

DIPLOMADOLGOZAT

Rideg Zsolt

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás mesterképzési szak

**A Covid-19 hatása a nemzetközi piacokon egy logisztikai
szolgáltató példáján keresztül**

Belső konzulens: Dr. Bozsik Norbert

Főiskolai tanár

Belső konzulens intézete/tanszéke: Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet, Közgazdaságtani és
Természeti Erőforrások Tanszék

Készítette: Rideg Zsolt

Budapest

2023

Tartalom

1. Bevezetés	4
2. Szakirodalom áttekintés	6
2.1. A Covid-19-ről röviden	6
2.2. Logisztika fogalma és kialakulásának története	9
2.3. Logisztika jelentősége a napjainkban	10
2.4. Logisztikai szolgáltatók fogalma, száma, és szerepe az ellátási láncban	13
2.5. A logisztikai folyamatok teljesítményének mérése	17
2.6. A Covid-19 hatása a logisztikára és szállítmányozásra	19
2.7. A Covid-19 hatása a globális ellátási láncra	20
3. Saját kutatás	23
3.1. A cég bemutatása és története	24
3.2. Vállalati környezeti elemzés (PESTEL)	27
3.3. A cég, mint logisztikai szolgáltató és szerepe az ellátási láncban	29
3.4. A vállalat terjeszkedése elmúlt években a Covid árnyékában	33
3.5. Megrendelések száma az elmúlt években és Covid alatt	34
3.6. A fuvarok száma az elmúlt években	36
3.7. A Covid-19 hatása a cég folyamataira és életére	39
3.8. A Covid, hatása az árbevételre	40
3.9. A Covid okozta intézkedések a cég életében	42
3.10. A cég ellátási láncában történő változások a Covidnak köszönhetően	42
3.11. Enyhítési tervek szoros időbeli korlátok alatt	43
4. Következtetések és javaslatok	45
4.1. Javaslatok:	46
5. Összefoglalás	49
Irodalomjegyzék	51
Mellékletek	53
1. sz. melléklet: Top 41 Logisztikai szolgáltatók területi eloszlása	53
2. sz. melléklet: Top 7 logisztikai szolgáltató Közép-Dunántúli régióban	54
3. sz. melléklet: Mélyinterjú kérdései	54
Nyilatkozatok	56

Ábrajegyzék

1. ábra: RST folyamatok (forrás: Dr. Benkő J. Logisztikai rendszerek című könyve alapján saját szerkesztés)	11
2. ábra: Logisztikai alapfolyamatok (Forrás: Bányai T. 2014 alapján, saját szerkesztés)	12
3. ábra Logisztikai folyamat elemei (Forrás: Bányai T. 2014 alapján, saját szerkesztés).....	13
4. ábra: Logisztikai szolgáltatók ellátási lánc (Forrás: Sampson, S.E. 2000 alapján, saját szerkesztés).....	15
5. ábra: A logisztikai szolgáltatások „fordított piramisa”(Forrás: Karmazin, 2014, 57. alapján)	16
6. ábra: A Covid-19 jellemzői (Forrás: A világjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra Multidiszciplináris Tudományok (uni-miskolc.hu) saját szerkesztés).....	19
7. ábra: A Covid-19 eredményezte hatások a globális ellátási láncokra (Forrás: Nagy G A világjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra)	21
8. ábra: Kutatási módszer (Forrás: saját szerkesztés).....	23
9. ábra: A cég szervezeti felépítése (Forrás: A cég).....	26
10. ábra: Induló tevékenység (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés) ..	30
11. ábra: A cég folyamatábrája (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)	32
12. ábra: A cég munka-, és eszközállománya 2018-ban (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés)	33
13. ábra: A cég munka-, és eszközállománya 2022-ben (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)	34
14. ábra: Megrendelések változása (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés).....	35
15. ábra: A fuvarok számának alakulása (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés).....	38
16. ábra: A cég fuvarjainak száma évente és típusonként (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés).....	38
17. ábra: Koronavírus hatása 2019-ben és 2020-ban (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)	40

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Logisztikai szolgáltató területi megoszlása régióként (Hoover-index)	14
2. táblázat: Megrendelések száma az elmúlt 5 évben.....	35
3. táblázat: A vállalat fuvarjainak száma és típusai összegezve	37
4. táblázat: Koronavírus hatása a fuvarok számában 2019-ben és 2020-ban.....	39
5. táblázat: A cég árbevétel változása 2019 és 2020 között	41
6. táblázat: A Covid hatása a cégre és annak a SWOT mátrixa	46

1. Bevezetés

A témaválasztásom a Covid-19 hatása a nemzetközi piacokon egy logisztikai szolgáltató vállalat példáján keresztül. Miért egy logisztikai céget választottam a koronavírus hatásának vizsgálatára? Tudni kell, hogy az általam választott cég már több mint egy 30 éves múltra visszatekintő nemzetközi szállítmányozásban és fuvarozásban jártas, családi hangulatú cég. Nem dolgozom a cégnél, de a kutatásaim alkalmával az ott eltöltött pár hónap nagyban segített, hogy megismerjem, hogy a logisztikai szolgáltató üzletág, mekkora komplexitást igényel, és mennyi helyzetre kell hirtelen reagálni. A társaságnál tartott kutatási időszak alatt bepillantást nyerhettem, hogyan működik a cég szállítmányozási, fuvarozási, raktározási és a vámügynökségi része. A cég folyamatosan bővíti a raktárkapacitásait és folyamatosan fejlődik és szerencsére, ha egy kisebb visszaeséssel is, de a Covid időszak alatt is tudtak tevékenykedni. A cég az elmúlt évben is jelentős növekedést tudhatott magáénak, de ezt majd még részletezem a kutatásaimat feldolgozó részben.

Szeretném kifejezni miért erre a témára esett a választásom? A Covid 19 a munkaerőpiacra is nagy hatással volt. Az első hullám idején egész Európára a bezárkózás volt jellemző, és a cégek is átálltak home office munkára. A logisztikai szolgáltatók esetében ezt nem teljesen lehetett kivitelezni, mert vannak ott olyan munkakörök, melynél fontos a személyes jelenlét. Ilyen munkakör például a raktári feladatok, ott figyelni kell arra, hogy mi kerül fel a kamionra.

Napjainkban a logisztikai szolgáltatók dinamikusan fejlődnek és a világ gyors változásának is köszönhetik a folyamatos térhódításukat, amit egy kismértékben megakasztott a járvány. Az általam választott vállalat főprofilja a nemzetközi közúti áruszállítás tesz ki, mellette raktározási és vámügyintézési feladatokat is ellát. Nagyfokú érdeklődésemet ebbe az irányba az terelte, hogy folyamatosan követem a munkaerőpiac változásait, és hogy ezeket milyen folyamatok befolyásolják.

Sokat töprengtem azon, hogy mi legyen a szakdolgozati területem, és mivel nagyon érdekelt, hogy mit okozott a Covid-19 járvány a különböző vállalatok logisztikai folyamataiban így, ezért esett erre a témára a választásom. A szakdolgozatom első részében a szakirodalomból kigyűjtött anyagokat ismertetem, mint például Covid-19 történetéről esik szó röviden. Továbbá itt lényegesnek tartottam kivesézni, hogy a járvány, hogy hatott a nemzetközi áru fuvarozásra Európában, mivel a cég a legnagyobb százalékban külföldre szállít. Aztán röviden a logisztika történetét és jelentőségét mutatom be napjainkban. Utána pedig, hogy a járványnak milyen a hatása volt a logisztikára, szállítmányozásra és az ellátásiláncre. Konkrétan megkerestem egy

céget, ahol név nélkül, de beszámoltak róla, hogy náluk milyen hatása volt a járványnak. Mivel egy logisztikai szolgáltató céget sikerült találnom, így készítettem egy táblázatot a Hoover-index alapján a Top 41 logisztikai szolgáltatók megoszlásáról Magyarországon. Ez az index segít információt nyújtani arról, hogy mekkorák az egyenlőtlenségek logisztikai szolgáltatók esetén az eloszlásban az ország különböző régióiban. A második fő részben az általam választott cég történetére és működésére térek ki röviden. A saját kutatás feldolgozásának a fejezetében a primer kutatásom és a mélyinterjúk folyamán nyert anyagokból dolgozom. Ebben a részben esik szó a cég tevékenységi köréről és szervezeti felépítéséről, a koronavírus hatásáról, továbbá a lehetséges közel jövőbeni tervekről. Végül a megfigyeléseim, a cégvezetővel és az ott dolgozókkal folytatott beszélgetések alapján javaslatokat teszek a cég szolgáltatásainak színvonalának javítására, amit SWOT mátrixból vezetek le.

A dolgozat egészében elsődleges célom az, hogy összevessem az elméletben tanultakat a gyakorlatban tapasztaltakkal, hogy hogyan hatott a cégre a 2-3 évig tartó vírushelyzet, amely minden gazdasági szereplőt érintett.

2. Szakirodalom áttekintés

A szakdolgozat elkészítéséhez a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem könyvtárából és az interneten megtalálható Budapesti Gazdasági Egyetem által kiadott könyvek voltak a segítségemre, melyet a konzulensem ajánlott. A szakdolgozatban felhasznált egyéb forrásokat az internetről, illetve a cégvezetőtől kaptam, és persze a kollégáival készült interjúkból származik. A szakirodalmak áttekintése során felhasználtam az egyetemen hallgatott tantárgyakat, például alapul szolgált a logisztikai rendszerek, az ellátási lánc menedzsment, és a logisztikai folyamatok tervezése, és a közgazdaság tanegység előadása és gyakorlati anyagai is.

Ahhoz, hogy a kiválasztott cég helyzetét és folyamatainak alakulását precízen be tudjam mutatni, abban a cégvezető állt a rendelkezésemre a forrásokkal, cégszövegekkel.

A kutatásaimat először a logisztikával foglalkozó szakirodalmak áttekintésével, és a lényeges információk kiszűrésével kezdtem. Ezekben az irodalmakban a logisztikára, mint fogalomra és annak értelmezésére fektettem a hangsúlyt magyar és külföldi szerzők munkái alapján. A következő lépésben a logisztika jelentőségét igyekeztem megérteni, amihez szintén használtam külföldi és magyar szerzők írásait és megfigyeléseit is. A dolgozatom logikai felépítésének szempontjából lényeges a logisztikai szolgáltatók fogalmának és az ő szerepüknek a tisztázása az ellátási láncban, ennél a résznél is dolgoztam különböző nemzetiségi szerzők műveiből és itt egy Hoover indexszel is próbáltam szemléltetni a magyarországi logisztikai szolgáltatók elhelyezkedését. A főiránya a dolgozatomnak egy logisztikai szolgáltató cég példáján keresztül bemutatni a Covid-19 hatása a nemzetközi piacokon, így tisztáznom kell röviden mi is volt ez a járvány, és mit okozott a munkaerőpiacon. Ezekhez is természetesen felhasználtam különböző szerzők műveit. E fejezet kidolgozásában a következő könyvek voltak például a segítségemre, mint például az egyetemen hallgatott órai anyagok, Benkő János: Logisztikai rendszerek, a Logisztikai menedzsment, Ellátási lánc - menedzsment című könyvek Szegedi Zoltántól. Az egyéb anyagokat és forrásokat az internetről szereztem meg.

2.1. A Covid-19-ről röviden

2019 évvégén Kínában, Wuhan városában egy addig ismeretlen vírus ütötte fel a fejét. A híradásokban szerepelt, hogy Kínában megbetegedtek tőle emberek. Voltak, akik meg is haltak,

de voltak olyanok is akik felgyógyultak. Mindezek ellenére a szakemberek úgy vélték nem fog a világon elterjedni, és Kínába sikerül megfékezni a járvány terjedését. Mai ésszel már tudjuk, hogy nem így történt, de nézzük röviden, hogy terjedt el az egész világon.

2019/2020 fordulóját, azaz évvégét és év elejét még nagy szilveszteri bulikkal, utcabálókkal ünnepelte a világ, de már akkor is már a híradásokban szó volt arról, hogy egy eddig ismeretlen vírus ütötte fel a fejét Kínában. „Egy eddig olyan ismeretlen vírus ütötte fel a fejét Kínában, mely vírusos tüdőgyulladással jár és erről 2019 december 31-én a WHO kínai irodájában egy a Wuhan város Egészségügyi Bizottsága által kiadott média nyilatkozatban tettek kijelentést. Még aznap a WHO kínai képviselője értesítette a nemzetközi szervét a kiadott nyilatkozatról.” (Timocom, 2020) Másnap az Egészségügyi Világszervezet új információkat kértek a betegségről a kínai szakemberektől. Ezzel párhuzamosan pedig már felállították eseménykezelési csoportot, amely csoport összehangolja a három szintet (központ, regionális, országos) közegészségügyi vészhelyzet esetén. De sajnos néhány héttel később már a vírust több helyen kimutatták a világon, így Európában is.

A járvány elég gyorsan terjedt Európa szerte, ami azt jelenti, hogy 2020. március 17-re már nem volt olyan európai ország, ahol legalább egy beteget ne diagnosztizáltak volna a Covid-19-cel. Az országok, hogy meg tudják fékezni a vírus terjedését különböző óvintézkedéseket tettek. Ilyenek voltak a lezárt határok, kijárási tilalmak, de ezeknek voltak gazdasági szempontból nézve következményei. Ilyen következményei voltak a vírus betörésének Európába:

Lezárt határok, megnövekedett várakozási idő a határokon: Folyamatosan újabb és újabb korlátozások ütötték fel a fejüket a különböző országokban. A folyamatosan változó körülményeknek köszönhetően a szállítmányokat nem lehetett sokszor a terveknek megfelelően teljesíteni, és ez problémákat vetett fel a logisztika területén. Olyan is előfordult, hogy 60 km-es kamionsor volt az egyik lengyel autópályán, miután a lengyelek lezárták a németekkel határos határaikat és, mindezt bejelentés nélkül 2020 március közepén tették meg.

Ezek az említett bizonytalanságok a vírus idején is hatalmas kihívást tartogatott a nemzetközi fuvarozásban dolgozóknak, gyors reagálásra kényszerítve a vállalatokat. Folyamatosan kellett figyelni az újabb és újabb szabályokat, melyeket az adott ország kormányai hoztak, és ez kimondottan nagy terhet rótt a szállítással foglalkozó cégek számára. A szállítással kapcsolatos költségek hol emelkedtek, hol csökkentek ennek a hozadéka az lett, hogy a kapacitástöbblet miatt az export árak lefelé mozdultak el, import tekintetében pedig a kapacitáshiány gyakran áremelkedést hozott maga után.

„Globális szinten a járvány miatti leállások már februárban problémákat okoztak az ellátási láncban. Ez azért történhetett így, mert Kínában ekkor már néhány gyárban újra megkezdtek a munkát, addig Európába akkor kényszerültek leállásokat eszközölni a vírus miatt. Az országok a járvány megfékezése érdekében egymás után zárták le határaikat. Ezen intézkedések pedig különösen nagy és azonnali hatással voltak a nemzetközi szállítmányozásra.

A pandémia európai kezdetekor a sietve meghozott határozatok kisebb káoszt eredményeztek a logisztikában és a közúti szállítmányozásban. Nehézséget jelentett lépést tartani például:

- A néha egy országon belül is napról napra változó korlátozásokkal
- Az országról országra változó védelmi intézkedésekkel”

(Timocom, 2020)

Ahhoz, hogy megértsük milyen hatása volt a járványnak a logisztikára, előbb tisztázni kell a logisztikával kapcsolatos fogalmat, történetét, és jelentőségét napjainkban.

A következő részben pedig szeretném elemezni a járvány hatását a logisztikára és szállítmányozásra, mint nemzetközi, mint magyar szempontból.

Továbbá olyan védelmi intézkedéseket is hoztak, ami nagy ráhatással volt a szektorra. Ennek a védelmi intézkedéseknek a következők voltak a hatásai:

Az egész szektorban tovább nehezítették a szállítmányozási szolgáltatást. A kijárási korlátozások melyet a legtöbb európai országban bevezetnek továbbá, hogy 14 napos karanténra kötelezték azokat az embereket (a vírus terjedésének megakadályozása céljából), akik külföldön jártak nem segített a szállítmányozással foglalkozó cégeknek. Ennek a rendelkezésnek rengeteg hibája volt, és nem lehetett teljesen lekövetni, hogy evvel az intézkedéssel a kormányok mit tesznek. Főleg, hogy az elején nem volt világosan kimondva, hogy ez az intézkedés a sofőrökre is vonatkozik-e. Márpedig van egy olyan csomag melynek a neve Mobilitási Csomag, amely kimondja, hogy a járművezetőknek 3-4 hetente, a teherautóknak pedig 8 hetente vissza kell térniük a cég székhelyére. Szerencsére hamar felismerték, hogy ez nincs teljesen tisztába téve, így újabb törvénymódosításokat hoztak, melyek világosan kimondták mi vonatkozik a fuvarozókra. Ahhoz, hogy a járművezetőknek a hatósági karantén alól felmentést engedélyezzék, szabályozták például a rakodásban való részvételt. Ez az jelentette, hogy nem találkozhattak egymással személyesen a különböző szektorok dolgozói, azaz a fuvarozó, az ügyintéző és a rakodó személyzet, vagy ha mégis találkoztak akkor az óvintézkedéseket kötelezően be kellett tartaniuk. Például távolságtartás maszkviseléssel. A fuvarokmányok átadása személyes kontaktus nélkül kell, hogy történjen, valamint a rakomány rögzítéséről is a járművezetőnek

önállóan kell meggyőződnie, miután az ügyintéző elhagyta a helyszínt. A biztonságos távolságtartás is lényeges volt főleg a raktárakban és egyéb munkaterületeken, ami az elején negatív hatással volt a hatékony munkavégzésre. Nézzük csak meg figyelmesen a következő példát, ahol eddig 100 ember dolgozott, most hirtelen a védelmi intézkedések miatt már csak körülbelül a fele ha nem még kevesebb tudott dolgozni. Összességében elmondható, hogy a védelmi intézkedések lassították a meglévő folyamatokat, ezáltal rontva az ágazati hatékonyságot.

