

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

V. évfolyam 2. szám 2019. december

Fenntartható gazdálkodás

Konnektivitás és komplexitás



Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:

Prof. Dr. Popp József

MTA levelező tag

Megjelenésért felelős igazgató:

Tóth Róbert

Főszerkesztő:

Dr. habil Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:

Dr. Kozma Tímea

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János – egyetemi tanár,
Szent István Egyetem

Prof. Dr. Heidrich Balázs – rektor,
egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági
Egyetem

Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár,
Miskolci Egyetem

Prof. Dr. Szegedi Zoltán – egyetemi
tanár, Széchenyi István Egyetem

Prof. Dr. Zéman Zoltán – egyetemi tanár,
Szent István Egyetem

Dr. Egri Imre – főiskolai tanár,
Nyíregyházi Egyetem

Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,
szakvezető, Szent István Egyetem

Dr. Kása Richárd – tudományos
főmunkatárs, Budapesti Gazdasági
Egyetem

Dr. Kozma Tímea – egyetemi docens,
Szent István Egyetem

Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens,
Széchenyi István Egyetem

Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna – egyetemi
docens, Szent István Egyetem

Dr. habil Oláh Judit – egyetemi docens,
Debreceni Egyetem

Dr. Pataki László – egyetemi docens,
Szent István Egyetem

Dr. Pónusz Mónika – egyetemi docens,
Károli Gáspár Református Egyetem

Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens,
Budapesti Gazdasági Egyetem

Szijártó Boglárka – számviteli mesterszak
mentora, Budapesti Gazdasági Egyetem

Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár,
Neumann János Egyetem

Vajna Istvánné Dr. Tangl Anita –
egyetemi docens, Szent István Egyetem

Előszó

Csizmadia Norbert 2

Oláh Judit: A fenntartható élelemiszerellátás kihívásai az energia- és környezetbiztonság tükrében – székfoglaló előadás, Prof. Dr. Popp József az MTA levelező tagja 3

Ellátásilánc-menedzsment szekció

Szegedi Zoltán - Reicher Regina Zsuzsanna - Kozma Tímea: Hazai vállalkozások ellátási láncon belüli együttműködései 4

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.4

Tolnay Anita, Bartus Ildikó - Kerekes Etelka - Lajos Attila: Hatékony ellátási lánc-menedzsment a hazai laboratóriumi műszerforgalmazók piacán 10

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.10

Zéman Zoltán - Gáspár Sándor - Thalmeiner Gergő: KPI tree mint controlling módszer alkalmazása a gazdálkodásszervezési folyamatok elemzésére 17

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.17

Logisztikai kihívások szekció

Mészáros Kornélia - Mester Enikő - Gyenge Balázs - Kozma Tímea: Jelenlegi és várható jövőbeni logisztikai kihívások az autópárhán generikus megközelítéssel. 23

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.23

Kurucz Attila - Kovács Eszter: Digitális alapú logisztikai innováció fogadtatása a fiatalok körében 29

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.29

Puskás Eszter - Bertalan Marcell: Mesterséges intelligencia integrálása AnyLogic környezetbe logisztikai problémák megoldására. 32

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.32

Zöld logisztika - zöld ellátásilánc-menedzsment szekció

Tiszai Géza - Pónusz Mónika: Környezetbarát csomagolás a zöld ellátási lánc szemszögéből 40

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.40

Horváth Adrienn: Körforgásos gazdálkodás eszméi, a körkörös ellátási lánc menedzsment 47

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.47

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:
Dr. Karmazin György †

BI-KA Logisztika Kft.
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap.

Megjelenik évente 2 alkalommal.

ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

Főszerkesztő: Dr. habil Oláh Judit · *Főszerkesztő helyettes:* Dr. Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szakkikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

Hazai vállalkozások ellátási láncon belüli együttműködései

Prof. Dr. Szegedi Zoltán CSc

egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem

E-mail: szegedi.zoltan@sze.hu

Dr. habil. Reicher Regina

Zsuzsánna

docens

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

E-mail: reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Kozma Tímea

egyetemi docens

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

E-mail: kozma.timea@gtk.szie.hu

Absztrakt

A globalizált, hálózatos versenykörnyezetében a kkv-k számára az egyik képesítő kritérium lehet, ha a hálózatos struktúrában megfelelően tudják pozicionálni magukat. Napjainkban azon vállalatok kerülnek élre az egyre inkább fokozódó versenyben, akik egy hatékonyan működtetett, partnerkapcsolatokon alapuló ellátási láncon vesznek részt. Az ellátási láncok összetettségének növekedésével párhuzamosan az ellátási lánc mentén és a láncok közti partnerkapcsolatokat egyre több tényező határozza meg egyidejűleg.

A tanulmány célja egy kutatássorozat egyik lépéseként egy kérdőíves felmérés eredményei alapján feltárni, hogy a magyarországi kkv-k hogyan ítélik meg az ellátási láncon kialakult partnerkapcsolatokat, együttműködési lehetőségeket, milyen módszereket alkalmaznak. A primer kutatás során 276, főként a Dunántúlon tevékenykedő kis- és középvállalkozást és nagyvállalatot kérdeztünk meg.

Abstract

One of the qualifying criteria for SMEs in a globalized, networked competitive environment is their ability to position themselves properly in a networked structure. Nowadays, companies that are part of an efficient, partner-based supply chain are leading the way in increasing competition. As supply chain complexity grows, more and more factors simultaneously determine supply chain and inter-chain partnerships.

The aim of the study is to explore how SMEs in Hungary view partnerships, opportunities for cooperation in the supply chain, and what methods they use, based on the results of a questionnaire survey. During the primary research, we interviewed 276 small and medium-sized enterprises and large companies operating mainly in Transdanubia.

Kulcsszavak:

ellátási lánc, ellátáslánc-menedzsment, partnerkapcsolatok, együttműködés

Keywords:

supply chain, supply chain management, partnerships, cooperation

DOI: 10.21405/logtrend.2019.5.2.4

1. Szakirodalmi háttér

A kis- és középvállalkozások (KKV) a jelentős szerepet töltenek be a nemzetgazdaságban. A hazai vállalkozások versenyképessége az egész gazdaságot meghatározza, ezért elengedhetetlen a szektor érdembeli vizsgálata. (Gyurcsik et.al,2019; Tóth et.al,2019; Tóth, 2016) Ahhoz azonban, hogy a vállalati szektor versenyképesen tudjon működni, megfelelő állami beavatkozásra van szükség. A szabályozás területén látható, hogy az elmúlt egy évtizedben az állami szerepvállalás felértékelődött (Kolozsi et.al, 2017; Lenter, 2015; Borzán et.al, 2011).

A Magyarországon működő vállalkozások több mint 99 százaléka tartozik a KKV szektorba. A hazai foglalkoztatottak több mint 70 %-a ebben a szektorban tevékenykedik. A kkv-k állítják elő a hozzáadott érték 44 százalékát, a nettó árbevétel 42 százalékát

és végzik el a vállalkozói beruházások harmadát (KSH, 2017). A kis- és közép vállalkozások jellemzően rövid életutat járnak be (Fülöp, 2004; Salamonné Huszty, 2006), innovációra való igényük, elkötelezettségük alacsony (Dallago, 2012; NFGM, 2007; Pakucs et al., 2002)), az új vállalkozások kétharmada nem kényszervállalkozás (Szerb és Petheő, 2014), vagy adóelkerülés céljából jött létre. A KKV-k versenyképességének fokozása kiemelt célkitűzése a kormánynak is, összhangban a kis- és középvállalkozások fejlesztésének 2014-2020 időszakra szóló európai uniós stratégiájával. Az ITM (Innovációs és Technológiai Minisztérium) szerint az elmúlt 8 évben Magyarországon nőtt a leggyorsabb ütemben a kkv-k termelékenysége, mely eléri a 30%-ot szemben a visegrádi országok 6%-val és az Európai Unió 9%-val. Az IPOSZ (Ipartestületek Országos Szövetsége) hangsúlyozta, hogy a jövőben a kis-és középvállalkozások figyel-

mét mindenképp el kell érni az informatikai és technológiai újításokra valamint az ehhez szükséges anyagi és szakmai tudás növelésére kell irányítani, hiszen így őrizhető meg a szektor versenyképessége, növelhető a hatékonysága és így juthat meghatározó szerephez a foglalkoztatásban is.(SCM, 2019)

