



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Nagy Judit:

# A LOGISZTIKA FUNKCIÓ SZEREPE A VÁLLALATI MŰKÖDÉS SIKERÉBEN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

36. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

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

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

[versenykepessseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepessseg@uni-corvinus.hu)

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Nagy Judit: A logisztika funkció szerepe a vállalati működés sikerében című tanulmány**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**36. sz. kötete.**

**2006. március**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalomjegyzék

<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>1. A LOGISZTIKA SZEREPE A SZERVEZETBEN</b> .....	5
<b>2. A LOGISZTIKAI RENDSZER MŰKÖDÉSE</b> .....	8
<b>3. PARTNERKAPCSOLATOK A BESZERZÉS ÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉS TERÉN</b> .....	10
3.1. PARTNERKAPCSOLATOK A BESZERZÉS TERÉN.....	11
3.2. PARTNERKAPCSOLATOK AZ ÉRTÉKESÍTÉS TERÉN.....	14
<b>4. AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT SZEREPE A LOGISZTIKÁBAN</b> .....	17
<b>5. ÁLTALÁNOS MENEDZSMENTKÉRDÉSEK A VÁLLALATI FUNKCIÓK SZEREPÉRŐL, ÖSSZEFÜGGÉSEIRŐL</b> .....	19
<b>ÖSSZEGZÉS</b> .....	21
<b>FORRÁSJEJYZÉK</b> .....	23
<b>MELLÉKLET</b> .....	24

## Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓ VÁLASZTÁSÁNAK OKAI .....	7
2. ÁBRA: A LOGISZTIKAI KÖLTSÉGEK VÁLTOZÁSÁNAK TENDENCIÁI .....	9
3. ÁBRA: A HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉSKÖTÉS LEGFŐBB OKAI .....	11
4. ÁBRA: A BESZÁLLÍTÓ ÉS MEGRENDELŐ RÉSZÉRŐL JELLEMZŐ KAPCSOLATSPECIFIKUS BERUHÁZÁSOK.....	13
5. ÁBRA: A HOSSZÚ TÁVÚ VEVŐI SZERZŐDÉSEK FŐBB OKAI.....	15
6. ÁBRA: A KAPCSOLATSPECIFIKUS BERUHÁZÁSOK A VÁLASZADÓ VÁLLALAT ÉS A VEVŐJE RÉSZÉRŐL .....	16
7. ÁBRA: A VÁLLALATOK INTERNET HASZNÁLATA .....	18
8. ÁBRA: AZ EGYES VÁLLALATI FUNKCIÓK SZEREPE A VÁLLALATI SIKERBEN.....	20

## **Összefoglalás**

2004 januárjában indult a Versenyben a világgal kutatási sorozat harmadik fordulója. Ennek során több mint 300 vállalat 1200 felsővezetőjét kérdezték a vállalataik versenyképességéről, annak változásairól a korábbi évekhez képest, valamint arról, hogy milyen várakozással néznek a 2004. május 1-jén bekövetkező Európai Unió csatlakozás elébe.

E tanulmány célja, hogy feltárja a kutatásban részt vett vállalatok életében a logisztikai funkció jelentőségét és jellemzőit, a partnerkapcsolatok szerepét, mélységét és működését. Céлом megvizsgálni a logisztika által alkalmazott informatikai eszközöket, azok kapcsolódását vállalati határokon belül, illetve a partnerek felé. Végül feltárom, hogy a különböző működési területek vezetői hogyan látják a logisztika összvállalati sikerben játszott szerepét, melyek azok a funkciók, amelyek különösen szorosan kapcsolódnak e tevékenységhez.

Kulcsszavak: logisztika, partnerkapcsolatok, versenyképesség.

## **The Role of the Logistics Function in Company Performance**

### **Abstract**

In January 2004 has begun the new research of Competitiveness Research Centre. After the two previous turn in 1996 and 1999 in 2004 the researchers have intended to know what expectations the Hungarian companies have before joining the EU. More than 1200 managers of 300 companies have been asked about the competitiveness of their firm.

The purposes of this working paper are to explore the importance of the logistics function in the life of the surveyed companies. First I deal with the importance of logistics in general, than I analyse the operation, the depths and the role of partnerships. I aim to examine the information technology used by companies internally and between their partners. Finally, I study how logistics contribute to the company success using the answers of different functional managers.

Key words: logistics, partnership, competitiveness.

# 1. A logisztika szerepe a szervezetben

A megkérdezett vállalatok körében elsőként a logisztika, mint önálló szervezeti egység megjelenését vizsgálom, illetve azt, hogy milyen tevékenységeket rendeltek e funkció alá.

Meglepő, de a résztvevő vállalatok csupán átlagosan 40,5 százalékánál van elkülönült logisztikai szervezeti egység (Melléklet: 1. táblázat)<sup>1</sup>. A logisztika alá tartozó tevékenységeket többféleképpen is lehet csoportosítani: (1) stratégiai és megvalósítási feladatok esnek e tevékenységi körbe; (2) tervezési vagy működtetési feladatokat lát el; illetve (3) az alárendelt tevékenységek inkább a beszerzési, vagy az elosztási folyamathoz kapcsolhatók.

Vegyes képet mutat az alárendelt tevékenységek köre, a felsorolás alapja az említés gyakorisága. Legtöbbször, a vállalatok több mint 80 százaléka a szállítás, szállítmányozás és a raktárgazdálkodást helyezte e funkció mögé. Valamivel kevesebben, a cégek kb. 70 százaléka a logisztikai feladatok közé sorolta az alapanyag beszerzést, a beszerzett anyagok készletezését, a késztermék készletezését és a beszállítók kiválasztását. A vállalatok kb. 60 százaléka a logisztikai szervezet részének véli a szállítói szerződéskötést, a belső anyagmozgatást, és a logisztikai folyamatok költségeinek és jövedelmezőségének értékelését. Megfigyelhető tehát, hogy a legtöbb vállalat a logisztikai funkció alá annak hagyományosan részét képező tevékenységeket rendel, igen kevesen tartják ide valónak a különféle, kiegészítő feladatokat. Így például, a minőségellenőrzést, a beszerzési piackutatást, a kereslet előrejelzést, vagy az elosztási hálózat kialakítását. A fent említett, logisztikai tevékenységek különféle csoportosítási lehetőségei közül itt legmarkánsabban a (3) elosztási és beszerzési folyamatokhoz kapcsolhatók, a leggyakrabban említett tevékenységek ezek közül is az elosztást szolgálják.

A logisztika jellemzően azokban az iparágakban jelenik meg önálló funkcióként, amelyekben e tevékenység hagyományosan a vállalati versenyképesség kulcstényezője: vegyipar, gépipar, kereskedelem (Melléklet: 2. táblázat). A logisztika leginkább a gépiparban, vegyiparban, élelmiszeriparban, és kisebb mértékben az egyéb feldolgozóiparban, könnyűiparban és a kereskedelemben fontos, míg szerepe a mezőgazdaságban, építőiparban, szolgáltatások és közösségi szolgáltatások esetén alacsony. Ez roppant érdekesnek tűnik, hiszen a mezőgazdaságban igen nagy szükség volna a logisztika tudatos használatára.

A gépiparban a logisztika jelentősége könnyen érthető, hiszen a JIT beszállítások nagy mértékű, szervezett logisztikai tevékenységet követelnek meg. Az élelmiszeriparban és hozzá

---

<sup>1</sup> A kérdések alapján készült statisztikák a Mellékletben találhatóak, a jelzett sorszám alatt.

kapcsolódóan a kereskedelemben a termékek fogyasztóhoz való eljuttatásában van kiemelkedő szerepe a logisztikai tevékenységnek (Melléklet: 3. táblázat).

A kutatás adatai szerint a logisztika szerepe a közepes és nagyvállalatok esetében jelentékeny, a kisvállalatok azonban nem tulajdonítanak neki kiemelkedő jelentőséget, bár a szignifikancia vizsgálat egyik esetben sem mutat ki függvényszerű kapcsolatot a két változó között (Melléklet: 4. táblázat).

A közép és a nagyvállalatok között szerepelnek a mintában globális, regionális vagy országos szintű vállalatok, amelyek számára kulcsfontosságú az alapanyagok és késztermékek áramlásának szervezettsége, mind országon belül, mind nemzetközi szinten.

A logisztika szerepe az adatok alapján a külföldi tulajdonú vállalatok esetében a legkiemelkedőbb. Ennek oka lehet, hogy beszerzési, termelési és elosztási piacaik több országot is lefednek, jól szervezett anyagáramlási folyamatot kell működtetniük.

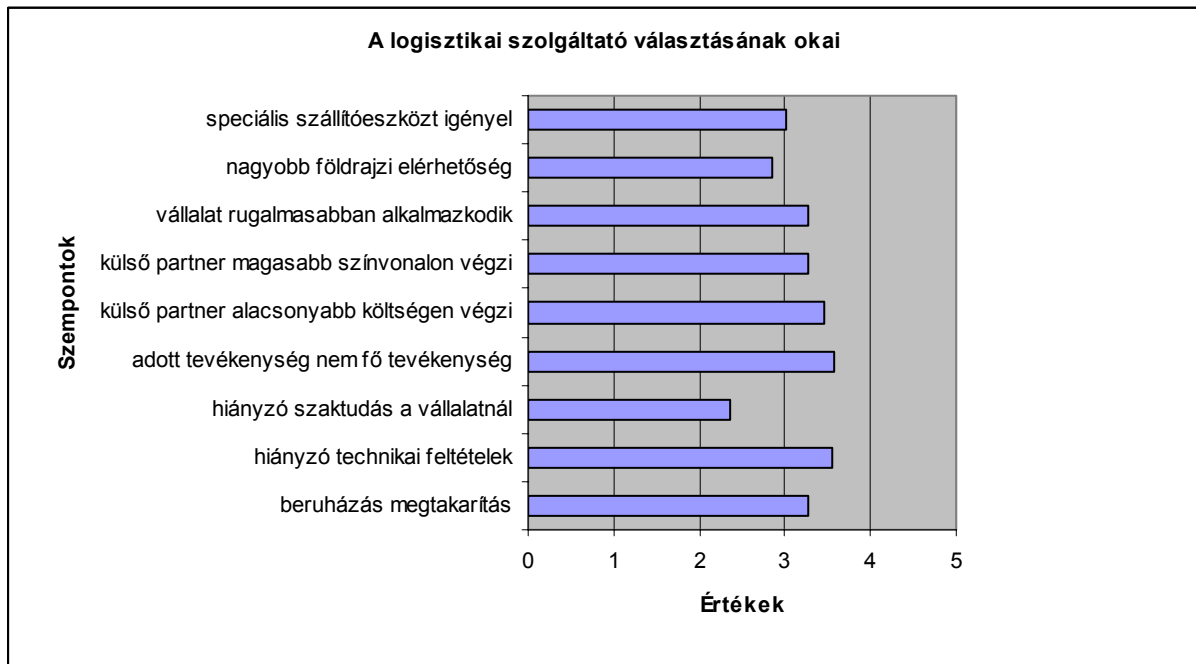
A többségi belföldi és állami tulajdonú cégek esetében nagyon hasonló szerepet játszik ez a funkció, egyre inkább felismerik a jelentőségét, de még nem olyan egyértelmű a vállalati eredményességet támogató szerepe, mint a külföldi tulajdonú vállalatok esetében (Melléklet: 5. táblázat).