A nemzetközi áru fuvarozást a következőképpen érintette a járvány, amiről a Központi Statisztikai Hivatal készített kimutatást: „A nemzetközi közúti áruszállítás 2020 második negyedében 28,1%-kal esett vissza a szállított áruk tömegét illetően az előző év azonos időszakához képest. Árutonna-kilométerre vetítve ez a visszaesés az azonos időszakban már 33,2%.” (Timocom, 2020)

2.2. Logisztika fogalma és kialakulásának története

A régmúlta tekint vissza a logisztika, mint fogalom. Ezt a szót, mint logisztika már a középkorban is ismerték, sőt az ókori görögök már használták, is mint definíció, mivel a logos szó is tőlük származik, ami ész, értelem szót jelenti. A logisztikát már évszázadokra visszanyúlva is használták katonai vonatkozásokban. A következő mondat erre a példa: A logisztika dolga, ellátni a hadsereget zsolddal, a feladatnak megfelelően ellássa fegyverrel, kapjanak védelmi és harci felszerelést, a hadművelet minden igénye szerint időben és jól.” - ezt a megállapítást VI. (Bölcs) Leóhoz kötik, aki ezt „Háború és művészetének összefoglaló magyarázata” című művében fejtette ki.” (Bodoróczki, 2014) Sok gondolkodó megpróbálta szűkíteni az alapfeltevését a logisztikának, de nem jött össze.

Későbbiekben, már nem csak a hadszíntereken lehet tetten érni a logisztikát magát, mint fogalmat, mert természetesen, akik a stratégiát dolgozták ki ők is logikusan (logisztika irányából) próbálták meg megvalósítani a terveket. A logisztika, mint fogalom 1880 után vett nagyobb irányt, mert onnantól kezdve már a gazdasági-, kereskedelmi szférában is alkalmazták.

Mai értelmezésben a logisztika fogalmát a következőképpen lehet értelmezni: „A logisztika a termékek beszerzésével, tárolásával, a készletek ellenőrzésével valamint a teljes anyagáramlással kapcsolatos információkat foglalja magában, amelyen a szervezet és annak terjesztési csatornája található, amely által a vállalat a jelenlegi és jövőbeli jövedelmezőségét maximálisan és hatékonyan tudja kihasználni.”(Molins, 2011-2012)

2.3. Logisztika jelentősége a napjainkban

A modern gazdasági működésben nagyon fontos szerepe van a logisztikának, mert ahhoz, hogy egy vállalat versenyben tudjon maradni a piacon, a vevői igények gyors kiszolgálása is fontos kell, hogy legyen, mindemellett a minőséget is maximalizálja, és a költségeket is minimalizálja, és ezt a logisztika tudja csak lehetővé tenni. De ezt a szót és, mint fogalmat, a logisztikát nem csak a vállalati, gazdasági életben szokták használni és alkalmazni, hanem a mindennapi élet során bármikor. „A logisztika a teljesség elvén alapul, amelynek célja, hogy a vizsgálat tárgyát ne elkülönített részletei szerint, hanem kerek egészként kell kezelni.” (Szegedi, 2003)

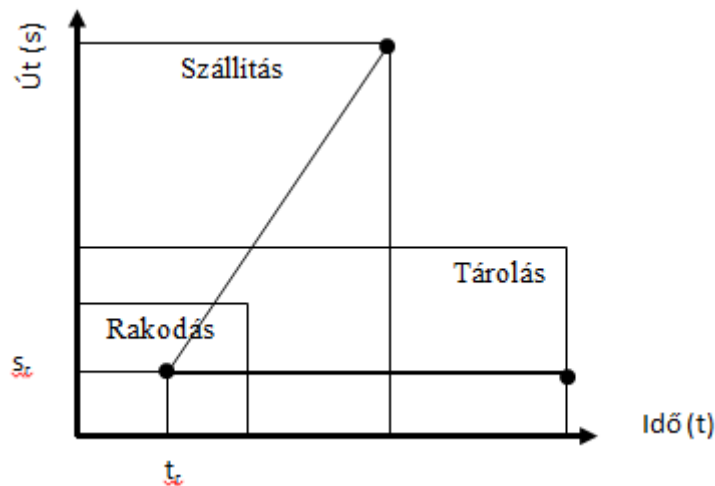
A logisztikában fontos a megfelelés, ami a 9M alapján az információra, a termékre, anyagra vagy személyre, a mennyiségre, a minőségre, az időpontban, a helyre, a költségre és energiára is vonatkozik. Ennek a megfeleléségi alapelvnek köszönhetően jusson el az adott helyre a szállított termék.

Logisztika a kezdeti felfogás szerint csak a késztermékek raktározásával és szállításával foglalkozik, de mára ez az állítás több szempontból is megdőlt, mert ebbe beletartozik a termelőüzemek és raktárak felépítése, a készletekkel történő gazdálkodás, az előállításához szükséges árumozgások folyamatainak megtervezése, és az előállításához szükséges anyagok, alkatrészek beszerzése, valamint az e feladatokhoz kapcsolódó informatikai kérdések.

„Logisztikát sokféle szemléletmód szerint csoportosíthatjuk, az egyik ilyen a készletszemponitú megközelítési mód, amely úgy definiálja a logisztikát, mint az anyagok mozgatásának és tárolásának hatékony irányítását. Ebben a felfogásban a logisztika a készletekkel való törődés függetlenül attól, hogy azokat mozgatják vagy sem. Ha nagyon le akarjuk egyszerűsíteni a logisztikának az értelmezését, akkor csak tárolásról és anyagmozgatásról kell beszélni. Bár ebből a nézőpontból nézve hiányzik belőle, a termelés és más tényezők bár az itt megismert logisztikai rendszerek egyik összetevője a logisztikai lánc. Ezen felül még kell mozgatásról, raktározásról és készletezésről is beszélni. A raktározás és a készletezés nem ugyanaz. Az előbbi az anyagok fizikai kezelését értjük, még az utóbbin a raktározáson kívül beletartoznak a döntési mechanizmusok, a rendszer logikai működése.”(Földesi, 2006)

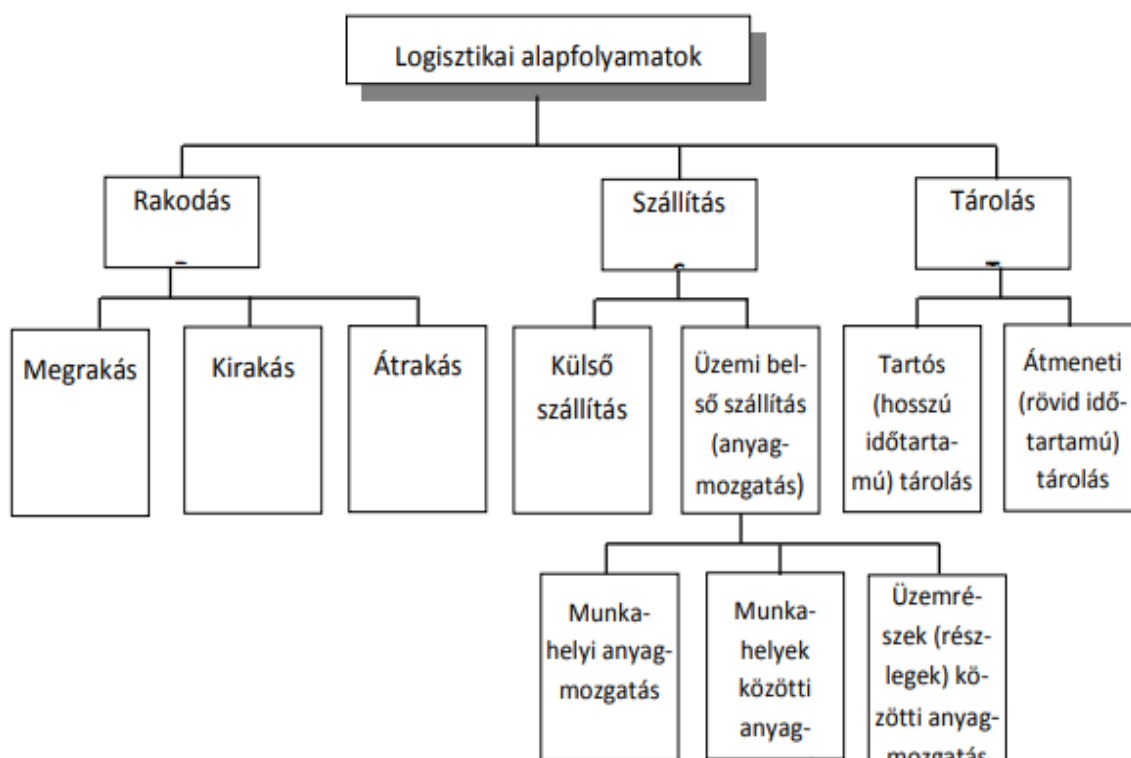
A szakemberek két féle megközelítést vettek útmutatásnak a logisztikai definíció alapján az egyik a vevő centrikusságot kihangsúlyozó típus ez megközelítés az angolszász, míg a másik a német alapú európai megközelítés, amely az irányításra és a szervezésre helyezi a hangsúlyt.

A logisztikában kell beszélni anyagáramlási folyamatokról, amely következőképpen épül fel: Ha az anyagáramlási folyamatokat nézzük, akkor két fő részre bonthatjuk alapfolyamatokra és kiegészítő folyamatokra. Az alapfolyamatokba beletartozik RST (Rakodás, Szállítás, Tárolás) az 1. ábrán látható, vagyis egyik legfontosabb ismérve az anyagok, áruk térben és időben való mozgatása.



1. ábra: RST folyamatok (forrás: Dr. Benkő J. Logisztikai rendszerek című könyve alapján saját szerkesztés)

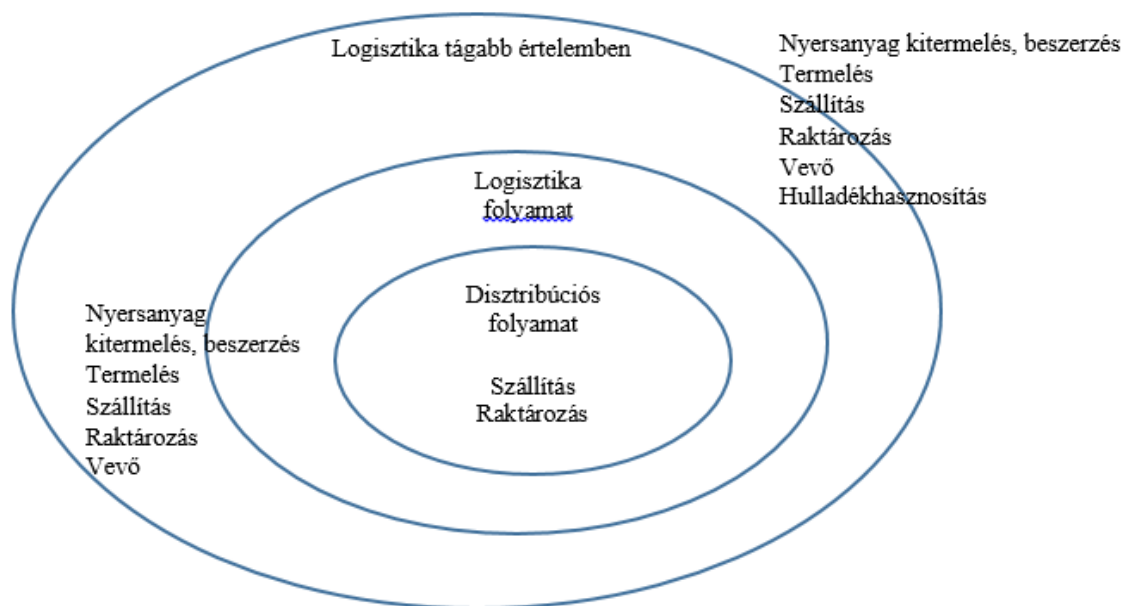
A 2. ábra a logisztikai alapfolyamatokat szemlélteti, amíg a szállítási folyamat előtt és után is rakodás: a szállítást megelőzően be-, felrakodásról beszélhetünk a szállítást követően pedig ki-, vagy lerakodásról tehetünk említést; két vagy többfázisú szállítás esetén átrakodás valósul meg. Szállítás esetén megkülönböztetünk külső szállítást és munkahelyek közötti (üzemi belső szállítás) szállítást. Külső szállítás esetén a megrendelt és késztermékek elszállítása a vevőhöz továbbá a hulladékok elszállítását is ide kell sorolni. Az üzemi belső szállításnál a munkahelyen belüli szállítást értjük minden mozgatással kapcsolatos teendőket ide kell besorolni, ami azonbelül történik. A tárolási folyamatok célja az alapanyagok, félkész és késztermékek szempontjából a mennyiségi és minőségi megőrzés, illetve a kiegyenlítés a beszállítók és a vállalat között.



2. ábra: Logisztikai alapfolyamatok (Forrás: Bányai T. 2014 alapján, saját szerkesztés)

„A kiegészítő logisztikai folyamatok: a csomagolás, a kommissiózás, az egységtrakományképzés, illetve -bontás, az ellenőrzés. Csomagolás az áruvédelmét és könnyebb szállíthatóságát teszi lehetővé, és a minőség megőrzését is garantálja. A kommissiózás az áruk megrendelés szerinti kigyűjtését és a kiszállítási területre történő szállítását jelenti. Az egységtrakományképzés az eltérő méretű, mennyiségű, súlyú egyedi árukból képez könnyebben kezelhető (pl.: rakodólapos) egységeket, akár a kikommissiózott megrendelések is gyűjthetők egységtrakományba a könnyebb, gazdaságosabb szállítás érdekében. Az ellenőrzés során figyelembe kell venni, hogy az egységtrakományok képzése minősége, mennyisége javítható legyen, és hogy minden úgy lett-e összekészítve, ahogy a vevő kérte.”(Bányai, 2013)

A logisztikai folyamat elemeinek kapcsolódása a következő képen alakul: A raktározás és szállítás disztribúciós folyamat. A nyersanyag kitermelés, beszerzés, termelés és a disztribúciós folyamat két eleme is bele tartozik, továbbá vevő, fogyasztó szegmens is része a logisztikai folyamatnak. Az előbb felsorolt folyamatokhoz, ha becsatlakozik a hulladékhasznosítás, akkor beszélünk a logisztika tágabb értelméről.



3. ábra Logisztikai folyamat elemei (Forrás: Bányai T. 2014 alapján, saját szerkesztés)

2.4. Logisztikai szolgáltatók fogalma, száma, és szerepe az ellátási láncban

Az utóbbi években eléggé központi témává vált az ipari országokban azok a logisztikai módszerek, melyek anyagáramlás rendszerszemléletű szinten próbálják megvalósítani. A logisztikai szolgáltatók hozzájárulnak a disztribúció hatékonyságához. „A logisztikai szolgáltató egy vagy több logisztikai tevékenységre specializálódott vállalat, aki magas minőségi színvonalon képes az adott logisztikai szolgáltatást elvégezni. A logisztikai szolgáltatók alapvető célja, hogy tevékenységüket a költségek minimalizálása mellett a szolgáltatási színvonal növelésével végezzék.”(Bányai, 2013) Ezek a szolgáltatók a hagyományos fuvarszervezésen, szállítmányozáson, és raktározáson kívül többet nyújtnak, mert ebben az ágazatban már megjelenik a vámügyintézés feladata is.

Hoover index az egyik legelterjedtebb, legáltalánosabban használt területi egyenlőtlenségi index. Egy amerikai agrárközgazdász dolgozta ki először ezt a mutatót. Ő volt E. M. Hoover. Használja a földrajz, szociológia, közgazdaságtan, ökológia is. A Hoover index két mennyiségi ismérvtérületi megoszlásának eltérését méri. Meg kell nézni, hogy jelenleg milyen arányban oszlanak meg a logisztikai szolgáltató cégek az országunkban, ahhoz ezt az

indexet kellett alkalmazni. Érdekes megoszlásnak lehetünk tanúi, ha megnézzük a lenti (1. táblázat) táblázatot. Ehhez a számításhoz a következő képletet kellett alkalmazni:

$$H = \frac{\sum_{i=1}^n |x_i - f_i|}{2}$$

Az egyenlőtlenségek a logisztikai szolgáltatók esetén nagy szórást mutat, amit diagramon is lehet látni. (lásd: Mellékletek: 1. sz. melléklet). A táblázat alapján látható, hogy a legtöbb logisztikai szolgáltató a Közép-Magyarországi régióban helyezkedik el 60,86%-uk, ha régiók területének nagyságát és a logisztikai szolgáltatók számának arányát megnézzük. Ráadásul ez a legkisebb területű régió, így látszik, hogy 28 logisztikai szolgáltató milyen nagyságú területen osztozkodik. Dél-Alföld régiónak a legnagyobb a területe, mégis csak egy olyan logisztikai szolgáltató tevékenykedik abban a régióba, amely a top cégek között is található. A régiók és Top 41 logisztikai szolgáltatók arányában látszik, hogy 65,98% a területi egyenlőtlenségi index, ami azt jelenti, hogy magas egyenlőtlenség felé koncentrálnak a logisztikai szolgáltatók elhelyezkedése.

