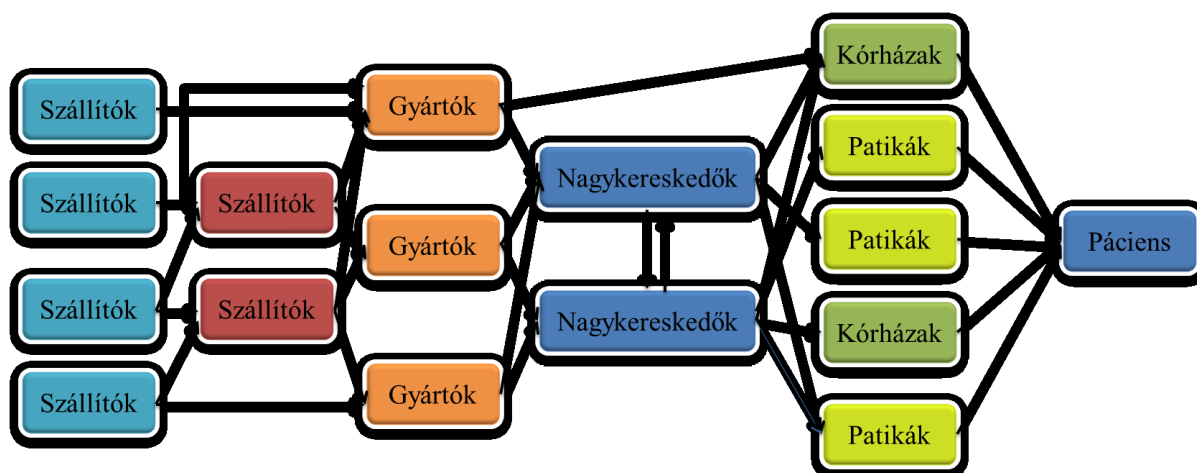
Forrás: Huszty, 2016

Egy innovatív termék szabadalmának lejáratakor az, hogy melyik cég generikus terméke jelenik meg a piacon kritikus pont a generikus gyártók számára. Minél gyorsabban tud reagálni egy cég, annál nagyobb részesedést kaphat az adott termék piacából, drasztikusan csökkentett áron tud megjelenni és kiütni az addig akár sikeres originálist a versenytől.

### 6.3.2. Gyógyszeripari ellátási lánc

A 3. ábra megmutatja magának a gyógyszer késztermékeknek az ellátási láncát. Látható, hogy a különböző beszállítók is rendelkezhetnek beszállítókkal, hasonlóan más iparágakhoz. Gyakran alkalmaznak bérgyártókat is költségcsökkentés céljából, mely az ellátás biztosításának szempontjából egyben gyenge pontja is lehet a hálózatnak. A bérgyártó legyártja a szerződésnek megfelelően a termékeket, azonban az egyedi igényeket, esetlegesen nagyobb mennyiségi szükségleteket rugalmatlanul kezel. Másik veszélye a bérgyártó alkalmazásának, hogy maga a gyártó egyben versenytárs is lehet. A kapcsolatnak rendkívül szorosnak kell lennie és olajozottan kell működnie, hogy kedvező legyen a kiszervező vállalat számára. Az egymás közötti információ megosztás a kapcsolatot mélyítheti, az operációt rugalmasabbá teheti, akár a beszállító által menedzselt készletek stratégiájának működtetését is elősegítheti.

## 3. ábra: Gyógyszeripari ellátási lánc



Forrás: saját szerkesztés Huszty (2016) nyomán

A gyártók a termékek előállítását követően jellemzően a nagykereskedők részére értékesítik azokat. A gyártók számára is kiemelkedően fontos, hogy szoros kapcsolatot ápoljanak a szakmával, azaz az orvosokkal, gyógyszerészekkel, így megtörténhet az is, hogy néhány nagyobb szállítást maguk a gyártók végeznek. Ezen szállítások előnye, hogy jobban megismertethetik a termékeiket és tapasztalatot is gyűjthetnek a terepről. A gyáraknak a nagykereskedőkkel érdemes stratégiai partnerkapcsolat kiépítésére törekednie, hiszen közös érdekük a kórházakon és a patikákon keresztül a betegek maradéktalan kiszolgálása, ellátása. Hasznos lehet megosztani egymással a készleteikre vonatkozó adataikat, kifejezetten életmentő, vagy jellemzően készlethiányos, vagy várhatóan hiánycikkek esetén. (Huszty, 2016)

A gyógyszerek ellátási láncában, vagy akár ellátási hálózatában tipikusan nem valósul meg az end-to-end menedzsment, azaz a teljes lánc koordinációja, mely emiatt fennakadásokat okozhat a kiszolgálásban.

Az ábrán látható, hogy a nagykereskedők között is lehetséges kereskedelem, melyet az esetlegesen nem megfelelő előrejelzések, készlethiányok indokolhatnak. Gyakori, hogy egy-egy nagykereskedő valamelyik gyógyszergyár leányvállalata is egyben, aki így szolgálja ki termékével a másik közreműködőt. Érdekeség a gyártói nagykereskedők esetében, hogy az utóbbi időszakban megjelent az ellátási láncukban egy vertikális terjeszkedés előre. Amelyik cég eddig nem szállított közvetlenül kórházaknak vagy patikáknak, az próbál így terjeszkedni és előre lépni, azaz átveszi a nagykereskedelmi közreműködők tevékenységét.

A gyógyszertárak szempontjából nem meglepő, hogy gyakran egy-egy nagykereskedő támogatja a patikát, patika láncot, bevonja érdekltségébe vagy éppen tulajdonosa lesz annak. Például az Alma és Gyöngy gyógyszertáraknak a Hungaropharma a főbeszállítója, míg a Phoenix Pharmával áll szoros kapcsolatban a Szimpatika, a Teva, mint gyógyszergyár és nagykereskedő egyben például az ELI stratégiai partnere, és így tovább folytatható a sor. (Kincsei, 2010) Ma már széles körben elfogadott az a tény, hogy nem egyedi vállalatok versenyeznek egymással a piacon, hanem maguk az ellátási láncok. Erre jó például szolgál egy generikum készlethiánya, és a piac



reagálása. Valamilyen okból kifolyólag egy cég teljesen kifogy a termékéből, kell bizonyos idő a pótlására, addig a versenytárs generikus gyógyszer eladása növekedhet, hiszen az rendelkezésre áll, ilyenkor a magasabb ár sem jelenthet minden esetben akadályt, mivel a páciensnek szüksége van a hatóanyagra. Gyakran megtörténik, hogy egy hosszabb készlethiány után már rendelkezésre álló gyógyszer eladása tovább csökken, mivel a beteget átállíthatják a másik termékre. A gyógyszeripari ellátás bármelyik láncszemébe való belépés számos követelményhez kötött és a többi iparághoz képest lényegesen nehezebb. Minden ágazatban és minden vállalat számára kiemelt fontosságú a beszállítók és a különböző szolgáltatók ellenőrzése és minősítése. Ebben a témában igen sok lehetőségünk van illetve számos elemzés is született már különböző ágazatban tevékenykedő szakértő tollából. Ugyanígy fontos a vállalatoknak, hogy fizetőképes legyen a vevő, ezek döntően meghatározzák a szerződések kimenetelét.

A gyógyszeripar egyik különleges aspektusa, hogy nem mindegy kinek adjuk el a terméket - itt már megjelenik az átfogó vevői audit is. Gyógyszer csak olyan közreműködőnek adható el, aki az adott országban rendelkezik érvényes gyógyszer nagykereskedelmi engedéllyel. Az ügylet létrejötte érdekében a vevőnek be kell nyújtania a gyártó vagy nagykereskedő felé az engedélyének másolatát ezen felül egyéb szükséges dokumentumokat, melyet vevői audit követhet. Az ellenőrzést elvégezni az ellátási lánc minden egyes kis-, nagykereskedelmi szereplőnek kötelessége. (Rummel, 2014) Az ellenőrzés célja, hogy megakadályozzuk a gyógyszer kikerülését az ellenőrzött ellátási láncból, elkerüljük a gyógyszerhamisítást.

A gyógyszer nagykereskedelmében a további nagykereskedelmi vevőkön kívül két egyéb egységet is megkülönböztetünk, melyeknek magatartása a piacon jelentősen eltér egymástól, így külön odafigyelést igényelnek: ezek a kórházak és a közforgalmú gyógyszertárak.

Kórházak gyógyszerkiszolgálása alatt tulajdonképpen az egyes intézményeken belüli intézeti patikákat értjük. Mivel a betegellátás a kórházakban közszolgáltatásnak minősül, így magának az egészségügyi logisztika támogatásának forrása az állami költségvetésből származik. (Lakatos & Németh, 2014) Az intézeti gyógyszertárak általában nagyobb mennyiségben rendelnek, gyakran ez nehezen kiszámítható a beszállítók számára, így az értékesítési előrejelzési pontosság elérését is megnehezíti. A kórházak vevői minősítése igen nehéz kérdés. Ahogyan említettem, bevételük a központi költségvetésből származik, így gyakran előfordul az, hogy késedelmes fizetésre kerül sor. Gyakran hatalmas lejárt kintlévőségek jellemzik a kórházakat, ami szintén befolyásolja a rendeléseik ütemét.

A másik jelentős vevői a gyógyszer nagykereskedőknek a körforgalmú gyógyszertárak. A gyógyszertárak sajátossága, hogy az egész országban szétszórva helyezkednek el, és számuk meghaladja a kétezret. Nagyon alacsony készletekkel dolgoznak, legfőbb céljuk a lekötött tőkéjük minimumra csökkentése. Ebből kifolyólag a minél gyakoribb rendeléseket és szállításokat részesítik előnyben, ami akár egy nap folyamán akár két kiszállítást is jelenthet. A nagykereskedők számára a lehető legtöbb patika teljes körű kiszolgálása egy valódi kihívás, általában a központi raktárak az ország szívében helyezkednek el, innen nagytételes kiszállítások folynak a távolabbi országrészek felé, ahol gyakran depók vagy pedig kisebb raktárak

segítségével a disztribúciót végző furgonokba kerülnek a ládák (patikák esetében egy láda egy egységgrakomány, ezek úrtartalma 5 litertől 90 literig terjedhet).

A két vevői típus a gyógyszerpiacra való viszonyulása eltérő, mindkét esetben a végső fogyasztót kapcsolják a termékekhez a betegek, így szerepük nélkülözhetetlen.

#### 6.4. Összefoglalás

A gyógyszeripari ágazat egy erősen szabályozott piacon működik, mely a termék különlegességéből adódik. A gyógyszeripar számos szereplővel, komplex, globális vállalatokkal, gyárakkal, piacokkal, szolgáltatókkal működik. A tanulmány során áttekintésre kerültek ezen szereplők és összekapcsolódásuk az értékteremtés és az ellátás folyamatában. Más nemzetgazdasági szektorokhoz hasonlóan, itt is érvényesül az, hogy amely termék ellátási lánc hatékonyabb, rugalmasabb és gyorsabban tud reagálni, az lesz a jövőben a sikeresebb.

#### 6.5. Feldolgozást segítő kérdések

1. Milyen sajátosságai vannak a generikus és organikus gyógyszeripari ellátási láncoknak? Melyek a fő különbségek?
2. Milyen tényezők segítik a gyors reagálást egy gyógyszeripari szabadalom lejáratakor a generikus gyártók számára?
3. Milyen tevékenységeket szervezhetnek ki a gyógyszer gyártók és milyen veszélyeket rejtenek ezen lépések?

#### 6.6. Irodalomjegyzék

1. Chickán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja.  
[http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8\\_Chik%C3%A1n.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8_Chik%C3%A1n.pdf)  
[Hozzáférés dátuma: 29 02 2016]
2. Council of Supply Chain Management Professionals (2013): Supply Chain Management Terms and Glossary.  
[https://cscmp.org/sites/default/files/user\\_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm\\_source=cscmpsite&utm\\_medium=clicklinks&utm\\_content=glossary&utm\\_campaign=GlossaryPDF](https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF)  
[Hozzáférés dátuma: 21 02 2015]

3. European Commission (2013): Guidelines of 5 November 2013 on Good Distribution Practice of medicinal products for human use. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:343:0001:0014:EN:PDF>  
[Accessed 21 02 2015].
4. Huszty, A. (2016): Az ellátási lánc menedzsment helye, szerepe a vállalati stratégiában. Egyetemi előadás, Budapest: Szent István Egyetem.
5. Kellner, M. (2007): Gyógyszeripari logisztika sajátosságai: A beszerzés és logisztika valamint a K+F sikeres együttműködése a Béres Gyógyszergyár Zrt-nél. Logisztikai Híradó, 17.(1.), pp. 30-31.
6. Kellner, M. (2008): A gyógyszeripari logisztika sajátosságai II.: Termeléstervezés. Logisztikai Híradó, 18.(5.), pp. 44-45.
7. Kincsei, É. (2010): Patikaláncok hódítják el a piacot - Haszon Magazin.  
[http://mgyk.hu/index.php?id=20100128patikalancok\\_hoditjak\\_el\\_a\\_piacot\\_-\\_haszon\\_magazin](http://mgyk.hu/index.php?id=20100128patikalancok_hoditjak_el_a_piacot_-_haszon_magazin)  
[Hozzáférés dátuma: 29 02 2016].
8. Lakatos, P. & Németh, G. (2014): A korszerű kórházi ellátás aktuális logisztikai aspektusai.  
[http://www.egve.hu/downloads/eloadasok/xximen/lakatos\\_peter\\_xxi\\_men\\_2014.pdf](http://www.egve.hu/downloads/eloadasok/xximen/lakatos_peter_xxi_men_2014.pdf)  
[Hozzáférés dátuma: 10 10 2014].
9. MSH (2012): Inventory management.  
<http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19600en/s19600en.pdf>  
[Accessed 22 02 2016].
10. OGYÉI (2013): Engedélyezhető eltérés a forgalomba hozatali engedélytől (alaki hiba).  
[https://www.ogyei.gov.hu/alaki\\_hiba/](https://www.ogyei.gov.hu/alaki_hiba/)  
[Hozzáférés dátuma: 21 02 2015].
11. OGYÉI 2014. Tájékoztatás a Kérelmezők részére a végleges minta engedélyezéshez benyújtandó formanyomtatvány megváltozásáról.  
<http://www.ogyei.gov.hu/veglegminta/>  
[Hozzáférés dátuma: 21 02 2015]



12. Rummel, C. (2014): GDP irányelvek hatása a gyógyszer nagykereskedelmi folyamatokra. Logisztikai Híradó, 24.(2.), pp. 41-43.

SZIE GTK ÜTI TMLT

## 7. E-LOGISZTIKA ÉS E-KERESKEDELMI MEGOLDÁSOK AZ AUDI KERESKEDELMÉBEN

TÖRCSVÁRY ISTVÁN

### Összefoglalás

A következő esettanulmányban az e-kereskedelem és az e-logisztika egymásra gyakorolt hatásait, valamint a kettő kapcsolatából származó lehetőségeket fogom elemezni az Audi kereskedelmi folyamatainak tükrében. Napjaink egyik legnagyobb kihívása logisztikai szempontból az e-logisztika és az e-kereskedelem egymásra gyakorolt hatásainak, valamint a kettő kapcsolatából származó lehetőségek feltérképezése.

A téma aktualitását az adja, hogy a mindennapi életünket behálózó internet megjelenésével felgyorsult a Világ, ezzel egy időben a fogyasztói szokások és elvárások is alapjaiban változtak meg. A hagyományos kereskedelmi formák fokozatosan veszítenek korábbi szerepükből, a megváltozott technológiai környezet hatására a konvencionális csatornákon keresztül egyre nehezebb megszólítani a vásárlókat, hiszen az emberek egyre zártabb világába az internetet segítségével lehet a legkönnyebben bejutni.

### Abstract

In the following casework I am going to analyse the effects of e-logistics and e-commerce on each other, and in addition the possibilities deriving from their relation concerning AUDI'S commercial processes.

This topic is very actual: our everyday life has accelerated due to the internet. At the same time the consumers' habits and the expectations have fundamentally changed. Traditional forms of commerce gradually lose their former roles. On the other hand it is getting more and more difficult to address the customers through conventional channels due to the altered technological environment because it is much easier to reach the closed world of people through internet.

### 7.1. Problémafelvetés

A tanulmány hipotézise, hogy az e-kereskedelem és az e-logisztika hozzájárul-e egy márka sikeréhez?

A megváltozott kereskedelmi környezet hatására megnőtt az igény az alternatív értékesítési formák és értékesítési csatornák iránt. A következőkben a kereskedelem és logisztika világának részletes ismertetését és elemzését fogom bemutatni, egyúttal javaslatot fogok tenni az e-logisztika lehetőségeire az e-kereskedelem vonatkozásában.

### 7.2. Az Audi rövid története

Az Audi története (Internet-1) sok érdekességet rejt magában, egyúttal az egyik legérdekesebb az autópálya történelmében. Az Audi négy márka, az Audi, a DKW, a

Horch és a Wanderer összeolvadásából jött létre 1932-ben, hogy megalapítsa az Auto Union AG márkát, amelynek emblémájaként a négy karikát választották. Ez a négy karika a négy márkát szimbolizálja, bár a DKW autógyárnak is ugyanez volt a márkajelzése, így ez nagyban megkönnyítette a céget az emblémaválasztásban.

Az Audi AG az Audi NSU Auto Union AG-ből alakult 1985-ben. Az Auto Union GmbH és az NSU GmbH tradicionális márkákkal együtt az Audi Tradition készíti és bemutatja az Audi tartalmas és szerteágazó történelmét.

Ferdinand Porsche fejlesztette az Auto Union motorjait, így ő is nagy szerepet vállalt a márka sikerében. 1949 után Ingolstadt lett az Auto Union központja. 1958-ban a Mercedessel kötött szövetség hat év után szűnt meg, mivel az Auto Union vezetősége továbbra is a kétütemű motorokat részesítette előnyben. Az Auto Union fő részvényese, Friedrich Flick szoros kapcsolatokat ápolt Heinrich Nordhoffal, a VW vezetőjével, aki 1965-ben átvette a négykarikás márkát.

1969-től Audi NSU Auto Union névre változtatták a cég nevét az NSU beolvadása után, amit 1985-ben Audira egyszerűsítettek. A részben galvanizált Audi 80-as 1972-ben új távlatokat nyitott az autógyártásban, és az Audi 200 5T 1980-as bevezetése sikeresen bevezette az Audi márkát a felső osztályba. Az Audi Quattro állandó ösztörfelhajtása megjelenésekor világszenzáció volt, amit az Audi alkalmazott először sorozatgyártásban készülő autó esetében, és nem csak a rali világában.

### **7.3. A klasszikus kereskedelem fejlődése**

A hagyományos értelemben vett megfogalmazás szerint a kereskedelem az a tevékenység, amely során a különböző áruk és szolgáltatások az előállítótól eljutnak a felhasználóig, tehát a kereskedelem az áruk adás-vételét bonyolítja. A hagyományos kereskedelem földrajzilag alapvetően két részre osztható: (Halag, 2013)

- lokális kereskedelem
- távolsági kereskedelem.

A lokális kereskedelem a kezdetekben a megtermelt javak belső értékesítését jelentette (mely lehetett saját, vagy városgazdálkodás), napjainkra azonban tágabb értelmet nyert a lokális megnevezés, akár egy egész ország is lokális területként értelmezhető.

A távolsági kereskedelem a kezdetekben főként luxuscikkek kereskedelmét jelentette (fűszer, nemesfém, selyem), napjainkra azonban az egész Világot behálózó ág lett, melynek fejlődése az internet megjelenésével eddig nem látott mértékben gyorsult fel. Nem kell túl sokat visszamenni az időben, amikor a múlt század elején is az információ eljuttatása az egyik féltől a másikig sokszor napokat, sőt akár heteket is igénybe vett, ez pedig sokszor vezetett félreértéshez, ezen keresztül pedig a kereskedelem egyik leginkább gátló tényezőjéhez, a bizonytalansághoz.

A kereskedelem következő szintjét jelentette a múlt század első felében, az Amerikában megjelent reklámok, az önkiszolgáló rendszerű kereskedések, valamint a csomagküldés. A reklámoknak köszönhetően a vásárlók a termékek bemutatása során egy plusz életpéldét is kaptak, az önkiszolgáló áruházakban kicsit maguk lehettek a

gondolataikkal, miközben a megvásárolni kívánt cikket kézbe vehették, a csomagküldő szolgáltatással pedig megízlelhatték az addig csak kiváltságosoknak járó kényelmet. A vásárlók a termékekkel közvetlenebb kapcsolatba kerülhettek, ami a kereskedelem fejlődésében rendkívül meghatározó jelentőséggel bírt. Az előzőekben csak nagy vonalakban bemutatott értékesítési csatornák meghatározták a következő évtizedek kereskedelmi szokásait, a vállalatok pedig egyre inkább a vevői igények kielégítését tűzték ki célul.

Dolgozatom következő részeiben a hagyományostól eltérő e-kereskedelem és e-logisztika kapcsolatát fogom vizsgálni.

#### **7.4. E-kereskedelem és e-logisztika az Audi értékesítési folyamatában**

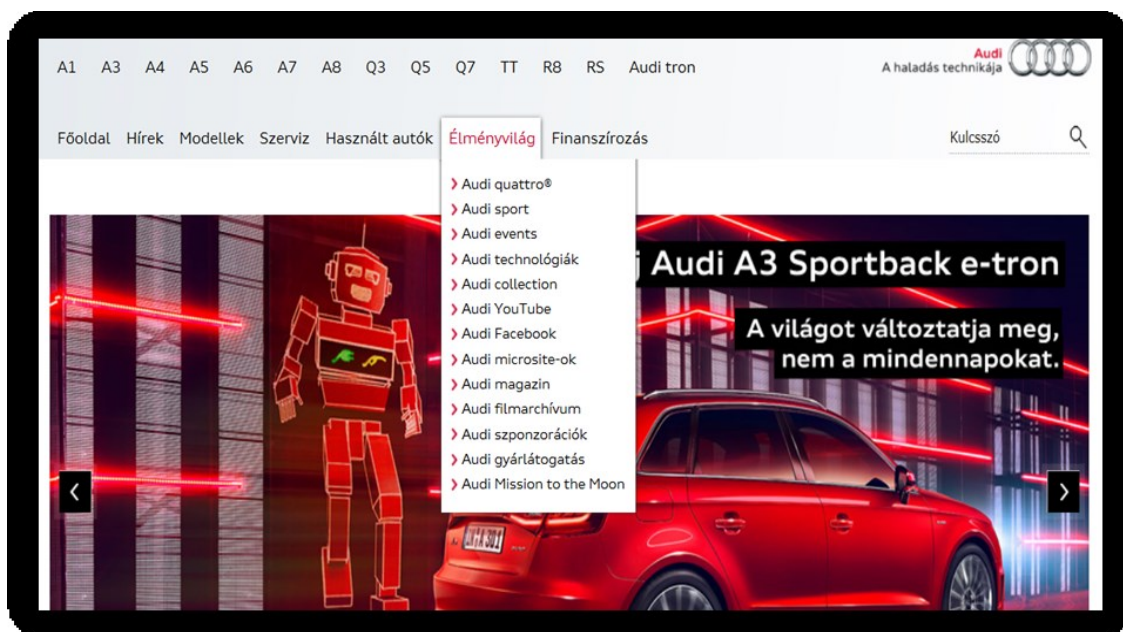
Korunk vásárlói szokásainak változása azt eredményezte, hogy az ügyfelek az elsődleges információkat szinte kizárólag az internetről szerzik be. Egy friss kutatás kimutatta, hogy az Y generáció tagjai sok más egyéb jellemző mellett önmagukat technológiai függőséggel jellemezték, ami azt jelenheti, hogy a jövőben még nagyobb hangsúly kerül az e-kereskedelemre, online értékesítésre és a vásárlók ezen csatornán történő kiszolgálására (Kolnhofer-Reicher, 2016). A gépkocsi vásárlás előtt álló érdeklődő a primer információigény kielégítésének érdekében felkeresi a választani kívánt modellt, esetünkben az audit. Az érdeklődő számára itt kezdődik egy érdekes utazás, az Audi honlapjára látogatva akaratlanul is belép a e-kereskedelem világába, részévé válik annak.

Az ügyfélélmény fokozása és a hűségprogram minden modern vállalat célkitűzései között szerepel, mely nagyon fontos szempont az Audi márka számára is, ezért az Audi oldalon több olyan link is elhelyezésre került, melyeken az ügyfelek számos újdonságot, szórakoztató videókat találnak, valamint személyre szabott konfigurációt is készíthetnek.

Az Audi honlapjának főoldalán az e-kereskedelem új megoldásaival találkozhatunk. Más oldalakkal ellentétben a honlap nem kizárólag az értékesítésre koncentrál, hanem az ügyfélélmény és az ügyfél lelkesedés elérése a fő cél.

Az Élményvilág oldalai, valamint az Audi Microsite-ok az ügyfeleket megerősítik abban, hogy érdemes az Audi márkát választani, a fiatalabb közönséget pedig már korán márkahű közönséggé alakítják, így teremtve meg a hosszú távon a vásárlókat ezzel is biztosítva a lánc összes tagja számára a fejlődést.

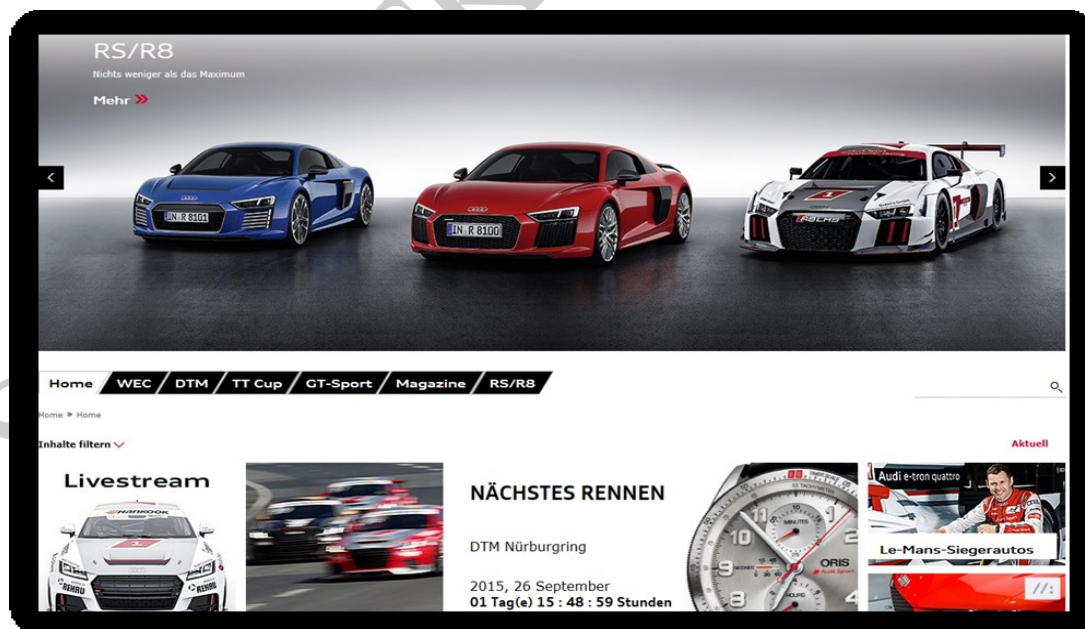
## 1. ábra: Az Audi élményvilág kezdete, avagy az audi.hu internetes felülete



Forrás: <https://www.audi.hu/elmenyvilag>

Az Audi Sport oldalán a márka összes sporteseményét nyomon lehet követni, ezzel is növelve az ügyfélélményt és a lelkesedést. Tapasztalataim azt bizonyítják, hogy az ügyfelek lelkesedését nagy mértékben befolyásolják a márkával kapcsolatos események, a versenyeken elért eredmények pedig biztosítják a márka elkötelezett híveit arról, hogy jó márka mellett tették le voksukat.

## 2. ábra: Az Audi Sport internetes felülete



Forrás: <https://www.audi.hu/elmenyvilag/audi-sport>

Az e-kereskedelem egyik fő pillére a jövőben az ügyfelek bizalmának és lelkesítésének (lelkesedésének) növelése az egyre kiélezettebb és zsúfoltabb piacon, így minden modern vállalatvezető számára feladatot jelent az internet adta lehetőségek minél nagyobb mértékben történő kiaknázása.



Mindez jelentős hozzáadott értéket képvisel, ami minden vállalat számára hosszú távú versenyelőnyt jelent, ami alapjaiban tudja megerősíteni egy vállalat stabilitását a rendkívül gyorsan változó piacon.

Az e-kereskedelemmel foglalkozó vállalatok számának emelkedésével azok a cégek lesznek képesek a jövőben versenyelőnyre szert tenni, akik képesek lesznek minél nagyobb számban, egyúttal minél szélesebb körben ügyfeleket megszólítani. Az elégedett és lelkes ügyfelek egyfajta multiplikatorként jelennek meg, magas színvonalú kiszolgálásuk az e-logisztika által nyújtott megoldásokat igényli. Az e-kereskedelem ügyfélelégedettséggel kapcsolatos törekvései nem vihetőek sikerre az e-logisztika támogatása nélkül, mely képes a teljes értékalkotási folyamatot lefedni bármely vállalatnál. Az ügyfélbarát szervezet kialakításához pedig elengedhetetlen a vezetői elhivatottság és támogatás valamint, hogy a szervezet minden tagja számára az ügyfél legyen a fókuszban. (Reicher-Szeghegyi-Komáromi, 2015).

Miután a potenciális érdeklődő elhatározta magát, bővebb információt a főoldalon található konfigurátor segítségével kaphat. A konfigurátor az érdeklődőknek lehetőséget biztosít arra, hogy kötelezettség nélkül az általa összeállított gépkocsiról minden lehetséges információt és árat kapjon. A konfigurátor egyúttal felébreszti az emberben a gyermeket, hiszen a nők gyermekkorukban szerették öltöztetni a babájukat, a férfiak pedig a Lego-val szerettek játszani. Érdekes párhuzam, de az a személyes tapasztalatom, hogy az ügyfelek jelentős részét az motiválja a konfigurátor használatakor, hogy miután kitartó munkával megteremtették maguknak a lehetőséget arra, hogy megvásároljanak egy gépkocsit, joggal szeretnék élvezni azt, hogy a saját igényük szerint összeállítsák álmaik autóját, így érezve ismét magukat kicsit úgy, mint amikor gyermekként a babát öltöztették, vagy a Lego-val gépeket, autókat építettek.

### 3. ábra: Az Audi konfigurátor felülete

Az Audi Konfigurátor.  
Audi A6/S6 F/L.

Vorsprung durch Technik Audi

Új konfiguráció  
Virtuális parkoló  
Oldal nyomtatása

Vissza Tovább

<input type="radio"/>	A6 Limousine 3.0 TDI qu S tronic 272LE	Gázolaj	3.0l / 200kW/ 272LE	DSG váltó 7 fokozatú	4 Ajtók	16 254 300 Ft
<input type="radio"/>	A6 Limousine 3.0 TDI qu tiptronic 320LE	Gázolaj	3.0l / 235kW/ 320LE	Tiptronic 8 fokozatú	4 Ajtók	17 878 630 Ft
<input type="radio"/>	A6 Lim 3.0 TDI qu. tiptronic competition	Gázolaj	3.0l / 240kW/ 326LE	Tiptronic 8 fokozatú	4 Ajtók	20 268 770 Ft

Forrás: [http://cc.porscheinformatik.com/cc-hu/hu\\_HU\\_AUDI/A/drive/423](http://cc.porscheinformatik.com/cc-hu/hu_HU_AUDI/A/drive/423)

Az oldal az összes rendelhető extráról részletes információt ad, beleértve az árakat, javaslatokat. Az összeállított konfiguráció az oldalon történő regisztrációt követően

elmenthető, így bármikor visszakereshető. A regisztrációval az ügyfél az Audi számára az igények alapján kategorizálható, így célzott akvizíciókkal sikeresebben megkereshető, a jövőben számára e-dm küldhető. Amennyiben az ügyfél szeretne konkrét kedvezményes árat kérni, a mentett konfigurációra kattintva tudja ezt megtenni. A rendszer az ügyfél irányítószáma alapján (amit a regisztrációkor kell megadni) a legközelebbi Audi szalon értékesítési osztályának továbbítja az ügyfél elérhetőségeivel együtt. Az értékesítő a kapott konfigurátor ajánlat egyedi azonosítószáma alapján készítik el a kedvezményes ajánlatot.

Az értékesítők által használt VU-2 (Verkaufs Unterstützung-2, azaz értékesítéstámogatás-2) program online összeköttetésben van a konfigurátor oldallal, így az ajánlat egyedi azonosítója alapján az értékesítő átveheti a konfigurátorból ajánlatot, majd igény szerint további extrákkal egészítheti ki azt.

Az értékesítő az ajánlat ellenőrzése után felveszi az ügyféllel a kapcsolatot, ahol személyes időpontot egyeztet az ügyféllel, vagy kérés szerint telefonon folytatják a konfiguráció egyeztetését. Az értékesítő itt további tanácsokkal látja el az ügyfelet a rendelhető extrákra vonatkozóan, majd a végleges kalkuláció alapján elkészíti a kedvezményes árat tartalmazó ajánlatot.

A VU-2 program az alábbi lehetőségeket biztosítja:

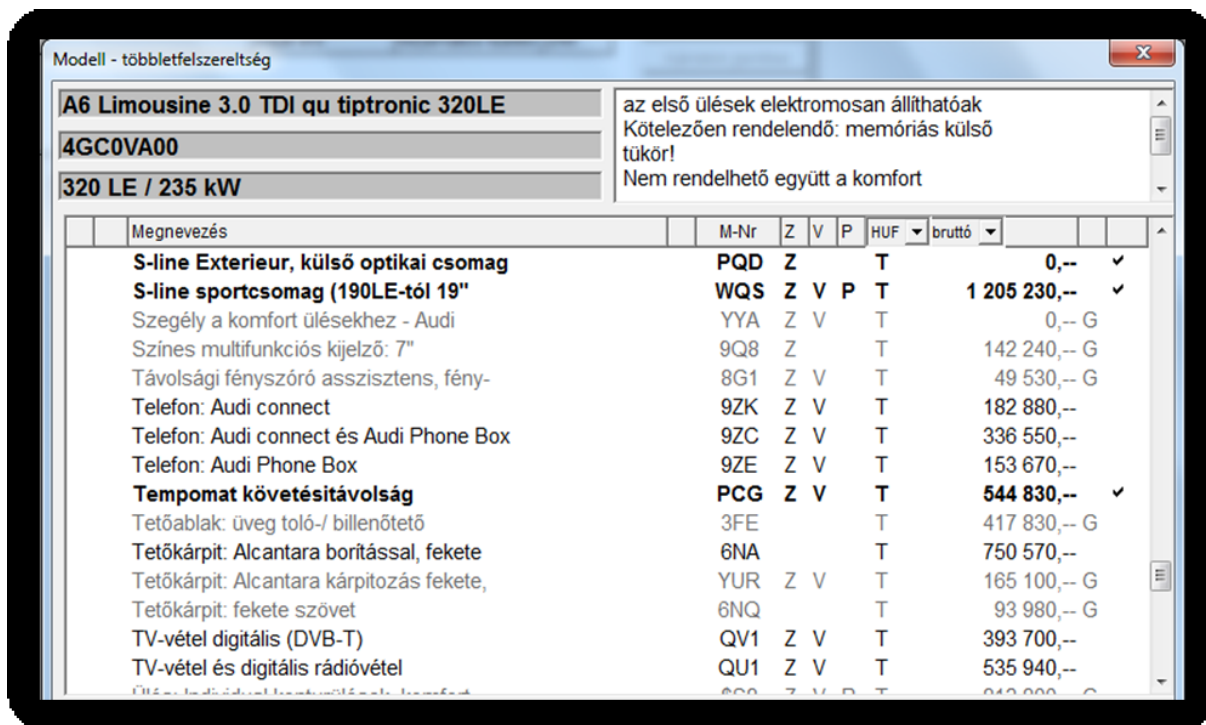
- ajánlatadás
- CRM-támogatás
- ügyfelek születésnapja, évfordulók
- szerviz előjegyzés
- szerződés készítés
- lízing ajánlat készítés

A következő ábrán a VU-2 programon belül is egy konkrét gépkocsi rendelhető extráinak megjelenítésére és kiválasztására alkalmas felület látható.

Az e-logisztika konkrét szerepe itt indul: a sikeres tárgyalások után amennyiben az ügyfél vételi szándékát kifejezte, az értékesítő a VU-2 programban az ajánlathoz tartozó SZERZŐDÉS gombra kattintva tudja elkészíteni a szerződést. A szerződés kinyomtatása után a KÜLDÉS gombra kattintva a rendszer a Cross nevű programba továbbítja online a szerződést. A szerződésről a diszpozíció vezetője automatikus értesítést kap, melyet a személyesen ellenőrzés után egyetlen kattintással továbbít a gyár felé a Cross program segítségével. A megrendelés pillanatában a gyár automatikusan egy ügynevezett kommissiószámot generál, mely szám elkíséri a gépjárművet annak teljes élettartamán keresztül, mint egy személyi szám az embert, így biztosítva a lehetőséget arra, hogy a gépkocsi a rendszeren belül bármikor visszakereshető legyen. A kommissiószám azért alkalmas leginkább az azonosításra, mert a rendszám alapján történő azonosítás nehézségekbe ütközik abban az esetben, amikor rendszám cserére kerül sor. A következőkben ez a szám lesz az e-logisztikai rendszeren belül az azonosítószám, mely minden adatot képes biztosítani a márkakereskedés, a szerviz és a gyár számára, melyről a következő oldalakon részletesen fogok írni. A Volkswagen-csoport informatikai rendszerei közös adatbázist használnak, így a rendszer összes felhasználója számára bármely országban azonnal

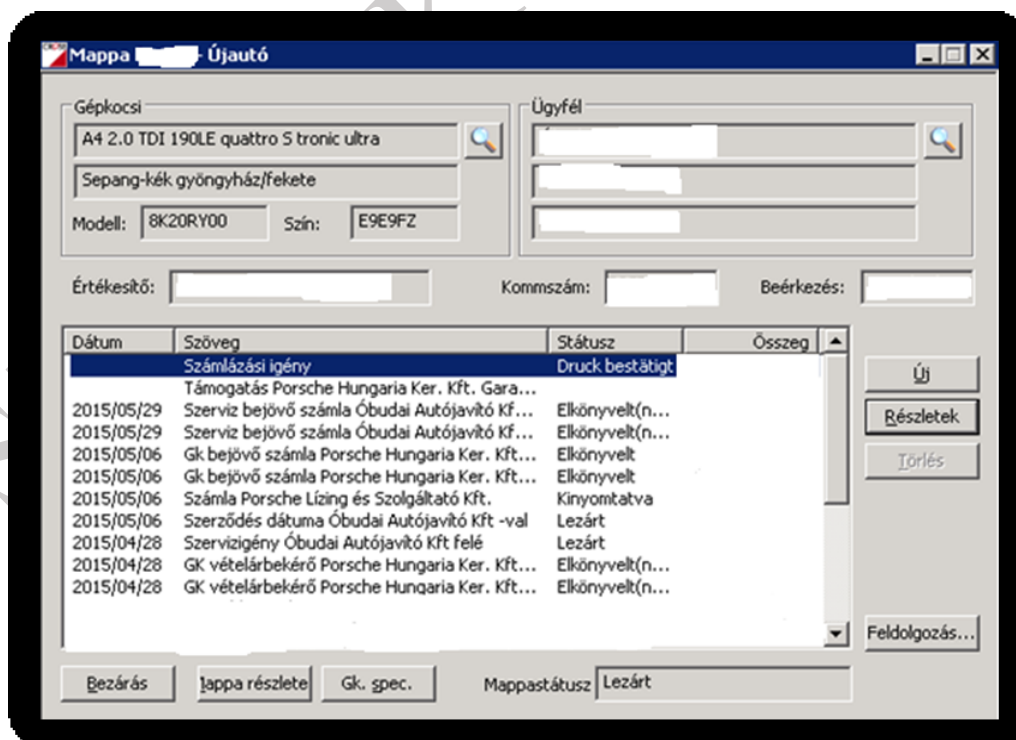
elérhető adatokkal szolgál, ami nagy mértékben segíti az e-folyamatokat, így az értékalkotási lánc működését erősíti.