A piaci igények gyors változása, az igény ki-elégítés és megfelelési kényszer, és az ellátási lánc szereplőjeként élvezett potenciális előnyök elmaradhatatlan érték, amit a vállalatok nem hagyhatnak figyelmen kívül. Ezekből előnyök csak akkor realizálhatók, ha az ellátási lánc egyes szereplői között kellően erős kohézió és együttműködési formák alakulnak ki. (Morvai – Szegedi, 2015)

Napjainkban már számos vállalat dolgozik a beszállítóival annak érdekében, hogy képes legyen a piaci helyzetén javítani, valamint lépést tudjon tartani a technológiai változásokkal. (Kása, 2012) Egyre többen ismerik fel azt a tényt, hogy a vállalatban belül

	Versenyzetető modell	Együttműködési modell
A kapcsolat jellege	<ul style="list-style-type: none"> • a beszállító ellenfél • bizalom hiánya • viták, elzárkózás 	<ul style="list-style-type: none"> • a beszállító partner • bizalom • közös probléma megoldás, információk átadása
Szállítók száma	sok	egy vagy kevés
Kapcsolat hossza	egyszeri, rövid táv	közép, hosszú táv
Szerződés	szabályozott, merev	rugalmas, keretet ad
Közös tevékenység	nincs	lényeges
Termelés, tevékenység	elkülönül	integrált, összekapcsolt
Rendelés	alkalomszerű	gyakori kis tétel
Tárgyalási stratégia	győztes-vesztes	mindkét fél számára előnyös
Szállító	kiválasztás	versenyzetető és tárgyalás

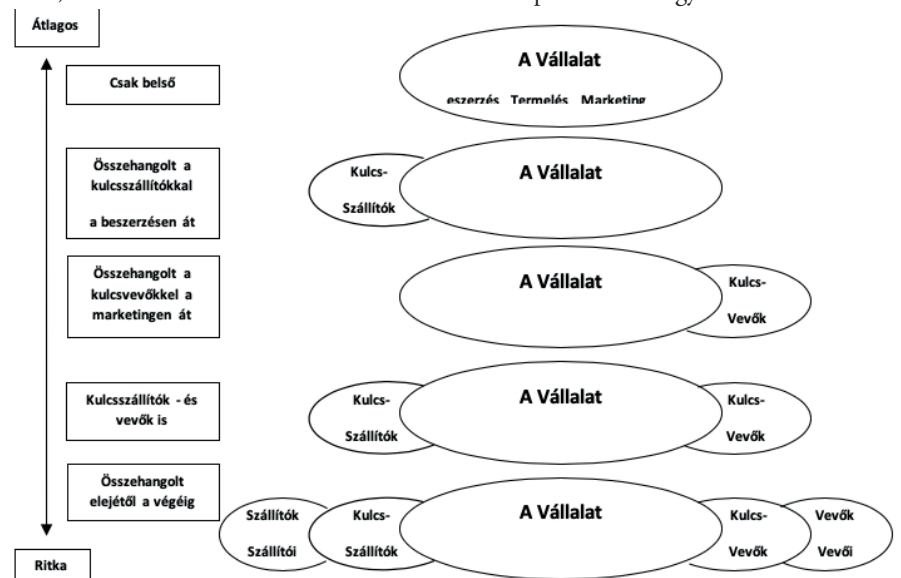
1. táblázat: A vevő-szállító kapcsolatok két modelljének összehasonlítása
Forrás: Chikán – Demeter, 1999

végrehajtott fejlesztések nem bizonyulnak elégnék a piaci versenyhez, ezért egymással szoros stratégiai kapcsolatrendszereket, hálózatokat alakítanak ki. (Wheelen et al., 2018) Napjainkban a vállalatok fejlődése nagymértékben függ a vállalati kapcsolatrendszerektől, stratégiai együttműködések kiépítésétől. A hálózatos együttműködés a globális gazdaságban való részvétel velejárója, jelentős költségmegtakarítást, hatékonyabban erőforrásokhoz való jutást eredményez. (Szakály, Kása, 2011) A vállalatközi együttműködések fókuszja a rövid távú, tranzakció központú versenykapcsolatról a hosszú távú, kölcsönös előnyökön alapuló partneri viszonyra helyeződött (Chikán- Demeter, 1999).