A logisztikai funkció a vállalatok kevesebb, mint felének szervezetében van jelen. Ennek kapcsán megvizsgáltam, hogy mi a vállalatok véleménye az alaptevékenységekre koncentráció stratégiáról. A logisztika erőteljes kiszervezése szolgálhat magyarázatul, hiszen a mintában nagyrészt olyan vállalatok szerepelnek, amelyeknek elsődlegesen nem a logisztika a működési területük. A válaszok alapján arra derült fény, hogy a cégek 55,8 százaléka igyekszik alaptevékenységeire koncentrálni, a többit pedig kiszervezni. A válaszadók 90 százaléka szerint ez a stratégia igen kedvező, kiemelt szerepet játszik a hatékonyságban. A vállalatok 73 százaléka tervez is beruházást ebbe az irányba a későbbiekben.

A logisztikai szolgáltatások közül a fuvarozás, szállítmányozás, és érdekes módon az informatikai szolgáltatások kerültek kiszervezésre, a jövőben pedig a raktározási tevékenység kihelyezési arányának növekedése várható. Az egyéb logisztikai feladatok kihelyezése ritka a megkérdezett cégek körében (Melléklet: 6. táblázat). Jellemző tehát, hogy logisztikai alaptevékenységeket szerveznek ki (3PL), nem beszélhetünk a logisztikai szolgáltatók stratégiai szerepéről (4PL).

A logisztikai szolgáltatók választásának okait a válaszadók ötfokozatú skálán értékelték (1-legkevésbé fontos ok, 5-legfőbb ok). A logisztika kiszervezésének legfőbb okaként a vállalatok azt jelölték meg, hogy az adott tevékenység nem tartozik fő működési körükbe, tehát a logisztika szervezetekben való alacsony jelenléti arányát leginkább az alapvető képességekre koncentráció magyarázza.

**1. ábra: A logisztikai szolgáltató választásának okai**



További indok a szolgáltató igénybe vételére az, hogy a feladatok elvégzéséhez hiányoznak a technikai feltételek, a partner alacsonyabb költségen és magasabb színvonalon tudja elvégezni a feladatokat, mintha a vállalatoknak maguknak kellene kiépíteniük ezt a kompetenciát. A logisztikai szolgáltatóknak a becsült logisztikai költségek 33,2 százalékát fizetik ki. A logisztikai tevékenységek saját végzéséhez szükséges beruházások megtakarítása lehetővé teszi, hogy az adott tőkét a cégek máshol használják fel.

További szempont volt a külső szolgáltató mellett való döntésnél, hogy a cégek ez által rugalmasabban tudnak alkalmazkodni a piaci viszonyokhoz. A vállalatok ugyanakkor úgy vélik, hogy a rendelkezésükre álló szaktudás alapján el tudnák végezni maguk is a logisztikai tevékenységeket (1. ábra).

A partnerektől igénybe vett logisztikai szolgáltatást a vállalatok átlagosan közepesnél jobbra értékelték, legtöbbjük négyest adott logisztikai szolgáltatójának a teljesítményére az ötfokozatú skálán.

A logisztikai szolgáltató és a megrendelő közötti problémák forrása leggyakrabban az, hogy a szolgáltató nem eléggé elkötelezett a vevője iránt. Hasonlóképpen gyakran jelent gondot a felek közötti nem megfelelő információcsere, illetve, hogy a külső partner nem ismeri eléggé a megrendelő termékét (Melléklet: 7. táblázat).

## 2. A logisztikai rendszer működése

A logisztikai rendszer hatékonyságát leginkább befolyásoló tényezőket értékelték a vállalatok az eddigi gyakorlatukra visszatekintve, és választ adtak arra a kérdésre is, hogy a jövőben mi szolgálja majd leginkább a logisztikai hatékonyságjavulást (Melléklet: 8. táblázat). Úgy ítélték meg, hogy a rendszer hatékonyságát legfőképpen a vállalaton belüli és a külső partnerek szorosabb koordinációja szolgálja. Érdekes, hogy a válaszok szerint, mind a jelenben, mind a jövőben a logisztikai hatékonyságjavításban legkisebb szerep a stratégiai szövetségek létrehozásának jut. Ez ellentmond egy másik kérdésre adott válaszok eredményeinek, amely szerint a vállalatok 21 százaléka alkalmazza az ellátási lánc menedzsmentjét, és döntő többségük szerint ez kifizetődő, és a válaszadó vállalatok fele tervez e területen beruházást a jövőben. (Ellátási lánc menedzsmentje (ELM) alatt értem az információs rendszer, az erőforrások és a beszerzés, a termelésütemezés, a rendelési folyamat, a készletgazdálkodás, a raktározás, a vevőkiszolgálás, és a termék és csomagolóanyag vásárlás utáni kezelésének menedzsmentjét, vállalati határokat átívelően [Handfield, Nichols, 1999]). Az ellentmondás véleményem szerint abban fedezhető fel, hogy az ellátási lánc tudatos kezelése (menedzsmentje) a fent leírt definíció alapján egyes partnerekkel szoros kapcsolatot feltételez. Hogyan lehetne akkor ténylegesen alkalmazni, illetve fejleszteni az ELM-et, ha nem kívánják bővíteni stratégiai partnereik körét? Hogyan kifizetődő az ELM alkalmazása, ha nem növekszik általa a logisztikai hatékonyság?

A Wimmer és Csesznák (2004) által készített, a megkérdezett vállalatok különböző ismérvek szerinti csoportosítását tartalmazó tanulmányt összevetve azzal, hogy az ellátási lánc menedzsmentet mely csoportba tartozó vállalatok alkalmazzák leginkább, nem jutottam szignifikáns eredményre.

A logisztikai hatékonyság szempontjából a vállalatok a jövőben a leghangúlyosabb fejlesztéseket a tovább erősítendő koordináció (mind belső, mind külső) és a logisztikai folyamatok elemzésének irányába kívánják megvalósítani.

A disztribúciós alrendszer hatékonyságának feltérképezése hasonlóképpen zajlott mint a teljes logisztikai rendszer vizsgálata, megvilágítva a jelenleg és a jövőben legnagyobb befolyással bíró tényezőket (Melléklet: 9. táblázat).

Jelenleg a hatékonyság az alacsonyabb szállítási és készletezési költségek, illetve az értéknövelt szolgáltatások nyújtása által írható le leginkább. A jövőben a vállalatok a költségek további csökkentésében, a vevői kapcsolattartás stratégiájának újragondolásában és a disztribúciós alrendszer informatikai hátterének fejlesztésében vélik felfedezni a hatékonyság további növelésének eszközeit.

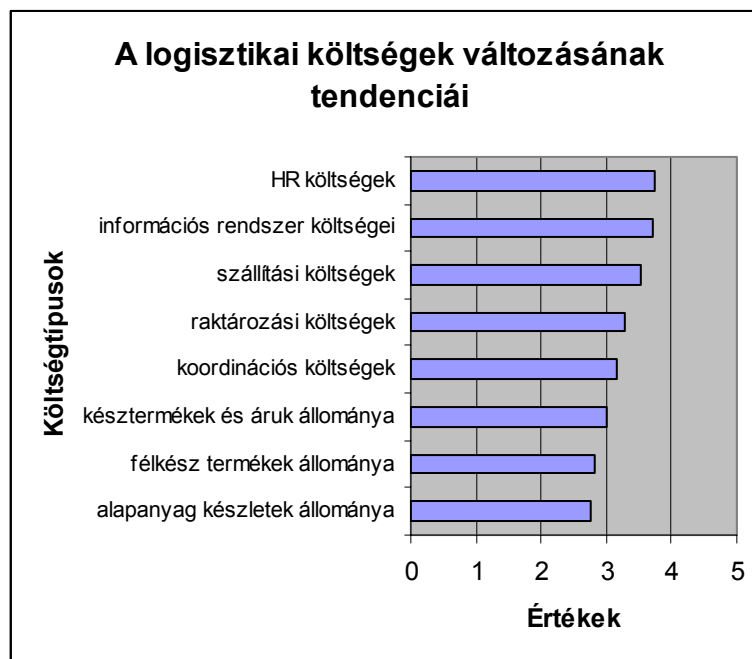


A logisztikai szolgáltatási színvonal mérése és elemzése a vállalatok több mint harmadánál az összvállalati és a marketingstratégia alapja. A vállalatok több mint negyede pedig, ha rendszertelenül is, de figyelemmel kíséri a kiszolgálási színvonal alakulását.

A vállalat saját maga, mint beszállító teljesítményének értékelésekor a költség szempontok játsszák a legfontosabb szerepet, és majdnem ennyire fontos a szállítások pontossága is. A legkisebb változást a logisztikai teljesítményében a számlázás pontossága ért el (Melléklet: 10. táblázat).

A logisztikai költségek elmúlt időszakokban megfigyelt változásaira is rákérdezett a kérdőív (Melléklet: 11. táblázat). A tendencia szerint az egyes készletekkel kapcsolatos költségek enyhén csökkentek (alapanyagok, félkész termékek állománya), míg a késztermék készletek állománya az időszak során enyhén növekedett. Kicsivel nagyobb mértékű növekedést észleltek a vállalatok a raktározási és koordinációs költségek változásában. A leginkább növekvő költségek azonban a humán erőforrással, az információs rendszer működtetésével és a szállítással kapcsolatban tapasztalhatók.

**2. ábra: A logisztikai költségek változásának tendenciái**



Az Európai Unióhoz való csatlakozás hatását vizsgálva a logisztikai rendszerre a válaszok alapján arra juthatunk, hogy a vállalatok leginkább a verseny éleződésére számítanak (Melléklet: 12. táblázat), várhatóan csökken ugyanakkor a vám és egyéb dokumentációs teher, bővülnek a finanszírozási források, több lesz a potenciális partner. A válaszadók legkevésbé az átfutási idők rövidülésére számítanak (annak ellenére, hogy csökken a vámdokumentációs idő).

### 3. Partnerkapcsolatok a beszerzés és az értékesítés terén

A válaszadó vállalatok véleménye szerint teljesítményük nagymértékben függ az ellátási láncban együttműködő partnereiktől. A korábbi fejezetben fény derült arra, hogy a vállalatok ötéde már alkalmazza az ellátási lánc menedzsmentet és több mint felük beruházásokat tervez a közeljövőben ebbe az irányba.

A partnerkapcsolatok vizsgálatához szükséges a típusok egymástól való megkülönböztetése. A kapcsolati típusok leírásához Bensaou (1999) tipizálását használok. Bensaou az együttműködő partnerek között létrejövő ún. kapcsolatspecifikus beruházások mentén különítette el az alábbi négy kapcsolati típust.