4. ábra: A VU-2 értékesítési felülete



Forrás: saját szerkesztés, 2016

5. ábra: Gépkocsi megrendelés felülete a Cross rendszerben

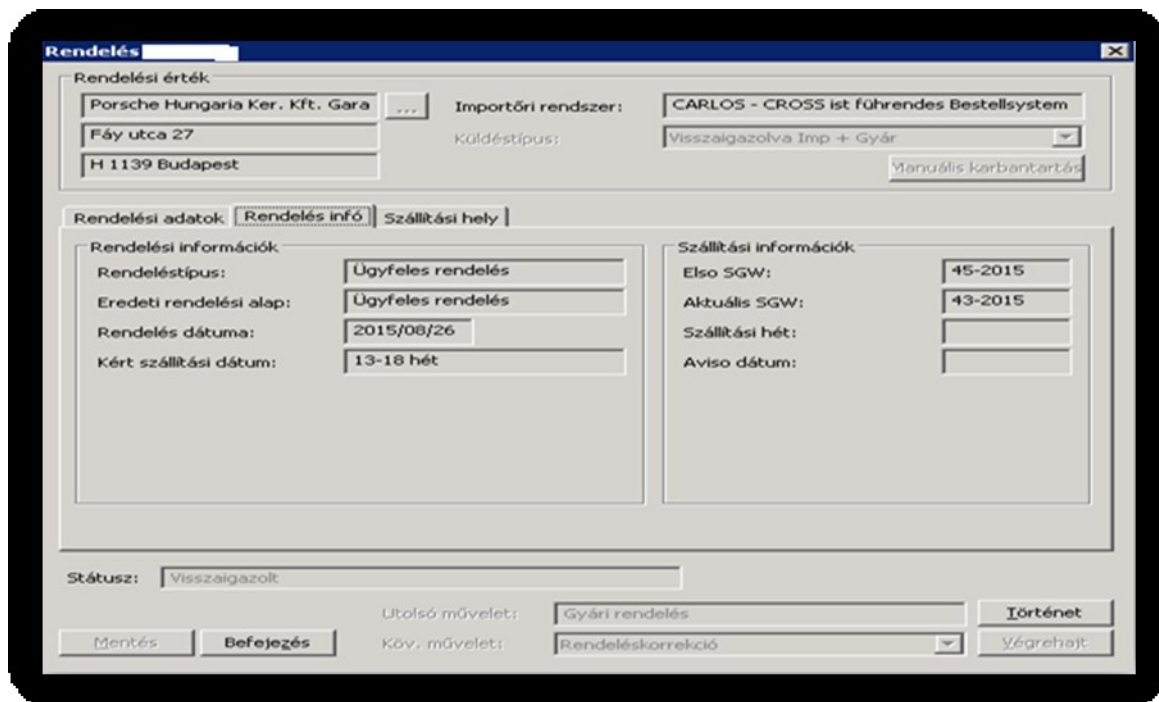


Forrás: saját szerkesztés, 2016



A gépkocsi megrendelését követően a Cross rendszer a gyár által biztosított online kapcsolatnak köszönhetően automatikusan frissíti a gyártásra és a kiszállítás várható dátumát. A gyártás során a Cross-rendszer által küldött adatok alapján a rendszer azonnal ellenőrzi a megrendelt extrák elérhetőségét, majd ez alapján tervezi be gyártásra az adott gépkocsit.

6. ábra: A Cross rendeléskövető felülete

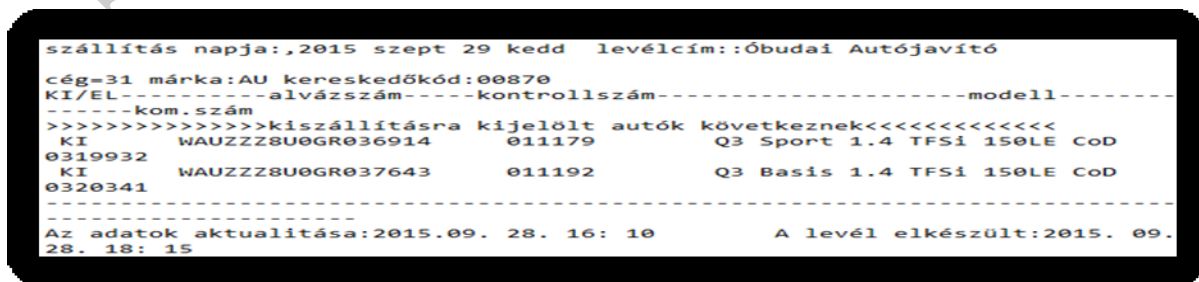


Forrás: saját szerkesztés, 2016

A gyártás befejezéséről a gyár a Cross rendszerben értesítést küld, egyúttal rendelkezésre bocsátja az alváz-és motorszámot, melynek alapján az ügyfél által kért plusz felszerelések könnyen beazonosíthatók a korábban már bemutatott ETKA program segítségével.

A gépkocsi megérkezése előtt a rendszer egy automatikusan generált „Aviso”-t küld mely a gépkocsi kiszállításának megkezdését jelzi. Az értékesítési osztály és a diszpozíció ennek alapján meg tudja kezdeni a felkészülést a gépkocsi fogadására, valamint elindítja a forgalomba helyezéshez szükséges adminisztrációt.

7. ábra: Aviso értesítő



Forrás: saját szerkesztés, 2016

A gépkocsi forgalomba helyezése után a rendszer által biztosított gépkocsi történet alkalmas arra is, hogy az ügyfelek a használt gépkocsi vásárlása előtt a szervizben a rendelkezésre álló adatok alapján a gépkocsiról információt adjanak, legyen az akár korábban Németországban, vagy akár Oroszországban használt Audi. Utóbbi szolgáltatás nagymértékben járul hozzá az Audi márka presztízséhez, mivel jelentősen javítja a márka eladhatóságát köszönhetően az visszakereshető adatoknak. A rendszer továbbá alkalmas arra is, hogy a gyár információkat kapjon a gépkocsik átlagos életkorán túl a jellemző meghibásodásokról, a különböző országokban jellemző alkatrészigényekről, ez pedig az e-logisztikai döntéseket segítik.

8. ábra: Az Elsa Pro program felülete

**Gépkocsi-történelem**

**Gépjárműadatok** ElsaPro - 2015-09-26 10:33:45 (+2) - DPOZ1RU

Gépjármű-azonosító: következő HU: 2017-02

SZ: következő AU: 0000-00

Engedélyezés: 2013-02-25 Típus: 4Q20VA

**Történelem** ElsaPro - 2015-09-26 10:33:45 (+2) - DPOZ1RU

Összes  Szomók megjelenítésének megszüntetése [Megetkinthető változat](#)

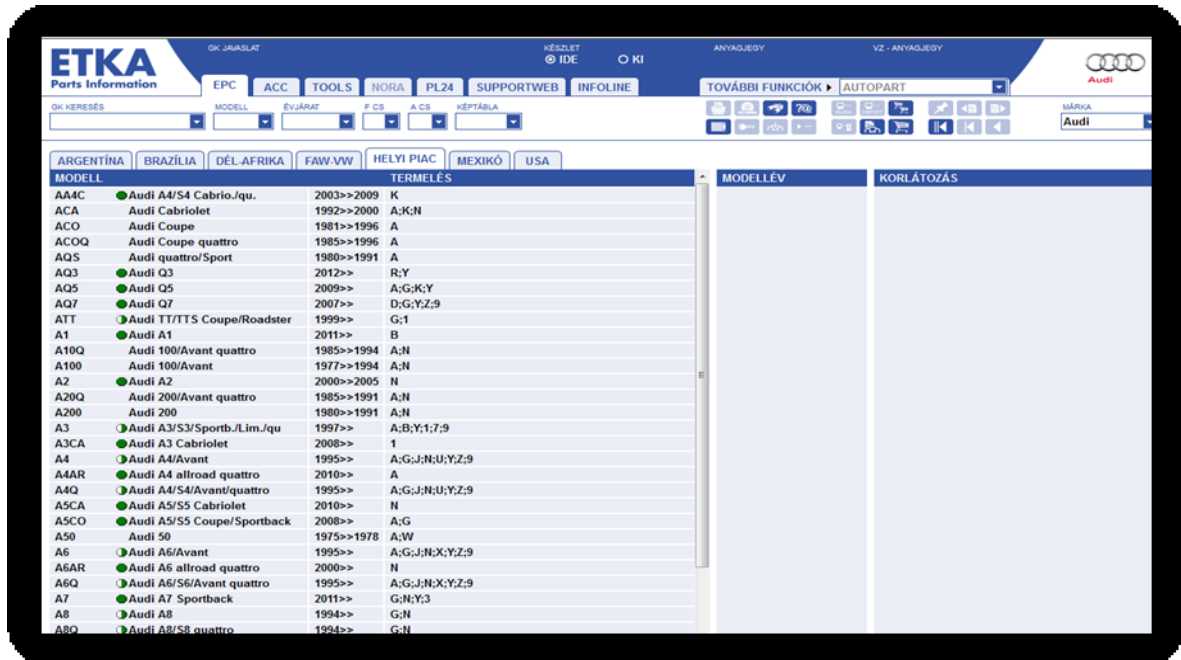
1	Szervizterv	Elvégzés dátuma: 2015-05-19	km-óra állása: 45094	Megbízás-Szám: 2015008216	Szervizigazolás rugalmas olajcsere-szerviz				
2	Számla	Átvétel dátuma: 2015-05-14	km-óra állása: 45096	Megbízás-Szám: 4500821601	Számla-Szám: 33554877 Megj. Karbantartás				
		<b>Sorszám Munkapozíció</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Karbantartás</b>	<b>Fényezés V kód</b>	<b>Csomag</b>			
1	01040002	olajcsere szervizek		X	0	0			
		<b>Sorszám Alkatrészpozíció</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Mennyiség</b>	<b>Gyár mélt..</b>	<b>WA</b>	<b>TG</b>	<b>V kód</b>	<b>Csomag</b>
1	059198405	Filterelem		1.00	V	A	M	0	0
2	C001382	OLAJ EDGE P LLIII HORDO		7.00	F	1	01	0	0
3	Számla	Átvétel dátuma: 2015-03-27	km-óra állása: 41778	Megbízás-Szám: 1500516901	Számla-Szám: 33553166				
		<b>Sorszám Munkapozíció</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Karbantartás</b>	<b>Fényezés</b>	<b>V kód</b>	<b>Csomag</b>		
1	44052000	Kerékek ki- és beszerel				0	0		
2	99999901	Gumi tétel 1 évad				0	0		
4	Számla	Átvétel dátuma: 2014-11-18	km-óra állása: 36003	Megbízás-Szám: 1401923201	Számla-Szám: 33461756				
5	Szervizterv	Elvégzés dátuma: 2014-09-11	km-óra állása: 29823	Megbízás-Szám: 2014014819	Szervizigazolás ellenőrző szerviz olajcser,vel (flexibilis)				

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Az e-logisztikai számára fontos adatokat jelentenek a különböző alkatrészekre jellemző élettartam, rendelési gyakoriság, így a szezonális igények jobban tervezhetőek, melynek hatására a raktárkészletek optimalizálhatóbbak lesznek, ez pedig hosszú távú versenyelőnyt, egyúttal jelentős költségmegtakarítást jelentenek a márka számára, egyúttal a fejlesztők munkáját is segíti, mely tovább fokozza a márka megbízhatóságát.

A gépjármű szervizelésekor az ETKA alkatrész információs rendszer segítségével az adott gépkocsi alkatrészeiről kapnak pontos információt a felhasználók.

9. ábra: Az ETKA alkatrész információs rendszer felülete



Forrás: saját szerkesztés, 2016

Az ETKA program az összes Volkswagen csoport által gyártott gépkocsi alkatrészellátását támogatja, ezzel is segítve az e-logisztikai folyamatok gyors és biztonságos áramlását.

Az ETKA főbb alkalmazási területei:

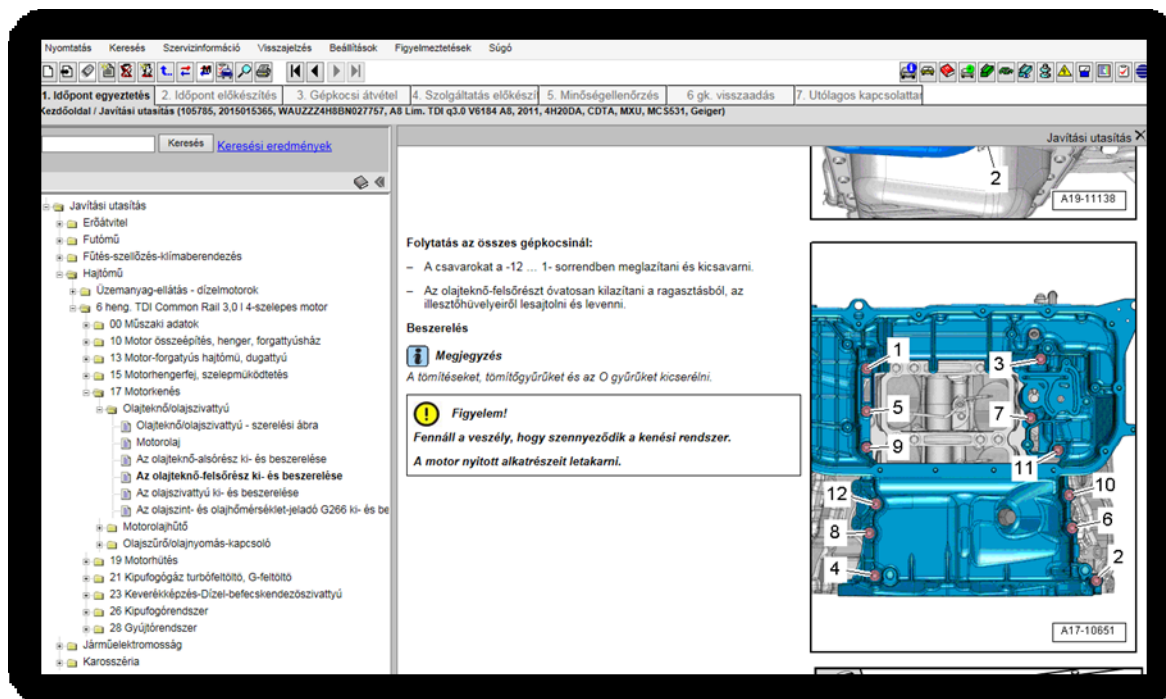
- alkatrészek megrendelése
- raktárkészlet információk (bármely országból elérhető alkatrészek listája)
- alkatrész árajánlatok
- alkatrész helyettesítő termékek ajánlása
- felújított alkatrészek katalógusa
- alkatrész megrendelések nyomon követése
- alkatrészek beszerelési segédletei
- célszámok nyilvántartása

Az ETKA program minden esetben ellenőrzi a keresett termék elérhetőségét, helyi hiány esetén azonnal a környező országokban keresi az elérhető készletet.

A Volkswagen-csoport alkatrészellátását dicséri többek között az is, hogy ha egy bizonyos termék nincs raktáron Magyarországon, akkor az ausztriai raktárról másnap reggelre az adott kereskedésbe kiszállításra kerül a kért termék.

További támogató program az ELSA Pro online támogató program a műszaki szakemberek számára, mely adekvát információkat szolgáltat a műszaki szakemberek számára.

10. ábra: Az ELSA Pro online támogató program felüle



Forrás: saját szerkesztés, 2016

Az ELSA Pro fő felhasználási területe a szerviz, ahol a szakemberek a megrendelt termékekkel kapcsolatos beszerelési és egyéb információkat a program felületén az adott gépkocsi alvázsza alapján érhetik el.

A program az alvázsza alapján az alábbi információkat biztosítja:

- gépkocsi gyártási ideje
- motor, váltó információk
- beépített gyári felszerelés és extra opciók
- szerviztörténet, korábbi hibák listája
- alkatrészek beszerelésével kapcsolatos információk
- vezérlőszoftver információk

A szakembergárdával történt beszélgetéseim során arra a következtetésre jutottam, hogy az előbbieken bemutatott támogató programok jelentős mértékben képesek támogatni a szervizelési folyamatokat. A programok használatával 100%-ban kiküszöbölhetők a hibás megrendelések, így csökkentve a visszaküldéssel kapcsolatos idő és költség kiesést, ami hosszú távon biztosítja a költséghatékony működést.

## 7.5. Garanciális ügyintézés és inverz logisztika e-megoldásai

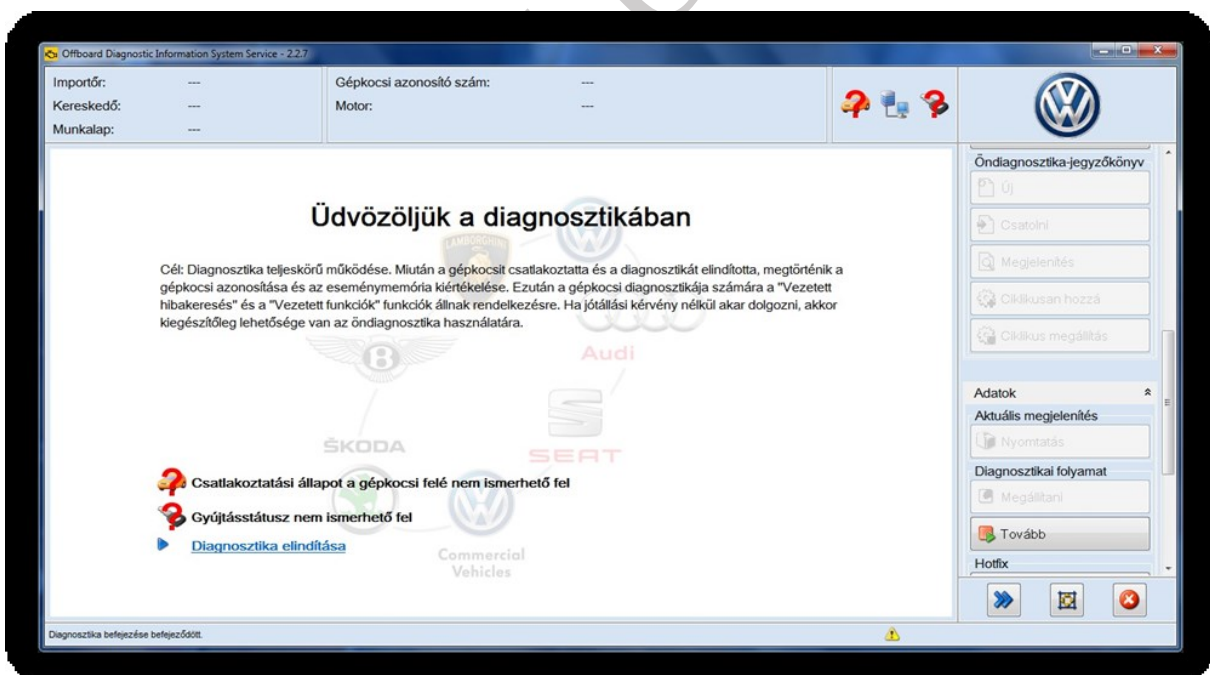
Mint minden autógyártással foglalkozó vállalatcsoport, a Volkswagen-csoport is köteles garanciát biztosítani az általa forgalmazott gépkocsikra. Az Audi a csoport tagjaként 2+2 év, vagy maximum 200.000 km garanciát biztosít a Magyarországon forgalomba helyezett gépkocsikra.

Korábban a garanciális problémákkal kapcsolatos elbírálások több napot is igénybe vettek, napjainkra a válasz csupán egy órát vesz igénybe az internet és a közös informatikai rendszernek köszönhetően. A felgyorsult ügyintézés segítségével az ügyfelek hamarabb jutnak hozzá az elkészült gépkocsikhoz, így tovább erősítik az ügyfelek bizalmát és elégedettségüket.

A garanciális ügyek elbírálásához egy úgynevezett „vezetett hibakeresés” szükséges, melyet a diagnosztikai program segítségével lehet elvégezni. A gépkocsi számítógépére csatlakozva a mérnök megkezdí a vezetett hibakeresést, melynek futtatása után a program egy jelentést készít, melyet a rendszer automatikusan továbbít az importőr felé, ahol megkezdik az adatok kiértékelését, majd megküldik a választ a garanciára vonatkozóan.

A garanciát befolyásoló tényezők a gépkocsi történetéből visszanyerhetők, ami igencsak nehézkes lenne az e-megoldások nélkül.

11. ábra: A diagnosztikai felület



Forrás: saját szerkesztés, 2016

A sikeresen elbírált garanciákhoz tartozó alkatrészigényeket a rendszer automatikusan ellenőrzi, melyről a műszaki szakember értesítést kap, majd ennek alapján az igényelt



alkatrész megrendelésre kerül, a használt alkatrész pedig az importőr vevőszolgálatára, onnan pedig a gyárba kerül visszaszállításra.

A garanciában cserélt használt alkatrész a gyár egy elkülönített épületében felújításra kerül, majd úgynevezett „Eco Teile”-ként kerül értékesítésre, melyet interneten is meg lehet rendelni 2 év garanciával.

További e-logisztikai vívmány, hogy a rendszer a hagyományos (azaz nem garanciális) alkatrészcsereknél automatikusan felajánlja, hogy amennyiben az ügyfél a régi alkatrészt leadja, abban az esetben milyen összegben kerül beszámításra az új, vagy felújított alkatrész árába (és válik majd Eco-alkatrésszé). Az e-logisztika az Eco-alkatrészek területén is sikeres megoldást talált, mely hosszú távon biztosítja a csoport ügyfeleinek alkatrész ellátását, ezzel is növelve a lelkes és hűséges ügyféltábor, mely előre tekintés a jövőbe.

Az e-logisztika a Volkswagen-csoportnál a teljes értékalkotási láncot lefedi a gépkocsi értékesítését megelőző folyamattól kezdve a gépkocsi teljes élettartamán keresztül. Az Audi a csoport tagjaként már ezen is túltekint, az ügyfelek lelkesítését már gyermekkorban kezdi, melyet a következő oldalakon részletesen is bemutatok.

Az e-kereskedelem és e-logisztika kapcsolata nagyon látványosan nyomon követhető az Audinál, számos érdekes lelkesítő weboldal és microsite jelzi, hogy az e-kereskedelem már több mint pusztán internetes áruház a hozzá tartozó egyszerű szolgáltatásokkal.

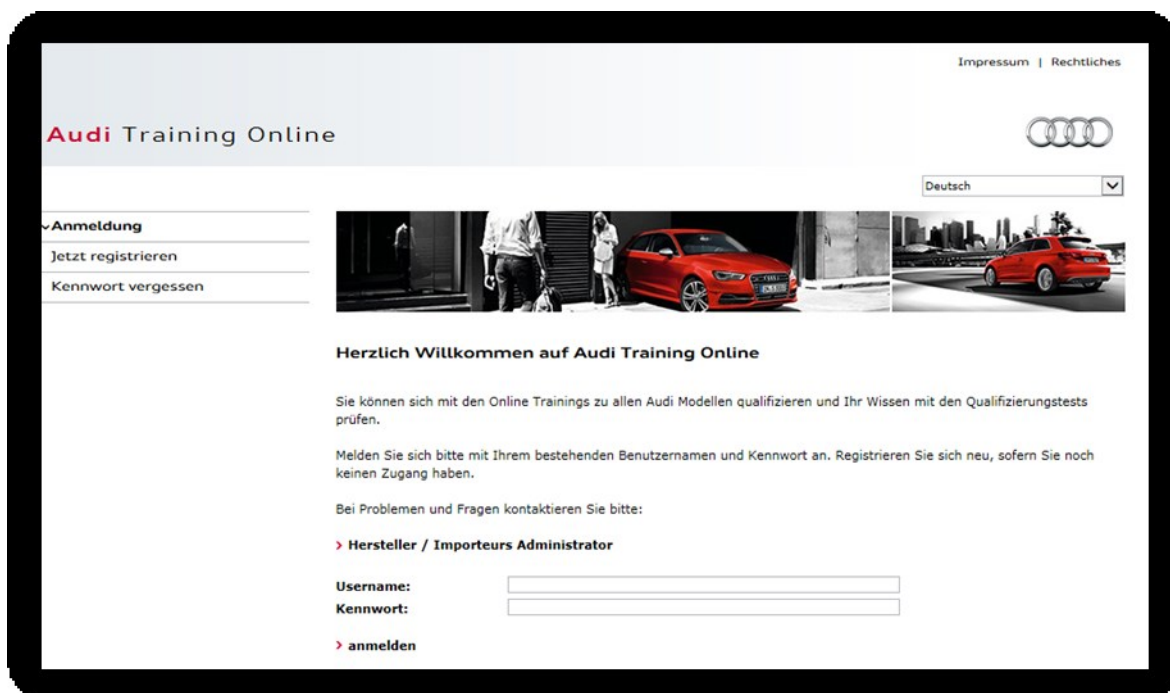
Az internet adta lehetőségeket az Audi korán felismerte, s a jelenlegi szolgáltatásai korát meghaladó mértékben jelennek meg az online kereskedelemben. Az e-logisztikát támogató rendszereknek köszönhetően az ügyfelek mindig naprakész információt kapnak, így a bizonytalansági faktort csökkentve hosszú távon elégedett ügyfeleket kapunk.

Az egész Világra kiterjedő online adatkapcsolat lehetővé teszi, hogy valós időben, valós adatokat nyerjenek bármely országban eladott gépkocsiról, vagy az online gépkocsi kapcsolat segítségével bárholonnan segítséget kérjen az ügyfél. Az e-kereskedelem modern vívmányainak alkalmazásával a [www.audi.hu](http://www.audi.hu) oldalon a nem Audis ügyfelek is prémium szolgáltatással találkozhatnak, ami hosszú távon biztos ügyféltábor jelent. A következő oldalakon részletesen is bemutatok ezeket a szolgáltatásokat.

Az Audi Training Online oldalon az értékesítők egy interaktív online képzés keretében bármely Audi által gyártott gépkocsiról kaphatnak bővebb oktatást a nap 24 órájában, melyet kizárólag az értékesítés számára lett kifejlesztve.



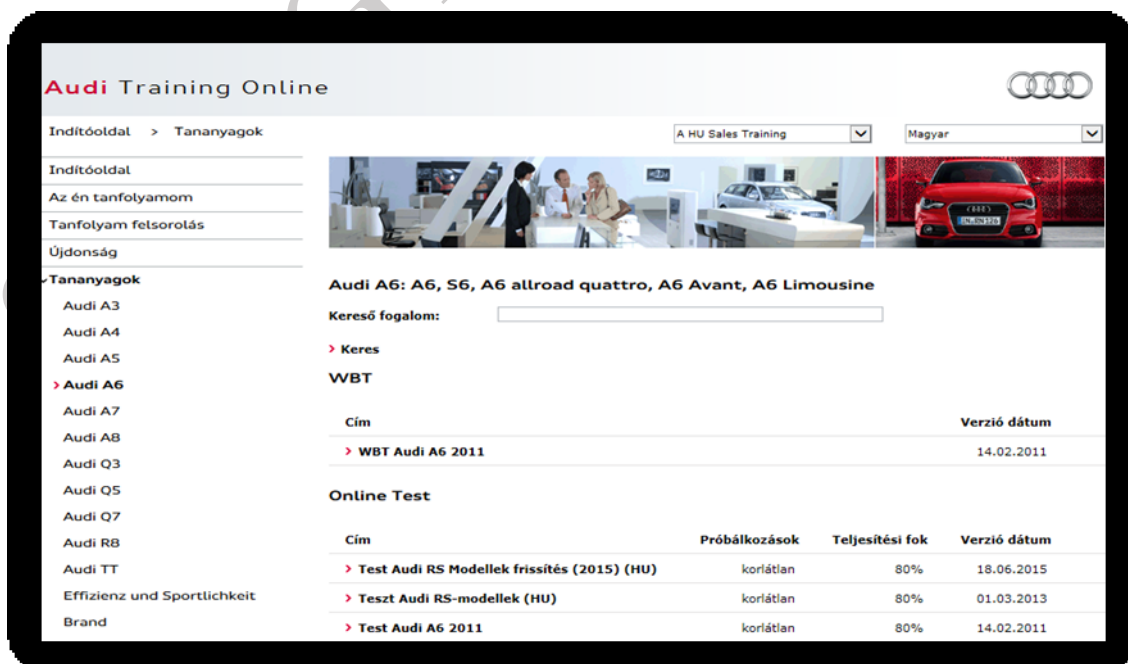
## 12. ábra: Az Audi Training Online felülete



Forrás: <https://www.group-training-online.com/login.jsp?ouId=5&layoutId=13&appLang=DE>

Az oldalra történő belépés után az értékesítő kiválaszthatja, hogy melyik típusról szeretne oktatást, majd azt kiválasztva megkezdődik az oktatási folyamat, melynek végén egy teszt kerül kiadásra, a sikeres vizsga után pedig egy automatikusan generált emailben a kolléga megkapja az adott típusra szóló oklevelét.

## 13. ábra: Az Audi Training Online tananyagválasztó felülete



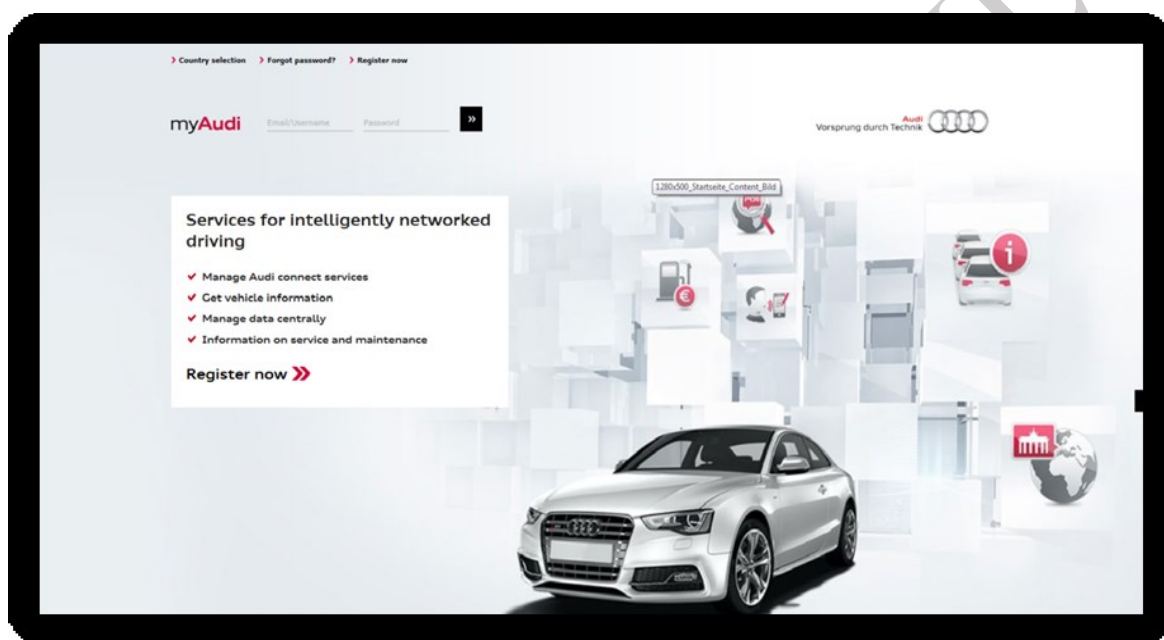
Forrás: <https://www.group-training-online.com>

## 7.6. E-ügyfélémény, avagy a My Audi

Az Audi tulajdonosok a My Audi (<https://my.audi.com>) oldalon az ügyfelek a regisztrációt követően a tulajdonukban lévő gépkocsi üzemeltetésével kapcsolatos összes kérdésre választ kapnak, valamint az alábbi szolgáltatások is elérhetők:

- Audi Connect információk
- Szerviz információk
- Távfelügyelet
- Helymeghatározás
- Gépkocsi általános állapotáról azonnali jelentés
- Távoli segítség

14. ábra: A My Audi oldal felülete



Forrás: <http://www.myaudi.com/>

A fenti szolgáltatások a gépkocsi használatát biztonságosabbá, kényelmesebbé, valamint felhasználóbaráttá teszik. Tegyük fel, hogy a gépkocsink műszerfalán menet közben egy számunkra ismeretlen hibaüzenet jelenik meg és nem tudjuk, hogy mi a teendő. A gépkocsi adatai, valamint a gépkocsi számítógépe által tárolt hiba a távoli elérésnek köszönhetően a legközelebb eső szervizben azonnal lekérdezhetők, így a gépkocsi hibájának megállapítása pillanatokon belül, akár menet közben elvégezhető. A kapott adatok alapján a szerviz tanácsadó telefonon keresztül a konkrét hiba ismeretében teljes körű tanáccsal tud szolgálni, melynek ismeretében eldönthetjük, hogy folytatjuk-e az utunkat, vagy ellátogatunk az adott szervizbe.

A My Audi szolgáltatásának köszönhetően az időszakos szervizek esedékességekor a gépkocsi értesíti a vezetőjét, aki a szerviz bejelentkezést egy gombnyomással elvégezhet. A bejelentkezéskor a gépkocsi által küldött információk alapján a szerviz a gépkocsi állapotáról azonnal információt kap, melyek a következők lehetnek:

- aktuális kilométeróra-állás
- fékbetétek állapota
- hűtőfolyadék szintje

- „AdBlue” (Autotechnika.hu) folyadék szintje és a szükséges utántöltési mennyiség
- gyári visszahívások elérhetősége

A kapott adatok alapján az alkatrészek elérhetőségét a rendszer automatikusan ellenőrzi, szükség esetén a rendszer azonnal elküldi a rendelést a központi raktárba, azaz a Porsche Parts Centerbe. A rendszer használata hatékonyan javítja a szerviztapasztalatokat, köszönhetően az új technológiáknak.

Kutatásaim a témában azt mutatják, hogy előbbiek egyedivé teszik a gépkocsi használatát, ez pedig komoly hozzáadott értéket képvisel, egyúttal hozzájárul az ügyfél-elégedettség soha nem látott mértékű növekedéséhez.

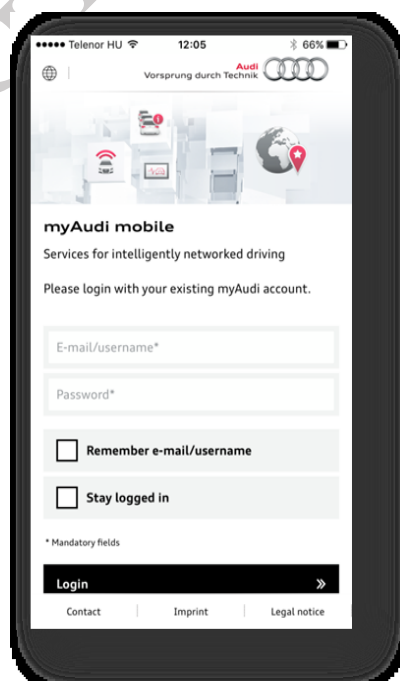
A jövő szolgáltatásai az ügyfelek mindennapjait egyszerűbbé hivatottak tenni, ami viszont azért is nagy kihívás, mert a jövő technológiáinak személyre szabása hatalmas felelősség is egyben.

### 7.7. Az Audi gépkocsik használatát segítő telefonos alkalmazások

A My Audi mobile (15. ábra) telefonos alkalmazás lehetővé teszi, hogy regisztrált felhasználóként a gépkocsival kapcsolatos My Audi szolgáltatásokat és információkat azonnal elérjük.

A My Audi Connect (16. ábra) telefonos alkalmazás segítségével a gépkocsinkon egyéb online szolgáltatásai érhetőek el telefonunkra, mint például parkolási információk, a gépkocsi médiatárában lévő zenék, repülőtéri és vasúti információk, boltok, stb.

15. ábra: My Audi mobile



Forrás: telefon screenshotok

## 16. ábra: My Audi Connect



Forrás: telefon screenshotok

Az előzőekben bemutatott e-kereskedelmi és e-logisztikai megoldások saját tapasztalatom szerint jelentős mértékben támogatják a Volkswagen-csoport, ezen belül is az Audi ellátási láncának értékteremtő célkitűzéseit, egyben segítenek a maximális ügyfél-elégedettség elérésében. A bemutatott támogató rendszerek és szolgáltatások segítségével a gépkocsi rendelés, a szervizelés, az alkatrész-ellátás minden pontján jelen vannak az értékteremtő folyamatok, az ügyfelek pedig minden szükséges információt megkapnak a gépkocsi vásárlás kezdeti szakaszától egészen a rutinszerű újravásárlásig. Előzőek jó például szolgáltak arra, hogy az e-logisztikai megoldások hogyan képesek támogatni az e-kereskedelmet.

### 7.8. Feldolgozást segítő kérdések

1. Melyek a főbb tényezői az e-kereskedelem és e-logisztika egymásra hatásának az autóiipari ellátási lánc területén?
2. Milyen technológiai innovációk és technológiai környezet változások jelentek meg az autóiiparban?
3. Az ETKA és ELSA Pro programok mely területek támogatását segítik elő az folyamatoknak?
4. Milyen zöld logisztikai megoldásokkal találkozhatunk az autóiipar területén?

## 7.9. Irodalomjegyzék

1. Autotechnika.hu  
Az AdBlue, Autótechnika magazin:  
<http://autotechnika.hu/cikkek/8475,az-adblue.html> [2016-03-20]
2. Halgas A. (2013):  
A kereskedelem kialakulása és fejlődése,  
forrás: <https://prezi.com/fq4pibk4p1qq/a-kereskedelem-kialakulasa-es-fejlodes/>  
[Letöltve 2016.03.18]
3. Internet-1  
Audi  
AG:[https://hu.wikipedia.org/wiki/Audi\\_AG](https://hu.wikipedia.org/wiki/Audi_AG)  
[2016-03-11]
4. Kolnhofer-Derecskei A. Reicher R. (2016):  
GenYus – Y generáció az Y generáció szemével, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. 472 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2016. pp. 229-242.
5. Reicher R. Komáromi N. Szeghegyi Á. (2015)  
The Possible Success Factors of Introduction of CRM System at Hungarian SMEs, ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 12:(8) pp. 215-229.

## 8. INTEGRÁLT SZERVEZETI RENDSZER BEMUTATÁSA AZ EXXONMOBIL PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

BARTA GERGŐ - KARDOS TAMÁS

### Összefoglalás

A kőolaj egy kimeríthető és nem megújuló természeti erőforrás, mely a mindennapi életben betöltött jelentős szerepén túl egy stratégiai energiahordozó, a világpiaci ára számottevően befolyásolja a piacon elérhető más termékek árát. Hiánya meghatározó hatást gyakorol életünkre és a világgazdaság szereplőire egyaránt, ezért kiemelten fontos, hogy elosztása ne ütközzön problémákba és eredményes legyen, azaz igazodjon a piac igényeihez. Az esettanulmány céljaul tűzte ki, hogy megismertesse az olvasót az ExxonMobil olajóriás integrált szervezeti rendszerével és központi eladási koncepciójával, mely egy megoldást kínál a hatékony kőolaj ellátásra.