A partnerkapcsolatok sikerének növelése érdekében elengedhetetlen, különösen a partnerkapcsolat kialakításának kezdeti szakaszában, hogy a társadalmilag felelős vállalkozások a hasonló értékeket és hiedelmeket megosszák partnereikkel, ezáltal növelve a bizalmat és az elkötelezettséget. Ez utóbbiak ugyanis kulcsfontosságúak a partnerek közötti kapcsolatokban, továbbá a két tényező közötti összefüggés is meghatározó, ugyanis a bizalom nagymértékben befolyásolja az elkötelezettséget azáltal, hogy bizalom nélkül egyik partner sem vállalja azt a kockázatot, hogy elkötelezi magát az adott kapcsolat mellett. (Barroso-Mendez et al., 2016) Minél jobb a kapcsolat a bizalom és az elkötelezettség szempontjából, annál nagyobb mértékben osztják meg a partnerek az információt és a tudást. (Sanzo et al., 2015) Továbbá a bizalom pozitív hatással van az ellátás lánc tagjai közötti együttműködésre is. (Dubey et al., 2017)

Szegedi (2010, 164.o.) szerint a kapcsolatok ellátási láncon belüli kialakítása és menedzsmenete két szinten mehet végbe: a közvetlen kapcsolatban levő vállalatok között és az ellátási láncban domináló tag által kezdeményezve.

A vállalatok között lévő kapcsolatot nevezhetjük üzleti hálózatnak. Ezen kapcsolatok létrejöhetnek direkt és indirekt módon, melyekhez továbbiak kötődnek egy tágabb üzleti hálózatban. Ezeknek az üzleti kapcsolatoknak három fő dimenziójuk van: tevékenységek, szereplők és erőforrások. Ezen kívül különbséget kell tenni elsődleges és másodlagos funkciók között is. Elsődleges funkciókon a központi diádikus kapcsolatban zajló interakciónak az együttműködésben részt vevő két vállalatra gyakorolt pozitív és negatív hatásait értjük. A másodlagos funkciók vagy hálózati funkciók pedig az adott kapcsolatnak azon közvetett pozitív vagy negatív hatásait fejezi ki, melyek abból fakadnak, hogy a benne kooperáló felek közvetlenül vagy közvetett szisztéma alapján további partnerekkel állnak üzleti kapcsolatban. Egy üzleti kapcsolatban a másodlagos funkciók egyaránt olyan fontosak lehetnek, mint az elsődlegesek, vagy akár még fontosabbak is. (Gelei – Mandják, 2017)



1. ábra: Az ellátási lánc integráció szintjei
Forrás: Fawcett et al., 2013 p. 9.

A szakirodalomban a vevő-szállító kapcsolat kétféle modellje ismert. (1. táblázat) Az egyik a versenyzetető modell, ahol a hangsúly az áron van, ami alapján a vállalatok a potenciális szállítókat versenyzetetik egymással. A másik az együttműködési modell, amelynél a vállalat versenyképességének javításán, a kölcsönös előnyökön és együttműködésen alapuló kapcsolatok kialakításán van a hangsúly. A kölcsönös előnyökkel járó, hosszú távú együttműködés révén megvalósul a benne résztvevő felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a meglévő ismeretek, eszközök és erőforrások segítségével. (Chikán- Demeter, 1999).

Simchi-Levi et al. (2003, 154.o.) a beszállító-vevő partnerkapcsolatokat készletezési oldalról vizsgálta, megállapítják, hogy az együttműködés a készletinformációk megosztásán alapul. Ezek alapján Három együttműködési formát azonosítottak: quick response, vagyis az értékesítési pontokon keletkező (POS) információk azonnali átadása a beszállítónak; continuous replenishment, amikor a beszállító önállóan tölti fel a vevő készleteit a vevő által megadott szintre; valamint a vendor-managed inventory (VMI), amikor a beszállító határozza meg, és biztosítja az egyes termékek optimális készlet szintjét.