1. táblázat: Logisztikai szolgáltató területi megoszlása régióként (Hoover-index)

Régiók	Logisztikai szolgáltató db	Régiók terület (km2)	Logisztikai szolgáltató db %	Régiók terület (km2)%	Log szol %- régiók terület%	absz
Közép-Magyarország	28	6 916	68,29%	7,43%	60,86%	60,86%
Közép-Dunántúl	7	11 116	17,07%	11,95%	5,12%	5,12%
Nyugat-Dunántúl	3	11 328	7,32%	12,18%	-4,86%	4,86%
Észak-Magyarország	1	13 433	2,44%	14,44%	-12,00%	12,00%
Észak-Alföld	1	17 729	2,44%	19,06%	-16,62%	16,62%
Dél-Alföld	1	18 337	2,44%	19,71%	-17,27%	17,27%
Dél-Dunántúl	0	14 169	0,00%	15,23%	-15,23%	15,23%
Összesen	41	93028	100%	100%	0%	131,96%
Hoover index						65,98%

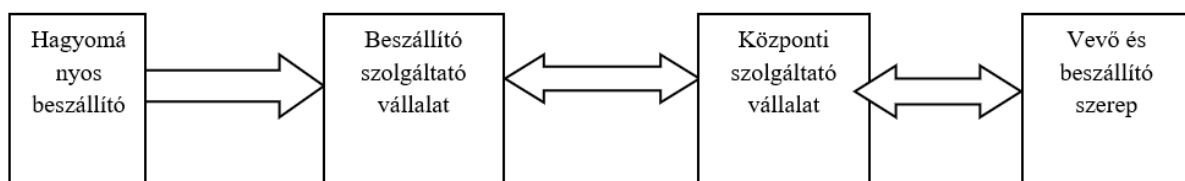
Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi>, <https://logisztika.com/a-top-100-aruszallitas-es-raktarozas-fotevekenysegu-vallalkozas-magyarorszagon/> (saját szerkesztés)

A logisztikai szolgáltatók a következő módon épülnek be az ellátási láncba: „A megbízó rendszerébe integrálódva a teljes áramlási folyamatot optimalizálja, esetleg kiegészítő szolgáltatásokat nyújt az áramlás zavartalanságának biztosítása érdekében, vagy

közreműködőként olyan teljesítményeket nyújt, amely minőségével hozzájárul az ellátási lánc optimumához.” (Áts, 1999) Ezek a logisztikai szolgáltatók jellemzően olyan helyeken kell, hogy elhelyezkedjenek, ahol a legfontosabb közlekedési folyósók vannak, és más ágazatokat is összekapcsolnak. A logisztikai szolgáltatók színvonalát meghatározó elemek:

- a szolgáltatás minősége: az előre egyeztetett és megrendelt mennyiség pontosan érkezzon a megrendelőhöz, igény kielégítésének fontossága,
- a szolgáltatás megbízhatósága: minden egyes esetben a megrendelő által kért elvárások szerint a megrendelés pontos kiszállítása,
- a szolgáltatás rugalmassága: hirtelen változás a megrendelői igényekben ahhoz a könnyen való alkalmazkodás,
- szállítási idő: megrendelés és a teljesítés között eltelt idő.

Különböző ellátási láncokról beszélhetünk szolgáltatók esetén, de a kétszintű, kétirányú ellátási lánc a logisztikai szolgáltatók ellátási lánc, amit a 4. ábra mutat meg. „Ez a típus azokra a szolgáltatásokra jellemző, ahol a vevő rendelkezésre bocsátja a szükséges inputot, azt a szolgáltató vállalat feldolgozza, azaz elvégzi rajta a szükséges értéknövelő tevékenységeket, ezt követően pedig a szolgáltató a már megnövekedett értékkel rendelkező inputot eljuttatja a megrendelőtől eltérő fogyasztóhoz. Ennek a szolgáltatás ellátási láncnak tipikus esete a logisztikai szolgáltatások ellátási lánc. Speciális ezekben az esetekben, hogy két fogyasztó is megjelenik a láncban, hiszen mind az elsődleges megrendelő, mind az értékteremtési folyamat végén szereplő másodlagos fogyasztó a tranzakcióból haszonra tesz szert.”(Gelei, 2009)



4. ábra: Logisztikai szolgáltatók ellátási lánc (Forrás: Sampson, S.E. 2000 alapján, saját szerkesztés)

„Manapság fontos a logisztikai szolgáltatók integrációja az ellátási láncban erre Karmazin fordított piramis modellt alkalmazza ezzel is utalva, hogy a szinteken felfelé haladva nemcsak a szolgáltatások száma növekszik, hanem magasabb profit margin és nagyobb komplexitás tapasztalható, ugyanakkor egyre magasabb minőségű (bizalmi), és egyre szélesebb (több szolgáltatáson keresztül kötődő) kapcsolat alakul ki a szolgáltató és a megbízó között”, valamint a hálózat bonyolultsága, komplexitása is növekszik.” (Kozma, 2018)

Nézzük, hogy épül fel ez a fordított piramis modell, amit, lent az 5. ábra is szemléltet:

- 1 PL First Party Logistics: Ebben a modellben a saját eszközállományából és saját humánerőforrásából látja el a feladatait,
- 2 PL Second Party Logistics: Az alapfeladatokat a vállalat külső logisztikai szolgáltatóval végezteti el. Ebben az esetben nem alakul ki tartós partneri kapcsolat a rövidtávú megbízások során,
- 3 PL Third Party Logistics: „A 80-as években terjedt el az elnevezés, a hagyományos szállítást és raktározást kiegészítendő, komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakultak ki hosszú távú partneri kapcsolatban. Szolgáltatásai csak az ellátási lánc egy részére terjednek ki. Leginkább logisztikai outsourcing-partnerként ismert, aki a tárolási, átrakási és szállítási tevékenységet átveszi az ellátási láncban. Időközben szolgáltatási kiegészültek hozzáadott értéket képviselő szolgáltatásokkal is. Az irodalmakban a rendszerszolgáltató elnevezés is elterjedt, amelyre a szerződéses logisztika irányelvei érvényesek.”(Baumgarten, 2001)
- 4 PL Fourth Party Logistics: „A 4PL szolgáltatók az ellátási lánc koordinátori, integrátori szerepet látják el. A saját és az ellátási láncban működő többi cég erőforrásait és képességeit felhasználva megtervezik, menedzselik és kontrollálják az ellátási lánc folyamatait.” (Kozma, 2018)
- 5 PL Fifth Party Logistics: „Logisztikai ellátási jövőképnek is tekinthetjük. Virtuális logisztikai szolgáltatásnak is nevezik. Itt már fizikailag nem történik semmi csak a vállalat know-how-ja legfőbb erőforrás.”(Kozma, 2018)



5. ábra: A logisztikai szolgáltatások „fordított piramisa”(Forrás: Karmazin, 2014, 57. alapján)

A logisztikai szolgáltató szerepét megnézzük az ellátásláncban akkor a szolgáltatásaikat három csoportba sorolhatjuk: alap-, kiegészítő- és egyéb szolgáltatások.

„**Logisztikai alapszolgáltatások:** szállítás, rakodás, átrakás, raktározás, csomagolás, kommissiózás, egységakompany-képzés, informatikai szolgáltatás.

Kiegészítő logisztikai szolgáltatások: üzemanyagtöltők, vámudvarok, gépek, járművek bérbeadása, szerviz-szolgáltatások, tanácsadó irodák, biztosító kirendeltségek.

Egyéb szolgáltatások: őrzés-vagyonvédelem, posta, bank, tűzoltóság, vendéglátás, fénymásolás, nyomda, fax, telefon, internet, személyi szerviz.

A logisztikai szolgáltatók előnyei:

- az áruáramlás működése hatékonyabb,
- magas szintű infrastruktúra - magasabb kiszolgálási minőség,
- a termelésidegen feladatok hatékonyabban valósulnak meg,
- környezetvédelmi szempontok érvényre juttatása.” (Debreceni egyetem, 2020)

Még egy másik modell alapján is meg lehet figyelni a logisztikai szolgáltatókat az ellátási láncban betöltött szerepe szerint, ez a Porter féle modell, amit a 6. ábrán lehet lekövetni. Ebben a modellben a logisztikai szolgáltató kulcsszerepet tölt be Porter szerint, mert a szereplőket (megbízó, kereskedők, termelőcégek) kapcsolja egymáshoz, hogy legyen közöttük interakció, ahogy ezt a lenti ábra is mutatja. A logisztikai szolgáltató minden esetben igényeket elégít ki, a 9M („megfelelő” törvényszerűségek) alapján.

Minden vállalatra hatással van környezeti jellemzők. Ilyen környezeti jellemző gazdaságos, azaz költséghatékony működés, ami a logisztikai szolgáltatók esetén, abban is megmutatkozhat, hogy, félig üres gépjárművel nem szállítják el a rakományokat, hanem keresnek más alternatívát, azaz a közelben felkutatnak potenciális szállítási lehetőséget. Ezt hívhatjuk gyűjtőszállítványozásnak is, amit lejjebb megemlítek. Általános példák is jellemzőek a szállítványozással foglalkozó vállalatok esetében. Ilyen például erre a következő eset: export szállítvány esetén, ha ott vagy a közelben van import szállítvány, akkor az a gépjármű hozza vissza vagy viszi más országba a szállítványt és nem egy másik.

Rugalmasság szempontjából, hogy megfelelő mennyiségű gépjármű álljon a rendelkezésükre, ha jön hirtelen egy lehetséges szállítás.

Ezen kívül még az információs és technológiai forradalom is nagy szerepet játszik. A szállítványozó és fuvarozó cégek mindig megpróbálnak új technikákat is alkalmazni a gyors és pontos szállítás érdekében és azok lekövetésében.

2.5. A logisztikai folyamatok teljesítményének mérése

A logisztikai szolgáltató vállalatok esetén a következők járulhatnak hozzá a versenyképességükhöz:

1. logisztikai szolgáltatás minősége,
2. logisztikai költségek,
3. logisztikai folyamathoz kapcsolódó forgóeszközök,
4. logisztikai folyamathoz kapcsolódó állóeszközök.

Minden logisztikai szolgáltató vállalat számára a logisztikai folyamatok minősége fontos, és ezért, lényegesnek gondolom kifejteni, mit is takar ez pontosan. A logisztikai folyamatok minőségét átfogó jelleggel megragadó logisztikai kiszolgálási színvonal koncepciója maga is összetett. Számos konkrét mutatókon keresztül tudjuk mérni ezeket az adatokat. „Ezek közül az egyik legelterjedtebb logisztikai kiszolgálási színvonal mutató a termékrendelésre állásának mutatója, amely megmutatja, hogy adott mérési periódus (pl. egy nap) alatt beérkező összes vevői rendelés mekkora százaléka került határidőre a rendelésben meghatározott specifikációknak megfelelően kiszállításra. Az angol elnevezésből (on time, in full) szokás ezt a mutatót OTIF-nek is nevezni.”(Gelei - Gödöny, 2020)

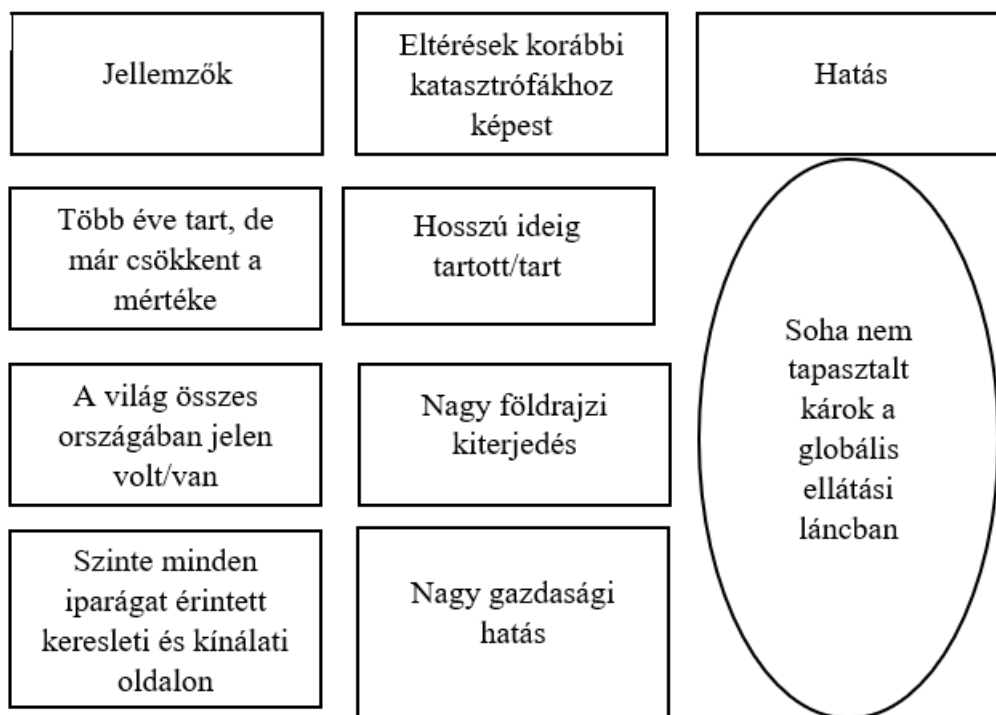
„A logisztikai kiszolgálási színvonal fontos dimenziója lehet a rendelésteljesítés átfutási ideje, amely megmutatja, hogy a megrendelés és a rendelt termékek tényleges „leszállítása” között mennyi idő telik el. A rendelésteljesítés átfutási idejének készletről történő kiszállítás esetén fontos, de nem egyedüli eleme a tényleges kiszállításhoz szükséges idő, beletartozik a rendelés-specifikus raktári folyamatok (pl. kommissiózás, csomagolás) átfutási ideje, sőt, készlethiány (vagy rendelésre gyártás) esetén még a termék gyártási ideje is. Ma már azonban gyakran nem is a rendelésteljesítés átfutási ideje a legfontosabb minőségi mutató, legalább akkora jelentősége van az ígért szállítási határidő megbízhatóságának. További fontos teljesítménymutató a logisztikai szolgáltatás rugalmassága, a minimális rendelési tétel nagyság, vagy a logisztikai folyamatok során bekövetkezett sérülések száma.” (Gelei – Gödöny, 2020)

A logisztikai szolgáltatás minőségének vizsgálata mellett fontos összetevője a logisztikai költségek mérése is. Ide különféle folyamatok költsége tartozik, mint például a rendelésvétel és- feldolgozás költsége, a szállítási, a készlettartási és a raktározási költségek, valamint a logisztikai folyamatot megelőző, illetve kísérő információ kezelésének költségei. Ezek közül számunkra a téma szempontjából lényeges a készlettartási, a raktározási és az informatikai költségek. A készlettartási költségek megábrában foglalnak minden olyan költséget, amelyek a készletek tartásával és értékével áll kapcsolatban. A raktározási költségbe pedig a raktárakkal

kapcsolatos üzemi költségek tartoznak bele. Ezt a következő nagy fejezetben a vállalat szempontjából elemzem.

2.6. A Covid-19 hatása a logisztikára és szállítványozásra

A történelemben a Covid-19 volt az első olyan járvány, mely hirtelen és ilyen hamar kihatott a civilizációra és a gazdaságra. A Covid-19 jellemzőit a következő ábra szemlélteti.



6. ábra: A Covid-19 jellemzői (Forrás: [A világjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra | Multidiszciplináris Tudományok \(uni-miskolc.hu\)](#) saját szerkesztés)

Ki kell jelenteni, hogy minden olyan logisztikai céget erősen érintett a koronavírusjárvány, amik áruk mozgatásával, raktározásával és szállításával foglalkozik. Ezek a vállalatok segítenek abban, hogy értékek teremődjenek, vagyis ők segítik elő a kereskedelmet, hogy a termékek a végsőfogyasztóhoz tudjon kerülni. Így sajnos a járvány nagy kihatással volt ezen cégekre, így az általam vizsgált cégre is. Az ellátási láncból adódó zavarok a versenyképességüket is csökkentette, és kihatással volt még a gazdasági növekedésükre, és a munkahelyteremtésre.

Először a globális, vagyis a nemzetközi gazdasági helyzetet megnézve Kínába lehetett érezni a járvány okozta hatást. Tudni kell, hogy Kína az egyik legjelentősebb szerepet játszik a

globális gyártás területén. Mindezen felül Wuhanban, ami a vírus kiindulópontja is volt jelentős, mert a világ 500 legnagyobb vállalata közül, több mint 200 van jelen a tartomány fővárosában.

2.7. A Covid-19 hatása a globális ellátási láncra

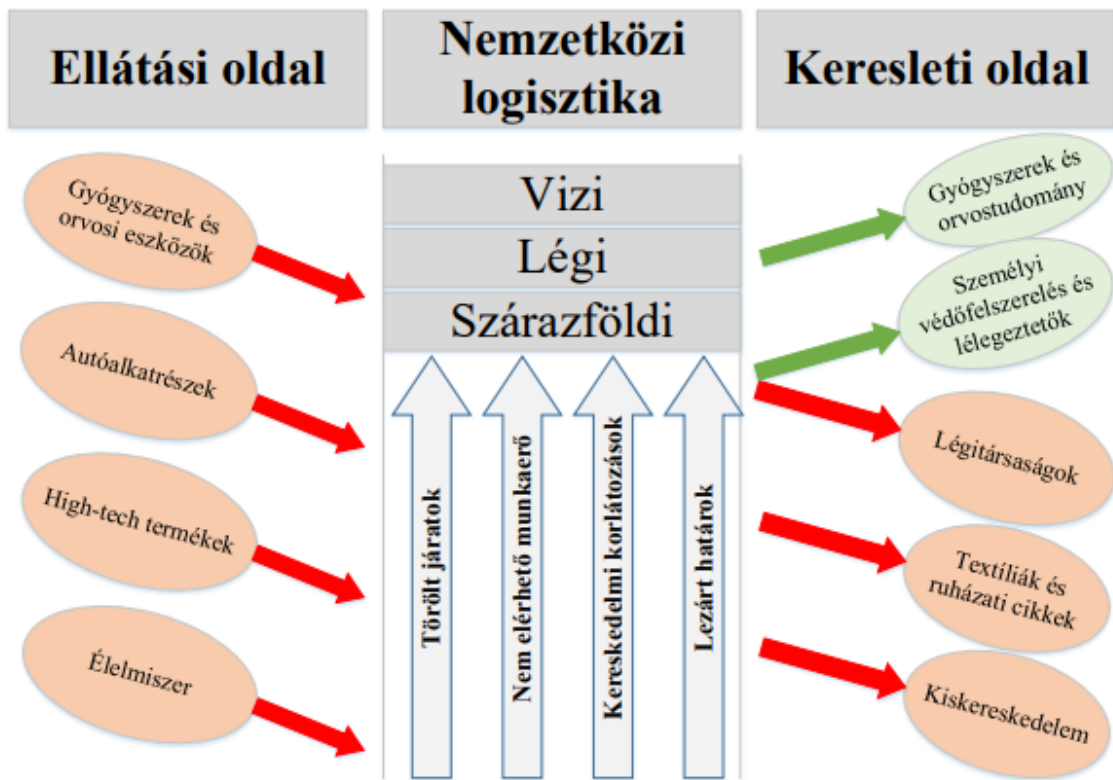
Globális szinten minden iparágban az ellátási láncban is problémát okozott a koronavírusjárvány. A járvány előtt az ellátási láncokra a rugalmasság és a stabilitás volt jellemző, de a covidnak köszönhetően számos nehézséggel kell szembenézni. A világjárvány érintette a teljes láncot, mind a gyártási, mind a logisztikai folyamatok vonatkozásán, de mindeközben a kereslet is jelentősen elmozdult. Ahhoz, hogy az ellátási láncok jól tudjanak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez három kulcsfontosságú területet kell jól kidolgozni. Az egyik a kockázat és rugalmasság, a másik a globális átláthatóság, a harmadik pedig a gyors reagálás és döntés. A járványnak betudhatóan új stratégiát kellett kidolgozni az ellátási láncokra, ami annyit takar, hogy rövidebbeké és átláthatóbbakká tették.