13. táblázat: *A partnerkapcsolatok típusai*

<b>Magas</b>	Fogoly vevő	Stratégiai partnerkapcsolat
<b>Alacsony</b>	Piaci csere	Fogoly beszállító
<b>Vevő kapcsolatspecifikus beruházásai</b>	<b>Alacsony</b>	<b>Magas</b>
<b>Beszállító kapcsolatspecifikus beruházásai</b>		

*Kapcsolatspecifikus beruházásnak* azt a beruházást nevezzük, amelyet az egyik fél eszközöl a másik igényeinek való minél teljesebb megfelelés érdekében, és amely csak az adott vállalati kapcsolatban hasznosítható. A beruházások nem feltétlenül tárgyi eszköz formában jelennek meg, lehet egy partner részére fenntartott kapacitás-tartalék, emberi erőforrás.

A fogoly vevő és beszállító esetén olyan partnerkapcsolatról beszélhetünk, amelyben az egyik fél kiszolgáltatót a másikkal, így az együttműködés nem egyformán előnyös.

A piaci csere kapcsolat esetében olyan partnerkapcsolatról van szó, amely nem igényel különösebb elkötelezettséget egyik fél részéről sem, könnyen, alacsony partnerváltási költséggel található maguknak más vevőt/beszállítót a piacon. A kapcsolat időtávja sem teszi ezt az együttműködési formát stratégiaivá, hiszen a tartós együttműködés nem feltétlenül jelent kölcsönös függőséget, ez utóbbi nélkül is lehet repetitív jellegű, szolgálhat kényelmi szempontokat és ez esetben nem is beszélhetünk vállalatok közötti szoros koordinációról.

A stratégiai partnerkapcsolatokat esetében valós, a felek egymás mellett való stratégiai elkötelezettségéről és együttműködéséről beszélhetünk, amelyet a kölcsönös kapcsolatspecifikus beruházások által előidézett függés és a koordinált magatartás tesz tartóssá.

Az ellátási láncokban valamennyi kapcsolati típust felfedezhetjük, de a tudomány számára leginkább érdekes a stratégiai partnerkapcsolat. Lássuk a mai magyar vállalatok partnerkapcsolatait!

### 3.1. Partnerkapcsolatok a beszerzés terén

A partnerkapcsolatok egyik fontos jellemzője az együttműködés hosszú időtávja. Nézzük, a vállalatok hosszú távú beszállítói együttműködései mögött milyen indok húzódik meg.

A vállalatok nagy része, 40,4 százaléka csupán beszerzéseinek kevesebb mint ötödét bonyolítja hosszú távú szerződések keretében (Melléklet: 14. táblázat). A vállalatok ötödére azonban jellemző, hogy beszerzéseik 61-80 százalékát már hosszú távú szerződéseken keresztül realizálja. A hosszú távú beszerzési szerződések vizsgálatát a Wimmer és Csesznák által alkotott vállalati csoportok kapcsán folytattam (Melléklet: 15-19. táblázatok). Megfigyelhető, hogy a hosszú távú beszerzési szerződések aránya a nagyvállalatok, illetve a többségi külföldi tulajdonú vállalatok esetén magasabb, mint a fent említett átlag. Ha iparági bontásban vizsgáljuk a megkérdezett cégeket, felfedezhetünk olyan ágazatokat, amelyekben sokkal jellemzőbb a nagyarányú hosszú távú beszállítói szerződések aránya, mint másokban. Így főként a kitermelő és energiaipar, vegyipar, gépipar, egyéb feldolgozóipar és a kereskedelem alkalmazza a hosszabb időtávú megállapodásokat. Az építőiparban, mezőgazdaságban, könnyűiparban és a szolgáltatások terén azonban a hosszú távú szerződések alacsony száma jellemző.

Az okok, amelyek az ilyen szerződésekhez vezetnek igen sokfélék lehetnek. Az okokat a válaszadók ötfokozatú skálán értékelték (Melléklet: 20. táblázat). A legtöbb vállalat a megbízható ellátás miatt köt hosszabb időre szóló szerződéseket, de további fontos indokok az előre kalkulálható beszerzési költségek, a megbízható, ismert minőség, és a kalkulálhatóság a szerződési feltételekben.

3. ábra: A hosszú távú szerződéskötés legfőbb okai



A hosszú távú beszállítói szerződések egyes pontjai eltérő mértékben szabályozottak. Leginkább a minőség, a szállítási határidő és a kötbér mértéke szabályozott, legkevésbé térnek ki a

szerződések a fejlesztési együttműködés és a közös problémamegoldás lehetőségére (Melléklet: 21. táblázat).

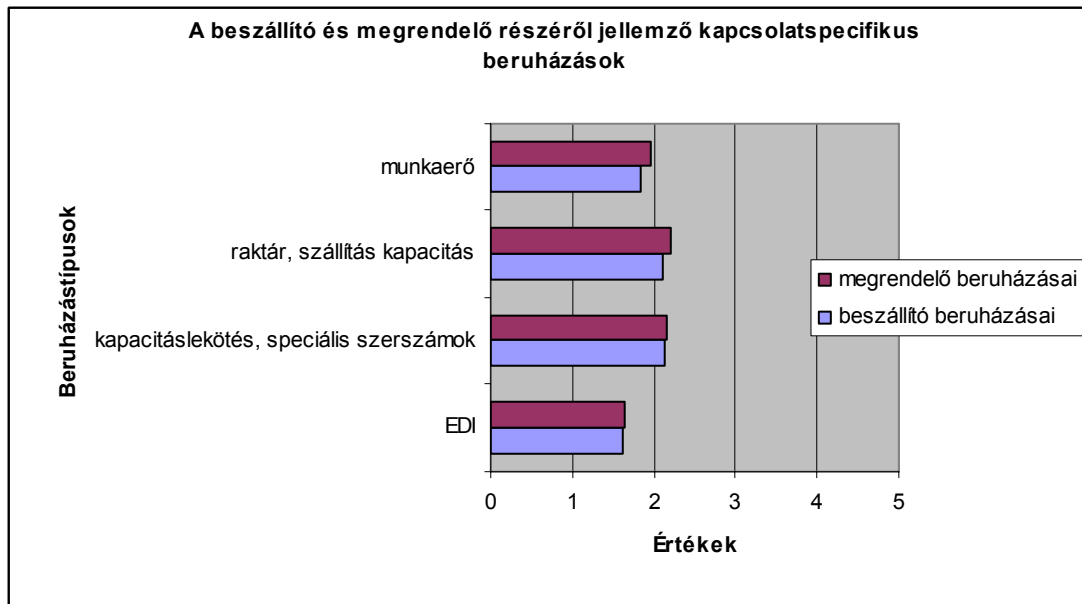
A partnerek közötti koordináció megvalósulhat a tervezési döntésekben és az anyagáramlásban. A beszállító és a megrendelő között egyeztetés legfőképpen a szállítás gyakoriságáról szól, az átlagosnál kevésbé jellemző, hogy a termelési tervet és a keresletelőrejelzést összehangolják. Az ilyen jellegű információk megosztása pedig egyik elengedhetetlen feltétele volna a partnerkapcsolatnak (Melléklet: 22. táblázat).

Azok, akik jellemzően nem kötnek hosszú távú szerződéseket, azok legfőképpen úgy vélik, hogy így rugalmasabbak tudnak lenni a beszerzési piaci lehetőségek kiaknázásában, illetve szerződések nélkül költségsökkentésre tehetnek szert (versenyeztető beszerzés). Nem érzik ugyanakkor, hogy a hosszú távú szerződések hiányával erőfölényt érvényesíthetnének (Melléklet: 23. táblázat).

A beszállító és a megrendelő közötti kapcsolat szorosságát, a hosszú távú partnerkapcsolat kialakulását jelentős mértékben befolyásolja kölcsönös egymásrautaltságuk. Amennyibe a függés nem kölcsönös, úgy a hosszú távú kapcsolat sokkal inkább a felek kényelmét szolgálja, mint a valós partnerséget. A válaszadó vállalatok 5,8 százaléka dolgozik legfőbb alapanyagainak beszerzésekor egy beszállítóval, több mint negyedük két-három beszállítót alkalmaz e területen, a többségnek tehát háromnál több beszerzési forrás áll rendelkezésre (Melléklet: 24. táblázat). Arra a kérdésre, hogy öt beszállítója közül hány helyett nem tudna rövid időn belül alternatív forrást találni jelenlegi beszállítóinál bekövetkező jelentős beszerzési áremelkedés esetén, a legtöbb vállalat azt közölte, nincs ilyen kötöttsége, bármelyik helyett tud találni mást. A tudatosan menedzselt ellátási láncok tulajdonsága ugyanakkor a felek kölcsönös egymásrautaltsága.

A válaszok alapján nem lelhető fel az ellátási láncokra gyakran jellemző, felek között létrejövő kapcsolatspecifikus beruházások. A kérdőívben megadott lehetőségek egyike sem írja le, hogy a felek bármilyen áldozatot hoznának az együttműködésért cserébe. (Melléklet: 25. táblázat)

#### 4. ábra: A beszállító és megrendelő részéről jellemző kapcsolatspecifikus beruházások



A kapcsolatspecifikus beruházásokat az egyes vállalati csoportokban vizsgálva arra jutottam, hogy a nagy és közepes vállalatok, illetve a többségi magyar és többségi külföldi tulajdonú cégek az átlagosnál nagyobb mértékben hoznak létre effajta beruházásokat raktár, szerszámok, berendezések formájában. Hasonlóképpen viselkednek az élelmiszeripar, vegyipar, gépipar, egyéb feldolgozóipar vállalatai. Ilyen céllal nagy mértékű, munkaerőbe való beruházást az agresszív növekedést célzó vállalatok valósítanak meg.

Habár a vállalatok leteszik a voksot a partnerkapcsolatok, a vállalatok szoros együttműködése mellett, a fenti adatok ennek általános elterjedését nem támasztják alá. Mitől lehet mégis egy beszállító olyan értékes, hogy a megrendelőben felmerüljön a szorosabb együttműködés lehetősége (Melléklet: 26. táblázat)? A válaszok a beszállító értékét több jellemzővel is megragadják, lássuk a leggyakoribb beszállítói értékeket. A legfontosabb, hogy a beszállító betartsa ígéreteit, az eladó megbízható legyen, a beszállító kapcsolattartói hozzáértők legyenek, működjenek együtt a problémamegoldás során. Feltűnő, hogy kevésbé számít a beszállító értékének becslésekor, hogy van-e különleges szaktudása, végez-e termékfejlesztést, megosztja-e vevőjével a legjobb iparági gyakorlatot, megoldásokat. E tényezők hiánya ismét a stratégiai szemlélet hiányára utal a partnerkapcsolatokat illetően, mindezek egy rövid távú kapcsolat esetén is kritériumok lehetnek.