### Abstract

Petroleum is a finite and non-renewable natural resource that has a determinative role in our life, and also a strategic energy source since its world market price can substantially affect the price of other products. Its absence can have a decisive effect in everyday life and in the world economy as well, that's why it is priority to avoid any distribution difficulty and that it could react to market demands in time. The case study has aimed to provide an introduction to ExxonMobil's integrated organization system and central sales concept which can be an efficient solution for the supply of petroleum.

### 8.1. Bevezetés, problémafelvetés

Vajon elgondolkodott-e már, hogy mi lehet a közös tulajdonság a következő hétköznapi életünkben is előforduló eseményekben:

- felhúzzuk lábunkra az újonnan vett tornacipőnket;
- pelenkát cserélünk a kisgyerekekünkön;
- kicseréljük a motorolajt az autónkban;
- kifestjük az újonnan vett lakásunkat.

Ezek a látszólag egymástól teljesen független események egy ponton mégiscsak kapcsolódnak egymáshoz: ez pedig az olaj. Az előbb említett eszközök biztosan tartalmazznak egy olyan összetevőt, amely valamilyen kőolajszármazékból való. Ezek olyannyira a mindennapi életünk részévé váltak, hogy hiányuk jelentős zavart okozna nemcsak a társadalomban, de a gazdaságban egyaránt. Emiatt is fontos, hogy a világ olajvállalatai rendelkezzenek egy hatékonyan kiépített ellátási láncsal, hogy időben tudjanak reagálni a kereslet változásaira. Az esettanulmány célja, a világ egyik legnagyobb olajtársaságának, az ExxonMobilnak, az ezen problémát is áthidaló



ellátásilánc menedzsmentjéhez kapcsolódó folyamatának elemzése, egy olyan gyakorlat bemutatása, melyet a szervezet is sikeresen alkalmaz.

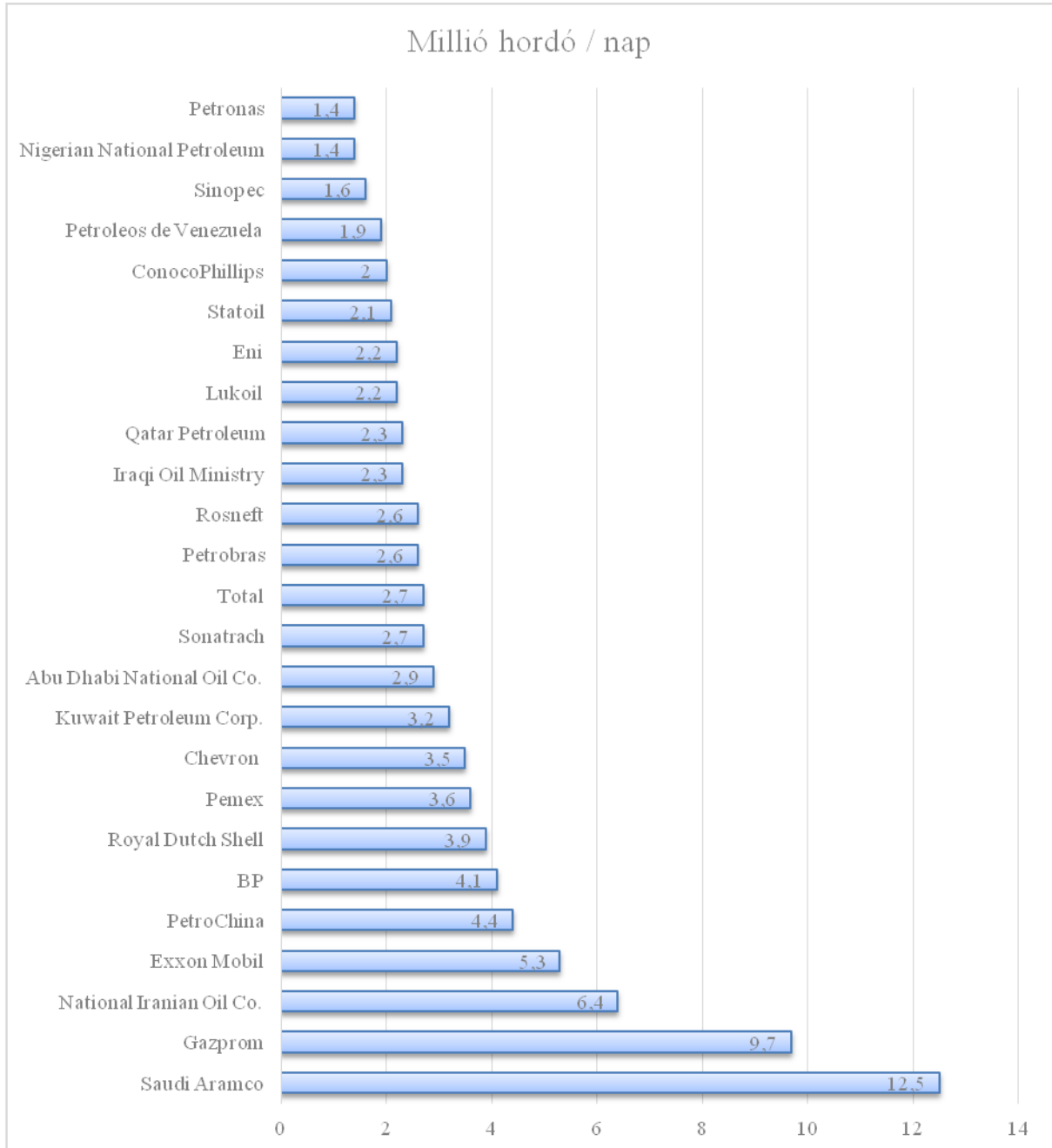
## **8.2. Az ExxonMobil története**

Mielőtt azonban rátérnénk a bevezetőben említésre került módszerre, fontosnak tartjuk egy rövid áttekintő erejéig, hogy az olvasó képet kapjon a cég történetéről és annak szervezeti felépítéséről. A szervezet gyökerei a 19. század második feléig nyúlnak vissza. A legelső feljegyzések szerint az ExxonMobil, a John D. Rockefeller által alapított Standard Oil társaság leszármazottja. Az évek során kalandos utat bejárt szervezet ma már 22. éve a Fortune magazin top 500 listáján szerepel, a tavalyi évben a második legnagyobb árbevétellel rendelkező szervezet volt a világon, és megközelítőleg több, mint 75000 alkalmazottal rendelkezik világszerte.

A legelső olajkút 1859-ben látott napvilágot Colonel Edwin Drake és Uncle Billy Smith jóvoltából, Pennsylvania-ban, ezzel előidézve az első „olaj boom”-ot a világon. Egy évtizeddel később Rockefeller nevéhez fűződik a Standard Oil olajtársaság létrehozása. Az 1870-es alapítást követő évtizedekben a Standard Oil óriásvállalattá nőtte ki magát; 1879-ben háromnegyedes érdekeltséget szerzett a Vacuum Oil társaságban, majd 1885-ben eddigi Ohio beli központját New York-ba költözteti, ahol a szervezet már egy 9 emeletes irodaházban látja el a napi adminisztratív teendőket. A történelem nagy innovációs felfedezéseiben is sikeresen közreműködött. Kenőanyag ellátója volt Thomas Edison első központi előállító rendszerének és a Wright testvérek első észak-karolinai repülőútján használt gépének. A szervezet dinamikus növekedése 1911-ig tartott, amikor is az Egyesült Államok Legfelsőbb Bírósága határozatot hozott, mely erőteljesen befolyásolta a szervezet jövőbeli működését. Ettől az évtől kezdve a Standard Oil 34 különálló céggént üzemelt tovább. Ezek között két entitást érdemes kiemelni, amely már 1882-ben is létezett, a Standard Oil Company of New Jersey (Jersey Standard) és a Standard Oil Company of New York (Socony), melyek később Exxon és Mobil néven váltak ismertté. 1926-ban a Jersey Standard egy új márkanévvel lép a piacra, a Standard Oil fonetikus rövidítése hagyatékául, ami még a mai napig is sokak számára ismert, ez az Esso. 1972-től kezdődően, pedig a szervezet hivatalos megnevezése az Exxon Corporation lett. Időközben, egy sor átalakulás és felvásárlás következtében a korábbi Socony-ból Mobil Oil Corporation vált. 1980-ban, a környezettudatosság jelképeként, az Exxon megalapítja az első környezet és egészségügyi kutatási laborját, az Exxon Biomedical Sciences, Inc.-et New Jersey-ben, amelyre, ironikus módon, 9 év elteltével bekövetkezik a világ egyik legnagyobb tartályhajó-tragédiája, melynek eredményeül 42 millió liter nyersolaj ömlik a tengerbe. 1998-ban kezdetét veszik a két szervezet fúziójára vonatkozó tárgyalások, és egy évre rá, 1999 november 30-án bekövetkezik a két vállalat összeolvadása, amit a mai néven ismerhetünk, ExxonMobil Corporation. Hazánkban az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. 2003 óta működik, mintegy 800 alkalmazottal, főleg a szervezet számviteli tevékenységének lebonyolításában játszik szerepet. Az előző évben, globálisan, az ExxonMobil árbevétele 35%-ot zuhan, amely 246 ezer dollár volt, naponta 5.3 millió hordó olaj kitermelésével a negyedik legnagyobbnak számít az olajiparban, a Saudi Aramco, a Gazprom és a National Iranian Oil Co. után.

Összehasonlításképp az alábbi diagram szemlélteti az olajkitermelésre vonatkozó adatokat a 25 legnagyobb vállalat tükrében az iparágban.

**1. ábra: Napi olajkitermelés megoszlása**



Forrás: <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2012/07/11/oil-will-not-get-cheap-world-will-not-end/#3a90f48f1b67>

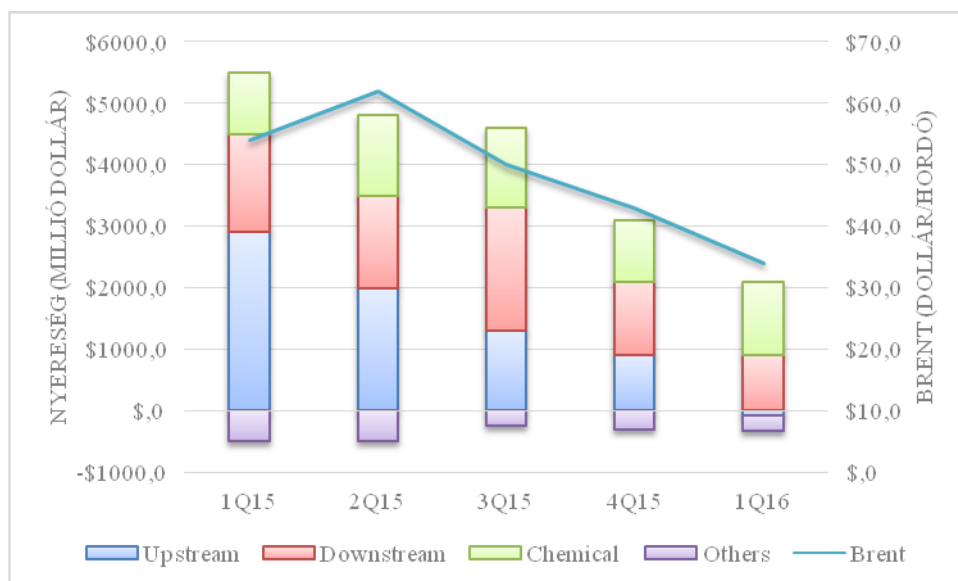
### 8.3. Az ExxonMobil szervezeti felépítése

A cég azon vállalatok közé tartozik, melyek horizontálisan kiépített, integrált szervezeti struktúrával rendelkeznek. Ez esetünkben azt jelenti, hogy egy cégen belül végigkövethetjük az olaj életútját. Az „Upstream” részleg felelős az olaj illetve a gáztartalékok felkereséséért és feltárásáért. A „Downstream” az, aki első körben feldolgozza a nyersolajat valamint a földgázt. Itt már találhatunk a raktáron saját előállítású késztermékeket, mint pl. kenőanyagok, motorolajok. Ez a divízió azonban a késztermékeken túl további alapanyagokat szolgáltat a harmadik részleg, a „Chemicals” számára, mely olyan termékekhez állít össze feldolgozott kőolajból kémiai alapanyagokat, mint pl. pelenkák, autógumik, műanyagok.

Az integritás legfőképpen a Downstream és a Chemicals részleg között figyelhető meg. A gyakorlatban ez sokszor úgy néz ki, hogy a petrokémiai részleg fizikailag is integrálódik a finomítóval. Az összekapcsolt részlegek közötti szinergia egyértelmű pozitív hatásokkal jár: például a nyersanyagokkal való ellátás gyorsabbá és hatékonyabbá válik. Az integritás másik nagy előnye, hogy abban az esetben, amikor a vállalat egyik szegmense veszteséget termel, a többi mérsékelheti a veszteséget, sőt, akár nyereség is elérhető az adott üzleti évben. Ezt az előnyt hivatott bemutatni a 2. ábra. A lila vonal mutatja a Brent olaj árának alakulását 2015 és 2016 első negyedéve között. 54 dollárról az olaj hordónkénti ára 34 dollárra csökkent! A vállalat igazságszolgálatának számító Upstream részleg – melynek bevétele főként az olaj illetve a földgáz eladásából származik –, amely 2015 első negyedévében még a nyereség 58%-át biztosította, 2016-ra 76 millió dollár veszteséget termelt. Ha a cég csupán ezzel az üzleti szegmensevel rendelkezne, az idei üzleti évet biztosan veszteséggel zárná, és feltételezhetjük, hogy rengeteg kihívásokkal szembesülne a soron következő időszakokban is. Az integrált modellnek hála viszont a Downstream szegmens a Chemicals-al vállaltva kihúzták az Exxon-t a gödörből. A finomítók az alacsony profit marzs miatt ugyan 46%-al alacsonyabb eredményt produkáltak 2016 első negyedévében az előző évhez képest (melyet enyhített többek között a magasabb eladott mennyiség), a Chemicals részleg viszont egyértelműen profitálni tudott az alacsony nyersanyag árak miatt, 38%-os növekedést mutatva az előző évhez képest.

Az eddigiekben madártávlatból figyelhettük meg, hogyan képes ez az óriási vállalatcsoport eredményesen összehangolni a működését. Ereszkedjünk lejjebb, a kapcsolt vállalkozások szintjére, és figyeljük meg, milyen szoros együttműködést követel meg ez a szervezeti felépítés a különálló entitásoktól.

**2. ábra: Az ExxonMobil integrált szervezeti modelljének előnyei**



Forrás: <http://marketrealist.com/2016/06/exxonmobils-integrated-model-holding-fort/>

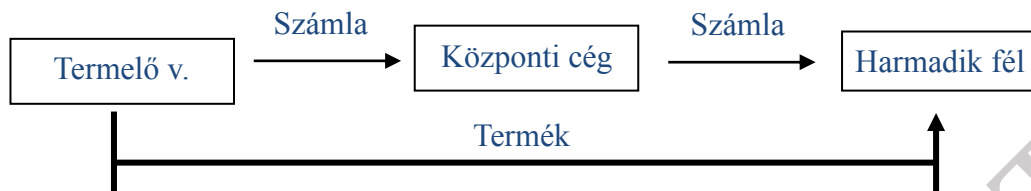
A kérdés, amelyet most körbejárunk, hogy miként valósulhat meg egy hatékony ellátási lánc kiépítése. Ennek szemléltetésére nézzünk meg két egyszerű példát, melyből utóbbit az iparágban sok más vállalat is alkalmaz. A 2015-ös beszámoló szerint Európán belül Németországban az ExxonMobil 4,8 millió hektár szárazföldi területet birtokolt, ahol olaj kitermelési munkálatokat végezhet. Így Európában összesen 183 millió hordó feltárt tartalékkal rendelkezik. Antwerpenben van az egyik legnagyobb európai finomítója. Mivel Belgiumban nincs kitermelés, így a belga finomító többek között a német kitermelőtől kénytelen alapanyagot beszerezni. Ennek egy részét felhasználja, másik részét továbbértékesíti. Utóbbi tehát kikerül a vállalat vagyonszögéből, és egy harmadik félre száll. Példának vehetjük Olaszországot is, az ott lévő vállalatoknak is „külső forrásból” kell beszerezni az alapanyagokat. Belátható, hogy a folyamat továbbértékesítés esetén, nem hatékony, mert:

- Partnerenként új szerződést kell kötni a kapcsolt vállalkozásoknak (több száz kapcsolt vállalkozással rendelkezik a cég világszerte)
- A szerződéses rendszer nehezen áttekinthetővé válik az Exxonos vállalatok között
- A raktározást két helyen is biztosítani kell, mielőtt az áru eljutna a végső felhasználóhoz (egyszer a termelő vállalkozásnál, majd az értékesítésig a finomítónál). Ez többletköltségeket jelent a vállalat számára.
- Minden egyes továbbértékesítő vállalatnál ügyfélszolgálatot (Customer Service-t) kell üzemeltetni a követelések és a vásárlói kapcsolatok fenntartása végett.

### 8.4. A központi eladási koncepció

Az 3. ábra mutatja az iparágban is bevált hatékonyabb módszert, mely a „központi eladási koncepción” alapul.

3. ábra: Központi eladási koncepció



Forrás: Saját szerkesztés/

Európán belül kialakítunk egy központi céget. Minden európai kapcsolt vállalkozás ennek a cégnek adja tovább a továbbértékesítésre, valamint a saját maga által előállított és értékesítésre tartott termékeit. Az ügyfelekkel pedig az egész régióban csupán egy társaság tartja a kapcsolatot, a központi iroda. Továbbá fontos kiemelni az ábrán is jól látható elkülönülést a számlázás valamint a termékmozgás között. Első körben a küldő fél fogja kiszámlázni az értékesítést a központ számára, majd az tovább számlázza a harmadik félnek. A terméknek azonban nem kell ezt az utat bejárnia, a számlától függetlenül a termelővállalkozástól egyenesen a harmadik félhez szállítja az árut. Van a modellnek azonban két olyan momentuma, melyet érdemes még egy kicsit tovább boncolgatni.

Az egyik a központi cég szerepe és feladata, illetve a létezéséből fakadó előnyök.

Feladata többek között:

- A termékek beszerzése a kapcsolt vállalkozásoktól
- A termékösszetétel és az árazás megtervezése
- Az ügyfélportfólió menedzselése
- A kereskedelmi tevékenységek lebonyolítása
- A termékek értékesítésével kapcsolatos feladatok elvégzése

Ha visszatekintünk az előbbieken bemutatott módszer tulajdonságaira, belátható, hogy mennyivel hatékonyabb és olcsóbb a központi eladási koncepción alapuló eljárás.

- Létrejött egy egységes interfész az ügyfelekkel szemben
- Európán belül, a harmadik féllel kötött szerződések egy cégnél vannak nyilvántartva és kezelve
- Egyszerűsödik a mennyiségi engedmények elszámolásának folyamata az országok között
- Egy bankszámlán bonyolódik le az összes ügyféltranzakció
- Hatékonyabb „Customer Service”
- Hatékonyabb követelés-menedzsment

A második kritikus pont melyet figyelembe kell vennünk, az árazási folyamat. A vállalatok a transzferárait az OECD irányelvekkel összhangban állapítják meg. Ahhoz azonban, hogy jobban megértsük az új modellben alkalmazott módszert, vizsgáljuk meg, milyen elméleti pilléreken nyugszik. A transzferárak meghatározásának alapja az ún. „arm's length principle”, magyarul a szokásos piaci ár elve. Ez az alapelv megköveteli, hogy a kapcsolt vállalkozások olyan belső árakat alkalmazzanak, melyeket harmadik, független felek is alkalmaznának. A szokásos piaci ár meghatározásához több módszer is rendelkezésünkre áll. Egyrészt beszélhetünk a Tradicionális ügyleti módszerekről (vagy „Traditional transaction methods”), másrészt az ún. Ügyleti haszon-elvű módszerekről (vagy „Transactional profit methods”). A Tradicionális ügyleti módszereken belül három eljárást különböztethetünk meg:

- Összehasonlítható független árak módszere („Comparable uncontrolled price method”)
- Vizonteladási ár módszere („Resale method”)
- Költségelvű módszer („Cost plus method”)

Tekintsünk vissza a példákra. Az új modellünk esetében a folyamat azzal kezdődik, hogy a központi szervezet megveszi a terméket a gyártótól. Ebben a szakaszban az árazási módszer lényege, hogy kalkulálnak egy referencia árat, mely igen közel áll ahhoz az árhoz, amin majd értékesítenek. Ebből az árból levonják azt a profit marzst, amely fedezi a központi cég értékesítéssel kapcsolatos költségeit. Ezen a lecsupaszított áron megy végbe a tranzakció. Ha minden így maradna, igencsak profitábilis lenne a központi vállalkozás, és hamar csőd közelbe kerülne a termelővállalat. Éppen emiatt, az eladott mennyiségeket alapul véve a központi cég kikalkulál egy ún. értékesítési jutalékot, melyet megfizet az európai kapcsolt vállalatok számára. Ezzel biztosítva van, hogy a fenti előnyöket megtartva a központi cég nullszaldósan jön ki a folyamatból, a gyártó pedig megkapja az őt megillető árat.

Ebből a bemutatóból jól kiolvasható, hogy ez a metodika az OECD által is előnyben részesített, Tradicionális ügyleti módszerek közül a Vizonteladási ár módszerhez áll a legközelebb. Ez az eljárás legfőképpen olyan ügyletek során alkalmazható hatékonyan, ahol az ügyletek egymástól függetlenek, ellenőrzötten mennek végbe, és a tranzakció tárgyát képező terméken kívül minden más tulajdonságaikban összehasonlíthatóak. Ha visszpillantunk esettanulmányunkra, láthatjuk, hogy ezek a feltételek teljesülnek: a központi cég a tranzakciókat külön-külön nyilvántartásba veszi ún. „sales és purchase order” segítségével. Az uniformizált beszerzési és értékesítési eljárásnak köszönhetően az ügyletek bármikor visszakereshetőek és összehasonlíthatóak.

## 8.5. Feldolgozást segítő kérdések

1. Milyen alternatív energiaforrások elterjedését támogatja a kőolajipar?
2. Mely iparágak kapcsolódnak szorosan az input oldalon a kőolajiparhoz?



3. Az integritás és a szinergia előnyei miben nyilvánulnak meg a Downstream és a Chemicals részleg között az integrált szervezeti modell vonatkozásában?
4. Mi az olajiparágban jellemző központi eladási koncepció lényege?
5. Mely más iparágban lehet ezt sikerrel alkalmazni még?

## 8.6. Irodalomjegyzék

1. Corporate.exxonmobil.com (2016): Our history. Letöltve: <http://corporate.exxonmobil.com/en/company/about-us/history/overview> 2016.09.10
2. Investopedia.com (2014): ExxonMobil's Massive And Reliable Money Machine. Letöltve: <http://www.investopedia.com/stock-analysis/041414/exxonmobils-massive-and-reliable-money-machine-xom-aapl-cvx.aspx> 2016.09.10
3. Keepeek.com (2010): OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Letöltve: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2010\\_tpg-2010-en#.V-A7TfB96hc#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2010_tpg-2010-en#.V-A7TfB96hc#page1) 2016.09.10
4. Sec.gov (2015): Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the fiscal year ended December 31, 2015 or TRANSITION REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the transition period from to Commission File Number 1-2256 EXXONMOBIL CORPORATION. Letöltve: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/34088/000003408816000065/xom10k2015.htm> 2016.09.10
5. Transferpricing.wiki (é. n.): OECD Transfer pricing methods. Letöltve: <http://www.transferpricing.wiki/general-transfer-pricing-information/transfer-pricing-methods/> 2016.09.10.

## **9. A METRO KERESKEDELMI KFT. ÁRUELLÁTÁSI FOLYAMATAINAK ÁTALAKÍTÁSA, AVAGY HOGYAN ÉPÍTETTE KI A HAZAI VEZETŐ NAGYKERESKEDELMI ÁRUHÁZLÁNC A KORSZERŰ ELLÁTÁSI RENDSZERÉT**

PETŐ DALMA

### **Összefoglalás**

Az esettanulmányban a METRO AG hazai leányvállalatának, a METRO áruházláncot üzemeltető METRO Kereskedelmi Kft. áruellátási rendszerének átalakítását mutatom be. A céget 1993-ban alapították és egészen 2005-ig egy teljesen egyszerű beszerzési szervezatként működött. Azonban a piaci igények, azon belül is a vásárlói elégedettség előtérbe kerülése miatt új, innovatív áruellátási rendszert és szervezetet kellett megalkotni. A tanulmányban bemutatom ezt az átalakítási folyamatot a 2005-ös kezdetektől egészen 2015-ig, amikor a változtatás minden szinten lezajlott. Bemutatom a projekt mozgatórugóit, az alkalmazott innovatív logisztikai megoldásokat és a kész átalakított áruellátási rendszert.

### **Abstract**

Presented in this case study is the transformation of goods supply system of METRO Kereskedelmi Kft. (limited liability company) which is running the METRO supermarket chain in Hungary, also the Hungarian subsidiary of METRO AG. This limited liability company was founded in 1993, and it had been operating as a simple acquisition organization up to 2005. However market need – specifically the importance of customer satisfaction – made it necessary to create a new, innovative goods supply system and likewise arrangements. Demonstrated in the study is the conversion process– from the beginning of 2005 to the end of 2015; the year when change had been completed in all levels. Levers of the project, applied innovative logistical solutions, and the finalized modified goods supply system are all presented.

### **9.1. Bevezetés**

A hazai METRO Kereskedelmi Kft. anyavállalata a METRO Cash & Carry International, amely a METRO AG tagja. A METRO AG a világ egyik vezető kereskedelmi cégcsoportja, amelynek központja a németországi Düsseldorfban található. Főbb kereskedelmi üzletláncai a METRO Cash & Carry – amely külföldön számos esetben Makro Cash & Carry néven ismert –, a Real hipermarket lánc – amely nem tévesztendő össze a hazai Reál élelmiszer láncsal –, a Media Markt és a Saturn elektronikai szakáruházak valamint a már eladott Galeria Kaufhof áruházak.

## 1. ábra: A METRO Group tagjai



Forrás: Gergely, 2011

A teljes METRO AG portfólió árbevétele a 2013-2014-es üzleti évben 63 milliárd euró volt. Ez az eladási volumen földrajzilag két nagy régióra oszlik, Európára és Ázsiára. Pontosabban Afrikában is jelen vannak, de itt csak egy országban, Marokkóban találhatóak meg az üzleteik. Európában pár országot kivéve az összes országban jelen vannak. Ázsiában a főbb piacokon; Kínában, Indiában, Japánban, Oroszországban is vannak áruházai. Világszerte megközelítőleg 250 ezer munkavállalót foglalkoztat a vállalat, akik 40 százaléka Németországon belül dolgozik.

A 20. század közepén, a nagykereskedelem területén a hagyományos elosztó nagykereskedelem volt a meghatározó kereskedelmi stratégia, de ez a modell nem tudta kielégíteni a kisvállalkozók egyre növekvő igényét az átfogó és gyors áruellátás iránt. Emiatt új értékesítési stratégiára volt szükség. A METRO által ezekben az években kifejlesztett értékesítési modellt, éppen ezen igények mentén dolgozták ki. Ennek köszönhetően 1964-ben megnyílt az első Cash & Carry áruház a németországi Mühlheim/Ruhr-ban. Az ötlet atyja és egyben az áruház alapítója Dr. Otto Beisheim volt, aki később a német kereskedelem meghatározó alakjává nőtte ki magát. A METRO vállalatot kölcsönből alapította, majd hosszú éveken át vezette. Beisheim haláláig a METRO részvényeinek 10 százalékaival rendelkezett, vagyonát közel 5 milliárd euróra becsülték, ezzel a húsz leggazdagabb német üzletember között tartották számon. A cash & carry koncepció felül a vállalat újítása volt az is, hogy kínálata lényegesen szélesebb és átfogóbb volt, mint az akkoriban hagyományos nagykereskedelmi egységeké, mivel különböző vállalkozók igényeinek kielégítése volt a cél. Ennek megfelelően az eladótér is nagy volt, körülbelül 14 ezer négyzetméter, amely akkoriban egy egészen új dimenzióknak számított. Azóta a folyamatos fejlődésnek köszönhetően mára több mint 2 ezer üzlettel rendelkezik a vállalat a világ több mint 31 országában. (METRO, 2015)

Hazánkban 1993-ban alapította meg a METRO AG a hazai leányvállalatát, a METRO Kereskedelmi Kft.-t. Ebben az évben kezdték meg az első magyar áruházak építésének előkészítését az agglomerációban és Budapesten. Egy évvel később, 1994-ben ugyanazon a napon nyitották meg az első két METRO áruházat Budaörsön és Ferencvárosban. Majd rá egy évvel elkezdődött a vidéki áruházak tervezése is és már

ebben az évben új METRO áruházak nyíltak Pécsen és Debrecenben. 1996-ban további három áruház épült. Ezek helyileg Szegeden, Miskolcon és Kelet-Pesten – Fót közelében –nyíltak meg. Egészen 1997 májusáig kellett várni, hogy a nyugati országrészben is megjelenjen a METRO, ugyanis ekkor nyitott meg a győri áruház. A fejlesztések eredményeként az 1998-as év végére sikerült Magyarország vezető fogyasztási cikk kereskedőjévé válnia. A magyar METRO áruházakban eközben megkezdődött a vevők kiszolgálásának fejlesztése, ennek keretében az áruházak alapterületét bővítették, egyben megnövelték a kasszák számát és a fizetési zónák méretét is. 1999-ben adták át a nyíregyházi METRO-t, a meglévő áruházak bővítése pedig folytatódott. A millennium évében - a ferencvárosi egység átépítésével - létrejött a 21. század új áruháztípusa. Nagyobb lett az élelmiszer terület, kialakításra került egy pékség és borsarnok. A technológiai fejlődéssel párhuzamosan előtérbe kerültek a multimédia termékek, szélesebbek lettek a közlekedő utak, a profi vevők külön bejáraton juthattak be az áruházba. 2001-ben Szombathelyen és Székesfehérváron adták át új üzleteket. 2002 nyarán megnyílt a 12. METRO áruház Kecskeméten, majd a következő év nyarán adták át a máig utolsó áruházat Budakalászon. A METRO tovább folytatta 2008-ban az áruházai felújítását és tökéletesítését a vevők kiszolgálásának fejlesztése érdekében.

2. ábra: A hazai METRO áruházak földrajzi elhelyezkedése



Forrás: Gergely, 2011

Hazánkban a METRO a '90-es évektől 2005-ig csak beszerzési szervezetként működött, ami azt jelenti, hogy a partnerek direkt szállítással szolgálták ki az áruházakat, és a központosított szállítások aránya alig érte el a 10 százalékot. Ez a 10 százalék körüli központosított logisztika csak egy kisebb központi raktár, valamint a Távols-Keletről érkező konténerek kezelését jelentette. 2005-ben a cég eldöntötte, hogy a „Customer First”, – tehát a „vevő az első” – alapelvet előtérbe helyezve átalakítja az eddigi áruellátási folyamatait, valamint a központi irodában kialakítja az

ellátási láncért felelős részleget is, amelybe integrálja a logisztikával foglalkozó munkatársakat is. A terv fő komponense volt, hogy az eddigi direkt beszállítást a lehető legjobban háttérbe kell szorítani és ki kell alakítani központosított, úgynevezett indirekt beszállítási módokat. Az új központosított csatornákon való beszállítás aránya, már a 2006-os bevezetéskor 20 százalék volt, ami 2011-re 55 százalékra, 2012-ben 65 százalékra, 2015-re már közel 80 százalékra nőtt.

## 9.2. Az új áruellátási folyamatok kialakítása

A bevezetésben említett központosított áruellátási folyamatok megvalósításához rendkívül nagy szükség volt egy központi raktárra és egy logisztikai szolgáltatóra, amelyhez ki lehet szervezni a különböző szállítási, komissiózási és raktározási feladatokat. Mint említettem 2005-ben kezdett a terv manifesztálódni, így ebben az évben kiírta a METRO a tendert a logisztikai szolgáltató választáshoz. Ezt a tendert nyerte meg a HOPI Hungária Kft. A tender folyamán olyan partnert kerestek, akiknél – az ár és minőség kérdésén kívül – a METRO kiemelkedő helyen áll, és nem csak egy a sok partner közül. A tendert végül az említett HOPI nyerte meg, amelynek sok más mellett az is segítette a szereplését, hogy Csehországban és Szlovákiában is együtt dolgoztak a METRO-val, így egy kiszámíthatóbb döntés születhetett. Ezen kívül a szakmai referenciák is magukért beszéltek a céggel kapcsolatban, hiszen partnerei között olyan vállalatok jelennek meg, mint a TESCO, Procter&Gamble, Nestlé, az Unilever, a Praktiker és a Media Markt. Maga a cég egy családi kézben lévő vállalkozás, amelyet 1992-ben a csehországi Karlovy-Vary-ban alapították, majd folyamatos növekedés mellett 2000-ben megalapították a szlovák, majd 2004-ben a magyar leányvállalatukat. Mára öt országban vannak jelen 4000 munkavállalóval és 550 járműből álló saját flottájukkal. Az említett tendert 2009-ben megint kiírta a METRO – valamint azóta is három évente –, de a partnerség 2005 óta harmonikus, hiszen azóta is a HOPI maradt folyamatosan a logisztikai szolgáltató. (HOPI, 2016)

A szolgáltató két raktárat üzemeltet a METRO számára, egyet Gyálon, egyet Vecsésen. Az előre lefektetett szabályok és keretek, valamint a két fél közti nyertes-nyertes alapú stratégiai partnerkapcsolat adja meg az alapot ahhoz, hogy az ellátási lánc szereplői közül mindenki nyereségesen, egymást segítve tudjon dolgozni. Mi sem mutatja jobban az elkötelezettséget és pontosságot a szolgáltató irányából, mint az, hogy a HOPI komissiózási pontossága ma már 99,96 százalékos a gyáli raktárban, ez főleg azt figyelembe véve kiemelkedő, hogy csak a szárazáru szegmensben napi több mint 40 ezer kartont kezelnek ebben a raktárban. (SC MONITOR, 2014)

A METRO-nak van egy másik, kisebb logisztikai partnere a Raben Group magyarországi leányvállalat, a Raben Trans European Hungary Kft. A METRO-nak egy speciális területen végez logisztikai szolgáltatásokat, mégpedig a jövedéki adós termékek raktározásában és kezelésében. Ilyen termékek például az alkoholtartalmú italok, mint például a METRO által egyre fontosabb szegmensen képviselő borok. A cég teljes körű logisztikai szolgáltatóként segíti ezen termékek export- és import forgalmát, valamint a belföldi értékesítéshez kapcsolódó adó- és vámügyi eljárásokat. Ilyen például a termékek kötelező zárjegyekkel való ellátása, környezetvédelmi termékdíj-nyilvántartás, valamint a Központi Statisztikai Hivatal felé az Intrastat



adatszolgáltatás. De a legfőbb előnye az együttműködésnek, hogy a Raben dunaharaszti raktára adóraktárként is funkcionál. Ez azért rendkívül előnyös, mert „az európai uniós tagállami, valamint a hazai beszerzésű alkoholtartalmú termékek adóraktárban való készletezése, illetve a belföldi értékesítése a jövedéki adó, a népegészségügyi termékadó, valamint az ÁFA megfizetése nélkül történhet, a termék ugyanis adófelfüggesztés alatt áll. Azonban ha nem adóraktárban, hanem például egy nagykereskedelmi raktárban történik a készletezés és az értékesítés, akkor az említett adónemeket már a tényleges belföldi disztribúció előtt meg kell fizetni. A hosszabb idejű „előfinanszírozás” pedig jelentős pénzüsszeget köt le.” (STRASSZER, 2016 p.20)

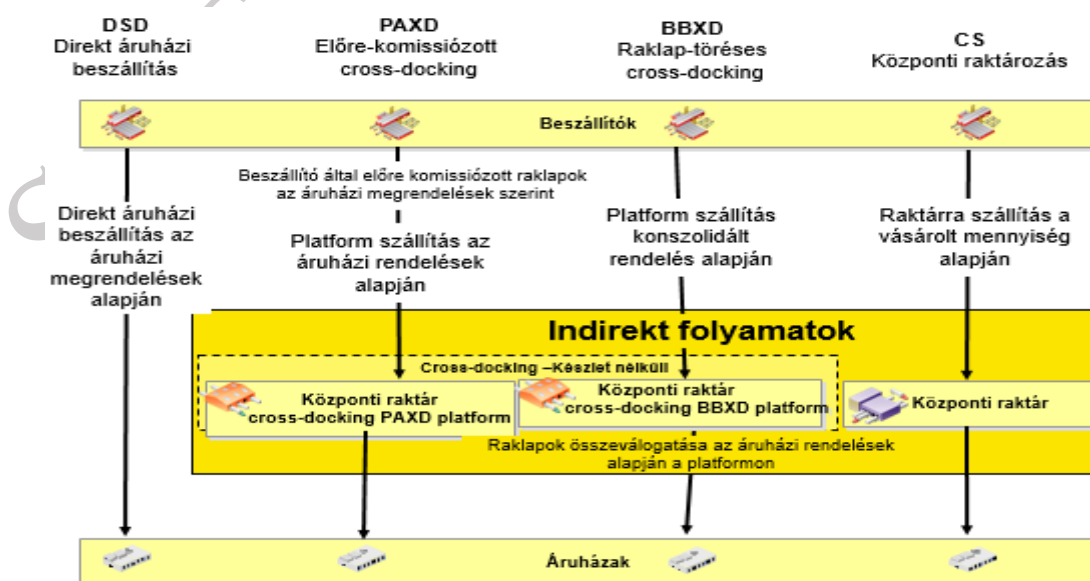
Miután a logisztikai szolgáltatókat sikerült tenderek útján kiválasztani, integrálni kellett őket az újonnan kialakított folyamatokba. Ennek során négy különböző beszerzési folyamatot dolgozott ki a METRO a jövőbeli folyamatok menedzselésére. A beszállítók termékeiket négyféleképpen juttathatják el a METRO-hoz. Ezt a négy módot két nagy csoportra oszthatjuk.

Egyrészt van az úgynevezett direkt beszállítás, aminek során a beszállító a termékeit egyenesen a 13 áruház valamelyikébe szállítja a saját erőforrásain keresztül, vagy saját logisztikai partnerével. Ezen beszállítási fajta volt a beszerzési szervezetként való működés során az egyetlen lehetőség és ennek részarányát próbálja meg az átszervezéssel csökkenteni a vállalat.

A másik csoportosítási egység három beszállítási módozatot tartalmaz, de köztük sok hasonlóság van. Egyrésztől mindegyik a METRO logisztikai szolgáltatójának központi raktárába irányul, tehát központosított folyamatokról beszélhetünk. Nevezik még a másik csoporttól való megkülönböztetés miatt indirekt beszállítási folyamatoknak is ezeket. Az indirekt szállítások növekedése évek óta jelenlévő trend az FMCG szektorban (Duleba, 2006 a).