A járvány rámutatott arra, hogy az ellátási láncban szereplők nagyban függenek egymástól. Ezt onnan lehet látni, hogy a felsőszinten lévő szereplőket nagyban érinti a lánc hierarchiában alacsonyabban lévő szereplők kereslet ingadozása.

„Ez az ismert ostorcsapás-effektus romboló hatással van a felsőbb szintű szereplőkre, főleg a kis- és középvállalkozásokra. Az ostorcsapás hatást az előrejelzés pontatlansága okozza a végfelhasználói keresleti ponton, és jelentős ellátási lánc zavart eredményez. Ilyen esetben szembesülnek a vállalatok a gyengeségeikkel, ilyen például a láthatóság hiánya a lánc teljes hosszában.” (Nagy G. 2021)

A logisztikai szolgáltatóknak a feladata összekötni a különböző iparágban tevékenykedő cégeket a globális piacon, úgy hogy különféle szolgáltatásokat nyújtanak, ilyen a multimodális szállítás, szállítmányozás, raktározás és készletgazdálkodás. Természetesen a logisztikai szolgáltató vállalatok bizonyos cégek esetén közvetítő beszállítói feladatokat is ellátja. Manapság már annyira globalizált a világunk, hogy az ellátási láncnak nagyon rugalmasnak kell lennie és reagálni az újabb trendekre, de közben az áruk áramlása hatékony és gyors legyen országhatáron belül és kívül is. A koronavírusnak betudhatóan a fogyasztói szokások is átformálták a piaci trendeket, és ez mindkét oldalon meglátszik.

A következő ábrán megfigyelhető, hogy a járvány hogyan hatott a kiemelt gazdasági szektorok ellátási láncára.



7. ábra: A Covid-19 eredményezte hatások a globális ellátási láncokra (Forrás: Nagy G A világvjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra)

A termékeket általában két kategóriába lehet sorolni a funkcionális termékek és innovatív termékek közé.

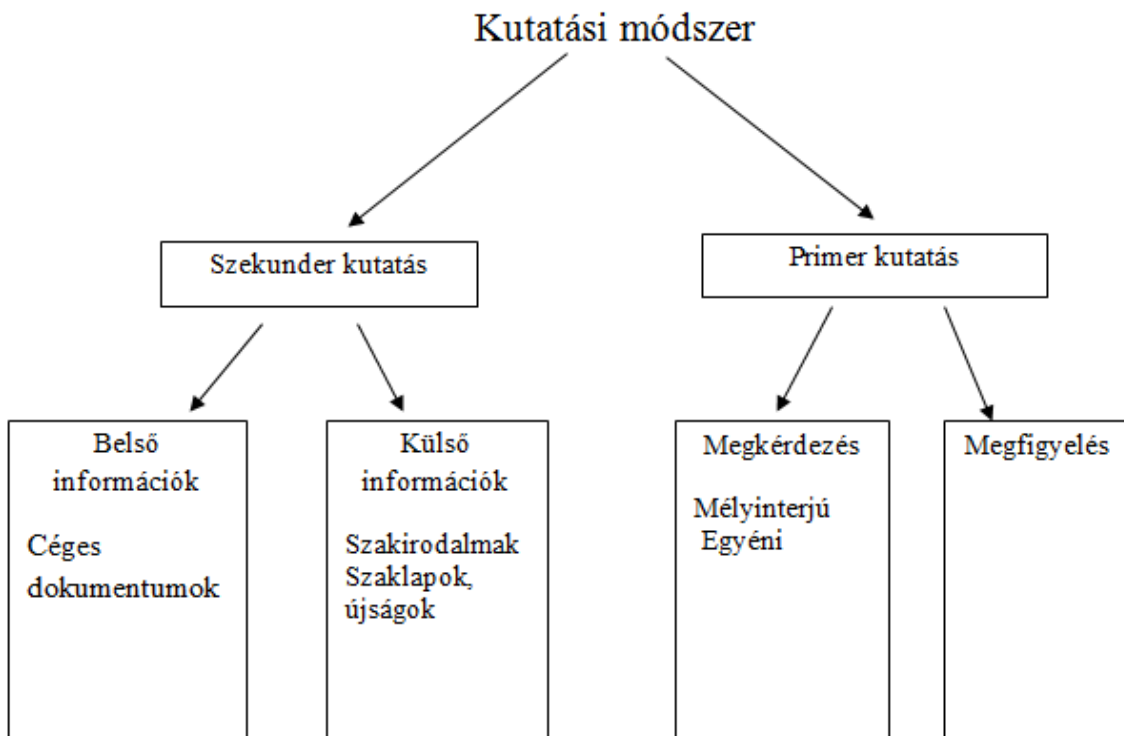
A funkcionális termékek tulajdonsága az, hogy stabil keresletet és kínálatot tudnak mutatni, ha nincs gazdasági probléma. A járványnak köszönhetően tudok egy olyan példát kiemelni, hogy vegyük a maszkot. A maszk előtte funkcionális termék volt, ahogy beütött a járvány innovatív termékké vált, mert bizonytalan lett a kereslet és a kínálat. Minden esetben lényeg a fogyasztók felé történő gyors reagálás és ez a járvány idején hatványozottan igaz, de úgy, hogy közbe magas nyereséget is kell realizálni. A vírusnak köszönhetően hiányzott az emberi erőforrás az alapanyagok és a fogyóeszközök se álltak nagymértékben rendelkezésre a gazdasági ágazatokban, de mégis a fogyasztókban pedig nőtt a vírust megelőző eszközök kapcsolatos igény. Ez azt jelentette például, hogy a maszk iránti kereslet megnőtt, de az elektronikai termékek iránt pedig csökkent, ez pedig a piac egyensúlyának felborulásához vezetett.

Az általam vizsgált cég ugye szárazföldi szállítással foglalkozik, így abból tudtam információt nyerni, hogy a nemzetközi szállításokban késések, halasztások és törlések is történtek és ez nagyban befolyásolta a cég működését.

„A globális ellátási láncok minden szakaszában hiányzik a megfelelő számú munkaerő, amit karanténkorlátozások, illetve fertőzések eredményeznek. A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy az ellátási láncok a létfontosságú feladataikat a karantén, az utazási korlátozások és egyes üzemek ideiglenes leállítása miatt nem tudták ellátni. A globális logisztikai folyamatokat tovább sújtja az egyes országok szigorú export- és importkorlátozása, valamint a határok lezárása. Az országok közötti logisztikában jelentős zavarok alakultak ki. A teherautó-sofőrök hiánya, mint munkaerőhiány itt is jelentős. A vasúti szolgáltatások iránti kereslet nőtt a magasabb légi áruszállítási díjak, az üres hajózás és a teherautók hosszabb tranzitideje miatt.”
(Nagy G, 2021)

3. Saját kutatás

Egy téma kutatása primer és szekunder adatokra, információkra támaszkodik, amit lenti 9. ábra illusztrál. A primer kutatásom során a kvalitatív kutatási módszerre fektettem a hangsúlyt, és az ebből nyert adatokkal dolgoztam. A mélyinterjúk során egyéni interjúkat készítettem a cégvezetővel és néhány alkalmazottal.



8. ábra: Kutatási módszer (Forrás: saját szerkesztés)

A téma gyakorlati aspektusainak megismeréséhez primer kutatási módszereket alkalmaztam. A saját kutatás első részében a céget mutatom be és a történetét, az általuk kiadott dokumentumok alapján. Ezek után az általuk elmondott információ alapján elemzem a logisztikai szolgáltatók helyzetét és felépítésüket. A következő szakaszban általuk rendelkezésemre bocsátott számadatok alapján készítettem egy áttekintést arról, hogyan alakult az elmúlt 5 évük, terjeszkedésben létszámnövekedésben, gépjárműpark kialakítással. Mélyinterjúkat készítettem az ott dolgozókkal, és egy ilyen alkalommal a megrendelések száma és a fuvarok számának alakulása is szóba került és ezt dolgoztam fel a következő pontokban táblázatokkal és grafikonokkal.

Ebben a fejezetben az utolsó nagyobb részhez a mélyinterjúk voltak a segítségemre. A beszélgetések során kérdések merültek fel, hogy mire kell figyelniük az esetleges váratlan

helyzetekben, és hogyan tudnak azokra reagálni. Továbbá a saját megfigyeléseim és jegyzeteléseim segítettek megérteni hogyan hatott a Covid-19 a cég működésére.

3.1. A cég bemutatása és története

Ebben a részben a cég által kiadott dokumentumok és persze a cégvezetővel folytatott konzultációk álltak rendelkezésre a kutatásomhoz. A cég egy 31 éves múltra visszatekintő nemzetközi szállítmányozásban és fuvarozásban jártas cég. Több mint negyedszázaddal ezelőtt a cég osztrák-magyar szállítmányozási vegyesvállalként jött létre. Akkor összesen heten alkották a céget és előtte mindannyian az előd cégnek a nemzetközi fuvarozásában vettek részt. A két telephelyük és a növekedés 2010-től datálható. 2008-ban épült fel a második telephelyen az első csarnokunk, az az elején majdnem 2 évig üresen állt. Így az első 10-15 év éppen nem a bővülésről, hanem a megerősödésről és a lehetőségek megteremtéséről szólt, melyre alapozva tudnak nagyot „dobbantani” 2011-2012-től folytonosan. Magyarországon az egyik legjelentősebb logisztikai szolgáltatók között tartják számon, a Közép Dunántúli régióban a statisztikai számadatok alapján legnagyobb árbevételű logisztikai társaság. A Top 7 logisztikai szolgáltatók között szerepel a Közép Dunántúl régióban (lásd: Mellékletek: 2. sz. melléklet). Fejér vármegyében azon belül is a megyeszékhely közelében található a cég és Top 3 logisztikai szolgáltató között tartják számon. Ez azt jelenti, hogy 16,67%-át teszi ki a megyeszékhely környékén található Top 3 logisztikai szolgáltatók között. Fejér vármegyei székhelyen a Közép-Dunántúli régióban 50%-a a logisztikai szolgáltatóknak található meg. A cég jelenleg a megyeszékhelyen az egyik nagy ipari zónában található az M7 autópálya, a 63-as út és a Székesfehérvárt elkerülő körgyűrű kereszteződésénél.

Közlekedés földrajzi szempontból a cég egész jól megközelíthető, de problémát jelent a megnövekedett kamion forgalom a vállalat környékén, ami nagyobb forgalmat és dugókat okoz az ipari zónában.

A cég alakulásának története a következőképpen alakult. „1989-ben egy olyan rendelet született a kormány által, hogy a Volán-vállalatok kizárólag a központi költségvetés által finanszírozott személyszállítást folytathatják, minden egyéb tevékenységüktől meg kell válniuk. Ebből kiindulva úgy döntöttek, hogy vegyes vállalatot hoznak létre magyar- osztrák kooperációként. Az első lépéseket, hogy ez az együttműködés létrejöjjön az egyik osztrák cég vezetője tette meg, mert hallott a cégről a volános időkből. Azt tudni érdemes, hogy a nemzetközi fuvarozásban is részt vettek Mercedes szerelvényekkel.

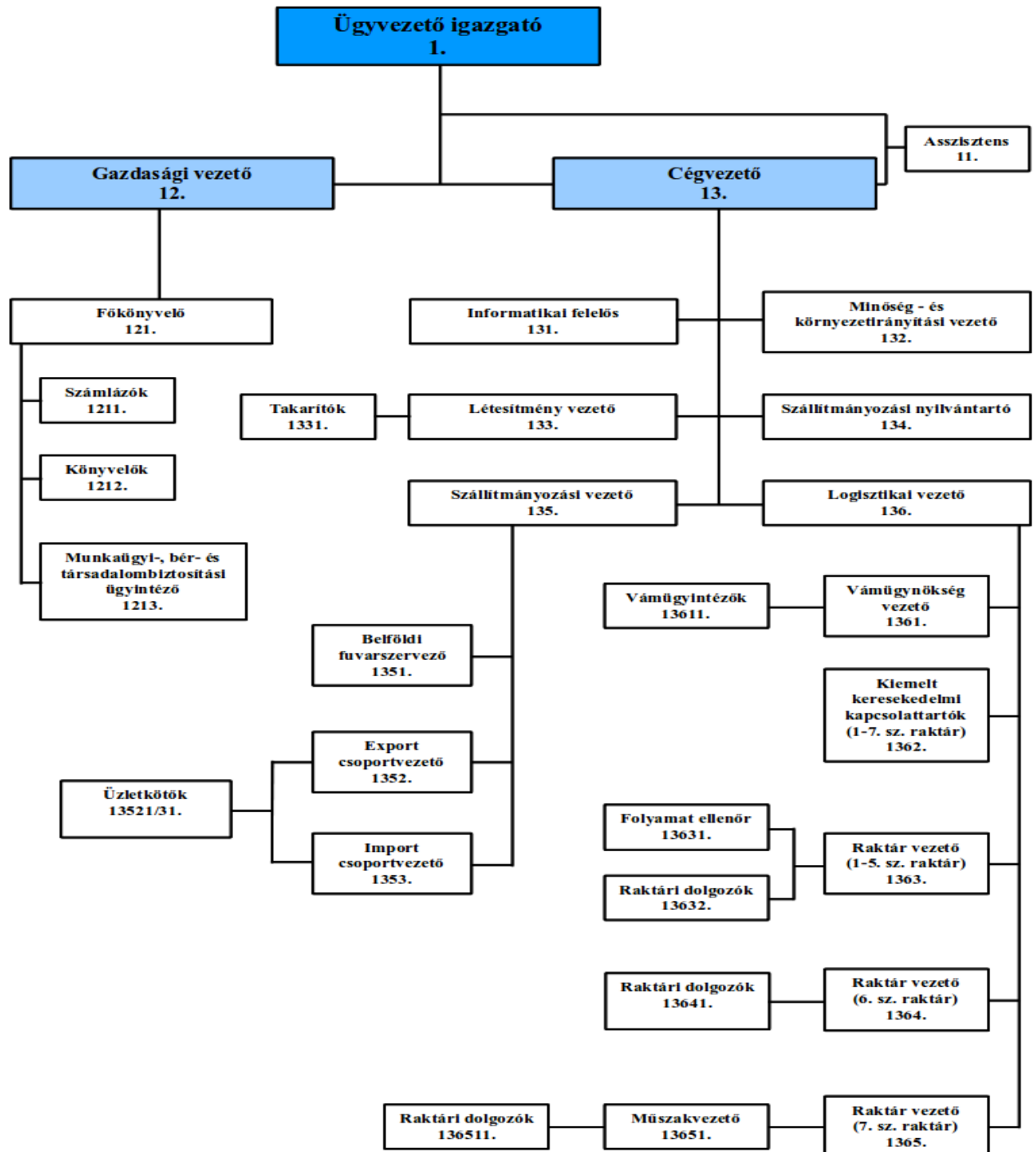
A cég életében nagy jelentőséggel bírt 1996, mert akkor már volt akkora anyagi fedezete a cégnek, hogy ki tudták vásárolni az osztrák felett, és így 100%-ban magyar tulajdonú lett a társaság, de úgy hogy a márkanévet is meg tudták tartani a vállalt számára. Ez azért jó, mert németes hangzású a cégnév és Németországban ez jó ajánlólevélnek minősül a mai napig. Azért, hogy a cég dinamikus tudott fejlődni az annak volt köszönhető, hogy egy olyan helyen húzták fel az épületegyüttesüket, ahol az ipar akkoriban nagymértékben fejlődött. Rengeteg külföldi tőke jött be akkoriba az ország ezen részébe, ami sokat segített. Fejér vármegyében az egyik jó nevű Ipari Parkba költöztek még ugyanebben az évben. Ennek a telephelynek az alapterülete 2,5 hektárt tesz ki. Itt húzták fel az új irodaházat, ami az unióhoz való csatlakozásig vámügyi helyként is működött és természetesen egy kisebb raktárt is megépítettek. A raktárkapacitásukat a piaci igények szerint folyamatosan bővítették: a közelükben lévő logisztikai parkban is létesítettek több csarnokot. 2020. október 2-ája óta átadott vadonatúj 6600 nm-es csarnokkal együttesen mintegy 46.000 négyzetméteren nyújtanak raktár és logisztikai szolgáltatásokat ügyfeleiknek. Először csak szállítmányozással foglalkoztak, később kezdték el fejleszteni a saját gépjárműparkjukat.”(A cég dokumentumai, 1989-2023)

Annak érdekében, hogy világosan lássák a fuvarozás költségeit, egy miniholding-szerű megoldást választottak.

Az elsődleges célja a cégnek, hogy maximálisan kielégítsék az ügyfelek igényeit a lehető legmagasabb színvonalú logisztikai szolgáltatások segítségével. Az ott dolgozók a lehető legjobb szaktudással rendelkeznek, akiknek az életfilozófiája mindent az ügyfelekért, illetve a cég mottója: „Együtt gondolkodunk!”. A sikerességük abban is rejlik, hogy akár 3-5 éves szerződéseiket kötnek a beszállítókkal, habár a termővállalatokkal jellemzően 1 éves szerződéseik vannak. A vállalat fő tevékenységi köre szállítmányozás, fuvarszervezés, raktározás, és vámügynökségi feladatok ellátása. Ahhoz, hogy a cég sikeres tudjon maradni, olyan kollégákat alkalmaz, akik sikerorientáltak, s akiknek a tudása kimagasló és több nyelvet is beszélnek. Erre jó példa, hogy 2018-ban az egyik ott dolgozó hölgy lett az év fiatal szállítmányozója. A cég folyamatos továbbképzéseket biztosít a dolgozói számára, hogy az aktuális trendekkel és változásokkal naprakészek legyenek. A cég 150 saját gépjárműparkkal rendelkezik, ami jellemzően 24 tonnás kamionokat foglal magában, s napi szinten a saját fuvarszervezőkkel együtt 300-320 autót mozgatnak.