A beszerzés hatékonyságának mérőszámai között a hosszú távú kapcsolatok hozzájárulását az eredményességhez közepesnél jobbra becsülik, negyedik helyezett a hatékonyságot befolyásoló tényezők listáján. A beszerzési hatékonyságban azonban a legfőbb szerep a költségcsökkentésnek és a minőség-növekedésnek és a megfelelő beszállító megtalálásának jutott (Melléklet: 27a. táblázat).

A beszerzési hatékonyság jövőbeni javítását a válaszadók legelső sorban a minőség-növekedés, majd a költségcsökkentés által képzelik el, de ezekhez hasonlóan fontos tényező a megfelelő beszállító

megtalálása, a hosszú távú kapcsolatok kiépítése és a beszállítók minősítése, a jelenlegi és jövőben fontos elemek sorrendje tehát kis mértékben változik (Melléklet: 27b. táblázat).

A beszállítóértékelés szempontjai között – akárcsak a beszerzés hatékonyságának mérésekor – a költségtényezők játsszák a legfontosabb szerepet: a szállító által kínált ár és fizetési feltételek (Melléklet: 28. táblázat). További lényeges elem a szállítási teljesítmény, a magas termékminőség és a technológiai színvonal. Ez esetben a legkevésbé fontos a termékfejlesztési és probléma megoldásban való együttműködés. Ez ellentmond kissé egy korábbi bekezdésben leírtaknak, ahol a vállalatok az értékes beszállító tulajdonságai között negyedik helyen említik a problémamegoldásban való együttműködést, holott gyakorlatuk szerint ez az utolsó helyre szorul!

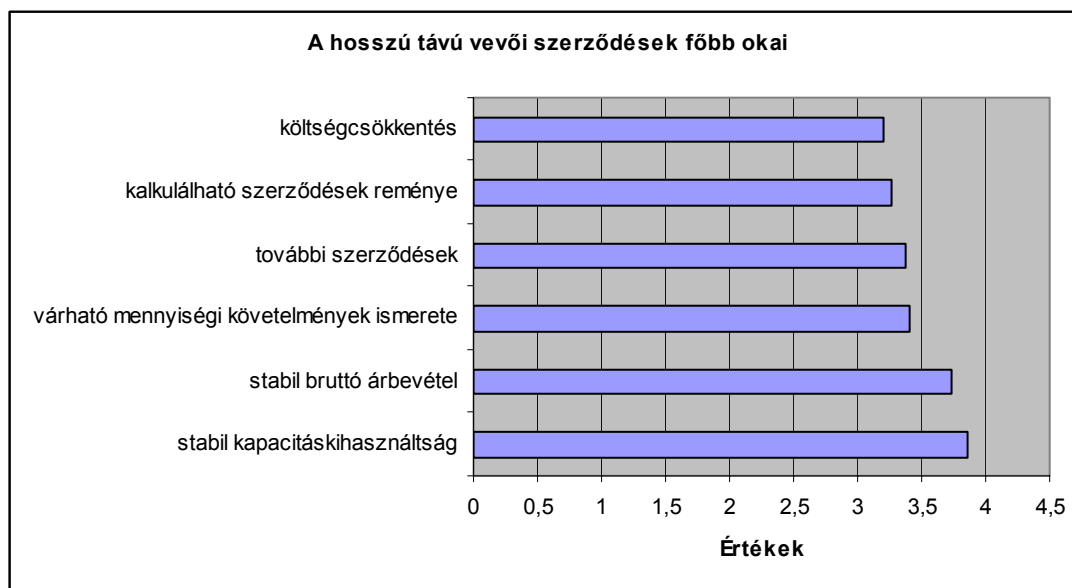
A beszállítói teljesítmény dimenzióinak változását értékelve a vállalatok minden területen (határidő, időbeni-, mennyiségi-, számlapontosság, sértetlen szállítás) enyhe javulásról számoltak be, és ezeknek a teljesítménydimenzióknak a javulását a jövőben is ebben az ütemben képzelik el (Melléklet: 29. táblázat). Kivételt az ígért minőségben való szállítás jelent, ezen a téren a beszállítóknak többet kell fejlődniük.

### **3.2. Partnerkapcsolatok az értékesítés terén**

Az értékesítés kiemeltebb helyen szerepel a vállalati vezetők értékítéletében, bármely funkció (felső vezetés, kereskedelem, termelés, pénzügy) vezetőjének kezébe is került a kérdőív, az értékesítést valamennyien fontosabbnak ítélte, mint a beszerzést (Melléklet: 30. táblázat). A beszerzési együttműködések jellemzőit szemléltető fejezetben napfényre derült, habár a vállalatok fontosnak tartják a partnerséget, a beszerzési oldalon a gyakorlatban ez nem működik hiánytalanul.

Az értékesítés területén a vállalatok vevőik 0-21 százalékával kötnek hosszú távú szerződést, hasonlóan, mint a beszerzésnél, tehát igyekeznek több lábon állni (Melléklet: 31. táblázat). A hosszú távú vevői szerződések okai között elsőként szerepel, hogy így stabil kapacitáskihasználtságra tehet szert (Melléklet: 32. táblázat). Ugyancsak fontos érvek a stabil árbevétel, a várható mennyiségi követelmények ismerete, a költségcsökkentés és a más vevőkkel való szerződés lehetősége (5. ábra).

5. ábra: A hosszú távú vevői szerződések főbb okai



A hosszú távú szerződések egyes pontjai eltérő mértékben szabályozottak. A vevői szerződésben a leghangsúlyosabb a szállítási határidő, a minőség, a költségviselés. A legkevésbé a fejlesztési együttműködést szabályozzák. A kiemelt pontok azonosak a beszállítói hosszú távú szerződés szabályozásaival (Melléklet: 33. táblázat).

A tervezési döntések és az anyagáramlás koordinálásának módja hasonló képet mutat, mint a beszerzési oldalon. A legerősebb koordináció a szállítási gyakorisággal kapcsolatban érvényesül, a kereslet előrejelzés és az aktuális értékesítési adatok megosztása az átlagosnál kevésbé jellemző (Melléklet: 34. táblázat).

Azok a vállalatok, akik nem kötnek hosszú távú szerződéseket a vevőikkel, általában azért teszik ezt, mert a vevőjük nem akarja! Tehát a vállalatok gyakran nem találnak biztos partnerre aktuális vevőjükben (Melléklet: 35. táblázat).

Nézzük, az egymásrautaltság hogyan jelenik meg a válaszadó beszállító vállalat és a vevője kapcsolatában, különösen az előbbi bekezdést figyelembe véve! A válaszadók 13,9 százaléka kevesebb, mint tíz vevőnek értékesíti a termékeit (Melléklet: 36.sz táblázat). Közel negyedük 10-50 darab megrendelővel dolgozik, a többi vállalatnak pedig ötvennél is több vevője akad. A kapcsolatok igen kis hányadában van esély a kölcsönös függőségre, ezen az oldalon is inkább a több lábón állás a jellemző.

A válaszadó vállalatok a fontosabb termékeikre legnagyobb részt (csaknem 60 százalékban) éves szerződést kötnek, a 2-3 éves szerződések aránya a mintában csupán 11 százalék. A többi értékesítés a konkrét tranzakcióra vonatkozó szerződés keretében zajlik (Melléklet: 37. táblázat).

A kölcsönös függőség az értékesítési oldalon annak a kérdésnek a tükrében látszik legjobban, ahol a vállalatnak öt legfontosabb vevője helyett kell alternatív értékesítési utat találni. A válaszok

módusza szerint a vállalatok két vevőjük helyett nem tudnának rövid idő alatt új megrendelőt találni, a függés erősebb, mint beszerzési oldalon. Ez a függés a nagy vevőktől enyhén nőtt az elmúlt években, a válaszok szerint.

A partnerek egymás melletti elkötelezettségének mértékét megvizsgálhatjuk a kapcsolatspecifikus beruházások oldaláról is (Melléklet: 38. táblázat). Itt is jellemző azonban – akárcsak a beszállítói oldalon – hogy a megadott beruházási típusok nem jellemzőek, tehát igazi elkötelezettségről még az értékesítési oldalon sem beszélhetünk. (6. ábra)

**6. ábra: A kapcsolatspecifikus beruházások a válaszadó vállalat és a vevője részéről**



Az adatok alapján azonban látható, hogy a válaszadó vállalatok mindegyik területen nagyobb erőfeszítést tesznek, mint a vevőik. Mitől lehetnek értékesek ezek a vevők, ha – ugyan kis mértékben – de a válaszadók erőfeszítéseket tesznek a nekik való megfelelésre.

A kapcsolatspecifikus beruházások vállalati csoportok szerinti vizsgálata a beszerzés oldalához hasonló eredménnyel zárult. A kapcsolatspecifikus beruházások közül ezúttal is a berendezések, szerszámok vásárlása, valamint a raktárkapacitás lekötése jellemző, főként a közép- és nagyvállalatokra, külföldi többségi és belföldi többségi tulajdonú vállalatokra. A felsorolt beruházások az egyéb feldolgozóiparban, az élelmiszeriparban, a vegyiparban, a gépiparban és a kereskedelemben jellemzőek. Effajta beruházások megtétele jellemzi az agresszíven és a mérsékelten növekedni szándékozó vállalatokat. Az emberi erőforrásba való beruházás az élelmiszeripart, gépipart és az agresszíven növekedni vágyó vállalatokat jellemzi.

A vevő értékes tulajdonságai közül a legfőbb, a megbízhatósága (Melléklet: 39. táblázat). Ugyancsak fontos az ígéretnek betartása, a hírneve, az általa közvetített megbízható információk, továbbá, hogy egy adott vevővel való jó kapcsolat a beszállító hírnevének is jót tesz. Egy adott vevői igényre elvégzett fejlesztések is jótékony hatásúak lehetnek a beszállító vállalat számára, a magas elvárásoknak való megfelelés javítja a termelékenységét más területeken is.



Az értékesítési bevételek döntő hányada, kétharmada a vállalatok helyi piacáról származik. Regionális piacon bonyolítják a forgalom negyedét, és a maradék kb. 10 százalék származik globális piacról. Az export döntő mértékben (73 %) a külföldi termelővel, vagy kereskedővel kialakított direkt kapcsolaton keresztül bonyolódik. Alkalmaznak még külföldi ügynököket, vagy közvetítő vállalatokat, de a direkt kapcsolatoknál jóval kisebb mértékben. Az exportált termékek 70 százaléka a vállalattól független szervezet megrendelése, a maradék majdnem egyenlően oszlik meg a saját érdekeltség és a külföldi anyacégnek való beszállítás között.

#### **4. Az információmenedzsment szerepe a logisztikában**

A fejlett információtovábbítási technikák nagymértékben hozzájárultak a vállalaton belüli és a vállalatok közötti integráció elmélyüléséhez. A vállalati funkciók összekapcsolódása első sorban a folyamatok átláthatóságát teszi lehetővé. Ilyen átláthatóságot biztosító informatikai eszközökre egyre több vállalatnak van szüksége, a megkérdezettek 60,5 százalékánál működik valamilyen vállalatirányítást támogató rendszer. Szerintük kifizetődő ezeknek a számítástechnikai eszközöknek az alkalmazása, de csak közepes mértékű beruházásokat terveznek ezen a területen a jövőben.