Az alábbi 3. ábra nagyvonalakban mutatja be a négy különböző beszállítási módot.

**3. ábra: A négy áruellátási folyamat áttekintő folyamatábrája**



Forrás: SC prezentáció alapján saját szerkesztés, 2016



### 9.2.1. A raklaptöréses cross-docking (BBXD) beszállítási folyamat

A BBXD jelölés egy rövidítés, amely a „break-bulk cross-docking”-ra utal. Ebben az áruellátási folyamatban a METRO összesíti az áruházak egy adott szállítótól beszerzendő áruigényeit, majd a beszállító ezt az összesített rendelést egy szállítmányként fuvarozza be a logisztikai szolgáltató által fenntartott központi raktárba. Ezt a fajta összesítést nevezik konszolidációnak.

A gyakorlatban úgy néz ki a folyamat, hogy az ellátásilánc-menedzsment osztály összegyűjti a tizenhárom áruház rendelési igényeit az adott gyártó termékei iránt, majd ezt összesítik és egy rendelésként továbbítják a beszállító felé. A beszállító megkapja a rendelést, majd a megfelelő mennyiségű és összetételű árut felrakodja a fuvarszközre és egyben elküldi a METRO logisztikai szolgáltatójának központi raktárába. Itt a központi raktár munkatársai elvégzik a tételes áruátvételt, majd áruházanként kommissiózzák a rendeléseket. Ezután következik az úgynevezett „exit check” folyamat. Ez csak az esetben végzendő el, ha az áruházba érkező megrendeléseket a logisztikai szolgáltató kommissiózta. Ezt a folyamatot nem a logisztikai szolgáltató dolgozói végzik, hanem a METRO végellenőrei. A már összeválogatott rendeléseket mielőtt elszállítanák az áruházakba a központi raktárból, a számítógépes rendszer segítségével, véletlenszerű mintavétellel ellenőrzik. Ennek folyamán a kiválasztott szállítmányról a rendszerből az ellenőrök ellenőrző listát nyomtatnak, majd az ezen található mennyiségi és egyéb adatok szerint vizsgálják meg azt. A fizikai szemrevételezés során gyűjtött adatokat visszatáplálják a rendszerbe, ami ha eltérés van, azonnal jelez. Ha ez előfordul, akkor a szemrevételezés során megállapított mennyiségek alapján új szállítólevelet nyomtatnak. Ezen felül ezeket az eltéréseket vetítik ki az aznapi logisztikai szolgáltatói teljesítmény értékelésekor és ezen értékek alapján kell kompenzációt fizetnie a METRO felé. Végül az „exit check” befejezésével kiszállításra kerülnek a szállítmányok az áruházakba, ahol ezeket nem tételesen veszik át, csak a kísérő dokumentumokat ellenőrzik. Ezek után az elektronikus szállítólevél segítségével az áruházi készletnyilvántartó rendszerbe kerülnek a beérkezett termékek.

A METRO szempontjából különösen sok pozitív hozadéka van ennek a beszállítási módnak. Egyrészt a teljes kocsirakományok miatti szállítási költségcsökkenést realizálhat a beszerzéskor, másrészt a megfigyelt adatok alapján ennél a módnál a beszállítók pontossága – mind időben mind összetételben – a legmagasabb. Másrészt további pozitívum, hogy az elszámolás során a pénzügyi és számlázási osztályokra is kevesebb felelősség hárul, hiszen egyetlen számla érkezik a rendelésről.

### 9.2.2. Előre-kommissiózott cross-docking (PAXD) beszállítási folyamat

A PAXD szintén egy mozaikszó, amely az angol „Pre-allocated cross docking” összevonásából jön létre. Hasonlít a BBXD folyamatra, hiszen ez is egy cross-docking fajta, de sok mindenben eltér tőle. Ebben a beszállítási folyamatban a beszállítók nem egy rendelésként kapják meg az áruházak összesített igényeit, hanem mindegyik áruházi rendelést külön-külön. A beszállító a tizenhárom rendelést egyenként raklapokra gyűjti, majd összefóliázza azokat. Ezek után a szállító a központi raktárba juttatja el mind a tizenhárom rendelést, ahol nem veszik át tételesen a rendeléseket, csak a raklapok számának hiánytalanságát vizsgálják. A folyamat cross-docking

jellege abban jelenik meg, hogy amint megérkeznek a beszállítótól a rendeléseket, azokat a szállító járművéről leszedve rövid időn belül a megfelelő áruházba menő fuvarszközre pakolják át. Tehát a központi raktár csak átrakóhely szerepet tölt be. Ezek után a METRO logisztikai szolgáltatója fuvarozza el a megfelelő áruházakba a rendeléseket. Látható, hogy ebben az esetben a szolgáltató csak, mint fuvarozó jelenik meg a láncban. A tételes áruátvétel az áruházakban történik, így ha bármilyen mennyiségi, minőségi, vagy összetételbeli probléma merül fel, az már csak ott derül ki. De még így is költségcsökkentő ez a fajta szállítási mód, hiszen a beszállító költséget takarít meg, mert az előre összekészített raklapokat nem kell tizenhárom külön helyre elszállítania, csak a központi raktárba. Ezzel a szállítási költségmegtakarítással csökkenthető a beszállítói ár az ártárgyalások során.

### 9.2.3. A központi raktáras (CW) beszállítási folyamat

A folyamat elnevezése szintén egy angol rövidítés a „central warehouse”, – tehát központi raktár – mozaikszóból ered. Ez az ellátási mód már nem cross-docking jellegű, hanem a raktározáson alapul. Ebben az esetben a beszállító a METRO központja által meghatározott mennyiséget szállít be a termékeiből a központi raktárba, tehát ebben az esetben a különböző előrejelzéseken alapuló kalkulációk adják a beszerzési mennyiség alapját és nem a konkrét áruházi igények. Általában a nem élelmiszer (non-food) import termékek – pl. ide tartoznak a távol-keletről érkező áruk is – esetében használandó beszállítási mód. A gyakorlatban ezen folyamat az alábbiak szerint alakul. A beszállító a rendelést egy pontra, a központi raktárba szállítja, tehát ez is egy központosított ellátási mód. A logisztikai szolgáltató végzi a tételes áruátvételt a szállítótól, majd a raktár megfelelő részére betárolja azokat. Éppen ezért nem cross-docking folyamat, hiszen addig raktározza, amíg nincs igény a termékekre. Amennyiben áruházi igény jelentkezik ezen termékekre, összekommissiózza a rendelést és kiszállítja a megfelelő áruházba. Azonban ebben az esetben is a logisztikai szolgáltató végzi a kommissiózást, ezért szükség van még a kiszállítás előtt a BBXD folyamatnál megismert „exit check” folyamatra, amit ugyanolyan módon a METRO végellenőrei végeznek el.

Ebben az esetben a kommissiózáson és a fuvarozáson kívül a logisztikai szolgáltató szerepe a raktározási feladatokra is kiterjed. A raktári készletekkel kapcsolatos költségek a szolgáltatóval kötött megállapodások alapján természetesen a METRO-t terheli, azonban a beszállítók egy pontra történő beszállításai miatti költségcsökkenés kompenzálja ezen kiadásokat.

### 9.2.4. Direkt szállítás (DSD) folyamata

A direkt ellátási folyamat a METRO legrégebbi – a beszerzési szervezetként működés idejéből megmaradt – és egyben legköltségesebb beszállítási módja. Éppen emiatt a költségesség miatt próbálja a vállalat évről-évre csökkenteni az eszerint beszállítók számát (a beszállítók szelekciója stratégiai döntés, lásd Duleba, 2006 b) és új, valamely indirekt módot meghatározó megállapodást kötni velük. A beszállítás költségessége a folyamatából ered. Eszerint az áruházak egyenként adják le megrendeléseiket a beszállítónak, majd a szállítók ezeket az igényeket egyenként, a

megfelelő áruháza szállítják ki, tehát semmiféle központosítás nem figyelhető meg és a logisztikai szolgáltató is teljesen kimarad a folyamatból. Ez a METRO-nak több módon is magasabb költségeket eredményez. Egyrészt a beszállító szállítási költsége jóval magasabb, ami a beszerzési árba is integrálódik, valamint az áruházaiként tételes áruátvétel humán erőforrás igénye is jóval magasabb, ezenfelül a központosítás hiánya miatt az esetleges felmerülő hibás szállításokkal kapcsolatos adminisztrációs költségek is megemelkednek. Mivel a központi raktár is kimarad a folyamatból, ezért a biztonsági készletek nagysága is ennél a legnagyobb, mind áruházaiként, mind összesen. Ha csak belegondolunk abba, hogy mennyire nem hatékony, ha az egyik áruháza a forgási sebessége egy adott terméknek lassabb és emiatt magasabb a készletszint, míg ugyanezen termékből egy másik áruháza magasabb a forgási sebesség és ott folyamatos készlethiánnyal küzdenek, vagy még magasabbra emelik a biztonsági készlet mennyiségét. Ennek kivédésére és a termékek optimális elosztásához szükséges a központosítás és az indirekt beszállítási módszerek előtérbe helyezése.

### 9.2.5. A központosítással elérhető kölcsönös előnyök

Természetesen a központosított, indirekt beszállítási folyamatok forszírozása és részarányának folyamatos növelése nem légből kapott, hanem pontos számításokkal és kölcsönös előnyökkel biztosított stratégia. A két legfőbb folyamat, a BBXD és PAXD, tehát a cross-docking módok előnyeit két irányból vizsgálhatjuk, először a beszállítók által elérhető pozitív mutatókat, majd a METRO szempontjából is ismertetem ezeket.

A PAXD folyamatok előnyei megjelennek a BBXD előnyei között is, így először a szűkebb halmazt vizsgálom meg. A PAXD folyamatok esetében a beszállító tizenhárom megrendelést kap és ezek összekommissiózása után azokat egy helyre kell beszállítani, a központi raktárba. Ez azt jelenti, hogy a fuvarszövegek kapacitását optimálisan tudja kihasználni, valamint eleve kevesebb darabra lesz szüksége. Ha kevesebb a szállítójármű és a sofőr, valamint optimális a kapacitás kihasználása, akkor ez, mint szállítási költségcsökkenés fog realizálódni. Továbbá az időablakos beszállítás miatt kisebb az elvesztegetett holtidő, – valamint a sofőrnek sem kell megvárnia feleslegesen a tételes áruházi áruátvételt – ami további költségcsökkenést eredményez, hiszen nincsen feleslegesen lekötve a szállítási kapacitás. Ezek mellett további pozitívum a beszállítók szempontjából az, hogy a tényleges áruházi kiszállításba nem kell időt és energiát fektetnie, mert azt a központi raktárból már a METRO oldja meg a logisztikai szolgáltatója segítségével. A BBXD folyamatot vizsgálva az előbb említett előnyökről szintén beszélhetünk, de ez kiegészül további előnyökkel. Egyrészt mivel a BBXD esetében a beszállító egyetlen rendelést kap, amit kommissiózni sem kell, ez tovább csökkenti a beszállításokkal kapcsolatos költségeit. Ezen felül a kapacitáskihasználtság is még hatékonyabb lesz, mivel a beszállítónak lehetősége van homogén raklapok szállítására. Ez rugalmasabbá teheti a szállítást, hiszen a beszállító heti akár öt alkalommal is be tud szállítani a központi raktárba, míg ha ugyanezt országosan szeretné megvalósítani a tizenhárom áruháza, az jelentősen megdrágítaná a termékeit a fuvarozási díjon keresztül. Így ha váratlan igények jelennek meg a termékei iránt, arra sokkal gyorsabban tud reagálni. További előny,

hogyan az egyben leadott rendelés miatt csökkennek az adminisztrációs terhek és a kifizetési folyamat is könnyebb és gyorsabb.

A METRO oldaláról vizsgálva az előnyöket, először szintén a fent említettekkel kell kezdeni. Hiszen ha a beszállító költségcsökkenést ér el a METRO által kiépített és üzemeltetett rendszerből, akkor ezért a tárgyalóasztal mellett a beszerzési árak csökkenését fogja elvárni. A vállalat részéről csak az a lényeg, hogy ez a kialakított kedvezmény magasabb értékű legyen, mint amekkora költséggel jár a logisztikai szolgáltató beiktatása az ellátási láncba. Tehát elsősorban a cég oldalán realizálódó előny a beszerzési árakban megjelenő kedvezmény. Ezt egészíti ki a szintén fent említett rugalmasság, ami természetesen a METRO részéről is pozitív, mert ezáltal magasabb kiszolgálási színvonalat tud elérni. Amennyiben a beszállítók a fuvarszközöket a valóságban is optimálisan kihasználva tudják küldeni a központi raktárba, akkor az ezzel való adminisztráció és holtidő a vállalat oldaláról is csökkenthető, ami egy optimális áruellátást és kihasználtabb erőforrásokat jelent. Valamint a központi raktár és a logisztikai szolgáltató által elvégzett áruátvételnél köszönhetően, az áruházi átvételhez sokkal kisebb hely és sokkal kevesebb munkaerő szükséges, ami tovább csökkenti a rendszer összköltségét.

Természetesen a pozitívumok mellett a METRO részéről vannak hátrányai is az ilyen mérvű központosításnak. Ezek alapvetően a logisztikai szolgáltató közbeiktatása miatt keletkeznek. Hiszen a szolgáltatónak olyan mennyiségű és fontosságú adatot kell átadni, amellyel esetlegesen visszaélhet, vagy piacbefolyásoló erővel bírhat. Tehát egy függési viszony alakul ki a logisztikai partner felé, amelynek a pozíciója hiába van három évente megtendereztetve, a már kiépített informatikai és folyamat infrastruktúra miatt elég nehézkes és költséges lenne a váltás. Ebből kifolyólag stratégiai kérdés, hogy a logisztikai szolgáltatóval fenntartott partnerkapcsolat egy őszinte, mindkét fél számára megfelelő, nyereséges kapcsolat legyen. További nehézséget jelent az, hogy a kapcsolattartás az informatikai rendszereken keresztül történik, így ha ezekben bármi probléma merül fel, akkor az egész ellátást veszélyezteti. Azonban látható, hogy ezek az esetleges hátrányok jóval kisebbek, mint az elérhető előnyök – mindhárom (beszállító, logisztikai szolgáltató, METRO) részről – így bőven megtérül a befektetett energia.

### 9.3. Feldolgozást segítő kérdések

1. Miért volt újjító az 1960-as években Dr. Otto Beisheim ötlete? Tudna más hasonlóan piacformáló értékesítési vagy áruellátási folyamatot említeni az azóta eltelt több mint 50 évből?
2. Milyen hátrányai voltak Ön szerint a 2005-ig működő beszerzési szervezetnek?
3. Milyen előnyei és hátrányai vannak egy logisztikai szolgáltató bevonásának az ellátási láncba?

4. Ön szerint milyen fajta cégek választják a különböző beszállító módokat? (pl. egy kistermelő melyik beszállítási móddal járna a legjobban?)
5. Az adott, METRO által létrehozott infrastruktúrán belül Ön még milyen meg nem valósított beszállítási módokat tudna elképzelni?
6. Miért hatékonyabbak az indirekt beszállítási folyamatok a direkt beszállítási módnál a METRO és a beszállító szemszögéből?
7. Melyek a Cash&Carry üzletág áruellátási rendszerének és struktúrájának jellemzői az átalakítás előtt és után?
8. Milyen innovatív megoldásokat alkalmaztak a projekt megvalósítása során?
9. Milyen projektmenedzsment eszközöket használtak?
10. Rajzoljon fel egy lehetséges Gantt diagramot megvalósítás lépéseinek folyamatáról

#### 9.4. Irodalomjegyzék

1. Duleba Sz. (2006 a):  
Logistic Trends of the Supply Chains in the Food Industry. *Ekonomika I Organizacja Przedsiębiorstwa* 57 (10) pp. 98-106
2. Duleba Sz. (2006 b):  
A közép- és felsővezetői döntéseket támogató AHP-módszer, és alkalmazása logisztikai szolgáltatók kiválasztására. *Vezetéstudomány*, 37 (9) pp. 56-60
3. Gergely K. (2011):  
A hal és haltermék-forgalmazás helyzete, problémái és jövőbeli kilátásai a METRO tapasztalatai alapján, OMÉK 2011 HUNGEXPO Elérhetőség:  
[http://www.masz.org/tartalom/111010omek/Gergely\\_Krisztian\\_OMEK.pdf](http://www.masz.org/tartalom/111010omek/Gergely_Krisztian_OMEK.pdf)
4. Hopi (2016):  
Weboldal Elérhetőség: <http://www.hopi.cz/hu/>
5. Metro (2015):  
Weboldal Elérhetőség: <https://www.metro.hu>
6. Petó D. (2016):  
A METRO Kereskedelmi KFT. ellátási láncának elemzése, Msc diplomadolgozat, Szent István Egyetem, Gödöllő

7. Strasser CS. (2016): Hasznos hoz, Supply Chain Monitor, 2016. februári szám, p.20, Budapest
8. SC Monitor (2014): Eredményhatékonyság a teljes ellátási láncban, Supply Chain Monitor, 2014. novemberi szám, Budapest
9. SC Prezentáció (2013): Supply Chain at MCC HU, Management Conference 22.11.2013 (belső anyag), Budaörs

SZIE GTK ÜTI TMLT



SZIE GTK ÜTI TMLT

## 10. EGY 3PL SZOLGÁLTATÓ SZEREPE AZ INTEGRÁLT ELLÁTÁSI LÁCBAN

ZELENA ADRIENN

### Összefoglalás

Az esettanulmányban egy 3 PL szolgáltató vállalat logisztikai tevékenységét, a vállalatnak az integrált ellátási láncban való helyzetét és szerepét, az ellátási lánc szereplőit, valamint a vállalatközi kapcsolatokat vizsgálom a társaság szemszögéből. Az elemzés célja annak bemutatása, hogy a vállalat az ellátási láncban hol helyezkedik el, milyen szerepe(ke)t vállal fel, és hogyan menedzseli partnerkapcsolatait.

### Abstract

In this case study I investigate the logistics activities of a 3 PL Provider, the position and role of the company in the integrated supply chain, furthermore I analyse all members of the supply chain, as well as the inter-company relationships from the corporation's aspect. The purpose of the study is to submit where the company is located in the supply chain, what kind of role(s) it undertakes and how it manages its partnerships.

### 10.1. Bevezetés, problémafelvetés

Jövőkutatási tanulmányok alapján a logisztika szerepe néhány évtizeden belül gyökeresen megváltozik. A logisztikai szolgáltatások iránti igény jelentős mértékben növekedni fog, a piaci verseny pedig még jobban kiéleződik. Az egyre fokozódó verseny, a globalizált, hálózatokká fonódott kapcsolatrendszerek miatt, napjainkra felértékelődött a vállalatok jövőorientáltsága és az előrelátó, hosszú távú stratégiaalkotás szerepe. A gazdaság működésének hatékonyságát a szervezetek és a vállalatok együttműködési képessége adja (Karmazin - Tóth, 2016) A logisztikai rendszerek alakulását befolyásoló tényezők, a globalizáció, a gazdasági és társadalmi fejlődés, a technológia fejlődése, a környezetváltozás, a fogyasztók szokásainak és elvárásainak változása mind-mind előre nehezen megjósolható következményeket rejtenek magukban, ezáltal kérdéses, hogy a jövőben konkrétan milyen feladatokat kell majd a logisztikai szolgáltatóknak ellátniuk és milyen kihívásokkal kell szembenéznük. (Kozma-Pónusz, 2016) A vállalatoknak erre a „kihívásra” kell felkészülniük, és a lehető legrugalmasabban reagálniuk. Azon szervezetek kezében van a jövő, akik a folyamatosan változó környezetben, az egyre szigorúbb követelményeknek, szabályozásoknak megfelelően, egy fenntartható, tisztességes és felelősségtudatos vállalkozást tudnak kiépíteni, melynek célja a profit elérése mellett az értékteremtés és a fogyasztói igényeknek való, teljes körű megfelelés.

Egy másik alapvető változás a modern üzleti menedzsmenttel kapcsolatban az, hogy az egyéni vállalkozások már nem, mint kizárólagos autonóm szervek versenyeznek, hanem mint ellátási láncok. Az üzleti menedzsment belépett a hálózatok közötti verseny korszakába. A növekvő versenykörnyezetben az egyéni üzletek végső sikere

azon fog múlni, hogyan tudja a menedzsment integrálni az üzleti kapcsolatok bonyolult hálózatát.

### **1.3. A vállalat bemutatása**

Az esettanulmány tárgyának pontos körülhatárolása miatt fontosnak tartottam a vállalat főbb ismérveit, adottságait, tevékenységeit bemutatni, valamint az elemzéshez szorosan kapcsolódóan a vállalat kialakulásának, fejlődésének főbb lépéseit, elérendő céljait és az iparágban betöltött helyzetét ismertetni.

A tanulmányban szereplő vállalat Magyarországon működő kisvállalkozás, melynek fő tevékenységi köre a szállítmányozás és raktározás. A társaság melléktevékenységként az építőiparban is jelen van, hűtő szervizeléssel és értékesítéssel, valamint dekorációs kivitelezéssel is foglalkozik. A vállalat 2001-ben alakult meg, ekkor még fő tevékenységét az erősáramú és gyengeáramú hálózatok tervezése, kivitelezése alkotta. Logisztikai tevékenységét csak 2004-ben kezdte meg a vállalat, egy multinacionális cég reklámfeladatainak keretében megvalósuló cégérszerelési projekt „hozzájárulásával”. A projekt sikerének köszönhetően, a vállalat elnyerte a cég hűtőszállítással kapcsolatos, kiszervezett logisztikai tevékenységének egy részét. Az ellátási láncba való bekerülés jóvoltából, 2005-től kezdve több multinacionális vállalattal is kapcsolatba került a társaság, mely során megállapodásokat kötöttek kereskedelmi hűtőberendezések országos szállítására, raktározására, valamint szervizelésére. Később logisztikai tevékenysége kiegészült a hűtőberendezéseken kívül, a partnerek reklám- és egyéb POS anyagainak, eszközeinek raktározásával, komissiózásával, szállításával. Az új tevékenységeknek, valamint a kiszámítható vevőkörnek köszönhetően, mára a cég stabil résztvevőjévé vált a piacnak. Telephelye Budapesten található, mely további 10 szervizponttal egészül ki országos szinten. Átlagosan 40 főt foglalkoztat. A társaság gépjármű flottája 17 db saját tulajdonú, 4 évnél fiatalabb személyautókból és tehergépjárművekből tevődik össze. 3,5 tonnát meghaladó vagy speciális szállítmányok esetén, illetve szezonban a megnövekedett megrendelések során a társaság külső szolgáltatókat foglalkoztat.

A vállalat kiemelt fontosságú célkitűzése a piaci részesedés megerősítése, illetve növelése, a hatékonyság és eredményesség növelése, a logisztikai szolgáltatás bővítése és színvonalának növelése, az országos hűtőszerviz folyamatos fejlesztése, valamint a vevők elvárásainak és igényeinek teljes körű kielégítése. E cél elérése érdekében a cégvezetés teljes elkötelezettséggel és személyes példamutatással vezeti a vállalatot. A szolgáltatások minőségét a megfelelő erőforrások alkalmazásával, a vevői igények rugalmas kezelésével, a munkavégzés vezetői ellenőrzésével, a vevői észrevételek tapasztalatainak a munkafolyamatokba történő beépítésével biztosítják. Rendszeres megbeszélésekkel, továbbképzésekkel, csapatépítő programokkal kívánják elérni, hogy munkatársaik természetes igényévé váljon a proaktív, minőségi munkavégzés, valamint a kezdeményezés a tevékenységek minőségének javítására.

## 10.2. A vállalat logisztikai tevékenysége, logisztikai működése

A legtöbb partner esetében, azok kiszervezett logisztikai egységeként, szolgáltatójaként működik, teljes körű szállítmányozási és raktározási feladatokat ellátva, míg néhány ügyfél esetében csak szállítmányozási feladatokat lát el a vállalat.

### 10.2.1. Raktározás

A társaság 3600 m<sup>2</sup> raktárterülettel rendelkezik. Az anyagok, eszközök tárolása részben polcos, raklapos állványrendszeren, részben pedig állvány nélküli soros tárolással valósul meg. Az anyagmozgatást elektromos, villás targoncával, kézi raklapemelőkkel és nagy teherbírású molnár kocsikkal végzik. A szállítások és a raktári tevékenységek adminisztrációs kezelése, ellenőrzése, nyomon követése, riportálása, a megrendelések kezelése, valamint egyéb statisztikai kimutatások készítése többek között a cég által kifejlesztett, on-line rendszerben működő Fridge és POS Managerek által történik. Egyes ügyfelek esetében a partner által kiépített SAP végponton keresztül látja el a vállalat a különböző készletgazdálkodási feladatokat. A raktározási tevékenység a partnerek tulajdonában levő nagy értékű POS anyagok (hűtőberendezések, napernyők, teraszbutorok, displayek) és kis értékű POS anyagok (papíryanagok és egyéb reklámanyagok) raktározását jelenti. A raktározási tevékenység magába foglalja ezen anyagok:

- szakszerű tárolását,
- mozgatását,
- bevételezését,
- raktári kiadását (esetekben visszavételezését),
- a visszáru-kezelését,
- hulladékgazdálkodást,
- az anyagok kommissiózását,
- ellenőrzését,
- csomagolását,
- egységpakományokba való képzését,
- leltározását,
- selejtezését,
- a készletgazdálkodást (a készlettervezést és készletfigyelést kivéve, ezt a partnerek végzik),
- valamint ezek teljes körű adminisztrációját, dokumentálását.

A logisztikai funkciók közé tartozik az anyagbeszerzés is, mely nem a vállalat főtevékenységéhez kapcsolódik (azt a partnerek végzik), csak kiegészítő feladatként funkcionál, mint pl. a csomagolóanyagok, logisztikai projektekhez kapcsolódó kellékek, munkavégzéshez szükséges eszközök, felszerelések, irodaszerek beszerzése. A raktározási tevékenységek végzése a raktározási szabályzat alapján történik. A szabályozás célja, hogy egységes keretbe foglalja a raktározási feladatokat annak érdekében, hogy a folyamatok mindenki számára érthetőek, ellenőrizhetőek és számon kérhetőek legyenek.

### 10.2.2. Szállítmányozás

A vállalat belföldi (alkalmanként külföldi), közúti szállítványozást végez. A szállítási megbízásokat saját tulajdonú, hosszított, magas rakodóterű, 3,5 tonnás, emelőhátfalas tehergépkocsi flottájuk segítségével teljesítik. A nagyobb méretű, nehezebb hűtőberendezések és egyéb speciális berendezések szakszerű szállításához a tehergépkocsikon rakodó személyzetet biztosítanak, illetve lépcsőjáró gép is rendelkezésre áll. 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 gépkocsik nyomon követése a Webbase GPS flottakövető rendszer segítségével történik, mely pontos információval szolgál a gépkocsik helyzetéről, az üzemanyag felhasználásról, várakozási időkről és egyéb a gépjárművekkal és szállítással kapcsolatos adatokról. A gépjárműveken tabletek segítségével biztosítják az azonnali és közvetlen információáramlást. A vállalat feladata a partnerek tulajdonában levő hűtőberendezések, napernyők, teraszbútorok, displayek, POS és reklámanyagok megrendelés alapján történő szállítása, mozgatása, rakodása, valamint azok teljes körű adminisztrációja, dokumentációja, mely a mozgások pontos nyomon követését és az eszközök nyilvántartását teszi lehetővé. A szállításoknak alapvetően három fajtája létezik, a kiszállítás, illetve kihelyezés, a leszerelés (pl. elromlott, selejt vagy feleslegessé vált eszköz esetében) és az áthelyezés vagy átszállítás (pl. bezáró egységből a hűtő, napernyő stb. áthelyezése új egységbe, vagy nem használt eszköz átszállítása). A vállalat ezen felül kisebb logisztikai projektek lebonyolítását is vállalja pl. 100 db hűtő lematricázása, papír felépítménnyel (display) való felszerelése, majd egy összefüggő túrában történő kiszállítása, vagy különböző promóciós időszakokra egységcsomagok készítése és kiszállítása.

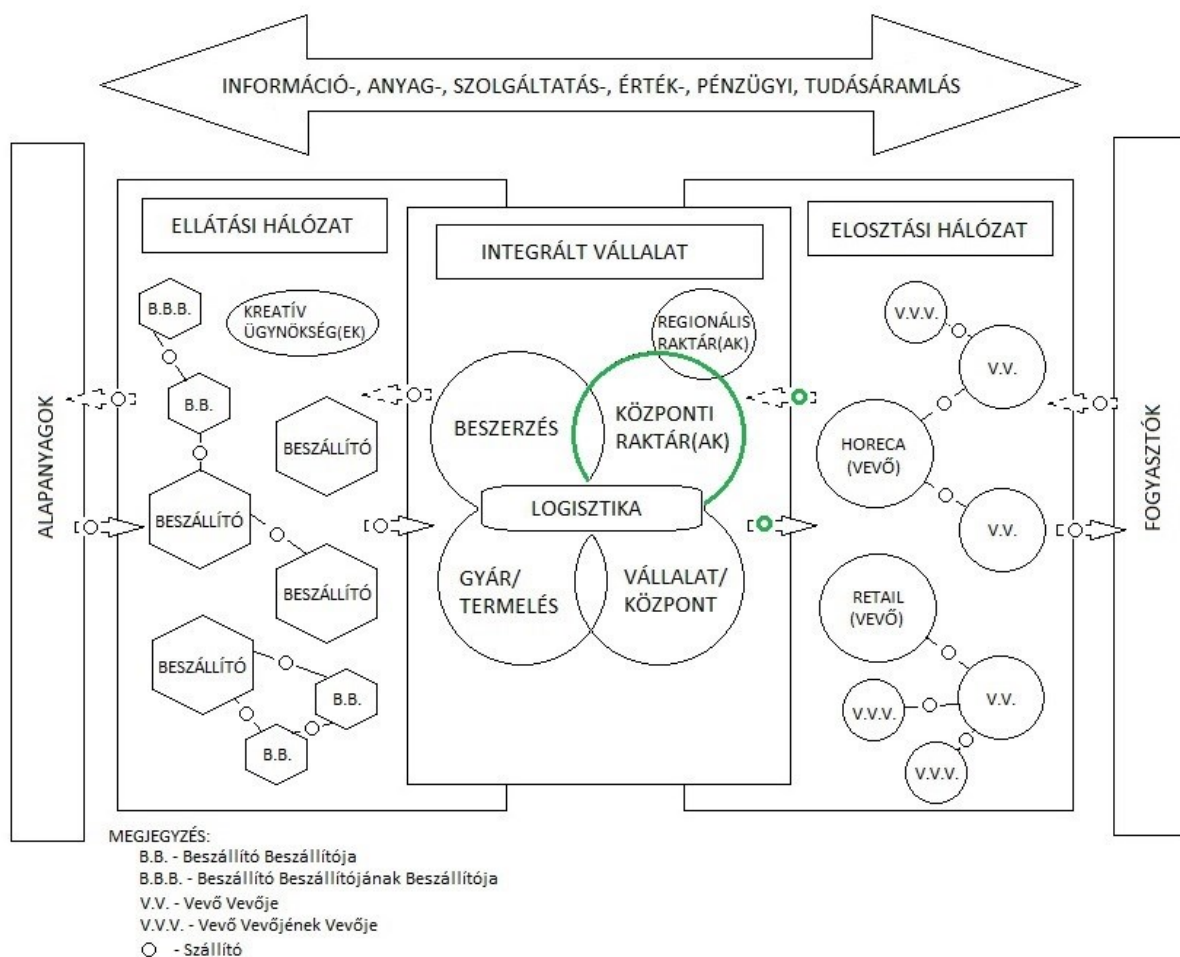
### 10.3. A vállalatnak az integrált ellátási láncban való helyzete és szerepe

A vállalat növekedésében hatalmas szerepet játszott a partnerek ellátási láncába való bekerülés. Az ellátási hálózat tagjaként és az elsődleges partnerek (nagyobb multinacionális cégek) sikeres működése révén, a társaság felfelé ívelő pályára került, s azóta is folyamatosan terjeszkedik, növekszik, fejlődik. A partnerek felkutatása helyett ma már a vállalatot ajánlások útján, közvetlenül keresik meg. Mivel a vállalat több ellátási láncban is részt vesz – ahány partner, annyi lánc –, így a társaság ellátási láncát, illetve annak szereplőit csak általánosan lehet ábrázolni, melyet az 1. ábra szemléltet. Az ellátási láncban láthatóan rengeteg szereplő vesz részt, melyek összetétele a vállalat különböző partnerei esetében hasonlóan alakul. Olyan eset is előfordul, hogy ugyanaz a szereplő több partner láncában is részt vesz (pl. egy beszállító, mely több partnerrel áll kapcsolatban, egy vevő, mely több partner termékét vásárolja meg, vagy maga a vállalatunk is ilyen, hiszen több partnernek, akár konkurens cégeknek nyújt logisztikai szolgáltatásokat).

A társaság az integrált vállalat központi raktárának és a vállalatot az elosztási hálózattal összekötő szállító szerepét (vastaggal szedett körvonalak az ábrán) tölti be. Fontos megemlíteni, hogy a vállalat a partnerek jóvoltából, már kialakult ellátási hálózattal és vevőkörrel rendelkezik, ugyanakkor a cégnek saját beszállítói,

alvállalkozói és természetesen vevői is vannak. A cég beszerzési és termelési logisztikai tevékenységeket a működési funkciójából adódóan nem lát el. A tevékenységek megfelelő elvégzéséhez elengedhetetlen (a logisztikai szolgáltatókkal való kommunikáció fontosságáról lásd Duleba, 2006) és el is várt a hatékony és rendszeres kommunikáció a partnerekkel.

**1. ábra: A vállalat elhelyezkedése az integrált ellátási láncban**



Forrás: saját szerkesztés, Saibal Sen (2013): Supply Chain Logistics Management cikkben szereplő ábra alapján 2011

A gyors elektronikus adat- és információcsere fontos funkciót tölt be a partnerekkel való együttműködés során, melyhez a közös vállalatirányítási rendszerek, programok (SAP és Managerek) nagyban hozzájárulnak. A vállalat folyamatosan naprakész információkat szolgáltat a partnerek számára a készletekkel, a vevőkiszolgálással, a szállításokkal stb. kapcsolatban. A megfelelő együttműködéshez a partnerek részéről követelmény, hogy a vállalat minél rövidebb idő alatt és minél hatékonyabban alkalmazkodjon a partnerek piaci igények által támasztott követelményeihez. Valamint megoldja a felmerülő problémák nagy részét (Bárdos-Varga, 2013). Ehhez azonban naprakész adatokra, megbízhatóan működő, tiszta adatbázisra van szükség. Az adatok



minőségének biztosítása és folyamatos ellenőrzése egy ilyen nagyméretű rendszer esetén elengedhetetlen. (Reicher 2014) Továbbá a vállalatnak a megrendelt munkák elvégzése során törekednie kell az optimális és költséghatékony megoldásokra.

Az ellátási lánc(ka)t értékelve a működési költségek szempontjából fejlesztés szükséges, hiszen minden partner esetében vannak olyan részterületek, melyek nem a legoptimálisabban működnek, ahol előfordulnak nem várt események, melyek plusz költségekkel járnak. Az innovációs teljesítményt is folyamatosan értékelni kell (Bak-Szira, 2016). Mivel a vállalat sokszor az utolsó láncszem a fogyasztóhoz érés előtt, gyakran a cégnek szükséges behoznia az esetleges lemaradásokat, késéseket, megoldani a későn érkezett áruk kommissiózását, nyitva tartáson kívül fogadni és kiadni az anyagot, előrehozott szállításokat megoldani stb., mely nagy nyomást helyez a vállalatra, ugyanakkor tovább növeli az ellátási láncban betöltött szerepét. Gyakran a társaságon múlik egy-egy promóció sikeres elindulása. A termékminőség mindegyik partner esetében változó. Vannak olyan termékek, anyagok, eszközök, melyek nagyon jó minőségűek, imádják a fogyasztók, de előfordulnak olyanok is, amelyek minősége nem üti meg az elvárt színvonalat. Többnyire azonban ezen a területen jól teljesítenek az ellátási láncok. Amiben viszont kiemelkedően jól teljesítenek, az a mennyiségi és időbeli pontosság, valamint a vevői igények változására való rugalmas reagálás.

Szűken, a vállalatot tekintve a társaság az alábbi „szegmensekben” teljesít a legjobban:

- szállítások pontossága (mennyiség, határidő)
- számlapontosság
- logisztikai szolgáltatások minősége
- a vevői igények változására való rugalmas reagálás
- egyedi igények kiszolgálása.

#### 10.4. Ellátási lánc szereplőinek bemutatása

Az ellátási lánc legfontosabb szereplői a beszállítók és kreatív ügynökségek, melyek az ellátási folyamatot biztosítják, az integrált vállalat (központi vállalat), mely az ellátási láncot összekapcsolja és az ellátási lánc menedzsment folyamatait irányítja, továbbá a RETAIL/HORECA egységek, melyek az elosztási folyamatot biztosítják, valamint a fogyasztók, akik a termékek végső felhasználói. Az integrált vállalatot részekre bontva, fontos szerepük miatt, meg kell említenem a gyártást (termelés), a beszerzést, a logisztikát (logisztikai szolgáltatók – raktározás, szállítmányozás), az értékesítést és a vállalatok támogató tevékenységeit végző részlegeket (központi iroda).

- Beszállítók: két fő csoportra oszthatóak, egyrészt a fogyasztási termékek esetében (pl. sör, gyümölcsle, tejtermékek stb.) a gyártáshoz szükséges alapanyagok, másrészt a fogyasztói felhasználásra szánt késztermékek beszállítását végzik. A késztermékek többnyire a RETAIL és HORECA egységekben használt eszközöket (pl. hűtő, napernyő, display stb.), POS papíryananyagokat (plakát, asztali sátor, árjelzők stb.), illetve egyéb reklámanyagokat (ajándéktárgyak, képviselői eszközök stb.) jelentik. A beszállítót, mint partnert közvetlen vagy integrátoron keresztül közvetett beszállítói szerződés köti a központi vállalathoz. A beszállító feladata a

megrendelésben pontosan meghatározott termék, áru, a megrendelésben megadott minőségben, megadott ár és szállítási feltétel alapján történő leszállítása.