A társaság munkavállalóinak száma 226 fő, de egyre inkább lineárisan felfelé mozduló arányt mutat. A 10. ábrán is láthatók a fontosabb szervezeti egységek és ebbe beletartozik a 3 fős ügyvezetés (Ügyvezető igazgató, Gazdasági vezető, Cégvezető (az ügyvezető igazgatónak és a cégvezetőnek van egy közös asszisztense)), az 5 fő területi vezető (Főkönyvelő, Logisztikai

vezető, Létesítmény vezető, Szállítványozási vezető, Minőségi- és környezetirányítási vezető), a 9 fős üzletkötői gárda (1 export csoportvezető, 1 import csoportvezető és 7 üzletkötő). A raktározási részen dolgozik 34 fő, a pénzügyön 6 fő munkavállaló található, a vámügynökségnél 2 fő, a többi 169 ember pedig a fuvarozásért felelős alcég munkatársai teszik ki.



9. ábra: A cég szervezeti felépítése (Forrás: A cég)

Bár nagy a létszám, de attól függetlenül hatékony az információáramlás, és a munkatársak megpróbálnak a lehető legjobban összedolgozni, ez abban is észrevehető, hogy amikor az egyik üzletkötővel interjút készítettem elmonda, hogy az üzletkötő kollégák nem tesznek különbséget export és import szállítmány között azaz, nincs olyan hogy egy üzletkötő csak az importért vagy az exportért felelős. Szaknyelvre lefordítva egymás munkaterületeit is átlátják és érintik. Az esetleges helyettesítéseket is meg tudják így könnyen oldani.

3.2. Vállalati környezeti elemzés (PESTEL)

„A PESTEL (Political - Politikai, Economic - Gazdasági, Socio-cultural - Társadalmi és Technological - Technológiai környezetet, Environment – környezeti, Law - Jogi környezet) elemzés során a vállalkozásra ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk. Ezáltal megragadhatóvá, kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő azon környezeti tényezőit, amelyek a vállalkozás szempontjából meghatározóak.”(Chikán, 2008)

Politikai és jogi környezet

- jogszabály alkotás folyamata a logisztikai üzletágra nézve,
- adópolitika alakulása,
- külkapcsolatok alakulása,
- 2020-ban új rendelkezések.

Minden szállítással és fuvarszervezéssel foglalkozó céget is nehezen érint a folyamatos drasztikus útdíj emelés. Egy logisztikai szolgáltató cég esetében, ez az emelkedés 30% körül is mozgott, de ez az emelkedés az útdíj-emelés és más költségnövekedésnek is betudható. A cégvezetője szerint a tavalyi árakhoz képest idén is néhány százalékot kellett emelni, de ez sem elég, főleg, hogy a koronavírus is picit megnehezítette a gazdasági életüket, azaz a költségeik ellentételezésére mindenképpen szükség lesz további díjnövelésre. Jelenleg sok kiszámíthatatlan jogi szabályozás is jellemző, ilyen például az a rendelkezés, amely tiltja a 45 órás pihenő eltöltését az autóban. A gépkocsivezetők a kötelezően előírt pihenőidőt itthon veszik ki, viszont ezzel az eddigi havi 12–13 ezer kilométeres futásteljesítmény 1000–1500-zal visszaesik, amely csökkenti a cég gazdaságosságát. A használt járművek káros anyag

kibocsátásának határértékeit szabályozó rendeletek. 2020-ban új rendelkezések szempontjából a határozatok sem tesznek jót ennek az üzletágnak. Határokon sok a várakozási idő.

Gazdasági környezet

- ágazati versenyképesség alakulása,
- munkanélküliség alakulása,
- árfolyamok alakulása,
- infrastruktúrák alakulása.
- koronavírus hatása a gazdasági szereplőkre

A nyugati országokban hatályos minimálbér kötelező megfizetése a sofőröknek. Üzemanyagár emelkedés, mindenesetben megnöveli a logisztikai szolgáltatók költségeit. Minden gépjárműre felelősség biztosítást kell kötni, ami a jelenlegi adatok szerint a cégnél egy kamionra egy évre 1 millió forint körül is mozoghat. Ez egy 150 darab gépjárművel rendelkező cég esetén, azért elég nagy többlet költséget jelent, amit a cégnek bele kell építenie az áraiba. Autóipar fejlődött, de 2020 II. negyedévében visszaesett a kereslet a koronavírusnak köszönhetően. Erősen hullámzó forint árfolyam, sem tesz jót a megbízókkal kötött szerződések meglétének. Folyamatos útdíj emelkedés ezt a politikai környezetnél már kifejtettem. Közlekedési infrastruktúra hiányosságai is megfigyelhetőek a környéken. Székesfehérváron a Sóstói Ipari Park az M7 autópálya mellett található, de a megnövekedett kamion forgalom miatt a két körforgalomnál torlódás szokott kialakulni. A székesfehérvári Önkormányzathoz már beérkeztek a pályázatok az átalakításokkal kapcsolatban. A megfelelő tendert már ki is választották, de a kivitelezési munkák még nem kezdődtek el az átalakítással kapcsolatban. A koronavírusnak köszönhetően, a fuvarszervezőknek, a menetidő megnövekedést is bele kell kalkulálni az útvonaltervezésbe. jellemzően a legtöbb ország kormánya bevezette a határokon való ellenőrzést, mely menetidő növekedést okozhat, Továbbá az esetleges közlekedési korridorok kialakítása is újra tervezést igényelhet a fuvarszervezőknek, hogy megtalálják a legköltséghatékonyabb útvonalat.

Társadalmi környezet

- képzettség szintje,
- társadalmi rétegek helyzete,
- társadalmi és szociális felelősség vállalás.

Ha társadalmi környezetét megnézzük a vállalatnak, akkor kihívást jelentenek a feladatok növekvő komplexitása, a kapacitáshiány, rugalmasság és a gyorsaság iránti igény, és természetesen az átláthatóság biztosítása.

A szakma és az oktatás közötti kommunikáció hiánya, aminek eredménye, szakképzetlen munkaerő. Kevés a gyakorlott, tapasztalt szállítmányozó szakember. Kommunikációs problémák, nyelvismeret hiánya is jellemző az országban, és a sofőrök elvándorlása, mert jobb lehetőségeket találnak külföldön.

Technológiai környezet

- informatika, számítástechnika,
- gépjárműpark fejlettség,
- új technika megjelenése és hatásai.

A vállalat sok olyan szoftvert és rendszert használ, amivel könnyebben le tudják követni a gépjárművezetőiket, ilyen például a WebEye rendszer, vagy a GPS. A gépjárműparkjukat is folyamatosan fejlesztik, nem régen vásároltak két új típusú Mercedes tehergépjárművet. A raktárban is az RFDI rendszer, vonalkód leolvasós rendszerük is folyamatosan fejlesztés alatt van.

Környezeti tényezők

- Környezetvédelmi követelmények és azok hatásai.

A cég külön környezetirányítási rendszer szerint dolgozik. A 21. században ez nélkülözhetetlen egy komoly több lábon álló logisztikai partnernél. Az ISO 14001-es dokumentum minden részletét tartalmazza a "zöld ars poeticának". A cég célja továbbá a gépjárműparkjuk fejlesztése környezet kímélően.

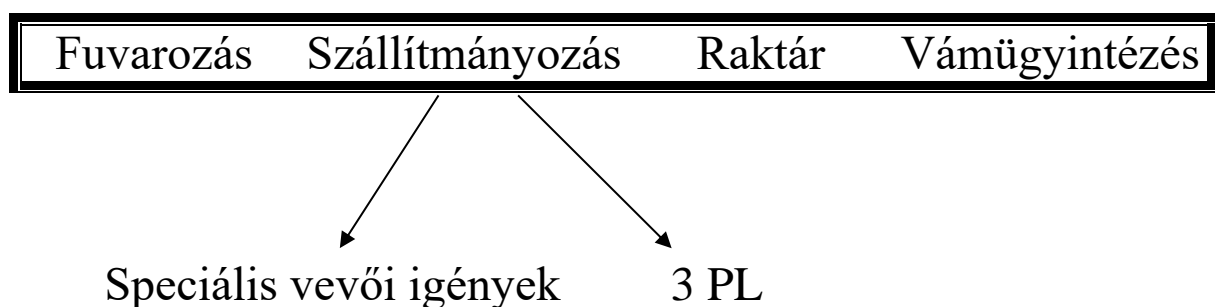
3.3. A cég, mint logisztikai szolgáltató és szerepe az ellátási láncban

A logisztikai szolgáltatók tevékenységi köre igen széles körű lehet attól függően, hogy a logisztikai szolgáltatások mely területével illetve területeivel foglalkoznak. Az alapvető

logisztikai szolgáltatások a következők: szállítmányozás, fuvarozás, rakodás, raktározás, csomagolás, egységpakomány-képzés.

Ez a cég logisztikai szolgáltatóként megbízó, kereskedő, termelő cégek igényeit elégítik ki. A következő szereplők töltenek be fontos szerepet a cég életében: vállalatuk középvezetői, operatív napi kapcsolattartók, illetve üzletkötők, fuvarszervezők. Koordináló eszközök, amelyeket a mindennap a munkák során igénybe vesznek: tehergépjárművek, raktári gépek, eszközök, raktárépületek.

A lenti ábrát (11. ábra) megfigyelve az ellátásláncban való szerep a vállalat esetén ezeket a funkciókat látja el:



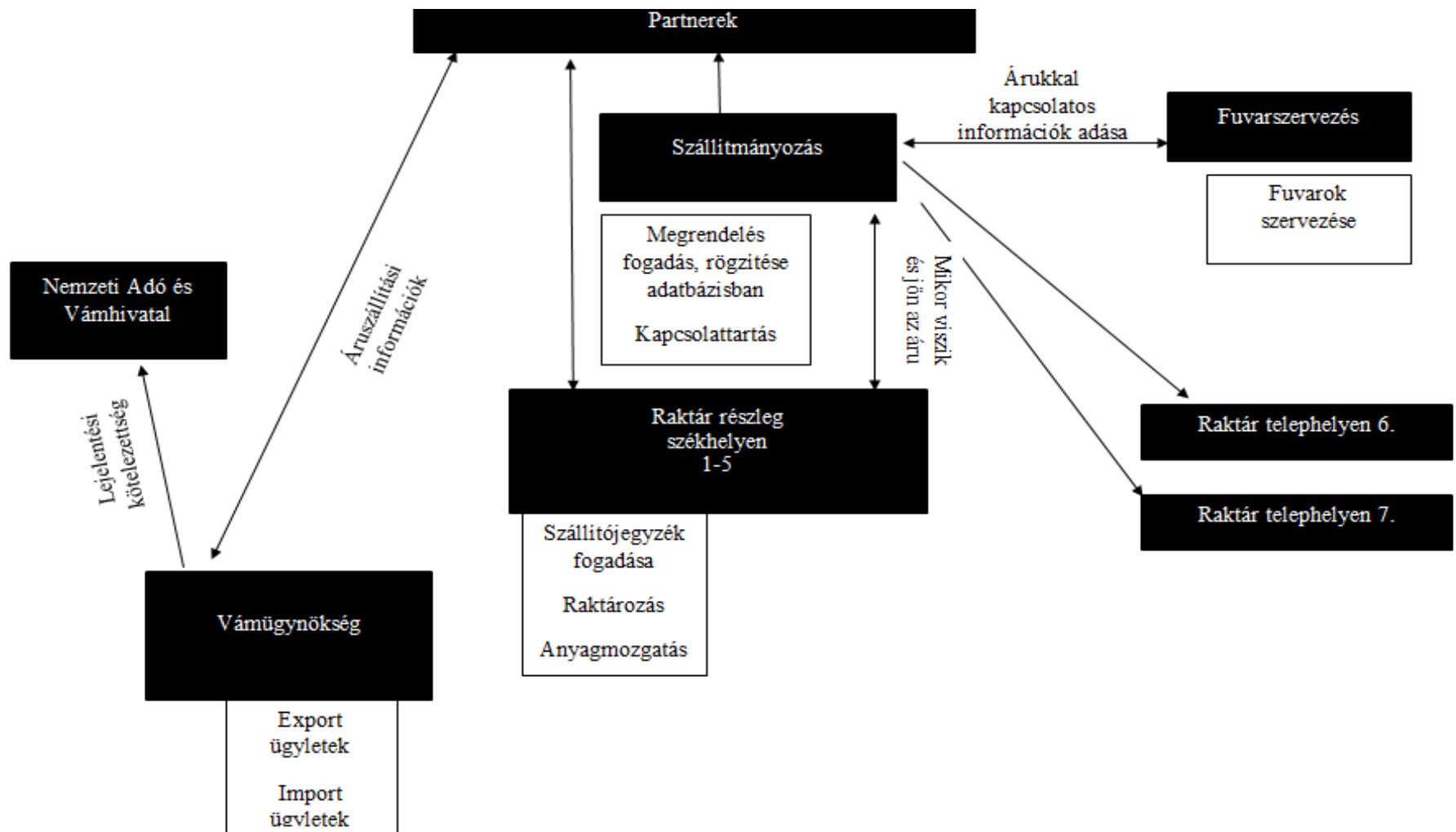
10. ábra: Induló tevékenység (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

3 PL Third Party Logistics szerepét tölti be, ami azt jelenti, hogy a cég outsourcing-partnerként jelenik meg, azaz a megbízóik életében olyan szerepet töltenek be, hogy csak azon tevékenységeket végzik el, amire megbízzák őket, vagyis nem a teljes láncban kapnak szerepet. Szakmai szavakkal élve ezen a szinten a vállalat még nem integrálódott az ügyfél gazdasági tevékenységébe csak az áruk szállítására vállalkoznak, így nem vesz részt a megbízó vállalat teljes logisztikai láncolatának tervezésében.

A 11. ábra teljes egészében megmutatja, hogy a cégnél milyen felépítés van folyamatok és részlegek szempontjából. Ez a logisztikai szolgáltató cég egy holdingos működési formát alakított ki, amelyben a különböző cégek különböző területekért felelősek.

Fontos szegmense egy logisztikai szolgáltatónak a raktár, ahol a megbízók termékeit raktározzák megfelelő körülmények között. A cégnek több helyen is van raktára. A partnereik közül vannak olyanok is akik, kibérlik valamelyik raktáruk egy részét, és ott tároltatják a még esetleges megmunkálásra váró termékeiket, mint például egy záródástechnikával foglalkozó cég is így tesz. A raktár feladatai, mint a lenti képen is látható a szállítójegyzék fogadás, raktározás és az anyagmozgatás.

A Vámügynökség, mint negyedik eleme a logisztikai szolgáltatóknak, látja el az exporttal és az importtal kapcsolatos dokumentációk kezelését, amibe beletartozik Nemzeti Adó és Vámhivatal felé az adatszolgáltatás, mint ez látható az alsó 12. ábrán is.



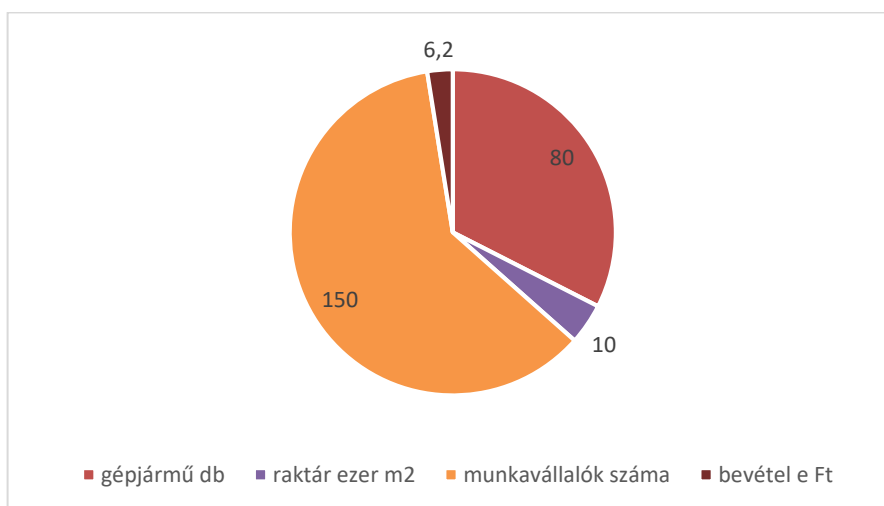
11. ábra: A cég folyamatábrája (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

3.4. A vállalat terjeszkedése elmúlt években a Covid árnyékában

1990-es évekig a szállítmányozás volt a főstratégia, de a piaci igényeket felmérve lassacskán belátták, hogy többféle szolgáltatásnyújtása esetén is sikeres, ha nem sikeresebb lehet a vállalat. „A fuvarszervezésért felelős cégcsoport 1996 óta a Pappas Auto partnere. A több, mint két évtized során az autókereskedés mindvégig megfelelt az ügyfél által támasztott követelményeknek, melyek a megbízhatóság, magas minőség, alacsony üzemeltetési költségek és modern elvárások. A cég járműveinek 95 százaléka Mercedes-Benz gyártmányú. Az első, még 1996-ban vásárolt tehergépkocsi egy Mercedes-Benz 1934 LS vontató volt.”(Autoszektor, 2018)

A cégnek az elsődleges célja mindig az volt, hogy a logisztikai 9M-t (megfelelőségi kritériumokat) betartsa a szállítások és a tevékenységeik végzése közben.