A támogató informatikai rendszerek használatát megvizsgáltam a különböző vállalati csoportok esetében is. A méret szerint csoportosított vállalatok között elsősorban a nagyvállalatok alkalmaznak efféle rendszereket. A tulajdonosi struktúra szerinti megkülönböztetés e szempontból azt az eredményt szolgáltatja, hogy a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál jellemzőek a támogató informatikai megoldások. A különböző ágazathoz tartozó vállalatok közül elsősorban a vegyiparban, - meglepő módon – a könnyűiparban és a gépiparban jellemzőek leginkább e rendszerek. Az informatikai támogatást azok a cégek alkalmazzák leggyakrabban, akik iparáguk vezető teljesítményű vállalatai, a jövőben agresszív növekedést céloznak meg. A különböző mértékű exportorientáción alapuló vállalati csoportok közül az alacsony és a jelentős exportorientációval rendelkező cégek alkalmaznak az átlagosnál nagyobb arányban informatikai támogató eszközöket.

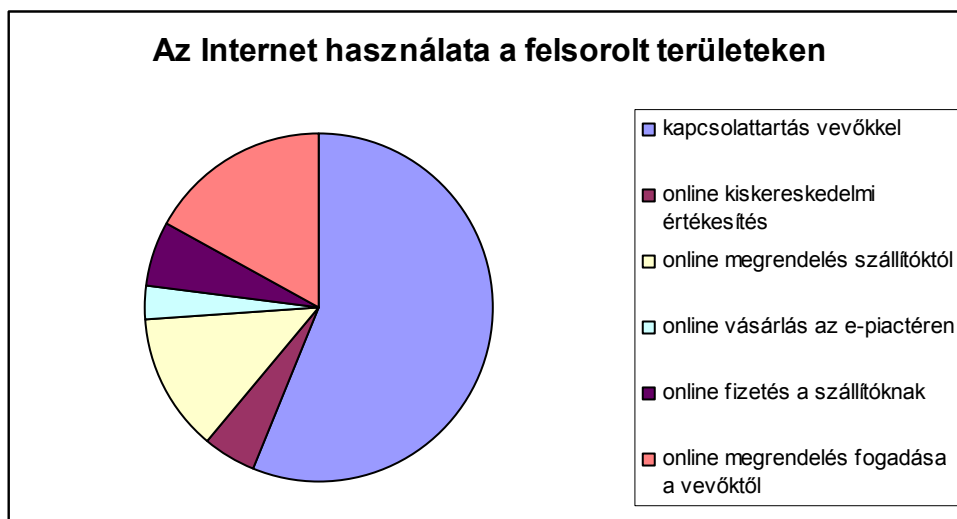
A logisztikai tevékenységek közül informatikai támogatást leggyakrabban a készletnyilvántartás kapja, a válaszadók 92,7 százalékánál működik ilyen modul (Melléklet: 40. táblázat). Sokan alkalmaznak informatikai eszközöket a rendelésvétel és követés területén, a raktárgazdálkodás támogatására és a termelésstervezés és ütemezés elvégzéséhez. Számítógépes rendszer segítségével kezelik a késztermék készletek nyilvántartását az értékesítési hálózat egyes pontjain. A hosszú távú kapcsolatok mellett – a korábbi fejezet alapján is csak elméletileg – elkötelezett vállalatok igen kis hányada, csupán 27 százaléka épített ki közös adatbázist partnereivel.

A vállalatirányítási rendszer moduljainak integrációja más vállalati területeket támogató modulokkal eltérő mértékű (Melléklet: 41. táblázat). A legszorosabb kapcsolatban pénzügy és a számvitel van az összes vállalatnál alkalmazott modullal. A készletgazdálkodás, a termelés, szolgáltatás és a beszerzés ebben a sorrendben, csökkenő mértékben integrált a vállalati informatikai rendszerbe.

A vállalközi kapcsolatok informatikai támogatottságára már utaltam egy korábbi bekezdésben. Más elektronikus megoldások – a közös adatbázison kívül – sem kerülnek gyakran alkalmazásra. E-business és e-kereskedelmi megoldásokat a válaszadóknak csupán 16 százaléka használ, de kifizetődőségéről nem nyilatkoznak kedvezően. Nem is terveznek a cégek jelentős mértékű beruházást ezeken a területeken.

Az internet által nyújtott lehetőségek könnyebben kiaknázhatók, mint ha a partnervállalatoknak közös, vagy egymással kommunikációra képes vállalatirányítási rendszert kellene kiépíteniük. Az eredmények alapján azonban az internetes lehetőségek kihasználása is alacsony szinten mozog, a legtöbben csak a vevőkkel való kapcsolattartásra használják e csatornát (e-mail) (Melléklet: 42. táblázat). A vevőkkel való kapcsolattartás, mint az internet által leginkább használt terület alapján a vállalati csoportok vizsgálata érdekes eredményeket szolgáltatott. Főként az egyéb feldolgozóipar, élelmiszeripar, könnyűipar és gépipar vállalatai használják e kapcsolattartási módot. Érdekes, hogy a vállalati teljesítmény alapján lemaradók nagyobb arányban használják e kapcsolattartási eszközt, mint az iparág vezetői közé tartozók. Hasonló a kép a piaci célok alapján képzett vállalati csoportok esetében is, a piacuk megtartására törekvők esetében gyakrabban alkalmazott eszköz az elektronikus vevői kommunikáció, mint az agresszív növekedést célzóknál. Ennek oka az lehet, hogy a nem élenjáró vállalatok által is könnyen és olcsón hozzáférhető technológia az Internet, használata sem igényel speciális ismeretet, az integráció alacsony szintje is megvalósítható ez által.

**7. ábra: A vállalatok Internet használata**



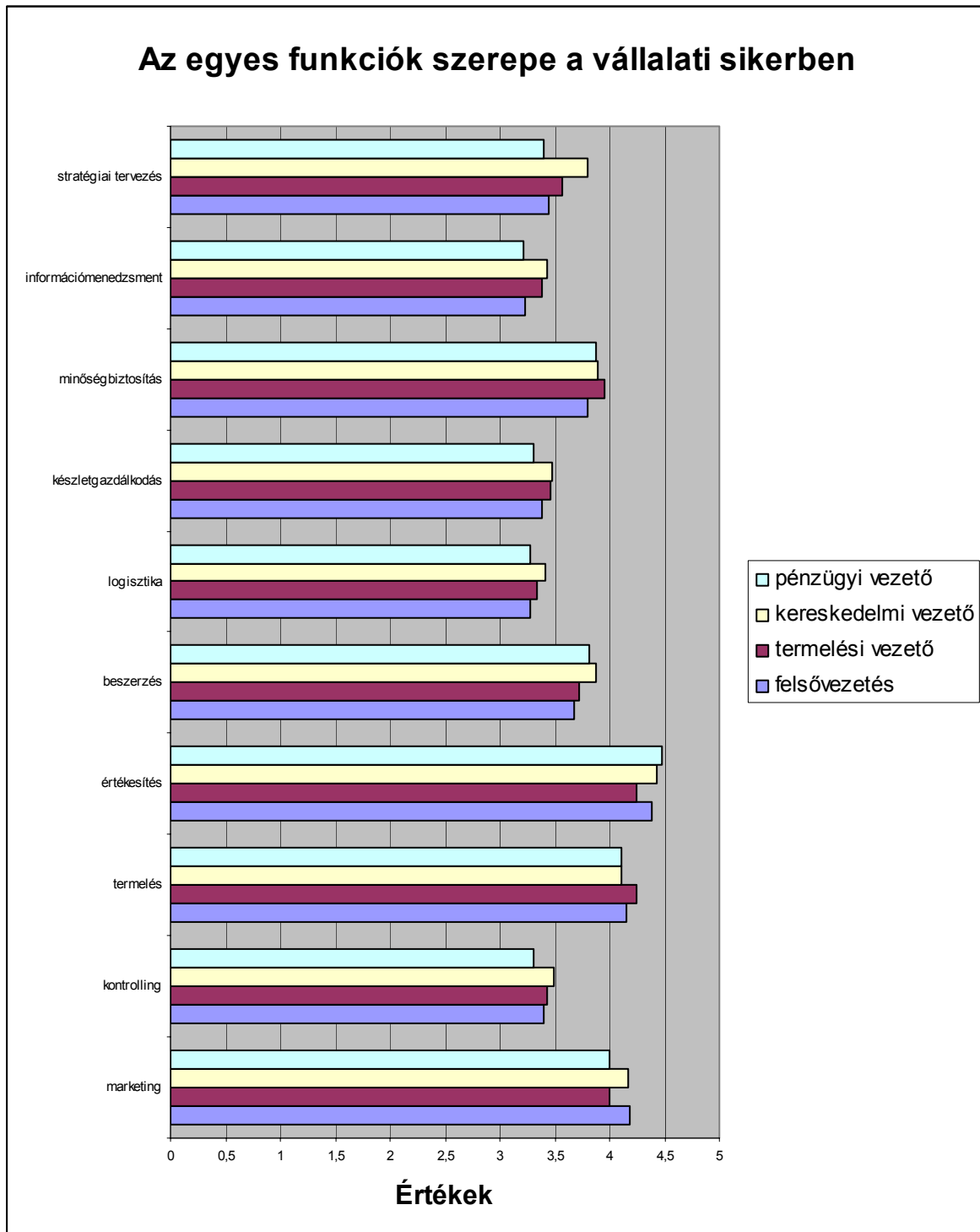
A vállalatok többsége előtt tehát még nyitott a lehetőség, hogy mind vállalaton belüli folyamataik integrációját fejlesszék, mind pedig a partnereik között informatikai eszközök, vagy csak az Internet által kínált lehetőségekkel éljenek.

## **5. Általános menedzsmentkérdések a vállalati funkciók szerepéről, összefüggéseiről**

A vállalatot általánosságban leíró kérdések a kiadott négy kérdőív mindegyikében megtalálhatóak voltak, így a négy vezető különféle szempontjaiból kerültek értékelésre ugyanazon jelenségek.

Elsőként a vezetőknek értékelniük kellett, hogy az egyes vállalati tevékenységek mennyire járulnak hozzá a vállalati sikerhez. Az eredmények elég egyhangúak a legnagyobb szerepet illetően, az első hely az értékesítésé, míg a legkevésbé a logisztika és az információmenedzsment fontos. Érdekesképpen, a logisztikának éppen a kereskedelmi és a termelési vezető adta a legalacsonyabb pontszámot, pedig azt gondolhatnánk, hogy e két területen van a legnagyobb szerepe e logisztikai tevékenységeknek (Melléklet: 43. táblázat).