- **Kreatív ügynökségek:** a központi vállalatok image-, illetve teljes körű termék- és szolgáltatáskampányának, reklámtevékenységének, promóciós aktivitásának koncepcionálását, megtervezését és lebonyolítását végzik, a fogyasztói piac helyi igényeihez és adottságaihoz igazodva. Főbb tevékenységi területeik: rendezvények és eventek, BTL és hostess, tervezés és gyártás, web és közösségi média, kreatív POS, média, audió és videó, brand építés, egyedi marketing megoldások.
- **Gyártás:** magába foglalja a tervezést és a termékek előállítását, mely a különböző integrált vállalatok esetében, különböző fogyasztási termékeket jelentenek (pl. sör, gyümölcsle, tejtermékek stb.). A gyártás során különböző iparág specifikus eljárásokat alkalmaznak, melyek szervezett folyamatban követik egymást. Az értékesítést elősegítő többi terméket beszerzés útján biztosítják.
- **Beszerzés:** feladata a központi vállalat működéséhez szükséges különböző anyagok, berendezések, szolgáltatások biztosítása. A beszerzésre kerülő árukat felhasználási területük alapján három csoportra oszthatjuk: a termelési tevékenységhez kapcsolódó alapanyagok, segédanyagok, berendezések (pl. maláta, komló, gyümölcs, tej, élesztő, adalékanyagok, gyártási eszközök stb.), a szolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó termékek (pl. szoftver, ajándéktárgy stb.) és a mindennapos tevékenységhez kapcsolódó anyagok, eszközök (pl. adminisztratív részlegek által használt nyomtató, papír, számítógép stb.). A beszerzés feladatai közé tartozik a logisztikai rendszer teljesítményének előmozdítása is a pontos és gyors ellátáson, a minőség javításán és a költségcsökkentési lehetőségek feltárásán keresztül. Nagy szerepe van még az innovációban is.
- **Logisztika:** egyrészt a bemenő logisztikát, másrészt a vállalaton belüli logisztikát, harmadrészt pedig a kimenő logisztikát fogja össze. Az esettanulmányban szereplő központi vállalatok logisztikai szolgáltatókat foglalkoztatnak a logisztikai tevékenységek elvégzésére. Ilyen a tanulmányban vizsgált társaság is, ami a vállalaton belüli anyagáramlást, illetve a kimenő anyagáramlást koordinálja. A bemenő anyagáramlást többnyire a beszállítók szervezik meg a központi vállalat beszerzési osztályának segítségével. A logisztikai szolgáltatók a szállítmányozás mellett, raktározási és egyéb feladatokat is ellátnak. A tanulmányban szereplő 3PL szolgáltató tevékenységeit az 1.4-es fejezet részletezi.
- **Értékesítés:** az értékesítés útján „kerül kapcsolatba” a termék a vásárlóval (RETAIL/HORECA egység vagy a végső felhasználó). Az értékesítés a marketinggel szorosan együttműködik. Az értékesítési folyamatot a központi vállalatok végzik. Az áru jellegétől, valamint az eltérő vevőcsoportoktól függően különböző értékesítési módokat, csatornákat használnak. Célja a haszonszerzés.

- Központi iroda: a támogató és adminisztratív tevékenységeket fogja össze, mint a vállalati infrastruktúra (pénzügy, tervezés), emberi erőforrás menedzsment, technológiai fejlesztés, adminisztráció. Általában ide tartozik az előbbieken külön említett beszerzés és értékesítés is. A központi iroda szervezi, illetve fogja össze a vállalati folyamatokat.
- RETAIL/HORECA egység: a RETAIL a kereskedelmi egységeket (pl. szupermarket, hipermarket stb.), míg a HORECA a hoteleket, éttermeket és vendéglátó egységeket foglalja magába. Ezek az egységek bekapcsolódnak a forgalmazás, illetve az értékesítés folyamatába a különböző elosztási csatornákon keresztül, profittermelés céljából, másrészt pedig vevőként is funkcionálnak.
- Fogyasztó: a végső felhasználó, az a személy, aki a terméket elfogyasztja, felhasználja. Az output piacon vevőként jelenik meg. Szokásaik, magatartásuk és igényeik figyelemmel kísérése, valamint befolyásolása a központi vállalatok fontos feladata.

### 10.5. Vállalatközi kapcsolatok

A vállalat partnerkapcsolataiban az erőviszonyok kiegyensúlyozottak, többnyire egyenrangú kapcsolatok jellemzik, azonban az ellátási láncban a domináns tag mégis érezhetően a megrendelő, a központi vállalat. A lánctag dominanciája megnyilvánul az árban, a szállítási feltételekben és az alkalmazott technológiában is, bár itt kevésbé. A partnerekkel való együttműködés a vállalat stratégiai helyzetére nagy hatással van, mint ahogyan már említettem. A társaság partnerkapcsolatait a következő felsorolás jellemzi:

- Beszállítók: szűken nézve a vállalatot, a saját beszállítóival jó kapcsolatot ápol, kiváló együttműködésük több éves közös munka eredménye. A kapcsolat nem csak fizikai termékeken alapszik, hanem szellemi termékekre, mint pl. a managerekkel kapcsolatos tevékenységekre is értendő. Egy-egy új beszállítóval ismeretségek útján kerül kapcsolatba a vállalat, így a munkamenet gyors, eredményes és gördülékeny marad. Fontos megemlíteni, hogy a saját beszállítókkal a vállalat csak az anyagbeszerzés kapcsán említett kiegészítő tevékenysége során kerül kapcsolatba. Az integrált vállalatot tekintve azonban, beszállítók tömege kerül be és vállal szerepet az ellátási láncban. Ezen a szinten már belépnek a beszállítók beszállítói is. A vállalat a partnerek beszállítóival kevésbé tart fenn szoros kapcsolatot, az együttműködés csak alkalmi jellegű, többségében egy-egy információs üzenet erejéig, illetve az áruátadás-átvételtre terjed ki. Ez egy fejlesztendő terület az ellátási láncban, hiszen a beszállítókkal való szorosabb együttműködés a logisztikai tevékenységek elvégzését segítené, könnyítené meg (pl. kisebb egységekre csomagolt papíryanag a beszállító oldaláról, a logisztikai vállalat komissiózását elősegíti, vagy információszolgáltatás a beszállítások pontos szállítási időtartamáról, a szállítások megbontásáról stb.). Az ilyen jellegű törekvések egyébként már megkezdődtek.

- Kreatív ügynökségek: külön kategóriát képviselnek, itt fizikai árumozgás viszonylag ritkán történik. Társaságunkkal egyáltalán nem állnak kapcsolatban.
- Központi vállalatok (partnerek): a vállalatunk szemszögéből a partnerek a vevők, tehát a részükre nyújtott logisztikai szolgáltatás elvégzésével, azaz a partnerek által igényelt raktárterület biztosításával, az általuk küldött megrendelések alapján történő szállítással, valamint a megbízott kisebb 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. Ahogy már említettük, az ellátási láncban a domináns tagok mindig a központi vállalatok, ettől függetlenül a kapcsolat a vállalat és a partnerek között alapvetően együttműködő, hiszen érdekeik közös. Az eredményes működés szempontjából fontos a bizalom, a jó kapcsolat, a folyamatos kapcsolattartás, információ-megosztás, egymáshoz való alkalmazkodás, valamint a közös problémamegoldás. A társaság úgy képviseli a partnereket a fielden, mintha a sajátja lenne.
- Versenytársak: a partnerek általában nem csak egy logisztikai szolgáltatót alkalmaznak, hanem többet, akiknek különböző (néha azonos vagy akár 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.

Példák:

- Az egyik partner (multinacionális vállalat) esetében a társaságunk 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 az azok által végzett egyes tevékenységek átvételére kerül sor.
- Egy másik partner esetében a logisztikai szolgáltatás végzése megosztva működik a vállalat és egy további logisztikai szolgáltató között, azaz mindkét vállalat egyaránt végzi a hűtők és napernyők szállítását és raktározását is ugyanazon partner részére.
- Ugyancsak egy másik multinacionális vállalat esetében a konkurens logisztikai szolgáltató elégtelen működése miatt, a központi vállalat döntése alapján az összes anyag raktározása és szállítása a vállalathoz került.

Egy további multinacionális vállalat esetében pedig az előzőekhez hasonlóan az összes anyag raktározása és szállítása a vállalathoz került, de itt költségcsökkentési okokból.

- A verseny tehát folyamatos, egyúttal a változás is (többnyire a kiírt tendereknek köszönhetően). Ami fontos, hogy a kapcsolat során együttműködjenek a versenytársak, nem akadályozva, inkább segítve egymás munkáját. A tenderek során sem egymás hibáinak sorakoztatása a cél, hanem a saját erősségek kihangsúlyozása, ezek által elnyerve a pályázatot.
- Vevők: szűken a vállalatot tekintve, ahogy említettük a partnerek egyben a vevők is. 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 területi képviselők felveszik az anyagokat, elviszik a promóciós helyekre, legyen az egy 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 ez esetben pl. hűtőről, napernyőről, teraszbutorról vagy displayről van szó, ezzel el is ért a végső felhasználóhoz az eszköz, ha viszont egyéb POS anyagokról, ajándéktárgyakról, reklámanyagokról beszélünk, akkor az egység közbeiktatásával jut el végül az áru a végfogyasztóhoz. A kibővített vállalatot tekintve a vevők hatalmas vevőkört alkotnak, ahol az ellátási láncba már belépnek a vevők vevői is, ezáltal Magyarországot tekintve, minden magyar állampolgár a társaság vevőinek tekinthető.

Az esettanulmányban szereplő 3PL szolgáltatóról 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.

## 10.6. Feldolgozást segítő kérdések

1. Milyen szerepe van a 3PL szolgáltatóknak az ellátási láncokban?
2. A trendek milyen irányba mutatnak a 3PL szolgáltatók térnyerésére vonatkozóan?
3. Milyen irányban kell innovatív technológiákat bevezetniük a 3PL szolgáltatóknak, hogy versenyképességük erősödjön?
4. Érdemes-e a 4PL koncepció felé elmozdulniuk, indokolja válaszát?



## 10.7. Irodalomjegyzék

1. Bak Á., Szira Z. (2016): Kihívások és tapasztalatok a hazai kkv-k innovációs teljesítményének mérésében és értékelésében. In: Vágány J., Fenyvesi É. (szerk.): Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. Budapest: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály. pp. 20-30.
2. Bárdos I K, Varga E. (2013): Current Problems in Corporate Human Resources Management: Finding the Ways Out. In: Malatinec, T., Taliga, F., Ivan, T. (szerk.): Podnikanie v SR a v EÚ: Entrepreneurship in SR and in the EU. Slovak Agricultural University, pp. 1-9.
3. DHL (2012): A világ 2050-ben: A Deutsche Post DHL jövőkutatói tanulmánya, Logisztikai Híradó, 2012, <http://logisztika.hu/2015/06/26/a-vilag-2050-ben-a-deutsche-post-dhl-jovokutatasi-tanulmánya/>
4. Drucker, P. F. (1998): Management's New Paradigms, Forbes Magazine, 1998, pp. 152-177.
5. Duleba Sz. (2006): A közép- és felsővezetői döntéseket támogató AHP-módszer, és alkalmazása logisztikai szolgáltatók kiválasztására. Vezetéstudomány, 37 (9) pp. 56-60
6. Karmazin Gy. - Tóth R. (2016): Az ellátáslánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai. LIM2016: Logisztika – Informatika – Menedzsment, Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kara, Zalaegerszeg. Pp. 50-58.
7. Kozma T. – Pónusz M. (2016): Az ellátáslánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
8. Reicher R. (2014) CRM informatikai rendszer bevezetésének és működtetésének vállalati problémái a magyar KKV-k körében, PhD értekezés



9. Saibal Sen (2013):

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

SZIE GTK ÜTI TMLT

## **11. MAGYARORSZÁG MINT „LOGISZTIKAI KÖZPONT”. LOGISZTIKAI INFRASTRUKTÚRA HELYZETE ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI**

SZALÁNCZI-ORBÁN VIRÁG

### **Összegzés**

Magyarország, mint logisztikai központ? Adottságaink, jelenlegi helyzetünk és fejlettségi adataink alapján egy olyan alappal rendelkezünk, ami lehetőséget biztosít arra, hogy egy átgondolt, megfelelő fejlesztési tervekkel és megvalósítási célokkal kitűzött modernizálás, fejlesztés megléte és elindítása logisztikai célponttá teheti országunkat.

Kompetenciák és különböző területek összehangolt, együttes kapcsolatának és fejlesztésének kell megvalósulnia ahhoz, hogy egy logisztikai hálózat egységesen és sikeresen működőképes lehessen. Elsősorban jelen esettanulmány az infrastruktúra lehetőségeivel foglalkozik.

### **Abstract**

Hungary as a logistics center? Based on talent, our present situation and development of a data base we have is an opportunity to take a thoughtful, relevant development plans and implementation targets set for modernization, the existence and the launch of development of logistics can make our country a target.

Competencies and different areas must be made to a coordinated, concerted and development relationship to a logistics network consistently and successfully working order. This case study primarily deals with the possibility of infrastructure.

### **11.1. Bevezetés**

Magyarország logisztikai központtá válásának lehetőségét több szemszögből, megközelítésből is lehet vizsgálni, és több kompetencia együttes megléte szükséges, hogy a megvalósítás elérhető legyen. Alapvetően elmondható, hogy egy kedvező alrendszer és hálózat adott, amennyiben ez a megfelelő infrastruktúra és egy megfelelő fejlesztési terv adott úgy a hozzá kapcsolódó logisztikai szolgáltatások odakapcsolódnak, valamint vonzó célponttá teszik országunkat európai és nemzetközi tekintetben is. A kérdés igen összetett, és igen sokszínű, mégis néhány kritikusabbnak nevezhető pont meghatározható, elsősorban a megfelelő infrastruktúra kérdése. Fontos tehát látnunk a jelenlegi helyzetünket és a fejlesztési lehetőségeinket a területen.

## 11.2. Mi szükséges ahhoz, hogy Magyarország logisztikai szolgáltató központ legyen?

Ahhoz, hogy Magyarország a közép-kelet-európai régió logisztikai központjává váljon átfogó és több területet is fejlesztő program szükséges. A gazdaság és gazdaságpolitika több területét kell összefogni.

Magyarország logisztikai központtá válásához az alábbi előnyök lehetnek szükségesek:

- közlekedési struktúra komplex és átgondol fejlesztése,
- közutak és átkötő utak fejlesztése, csomóponti struktúra csökkentése, közlekedési módok fejlesztése,
- országot más irányból áthaladó tranzitútvonal kialakítása,
- vasúti fejlesztések (kétvágányú, biztosító berendezések...stb.),
- belvízi szállítás kihasználtságának növelése,
- reptér/repterek áruforgalmi kapacitás növelése,
- szolgáltató központok fejlesztése, szolgáltatások bővítése,
- külföldi tőkebefektetés számára vonzerőt kialakítani,
- hazai vállalatok versenyképességének növelése,
- regionális egyenlőtlenségek csökkentése,
- környezeti terhelés csökkentése,
- logisztikai beruházások elősegítése,
- informatikai átfogó fejlesztések
- információáramlás gyorsítása
- hálózatközpontúságra való törekvés, hálózatközpontú logisztika elérése
- az eddigi logisztikai kiemelt kapcsolatok erősítése.

A közlekedési ágazatok és infrastruktúra fejlesztésén kívül mindenképpen fontos szerepet kell kapjon az informatikai fejlesztések, az információáramlás gyorsítása, hálózatközpontúságra való törekvés, a szakemberek képzése, valamint a vállalatok versenyképességének növelése, a logisztikai szolgáltatások bővítése (Tóth-Kozma, 2016). Ezekhez a teendőkhöz meg kell alapozni egy olyan beruházási környezetet, ami vonzó lehet a külföldi befektetők között.

Évek óta igény mutatkozik a Közép-Kelet-Európa térségben egy olyan országra, ami betöltheti a logisztikai központ szerepet, ehhez elengedhetetlen, hogy a szállítási útvonalak áthaladjanak, és nem csak hogy áthaladjanak, a szállítási idők rövidüljenek, és a logisztikai szolgáltatások bővüljenek és idejük rövidüljön, itt elsősorban az átrakodások, szállítási módok váltása közötti átrakodásokra és a vámkezelésre gondolok valamint az ehhez kapcsolódó informatikai fejlesztésekre.

A logisztikai központtá válás kérdése mára már bekerült a kiemelt projektek közé (Kozma - Pónusz, 2016). Elmondható, hogy a javításra és fejlesztésre váró teendők listája hosszú, és vannak magasabb prioritást igénylő feladatok. Amennyiben ezek fejlesztések átgondoltak, és időben elkészülnek, megnyílik a lehetőség, hogy akár már rövidtávon logisztikai központtá váljon Magyarország.

### 11.2.1. Magyarország közlekedési adottságai

Magyarországi közlekedési adottságai (1. ábra) nemzetközi környezetben tekintve jónak mondhatók, hiszen az európai közlekedési hálózat része, annak fontos korridorai haladnak át rajta.

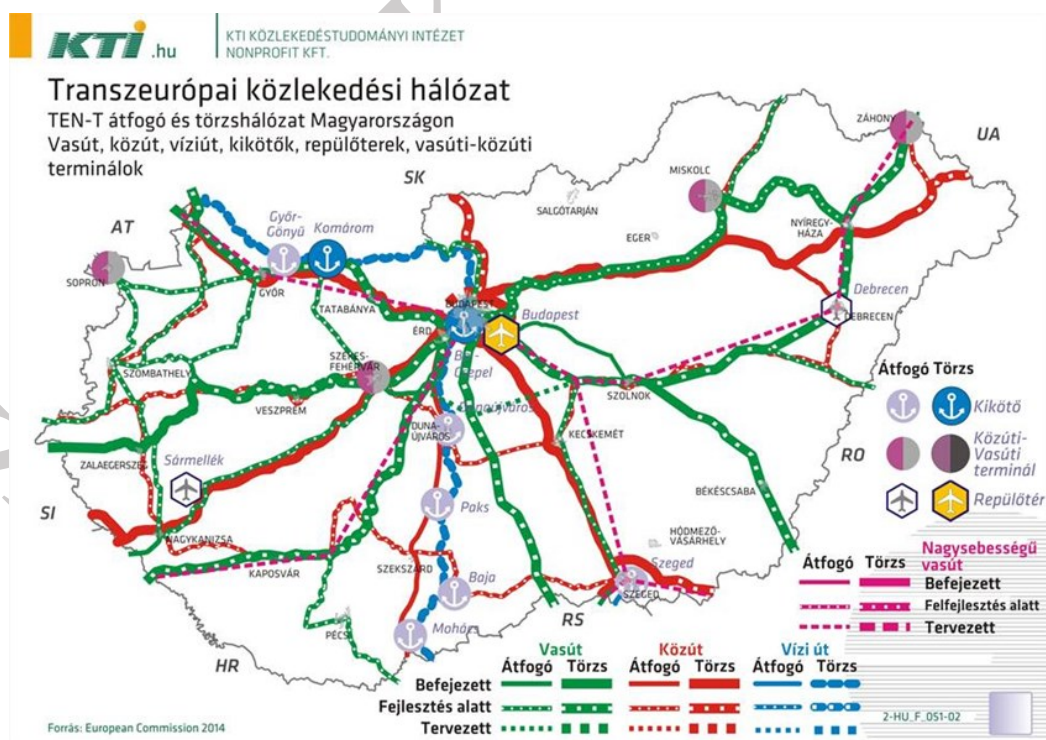
Több fontos tranzit útvonal halad át országunkon, melyek a következők:

- TEN hálózat (Trans European Network)
- Páneurópai Korridorok, vagy más néven (Helsinki Korridorok)
- TINA hálózat (Transport Infrastructure Needs Assessment)

Páneurópai és TEN folyosók Magyarországot érintő szakaszai:

- IV. Drezda/Nürnberg -Prága -Brno -Pozsony -Győr -Budapest -Arad Craiova -Szófia – Isztambul
- V. Velence -Trieszt/Fiume -Ljubljana -Maribor -Budapest -Ungvár -Lviv – Kijev
- V/b Fiume -Zágráb -Budapest
- V/c Ploče -Szarajevó -Eszék -Budapest
- VII. Elérhető az Északi-tenger a Rajna–Majna–Duna-csatornán keresztül
- X/b Budapest -Újvidék – Belgrád (forrás: NFM belső anyaga)

1. ábra: Transzeurópai közlekedési hálózat átfogó és törzshálózat, terminálok



Forrás: kti.hu

Az útvonalak főként Budapesten keresztül, onnan sugaras szerkezetet mutatnak. Hazánk szerepe egyértelműen magas a nemzetközi áruszállításban, ezen folyósok hazánkban igen koncentráltan vannak jelen, az ebből adódó lehetőségek szinte korlátlanok.

A terminálok és átvevőpontok nagy kihívása a kombinált fuvarozás megoldása, az intermodalitás és multimodalitás.

### **11.2.2. Európai Unió fejlesztési tervei**

Az Európai Bizottság a 2014. szeptember 11.-én felkérte a tagállamokat, hogy tegyenek javaslatot arra vonatkozóan, hogy közlekedésfejlesztésre, a közlekedés kapcsolatok javítására szánt uniós finanszírozást (mintegy 11,9 billió EURO) mire használnának. Ez az eddigi legnagyobb egységes összegű, átfogó uniós finanszírozás, amit közlekedés infrastruktúrára szánának/szának. A 2014-2020-as periódusban a közlekedés finanszírozása a háromszorosára nőtt 26 billió Euróra (szemben a 2007-2013 között 8 billió Euróval) az új CEF (Connecting Europe Facility) alatt. Az Európai Unió kiemelten foglalkozik a közlekedési hálózat fejlesztéssel. Ez az első részlete az új közlekedésfinanszírozási projektnek, amit hozzáférhetőnek tesznek a tagállamoknak.

Ez a projekt akár gyökeresen is megváltoztathatná, radikális átalakításokhoz is vezethet, ami jelentős változás lenne a jóformán változatlan közlekedési infrastruktúra és eddigi közlekedési politika mellett. Egyik cél mindenképpen az összpontosítás, az erőforrások és adottságok jobb kihasználása, az áruszállítási teljesítmény növelése. Az elérni kívánt célok szerint új törzshálózat kell létrehozni 2030-ig.

Főbb iránymutatások: (European Commission)

- 94 fő európai kikötő vasúti és közúti összeköttetéssel
- 38 kulcs repülőtér vasúti összeköttetésekkel a nagyvárosokkal
- 15.000 kilométernyi vasutat korszerűsíteni nagysebességűvé
- 35 határon átnyúló projektek a szűk keresztmetszetek csökkentésére

Ezek az irányvonalak, és prognózisok is mutatják, hogy az ágazat fejlődése robbanásszerű lehet a következő finanszírozási ciklusban. A következő fejezetekben bővebben bemutatom és elemzem az ország közlekedési adottságait és ezen ágazatokat.

### **11.2.3. Közúti közlekedés és infrastruktúra**

A magyar közlekedési hálózat sugaras szerkezetű, Budapest központú. Az ország egymástól távolabban fekvő régiói, városai, települései sokszor csak a fővároson keresztül közelíthetőek meg, ez a sugaras szerkezet az időkihasználtság, az ország áthaladó forgalmát negatívan érinti, hiszen jelenleg az országot átszelő autópályával nem rendelkezünk. Az autópályák fejlesztése, új irányok, csomópontok és összeköttetések kialakításának fő indok lehet a jelenlegi sugaras szerkezet átalakítása, az ország tranzitforgalmának elosztása, és újraértelmezése. A közúti áruszállítási

útvonalak sugaras szerkezetének átértékelése, átalakítása elősegíti más régiók fejlődését, fellendülését, az ország átutazásához szükséges idő lerövidülését.

A KSH adatai alapján, Magyarországon az országos közutak hossza 2014-ben 31 802 km. A közutak állami tulajdonú országos közutak és önkormányzati tulajdonú helyi közutak. Az országos közutak hosszának 27 %-a településeken halad keresztül. Az országos közutakon 7 529 db híd, 1 793 db közúti-vasúti keresztezés (melyből 1 448 db szintbeli, ebből 63 db biztosítás nélküli) van. (Magyar Közút Nonprofit Zrt.: <http://internet.kozut.hu/Lapok/kozuthalozat.aspx> , letöltés 2016.01.12., NFM belső anyagok).

Az úthálózat minősége részben rossz állapotú, a burkolat, a teherbírás, az útminőség elmaradást mutat az EU adatokkal szemben. Az úthálózat és ezen utak minőségének javítása mindenképpen folyamatos feladat, és a jövőben is magas prioritást kell, hogy élvezzen. Hazánkban az országos közutakon található több mint 7000 híd állapota és minősége kritikusan mondható.

A logisztikai szempontokat is figyelembe véve, valamint azt, hogy az áruszállítási módok között húzóágazat a közúti áruszállítás, a közúti közlekedés 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.

#### 11.2.4. Vasúti közlekedés és infrastruktúra

A magyar vasúthálózat a XIX. században és a XX. század első felében az európai hálózatokkal lépést tartva fejlődött, az utóbbi évtizedekben azonban több területen jelentős elmaradást mutat nemzetközi összevetésben.

Az európai vasúti szállítási útvonalak hazánkon áthaladnak, ezen útvonalak kapcsolódnak az ázsiai térséggel is (Déli nemzetközi, Középső nemzetközi és az Európa-Kaukázus-Ázsia szállítási folyosó). Magyarország logisztikai szolgáltató központtá válása szempontjából fontos, hogy az áruáramlási folyamatok haladjanak át az országon, és ezzel logisztikai szolgáltatási igényt generáljanak.

A minőségi szempontokat figyelembe véve azonban elmaradás mutatkozik az uniós átlaghoz képest. 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. Igaz, hogy fejlesztés itt is folyamatos, azonban ezen rekonstrukciók üteme nem megfelelő a felzárkózáshoz. (kormany.hu)

Vasúti áruszállításra és hálózatra vonatkozó főbb adatok: (kormany.hu)

- üzemeltetés a Magyar Államvasutak és a GySEV Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt. hatáskörébe tartozik,
- kb. 7,7 ezer vonalkilométer vasúti pályát üzemeltet a 2 szolgáltató,
- országos törzshálózati pályák aránya a vonalhálózaton GySEV 91%, Máv 58%,



- vonalkategóriák között a forgalmi terhelés szempontjából eltérés látható,
- TEN-T forgalom az összforgalom majdnem 60%-át teszi ki
- hálózatsűrűség megfelelő,
- vasúti hidak száma kevés,
- kétvágányú vonalak aránya kevés (15,3 %, míg az EU-ban ez az arány 41,2%),
- villamos vonalak aránya közel 40% (EU 46%),
- fővonalak 100-120 km/h sebesség engedélyezettek, de a minőségük miatt forgalomkorlátozások vannak érvényben,
- TEN-T hálózaton érvényben lévő sebességkorlátozott szakaszok aránya 30%,
- emelt sebességre képes 170 vonalkilométer (160 és 140 km/h),
- vasúti hidak elöregedtek,
- 225 kN-os tengelyterhelésre alkalmas vonalhosszak aránya kevés (jellemző a 210kN),
- vasúti kereszteződések száma magas (átlagosan 1,3 kilométerenként, 5649 db),
- korszerű biztosítóberendezések hiánya,
- korszerűbb forgalomirányítás szükséges.

A vasúti hálózatsűrűség tekintetében élmezőnyben vagyunk az EU tagországok között, a vasúti áruszállítás volumenét tekintve pedig a középmezőnyben szerepelünk. A vasúti közlekedés elmaradottsága kihat a vasúti áruszállítás volumenére. Az áruszállítási útvonalak kiváló helyzete is indokolja, hogy a korábban is említett közlekedési fejlesztés között a közút mellett a vasút kiemelten kezelendő kell hogy legyen, hogy Magyarország logisztikai megítélése erősödjön.

#### **11.2.5. Légi közlekedés és infrastruktúra**

A hazai légiközlekedés 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).

Ezen repterek mellett számos más reptér is rendelkezik megfelelő adottságokkal, azonban ezek minősítése még nem megfelelő (folyamatban van):

- Győr-Pér
- Pécs-Pogány
- Nyíregyháza

- Szeged
- Szolnok

Ezen repterek fejlesztése és minősítését követően jelentősebb forgalmat tudnának lebonyolítani, valamint nagyobb részt tudnának vállalni az áruszállításból és a személyszállításból is.

Legnagyobb és legfontosabb áruszállítási repülőtérünk a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér. Ennek a reptérnek adottságai kiválóak, az átszálló forgalom és áruszállítási kialakítás megfelelő. (kormany.hu)

A repterek kihasználtsága egyes országokban elérte a maximumot, a nyugat-európai légikikötők jelenleg túlszűfoltak. Mindenképpen megfontolandó egy közép-kelet-európai teherforgalmi repülőtér kialakítása. Már évek óta felmerült az az igény, hogy Európai 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 valamint a többi nagyobb volumenű lebonyolító reptérnek is. Logisztikai képességek fejlesztése, a szolgáltatások bővítése, valamint az elosztó kapcsolatok javítása mindenképpen cél nemcsak az áruszállításban, hanem a személyszállításban is. Ahhoz, hogy Magyarország logisztikai szerepét növelje, mindenképpen harcolnia érdemes, hogy olyan légikikötője legyen, ami képes nagyobb kihasználtságot kiszolgálni, jelentős teherforgalmi repülőtér legyen.

#### **11.2.6. Vizi közlekedés és infrastruktúra**

A hazai vízi közlekedés és a közlekedési hálózat legfontosabb eleme a Duna. 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 közlekedéspolitika része összehangolt, integrált programmal kell biztosítani annak hajózhatóságát, vízgazdálkodását, szabályozását. Ezekon a feladatokon kívül természetesen az árvízvédelem és a turisztikai szempontokat is figyelembe kell venni.

A Duna hajózhatósága az egyik legfőbb probléma hazánkban, hiszen az év nagy részében, majdnem 40%-ában nem lehet teljes raksúllyal hajózni, melynek fő oka a magyar és magyar-szlovák Duna szakasz mélységhiánya.

A Duna hajózhatóságának és kihasználtságának növelésére nemcsak a közlekedési és gazdasági, de a környezetvédelmi szempontokat is figyelembe kell venni. Másik nagyobb folyónk, a Tisza és néhány kisebb másikkal kihasználtságának növeléséhez jelentős és igen drága fejlesztések szükségesek, mivel ezek a tervek jelenleg nem körvonalazottak, így a hazai belvízi áruszállítás szempontjából a Dunát veszem számításba.

([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: 2016.01.17., NFM belső anyaga)

A Duna folyosó hazai kihasználtsága elég rossz átlagú a többi érintett ország tekintetében. A régió közép-kelet-európai térsége mindenképpen fejlesztésre szorul ez mind a turisztikai, mind az áruszállítási/logisztikai területekre is igaz. Mindenképpen prioritási feladatnak gondolom a Duna hajózhatóságának jobbá tételét rövidtávon.

### **11.2.7. Közlekedési ágazatok és infrastruktúra fejlesztési lehetőségei:**

Vasúti fejlesztések tekintetében EU elvárás, hogy 2030-ig a magyarországi törzshálózati vasútvonalak 225 kN tengelyterhelésre legyenek átépítve, hogy 2030-ig a magyarországi törzshálózati vasútvonalakon ERTMS (European Rail Traffic Management System) rendszer kiépítésre kerüljön.

Ezen elvárások jelentős költséggel járnak, viszont létfontosságú azok megléte.

Továbbá kitűzött célok, melyek megvalósítása javasolt:

- lassújelek megszüntetése,
- a hidak rekonstrukciója,
- az egyvágányú vasútvonalakon részleges második vágány, forgalmi kitérők, deltavágányok, bújtatásos műtárgyak, állomásvégeken nagysugarú kitérők építése,
- nagyforgalmú vasútvonalakon a jelző- és biztosítóberendezések korszerűsítés,
- távvezérlő rendszerek kiépítése,
- egyidejű állomási vonatbejárás biztosítása,
- egyéb korszerű pályavasúti, gördülőállomány IT alkalmazások bevezetése,
- az adatátviteli hálózat szűk keresztmetszeteinek felszámolása,
- távközlés korszerűsítése,
- az infrastruktúra karbantartás egységes szoftverrendszer szintű támogatása,
- az alkalmazáskonszolidáció, és az egységes informatikai rendszer kialakítása.

A Kormány 1065/2016. (II.25.) Korm. határozata a Budapest-Belgrád vasútvonal újjáépítési beruházás magyarországi szakaszának fejlesztéséhez kapcsolódó intézkedésekről. Ez alapján 2016. március végéig a témában aláírt magyar-kínai kormányközi egyezményről szóló törvénytervezet az Országgyűlésnek jóváhagyásra benyújtásra kerül. Ez egy jelentős mérföldkő lehet a magyar – kínai kapcsolatot erősítésére. Kína már régóta keresi a lehetőségeket és partnereket abban, hogy nagyobb árueosztó központokat létesíthessen Európában. Mindenképpen megfontolandó ennek a kapcsolatnak és lehetőségnek a megvalósítása.

Záhony térségben a vasúti infrastruktúra fejlesztése, az áru fuvarozási határátmenetet biztosító széles és normál nyomtávú gerinc-, az áru fuvarozási és logisztikai kapacitásokat kiszolgáló vontatóvágány hálózat ütemes felújítása mintegy 25 Mrd Ft értékben került támogatásra a 2007-13 programozási időszakban. A Záhony térség vasúti fejlesztése elégséges lehet, de ahhoz, hogy visszavegye jelentős szerepét a

fejlesztéseken kívül egyéb külgazdasági kapcsolat erősítése is szükséges lehet. Ahhoz, hogy Magyarország logisztikai jelentősége nőjön, mindenképpen hangsúlyt kell még fektetnie a térségre, az ott található logisztikai szolgáltatásokra és törekednie kell, hogy az egyetlen jelentős átvevőpont legyen. Ez a szerep mindenképpen erősítené, hogy az abból a térségből érkező áruforgalom hazánkon haladjon át.

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. (Duna Régió Stratégia)

A kikötőfejlesztések és beruházások kérdésében még sok a fejleszteni való, nem csak a kikötők, hanem főleg a Duna hajózhatósága terén. A Duna stratégia komplett kidolgozása még folyamatban van, annak végleges terve még nem készült el, de mindenképpen célja, hogy a Duna hajózhatóságát növeljék, és jelentősebb szerepet kaphasson a belvízi áru és személyszállítás. Mindenképpen javaslom a fejlesztés lebonyolítását, hiszen jelenleg a hajózhatósági problémák miatt jelentős árueosztói szerepről kell lemondanunk.

Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program 2014-2020 (IKOP):

Az IKOP keretében a fő hangsúlyt a TEN-T (hazai és nemzetközi) hálózati elemek fejlesztése kapja a 2020-ig tartó ciklusban. Ez az irányvonal megegyezik az Európai Unió előrejelzéseivel és elvárásaival. Mint minden finanszírozási keret tekintetében itt is a legfontosabb, hogy a ciklusban a kapott pályázati lehetőségeket hazánk teljes körűen lehívja és felhasználja, hiszen a következő ciklus már kisebb költségkerettel gazdálkodik.

Európai Hálózatfinanszírozási Eszköz (CEF) közlekedési projektek:

A CEF közlekedési projektek leginkább a TEN-T törzshálózati elemek fejlesztését célozzák. A CEF finanszírozásánál említésre került, hogy 2014-2020-as periódusban a közlekedés finanszírozása a háromszorosára nőtt, itt is fontos következtetés, hogy a pályázati kereteket a legnagyobb szinten használjuk ki.

Minden fejlesztési ágazatnál igen célirányos fejlesztések láthatóak. Feltűnik azonban, hogy a közúti áruszállítás kisebb figyelmet kap, ez is bizonyítva azt, hogy a közlekedéspolitikai fejlesztések már a felzárkóztatást célozzák meg.

Igaz minden közúti ágazati fejlesztés a maga területén fontos, azonban ha azt vesszük figyelembe, hogy mely ágazatoknál lehet elérni akár rövid távon jelentősebb sikereket, akkor a belvízi és a vasúti áruszállítási fejlesztéseket preferálnám.

Ha eltekintünk a közlekedési és áruszállítási módozatok kérdésétől, ezek fejlesztése után nagy hangsúlyt kell kapjon az informatikai beruházások kérdésköre, a biztonsági és rendszerirányítási fejlesztések, a szélessávú internet használatának szélesebb körben

való megvalósítása, a vállalatok informatikai megoldásokkal való versenyképesség növelése.

Magyarország logisztikai központtá válásához a különböző területek együttes fejlesztése szükséges, mivel szinte minden ágazat és gazdasági szegmens egymáshoz szorosan kapcsolódik. A fejlesztések ütemét gyorsítani szükséges, még több forrás bevonása indokolt lehet. A jelenlegi területi lemaradások behozása létfontosságú és elengedhetetlen, azonban előnyt csak akkor tudunk elérni, ha a felzárkózást követően továbblépve még modernizálni tudunk. A fejlesztések meglétét és elkészültségét a különböző fórumokon megfelelően kell prezentálni, hogy kellő nemzetközi visszhangot kapjanak. A fejlesztések legfőbb célja, hogy megvalósulásukkal vonzó környezetet biztosítsunk nemzetközi szinten a beruházók és szolgáltatók felé.

#### **11.2.8. Logisztikai központtá válás egyéb kompetenciái:**

Korábban meghatározásra kerültek részemről ahhoz az előnyök és feltételek, amik szükségesek lehetnek ahhoz, hogy Magyarország logisztikai központtá váljon. Ezen kritériumokat az esettanulmánnyal összevetve az alábbi értékelést tudom adni:

- közlekedési struktúra komplex és átgondolt fejlesztése tekintetében mindenképpen létezik egy komplex fejlesztési stratégia, melynek elsődleges célja a közlekedési ágazatok lemaradásának felzárkóztatása,
- közutak és átkötő utak fejlesztése, csomóponti struktúra csökkentése közlekedési módok fejlesztése kérdésében a csomóponti struktúra oldása még mindig kérdéses, azonban fejlesztések láthatóak az átkötő utak tervezésében,
- országot más irányból áthaladó tranzitútvonal kialakítása folyamatban van, az országot déli területeken átkötő hálózat és fejlesztések folyamatosak, befejezésük mindenképpen javasolt
- vasúti fejlesztések (kétvágányú, biztosító berendezések...stb.) tekintetében EU elvárás ezen rendszerek megléte, így ezek megvalósulása várható, de meglétük csak a felzárkózást erősíti, értéket nem feltétlenül teremt a logisztikai megítélésben,
- belvízi szállítás kihasználtságának növelése a hajózhatóság fejlesztése elengedhetetlen és prioritást kell élveznie, azonban az még csak a tervezés fázisában van. Kisebb beruházások és kikötőfejlesztések már történtek, de a hajózhatóság problémája még megoldatlan, amíg az is marad sajnos a belvízi hajózhatóság és áruszállítási kérdése még mindig megoldatlan és hátrányt jelentő tényező,
- reptér/repterek áruforgalmi kapacitás növelése nem kialakult koncepció, egyelőre az elosztási rendszerek fejlesztése történt meg, a repterek nagyobb kihasználtságának kérdése még kidolgozásra vár,
- szolgáltató központok fejlesztése, szolgáltatások bővítése főleg a közlekedés módok jobb kihasználását, több módozat összekapcsolását és jelentősebb informatikai fejlesztéseket igényel, ezek a fejlesztések részben támogatási formákban elérhetőek, kihasználásuk a finanszírozási ciklus



végéig javasolt. A szolgáltatásoknak mindenképpen sokrétűnek kell lenniük és rövidíteniük kell a szállítási időket,

- külföldi tőkebefektetés számára vonzerőt kialakítani a fejlesztések egészének megvalósulásával, javulási tendencia felmutatásával és kellő nemzetközi kapcsolatok erősítésével célzottan értelmezhető számomra.
- hazai vállalatok versenyképességének növelése nemcsak a logisztikai szakértelem kérdésében, hanem a szolgáltatások és informatikai beruházások és modernizáció kérdésében is szükséges. Javasolt lenne több szakmai fórum, nagyobb figyelem és segítségnyújtása a vállalatok számára,
- regionális egyenlőtlenségek csökkentése részben megvalósítható, hiszen a Budapest központúság oldása még nem körvonalazható, azonban a többi térség fejlesztésének egységes és felzárkóztatásának ütemét célzó monitorin és kontrolling munka szükséges,
- környezeti terhelés csökkentése már a korábbi finanszírozási ciklusban is komoly hangsúlyt kapott és ezentúl is fog, mindenképpen célzott tanulmányok szükségesek arra vonatkozóan, hogyha Magyarország képes lesz jelentősebb logisztikai központtá válni és nagyobb volumenű áruszállítási tételeket lebonyolítani, az környezeti szempontból ne jelentsen többletterhet,
- logisztikai beruházások elősegítése támogatással, adókedvezményekkel, szakmai segítségnyújtással képzelném el,
- informatikai átfogó fejlesztések szélessávú internet országos elérése és fejlesztése, vállalkozások, intézmények, logisztikai központok informatikai beruházásának és fejlesztésének támogatása
- információáramlás gyorsítása szélessávú internet országos elérése és fejlesztése, hálózati fejlesztések szükségesek
- hálózatközpontúságra való törekvés, hálózatközpontú logisztika elérése érdemes elgondolkodni rendszerlogisztika és a hálózatközpontú logisztika megvalósításán és kiterjesztésén országos szinten
- az eddigi logisztikai kiemelt kapcsolatok erősítése nemzetközi szinten, erre is már vannak célkitűzések és tervek, kiemelt külgazdasági kérdésként kell szerepeljen a közeljövőben a logisztikai kapcsolatok erősítése nemcsak az Európai Unió országai között, hanem a kelet felé nyitás kérdése is meghatározó lehet, akár Kína, akár Oroszország kérdésében.