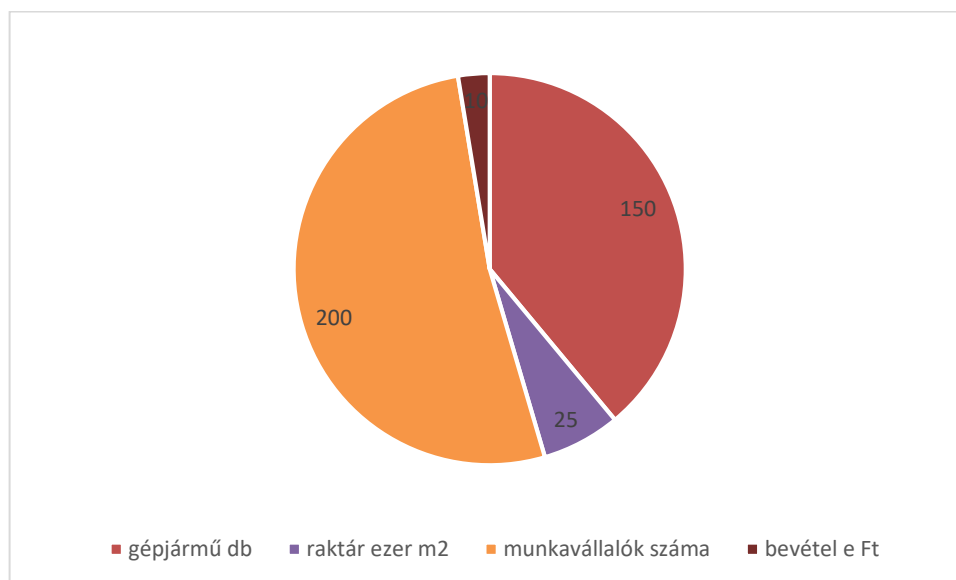
A vállalat nagysága 2018-ban a következőképpen alakult: 70 tehergépjárművel rendelkezett, amihez sikeresen tudtak még venni 10 db új Mercedes Benz Actrost. Ebben az évben még a raktár területük csak 10.000 négyzetmétert tett ki. A munkavállalók száma 150 főt tett ki. Az árbevétele a cégnek az összes tevékenységet figyelembe véve 6 161 792 ezer forintot tett ki.



12. ábra: A cég munka-, és eszközállománya 2018-ban (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

Míg 2022-ben már 150 tehergépjárművet tudtak forgalomban használni, 25.000 négyzetméter raktár területük volt. Az összes tevékenységük árbevételét megnézve

közel 10 milliárd forintos bevételre tettek szert, és 200 munkavállaló állt az alkalmazásukban



13. ábra: A cég munka-, és eszközállománya 2022-ben (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

Mivel csak a szállítmányozás adta a cég főprofilját kezdeti időszakban így, amikor elkezdtek a több szolgáltatás adása felé fordulni, új áruellátási folyamatot kellett kialakítaniuk. Fokozatosan nőtt a partnereik száma így egyre nagyobb raktárakra is szükségük lett. Ami egyet jelentett egy nagyobb logisztikai szolgáltatásnyújtási palettának kialakításával, amivel sikeresen ellátják a beszállítással, kommissiózással, raktározással és kiszállítással kapcsolatos feladatokat.

3.5. Megrendelések száma az elmúlt években és Covid alatt

A megrendelések száma ennek a cégnek az esetén elég speciálisan alakul, mert 60 állandó megbízójuk van, akik közül van, aki napi 15 megbízást kér, és van olyan partnerük is, aki csak havi egy szállítást bonyolítottat le velük.

A vállalat esetén a következőképpen alakultak a megrendelések száma naponta az elmúlt 5 évben, amit a lenti (2. táblázat) táblázatból derül ki:

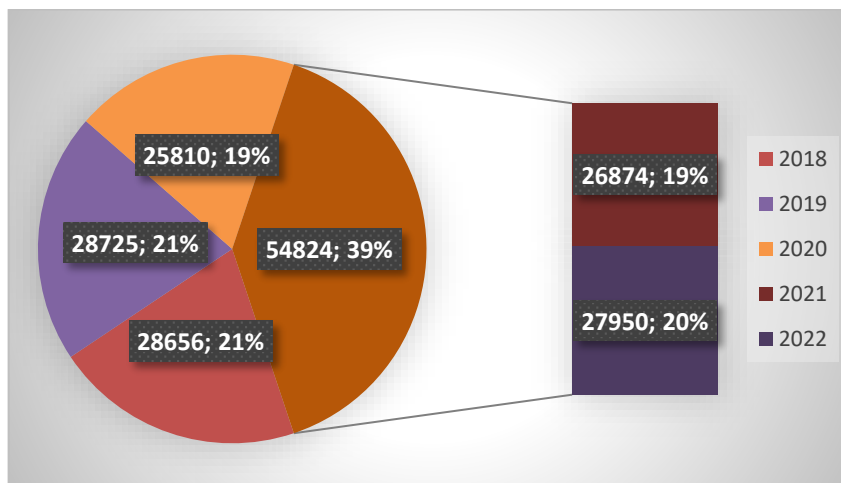
2. táblázat: Megrendelések száma az elmúlt 5 évben

Év	Megrendelések száma	Munkanapok száma	Megrendelés/nap
2018	28656	250	115
2019	28725	250	115
2020	25810	248	104
2021	26874	254	106
2022	27950	254	110

Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés

A táblázatból látszik, hogy 2018-ban és 2019-ben is átlagosan ugyanannyi megrendelésük volt per nap, azaz 115 darab. A következő év tavaszán látszik, hogy bejött a koronavírusjárvány és ennek köszönhetően már csak 104 darab megrendelésük volt per nap. Egy olyan 10 százalékos visszaesést jelentett ez a cég számára. Amikor már 2021-ben éledezni kezdett a világ, akkor már nőtt a megrendelések száma, de csak minimálisan. 2022-ben pedig a megrendelések száma per nap, már közelített a járvány előtti időszakhoz, de körülbelül még olyan 3 százalékos hátrány megmutatkozott.

A lenti diagram (15. ábra) a megrendelések napi számát mutatja meg az elmúlt 5 évben.



14. ábra: Megrendelések változása (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

A megrendelések feldolgozása négy lépcsős folyamat. A megrendelések a szállítmányozó részlegre érkeznek, és a szállítmányozási vezető továbbítja az import,

és exportfelelős csoportvezetőknek, akik az üzletkötőknek adják tovább a megrendelések feldolgozását.

A cégnél a termékrendelkezésre állási mutató szerint ekképpen alakul a helyzete. Általában a megrendelések 85%-a, egy nap alatt teljesül, mert a maradék 15% más okokból kifolyólag nem teljesül a cégnél. Ilyen ok például a megrendelő visszamondja a szállítást, vagy ritkább esetben, de előfordul olyan, hogy a raktárunkban a kért termékből nem áll megfelelő mennyiségben rendelkezésre.

A másik ilyen mutató a rendelésteljesítés átfutási ideje, ami a cég esetében megrendelés számának és a megrendelt termékek tényleges kiszállításának az átfutási idő jellemzően 2 nap telik el, de néha kisebb halasztások előfordulhatnak. Ilyen eshetőség például a megbízó hirtelen kérhet a megrendelésében módosításokat, vagy kisebb technikai probléma merül fel a szállítmány összeállításánál, akkor ezt rögtön jelzik a megbízó felé.

3.6. A fuvarok száma az elmúlt években

A vállalat főtevékenységi köre a nemzetközi szállítmányozás, fuvarozás, raktározás, és vámügynökségi feladatok ellátása, vagyis a cég úgy működik, mint egy logisztikai szolgáltató, de ezt a fenti fejezetbe ki is fejtem ez mit is jelent pontosan. Kutatásomban a fuvarok számának alakulására fektettem a hangsúlyt ebben a fejezetben. Továbbá a későbbiekben kitérek arra, hogy az elmúlt években a fő tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatások, milyen mértékben változtak, hogyan alakultak a szolgáltatásnyújtás folyamatai.

A fuvarjaik 95%-a nemzetközi, és ebből is 50%-a németországi fuvarozás a másik 50% pedig jellemzően Anglia, Portugália, Szlovákia, Francia-, Spanyol-, Olasz-, Csehország között oszlik meg.

A 3. táblázatban látható, hogy a megrendelések számát tekintve a koronavírus miatt csökkentek 2020-ban. Közel 3000 megrendeléssel volt kevesebb a tárgy évben, mint 2019-ben, ami kb. 20 százalékos visszaesést eredményezett.

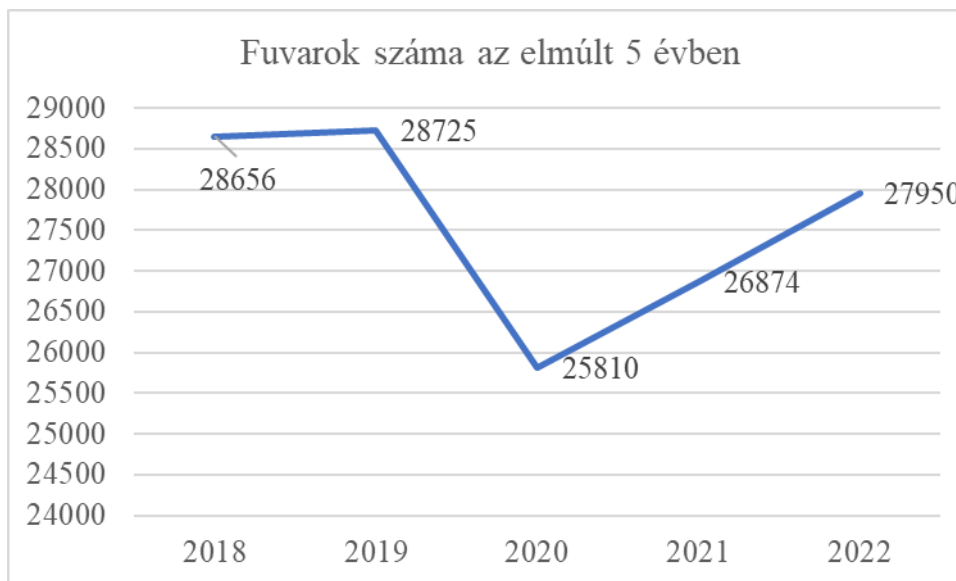
3. táblázat: A vállalat fuvarjainak száma és típusai összegezve

Év	Export	Import	Belföld	Németország	Összesen
2018	17196	11460	1433	14328	28656
2019	17235	11490	1436	14363	28725
2020	15486	10324	1291	12905	25810
2021	16124	10750	1344	13437	26874
2022	16770	11180	1398	13975	27950
Összesen	82811	55204	6902	69008	138015

Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés

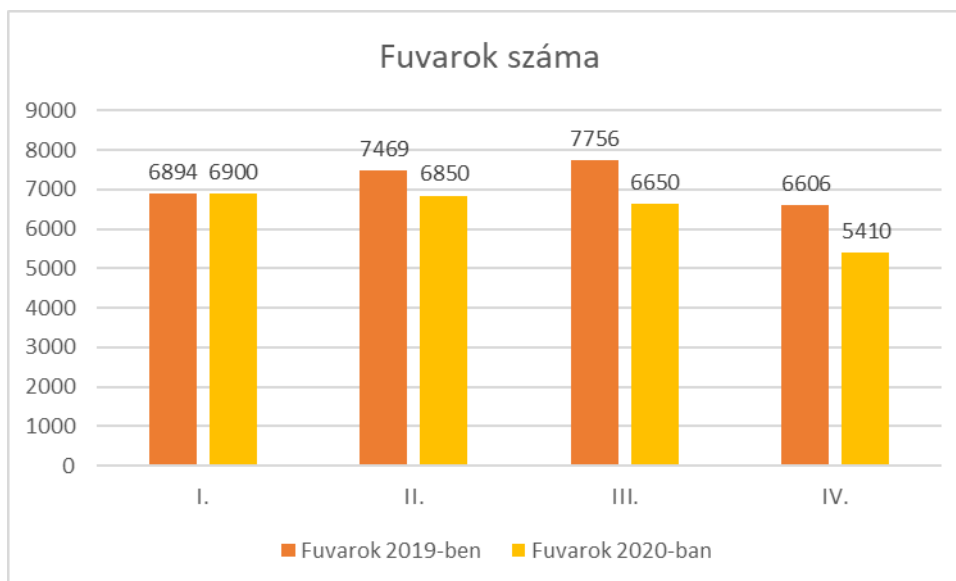
Az általam vizsgált években (2018-2022) a cég 138015 fuvarot szervezett meg és bonyolított is le (16. ábra). Az összes létrejött fuvarnak 60% volt export a többi 40%-a pedig import. A nemzetközi fuvarok pedig 95%-át tették ki az összes megszervezett fuvarnak. Az összes nemzetközi fuvar egybevetve 50%-t teszik ki a németországi fuvarok, míg belföldi fuvarok száma elenyészően kevés maximum csak 5%-ot teszi ki a teljes fuvar számoknak. A többi 45% pedig a többi európai országban oszlik el. A fuvarok volumene 2018 és 2019-ben volt a legmagasabb. 2020-ban a Covid miatt ez nagyot csökkent. De a rá következő években már fokozatosan, nőtt a szállítások száma, ahogy egyre jobban nyitott ki a világ. Mivel nincs olyan sok import szállítási megbízásuk, így egy úgynevezett TIMOCOM rendszeren keresztül keresnek import fuvarokat.

A megbízóik többsége német cégektől szerzik be a saját gyártáshoz szükséges alapanyagokat, kész-, és félkész termékeket és ennek tudható be, hogy a fuvarok többsége import és export szállítás. Mivel már említettem, hogy inkább a nemzetközi szállítással foglalkoznak, így csak nagyon minimálisan jellemző a belföldi fuvarozás, de ezek a nemzetközi szállítások egy része gyűjtőfuvarozásból és kétfázisú ügyletekből adódik. Például az import anyagot magyar vállalat megmunkálja, majd további megmunkálásra átszállításra kerül egy másik vállalathoz, majd az alkatrész vagy félkész termék kivitelre kerül.



15. ábra: A fuvarok számának alakulása (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

A fuvarok számának alakulása az elmúlt években 17. ábra szemlélteti. A görbén látszik a 2020-as mélyzuhanás a koronavírusjárványnak betudhatóan. Megfigyelhető, hogy a belföldi szállítás elenyésző, de azért fokozatosan növekszik, kivéve 2020-as évet. Az export fuvarozás tényleg jelentős a cég életében, de azért az importra is rámennek, mert ha üres kamion jön vissza az a cég számára ráfizetést jelent. Az import fuvarokat különböző áru fuvarozással foglalkozó börzén keresnek, ilyen börze a Timocom is.



16. ábra: A cég fuvarjainak száma évente és típusonként (Forrás: A vállalat dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

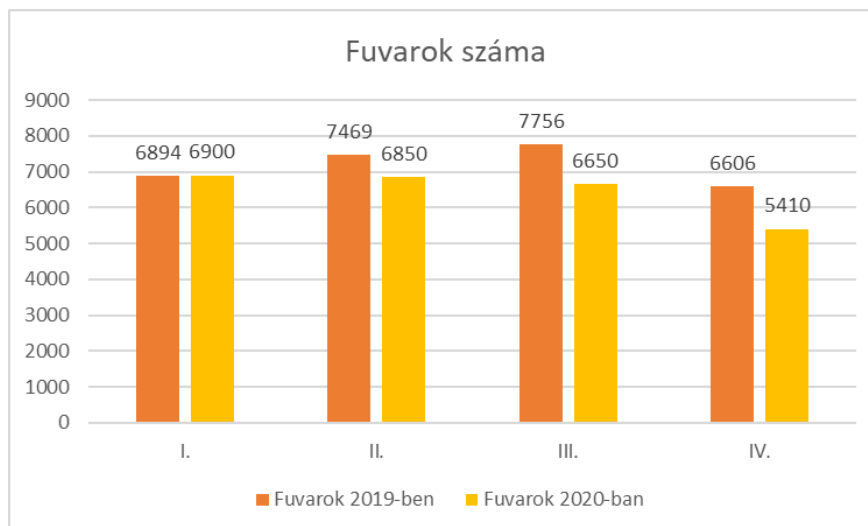
3.7. A Covid-19 hatása a cég folyamataira és életére

2020-nak az I. negyedévében minimálisan még nőtt is a szállítások száma az előző évhez képest, de utána történt egy fordulat, melyre a gazdasági szereplők nem számítottak. 2020-as év II. negyedévében egy új nehézséggel kellett szembenéznük a logisztikai szolgáltatói szektornak. Mint azt megtudtam a vállalat cégvezetőjétől náluk is nagymértékű volt a szállítási és fuvarozási visszaesés a II. negyedévében, mely 8%-os csökkenést jelentett az előző év azonos időszakához képest. 2019 II. negyedévében a cég 7469 fuvar bonyolított le és ez a szám 2020-ban az azonos időszakban már csak 6850 fuvart jelentett. A III. negyedévében már 14%-os volt a szállítási visszaesés, és a IV. negyedévében a 3. hullám idején még tovább romlott, mert 18%-os visszaesés volt az előző év azonos időszakában. A változás mértékét a 4. táblázat és 18. ábra mutatja be. Összegezve a 2020-as évben 40%-os szállítási visszaesésük volt az előző évhez képest.

4. táblázat: Koronavírus hatása a fuvarok számában 2019-ben és 2020-ban

2019 negyedévei	Fuvarok 2019-ben	Előző év % megoszlása	Fuvarok 2020	Változás (2019=100%)
I.	6894	24%	6900	1,00%
II.	7469	26%	6850	-8,00%
III.	7756	27%	6650	-14%
IV.	6606	23%	5410	-18%

(Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)



17. ábra: Koronavírus hatása 2019-ben és 2020-ban (Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés)

Azt is meg tudtam, hogy jellemzően a raktárban tárolt árukat szállítottak, új szállítmányok elvétve érkeztek, és ez csak a szállítmányok 10%-át jelentette. Ennél a logisztikai szolgáltató vállalatnál élelmiszeripari termékeket is tárolnak, így azoknak a szállítása folyamatos volt, de csak olyan 20%-t jelenti ez a cégnek. A kereslet drasztikusan visszaesett a napról napra változó korlátozások, kiszámíthatatlan határhelyzet és védelmi intézkedésekre tett törekvés tovább nehezítették a szolgáltatást. Az árak kiszámíthatatlanul változtak, rendelkezésre álló kapacitástöbblet lefelé exportok esetében, importban a kapacitáshiány gyakran felfelé húzta az árakat.

Az export és import szállítások esetében is volt visszaesés az előző év azonos időszakához képest. Jellemzően export esetén 11,8%-os visszaesést realizáltak a II. negyedévébe import esetén pedig 12,5%-os volt. A szállítmányok célba érkezésének a menetideje megnőtt, a határon való várakozásnak köszönhetően. A sofőrök többsége a műszakjuk végének lejárta előtt nem érte el a célállomást, ami további szállítási anomáliákat vontak magukkal.