8. ábra: Az egyes vállalati funkciók szerepe a vállalati sikerben



Arra a kérdésre, hogy mely vállalati területeken lenne szükség a változtatásra a gazdálkodás hatékonyságának javításához, ismét egyhangú véleményeket kapunk (Melléklet: 44. táblázat). A legtöbb javításra az értékesítési tevékenység, míg a legkevesebb változtatásra a minőség-ellenőrzés szorul.

A vállalatvezetők értékelték a vállalati funkciók teljesítményének egymástól való függését is (Melléklet: 45. táblázat). A legszorosabb kapcsolat valamennyi vállalati vezető szerint a kereskedelem

és a termelés között van, és a termelés és a műszaki fejlesztés egymásra hatása is jelentős. Kisebb mértékben a termelés a logisztikára is hatást gyakorol, de a többi funkció esetében az összefüggést már kevésbé markáns szám adatok jellemzik.

Érdekes volt, hogy a különböző vállalati területek vezetői székében ülő emberek ennyire hasonlóan látják az egyes funkciók vállalati sikerben játszott szerepét, illetve az egyes tevékenységi területek közötti kapcsolatok eltérő jelentőségét.

## Összegzés

A logisztikai folyamatok alapvető statisztikáinak elemzése volt e tanulmány célja. Elsőként a logisztika vállalatban betöltött szerepét vizsgáltam, és fény derült arra, hogy ez egy tipikus tevékenység, amely kiszervezésre kerül, és a vállalatok kevesebb, mint felénél nincs is ilyen, elkülönített funkció. A funkció alá tartozó részfeladatok általában lefedik, a hagyományosan logisztika témakörbe tartozó feladatokat: szállítás, szállítmányozás, raktározás, készletezés. Kevés vállalatnál rendeltek e tevékenységi körhöz stratégiai jelentőségű feladatokat.

A vállalatok körében igen jellemző a logisztikai feladatok kiszervezése, amelynek legfőbb oka, hogy nem tartozik a cég alapvető tevékenységéhez, illetve számos beruházás megtakarítható ez által.

Ezek után azoknak a vállalatoknak a vizsgálata következett, akik valamilyen mértékben rendelkeznek vállalaton belüli logisztikai tevékenységekkel. A funkció hatékonyságának növelését erősödő koordinációtól, költségcsökkentéstől várják. A disztribúciós alrendszer hatékonyságának javításában fontos szerep jut a készletek és a szállítási költség csökkentésének. Nagyon fontos, hogy a vállalatok mérik logisztikai kiszolgálási színvonalukat, és az eredményeket fel is használják az összvállalati és marketing stratégia kialakításakor.

A logisztikai költségeket érintő változások leginkább az alapanyagok és félkész termékek esetén voltak kedvezőek, itt enyhe csökkenést éreztek a vállalatok. Legjelentősebb mértékben a logisztikával kapcsolatos emberi erőforrás költségei nőttek, de növekedett a késztermékkészlet és a raktározási költségek is.

A harmadik fejezet a partnerkapcsolatokat vizsgálta mind a beszerzési, mind az értékesítési oldalon. Fény derült arra, hogy habár a vállalatok fontosnak tartják a partnerkapcsolatok építésének fontossága irányában, sokan az ellátási lánc jelentőségét is méltatják, de a működésben ez még nem igazán nyilvánul meg. Az ellátási láncot leíró kapcsolatspecifikus beruházások szintje igen alacsony. A kölcsönös függés is inkább az értékesítési oldalon jellemző, mint a beszerzési oldalon. A

menedzsment irodalomban elfogadott értelemben sem a beszerzési, sem az értékesítési oldalon nem találhatóak fejlett partnerkapcsolatok.

A beszerzési oldalon elterjedtek a hosszú távú szerződések, amelyek különösen iparági bontásban sokatmondóak: főként a kitermelő és energiaipar, vegyipar, gépipar, egyéb feldolgozóipar és a kereskedelem területén jellemzőek. A hosszú távú beszállítói együttműködések legfőbb oka a megbízható ellátás és a tervezhető költségvolumen.

A beszerzésben a szállító értékének legfőbb dimenziója a szavahihetőség, az értékesítő megbízhatósága és hozzáértése. A szállítóértékelés legfőbb szempontjai továbbra is költségtényezőkre vonatkoznak, ezt követi a szállítási teljesítmény és a minőség.

Az értékesítési oldal mentén vizsgálva a vállalatok kapcsolatait a hosszú távú szerződések mellett jellemző a több lábbon állás. A hosszú távú vevői kapcsolatok fő oka a stabil kapacitáskihasználtság, és gyakran használják vevőik nevét referenciaként. Érdekes módon a vállalatok nagy része azért nem köt hosszú távú szerződést vevőjével, mert az nem akarja.

A szállító vállalat számára a vevő értékes tulajdonsága a megbízhatósága, az ígéretek betartása és a hírneve.

Az értékesítési irányokat vizsgálva a mintában szereplő cégekre jellemző, hogy döntő mértékben belföldön értékesítenek. Ez a jövőben remélhetőleg fejlődni fog, hiszen Magyarország viszonylag kis piacnak számít, növekedni első sorban – az Európai Unió nyújtotta lehetőséget is figyelembe véve – külföld felé lehet.

A negyedik szakasz az informatikai, információtovábbítási eszközök vállalati, és vállalatok közötti alkalmazásával foglalkozott. Kiderült, hogy a magyar vállalatok nem állnak élen ezeknek az eszközöknek az alkalmazásában, van még hová fejlődniük, több lehetőséget aknázhatnak ki. Jellemző azonban, hogy a nagyvállalatok, a többségi külföldi tulajdonú vállalatok, illetve a kiemelkedő teljesítményű vállalatok például nagy mértékben alkalmazzák ezen eszközöket.

Fontos és szomorú, hogy a vállalatok igen csekély számú célból és igen alacsony fokon alkalmazzák az Internet nyújtotta lehetőségeket.

Az utolsó fejezetben a vállalat megkérdezett vezetőinek véleményét vetettem össze az egyes vállalati funkciók jelentőségéről, hatékonysághoz való hozzájárulásáról, egymáshoz való kapcsolatáról. Véleményeik meglehetősen egybehangzóak voltak, az értékesítésben látják a vállalati siker zálogát. A logisztika ezzel szemben igen mostohán kezelt területnek számít.

## Forrásjegyzék

**Bensaou, M.** (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationship. Sloan Management Review. Summer. P. 35-43.

**Handfield, R. B., Nichols, E. L.** (1999): Introduction to Supply Chain Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

**Mentzer, J. et al.** (2001): Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics. Vol. 22. No.2.

**Wimmer, Á., Csesznák, A.** (2004): Vállalati kategóriák a kutatásban készülő elemzésekhez.

A Versenyben a világgal kutatás adatbázisa, 2004

## Melléklet

### 1. A logisztika szerepe a szervezetben

1. táblázat: Van-e az Önök vállalatánál logisztikának nevezett szervezeti egység?

Igen: 40,5%
Nem: 59,5%

2. táblázat: A logisztika, mint önálló funkció a különböző iparágakban működő vállalatok esetében

Van-e logisztikai tevékenység	Mezőgazdaság	Kitermelő, energiaipar	Élelmiszeripar	Könnyűipar	Vegyipar
Igen	11,5%	41%	45%	25%	67%
Nem	88,5%	59%	55%	75%	33%

Van-e logisztikai tevékenység	Gépipar	Egyéb feldolgozóipar	Építőipar	Kereskedelem	Szolgáltatás, közösségi szolgáltatás
Igen	77%	39%	12%	52%	13,5%
Nem	23%	61%	78%	48%	86,5%

3. táblázat: A logisztika szerepe a különböző tevékenységi területű vállalatcsoportok esetében.

Tevékenységi kör Logisztika szerepe	Mg	Kit és energia	Élel	Köny	Vegy	Gép	Egy feld	Ép	Ker	Szol, Köz szolg
Kicsi	44%	18,1%	11,5%	15,8%	12,5%	3,8%	26,7%	35,7%	23,8%	28,3%
Közepesen fontos	28%	40,9%	26,9%	36,8%	23,1%	30,8%	16,7%	35,7%	28,6%	43,5%
Jelentékeny	28%	40,9%	61,6%	47,4%	65,4%	65,4%	56,7%	28,5%	47,6%	28,3%

4. táblázat: A logisztika szerepe a különböző méretű vállalatok esetében.

Vállalati méret Logisztika szerepe	Kisvállalat	Közepes vállalat	Nagyvállalat
Kicsi	28,7%	23,4%	14,4%
Közepes	34,8%	27,9%	34%
Jelentékeny	36,5%	48,7%	51,6%



5. táblázat: A logisztika szerepe a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatok esetében.

Tulajdonosi szerkezet Logisztika szerepe	Többségi állami tulajdon	Többségi belföldi tulajdon	Többségi külföldi tulajdon
Kicsi	20,5%	17,4%	12,7%
Közepesen fontos	36,7%	36,5%	21,8%
Jelentékeny	42,8%	46,1%	65,5%

6. táblázat: Milyen területeken alkalmaz a vállalat jelenleg logisztikai szolgáltatót

Tevékenységek	Igénybevevők aránya a válaszadók közül
Fuvarozás	79%
Szállítmányozás	61%
Informatikai szolgáltatások	27,4%
Raktározás	16%
Árukezelés	12,7%
Értéknövelt szolgáltatások	6,4%
Számlázás	6%
Készletgazdálkodás	6%
Ellátási lánc koordinációja	5,5%

7. táblázat: A külső logisztikai szolgáltatóval felmerülő probléma okai (1-legkevésbé, 5-leginkább probléma)

Probléma jellege	Probléma súlya
Nem megfelelő szintű elkötelezettség a szolgáltató részéről	2,45
Nem megfelelő információcsere	2,4
Nem megfelelő termékismeret a partnernél	2,39
Időhiány a kapcsolat és az együttműködés kialakítására	2,23
Nem megfelelő a külső partner fogyasztóismerete	2,21
Nem megfelelő a vállalat ellenőrzési mechanizmusa	2,13
Nem megfelelő szintű elkötelezettség saját vállalata részéről	2,05
Nem körültekintő a szerződéskötés	1,94

## 2. A logisztikai rendszer működése

8. táblázat: Az egyes tényezők fontossága a logisztikai rendszer hatékonysága szempontjából most és a jövőben (1-legkevésbé fontos, 5-nagyon fontos)

Tényezők	Ma	Jövőben
Formalizált logisztikai stratégia	2,42	3,19
Stratégiai szövetségek a logisztikai folyamatok terén	2,4	3,13
A logisztika szervezeti kereteinek átalakítása	2,62	3,27
A vállalaton belüli koordináció növekedése	3,13	3,87
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növekedése	3,07	3,78
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése	2,81	3,75

9. táblázat: Az egyes tényezők fontossága a disztribúciós alrendszer hatékonysága szempontjából most és a jövőben (1-legkevésbé fontos, 5-nagyon fontos)