### 11.3. Feldolgozást segítő kérdések

1. Megvalósítható e az egységes fejlesztés?
2. Nemzetközi kapcsolatok erősítése sikeres lehet-e?
3. Beruházások és fejlesztések elegendőek lesznek-e?



4. Sikerül-e időben megvalósítani a támogatott projekteket?
5. Sikerül –e eleget tenni az elvárásoknak?

#### 11.4. Irodalomjegyzék

1. Duna Régió Stratégia <http://dunaregiostrategia.kormany.hu/dokumentumok>, letöltés ideje: 2016.01.17.
2. 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.
3. Kozma T. – Pónusz M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft.
4. Középtávú Logisztika Stratégia [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.
5. Kti.hu <http://www.kti.hu/index.php?mact=Album,m5,default,1&m5albumid=366&m5page=2&m5returnid=760#link2>, letöltés: 2016.01.11
6. Magyar Közút Nonprofit Zrt <http://internet.kozut.hu/Lapok/kozuthalozat.aspx>, letöltés 2016.01.12.,
7. NFM belső anyagok és interjú
8. Kormany.hu [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.
9. Tóth R. – Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BIKKA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, pp. 11-14.

## 12. A FAST-FASHION NAGYÁGYÚJA, AVAGY A ZARA-MODELL

POZSONYI JUDIT

### Összegzés

Az ellátási lánc napjaink szakirodalmának egyik fókuszpontja. Ezalatt a tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozatát értjük, melyben minden állomás és folyamat a fogyasztók igényeinek kielégítését szolgálja. Ezen területen mutat a Zara –az Inditex csoport tagjaként- olyan egyedi megoldást, mellyel az egekbe repítette a spanyol fast-fashion irányzatot. Esettanulmányomban próbálok rávilágítani arra, hogy milyen módon reagál a Zara a fogyasztói igények állandó változásaira, valamint arra, hogy milyen koncepciót alkalmaz annak érdekében, hogy versenytársainál hatékonyabb vertikális irányultságú ellátási láncot hozzon létre. Az esettanulmány készítésének további célja, hogy a sikertörténet tanulmányozása mellett feltérképezem a vállalat erősségeit és gyengeségeit. Ennek elkészítéséhez a SWOT analízis volt segítségemre.

### Abstract

Supply Chain Management occupies an important role in the field of logistics nowadays. SCM involves coordinating and integrating both states and flows within and among companies in order to fulfill the customers' requirements. Zara's supply chain is absolutely critical to its business success. Supply chain is its competitive advantage. Its operation strategy and vertically integrated supply chain enables Zara to operate much more effectively than its rivals on the fast-fashion market. First of all, my aim is to examine how Zara reacts to the permanent demand changes and how to improve the customer satisfaction. Further goal of my case study is to investigate the weak and the strong points of this company. Accomplishing this investigation, SWOT analysis was come to my assistance.

### 12.1. Bevezetés

Az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatok közötti partnerkapcsolat, valamint minden vállalat igyekszik a vevői igényeit a lehető legmagasabb szinten kielégíteni. Ezzel párhuzamosan folyamatosan fejlődik az ellátási lánc menedzsment a világon. Azok a vállalatok lesznek sikeresek a piacon, melyek a modern vállalati stratégiát követik. Azok a vállalatok, akik stratégiájukba beépítik az ellátási lánc mentén tervezett változásokat, nagyobb eséllyel lesznek sikeresek, mint akik nem foglalkoznak ezzel. Mindezt alapul véve vizsgálom a sikeres Zara ellátási lánc menedzsmentjének titkát.

A Zara története egyike a világ legnagyobb üzleti sikereinek, a világ egyik leggyorsabban fejlődő cégcsoportján belül. Választásom azért esett erre a vállalatra, mert az ellátási lánc mentén végrehajtott változtatások hozták meg az Inditex csoport számára az igazi sikert. Az esettanulmány szempontjából fontos, hogy az ellátási lánc menedzsmentje jól kidolgozott, érdemes vizsgálni. A Zara alkalmazkodott a mai versenykörnyezethez, mely szerint a vevő kiszolgálási színvonal növelésére, valamint

a költségek csökkentésére kell törekedni. Továbbá az időnek kiemelt szerepe van, így a ciklusidőket csökkenti, valamint gyorsan reagál a felmerülő vevői igényekre.

A Zara Spanyolország első számú divatmárkája, az Inditex csoport húzóneve. Az 1975-ös cégalapítás Amancio Ortega nevével fémjelzett, aki egyben a fast-fashion szellemi atyja, megálmodója is volt.

És hogy mi fán terem a fast-fashion? Az alapötlet, hogy a divat nem szezonálisan működik, hanem folyamatosan változik. A vásárlói igényekre való gyors reagálás az egyik alappillére. Ezzel a gondolattal a vállalat minden eddigi ipari szabványt felrúg és írja a saját sikertörténetét. Az ellátási lánc úgynevezett finomhangolásával forradalmit alkotott a Zara.

A cég Spanyolországból először 1980-ban Portugália felé terjeszkedett, ma viszont már több mint 2100 –stratégiaileg fontos elhelyezkedésű- üzlettel bővült a világ 88 országában. Igazán a fellegekbe viszont az egyedülálló üzleti stratégiája repítette, melyet szintén az alapítója álmodott meg.

Az esettanulmányom elkészítésének célja, hogy az ellátási lánc alappilléreit vizsgáljam, melyek együttes ereje gigantikus magasságokba emelte az észak-spanyolországi vállalatot.

## 12.2. A siker kulcsa: az ellátási lánc és az értéklánc

### 12.2.1. Az ellátási lánc dióhéjban

Néhány gondolatban szeretném kifejtetni, valamint átfogó képet adni arról, hogy napjainkban mit is értünk ellátási lánc fogalom alatt.

Az ellátási lánc menedzsment meghatározására számos tudományos definíciót találunk a szakirodalmakban, melyek hosszabb vagy rövidebb kivitelben adnak információt arról, hogy csak az a vállalat lehet sikeres a mai piaci versenyben, melyek felismerték a lánc többi tagjaival történő együttműködés előnyeit annak érdekében, hogy a vevők igényeit maximális mértékben kielégítsék.

Az ellátási lánc menedzsment minden egyes üzletágra felrajzolható és értelmezhető. Mindezt 3 nagy láncszemre lehet bontani minden üzletágban, melyeket további apróbb szemekre bonthatjuk.

4. ábra: Az ellátási lánc menedzsment tagjai



Forrás: saját szerkesztés Kozma-Pónusz, 2016 alapján

Az ellátási láncot a legtöbb szerző az iparágra értelmezi a fenti elemekkel: szállítók, akik az alapanyagokat állítják elő; gyártók, akik a termelést és szolgáltatást előállítják és a közvetítők, akik a gyártók termékeit eljuttatják az iparági végső fogyasztóhoz (végfelhasználóhoz). (Kozma-Pónusz, 2016)

Vannak szerzők, akik az ellátási láncot iparági értékláncnak nevezik.

Blackburn (2012) az idő vonatkozásában az ellátási láncok két típusát különbözteti meg: „érzékeny” (idő-alapú) és (költség) hatékony ellátási lánc. A költséghatékony ellátási láncok a funkcionális termékek esetén működnek eredményesen. Az időalapú ellátási lánc az innovatív termékek esetén versenyképes, amelyekre a változó kereslet és a rövid életciklus jellemző. Jelen esetben ezzel a típussal találkozhatunk.

A spanyol vállalatot tovább vizsgálva megállapítható, hogy az ellátási lánc teljes hosszán fontos az üzletági kapcsolatok menedzselése, együttműködése, valamint a bizalom kialakítása az egyes tagok között. Az ellátási lánc menedzsment a lánctagok közti kölcsönösen előnyös megegyezések, kockázatvállalás és kölcsönös előnyök kialakítására törekszik.

Az ellátási láncokat tehát az iparág egészére vonatkozóan nemcsak a vállalatokon belül kell vizsgálni, hanem tekintetünket a vállalati határokon kívülre is ki kell terjeszteni. Ez azt jelenti, hogy az áramlásokat komplex módon kell vizsgálni, egészen az alapanyag beszállítóktól a végső felhasználókig. Ezt komplex gondolkodásmódnak/szemléletnek is nevezi a szakirodalom. Az egész rendszert kell vizsgálnunk.

### **12.2.2. Az értéklánc, mint átfogó rendszer**

Az értéklánc koncepció teljesen új megvilágításba helyezi a vállalaton belül működő tevékenységeket. Az értéklánc vizsgálata tudatosítja bennünk, hogy a vállalat több mint eszközök, gépek és emberek halmaza. Ezek a tényezők akkor nyerik el értelmüket, ha értékeket hoznak létre a fogyasztó számára. A tevékenységeket hatékonysági kritérium szempontjából értékelik, mégpedig olyan tekintetben, hogy milyen mértékben támogatják a vállalat alapvető célját: a fogyasztó igényének kielégítését. Nem az a fontos, hogy a vállalat hogyan értékeli a saját folyamatait, hanem az, hogy a fogyasztó mely megteremtett értékért hajlandó fizetni. Természetesen ez az ár fedezi a vállalat költségeit, valamint nyereség is realizálható.

Mindezt az értéklánc koncepció foglalja össze. Az értéklánc koncepció Michael Porter nevéhez fűződik (1986). A vállalati tevékenységeket Porter két nagy csoportra bontja: elsődleges és támogató tevékenységekre. Az elsődleges tevékenységek közvetlenül értéket hoznak létre, még a támogató tevékenységek közvetlenül nem teremtenek értéket a fogyasztó számára. A támogató tevékenységek teszik lehetővé a főtevékenységek megvalósulását.

Az elsődleges tevékenységekhez tartozik a következő 5 tevékenységi kör: bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, valamint az értékesítés utáni szolgáltatások. A második nagy csoporthoz, vagyis a támogató tevékenységek pedig a következők társulnak: beszerzés, technológiai fejlesztés, humán erőforrás menedzsment és a vállalati infrastruktúra.

2. ábra: Porter-féle értéklánc



Forrás: : Szegedi, 2012, 38. o

### 12.2.3. Porteri értéklánc vizsgálata a Zaránál

Elsődleges tevékenységek elemzése:

- A befelé irányuló logisztikai alatt értendő az alapanyagok kezelése és szállítása. Az Inditex csoport több, mint 1700 beszállítóval, valamint több, mint 600 gyáregységgel rendelkezik a világ 50 országában. A beszerzendő anyagokat a Zara hálózatához csatlakozott beszállítóktól szerzik be az ebben illetékes kollégák a főhadiszálláson.
- A gyártás közel 60%-a a központ közelében történik (Spanyolországban, Portugáliában és Marokkóban), a fennmaradó rész pedig a világ számos más országában. Ez a stratégia az ellenőrzést is meglehetősen könnyebbé teszi. Annak érdekében, hogy a vásárlói igényekre a lehető legsikeresebb módon reagáljanak, a tervezői és gyártói döntéseket a legvégsőkig késleltetik. Ez esetükben azt jelenti, hogy egy kollekció 50-60%-át készítik el előre, míg versenytársaik átlagosan 80-90%-át. A fennmaradó 40-50%-ot a szezon közben állítják össze. A termelés tekintetében 3 kulcsfogalmat tartanak fontosnak: az erőforrások maximális kihasználása, a készletek és átfutási idők csökkentését.
- A Zara elosztó központjai, mint egy „hub” töltik be a szerepüket. Természetesen az elosztás szakaszban minden egyes darab mobil követő rendszerrel van ellátva a biztonság érdekében. Az egyes üzletekbe heti/2 heti bontásban érkeznek az újabb készletek, melyek a pontos „real time” előrejelzésen alapszanak. A hetente/kéthetente érkező újabb kollekciók hatalmas versenyelőnyhöz juttatják a versenytársaival szemben, ahol több hónap múlva érkeznek a teljesen új kollekciók. Stratégiájuk szerint sokszor



kis mennyiségben szállítanak, míg az iparági trend ezzel szemben a ritkább és nagyobb tételekben történő szállítás felé mozdul el.

- A reklámra meglehetősen keveset költenek. Kevesebb, mint a bevétel 3,5 %-át. Ez köszönhető a szájról-szájra terjedő ingyenes reklámnak. Az elégedett vásárló mindig továbbadja ismerőseinek/barátainak azt, hogy mennyire elégedett egy termék minőségével, valamint a kiszolgálás színvonalával. A reklámköltségek csökkentését segíti, hogy hetente cserélődik az árukészlet, utánrendelés nincs, így minden héten érdemes „benézni”, mert újabb és újabb áruval találkozik az érdeklődő.
- Az értékesítés után bekövetkező szolgáltatások is zökkenőmentesen működnek. Saját személyes tapasztalat alapján elmondhatom, hogy a garanciális bevizsgálások és cserék is zökkenőmentesen zajlanak. A „help desk” esetében is segítőkész kollégák várják, hogy e-mail vagy telefonbeszélgetés formájában a vásárlók kérdésére megfelelő választ adjanak.

#### 12.2.4. Egységben az erő

Míg a piacon manapság szinte minden vállalat a tevékenységei kiszervezésére (outsourcing-jára) törekszik, addig a Zara igyekszik a lehető legtöbb tevékenységet egy kézben tartani (A cégtársulat a termékeinek valamivel több, mint 50%-át saját üzemein belül állítja elő, a többi alapanyagot pedig beszerzi.). Próbálja az egyensúlyt megtartani a saját kézben, valamint a kihelyezésre került termelő-és egyéb tevékenységek között. Az outsourced tevékenységek közé tartozik a varrás, valamint az anyagok színezése is. Az ún. basic darabokat pl. 6 hónappal a szezon kezdete előtt Ázsiában készülnek, ahol a munkaerő viszonylag olcsónak mondható. A tervezés, prototípusgyártás, valamint a szabásminták elkészítése az „in-house” tevékenységek közé sorolható. A varrodákból visszaérkezett kész termékek kiszállításra kerülnek az egyes üzletekbe. A pontosság és az ellenőrizhetőség érdekében lézeres vonalkóddal látják el a termékeket, melyek hibaaránya kevesebb, mint 0,5%. Mindezen tevékenységek azonban egy központi elosztó rendszer köré csoportosulnak, melyet a saját nyelvükön „Cube”-nak neveznek. Az ún. Cube alkotja az ellátási lánc igazi szívével-lelkét.

A Zara számára az, hogy az areixicoi központból tud jóformán mindent irányítani, valamint menedzselni a készleteket, mely versenytársaival szemben kompetitív előnyhöz juttatja. A gyártást tekintve évi 450 millió gyártott termékről beszélhetünk a több, mint 2100 üzlet számára. Számos nem Spanyolországban készült termék az elosztó központba („Cube-ba”) kerül vissza ellenőrzés céljából. Hiába készül el egy ruhadarab például Portugáliában, mielőtt az üzletek felé megtörténik a kiszállítás, visszakerül a spanyolországi központjukba minőség-ellenőrzés céljából.

A Cube közel 5 millió m<sup>2</sup> területen helyezkedik el. Ezen felül magas automatizáltságú földalatti vasúrendszer köti össze a Cube-tól kb.15 km-re lévő gyáregységekkel. Az alapanyagok, valamint a késztermékek is áthaladnak ezen a csatornán minimum egyszer.



Hasonló szintű vertikális integráció aligha figyelhető meg az iparágban. A vertikális integráció számos előnye jelenik meg, melyek az ellátási láncot hatékonyabbá teszik.

Nézzük meg, hogy az ellátási lánc a Zara esetében mire összpontosítja az erejét:

- Centralizáció
- Teljes körű kontroll
- Gyorsaság
- Vevői igényeknek való megfelelés
- Gyors reagálás a változásokra
- Alacsony készletek
- Működőtőke-igény leszorítása

Természetesen a fent említett tényezők egyike sem jelent radikális újítást, viszont együttes alkalmazás esetén a hatás felerősödik.

### 12.3. SWOT elemzés és stratégia

A SWOT elemzés a stratégia alkotás egyik fontos mérföldköve. A SWOT elemzés elvégzésének célja, hogy feltérképezzük a vállalat erős és gyenge pontjait, valamint azt, hogy miben érdemes változtatni a siker érdekében. Az erősségek és a gyengeségek belső vállalati tényezők, melyeket lehet irányítani, míg a lehetőségek és veszélyek a vállalattól független környezeti szereplők hatására alakulnak ki. Ezen tényezők ismerete azért lehet fontos, hogy a helyzetértékelést össze tudjuk fogni a célokkal, prioritásokkal. Lényege tehát, hogy a környezet és a belső erőforrások és a tulajdonosok szándékai között keresi az összhangot.

1. táblázat: A SWOT analízis

A SWOT mai alakja	Célok elérését segítő tényezők	Célok elérését gátló tényezők
Vállalat által befolyásolható tényezők	Erősségek	Gyengeségek
Vállalat által nem/nehezen befolyásolható tényezők	Lehetőségek	Veszélyek

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban pontokra bontva, csak a karakteres jellemzőket sorolom fel a Zara esetében.

2. táblázat: A ZARA SWOT analízise

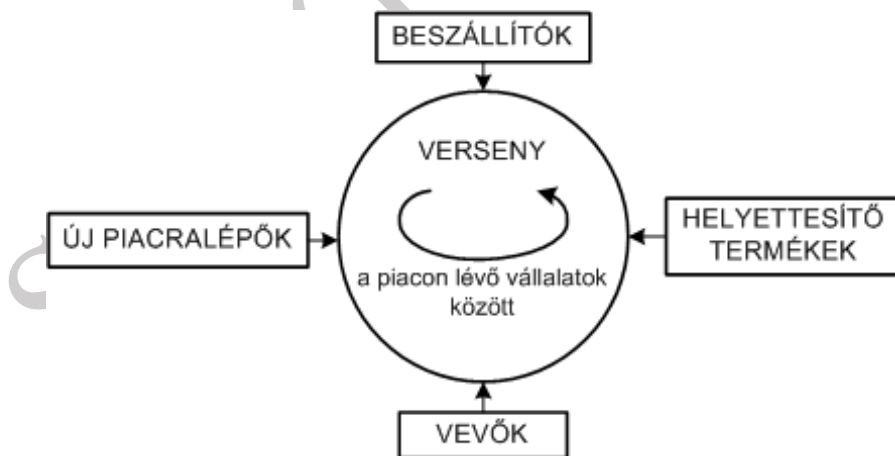
<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Világszerte ismert „jó” hírnév</li> <li>• Alacsony költségvetésű, jól kidolgozott ellátási lánc</li> <li>• Vertikális integráció</li> <li>• Értéklánc kidolgozása</li> <li>• Divatos termékek elérhető áron</li> <li>• Gyors reagálás a vevői igények változására</li> <li>• Gyorsan változó kollekción</li> <li>• Zökkenőmentes elosztási stratégia</li> <li>• Jól működő kapcsolat a szállítókkal</li> <li>• Egyedi dizájn, innováció</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing és reklám hiánya</li> <li>• Minimális készletszint (pontos előrejelzést igényel)</li> </ul>
<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ázsiai piac bővülése</li> <li>• Kínai érdeklődés növekedése</li> </ul>	<b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heves verseny a piacon</li> <li>• Számos versenytárs jelenléte</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

### 12.4. Porter 5 erő modell vizsgálata

A Porter öt erő modell segít a vállalatoknak az iparági növekedés előre becslésében. Célja az iparági versenyerők, versenyhelyzet meghatározása.

3. ábra: A Porter öt erő modell



Forrás: Porter, 2006

A modell lényege, hogy a szélesebb iparági környezetben belül kialakult versenyhelyzetet leginkább formáló öt erőt elemző módszer. Az öt versenyerő közül általában a versenytársak közötti rivalizálásnak van a legnagyobb jelentősége.

A Zara esetében az öt tényezőt a következőképpen csoportosíthatjuk:

- Az új belépők fenyegetése:
  - A kiváló elosztó csatorna kiépítése okozza a legnagyobb kihívást ezen a területen.
  - A már meglévő hálózaton belül számos jó hírnevű vállalat szerepel már most is, számuk a jövőben nőni fog.
  - A potenciális belépőket elrettentheti a költséges küzdelem kilátásai.
  - A megfelelő erőforrások biztosítása sok esetben gondot okoz belépéskor.
- Vevők alkupoziója:
  - A vevők árérzékenyek, igényeik pedig egyedi.
  - A márkához fűződő lojalitás kevésbé jellemző egy átlagos vásárlónál.
  - A vevők alkupoziója magasnak mondható az iparágban.
- Szállítók alkuereje:
  - Számuk az elmúlt években növekedett a ruházati kiskereskedelmi hálózatban, így az alkuerejük bizonyos mértékben csökkent.
- Helyettesítő termékek fenyegetése:
  - A webshopok elterjedése is fenyegetően hat. A vásárlók egyre inkább vásárolják meg a termékeket online felületen, mintsem hagyományos üzletben. Ezzel időt spórolva.
- Iparági verseny a már meglévő vállalatok között:
  - Az alacsony árakkal dolgozó versenytársakkal ádáz verseny folyik a vásárlók megszerzéséért, valamint megtartásáért.
  - A szereplők száma nőni fog, mely még szorosabb árversenyt eredményez.
  - Egyre jó hírnevű gyártó jelenik meg a piacon, így az egyes termékek könnyen helyettesíthetőek (GAP és H&M).
  - A helyettesítők elérhetősége a vásárlókat a minőség, a teljesítmény és az ár összehasonlítására készteti. Nem minden esetben a Zara termékeik mellett döntenek a vásárlók, amennyiben a fentieket összehasonlítják.

A fenti elemzés elvégzésének célja tehát az, hogy a versenyhelyzetet meg tudjuk határozni. Általa megismerhetjük, hogy az egyes tényezők hogyan befolyásolják a Zara működését. Fontos megemlíteni, hogy sikeres stratégia kialakítása nagy megtérülést eredményez.

### **12.5. Összefoglalás**

Napjaink logisztikájának jelentős részét képezi az ellátási lánc menedzsment. Azok a vállalatok lesznek sikeresek a piacon, melyek a modern vállalati stratégiát követik. Az ellátási láncban törekednek a lehető leggazdaságosabb folyamatok kialakítására,

hiszen a folyamatok egymással kölcsönhatásban vannak. Mindezt alapul véve vizsgáltam a Zara ellátási lánc menedzsmentjének titkát.

A vállalat az értékláncát és az iparág ellátási láncába való bekapcsolódását, úgy alakította ki, hogy az ellátási lánc két láncszemét gyártást és közvetítést (értékesítést) saját maga végzi, annak érdekében, hogy minél rövidebb idő alatt képes legyen a fogyasztói igények gyors változására reagálni, a vevői elégedettség színvonalát növelni. Abból kifolyólag, hogy a piacon áráz verseny uralkodik, a költségek csökkentése mellett a piaci lehetőségek kiaknázását is szem előtt kell tartani (Li, 2009). A Zara vertikális irányultságú ellátási láncának sikeréhez a folyamatos és pontos kommunikáció is jelentősen hozzájárult.

Legnagyobb kincs a vevői elégedettség, melyhez számos tényező hozzájárult, többek között a folyamatos és gyors kollektió frissítés, alacsony készletszint, gyors átfutási idők az egyes termelőegységek és az üzletek között, valamint a hatékony termelés irányítás is. A kollektiók befejezésének késleltetése is hozzásegíti ahhoz, hogy a versenytársakkal szemben hatékonyabban működő ellátási láncot hozzanak létre.

## 12.6. Feldolgozást segítő kérdések

1. Hogyan reagál a ZARA a fogyasztói igények állandó változására?
2. Milyen koncepciót alkalmaz ahhoz, hogy versenytársainál hatékonyabb vertikális irányú ellátási láncot hozzon létre?
3. Milyen fenntarthatósági törekvéseket tesz a ZARA, melyek nem csak a „zöldítés” kategóriába tartoznak?

## 12.7. Irodalomjegyzék

1. Anggita S. – Kenji W.J. – Patricia M. A.A. (2013): The Strategic Management Analysis of ZARA (Relative to the Case in Developing Countries), pp. 59-60.
2. Blackburn, J. D. (2012): The value of time (and the value of waste): Time-based supply chain design, in: Pannon Management Review, Volume 1, Issue 1 (December 2012), pp. 49-65.
3. Blackburn, J. D. (2012): The value of time (and the value of waste): Time-based supply chain design, in: Pannon Management Review, Volume 1, Issue 1 (December 2012), pp. 49-51.

4. Chikán-Demeter (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, 444-450. old.
5. Clara, L. (2014): Case study: Zara Supply Chain Analysis – The Secret Behind Zara’s Retail Success, December 4, 2014
6. Fekete Jenő Gy, (2011): Környezetstratégia.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyezetstrategia/adatok.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/adatok.html)
7. Galin, Z. (2011): Case Study: Agile Supply Chain: Zara’s case study analysis, September 20, 2010
8. Horváth, L. (2012): Észak-Spanyolországból a világ tetejére – A Zara története, Június 23, 2012
9. Inditex.com <https://www.inditex.com/brands/zara> letöltés dátuma: 2016.09.15.
10. Kovács A. (2014): Stratégia megfogalmazása előadás
11. Kozma T., Pónusz M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
12. O’Marah, K. (2016): Zara Uses Supply Chain To Win Again, Forbes, March 9, 2016
13. Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó Zrt. p. 356
14. Quinghua, Z. (2008): Analysis on the Succesfull Case of Efficient Supply Chain in Zara, pp. 1-4
15. Szegedi Z., Prezenszki J. (2012): Logisztika-menedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 38 p.
16. Tiplady, R. (2006): „Zara: Taking the Lead in Fast Fashion”, Business Week, April 4, 2006.
17. Walter L. (2015): „Zara Leads In Fast Fashion”, Forbes, March 30, 2015
18. Zarafashion.hu <http://zarafashion2013.wixsite.com/zara/swot-analysis> letöltés dátuma: 2016.09.10.

## **13. HELPLINE LOGISTIK SZOLGÁLTATÓ CÉG. MILYEN HATÁSA VAN A MUNKA MIGRÁCIÓJÁNAK EGY MÁSIK ORSZÁGBA?**

MIKLÓSNÉ STIPPINGER GABRIELLA

### **Összefoglalás**

A Helpline cég tanácsadói tevékenységet folytat telefonos ügyfélszolgálaton keresztül, különböző területeken tevékenykedő megrendelőknek. Európa szerte több telephelye van, amelyeken összesen közel 300 000 dolgozót foglalkoztat. Most azonban az egyik megrendelője költségcsökkentési kérésére a Helpline cég a munka egy részét kiszervezte budapesti telephelyéről Indiába, az olcsóbb munkaerő miatt. Ennek a döntésnek a stratégiai részébe nyújt betekintést az esettanulmány, illetve a megrendelők megfelelő szintű kiszolgálásában felmerülő problémákra, hibákra fókuszál. Ezek a hibák különböző döntési, hierarchia szinteken is megfigyelhetők, ami a munka színvonalának romlásához, a jó munkaerő elvesztéséhez vezetett.

### **Abstract**

Helpline deals with consultation via telephone-helpline. It supports customers at different fields. The Helpline has several facilities in Europe, where more than 300 000 workers are employed. Now, because of cost savings acquired by a customer Helpline outsources some tasks from Budapest to India, where the work-force is cheaper. The present case study describes the process and strategy of this decision and the problems, failures of the service during the migration. These failures are perceptible at different decision and hierarchy levels, and result in the corruption of the work-standards and in the loss of well-qualified work-force.

### **13.1. A szervezet alapjellemezői**

A németországi Helpline Logistik GmbH anyavállalat 1992-ben alakult Münchenben. A cég informatikai, logisztikai, pénzügyi tanácsadói szolgáltatásokat nyújt a megrendelőknek telefonos ügyfélszolgálat formájában. A cég az alakulása óta több európai országban is telephelyet üzemeltet. Közülük hármat Németországban, kettőt Lengyelországban, egyet Olaszországban, egyet Franciaországban és egyet Magyarországon. A vállalkozás az elmúlt 3 évben Indiába is terjeszkedett és ott is kialakított szolgáltató egységeket. A cég közel 300 000 dolgozót foglalkoztat összesen a telephelyein. A nagy foglalkoztatotti számnak és a nyújtott szolgáltatásra való igénynek is köszönhető, hogy a vállalkozás éves nettó árbevétele 4,2 milliárd dollár volt a 2014-es évben.

A tulajdonosi szerkezetről elmondható, hogy a vállalkozás tulajdonosa saját tőkéből és hitelből hozta létre a müncheni székhelyén ma is üzemelő vállalatát. Majd a terjeszkedés során hazai partnereket keresett az adott országokban, akikkel 50-50 %-ban volt tulajdonosa az újonnan kialakított telephelyeknek. Fontos megjegyezni, hogy a döntési jogkörét minden ország, minden telephelyére vonatkozóan megtartotta



magának a vállalkozás elindítója. Így a különböző országokban levő leányvállalatok résztulajdonosai a befektetői szerepkört töltik csak be a vállalkozásban.

A Helpline Logistik GmbH anyavállalat tulajdonosa a telephelyeit, a különböző országok fővárosaiban próbálta kialakítani, arra számítva, hogy ott könnyen találhatóak kvalifikált, nyelveket beszélő, szakterületnek megfelelő tudással rendelkező munkavállalókat. Így a telephelyek Németországban: Münchenben, Berlinben és Drezdában helyezkednek el. A franciaországi Párizsban, az olaszországi Rómában, a magyarországi Budapesten. A két indiai telephely pedig Újdelhiben van.

A szervezet telephelyei között direkt kapcsolat nincs, a cégvezető dönti el és osztja be, hogy mely országban mely országok megrendelői cégeit szolgálják ki a dolgozók. Ezeket a döntéseket nagyban befolyásolja a költséghatékonyság is, illetve a rendelkezésre álló képzett munkaerő elhelyezkedése is. Azonban ha egy megrendelőt nem lehet egy telephelyről kiszolgálni, akkor a több kiszolgáló telephely között folyamatos kapcsolat van a munkamegosztás, munkamegbeszélések kapcsán.

### **13.2. A szervezet alaptevékenysége**

A szervezet a szolgáltatói szektorban tevékenykedik, európai cégek számára nyújt telefonos segítséget ügyfélszolgálatok által. Ez a szolgáltatásforma az elmúlt 5-6 évben terjedt el jelentősen Magyarországon, mivel itt olcsóbb a munkaerő ezekre a feladatokra, így sok cég kiszervezte a munkát Magyarországra és más „olcsóbb” országokba. A cég 12 nyelven nyújt támogatást akár több százezer főt foglalkoztató cégek számára is. A leggyakoribb nyelvek, amelyeken a támogatás folyik: a német, angol, francia, spanyol, lengyel, olasz. A Helpline cég általában több éves szerződéseket köt megbízóikkal és garantálja a színvonalas segítségnyújtást, ha szükséges akár a nap 24 órájában is. A szervezet legfontosabb célja az, hogy elégedettek legyenek az ügyfelei a szolgáltatással és továbbajánlják őket, illetve hosszú távú partnerkapcsolatok alakulhassanak ki. Ezért a minőségi megfelelés mérésére különböző targetekkel (megfelelési határok) dolgoznak, ezek pontos számadatait, az előírt százalékos teljesítményeket (fogadott hívások száma, megoldott problémák száma, utógondozás) a service level agreement (ügyfél szerződésben)-ben határozzák meg. Ha a Helpline cég az agreementben foglaltaknak nem tud eleget tenni büntetést köteles fizetni a megrendelő cégnek. Ennek a szolgáltatói szektornak elengedhetetlen feltétele a megfelelő technikai háttér, valamint a kiemelkedő szaktudása, nyelvtudása a call center munkatársaknak, hiszen az ő munkájuk adja a szolgáltatás tárgyát. Ebben a szektorban az automatizálás elenyésző, csak az esetek, beérkező hívások dokumentálásában van erre egy-két helyen lehetőség. Viszont a szolgáltatás színvonalát a technikai eszközök fejlesztésével, modernizálásával valamint a dolgozók továbbképzésével jelentősen lehet még növelni.

### 13.3. A szervezet felépítése

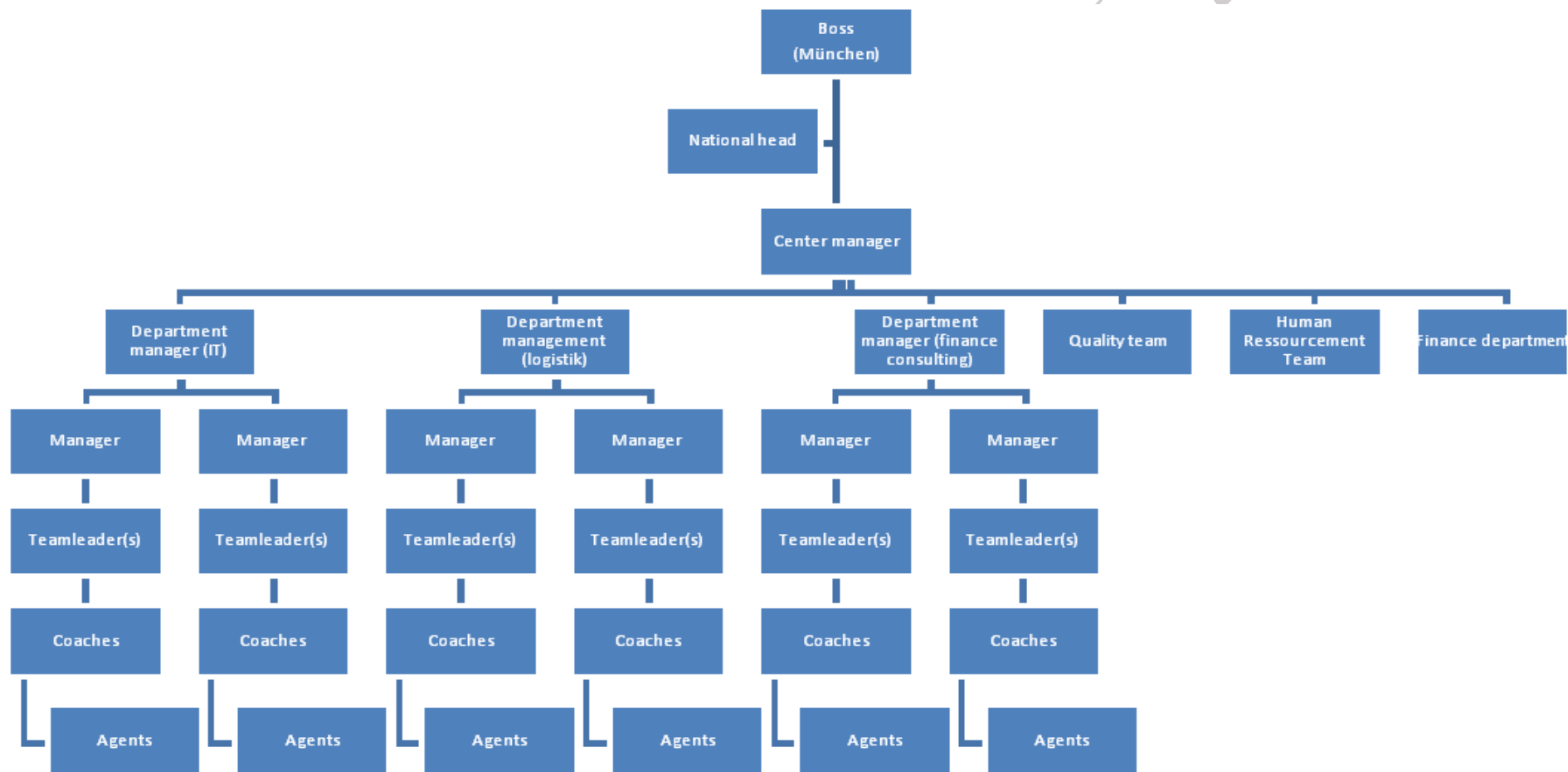
Az egyes leányvállalatok vezetőit a cégalapító nevezi ki és ők az adott ország adott létesítményében töltik be szerepkörüket. Ezzel ellentétben a menedzsereket vagy az egyes ügyfelek kiszolgálását összefogó vezetőket általában a cégen belülről nevezik ki, miután végigjárták a ranglétra többi lépcsőjét.

A szervezet hierarchiája a következőképpen néz ki (1. ábra): legalul vannak az „agent”-ek, akik a szolgáltatást nyújtják az ügyfeleknek, fölöttük vannak a „coach”-ok, akik az „agent”-ek szakmai kérdéseiben tudnak segíteni. A „coach”-ok az „agent”-ekhez képest általában többéves tapasztalattal rendelkeznek, illetve magasabb szintű előképzettségük van az adott területen. A „coach”-ok felett a hierarchiában a „team leader”-ek vannak, ők a felelősök több alájuk rendelt „coach” munkájáért, illetve szükség esetén (ált. probléma esetén) résztvevőik a megrendelőkkel folytatott megbeszéléseknek, valamint folyamatosan kapcsolatban vannak a „managerekkel” akik pedig már direkt kapcsolatban vannak az ügyfelekkel. Egy „team leader” általában egy adott cég támogatásáért felel, abban az esetben van egy csoportnak több „team leader”-e, ha egy adott céget nagyon sok „agent” támogat. Általában 40 főig egy „team leader” van, és 10-12 főre jut egy „coach”. A „team leader” és a „coachok” hatáskörében van átfedés, ők azok, akik tréningeket írhatnak elő az „agenteknek”, illetve felelősök a csoport megfelelő, target szerinti teljesítéséért. A „team leader” fölött a „manager” áll, aki közvetlen kapcsolatban van a megrendelő ügyféllel, ők egyeztetik a teljesített eredményeket, elvárásokat, megbeszélnek, ha valamelyik fél oldaláról elégedetlenség van. A „managerek” általában 1-2 megrendelő ügyeivel foglalkoznak egy adott szolgáltatási szektoron belül. A „manager” felett a „department manager” áll, aki egy adott szektor (informatika, pénzügy, logisztika) ügyeit képviseli. Így külön van az informatikai problémákban segítséget nyújtó csoportoknak, a pénzügyi tanácsadói valamint logisztikai problémákban segítséget nyújtó csoportoknak „department manager”. A „manager” és „department manager” pozícióknál is megfigyelhető a munka illetve hatáskör megosztás, ők azok akik kapcsolatban vannak a megrendelővel és az ő igényeiket továbbítják a „team leaderek” felé. A „department manager” felett a „center manager” áll, aki az adott telephely vezetője. A „center manager” felett azokban az országokban van „national head” ahol, több telephely is van, ők az adott országban levő telephelyek közös vezetői. A „center manager” és a „national head” kapcsolatban vannak a cégvezetővel, aki a leendő ügyfeleket hozzájuk irányítja a lehetséges szolgáltatások, szerződések megtárgyalása miatt.