3.8. A Covid, hatása az árbevételre

A 2020-as üzleti év teljesen más, eddig nem ismert kihívást állított Társaság elé, a COVID-19 világjárványt. 2020. március 16-tal az országot átmenetileg lezárták, a pandémia megfékezésére hozott újabb és újabb korlátozások kiszámíthatatlan

helyzetet teremtettek. A hirtelen kialakult bizonytalanság a cég vezetését gyors alkalmazkodásra kényszerítette, új stratégia felállítására, szükséges óvintézkedések meghozatalára. A társaság-irányítás helyes döntéseinek, illetve intézkedésinek, valamint a dolgozók nagyon fegyelmezett és pozitív hozzáállásának köszönhetően ebben a nehéz helyzetben a cégnek sikerült megőrizte stabilitását, mindegyik üzletágában az előző évi árbevételét növelni.

A logisztikai szolgáltató cégek sokféle szolgáltatást nyújtanak a partnereik számára. Így nem csak fuvarozásból, szállításból van bevételük, hanem más tevékenységekből is. A következő táblázatban szeretném bemutatni, hogy a koronavírusjárvány hatására is, hogy alakult a különféle szolgáltatásokból származó bevételeik.

5. táblázat: A cég árbevétel változása 2019 és 2020 között

Megnevezés	Előző év	Tárgyév	Változás %
	e Ft		
Szállítmányozás	5 784 451	5 855 858	101,23
Raktározás	532 304	750 275	140,95
Vámügynökségi tevékenység	38 161	40 971	107,36
Ügyviteli szolgáltatás	7 200	7 200	100,00
Egyéb	2 992	1 837	61,40
Összesen:	6 365 108	6 656 141	104,57

Forrás: A cég dokumentumai alapján, saját szerkesztés

A táblázat alapján látható, hogy a járványos időszakban is sikerült egy minimális árbevétel növekedést is produkálniuk. Igaz, a fuvarok száma csökkent, de a fuvardíjak növekedésének köszönhetően mégis tudták növelni a szállításból származó bevételüket, 1,23%-kal. A táblázat alapján látszik, hogy a Covid időszakában inkább a raktározási tevékenységükből volt nagyobb bevétel 40,95%-os. Azaz ha egy átlagot vonunk a tevékenységi köréből akkor ez nyomta meg nagyon a bevételüket. Összes tevékenységük ár bevételéből pedig 4,57%-os növekményt értek el. Összeségében el lehet mondani, hogy cég évről évre jobban teljesít, és azt is megtudtam a cégvezetőtől, hogy 2022-ben már jobb volt az árbevétele a cégnek, mint Covid előtt, kb. 56%-kal.

A társaság vagyoni helyzetét kifejező mutatószámok értékei alapján megállapítható, hogy a vállalkozás működése kiszámítható, vagyoni helyzete stabil.

A Társaság jó jövedelemtermelő képessége és a tulajdonosok döntésének eredményeként felhalmozott jelentős, 1.304.615 e Ft saját tőke révén a tőkeerősség értéke folyamatosan az elvárt 30 % fölötti értéket mutat. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozás kockázata, a hitelezőktől való függősége optimális.

Minden évben kiadott kiegészítő mellékletük azt bizonyítja, hogy folyamatosan tudják tartani a jövedelmezőségi képességüket. Bármilyen nehézség is jön a cég életében képesek újra és újra megújulni és jó stratégiát kidolgozni. Ez annak is köszönhető, hogy okos és jó döntéseket hozó szakemberek dolgoznak a vezetőségben. Ráadásul azt is megtudtam, hogy pár évvel ezelőtt az egyik ott dolgozó elismerést is kapott, mint az év szállítmányozó koordinátora.

3.9. A Covid okozta intézkedések a cég életében

A cégvezetőről azt is megtudtam, hogy elbocsátások nem történtek náluk, csak úgy próbálták a helyzetet orvosolni, hogy ahol lehetett a csapatot több részre osztották. Ahol pedig a munkakör megengedte, azok az alkalmazottak otthonról végezték a munkájukat.

2020-nak márciusi és áprilisi hónapjában a tárolt áruk 60%-a maradt a raktárban, mint az előző év azonos hónapjaiban. A cégnek új stratégiákat is kellett kialakítaniuk rövidtávon, ilyen volt például csökkentették a fizetéseket, tervben volt még új kamionok beszerzése ezt is elhalasztották, és olyan megbízókat próbáltak keresni, akik olyan üzletágba tevékenykednek, akiket kevésbé érintett a vírus.

Amit az akkori elvárások elvártak a cégektől azt a cég teljesítette értem itt a kézfertőtlenítők kihelyezését, a távolságtartást betartását.

3.10. A cég ellátási láncában történő változások a Covidnak köszönhetően

A cég, mint outsourcing-partnerként van jelen a piacon. Mi is az az outsourcing pontosan? Az outsourcing egy szóval kifejezve kiszervezést jelent. Ha jobban ki szeretném fejteni, akkor egy olyan tevékenység, amikor a vállalat megbíz egy másik vállalatot a tevékenység elvégzésével „Leginkább logisztikai outsourcing-partnerként ismert, aki a tárolási, átrakási és szállítási tevékenységet átveszi az ellátási láncban.

Időközben szolgáltatási kiegészültek hozzáadott értéket képviselő szolgáltatásokkal is. Az irodalmakban a rendszerszolgáltató elnevezés is elterjedt, amelyre a szerződéses logisztika irányelvei érvényesek.”(Baumgarten, 2001)

A cégvezetőjétől meg tudtam, hogy az ellátási láncokra is hatással volt a járvány. El kezdtek azon gondolkozni, hogy hogyan tudják jobban digitalizálni a folyamataikat, amihez nem kell emberi erőforrás, például a raktárlogisztika terén. Ilyen automatizáló szoftverek és robotok alkalmazásán dolgoznak, hogy hatékonyabb legyen a munkavégzés.

Azt is sikerült meg tudnom, hogy a vállalat partnerként és szállítóként is keresettebbek lettek, mint a járvány előtt. Annak ellenére is sikerült több partnert szerezniük, hogy a fuvardíjak nagyon megemelkedtek.

A járvány után a közúti fuvarozás terén a rakodási kapacitás és a gépkocsivezetők iránti igény jelentősen megnőtt.

De sajnos azért vannak olyan folyamatok aminek ártott a Covid, ilyen a tranzitterminálokön eltöltött üresjáratú idő. A tranzitterminálokön eltöltött üresjáratú idő egyes esetekben jelentősen megugrott, ez csökkenti a hatékonyságot, hosszabbá teszi az értesítési folyamatokat, és növeli a költségeket.

Mivel Covid idején volt egy olyan időszak, hogy nem voltak nagymennyiségű fuvarjaik, így a raktárkapacitásuk nagymértékben nőtt, ami különféle intézkedéshez vezetett a raktározási mechanizmusukba. A cégvezetőtől megtudtam, hogy az új telephelyükön sikeresen fel tudtak húzni még egy nagyobb raktárbázist, ahol már modernebb rendszerrel tudják követni az anyagok betárolását, kivitelét. A cégvezetőtől azt az információt is kaptam, hogy ki tudtak alakítani egy olyan rendszert a raktárukban, ami megkönnyíti a kiszállítását a más típusú anyagoknak és termékeknek, azaz szépen felosztották a raktárukat.

3.11. Enyhítési tervek szoros időbeli korlátok alatt

A COVID-19 járvány alatt az ellátási lánc központi vállalatának legfontosabb feladata, hogy üzleti partnereit támogassa. A cég 3 PL-ként működő vállalkozás, így a cég vezetőségének jobban kell ügyelnie arra, hogy minden a legnagyobb rendben tudjon haladni, minden szektorát megnézve a cégnek. Mivel logisztikai szolgáltató a

cég, így több partnerrel rendelkezik, akiknek a termékeiknek a szállításával foglalkozik fontos, hogy az ellátási láncban ne legyen nagy probléma. Ki kell jelenteni, hogy ez a cég két cég között maga az ellátási lánc. A cégvezetőtől meg tudtam, hogy olyan célt tűztek ki a Covid alatt, hogy folyamatosan nyomon követik a partnereik esetleges felmerülő problémáit, és akkor átszervezik a különféle szállításokat. Ilyenkor lehet beszélni ellátási lánc láthatóságáról.

„Az ellátási lánc átláthatósága úgy definiálható, hogy az integrátor vállalatoknak tisztában kell lenniük azzal is, hogy mi történik az ellátási láncban az őket megelőző szakaszokban és ezt az információt nem csak az ellátási láncban belül kell kommunikálniuk, hanem a fogyasztók felé is, akik számára ez az információ egyre fontosabbá vált napjainkra. Az ellátási láncban kulcsszerepet betöltő vállalatnál felmerülő zavarok káros következményeket okoznak a globális ellátási lánc egészére. A járvány ideje alatt ez a paraméter felértékelődött mivel nemcsak a láncban érintett vállalatoknak fontos az információ a partnereik működéséről, hanem a fogyasztónak is a termékek időbeli rendelkezésre állása miatt.” (Nagy G, 2021, 46 o.)

A rövid távú stratégiája az volt a cégnek, hogy azokat a termékeket minél hamarabb elszállítsák, amire megnőtt a kereslet, ezt úgy érték el, hogy piackutatást végeztek erről.

A hosszú távú stratégia pedig kidolgozni olyan stratégiákat, amik segítenek, hogy az esetleges válsághelyzetekből sikeresen tudjanak kijönni.

4. Következtetések és javaslatok

Lehetetlen megjósolni, hogy a mai globális gazdasági piacon milyen kihívásokkal fognak a cégek szembenézni, de úgy gondolom, hogy ez a logisztikai szolgáltató cég, mindig képes lesz megújulni és a nehézségekkel szembenézni. Sajnos bármikor jöhet újabb és újabb kihívás. Na most lássuk milyen következtetéseket tudtam levonni a szakdolgozatomban. A koronavírusjárvány az egész globális gazdasági piacra nagy hatással volt, mind nyereség visszaesés, mind emberi erőforrás veszteség tekintetében. Mivel egy logisztikai szolgáltató céget választottam elemzésül, így fontosnak tartottam megnézni, hogy ezek a cégek, milyen megoszlásban alakultak ki Magyarországon. Ehhez a Hoover indexet alkalmaztam, ami megmutatta, hogy a megoszlás 60,86% az országban. Ezek a cégek inkább Budapest és környékére tendálnak, amiből arra lehet következtetni, hogy a vidéki térség még mindig háttérben van, és ezen kéne dolgozni, amiért a magyar kormány jelenleg próbál változtatni is. Több cég, mint logisztikai szolgáltató próbál vidéken újabb raktárakat, központokat létrehozni például: BHS Trans Kft Debrecenben.

A kutatásom és a mélyinterjúkból levont következtetések alapján a céget a Covid-19 ugyanúgy érintette, mint más gazdasági szereplőket, mert 2018-ban és 2019-ben nőttek a megrendeléseik ezzel a fuvarjaik száma is, de aztán volt nagyjából 30%-os visszaesés 2020-ban, annak ellenére, hogy 2020 I. negyedévében még nőtt minimálisan a szállításaik az előző év IV. negyedévéhez képest. A Társaságnak nehéz körülmények ellenére mindegyik üzletágánál sikerült árbevétel növekedést elérni, a raktározás kimagasló, a bértárolás iránt felmerülő óriási igény a kapacitás 100%-át lekötötte. Az értékesítés árbevétele 4,57 %-kal haladta meg a bázis évit. A raktári területek bérbeadása biztosítja a cégnek az árbevételének 15-20 százalékát. A raktári szolgáltatásnyújtás egyre hangsúlyosabb szerepet kap, főleg akkor, ha esetleges vészhelyzet esetén a szállítmányok nagyobb részét nem tudják elszállítani a megfelelő helyre. A raktárbővítés előnyei között említhető, hogy a vállalati szolgáltatás szélesebb körűvé válik, a jelenlegi megbízó körön kívül tudnak újabb megbízói kört szerezni, növeli az árbevételt. Hátránya a nagyszámú raktáraknak, hogy magasak a fenntartási költségek, és ahhoz, hogy ezt jól tudják kezelni, szükség van a fuvarok számának a növelésére.

A raktárkapacitásukat nagymértékben fejlesztették, mert 2020 első felében tapasztalt válságnak köszönhetően is a fuvarok száma csökkent igaz, de a raktározandó termékek mennyisége nőtt exponenciálisan, amit a cégvezetéstől megtudtam a cég dokumentumai által.

6. táblázat: A Covid hatása a cégre és annak a SWOT mátrixa

<p><u>Erősség +</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • gyors reagálás és döntés • jó kommunikáció és információáramlás 	<p><u>Gyengeség -</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ellátási lánc nem modern • beszerzési nehézség • keresletcsökkenés • partneri kapcsolatokban történő változás • nincs frissítve a weboldaluk
<p><u>Lehetőség +</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • új stratégiák kidolgozása • modernizáció az ellátási láncban 	<p><u>Veszély -</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • esetleges válsághelyzet pl. járvány, gazdasági • kockázatkezelés

Forrás: A cég dokumentumai és saját kutatás alapján, saját szerkesztés

A gyengeség és a veszély sok problémát tudnak okozni a cég életében, ezért fontos ezeket kiküszöbölni megfelelő intézkedésekkel. Nézzük a lényegesebb pontokat:

4.1. Javaslatok:

Ellátási lánc nem modern

A cég esetében láthattam, hogy az ellátási lánc nem minden esetben volt jól megszervezve. A koronavírusjárvány előtt mivel nagy számúak voltak a megrendelések, és volt is elég szállítandó áru, így nem tűnt fel a cég számára, hogy nincs teljesen jól menedzselve az ellátási láncuk. Erre én egy olyan lehetőséget javasolnék, hogy nézzék át hol jelentős a probléma a szállítások terén, és ott az alkalmazottak mozgatásával átszervezném a láncot. Ha pedig szükségesnek ítélem meg akár képzéseket is indítanék a dolgozóknak.

Beszerezési nehézség

Mivel a céghez Európából, de Ázsiából is érkeztek a koronavírusjárvány előtt szállítandó áruk, így a beszerzés ellátottnak volt mondható. Aztán, hogy beütött a járvány leálltak a gyárak külföldön is így nem volt szállítandó áru. Erre, hogy ilyen probléma ne merüljön fel, helyi cégeket is kellene keresni, akiknek a szállítását vállalni tudják. Habár jó sok multinacionális céggel is kapcsolatba vannak Magyarországon, de hát azok a cégek meg a külföld anyavállalatok és az ő partnereik miatt nem tudtak termelni.

Keresletcsökkenés

A járvány okozta bezárások miatt, nem volt olyan nagy mértékben szükség a cég által raktározott és szállított árukra. Habár élelmiszeripari termékeket is raktároz a cég, az csak maximum 20 százaléka szállított áruiknak. Én erre azt javasolnám, hogy növelném az ilyen irányba menő szállított anyagok mennyiségét. Felmérni a fogyasztói igényeket a partnerekkel együttvéve.

Partneri kapcsolatokban történő változás

Pár partneri kapcsolatuk sajnos megszűnt a Covidnak köszönhetően, bár ezek nem voltak nagy cégek, de mégis bevétel kiesést eredményez egy ilyen megszűnés is. Minél stabilabb cégeket keresni a hosszú partnerségi kapcsolatok miatt, mert ez tudja biztosítani a cég jövőbeni terveit, mint például a növekedést és a pénzügyi stabilitást.

Nem naprakész a weboldaluk

A vállalkozás tevékenységi folyamatainak optimalizálására szeretnénk pár javaslatot tenni. A javaslatok között egy fontossági sorrendet állítottunk fel, melynek első pontja a weboldaluk frissítése és naprakésszé tétele lenne. A mai világba főleg,

hogy először mindenki az interneten tájékozódik először, így egy megfelelően kivitelezett honlap még több partnert vonhat be a cég életébe.

Esetleges válsághelyzet

2020-ban a céget is nagyban érintette a koronavírus, mert sok szállításra vagy nem került sor vagy nagyobb nehézségek árán valósult meg. Ilyen esetben javasolnám, a folyamatos piackutatást és olyan partnerek felkutatását, akiket kevésbé érintett a válság vagy még jobban is kijöttek ebből a helyzetből. Ez a piackutatás arra is jó lenne, hogy felmérné a potenciális versenytársakat, akik még a piacon vannak.

Kockázatkezelés

Egyszerűen találni olyan partnereket, akik megbízhatók. Továbbá felmérni a cég helyzetét miből hogyan tudnának jól kijönni.

5. Összefoglalás

A Covid-19 világjárvány nagyhatással volt a piaci és gazdasági szereplőkre. Arra ösztönözte őket, hogy az ellátásiláncukat is modernizálják, és ha lehet a digitalizáció felé menjenek el. A járvány előtt a legtöbb cég abban a hitben élt, hogy az ellátásiláncuk rugalmas és jól reagál a bekövetkező gazdasági helyzetekre.

A témámnak egy logisztikai szolgáltató céget választottam, hogy megvizsgáljam és bemutassam rájuk hogyan hatott a járványhelyzet. Szerencsére ez a cég, mivel már több, mint 30 éve van a piacon rengeteg válsághelyzettel nézett szembe, és mindig megerősödve jöttek ki belőlük.

Az első részében a szakdolgozatomban bemutattam, hogy mi is Covid-19 és mit okozott a gazdasági szereplőknek. Utána mivel logisztikai szolgáltató céget választottam, így a logisztikát, mint fogalmat és annak szereplőit is bemutattam. Továbbá kitértem a Hoover index alapján, hogy ezek a szolgáltató cégek, hogy helyezkednek el az országban, vagyis hova összpontosulnak. A vállalat a saját régióján belül a Top 3 logisztikai szolgáltató cég között található meg (lásd: 2 melléklet). Aztán rátértem az ellátásiláncre, mint fogalomra és meghatározó szerepet játszó tényező a vállalatok életében.