Tényezők	Ma	Jövőben
Szállítási költségek csökkenése	3,54	4,14
Készletezési költségek növekedése	3,46	4,15
Értéknövelt szolgáltatások nyújtása	3,05	3,69
Értékesítési csatornában a készletezési pontok számának csökkenése	2,67	3,17
Értékesítési csatornában a készletezési pontok számának növelése	2,14	2,22
A vevői kapcsolattartás stratégiájának újragondolása, fejlesztése	2,96	3,72
A disztribúció kiszervezése	2,23	2,72
A VMI bevezetése	2,26	2,76
A disztribúciós tevékenység informatikai háttérének fejlesztése	2,61	3,34

**10. táblázat: A szállítói teljesítmény változásai 2001 és 2003 között (1-jelentősen csökkent, 5-jelentősen nőtt)**

Szállítói teljesítmény tényezője	Változás 2001-2003 között
Sértetlen szállítás	3,25
Ígért minőségben való szállítás	3,24
Számla pontossága	3,24
Szállítás időbeni pontossága	3,23
Mennyiségi pontosság	3,23
Szállítási határidő	2,82

**11. táblázat: A logisztikai költségek változásának tendenciái (1-jelentősen csökkent, 5-jelentősen nőtt)**

Költségtényező	Változás
Emberi erőforrás költségei	3,73
Információs rendszer költségei	3,7
Szállítási költségek	3,53
Raktározási költségek	3,27
Koordinációs költségek	3,16
Késztermékek állománya	3,02
Félkész termékek állománya	2,81
Alapanyagkészletek állománya	2,77

**12. táblázat: EU csatlakozás hatása a logisztikai rendszerre (1-nem jelentős, 5-nagyon jelentős )**

Várakozások	Hatás
Verseny éleződése	3,68
Vám-dokumentációs teher csökkenése	3,51
Finanszírozási források bővülése	3,32
Potenciális partneri kör bővülése	3,15
Egyéb adminisztrációs és dokumentációs teher csökkenése	2,93
Átfutási idő rövidülése	2,81

### 3. Partnerkapcsolatok a beszerzés és az értékesítés terén

#### 3.1. Partnerkapcsolatok a beszerzés terén

14. táblázat: A hosszú távú szerződések keretében végzett beszerzés, százalékban

Beszerzések százaléka	Válaszok aránya
0-20%	40,4%
21-40%	17%
41-60%	10,3%
61-80%	19,5%
81-100%	12,8%

15. táblázat: A hosszú távú beszerzési szerződések megoszlása a különböző méretű vállalatok esetében

Beszerzések százaléka	Kisvállalatok	Közepes vállalatok	Nagyvállalatok
0-20%	50%	41%	33%
21-40%	20%	15%	17%
41-60%	10%	12%	8,5%
61-80%	17%	21%	19%
81-100%	3%	11%	22,5%

16. táblázat: A hosszú távú beszerzési szerződések megoszlása a különböző tulajdonban lévő vállalatok esetében

Beszerzések százaléka	Többségi állami tulajdonban lévő vállalat	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő vállalat	Többségi külföldi tulajdonban lévő vállalat
0-20%	42,7%	43%	28%
21-40%	13,4%	20%	16%
41-60%	9,8%	11%	10%
61-80%	26,8%	15,7%	16%
81-100%	7,3%	10,4%	30%

**17. táblázat: A hosszú távú beszerzési szerződések megoszlása a különböző iparágban tevékenykedő vállalatok esetében**

Beszerzések százaléka	Mezőgazdaság	Kitermelő, energiaipar	Élelmiszeripar	Könnyűipar	Vegyipar
<b>0-20%</b>	57,7%	22,7%	33,3%	52,6%	36%
<b>21-40%</b>	19,2%	22,7%	18,5%	13,2%	8%
<b>41-60%</b>	11,5%	4,5%	7,4%	2,6%	20%
<b>61-80%</b>	7,7%	27,3%	33,3%	23,7%	12%
<b>81-100%</b>	3,8%	22,7%	7,4%	7,9%	24%

Beszerzések százaléka	Gépipar	Egyéb feldolgozóipar	Építőipar	Kereskedelem	Szolgáltatás, közösségi szolgáltatás
<b>0-20%</b>	21,6%	30%	70,6%	30%	44,4%
<b>21-40%</b>	21,7%	20%	17,6%	10,3%	20%
<b>41-60%</b>	17,4%	13,3%	5,9%	17,2%	6,7%
<b>61-80%</b>	17,4%	16,7%	5,9%	17,2%	24,4%
<b>81-100%</b>	17,4%	20%	0%	24,1%	4,4%

**18. táblázat: A hosszú távú beszerzési szerződések megoszlása a különböző teljesítményű vállalatok esetében**

Beszerzések százaléka	Lemaradó	Átlagos teljesítményű	Élenjáró
<b>0-20%</b>	39%	37,8%	38,8%
<b>21-40%</b>	19,5%	20%	17,3%
<b>41-60%</b>	11%	8,9%	10,8%
<b>61-80%</b>	20,7%	24,4%	20%
<b>81-100%</b>	9,8%	8,9%	13,1%

**19. táblázat: A hosszú távú beszerzési szerződések megoszlása a különböző piaci célokkal rendelkező vállalatok esetében**

Beszerzések százaléka	Piac megtartása	Enyhe növekedés	Agresszív növekedés
<b>0-20%</b>	34,1%	46,2%	14,3%
<b>21-40%</b>	16,5%	16,4%	23,8%
<b>41-60%</b>	14,1%	8,8%	4,8%
<b>61-80%</b>	23,5%	17,5%	23,8%
<b>81-100%</b>	11,8%	11,1%	33,3%

20. táblázat: A beszállítóikkal kötött hosszú távú szerződések okai (1-legkevésbé számít, 5-leginkább számít)

Hosszú távú szerződések okai	Érték
Megbízható ellátás	4,16
Előre kalkulálható beszerzési költségek	3,9
Megbízható, ismert minőség	3,81
Kalkulálható szerződési feltételek	3,73
Költségsökkentés	3,62
Szerződéses keret rugalmas lehívását teszi lehetővé	3,26
Kedvezőbb szállítás, raktározás	3,14
Előnyyszerzés a versenytársakkal szemben	2,98
Szeretne ragaszkodni az adott beszállítóhoz	2,84
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2,74
Ismert (hírnév)	2,73
Közös stratégia	2,68
Szállító ragaszkodik hozzá	2,4

21. táblázat: A beszállító szerződés sarkalatos pontjai (1- leginkább fontos, 5-legkevésbé fontos)

A hosszú távú beszállítói szerződések sarkalatos pontjai	Változás
Minőség	2,33
Szállítási határidő	2,43
Költségviselés	2,52
Kötbér	2,59
Szállítási mennyiség	2,63
Eljárás késés esetén	2,71
Termékkel járó szolgáltatás	2,74
Szerződésmódosítás lehetőségei	2,8
Szállító és vevő közti kommunikáció módja, útja	2,85
Közös problémamegoldás	3,05
Fejlesztési együttműködés	3,32

22. táblázat: A tervezési döntések és az anyagáramlás koordinációjának mértéke a beszállítóval (1-gyenge koordináció, 5-erős koordináció)

Koordinált terület	Koordináció mértéke
Megegyezés a szállítási gyakoriságról	3,28
Termelési terv, kereslet előrejelzés	2,35
Készlet szint információk megosztása	2,31
Szállító által menedzseltek készletek	2,12
Tervezési rendszerek összehangolása	2,06
Standard csomagok, konténerek használata	2,05
Kanban az anyagbeszerzésben	1,51

**23. táblázat: A hosszú távú beszállítói szerződések meg nem kötése mögötti okok (1-legkevésbé fontos, 5-legfontosabb ok)**

<b>Okok</b>	<b>Érték</b>
Nagyobb rugalmasság a beszerzési piaci lehetőségek kihasználásában	3,3
Költségcsökkentés	3,12
Rugalmasabb beszállítási feltételek	2,94
Összhang a termelés és a beszerzés között	2,84
Kedvezőbb szállítás, raktározás	2,63
Szállító nem akarja	2,46
Jobban érvényesíthető erőfőlény	2,45

**24. táblázat: Beszerzési források száma a legfőbb alapanyag esetén**

<b>Beszerzési források száma a legfontosabb alapanyag esetén</b>	<b>Válaszadók aránya</b>
Egy beszállító	5,8%
Két-három beszállító	27,8%
Háromnál több beszállító	67,3%

**25. táblázat: A kapcsolatspecifikus beruházások megjelenési területei (1-legkevésbé jelenik meg, 5-leginkább megjelenik)**

<b>Megjelenési területek</b>	<b>Beszállító részéről</b>	<b>Válaszadó vállalat részéről</b>
Extranet / EDI rendszerek	1,62	1,64
Szerszámok, kapacitás adott kapcsolathoz rendelt	2,14	2,16
Raktár, szállítás adott kapcsolathoz rendelt	2,1	2,21
Munkaerő adott kapcsolathoz rendelt	1,84	1,95

26. táblázat: Egy szállítóval való kapcsolat értéke (1-jelentéktelen, 5-jelentős)

Beszállító értékének tényezői	Érték
Szállító betartja ígéreteit	4,63
Eladó megbízhatósága	4,56
Hozzáértők a szállító kapcsolattartói	4,3
Szállító segítsége problémamegoldásban	4,19
Szállító megbízható információi	4,15
Szállító őszinte	4,08
Szállító megosztja a legjobb iparági gyakorlatot és megoldásokat	3,79
Szállító termékfejlesztése	3,75
Szállító különleges szaktudása	3,59
Eladó hírneve	3,52
Szállítóval való kapcsolat a vállalat jó megítélését eredményezi	3,49
E szállítóval a legkönnyebb a kapcsolattartás	3,41
Kapcsolattartás gyakorlata más kapcsolatban is alkalmazható	3,32
Adott szállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatban is felhasználhatók	3,31

27. a és b. táblázat: A beszerzés hatékonyságát javító tényezők (1-legkevésbé javítja, 5-leginkább javítja)

Beszerzés hatékonyságát javító tényezők	Ma	Jövőben
Ktg csökkentés	4,15	4,51
Minőség-növekedés	4,15	4,54
Megfelelő szállító megtalálása	3,91	4,28
Hosszú távú partnerkapcsolat	3,79	4,07
Szállítók minősítése	3,63	4,02
Meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	3,47	3,81
Beszerzés információs háttérének fejlesztése	3,2	3,79
Beszerzés centralizálása	3,15	3,51
Beszállítók fejlesztése	3,11	3,43
Beszerzési szakemberek képzése, módszertan	2,88	3,37
Beszerzés decentralizálása	2,19	2,33



28. táblázat: A beszállítók értékelésének szempontjai (1-legkevésbé fontos, 5-legfontosabb szempont)