Ezen kívül természetesen van „human ressourcement” részleg is minden telephelyen, akik az „agentek” illetve a „coach”, „team leader” pozíciók betöltéséért felelősök, valamint ők irányítják a kiválasztási folyamatokat. A jelöltekkel tesztekkel töltetnek ki, interjúztatják őket, illetve kiválasztják őket és szerződést kötnek velük. Ők a felelősök az egyes csoportok, telephelyek közti dolgozói átszervezésekért is, a dolgozók céghez levő be- és kilépéséért. A HR részleg dolgozói ugyanazon a hierarchia szinten vannak egymáshoz képest.



1. ábra: Helpline cég szerkezeti felépítése (telephelytől függetlenül)



Forrás: saját szerkesztés

Továbbá „quality manager”-ek is dolgoznak az egyes leányvállalatoknál, ők a felelősek az „agentek” munkájának minőségi vizsgálatáért. Ellenőrzik a dokumentációk helyességét, a kommunikációt az ügyfelekkel, valamint tréningeket szerveznek azoknak a dolgozóknak, akiknek valamelyik feladat teljesítése nem megy az elvárt szinten vagy romlás látható a teljesítményében. Az adott leányvállalat kb. 60 „agentre” foglalkoztat 1 „quality manager”-t. A részleg dolgozói ugyanazon a hierarchia szinten vannak, nincs kinevezett vezetőjük.

Valamint minden telephely külön foglalkoztat „finance department”-et, akik az útiköltség visszatérítésért, a fizetések kifizetéséért, a cafeteriák kiosztásáért, valamint a szabadságok kezeléséért felelősek. A „finance department” részleg dolgozói száma az adott telephely összes dolgozójának számától függ. Ebben a részlegben is a dolgozók ugyanazon a hierarchia szinten vannak. A szervezet nem rendelkezik a fenti hierarchia szinteken kívül eső szervezeti egységgel.

A továbbiakban a magyarországi telephellyel szeretnék foglalkozni, ami teljes önállósággal bír mind a kiválasztási folyamatban, és a munkaszervezésben. A vezetői hatalom csak az irányelvek meghatározásában, valamint a megrendelői kapcsolatok felkutatásában van jelen, de a szolgáltatási folyamatba már nem szól bele a vezetőség. Az organigramon is a magyar viszonyok szerinti szervezeti ábrát mutatom be (amely az egységes vezetés, irányelvek miatt szinte teljesen megegyezik a többi telephelyével), mely a következőképpen néz ki:

#### **13.4. Stratégiai változás a cég életében**

Az egyes vállalatok eredményessége az általuk megválasztott stratégia sikerességén és a külső környezet együttes alakulásán egyaránt múlik (lehetőségek és képességek összhatása (Gyenge et al., 2013).

A Helpline vállalkozás magyarországi telephelye által támogatott Holmex cég költségcsökkentést kért a Helpline cégtől a nyújtott szolgáltatásra. A Helpline vezetője a megrendelővel mérlegelte a lehetőséget és úgy döntött, hogy a hosszú múltra visszatekintő partnerkapcsolat miatt megpróbálja teljesíteni a Holmex cég kérését és alacsonyabb díjon próbál szolgáltatást nyújtani. Hiszen a cég legfőbb stratégiája, hogy az elégedett megrendelő újabb megrendelőket hoz neki, így a lehetősége szerint nem szeretne volna elveszíteni a megrendelőjét. További stratégiai pillér a 40%-os költségcsökkentés, amelynek elérését 1,5 éves időtávra ütemezték. Azonban ez a nagymértékű költségcsökkentés cégen belüli átalakítást igényel, amely azt eredményezte, hogy a szolgáltatás nyújtás helyszínét a Helpline cég Indiába költözteti. A Helpline cég jövedelme ezáltal az átszervezés által nem fog csökkenni (mivel a megrendelő fix díjat fizet a cégnek a szolgáltatásért, és fix díjat fizet a támogató munkatársakra személyenként) csak a megrendelő által fizetett egy dolgozóra eső díj fog csökkenni, amiatt mert Indiában olcsóbb a munkaerő foglalkoztatása. Ez a helyzet komoly problémákat okoz a magyarországi telephelyen ahol 200 ember munkahelyének folyamatos megszűnése fog emiatt bekövetkezni. (Szerencsére ezzel közel egy időben 100 új dolgozóra lenne szükség új megrendelők miatt.)Ez az átszervezésre irányuló „konfliktus” a költségcsökkentés elérése miatt jött létre. Ilyen jellegű átszervezésre eddig még nem volt példa a cégen belül, de a hosszú távú

partnerkapcsolatra való tekintettel a cégvezető beleegyezett a költségcsökkentésbe, amelyet a legkönnyebben az indiai munkaerő alkalmazásával lehet elérni. Továbbá felülvizsgálat alá kerültek a munkafolyamatok, ezzel a dolgozók szabad munkaóráit próbálták csökkenteni, és jobb munkaidő kihasználtságot eredményezni. A felülvizsgálatot egy külsős cég végezte, akik a folyamatok automatizálhatóságára szakosodtak, ez hosszas kutatómunkát jelentett melyek után saját bevált szempontjaik alapján megnevezték azokat a feladatköröket, azon belül is az adott feladatokat, ahol érdemes automatizálni a dolgozói létszám csökkentése szempontjából. Sajnos ezek a vizsgálati kritériumok nem voltak nyilvánosak a dolgozók számára. A jól átgondolt stratégia nem minden esetben garantálja a sikert, azonban stratégia nélkül a sikert elérni nehezebb, és csak a szerencse kérdése lehet (Kozma, Gyenge, 2015).

### **13.5. Stratégiai döntések**

Az események ismeretében egyértelműen elmondható, hogy a felső vezetés részéről stratégiai döntés volt, hogy nem jelentették be egyből az átszervezés hírét. Ugyanis először meg akarták várni az új megrendelővel levő szerződéskötést, hogy biztosan tudjanak mondani a dolgozóknak az ügyben, hogy lesz-e egy bizonyos százalékuknak lehetősége cégen belül másik munkát találni. Az egyes csoportokban is szokott lenni üresedés így lesz majd lehetősége néhány dolgozónak cégen belül új munkahelyet találni. Sajnos azonban a munkahely megszűnésének bejelentését követő 2 hónapban semmilyen egyéb konkrét informálás nem volt a cégen belüli jövőbeni lehetőségekről, ami egyre csak növelte a feszültséget a dolgozóknak és egyre többen kezdtek el máshol munkát keresni a bizonytalanság miatt. Habár a felső vezetés tudta, hogy hány emberre lesz szükség az új részlegeken, ezt nem osztották meg a team leaderekkel, így a dolgozókkal sem. Ez a döntés mai napig is érthetetlen a dolgozói, illetve a felettesek körében is. A folyamatos tájékoztatás hiánya destruktív történésként értelmezhető a helyzetben. Természetesen a Helpline cég szempontjából érthető, hogy a vezetőség és a team leaderek a munkafolyamatok átadásával, betanításával vannak elfoglalva, de emellett tudtak volna segíteni a dolgozóknak a cégen belüli megfelelő pozíciók megtalálásában, támogathatták volna az interjúkon való részvételt a dolgozóknak, akikre később már nem volt szükség.

### **13.6. A döntésben érintettek**

A változás legfőbb szereplői a dolgozók, akiknek megszűnik a munkájuk, a team leaderek, akik alá tartozó emberek munkáját át kell telepíteni Indiába, a Helpline cég vezetése, valamint a HR részleg, aki a dolgozói be és kilépésért felelős.

A top management tisztában van azzal, hogy mit jelent az embereknek a munkahelyük megszűnése, ezért is (és az új megrendelők miatt is) szeretnék a jó dolgozókat megtartani és cégen belül más csoportokba elhelyezni. A felső vezetés ígéretet tett, hogy lehetőségükhöz képest a lehető legtöbb embernek másik munkalehetőséget próbálnak biztosítani (akár külföldön is, az arra vállalkozóknak), a tervek szerint hozzávetőleg a dolgozók 50%-át szeretnék megtartani.



A dolgozókat teljesen váratlanul érte az átszervezés híre, így mindenki döbbenet hallgatta a vezetőség döntését. A váratlan helyzet miatt különösen nagy volt a bizonytalanság, elégedetlenség a dolgozók között, aminek ők próbáltak hangot is adni a vezetőség felé. Ennek a következménye az lett, hogy a menedzserek és a HR dolgozók a későbbre tervezett személyes interjúkat előre hozták, ahol próbálták az emberek kérdéseit megválaszolni, megnyugtatni őket, hogy ne alakuljon ki pánik, ebből kifolyólag tömeges felmondás. Valamint feljegyezték a dolgozók elképzeléseit, terveit, hogy szeretnének-e alapvetően a cégnél maradni. Ezek a cselekvések a konstruktív tevékenységek közé sorolhatók. Ennek köszönhetően már nem volt olyan nagy az elégedetlenség a dolgozók körében, mert láthatták, hogy a cég is törekszik arra, hogy megoldja a dolgozók problémáját. Azonban ezek után az is nyilvánvalóvá vált, hogy nem lesz minden dolgozónak helye a cégnél a későbbiekben.

### 13.7. Javaslatok, eredmény

A cégvezetés a munka Indiába való migrálása során több hibát is elkövetett, az ezeket kompenzáló cselekvéseket most javaslatként fogom bemutatni:

Annak érdekében, hogy a betanítási folyamatok probléma nélkül le tudjanak zajlani - az adott munkakört ellátó szakemberek által - szükséges lett volna a bizalmat erősíteni a dolgozóknak, hogy igenis lesznek alternatíváik cégen belül. Szükséges lett volna a cégvezetésnek állásfoglalást tenni arról, hogy pontosan mely dolgozókat, illetve hány dolgozót szeretnének megtartani, korábban erre amúgy is ígéretet tettek. Ennek stratégiai szerepe is lehetett, hogy próbált „időt húzni” a vezetőség, hogy nagyobb számú legyen a felmondás a cégnél, ezzel jobb lehetőséget biztosítva a megmaradó „türelmes” dolgozók számára, hogy cégen belül találjanak munkát. Ennek célja lehetett az is, hogy ne legyen szükség tömeges elbocsátásra, ami a cég rossz hírét, piaci bizonytalanságát kelthetné.

Továbbá szükséges lett volna az alaptájékoztatáson kívül (a munkahelyek megszűnéséről) a munka áthelyezés pontos határidejéről, időtervéről tájékoztatást adni a dolgozóknak. A bizonytalanságok elosztatása végett fontos lett volna a dolgozók bevonása is a folyamatba, a céggel való bizalmi kapcsolat ápolása céljából. Célszerű lett volna hetente, kéthetente tájékoztatni őket a migráció részleteiről, sikerességéről, illetve arról, hol van szükség még segítségre a folyamatban. Ez meggyorsította volna a folyamatot, valamint érezhették volna a dolgozók, hogy fontosak és számítanak rájuk, ezáltal talán kevésbé gondolkodtak volna a munkakeresésen. Továbbá fontos lett volna a vezetői, menedzser részleget tekintve, hogy időben döntést hozzanak, hány emberre, kiknek a munkájára van szükség a jövőben, ugyanis időközben az új megrendelőkkel is születtek szerződések, amelyek cégen belüli új pozíciókat jelenhettek volna a dolgozóknak. (A tájékoztatás hiányában nem volt lehetőségük a dolgozóknak a munkák közül válogatni, jelentkezni, hiszen nem tudták mikor fog lezárulni a migrációs folyamat.) Ezzel a dolgozók helyzete kiszámíthatóbb lett volna, és mindenki tudhatta volna, hogy neki kell-e munkát keresnie vagy számítanak-e a munkájára a jövőben is. Ez a cég szempontjából is hasznos lépés lehetett volna, hiszen így sokkal több jó, szakképzett dolgozó elment, mint amennyit feltétlenül el kellett volna bocsátani a migráció miatt. A HR részleg már pontos információkkal rendelkezett

ezidőre az új megrendelők kiszolgálásához szükséges dolgozói létszámról, képzettségről, nyelvtudásról. Ez az információ azonban a migráció bejelentését követő fél évben sem vált elérhetővé a dolgozók számára, így hozzávetőleg a dolgozók 70%-a felmondott és máshol keresett munkát, a másik 30% pedig a csoportokon belüli átszervezések által jutott munkához. Azzal viszont a cég nem számolt, hogy egy meghatározott dolgozói létszáma továbbra is szükség van folyamatosan, a magyarországi telephelyen, hiszen vannak olyan feladatok, amelyek elvégzéshez nem elegendő az angol nyelv ismerete (szükség van az adott ország nyelvének ismeretére is). Azonban a nagy bizonytalanság miatt, a legjobb munkaerők elmentek a cégtől, így a munkaáthelyezés után a cég kénytelen volt új, cégen kívüli munkaerőt keresni, akik ellátták a megmaradt feladatokat a cégen belül. Ez sok plusz időt és költséget jelentett a cégnek, mivel az ő betanításukra már alig maradt tapasztalt kolléga, illetve sok időbe telt, mire a több éves tapasztalattal rendelkező kollégák feladatait is hibátlanul el tudták látni. További nehézséget okozott a migráció során, hogy nem csak a budapesti telephelyen volt jelentős a felmondás, hanem sajnos több, már betanított indiai kolléga is elhagyta a pozícióját, ezzel jelentősen megnehezítve, hátráltatva a migrációt. Ezekkel a lehetséges kimenetekkel a cégvezetésnek már előre kalkulálnia kellett volna, így elkerülhető lett volna a migrációs tevékenységben a 2-3 akár több hónapos csúszás, valamint sok munkaóra és munkabér lett volna megtakarítható. Ezeknek a hibáknak köszönhetően a migráció márciusra tervezett lezárulása még augusztusra sem következett be, folyamatos ellenőrzésre van szükség a budapesti részlegről, hiszen sok hibával dolgoznak az indiai kollégák, mely a nem megfelelő nyelvismeret, a nem megfelelően képzett munkaerőnek is köszönhető. Azonban ez időre már a dolgozók nagy része távozott a cégtől, így sajnos megfelelő segítség sem biztosítható már az indiai kollégáknak. A fenti példa is illusztrálja manapság a nyelvtudás, a kommunikációs készség és többek között számítógépes ismeretek jelentős szerepét (Bárdos et al., 2014).

Mindezek mellett talán többeknél a szakmai elismeréssel (hogy szeretnék ott tartani őket, mert szükségük van a szaktudására, tapasztalatára) hasonló szinten lett volna az anyagi megbecsülés is. Tehát elmondható, hogy egy ilyen helyzetben szintén az elismerést erősíti, ha a dolgozóknak prémiumot ajánlanak akár csak a migrációban való részvételért, akár azért, hogy továbbra is ott maradjon a cégnél. Ez az opció is felmerült a Helpline cégnél, többen a felsőbb vezetőség köréből részesültek is prémiumban, azonban az agent-i körben nagyon kevesek részesültek benne. Ez is nagy találgatásokra, elégedetlenségre adott okot a cégen belül, amikor kitudódott ez a kollégák körében, ez még jobban növelte a becsapottság, kihasználtság érzését a dolgozóknak.

Tehát a javaslat az, hogy be kell vonni a dolgozókat, a folyamatban résztvevőket egy-egy egész részleget érintő döntésbe, folyamatosan tájékoztatni kell őket, a történésekről, még akkor is ha a felső vezetői körökben is nagy a bizonytalanság, szükséges a dolgozóknak az, hogy érezzék, hogy számítanak rájuk, fontos a munkájuk. Továbbá előre, a migráció előtt (ez sajnos a Helpline cég esetében nem volt meg) pontos tervet kell készíteni arról, milyen feladatokat, azokat milyen ütemben szeretnék

átadni az új munkatársaknak. Fontos meghatározni a szankciókat, amennyiben nem sikerül az átadás, illetve újra kell tervezni az időpontokat egy-egy csúszás esetén (valamely folyamat átadása több időt, gyakorlást vesz igénybe a tervezetthez képest.). Valamint egy migrációs folyamat megkezdése előtt célszerű a dolgozók véleményét kikérni, ki szeretne részt venni a betanítási folyamatban, illetve ki az aki szeretne ott dolgozni a későbbiekben is, vagyis ezzel egyidejűleg az is meghatározható lesz, hogy minden területen marad-e megfelelő szaktudású, tapasztalt kolléga a betanítások után is, akik segítséget tudnak nyújtani az indiai kollégáknak. Javaslatként lehetne említeni a dolgozók anyagi megbecsülését a többlet munkáért, a kitartásért és akár azért is hogy a cégnél maradjon a birtokukban levő szaktudás.

(Az adatvédelem miatt és a cég kérésére a cég adatok meg lettek változtatva.)

### 13.8. Feldolgozást segítő kérdések

1. Mi lett volna a Helpline Logistik cég helyes magatartása a dolgozókkal szemben, akiknek bizonytalanná vált a munkahelyük?
2. Érdemes-e egy migrációról levő döntést az érintettek (dolgozók, kiszolgáló munkatársak) bevonása, beavatása nélkül megtenni? Ha igen, miért?
3. Hogyan lett volna célszerű átszervezni, kiszervezni a munkát, hogyan kellett volna lebonyolítani?
4. Milyen stratégiai döntésekre lett volna szükség?
5. Mit lehetett volna elérni a dolgozók folyamatos tájékoztatásával, illetve mik lettek volna az elkerülhetetlen következmények ennek elmulasztásakor?
6. Mennyi az a prémium amiért megérné Önnök ott maradni, vállalni ezt a migrációs folyamatban való részvételt? Miért érné meg, a szakmai vagy pénzügyi megbecsülésnek van nagyobb ereje Önnél?
7. Mik a pro és kontra érvek Önnök a migrációban való részvétel személyes megtérülésében?
8. Milyen egyéb intézkedések könnyíthették volna meg a migrációt?

### 13.9. Irodalomjegyzék

1. Bárdos I. K., Varga E., Szira Z., Pallás E. (2014): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné Gy. K. (szerk.): Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola. pp. 1547-1557.
2. Gyenge B., Buresch J., Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In Bylok, F. at al. (szerk.): Human Capital and Corporate Responsibility. Czestochowa: Politechniki Czestochowskiej, 60–72.
3. Kozma T., Gyenge B. (2015): The Secret to Business Success After the Crisis a Business Model in an Enterpirse. In: Journal of Central European Green Innovation, 3 (2), 71–82.

## 14. A PISZKEI ÖKO KFT. – A FINOM ÍZ TISZTASÁGA

FIALA KLAUDIA

### Összegzés

Az esettanulmány megírásának ötletét az egészség ihlette. Az egészséges táplálkozás és életmód népszerűsítése az élelmiszeriparban is egyre jelentősebb tényezőként jelenik meg. Am aki megpróbált már kizárólag bio ételeket fogyasztani, hamar rájöhett, hogy nem is olyan könnyű nap mint nap minőségi és hiteles bioélelmiszerhez jutni. A Piszkei Öko Élelmiszergyártó és Kereskedelmi Kft. épp ezért jött létre, hogy hitelességet nyújtson a fogyasztók számára. A vállalat küldetése, hogy a lehető legjobb bioalapanyagok felhasználásával kiváló minőségű és egészséges termékeket állítson elő.

### Abstract

The idea of writing this case study was inspired by health. Promoting healthy eating and lifestyle appear as increasingly significant factor in the food industry. However, who has already tried to consume only organic foods, soon found out, that every day is not so easy to obtain quality and certified organic foods. The Piszkei Eco Food Manufacturing and Trading Ltd. has been established for this reason to provide credibility for consumers. The company's mission is to using the best organic ingredients to produce high quality and healthy products.

### 14.1. Cég bemutatása

A Piszkei Öko Élelmiszergyártó és Kereskedelmi Kft. 1996-ban alakult meg családi vállalkozásként. Székhelye Komárom-Esztergom megyében, Lábatlanon található. A vállalat nevéhez fűződik az ország első bio malma és biopéksége kifejezés. A Kft. tulajdonosa Ollé Sándor, aki Magyarország első biopékmestereként vált ismertté.

A kft. fő tevékenységét a bio malmukban történő gabona őrlése; bio pékáruk, kenyerek gyártása és szállítása; bioboltok és bio kávézó működtetése adja.

Biotermékeik gyártásához az országban fellelhető legjobb minőségű, a Biokontroll Hungária Kht. által szigorúan ellenőrzött, vegyszermentes gabonákat és magvakat használnak fel. Saját malmukban közvetlenül sütés előtt őrlik a gabonát, így az maradéktalanul megőrzi a benne lévő ásványi anyagokat, vitaminokat, nyomelemeket.

A vállalat által kibocsájtott termék mennyisége éves szinten: 60.000.000 kg.

### 14.2. A bio pékség megszületésének előzményei

A cégtulajdonos 1992-ben alapította meg első pékségét hagyományos technológiát alkalmazva, vagyis ekkor még csak adalékos, gyors kenyereket készítettek. Ollé Sándor cégvezető ezeket - visszagondolva a kezdetekre -, „festett” kenyereknek nevezte. A vállalkozás megalapítása előtt Ollé Sándor még egyáltalán nem értett a pék

szakmához, inkább a vállalkozó szellem munkálkodott benne. Mielőtt megvalósította volna dédelgetett álmát, hogy ő vállalkozó legyen, egyből letette a pék, majd később pékmesteri vizsgát és a cukrászatot is kitanulta.

A Piszkei Öko Kft. sokkal több, mint egy sikeres gazdasági vállalkozás. Egyben sikeres emberi vállalkozás is, egy küldetéstudattal rendelkező ember megvalósult álma. 1996-ban ugyanis Ollé Sándor életében jelentős életmódváltás következett be. Új életszemlélettel, gondolkodásmóddal ismerkedett meg, és ahogy egyre nyitottabb lett az új dolgok iránt, saját élete is új élményekkel gazdagodott és új irányt vett. Ráébredt arra, hogy az életnek vannak olyan fontos területei, melyre a társadalmunk méltatlanul kevés súlyt fektet. Elkezdett olyan szemléletekről gondolkodni, amelyek túlmutatnak a fogyasztói társadalom által diktált viselkedésmintákon és inkább az társadalom minőségének javulását helyezte ki céljául. Az erőszakmentesség, a testi és lelki fejlődés fontossága, az egészséges és vegetáriánus táplálkozás saját életének vált alapjává. Így szinte hozta magával az élet, hogy elkezdett azon munkálkodni, hogyan tudná az embereknek ezeket az elveket és az egészséges életmódot a termékei révén is hirdetni.

1996-ban álma megvalósításaként kezdte el a teljes kiőrlésű bio gabonából készült kenyerek és sütemények gyártását, ugyanis ekkor ébredt rá, hogy az egészséges táplálkozás kiemelkedően fontos, ez pedig nem működhet „bio” nélkül.

A biotermékekig azonban hosszú és rögös út vezetett. Először csak kisebb tételben kezdték a teljes őrlésű péktermékek előállítását, hiszen az eladás és a fogyasztókör kialakítása nem volt olyan egyszerű, mint ahogy azt Ollé Sándor gondolta volna. Kezdetben nehezen találtak megfelelő minőségű biogabona beszállítókat is. Ezen felül próbálkoztak teljes őrlésű liszt előállításával, azonban erre akkor nem találtak igazán felvevőpiacot, hiszen a nagyipari méretekben gyártóknak a tartósított, finomított alapanyagok tárolása és felhasználása sokkal gazdaságosabb volt. Természetesen Ollé Sándor nem adta fel elképzeléseit a kezdeti nehézségek hatására sem, és az sem zavarta, hogy szakmai körökben is sokan csodabogárnak tartották különös elképzelései miatt. Sokan próbálták lebeszélni és rábírní arra, hogy csinálja ő is azt, amit a többi pék, hisz az embereknek nincs igényük az efféle termékekre. Mára beláthatjuk, ezeknek az embereknek nem volt igazuk.

A vállalat családi vállalkozásként jött létre, melyhez a cégvezető több előnyt is fűzött. Egyik előnyként megemlítette, hogy így rendkívül nagy figyelmet fordítottak a minőségre, ill. tudták, hogy egymásra minden helyzetben számíthatnak, ezáltal egyből megbízható munkaerőt tudott biztosítani a cég számára. Ötletekben sem volt hiány, hiszen mindnyájan fogékonyak voltak a jobb technológia iránt, tudták, hogy akkor működhet sikeresen vállalkozásuk, ha az új dolgokra mindig nyitottak lesznek. Tisztában voltak vele, hogy manapság az éles piaci versenyben csupán azok a cégek maradhatnak hosszú távon is sikeresek, amelyek elsőként ismerik fel a megnyíló lehetőségeket és érzékenyen reagálnak a piac minden apró változására. A cégvezetőnek határozott elképzelése volt a családi vállalkozásáról és annak irányításáról, mindig tudta, hogy döntéseinél melyik út lenne a helyes. Igyekezett minél többet, szinte megszállottan a vállalkozásával foglalkozni, nem tartotta be



munkaidejét, a lehető legtöbbet dolgozott teljes odaadással. Vállalkozása alatt végig céltudatos maradt és következetes. Mindvégig kitartóan és szorgalmasan végezte dolgát, emellett volt önbizalma is, hiszen teljes mértékben bízott saját képességeiben, illetve abban is, hogy vállalkozása sikeressé válik majd az idő során.

Ollé Sándor tehát nem hátrált meg a kezdeti nehézségektől és tudatosan megkezdte vállalkozásának átalakítását. A biogabonákat beszállító gazdákkal közösen tanultak, fejlődtek, és ma már évtizedes együttműködés áll mögöttük. Jelenleg körülbelül 30 beszállítóval dicsekedhet a vállalat. Vannak köztük főbeszállítók, kisebbek és olyan is, akitől csak egy terméket vásárolnak. A gabonára kizárólag magyar kapcsolataik vannak, egyet kivéve, aki országhatár szerint nem, egyébként magyar, a Csallóközben lakik.

A felvevőpiacukat és vevőköriüket is folyamatosan bővítették, míg vállalkozásuk eljutott odáig, hogy 2002-ben már száz százalékban bio péktermékeket állítottak elő. A cégvezető azt sem tagadja, hogy ahhoz, hogy a vállalkozás jelenlegi formájában sikeres legyen, nagy szerepet játszott az első tíz év eredményes nem biotevékenysége is, amely biztos gazdasági alapokat jelentett terveik megvalósulásához.

### **14.3. A vállalkozás tevékenységi területe**

Régebben a cég maga termelte meg a szükséges alapanyagokat a 30 hektáros szántóföldükön és 20 hektáros bio-gyümölcsös kertészetükben, ez azonban már nincs így. Az elmúlt húsz év alatt most már eljutottak odáig, hogy saját bio termelőik vannak, de ezt az elképzelést – hogy mások termeljék meg a szükséges alapanyagot, – nem volt olyan egyszerű megvalósítani. Ollé Sándor ugyanis hiába szeretett volna környékükön termeltetni, a gazdák legtöbbször nem volt hajlandó bajlódni a bio előírásokkal. Pedig a pékmester úgy nyilatkozott: „Hazánk „bioországgá” válhatna, s ezzel a világpiacon is versenyképes termékeket állíthatna elő.”

Ma már a Piszkei Öko Kft. a Biokontroll által minősített alapanyagokat magyar biogazdától szerzi be, és törekszik velük a hosszú távú együttműködés kialakítására, mellyel a beszállítóknak is biztosítja a stabil együttműködés lehetőségét. Az alapanyagokból viszont már maga állítja elő a teljes őrlésű gabonát – saját malmában – és most már eljutottak odáig, hogy a hidegen sajtolt napraforgó olajat is ők maguk állítják elő. A gabonátárolás során sem használnak semmilyen vegyszert, elektromos riasztóval tartják távol a kártevőket.

Mivel a péktermékeik és kenyereik nem tartalmaznak semmiféle tartósítószeret, ezért fontos a gyors értékesítésük mind bio boltjaikban, mind kávézójukban, mind szállítás útján egyaránt. Az emberek ugyanis már sajnálatos módon elfelejtették, hogy az lenne a normális, ha egy termék csupán négy-öt napig lenne eltartható, és utána penészedni kezd, hisz egy élő dologról van szó. Hozzá vannak szokva a hónapokig tárolható, tökéletesnek tűnő, tartósított élelmiszerekhez, de hogy azok hosszú távon milyen hatást gyakorolnak a szervezetükre, azzal csak kevesen foglalkoznak. A Piszkei Öko Kft. ennek ellenére hisz abban, hogy egyre több ember ébred rá arra, hogy az egészsége a legfontosabb, ehhez pedig sokkal egészségesebb termékeket kellene fogyasztani.

#### **14.4. Tulajdonosi kör és a dolgozó személyzet**

A tulajdonosi kör 2002-től lett más, amikor Ollé Sándor ügyvezető igazgató bevette lányát a céghez 20%-kal, mint tulajdonost. Akkoriban már bővült a létszám, de még csupán öt fővel rendelkezett a cég. Jelenleg harmincöt embernek nyújt bejelentett, biztos megélhetést a vállalkozás. A dolgozók fele kiszolgáló személyzetként, a másik fele pedig a termelésben dolgozik. A munkatársaitól Ollé Sándor nem várja el, hogy azonosuljanak elveivel, elegendő számára, ha csupán tiszteletben tartják azokat, de úgy érzi, hogy a munkakörnyezet befolyásolja szemléletmódjukat és világvézüket is.

#### **14.5. Termékeik**

Az egészség megóvása érdekében pékségükben kenyereiket az ősi kovászos technológiával, adalékok nélkül készítik, tengeri sóval ízesítik, majd azt biolenmaggal, bioszezámaggal és bionapraforgómaggal dúsítják. Süteményeik tojás és tej nélkül készülnek, bio-tönkölybúzalisztből. Állati eredetű alapanyagokat egyáltalán nem használnak, egyedül édesítéskor mézet bizonyos termékeiknél. A vállalkozás csak tisztán biolisztet, bioalapanyagokat, és bio-előállítási technológiát alkalmaz, édesítéshez pedig csak bionádcukrot, biogyümölcs sűrítményt, ill. már az előbb említett mézet, így süteményeiket bizonyos mértékig cukorbeteg is fogyaszthatják. Tölteléként biomákot, biodiót, biozöldséget, biogyümölcsöt és biolekvárt tesznek bele süteményeikbe. Az összes termékük tartósítószer-mentes, tehát semmilyen adalékanyagot nem használnak, csupán néhány termék esetében használnak C-vitamint, amit lazító céljából tesznek a lisztbe.

Talán így magyarázható, hogy a vásárlók a több mint 35 fajta különleges bio kenyeret és 200 egyéb bio pékárut a hagyományos, adalékmentes ízük miatt kedvelik és vásárolják rendszeresen. A speciális igényűek kielégítését is biztosítja a Piszkei Öko Kft, így pl. a tejcukor, tojás cukor allergiásoknak, bármilyen fehérje allergiásoknak és Candida betegeknek is tudnak előállítani termékeket.

Árban a Piszkei Öko Kft. nem tudja felvenni a versenyt az olcsó alapanyagokra épülő pékségekkel, kenyérgyárakkal szemben, így ez a termékeik árán is megmutatkozik. Hiszen a vegy- és tartósítószer mentességet meg kell fizetni, az ökolgazdálkodás alacsonyabb hozamot eredményez, érzékenyebb az időjárás változásaira, a tartósítószer nélküli ételek romlandóbbak. A biopiacei árakat elsősorban a kereslet alakítja, és mivel gyakorlatilag teltházzal üzemelnek, ezért áraik magasak. Ez annak is tudható be, hogy az egészségtudatos vásárlók ritkán árérzékenyek, hajlandóak kifizetni bizonyos esetekben a tetemes árkülönbözetet is, amennyiben cserébe garantáltan bioterméket kapnak. Ezt a vásárlók is bármikor ellenőrizhetik, a csomagolt árukon ugyanis ott szerepel a hitelesítést végző Biokontroll védjegye.

#### **14.6. A vevők és igényeik**

Vevőikkel közvetlen kapcsolatot ápol a vállalat mintaboltjaikon keresztül, illetve kiállításokon való részvétel során egyaránt. Így termékeikkel kapcsolatosan folyamatos visszajelzéseket kapnak vásárlóiktól, illetve folyamatos igényfelmérést is

tartanak fogyasztóiktól, arra törekedve, hogy a vállalkozás minél jobban összpontosítson a vevői igények kielégítésére.

Ollé Sándor tapasztalatai szerint két nagyobb körből kerülnek ki vásárlóik. Az egyik a fiatal, már tudatosabban gondolkodó generáció, akik kezükbe akarják venni életük irányítását és elmernek térni a marketingvilág által sugallt életmódtól. Ők azok, akik veszik a fáradságot, hogy megtalálják az alternatív és egészséges élethez vezető megoldásokat. Persze a rosszabb gazdasági helyzetre való tekintettel csökkent ez a fogyasztói bázis, sokan le kell, hogy mondjanak az egészséges termékekről - magasabb fogyasztói árak miatt.

A másik nagy csoport pedig azok közül kerül ki, akik rákényszerülnek az életmódváltásra, mert egészségtelen életmódjuknak köszönhetően különböző betegségekkel küzdenek: Candida-betegek, cukorbetegség, magas vérnyomásúak, tej-és tojásallergiások, só érzékenyek, túlsúlyosak. Számukra a Piszkei Öko Kft. speciális termékeket gyárt, például élesztő-, cukor- és sómentes kenyeret. Sajnos a betegek egy része gyógyulás után visszatér a régi, egészségtelen életmódjához, de Ollé Sándor kap azért olyan visszajelzéseket is, hogy az életmódváltás végleg megmarad a fogyasztók egy részénél.

A vállalkozás szinte teljes mértékben a magyar piacra termel, és ezt tartják fő feladatuknak. Bár volt néhány külföldi próbálkozás, a fő felvevőpiacnak a magyar piacot tekintik. Elsősorban bioboltokba, naturaboltokba, gyógynövényboltokba és biopiacokra szállítanak, tehát elsősorban ezeken a helyeken lehet beszerezni az egyedi ízű és nem utolsó sorban egészséges termékeiket. Jelenleg 240 eladási ponton találhatóak meg a vállalat termékei. Nagyobb üzlethálózatokban csak kisebb mennyiségben jelennek meg termékeik, ugyanis ezek különleges élelmiszerek, így szakképzett, elhivatott eladót igényelnek. A nagyáruházak a reklámokból ismert tömegcikkeket forgalmazzák, emiatt a Piszkei Öko Kft. biotermékei nem illenek bele ebbe a rendszerbe. Emiatt jelenleg csak egyetlen áruházláncban, a Kaiser's - Spar áruházakban találhatóak meg a vállalkozás termékei.

Ezen felül Ollé Sándor megnyitotta első bio boltját is Budapesten, mely egyben bio kávézóként is funkcionál. Itt helyben sült biocroissant, bio-kakaócsiga, ezen felül bio szendvicsek, forró bio kávé, bio tea és sok más finomság várja a vásárlókat.

#### **14.7. Vállalkozás pénzügyi helyzete**

A vállalkozás árbevétele 2000-től vált nyereségesé. Ez az évek során növekvő tendenciát mutatott, majd 2002-ben egy nagy ugrás következett be a vállalkozás bevételét tekintve. Ebben az évben lettek ugyanis „full biosok” és ennek köszönhetően kezdett el ilyen ugrásszerűen növekedni a forgalmuk. 2007-ban érte el a vállalat az eddigi legmagasabb árbevételt, majd az elkövetkezendő években is igyekeztek ugyanekkora forgalmat lebonyolítani. 2009-től már egy kisebb visszaesés történt, ettől eltekintve a vállalat még mindig nyereséges, csupán már fejlesztésre kevesebb pénz jut. 2010 óta a vállalkozás forgalma húsz százalékkal csökkent, azonban Ollé Sándornak meg sem fordult a fejében, hogy visszaálljon részben vagy egészben a hagyományos, finomított alapú termékek előállítására, ugyanis számára ez hatalmas visszalépést jelentene.

## 14.8. Gazdasági válság hatása

A 2008-as gazdasági válság jelentős károkat okozott a KKV-k gazdasági működésére, melynek eredménye a folyamatosan romló teljesítmény, valamint a vállalati hitelezés szűkülése lett (Mester et al. 2016). A 2008-as válság érzékelhető problémát okozott a Piszkei Öko Kft.-nek is. A válság hatására vevőinek száma csökkent, ezáltal a termékeik iránti kereslet is. Ez pedig bevételcsökkenést jelentett a vállalat számára, ugyanis az emberek az olcsóbb termékek irányába fordultak, így a kommersz termékek forgalma megnövekedett a biotermékekkel szemben. Ebben az időszakban csupán az elkötelezett bio hívők fogyasztották a Piszkei Öko Kft. biotermékeit. A válság hatására kisebb mértékben érezhető volt a munkahelyi légkör romlása is.

A világválság a vállalkozás jelenlegi helyzetére is kihat még, azonban már teljes mértékben kezdenek visszaszivárogni a vevők és egyre többen kezdenek ismét nyitni az egészséges ételek irányába, nem sajnálva rá a pénzt. Az egészségtudatosság és környezettudatosság dimenziói fontos értéként jelennek meg több fogyasztói csoport esetében is, mint pl. a LOHAS fogyasztók közösségének tekintetében, mely csoport számossága jól követhető trend mellett növekszik mind Európában, mind Magyarországon (Reicher-Rácz 2012). A vállalkozás jövőbeni helyzetét így jobbnak „jósolja” Ollé Sándor ügyvezető igazgató.

Egy vállalkozás sikeres működtetését nagy mértékben befolyásolja többek között a kialakult, vagy kialakított szervezeti struktúra (Gyenge-Kozma, 2013); a szerves fejlődés révén létrejött, és vagy a tudatos stratégia (Salamonné, 2000); a jól kiválasztott és hatékonyan működtetett korszerű vállalkozás irányítási eszközök ún. ügyfélszolgálati menedzsment rendszer (Reicher-Komáromi, 2007); controlling (Zéman, 1997) és minőségbiztosítási rendszer (Kozma, 2014) létrehozása, valamint a hatékonyan működtetett ellátási lánc menedzsment eszközök, módszerek (Kozma-Pónusz, 2016) alkalmazása.

A sokáig egyre erősödő válság negatív hatásának enyhítésére a vállalkozások több módszert is alkalmaztak. Ide sorolható a munkaerő leépítése; a K+F kiadások csökkentése; a marketingre fordított összeg visszafogása; vagy akár az innováció. (Vágány – Kárpáti Daróczi, 2011)

A válság negatív hatásainak enyhítése érdekében költségcsökkentést, fejlesztéseinek elhalasztását alkalmazta a Piszkei Öko Kft. és próbálta a lehető leghatékonyabban beosztani tőkéjét és forgatni azt. A válságból kilábalás lehetőségét abban látta, hogy azóta kisebb árréssel dolgoznak. A vállalat pedig reménykedik, hogy a fogyasztók számára a jövőben is fontossá válik az egészséges életmód.