A második részben a saját kutatások alapján vontam le következtetéseket mi történt a céggel a Covid előtt, Covid alatt és Covid után. Először bemutattam a vállalatot, hogy hogyan jön létre jelenleg hogyan épül fel a szervezete. Aztán elvégeztem egy PESTEL analízist, hogy lássuk milyen a gazdasági környezete, mert ebből is sok mindenre lehet következtetni. Aztán a cégnek bemutattam az ellátási láncban való szerepét. Utána pedig a dolgozatom főtémáját azaz a Covid okozta változásokat mutattam be, fuvar számokban, megrendelési számokban, és hozzájuk táblázatot, és diagramokat is készítettem a teljesebb szemléltetés érdekében. A koronavírus a cégre is kihatott, de nem okozott olyan problémákat, hogy emberi erőforrástól el kellett volna köszöniük. Szerencsére az árbevétele a cégnek minden évben tudott nőni, főleg nagy szó ez a 2019 és 2020 közötti időszakban, mert akkor is volt egy minimális 4,75%-os emelkedés. Továbbá a cégvezetése felismerte, hogy vannak olyan folyamataik, amik átalakításra szorulnak, és jelenleg azon dolgoznak, hogy ezeket a problémákat tudják orvosolni.

Ellátási lánc gördülékenysége szempontjából a cég folyamatosan újabb és újabb stratégiákat dolgozik ki, amely segít abban hogy a vagyoni és jövedelmezőségi helyzete is folyamatosan stabil tudjon maradni.

Az utolsó nagyobb fejezetben, azaz a következtetések és javaslatokban a saját eredményeiből levontam a következtetéseket, hogy mi hogyan hatott a cégre, és hogyan sikerült belőlük jól kijönni. A javaslatoknál pedig egy általam készített SWOT mátrix alapján javaslatokat tettem, hogy miket érdemes változtatnia a cégnek, hogy még mindig egy jól működő és piacképes cégről lehessen beszélni.

Összeségében az elvégzett kutatások alapján le lehet szögezni, hogy a cég egy stabil háttérrel rendelkezik, és egyszerűen olyan nevet szereztek maguknak a szakmában, hogy folyamatosan nő a partneri körük. Ezekre az információkra a primer kutatásom során kaptam információt, azaz a cégvezetőtől. Az egyik olyan logisztikai szolgáltató cégről beszélhetünk, ahol igaz a 2020-ban jellemzően a II. negyedévben visszaestek a szállítások, de mégis tudtak bővíteni a raktári kapacitásaikat figyelembevételre.

A járvány felnyitotta a cégben dolgozók szemét, hogy át kell értékelni a globális ellátási láncokat, és ha újra kell tervezni, akkor ez hatékonyan történjen meg. A folyamatosan fejlődő technológiai megoldások, a globális ellátási láncoknak nagymértékben garanciát kínál, hogy a reakcióképességük és átláthatóságuk hatékonyságát nagy mértékben fejlesszék.

Irodalomjegyzék

Könyvek

1. **Áts J.:** Fuvarozási és szállítmányozási alapfogalmak – Gyakorlati logisztikai tanácsadó, (1999, Verlag Dashöfer, Budapest)
2. **Bányai T.:** A logisztika alapjai (2013 Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest)
3. **Baumgarten, H.:** 4PL in der Praxis: Auf halbem Weg, (2001 Logistik Heute, Jahrgang 23 (11))
4. **Benkő J.:** Logisztikai rendszerek (2018 Szent István Egyetem, Gödöllő)
5. **Bodoróczki J.:** A logisztika története (2014 Hadmérnök újság IX. Évfolyam 4. szám http://hadmernok.hu/144_08_bodoroczki.pdf)
6. **Chikán A.:** Vállalatgazdaságtan (2008 Aula Kiadó Kft., Budapest)
7. **Földesi P.:** Logisztika I-II (2006, (Értékünk az ember, Humán erőforrás-fejlesztési program), Budapest)
8. **Gelei A- Gödöny M.:** Vámlogisztika Jegyzet, (2020 Corvinus Egyetem, Budapest)
9. **Gelei A.:** Szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői (2009 Corvinus Egyetem, Budapest)
10. **Hunyadi L.-Mundruczó Gy.-Vita L.:** Statisztika (2000, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Aula Kiadó, Budapest)
11. **Ismeretlen szerző.:** A vállalati Dokumentációk (1989-2023)
12. **Kozma T.:** Szereplők, folyamatok, kapcsolatok az ellátási lánc mentén (2018 Logisztikai Évkönyv)
13. **Magyary I.:** Szállítmányozás ismeretek kézirata (2005 Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös)
14. **Molins A.:** Logística Internacional (2011-2012 Escuela de organización industrial, Madrid)
15. **Nagy G.:** A világjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra Multidiszciplináris tudományok, 11. kötet. (2021) 4 sz. pp. 42-52 <https://doi.org/10.35925/j.multi.2021.4.4>
16. **Sampson, S.E.:** Customer – supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations (2000 International Journal of Service Industry management)
17. **Szegedi Z.:** Ellátási lánc menedzsment (2003 Kossuth Kiadó, Budapest)
18. **Szegedi Z.-Prezenszki J.:** Logisztika-menedzsment (2003 Kossuth Kiadó, Budapest)
19. **Zsombik L.:** Logisztikai alapismeretek (2013 Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest)
20. **Hajós L.:** Szervezés és logisztika (2007 Szaktudás Kiadó Ház Rt.) pp. 25-35
21. **Körmenyi L. – Pucsek J.:** A logisztika elmélete és gyakorlata (2008 Saldo Zrt.) pp. 39-45.

Folyóiratok

22. **Estók S.:** A XXI. század logisztikai kihívásai, trendjei és lehetőségei Trendek és legjobb gyakorlatok(2015. április I. évfolyam 1. szám BI-KA Logisztika Kft)

23. **Rónay-Tubel B.:** Jogosulatlan áru fuvarozás problémája Magyarországon Trendek és legjobb gyakorlatok (2016. április II. évfolyam 1. szám BI-KA Logisztika Kft.)

24. **Karmazin Gy.- Tóth R.:** Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai (2016 Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest) https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilias/LIFolyoirat/2016/Cikkek/Ck_Karmazin.pdf
Letöltve: 2023. 08. 22.

25. **Dékány Zs.:** A gazdasági helyzettől függ hogyan tovább, (2019 Navigátorvilág, Budapest) https://www.kozlekedesvilag.hu/cikk/nv/alba_zochling/
Letöltve: 2023. 08. 22.

26. **Andó G.:** A közúti fuvarozás dilemmái (2019 Navigátorvilág, Budapest) <https://www.kozlekedesvilag.hu/cikk/nv/kozuti-fuvarozas-dilemmai/> Letöltve: 2023. 08. 22.

URL Források

27. http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/logisztikai_szolgltat_kzpont.html
Letöltve: 2023. 08. 22.

28. <https://logisztika.com/a-top-100-aruszallitas-es-raktarozas-fotevekenysegu-vallalkozas-magyarorszagon/> Letöltve: 2023. 08. 22.

29. <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regio> Letöltve: 2023. 08. 22.

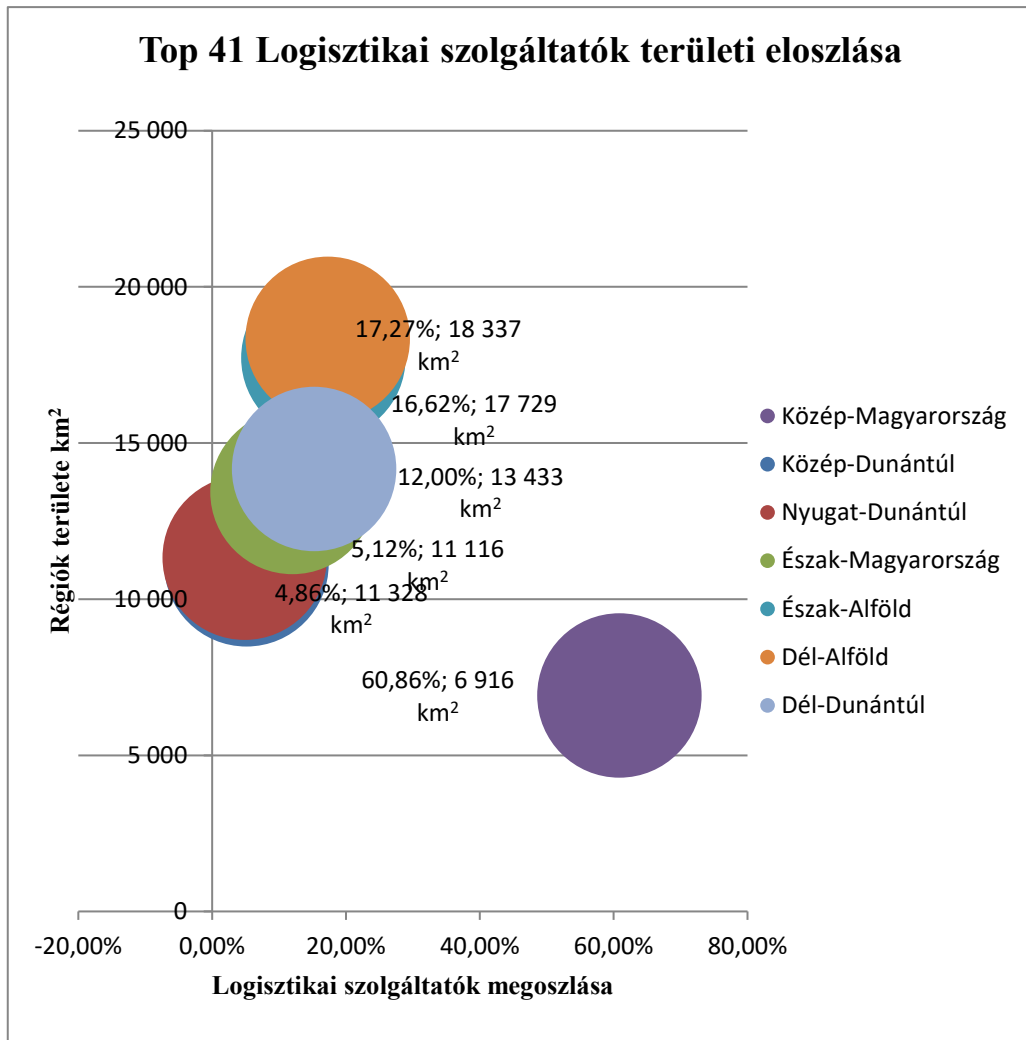
30. https://slideplayer.hu/slide/15413474/?fbclid=IwAR2qxjvBs2WR9kCgfgS5Zjh8KVM27o9nSo_ZQeEqU_dglkaxjffMiBOewA4 Letöltve:2023. 08. 23.

31. www.autoszektor.hu/hu/content/az-alba-fix-kft-pappas-auto-magyarorszag-kft-tol-rendelt-uj-mercedesbenz-actros-jarmuvekkel Letöltve: 2023. 08. 23.

32. <https://www.timocom.hu/blog/koronav%C3%ADrusj%C3%A1rv%C3%A1ny-hat%C3%A1sai-403254>) Letöltve: 2023.08.23.

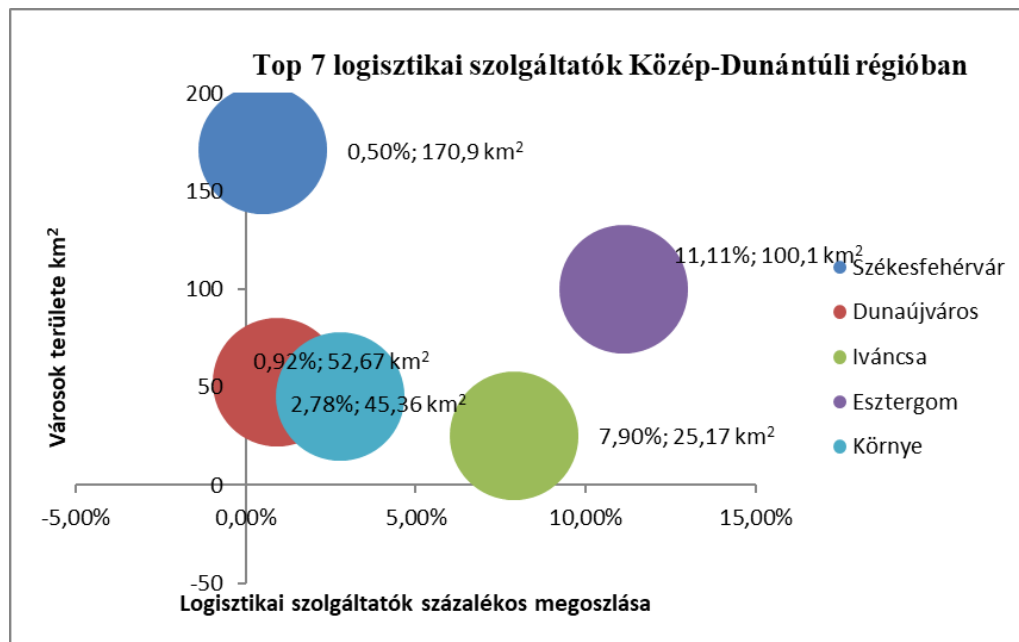
Mellékletek

1. sz. melléklet: Top 41 Logisztikai szolgáltatók területi eloszlása



Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi> <https://logisztika.com/a-top-100-aruszallitas-es-raktarozas-fotevekenysegu-vallalkozas-magyarorszagon/> (saját szerkesztés)

2. sz. melléklet: Top 7 logisztikai szolgáltató Közép-Dunántúli régióban



Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi> <https://logisztika.com/a-top-100-aruszallitas-es-raktarozas-fotevekenysegu-vallalkozas-magyarorszagon/> (saját szerkesztés)

3. sz. melléklet: Mélyinterjú kérdései

A cégvezetőnek feltett kérdések

- 1. Mik a fuvarozás aktuális nehézségei 2019-ben és 2020 első felében?**
Megnövekedett forgalom, ebből következik a torlódás. Esetleges technikai problémák például defekt. Időkapus rendszer kialakítása.
- 2. Hogy érintette őket a koronavírus?**
Határon fennakadás, a sofőrök egy műszak alatt értek csak el a célállomásra. Üzemeltetési költség magasabb lett. Az útdíj nem változott, csak esetleges késedelmi díjat kellett felszámolni. Jellemzően kevesebb fuvarunk volt 10,15%-kal mint az előző év azonos időszakában. Gépkocsivezetők esetén mikor visszajöttek 2 hetes karanténba kerültek.
- 3. Az elmúlt években milyen volt a tendencia?**
Növekvő tendencia. A kitűzött célt mindig elértük, de az elmúlt években túl is teljesítettünk.
- 4. Az elmúlt 5 évben mennyi fuvarjuk volt és azok volumeneinek alakulása?**
2018: 28656;
2019: 28725.
2020:25810
2021:26874

2022:27950

A fentiek az összes volumenek. Nekünk a fuvarjaink 95%-a nemzetközi fuvar, így nehezen tudok nyilatkozni a belföldi helyzetről. Nemzetközi fronton az elmúlt 5 évben egy felfutó tendencia látható, mely tavaly év végén megtorpant. Kíváncsian várjuk mi lesz a megállás fejleménye. A nemzetközi fuvarjaink 50%-a megy Németországba, a többi 50% francia, angol, spanyol, portugál, olasz, szlovák, cseh, stb...

5. Az import és az export fuvarok milyen arányban oszlottak meg?

Export 60%, import pedig 40%, de a TimoComon keresztül próbálunk import fuvarokat keresni, hogy ez az arány azért inkább 50-50% legyen.

6. Vállalata hogyan menedzseli az ellátási láncot? Kik a szereplők? Mik a koordináló eszközök?

Logisztikai szolgáltatóként megbízó, kereskedő, termelő cégek igényeit elégítjük ki. Szereplők: vállalatunk középvezetői, operatív napi kapcsolattartók, illetve üzletkötőink, fuvarszervezők. Koordináló eszközök: tehergépjárművek, raktári gépek, eszközök, raktárépületek.

7. Az ellátási láncban melyik lánc tag a domináns csatornatag? (beszállító, vállalkozás, Vevő) Miben nyilvánul meg a megjelölt lánc tag dominanciája? (Pl. árban diktál, szállítási feltételekben (határidő, mennyiség) diktál, alkalmazott technológiában diktál (raklap, vonalkód, RFID alkalmazását ráerőlteti a partnerre stb.))

Mivel mi a szolgáltatói szektorban működünk, az ellátási láncból egyértelműen a vevő emelkedik ki, mint kulcsfontosságú csatornatag. A dominanciája a megrendelési igények alapján vehető ki, mely érvényes szállítmányozásra, raktár-logisztikára és vámtevékenységre egyaránt.

8. Hogyan alakulnak az erőviszonyok a vállalat partnerkapcsolataiban? (Pl. domináns, egyenrangú, alárendelt)

A partneri kapcsolataink a szolgáltatásból fakadóan többfélék lehetnek. Megbízó partnereinkkel jó esetben egyenrangú, némely esetekben kis mértékben alárendelt, míg a beszállítók felé igyekszünk domináns szerződéses félként megjelenni.

9. Hogyan ítéli meg a partnerekkel való együttműködések vállalat stratégiai helyzetére gyakorolt hatását az elmúlt 4 év távlatában?

Partnereinkkel való kapcsolat kiváló, a terjeszkedésünk, fejlődésünk, növekedésünk záloga, hogy jó, kimagasló, működőképes folyamatokat éljünk meg együtt velük.

10. Milyen korszerű, ellátási láncbeli módszereket alkalmaz a vállalat beszállítói és vevői oldalon? (Pl. Beszállító által menedzselte készletezés (VMI), Késleltetés, Kockázatmegosztás, Költségek átláthatóságának biztosítása (open book), elektronikus adatcsere, Piaci információk szolgáltatása, megosztása) Értékelje a zöld/inverz logisztika a megvalósulását a vállalatnál! Milyen területen és milyen mértékben veszik figyelembe a vizsgált vállalatnál a környezettudatosság fontosságát?

Ahogy említettem külön környezetirányítási rendszer szerint dolgozunk. A 21. században ez nélkülözhetetlen egy komoly több lábbon álló logisztikai partnernél. Az ISO 14001-es dokumentum minden részletét tartalmazza a "zöld ars poeticánknak"

Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Rideg Zsolt
A Hallgató Neptun kódja:	E1N8YU
A dolgozat címe:	A Covid-19 hatása a nemzetközi piacokon egy logisztikai szolgáltató példáján keresztül
A megjelenés éve:	2023
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Közgazdaságtani és Természeti Erőforrások Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023 év 10 hó 18 nap



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

NYILATKOZAT

Dr. Bozsik Norbert (név) (hallgató Neptun azonosítója: E1N8YU) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: Gyöngyös, 2023. október 16.


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.