A beszállítók értékelésének szempontjai	Érték
A fizetési feltételek, ár	4,55
Szállítási teljesítmény	4,51
Magas termékminőség	4,39
Magas technológiai színvonal	3,89
Alacsony logisztikai költségek	3,72
Kedvező kapcsolódó szolgáltatások	3,58
Szállítói potenciál	3,53
Hajlandóság információ megosztásra	3,43
Beszállító földrajzi közelsége	3,38
Termékváltási, -megújítási képesség	3,3
Együttműködés a termékfejlesztésben, problémamegoldásban	3,25

29. táblázat: A beszállítói teljesítmény alakulása (1-jelentősen csökkent, 5-jelentősen javult)

Szállítói teljesítmény	2001-2003 között	Jövőben
Szállítási határidő	2,82	2,8
Szállítás időbeni pontossága	3,23	3,25
Ígért minőségben való szállítás	3,24	3,34
Mennyiségi pontosság	3,23	3,27
Számla pontossága	3,24	3,3
Sértetlen szállítás	3,25	3,29

### 3.2. Partnerkapcsolatok az értékesítés területén

30. táblázat: Az értékesítés és a beszerzés hozzájárulásának mértéke az összvállalati sikerhez az egyes funkcionális területek vezetői szerint(1-nem fontos, 5-nagyon fontos)

Terület	Felső vezetés	Termelési vezető	Kereskedelmi vezető	Pénzügyi vezető
Értékesítés	4,39	4,25	4,43	4,48
Beszerzés	3,67	3,72	3,88	3,81

31. táblázat: A hosszú távú szerződések keretében végzett értékesítés, százalékban

Értékesítések százaléka	Válaszok aránya
0-20%	44,1%
21-40%	11,6%
41-60%	13,3%
61-80%	10,9%
81-100%	20,1%

32. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések okai (1-legkevésbé számít, 5-leginkább számít)

Hosszú távú szerződések okai	Érték
Stabil kapacitáskihasználtság	3,86
Stabil bruttó árbevétel	3,73
Várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete	3,4
Jövőbeni további szerződések reménye	3,38
Kalkulálható szerződések reménye	3,27
Költségcsökkentés	3,21
Várható minőségi követelmények előzetes ismerete	3,17
Versenybírák kizárása	2,97
Szerződés keretein belül rugalmasság	2,93
Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbbek	2,8
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2,74
Közös stratégia	2,71
Vevő ragaszkodik hozzá	2,71
Közös probléma elhárítás	2,7

33. táblázat: A vevői szerződés sarkalatos pontjai (1- leginkább fontos, 5-legkevésbé fontos)

A hosszú távú vevői szerződések sarkalatos pontjai	Változás
Szállítási határidő	2,57
Minőség	2,61
Költségviselés	2,66
Szállítási mennyiség	2,67
Eljárás késés esetén	2,75
Kötbér	2,85
Termékkel járó szolgáltatás	2,88
Szerződésmódosítás lehetőségei	2,92
Szállító és vevő közti kommunikáció módja, útja	2,97
Közös problémamegoldás	3,1
Fejlesztési együttműködés	3,33

34. táblázat: A tervezési döntések és az anyagáramlás koordinációjának mértéke a vevővel (1-gyenge koordináció, 5-erős koordináció)

Koordinált terület	Koordináció mértéke
Megegyezés a szállítás gyakoriságáról	3,25
Keresleti előrejelzés	2,53
Aktuális értékesítési adatok	2,33
Készletinformációk	2,26
Tervezési rendszerek összehangolása	2,21
Standard csomagok, konténerek használata	2,04
Konszignációs raktár, VMI	1,76
Közös létesítmény	1,75
Kanban a termék kiszállításban	1,59

35. táblázat: A hosszú távú vevői szerződések meg nem kötése mögötti okok (1-legkevésbé fontos, 5-legfontosabb ok)

Okok	Érték
Vevő nem akarja	3,14
Nagyobb rugalmasság a piaci lehetőségek kihasználásában	2,63
Költségsökkentés	2,38
Rugalmasabb kiszállítási feltételek	2,29
Kedvezőbb termelésprogramozás	2,19
Kedvezőbb szállítás, raktározás	2,16
Jobban érvényesíthető erőfőlény	2,06

36. táblázat: Megrendelők száma a legfőbb termékek esetén

Beszerezési források száma a legfontosabb alapanyag esetén	Válaszadók aránya
Kevesebb, mint 10 vevő	13,9%
10-50 vevő	22,4%
Több, mint 50 vevő	63,7%

37. táblázat: Fontosabb termékekre vonatkozó szerződések időtávja

Időtáv	Válaszadók aránya
Konkrét tranzakcióra szóló szerződés	46%
Éves szerződés	57,9%
2-3 éves szerződés	11,2%
3 évnél hosszabb időre szóló szerződés	16,2%

38. táblázat: A kapcsolatspecifikus beruházások megjelenési területei (1-legkevésbé jelenik meg, 5-leginkább megjelenik)

Megjelenési területek	Vevő részéről	Válaszadó vállalat részéről
Extranet / EDI rendszerek	1,67	1,73
Szerszámok, kapacitás adott kapcsolathoz rendelt	1,85	2,36
Raktár, szállítás adott kapcsolathoz rendelt	1,97	2,33
Munkaerő adott kapcsolathoz rendelt	1,77	2,17

39. táblázat: Egy vevővel való kapcsolat értéke (1-jelentéktelen, 5-jelentős)

Beszállító értékének tényezői	Érték
Vevő megbízhatósága	4,6
Vevő betartja az ígéreteit	4,32
Vevővel való kapcsolat a vállalat jó megítélését eredményezi	3,95
Vevő megbízható információi	3,91
Vevő hírneve	3,91
Vevő őszinte	3,84
Hozzáértők a vevő kapcsolattartói	3,79
Adott vevőnek végzett fejlesztések más kapcsolatban is felhasználhatók	3,74
Kapcsolattartás gyakorlata más kapcsolatban is alkalmazható	3,7
A szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire is	3,42
Vevő megosztja a legjobb iparági gyakorlatot és megoldásokat	3,36
E vevővel a legkönnyebb a kapcsolattartás	3,34
Vevő különleges szaktudása	3,26
A vevő termékfejlesztést igényel	3,17

#### 4. Az információmenedzsment szerepe a logisztikában

40. táblázat: Informatikával támogatott logisztikai területek

Informatikával támogatott területek	Alkalmazók aránya
Készletnyilvántartás	92,7%
Rendelésfelvétel és követés	83,9%
Raktár-gazdálkodási rendszer	82,8%
Termelésstervezés és ütemezés	77,5%
Késztermék készletek nyilvántartása az értékesítési hálózat egyes pontjain	74,2%
Saját kiszolgálási teljesítmény értékelése	65,9 %
Értékesítés tervezése	64,5%
Beszerzés és ellátás tervezése	64,2%
Logisztikai költségek nyilvántartása	60,3%
Beszállítói teljesítménymérés	59,1%
Értékesítési információk hálózati szintű összeköttetése	52,2%
Disztribúciós rendszer tervezése	38,1%
Közös adatbázis a partnerekkel	27%

41. táblázat: A tevékenységi területeket támogató számítógépes rendszer integráltságának foka más tevékenységek rendszereivel (1-magas integráltság, 5-alacsony integráltság)

Tevékenységi terület	Integráltság értéke
Pénzügy	1,98
Számvitel	2
Bérügyvitel	2,38
Tárgyi eszköz gazdálkodás	2,42
Értékesítés	2,44
Készletgazdálkodás	2,45
Termelés, szolgáltatás	2,47
Felsővezetés/kontrolling	2,72
Beszerezés	2,77
HR	2,97
Karbantartás	3,54
Környezetvédelmi menedzsment	3,67

42. táblázat: A vállalatok Internet-használata a partnereik felé

Internet-használat célja	Elterjedtség
Kapcsolattartás a vevőkkel	56%
Online rendelés fogadása a vevőktől	17,7%
Online megrendelés a szállítóktól	13,4%
Online fizetés a szállítóknak	6,5%
Online kiskereskedelmi értékesítés	5,1%
Online vásárlás az elektronikus piactereken	3,2%

## 5. Általános menedzsmentkérdések a vállalati funkciók szerepéről, összefüggéseiről

43. táblázat: Az egyes területek szerepe az összvállalati sikerben, a négyféle vezetői csoport átlagos értékei (1-legkevésbé járul hozzá, 5-leginkább hozzájárul az összvállalati sikerhez)

	Felső vezetés	Termelés	Kereskedelem	Pénzügy
Marketing	4,18	4	4,17	4
Kontrolling	3,4	3,43	3,49	3,31
Termelés	4,16	4,24	4,11	4,11
Értékesítés	<b>4,39</b>	<b>4,25</b>	<b>4,43</b>	<b>4,48</b>
Beszerezés	3,67	3,72	3,88	3,81
Logisztika	3,27	<b>3,34</b>	<b>3,42</b>	3,27
Készletgazdálkodás	3,38	3,46	3,47	3,31
Minőségbiztosítás	3,8	3,96	3,89	3,88
Információ men.	<b>3,23</b>	3,39	3,43	<b>3,21</b>
Stratégiai tervezés	3,45	3,57	3,8	3,4

44. táblázat: Szükséges változtatások mértéke az egyes területeken (1- jó, ahogy van, 5-legtöbb változtatás szükséges)

	Felső vezetés	Termelés	Kereskedelem	Pénzügy
Marketing	3,07	3,11	2,78	2,83
Kontrolling	2,88	2,95	2,75	2,81
Termelés	2,91	2,85	2,75	2,69
Értékesítés	<b>3,13</b>	<b>3,14</b>	<b>2,81</b>	<b>2,89</b>
Beszerezés	2,84	2,8	2,64	2,77
Logisztika	2,79	2,89	2,68	2,7
Készletgazdálkodás	2,82	<b>2,75</b>	2,63	2,75
Minőségbiztosítás	<b>2,69</b>	<b>2,75</b>	<b>2,53</b>	<b>2,51</b>
Információ men.	2,94	3,04	2,79	2,85
Stratégiai tervezés	2,97	2,97	2,74	2,79

45. táblázat: Az egyes tevékenységi területek egymástól való függése (1-egyáltalán nem függ, 5-erősen függ) (Értelmezés: sorban található funkció hatása az oszlopban lévőre.)

Összesített vélemények		KM	MF	EEM	IM	L	T	P
Kereskedelem/Marketing	KM		3,09	2,8	3,13	3,05	3,69	3,07
Műszaki fejlesztés	MF	3,2		2,85	2,98	2,48	3,59	2,97
Emberi erőforrás menedzsment	EEM	2,59	2,83		2,68	2,31	3,29	2,76
Információ menedzsment	IM	2,7	2,88	2,76		2,62	2,86	2,97
Logisztika	L	3,11	2,65	2,54	2,85		3,37	2,77
Termelés	T	3,84	3,9	3,53	3,19	3,47		3,27
Pénzügy	P	2,99	2,71	2,82	3,13	2,7	3,23	

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISNN 1787-6915 (online)