### Innovációs ötletek

A közelmúltban a Piszkei Öko Kft. olyan lisztérzékenyek számára készülő termékeket előállító üzem létrehozásában gondolkodott, amely bővíti a piaci lehetőségeket és ezáltal új munkahelyeket is teremt. Ezzel remélték, hogy vállalkozásuk új irányt vesz és termékeikre még több ember tart majd igényt. A vállalat gyorsan felismerte, hogy a megbillent egészségük miatt a gluténérzékeny embereknek lenne az egyik legnagyobb szüksége a biotermékekre, így a vállalat gluténmentes kenyerek és sütemények

gyártásába is belefogott. Hiszen fontos, hogy az egészségtudatos táplálkozás megjelenjen a gabonatermékekben (Horváth Á. et al., 2005).

Jövöbeli terveikben szerepel a mélyhűtött technológiával előállított kenyerek forgalmazása, melynek lényege, hogy öök készítenék a kenyeret, de kelesztés-megszakítással megállítanák a folyamatot és lefagyasztnák azt, innentől kezdve pedig bármelyik pékségben kisüthetöök lennének. Így a termékminőség szigorúan megmaradna, mégis több emberhez eljuthatnának kenyereik, így könnyebben terjeszkedhetnének a nem biotechnológiára beállt pékségekben is.

Ollé Sándor további környezetbarát technológiák bevezetésével igyekszik majd csökkenteni a vállalat költségeit. Jelenleg a termelés során visszamaradt malmi hulladék, valamint az olajpogácsák fűtőanyagként történő felhasználásán dolgoznak, melyhez új technológiájú kemencék beállítása folyik éppen.

Hosszú távú terveik között megtalálható még a napenergia, szélenergia felhasználása is.

Az innovációhoz azonban nem elegendő, hogy megszülessen egy ötlet, azt megfelelően bizonyítani és kommunikálni is szükséges, valamint szabályok közzé visszahelyezni. Mindehhez persze kell még a befogadó környezet, ami önbizalmat és sikerélményt ad, és persze az ötletnek hasznosnak, megvalósíthatónak kell lennie (Kolnhofer-Reicher, 2015). A Piszkei Öko Kft.-nek is ebben rejlik a sikere.

#### **14.9. Elismerések, díjak**

Ma már a szakma is elfogadja Ollé Sándor szakmai és emberi álláspontját. Rendszeresen előadásokat tart különböző szakmai összejöveteleken, ír szakmai lapokban. „Ha egészséges életmódról van szó, már rögtön engem hívnak” – meséli. Nemegyszer előfordult, hogy különböző versenyeken jeles elismerésekben részesültek teljes örlésű termékei a hagyományos, fehér lisztes termékek között indulva, amit ö az iparág pozitív fejlődéseként él meg.

2010-ben a Piszkei Öko Kft.-t Komárom-Esztergom Megye Önkormányzata is nagyra értékelte megbízható termékeiket, gondolkodásmódjukat, teljesítményüket tekintve, így a vállalat nyerte el a Megye Gazdaságért Díj különdíját.

2011. május 21-én, a Magyar Pékszövetség közgyűlésén a vállalat kapta meg az Arany Cipó díjat. Az évente kiosztásra kerülő szakmai díjjal a kiemelkedő vállalkozások tevékenységét ismerik el. Az Arany Cipó díjjal a pékszakma elismerte, hogy igény van az egészséges életmódról és táplálkozásra, hogy a „bio”-nak van létjogosultsága.

2015-ben a Piszkei Öko Kft. kapta az Év Bioterméke díjat mini briós termékükre. Az értékelés skálája kiterjedt az alapanyagtól az összetételig, a gyártási folyamatoktól a termékre jellemző ízhatásokig, beleértve a csomagolást, a rajta található feliratokat. Mindezen szempontokat figyelembe véve nyerte el a vállalat által gyártott mini briós az Év Bioterméke díjat.



A Piszkei Öko Kft. célja, küldetése a lehető legjobb bioalapanyagok felhasználásával a legjobb minőségű, egészséges termékek előállítása. Céljuk, hogy működésükkel hozzájáruljanak egy egészségesebb és erőszakmentesebb társadalom kialakulásához, hiszen a fogyasztóknak joguk van az egészséges termékekhez való hozzájutáshoz.

#### 14.10. Feldolgozást segítő kérdések

1. Milyen tendenciák mutatkoznak az utóbbi 10 évben a biotermékek térnyerése tekintetében?
2. Miért gazdaságosabb a nagyipari méretekben gyártóknak a tartósított finomított alapanyagok tárolása és felhasználása?
3. Rajzolja le a bio gabonatermékeket gyártó iparág ellátási láncát!
4. Melyek a vevői fókuszcsoporthok a biotermékek számára?
5. Hogyan alakult a vállalkozás pénzügyi helyzete, milyen sarokpontok mentén történtek a nagyobb változások?
6. Milyen logisztikai kontrolling mutatókat lehet használni az ellátási lánc folyamatainak értékelése során?

#### 14.11. Irodalomjegyzék

1. Gyenge B. – Kozma T. (2013): The role of quality management in a company's organizational structure. In: Elena Horska, Iveta Ubreziova (szerk.): Business Management – Practice and theory in the 21st century – Proceedings. Slovak Agricultural University, Nitra, pp. 239-248.
2. Horváth Á., Lajos A., Szira Z., Varga E. (2005): The manifestation of health-consciousness in food preference and consumption among young people according to an empiric study. *Gazdálkodás* (12.) pp. 98-111.
3. Kolnhofer-Derecskei A. Reicher R. (2015) Innovatív ötlet: források és feltételek Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században. V. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 203-222.
4. Kozma T. (2014): A minőségirányítási rendszerek alkalmazásának gazdasági kihívásai. *Controller Info* II:(4) pp. 49-55.



5. Kozma T., Pónusz M. (2016): Az ellátáslánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
6. Mester É. – Tóth R. - Gyenge B. - Kozma T. (2016): A bizalom és a pénzügyi döntések szerepe a vállalati gazdálkodásban. In: Fenyvesi É., Vágány J. (szerk.): Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, pp. 94-114.
7. Ollé S. (2013): Mélyinterjú Ollé Sándor cégtulajdonossal. Kérdező: Fiala Klaudia, 2013. március
8. Reicher R. Zs. – Komáromi N. (2007): CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái. In: Lehota J, Takácsné György K. (szerk.) Tradíció és Innováció: Nemzetközi tudományos konferencia, SZIE GTK, Gödöllő, 241 p. CD ROM. 10 p.
9. Reicher R., Rácz G. (2012) LOHAS témák megjelenése az offline és online magazinokban. GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM, 2012:(3-4) pp. 36-51.
10. Salamonné H. A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó
11. Ulrich B. (2013): Mélyinterjú Ulrich Béla ügyvezetővel. Kérdező: Fiala Klaudia, 2013. március
12. Vágány J., Kárpátiné Daróczi J. (2011): A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. ÁVF Tudományos Közlemények, Gazdaság és szociális demokrácia, pp. 207-214.
13. Zéman Z. (1997): Controlling, mint a korszerű vállalatirányítás eszköze. Gazdálkodás. 2. szám pp. 80-82.

SZIE GTK ÜTI TMLT

## **15. ZANGIO CSALÁDI CSOKOLÁDÉMŰHELY STRATÉGIAI JÁTSZMÁJA A KÉZMŰVES CSOKOLÁDÉ ÜZLETÁG ELLÁTÁSI LÁNCÁBAN**

FODOR FANNI ILDIKÓ - GÁSPÁR SÁNDOR

### **Összefoglalás**

Napjainkban egyre növekvő fogyasztói igény jelentkezik a kézműves termékekre. A csokoládé iparban is megjelent az igény a magas hozzáadott értékekkel rendelkező termékekre és az így kialakult piaci rés lehetőségeket nyújtott a kézműves csokoládé üzletágának megjelenésére. Ez az üzletág az elmúlt évek alatt nagy változásokon esett át és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen fogyasztók száma dinamikusan növekszik. Ebben az iparágban tevékenykedő vállalatok jelentős része a kis -és középvállalkozások szektorában működnek.

Esettanulmányunk célja, hogy feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában található Zangio Csokoládéműhely szerepét és különböző versenyhelyezeteit, valamint a terjeszkedési lehetőségeiket az ellátási lánc mentén.

### **Abstract**

Nowadays there is a growing consumer demand for artisan products. Demand appeared for the products with high added value in the chocolate industry and evolved market gap provided opportunities for the appearance of the artisan chocolate industry. This industry went through big changes under the past years and it has got a promising future because number of consumers are dynamically growing. The considerable part of companies being active in this industrial branch in the sector of small and medium-sized enterprises operate.

The aim of our case study is to explore the Zangio Chocolate Workshop which is found in a supply chain of the artisan chocolate industry and it has different competitors. Furthermore, our aim is to analyse to expand their opportunities beside the supply chain.

### **15.1. Bevezetés**

Napjainkban egyre növekvő fogyasztói igény jelentkezik a kézműves termékekre. A csokoládé iparágban is megjelent az igény a magas hozzáadott értékekkel rendelkező termékekre és az így kialakult piaci rés lehetőségeket nyújtott a kézműves csokoládé üzletágának megjelenésére. Ebben az üzletágban az elmúlt évek alatt nagy változások történtek és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen fogyasztók száma dinamikusan növekszik. Ebben az iparágban tevékenykedő vállalkozások jelentős része a kis -és középvállalkozások szektorában működnek.

Hazánkban a kis-és középvállalatok a gazdaság kiemelt mozgatórugóivá váltak. A foglalkoztatottak több mint kétharmadának biztosítanak munkahelyet. E vállalkozások

méretbeli jellemzőik alapján a piaci rések kitöltésében a speciális, egyedi igények kielégítésében is fontos szerepet töltenek be.

A vállalkozások működése során kiemelt fontossággal bír a kiváló vezetés, a megfelelően kialakított szervezeti struktúra, információáramlás és természetesen az egymással kapcsolatban lévő felek közti bizalom. A gazdálkodó szervezetek azzal a céllal folytatnak üzleti tevékenységet, hogy nyereséget (jövedelmet) realizálhassanak, amely révén vagyonukat is növelhetik. A finanszírozás minden vállalkozás életében kulcsfontosságú kérdés. Közismert, hogy a KKV szektor szereplőinek az egyik legnagyobb nehézséget a vállalkozásuk finanszírozása okozza (Mester et al., 2016).

A témát különösen fontosnak tartjuk, mert mára már az ellátási láncok versenyének korát éljük és a fogyasztói igények változásának hatására még fontosabbá válik a minőség.

Esettanulmányunk célja, hogy feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában működő Zangio Családi Csokoládéműhely szerepét és elemezzük versenyhelyzetét valamint terjeszkedési lehetőségeit az ellátási láncban.

### **15.1.1. Cégtörténet**

A vállalkozás tulajdonosának a hobbija volt a csokoládékészítés, amit családi hagyományként „örökölt”, és közvetlenül a vállalkozás megalapítása előtt pedig Franciaországban tréningeken fejlesztette tovább a szakmai és vállalkozási tudását. 2010-ben észrevett egy addig betöltetlen piaci rést, mégpedig azt hogy a Budapestre, illetve a zsinagógába érkező turisták nagy keresletet mutattak a helyi készítésű kézműves csokoládék iránt. A kezdetekben nem volt zökkenőmentes a vállalkozás elindítása, mivel hiába indította el a cég egy frekvenciált helyszínen a mintaboltját, az első pár évben külső negatív externáliák (útfelújítás, terasz iránti kérelem többszöri elutasítása, önkormányzaton belüli bürokrácia,) hatásai miatt hosszú időn keresztül stagnált a vállalkozás árbevétele. Ahogy ezeket a negatív külső tényezőket áthidalta, illetve megszűntek, a vállalkozás intenzív növekedésnek indult. Ez a növekedés kiterjedt az árbevételre és a profitra is. Ekkor feleségével társult a vállalkozó és közösen vitték valamint a mai napig is közösen menedzselik a vállalkozásukat.

A vállalkozó kifejlesztett olyan bonbon családokat melyek egyrészt a borok, pezsgők, whiskyk és vodkák mellé fogyaszthatók, valamint egy másik típust, amelyek szalámik, sonkák, fehér és vörös húsok mellé fogyaszthatók.

A vállalkozásnak a székhelye és üzeme Budakeszin található. Az egyetlen mintaboltja pedig a budapesti neológ zsinagóga kertjével szemben van.

### **15.1.2. A csokoládé üzletág magyarországi vonatkozásai**

A magyar csokoládé tömegtermelés egészen 1868-ig nem indult meg. 1868-ban Stühmer Frigyes, majd aztán 1886-ban Gerbeaud Emil építették fel az első sikeres csokoládé gyártással foglalkozó vállalkozásokat. ([www.hunbisco.hu](http://www.hunbisco.hu))

A XIX-XX. század fordulóján már közel 60 üzemben készítettek csokoládét Magyarországon. A második világháború után az államosítások során a magyar nagy

csokoládégyárakat egybeolvasztotta a Magyar Édesipari Vállalat. A rendszerváltás után a külföldi csokoládégyárak megállíthatatlanul betörték a magyar piacra és óriási piaci részesedéshez jutottak. Az állami tulajdonban lévő csokoládégyárakat a külföldi csokoládégyárak felvásárolták, és ők üzemeltették tovább, vagy megszüntették a gyártást. A rendszerváltás után a megmaradt hazai csokoládéiparban működő vállalkozásoknak pedig szembe kellett nézniük az import áruk tömegével a magyarországi piacon.

Az ezredfordulótól viszont megjelent az igény a magas hozzáadott értékkel rendelkező egyedi és minőségi, kézműves csokoládék iránt. Ezt a piaci rést pedig a magyar vállalkozók sikeresen betöltötték. A kézműves csokoládé iparban a regionális igényeket kielégítő mikrovállalkozóktól kezdve egészen az országos szintű igényeket kielégítő közép-vállalkozásokat is találhatunk. (Paksi, és mtsai., 2013)

### 15.2. A Zangio Csokoládé ellátási láncban betöltött szerepe

Ma már a piacokon nem vállalatok, hanem teljes ellátási láncok versenyeznek egymással. Az ellátási láncot a különböző szakirodalmak más és más módon definiálják. Az alábbiakban szeretnénk egy pár definíciót ismertetni.

„Az ellátási lánc-menedzsment (Supply Chain Management – SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag-, részegység/alkatrész-beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége.” (Ferencz, és mtsai., 2007)

Az iparági ellátási lánc (1. ábra) az adott üzletág szereplőit és azt a kapcsolatrendszert írja le, ahogyan a résztvevők együttműködnek a végső felhasználó számára létrehozott termék, szolgáltatás valamint a végső felhasználó számára nyújtott érték előállításában. (Salamonné Huszty, 2010)

1. ábra: Az ellátási lánc általános folyamatábrája



Forrás: Kozma-Pónusz, 2016

A Zangio a kézműves csokoládéipar ellátási láncában mind gyártói, mind közvetítói szerepet is betölt. A vállalkozás alakulásától kezdve egészen a mai napig kizárólag csak a saját gyártású termékeit értékesíti, saját mintaboltjában. A beérkező (input) alapanyagokat magyar nagykereskedőktől szerzi be. Minden alapanyag beszerzést a saját gépjárműjével szerez be a vállalkozás, vagyis nem ékelődnek be logisztikai alvállalkozások a cég működésébe. A beérkező inputokat a Zangio késztermékekké alakítja, amelyeket saját hűtő raktárában tárol.

A vállalkozás ugyanúgy, mint a gyártói szerepet, a közvetítói szerepet is alapítástól kezdve betölti. A közvetítói, forgalmazói szerepben a cég kizárólag a saját mintaboltjában értékesíti termékeit.

### **15.3. Helyzetelemzés és stratégia**

Minden vállalatnak meg kell vizsgálni makro és mikroszinten a környezetét, mert működésüket ezek a tényezők befolyásolják.

Azért fontos megvizsgálni a vállalat makro- és mikro környezetét, mert ez nagyban befolyásolja a Zangio további növekedésének irányát.

#### **15.3.1. PEST elemzése a csokoládé üzletágnak**

Azokat a külső tényezőket és változásokat azonosítja a tágabb környezetben, melyek befolyásolják a vállalatok működését a jelenben és a jövőben egyaránt, ilyen tényezők lehetnek a politikai és jogi tényezők, gazdasági, társadalmi- és kulturális tényezők, technológiai és technikai valamint a természeti tényezők. (Cliff, et al., 1995)

**Politikai és jogi tényezők:**

Ezek a tényezők döntően befolyásolják a vizsgált vállalatok működését, illetve a csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalatok működését, hiszen számos törvény és jogszabály vonatkozik rájuk. Ezek mellett a higiéniai előírásokat is be kell tartaniuk, valamint a Magyar Élelmiszerkönyvnek megfelelően kell termékeiket előállítani.

**Gazdasági tényezők:**

Minden vállalatot az üzletágban, így a vizsgált vállalkozást is befolyásolja a GDP alakulása hazánkban. Jelentősen hatnak rájuk a kamatlábak alakulása az infláció mértéke és a bérek alakulása. Másrészt a vevői szempontból történő megközelítés esetén jelentősen függ a jövedelmek alakulásától, hogy milyen mértékben tehetik meg a fogyasztók ezen édességek fogyasztását.

**Társadalmi és kulturális tényezők:**

Befolyásolja a vállalatok működését a társadalmi értékrend és az általánosan elfogadott norma. Szerencsére a magyar társadalom „édes szájú”, így sokan keresik fel az édesség boltokat, és nagy fogyasztói igény jelentkezik az ilyen kézműves csokoládéipari termékekre. Napjainkban nagy hangsúlyt fektetnek a csökkentett szénhidrát tartalmú édességekre és így egy piaci rés keletkezett az igények kielégítetlensége miatt, amelyek megszüntetésére vállalkoznak a csokoládékészítő vállalatok.



Technikai és technológiai tényezők:

Hazánkban sajnos a termelési technológiákra és fejlesztésükre nincs elegendő anyagi forrás. A vállalkozások, ha újítani szeretnének a technológiájuk terén, akkor sajnos el kell utazniuk a környező országokba és ott kell tájékozódniuk ezekkel kapcsolatban. Ha valamelyik cég változtatni szeretne, esetleg új gépet szeretne vásárolni, akkor a külföldön látott termelési eszközök bevezetésével jelentős áttérési költséggel kell számolni. Ez az áttérési költség a későbbiekben megtérül a vállalkozók számára, hiszen alacsonyabb költségekkel tudnak előállítani kézműves csokoládékat és egyéb édességeket.

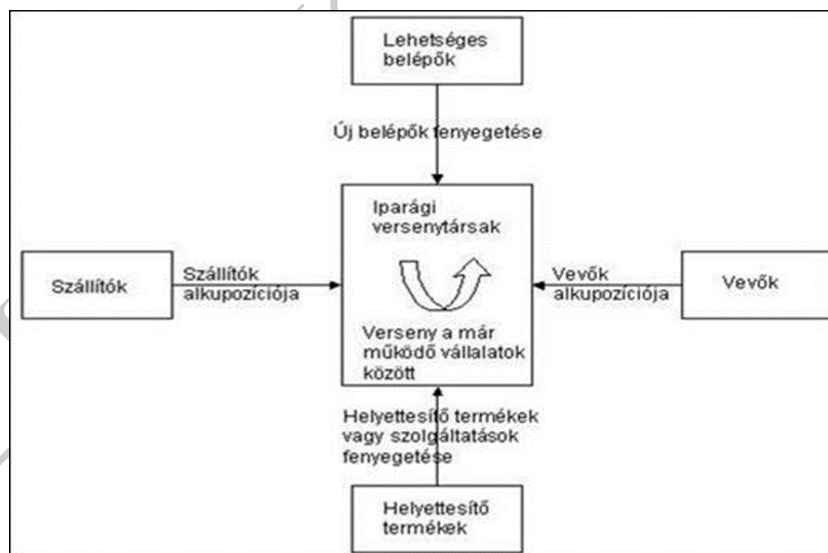
Természeti tényezők:

Magyarországon szigorú környezetvédelmi szabályok vonatkoznak a vállalkozásokra, amiket kötelezően be kell tartani.

### 15.3.2. Zangio Kézműves Csokoládéműhely iparági versenykörnyezete

Az iparág befolyásolja a verseny alakulását. Előny, ha a vállalkozó ismeri a befolyásoló erők forrásait, így rá tud világítani saját erősségeire és gyengeségeire. A stratégiája segítségével törekszik arra, hogy a legnagyobb profitot érje el és ez mellett versenytársainál jobban tud teljesíteni. Ismerni kell azokat a tényezőket, melyek lehetőségeket és veszélyeket egyaránt jelenthetnek (Porter, 2006).

2. ábra: Porter féle öttényezős modell



Forrás: Porter, 2006; Chikán, 2010

Belépési korlátok:

A kézműves csokoládé üzletágba belépő új vállalkozások számára nincsenek olyan tényezők, amelyek igazán nagy nehézséget okoznának a belépőknek. Nincsenek szigorú belépést szabályozó és korlátozó jogszabályok. A törvények elsősorban az üzletágra vonatkozóan a termékbiztonsággal és a higiéniával kapcsolatosan írnak elő

betartandó szabályokat. Nem szükséges az üzletágba való belépéshez a nagy tőkelekötés.

### Versenyársak

A gyártók alkupozíciója a szállítókkal és a vevőkel szemben sem túlzottan erős, mivel jelenleg a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások nagy része gyártói és közvetítői szerepet is betölt, vagy csak a saját termékeit értékesíti, illetve a saját termékeit és más gyártók termékeit is értékesíti a végső fogyasztók számára.

Az üzletágban a versenyt jelentősen befolyásolja a bent lévők közötti verseny intenzitása, ami igazán erős. A jelentős versenyhelyzet főleg regionális piacokon jelentkezik, míg az országos szinten értékesítő vállalkozások száma kevés, de egyre növekvő a számot mutatnak.

### Helyettesítő termékek

A helyettesítő termékeket gyártók azonosítása nehéz, ha a vevők az édesség iránti vágyuk kielégítésének céljából vásárolnak. Egy helyettesítő termék lehet a csokoládé otthoni, házi előállítású, ami nagy hatással van a verseny intenzitására.

Ha a termékeket a vevők nem saját édesség iránti vágyuk kielégítésének a céljából vásárolják, hanem ajándékozás céljából, akkor viszont már nagyon sok termék lehet helyettesítő termék (például: virágcsokrok, szeszes italok).

### Szállítók

Erős alkupozíciójuk van a termék előállítás és a minőség tekintetében, mert a termékekhez különlegesebb alapanyagokra van szükség, hogy a vállalkozás minőségi, a fogyasztók által elvárt igényeket teljesíteni tudják, és ezeket az igényeket nem minden szállító tudja biztosítani. Hazánkban több nagykereskedő vállalkozás van jelen szállítóként, amelyek szinte az összes iparágban tevékenykedő vállalkozásnak beszállítói.

A csomagoló anyagokat beszállító vállalkozásoknak az alkupozíciója gyenge, mivel sokan vannak a piacon, és hasonló minőségű és funkciójú termékeket értékesítenek.

### Vevők

Az üzletágban tevékenykedő vállalkozások vevőit két fő kategóriába lehet sorolni.

- Saját fogyasztási célból vásárolnak: Ebbe a kategóriába azok a vásárlók tartoznak, akik a saját édesség iránti vágyuk kielégítésének a céljából vásárolják a terméket.
- Ajándékozási célból vásárolnak: Ebbe a kategóriába azokat a vevőket lehet sorolni akik a kézműves csokoládékat ajándékozási célból vásárolják. Manapság egyre inkább megjelenik a céges ajándékok körében a csokoládé. A kellően szép csomagolású csokoládék, bonbonok egyre népszerűbbek a karácsonyi ajándékokat vásárlók (cégek vagy magánemberek) körében, ami a csokoládék csomagolásában bekövetkezett változásoknak is köszönhető. Mára szinte egy-egy ékszer csomagolását megközelíti a különleges csokoládék, bonbonok beburkolása. Napjainkban egyre jobban terjed az édességek személyre szabott csomagolása, „testre szabása.” Ez felhívja a figyelmet egy hatodik

versenyerőre, a komplementer termékek gyártóira. Egyes üzletágakban a szereplők már figyelnek a kapcsolódó termékeket gyártók fejlődésre, mert a velük való stratégiai együttműködés, erősség lehet, és versenyelőnyhöz juttathatja az édesség gyártóját. Különösen a kézműves csokoládét előállítóknál figyelhető meg, hogy egyre egyedibb, attraktívabb csomagolásban dobják piacra a termékeiket. Van olyan gyártó, akik a csomagolásban személyes üzenetek közvetítésére is vállalkozik a siker érdekében.

Nagyon fontos megemlíteni még, hogy a vevők nagyon magas igényeket támasztanak a termékek minőségével kapcsolatban, illetve hogy a nagyobb jövedelemmel rendelkező vásárlók a legdominánsabb vevők.

### 15.3.3. Stratégiai játszmák az ellátási lánc mentén

A cégek számára létszükségletté vált, hogy a környezeti hatásokra képesek legyenek reagálni, mivel ezek a hatások befolyásolják a vállalkozás jövőjét. A jövőkép, a misszió és a stratégia megfogalmazása elengedhetetlen, mert ezek segítségével hozzájuthatnak egy olyan útmutatáshoz melyek a döntésekhez stabil orientációs pontot jelentenek és jelentős segítséget nyújthatnak az elképzeléseik megvalósításához.

A misszió (küldetés) a szervezet létezésének célját tartalmazza, azt a szerepet, amelyet a vállalkozás be akar tölteni.

A jövőkép a vállalkozás elérni kívánt jövőbeni állapotát határozza meg, lehetőleg az időpontot illetve az időtávot is megjelölve.

A jövőképben az elérendő pozíciókat, tevékenységi kört, valamint az innovációs célokat megjelenítő szándékokat jelenítik meg a vállalkozások.

A stratégia jövőképek és missziók megvalósítására vonatkozó cselekvési irányok meghatározása. Tartalmazhatnak például, akciókat, célokat, akció sorozatokat (Salamonné Huszty, 2010).

A Zangio missziója

„A magunk képességeivel, eszközeivel és főleg kreációinkkal egy kis boldogságot szerezzünk az embereknek.”

A Zangio jövőképe

A vállalkozás jövőbeli célja a tulajdonos elmondása alapján elsősorban a külföldi terjeszkedés. Ez a terjeszkedés főleg a japán piacokon történne. Ezen kívül nagy hangsúlyt szeretne fordítani a jelenlegi mintaboltjának designjára valamint új ízek kitalálására, és plusz hozzáadott érték segítségével árnövekedést elérni.

#### **15.3.4. A Zangio versenysztratégiája**

A versenysztratégiák alkalmazásával lehetőség nyílik a vállalkozások számára, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a piacon. A versenyelőny mindig egyedi képességgel, tudással, erőforrással kapcsolatos (Porter, 2006).

Porter versenysztratégiái közül a Zangio a koncentráló sztratégiát alkalmazza. A koncentráló sztratégia segítségével a vállalkozás adott piaci szegmensek adott termékkel vagy szolgáltatással való kielégítésére koncentrálnak. Ezáltal a cég képes lesz egyrészt a költségek jelentős csökkentésére, vagy a minőség lényeges megkülönböztetésére, a termékek/szolgáltatások vagy a piac egy szűkebb csoportjánál. (Porter, 2006, Csath, 2004)

A Zangio kézműves csokoládé alapításakor, a tulajdonos a kézműves csokoládéiparban egy olyan célközönséget célozott meg a termékeivel, amelyeknek az igényeit a Zangio megjelenéséig senki nem elégítette ki megfelelően. Ez a célközönség a budapesti belvárosi illetve még szűkebben a budapesti zsinagógába látogató külföldi turisták. Ezen célközönség legfőbb igényei a kézműves csokoládékkal szemben az alábbiak:

- Minőségi alapanyagok
- Egyedi ízvilág
- Az üzlet közelsége a látványossághoz, (Vagyis hogy a mintabolt ne legyen túl messze, illetve ne legyen nem jól megközelíthető helyen a turisztikai látványossághoz képest)
- Különleges design
- Nagyon széles termékportfólió

Mivel a cég a fenti feltételeknek megfelelt, a siker előre elkönnyelhető volt. A budapesti zsinagóga környékén nem található még egy ilyen kézműves csokoládé bolt, mint a Zangio, akiknek az erre látogató turisták lennének a célközönség, ezért azt lehet mondani, hogy a vállalkozásnak érdemben nincsen konkurenciája.

A fentiek alapján a vállalkozás koncentráló sztratégiát alkalmaz a működése során, mivel egy adott célközönség egyedi igényeit elégíti ki, és jelenleg még ezt a célközönséget érdemben senki nem célozta meg, a Zangion kívül.

#### **15.3.5. A Zangio Csokoládéműhely terjeszkedési sztratégiája**

Azok a vállalatok, melyek növekedni szeretnének azzal a közös céllal rendelkeznek, hogy az elfoglalt pozíciójuk az ellátási láncban minél kedvezőbb legyen. Ezen kívül közös céljuk még, hogy minél nagyobb részesedésre tegyenek szert az iparág által megtermelt értékből.

- Horizontális terjeszkedés: Egy vállalkozás a „saját láncszemén” belül próbál nagyobb piaci részesedést elérni. Ilyen lehet, ha gyártó a gyártók láncszemében próbál részesedést növelni.
- Vertikális terjeszkedés: Egy adott vállalkozás más láncszemek szereplőinek kárára próbál részesedést szerezni. Ilyen lehet, ha a gyártó a szállítók vagy a kereskedők láncszemében próbál részesedést szerezni. (Szegedi, és mtsai., 2003)

A Zangio a működése során mindig, az általa legyártott termékeket a saját boltjában értékesítette, és ezt az értékesítést próbálta meg növelni. A vállalkozás legfőbb célcsoportja a nyugat-európai, és izraeli idősebb korosztályba tartozó, magasabb jövedelemmel rendelkező Budapesti zsinagógába látogató turisták.

A cég magas profitot képes realizálni a termékein, mivel a célközönsége minőség orientált és nem feltétlenül árérzékeny. A Zangio az évek során elsősorban a termékeinek a minőség növelésével próbált meg magasabb egyes termékenkénti árat növelni, és ezáltal az értékesítési mennyiség növelése nélkül vagyis konstans értékesítési volumen mellett képes volt profitot növelni.

Jelenleg a vállalkozás már a meglévő mintaboltjában a tulajdonos elmondása szerint nem képes akkora profit illetve árbevétel növekedésre mint az elmúlt években. A Zangionak szükségessé vált, hogy az ellátási lánc valamely láncszemben növekedjen.

A vállalkozásnak több választási lehetősége is van (Pap, 2016)

#### 1. Új mintabolt Budapesten

Az egyik lehetősége az lenne, hogy egy újabb mintaboltot hoz létre Budapest egyik turisztikai szempontból frekvenciált területén, ahol aztán folytatja, illetve egy új helyen megvalósítja a jelenleg már működő üzleti modelljét. (A magasjövedelemmel rendelkező turisták számára értékesít magas hozzáadott értékkel rendelkező kézműves csokoládét.)

#### 2. Hazai B2C piacon történő értékesítés

A másik lehetősége a vállalkozásnak az lenne, hogy kibővíti a termelési kapacitásait, és B2C piacon értékesítve, a jelenleginél kisebb árréssel értékesítene a hazai piacon hazai vásárlóknak. Ezt egy webshop megvalósításával országos szinten is megvalósíthatná a vállalkozás. A vállalkozás az online értékesítés során ugyanígy, mint jelenleg is csak az ő általa gyártott csokoládékat forgalmazná.

#### 3. Külföldi B2C piacokon történő értékesítés

A Zangionak jelenlegi anyagi háttere és infrastruktúrája nem engedi meg azt, hogy egy újabb mintaboltot hozzon létre egy másik országban. (A tulajdonos nem szeretne külső forrást bevonni.) Viszont különböző külföldi fesztiválokon vásárokon és kiállításokon lehetősége lenne megjelenni és értékesíteni az általa gyártott nagyon magas hozzáadott értékkel rendelkező termékeket.

#### 4. Hazai B2B piacon értékesíteni gyártói szerepben

A Zangionak lehetősége lenne arra, hogy hazai csokoládé forgalmazókon, közvetítőkön keresztül értékesítse a termékeit. Így a termelői kapacitásának kibővítésével képes lenne országos szinten megjelenni, és ezáltal rövid idő alatt nagyon nagy értékesítési volumen növekedést elérni, viszont ez a növekedési stratégia a jelenlegi üzleti modell átalakításával járna. Ha közvetítőkön keresztül értékesítene, akkor a jelenlegi nagy árrést nem tudná a vállalkozás megtartani, hiszen a közvetítői díjak, és egyéb költségek nagy hatással lennének az árra, és mivel a magyar vásárlók árérzékenyek, ezért ezeket a megjelenő költségeket nem lehetne beépíteni az árba, vagyis feljebb emelni a végső árat.

## 5. Külföldi B2B piacon értékesítés gyártói szerepben

A vállalkozás számára egy másik terjeszkedési lehetőség is létezik. Ha külföldi csokoládé üzletágban tevékenykedő partnereken keresztül forgalmazná a termékeit, és a Zangio a csak a gyártói szerepben tevékenykedne tovább, (a jelenlegi egyetlen mintaboltját megtartva) akkor a vállalkozás képes lenne költséghatékonyan megjelenni olyan potenciális külföldi piacokon ahol a forgalmazás miatt felmerülő többletköltségeket a végső árba be lehetne építeni, vagyis a cég termékei ugyanolyan profitábilisak lehetnének, mint jelenleg. Viszont a magas jövedelemmel rendelkező fejlett országokban a kézműves csokoládé üzletágban nagy a verseny a vállalatok között, és a Zangio minősége ott már nem feltétlenül lenne annyira kiemelkedő.

A vállalkozás a fentiekben felsorolt növekedési lehetőségek közül az utolsó mellett tette le a voksát. A cég már évek óta kapcsolatban áll egy Japán csokoládé forgalmazó vállalkozással. A tulajdonos elmondása szerint a döntés azért esett Japánra elsősorban, mert egy olyan ország ahol nagyon nagy igény van a kiváló minőségű csúcs termékekre, és a vásárlók nem árérzékenyek. Viszont a távol keleti piac hátránya a nagyon magas logisztikai költség, és a nagyon nagy rendelési tétel nagyság. Ahhoz, hogy a Zangio sikeresen piacra tudjon lépni Japánban, és sikeresen meg tudjon felelni a közvetítő által elvárt feltételeknek, a jelenlegi kapacitásait a többszörösére kell növelni, ez pedig nagy költséggel jár, és mivel a vállalkozó nem szeretne külső forrást bevonni, ezért ez a termelési kapacitás növelés hosszú időt vesz igénybe. (Akár több évet is).

### 15.4. Feldolgozást segítő kérdések

1. Melyek a sajátosságai a nagyipari és a kézműves csokoládéipari ellátási láncnak?
2. Melyek voltak a kézműves csokoládéipar fejlődésének sarokkövei az elmúlt 10 évben Magyarországon?
3. Kik a piaci szereplők a kézműves csokoládéipar piacán?
4. Hogyan épül fel a kézműves csokoládégyártás ellátási lánc?
5. Milyen terjeszkedési lehetőségek vázolhatók fel az ellátási lánc mentén a vizsgált iparágban?
6. A környező országokban hol találkozhatunk hasonló tendenciákkal?



## 15.5. Irodalomjegyzék

1. Bowman, C. and Faulkner, D. (1995): - The Essence of competitive strategy England : Prentice hall Europe
2. Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21.században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
3. Kozma T., Pónusz M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
4. Mester É. – Tóth R. - Gyenge B. - Kozma T. (2016): A bizalom és a pénzügyi döntések szerepe a vállalati gazdálkodásban. In: Fenyvesi É., Vágány J. (szerk.): Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, pp. 94-114.
5. MÉSZ A csokoládé eredete. <http://www.hunbisco.hu/csokolade-eredete>, Letöltve: 2016. 02 19. -
6. Paksi J. (2013): Hova tűntek a legjobb magyar csokoládék. [http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova\\_tuntek\\_a\\_legjobb\\_magyar\\_csokoladek](http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova_tuntek_a_legjobb_magyar_csokoladek), Letöltve: 2016. 02 19. -
7. Pap Zoltán. - Zangio működési modellje, értékláncban betöltött szerepe [Interjú] Budapest [ismeretlen szerző], 2016. 10 19.
8. Porter, M. E. (2006): Versenystratégia Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.
9. Salamonné Huszty A. (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet, Gödöllő: Szent István Egyetem Kiadó

SZIE GTK ÜTI TMLT

## 16. TUDOMÁNYOS KIADVÁNYUNK TÁMOGATÓI

### 16.1. Szenzortechnika Kft.

**SZENZORTECHNIKA**  
Technika a biztonságos környezetért.

**GÁZÉRZÉKELŐ BERENDEZÉSEK**

**GYÁRTÁSA** **SZERVIZE**

**GASALARM!**

**GÁZÉRZÉKELŐ KÖZPONT**  
GAS CONTROLLER UNIT

**SENZORTECHNIKA**

**FEJLESZTÉSE** **TERVEZÉSE**

**KARBANTARTÁSA**

**KALIBRÁLÁSA**

Szenzortechnika Kft. • H-2038 Sósút, Ipari Park 3508/65 hrsz  
Telefon: +36 1 309 0030 • Fax: +36 1 309 0031  
E-mail: szenzortechnika@szenzortechnika.hu

[www.szenzortechnika.hu](http://www.szenzortechnika.hu)

## 16.2. Magyar Logisztikai Egyesület



## 16.3. Üzleti Tudományok Intézete, Gödöllő

The screenshot shows the website of the Faculty of Business Administration and Economics (SZIE) at Gödöllő. The header includes the university logo, the faculty name, and navigation links for 'Telefonkönyv', 'Webmail', 'Neptun', 'E-learning', 'English', and 'SZIE'. A search bar is also present. The main content area features a navigation menu with links for 'AZ INTÉZETRŐL', 'MUNKATÁRSÁK', 'OKTATÁS', 'TANSZÉKEK', 'KUTATÁS', 'HALLGATÓKNAK', and 'KAPCSOLAT'. Below the menu is a news article with a photo of a team and the headline 'Különdíjat kapott a SZIE csapata az idei OPEV-en'. The article text reads: 'Az Üzleti Tudományok Intézete a Szent István Egyetem egyik súlyát tekintve meghatározó intézete, mind az oktatott szakok, mind a szakokhoz kapcsolt hallgatók létszáma, mind az oktatásban résztvevő tanárok létszámát illetően. A Üzleti Tudományok Intézete, olyan nagy múltú korábbi intézetekből jött létre, mint a Pénzügyi és Számviteli Intézet, Marketing Intézet és a Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet. Az intézet két mester, három alapképzési, szak gazdája. Szakjaira évente összesen közel ezer hallgató nyer felvételt. Az intézetünk szakjainak hallgatói összlétszáma pedig hozzávetőleg háromezer. Az intézet belső és külső szakmai elismertségét az itt dolgozó munkatársainak, illetve az előző intézetek, szerteágazó, nagy múltú munkája alapozta meg. Az új mátrix rendszerű szervezeti szisztémán alapuló felépítése az intézetben művelt és oktatott tudományterületek szinergiára épülő együttműködésére épít. Oktatói és tudományos-kutató tevékenységünket az üzleti élettel való szorosabb kapcsolatokra alapozzuk.'