Az ellátási lánc együttműködése egy vagy több folyamat integrációt foglal magában. A belső integráció egy vállalat szervezeti funkcióinak és folyamatainak egy integrált egységként történő kezelése annak érdekében, hogy hatékony együttműködést alakíthasson ki a közvetlen partnereivel input és output oldalon egyaránt. A külső inte-

gráció a kulcs vevőkkel és a kulcs beszállítókkal kialakított szoros, kölcsönösen előnyös együttműködés. 1. ábra (Flynn et al., 2010; Fawcett et al., 2013).

Van Goor (2001) az egyes szereplők közt egymásra épülő integrációs szinteket határoz meg. A fizikai integráció: a fizikai folyamatok összehangolását jelenti. Az információs integráció a lánc tagok közötti információáramlás összehangolását támogatja. Az anyagáramlás integráció, melyben már megvalósul a fizikai és információs folyamatok integrációja. Az infrastrukturális integráció, amikor egy ellátási lánc tervezési és logisztikai folyamatait egy lánc tag irányítja.

Az ellátási láncbéli partnerkapcsolat egyik megjelenési formája, amikor egy vállalat stratégiai szinten működik együtt ellátási láncbéli partnereivel és közösen menedzselik a szervezetben belüli és a szervezetek közötti folyamatokat annak érdekében, hogy hatékony és eredményes termék-, szolgáltatás-, információ- és pénzáramlás, valamint döntéshozatali mechanizmust valósítsanak meg a maximális vevői elégedettség elérése érdekében (Flynn et al., 2010). Simchi-Levi et al. (2008) a stratégiai szövetségek három legfontosabb típusát azonosította: a 3PL szolgáltatók és megbízói szövetsége, a kereskedők és beszállítóik közötti szövetség, valamint a disztribútor-integráció. A logisztikai szolgáltatók fontos részét képezik az ellátási hálózatoknak, melyek által a nyújtott szolgáltatás portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.” (Karmazin, 2016, 31. o.)

Az ellátási lánc integráció szintje szektoronként, országonként, kultúránként eltérő, különböző tényezők válnak hangsúlyossá.

2. Anyag és módszer

A tanulmány alapját egy 2018-ban lebonyolított kérdőíves kutatás jelentette. A kutatás előtesztelt, standardizált kérdőív segítségével történt. Egy kutatássorozat első fázisaként a Dunántúlon tevékenykedő kis- és középvállalkozásokat kerestük meg. A kutatás egyik célja, hogy megismerjük, hogy napjainkban a régió KKV-inak stratégiájában milyen szerepet játszik az ellátási lánc és a digitalizáció.

A kérdőív összesen 26 kérdésből épült fel, melyből 4 (átlagos alkalmazotti létszám, nettó árbevétel, mérlegfőösszeg, iparág) a válaszadók szegmentálását szolgálta. A kérdőív kérdései három területet fedtek le:

vállalati stratégia, partnerkapcsolatok, digitalizáció. A kérdőív lekérdezése személyesen, kérdezőbiztosok bevonásával történt. Ugyanis a kutatás másik célja, hogy a Széchenyi István Egyetem gazdaságtudományi Kar hallgatói rálátást szerezhessenek egy-egy cég hosszabb távú terveire, a partnerkapcsolatok és a digitalizáció hazai térnyerésére. Az anonimitás biztosított, az adatok csak statisztikailag összesítve szerepeltetjük.

Az adattisztítást követően 276 darab kérdőív jelenti a kutatásunk adatbázisát. Azonban néhány kérdés esetén a válaszadók nem töltötték ki a kérdőívet, így a kiértékelés egyes esetekben ettől eltérő mintaelemszámot mutatnak. A minta nem minősül reprezentatívnak, de lehetőséget ad egy későbbi reprezentatív kutatás megalapozására, és kiszélesítésére országos szintre. Az adatelemzést, feldolgozást excel táblázatkezelő szoftver és SPSS programcsomaggal végeztük. A leíró statisztikai elemzéseken túl összefüggés-vizsgálatokat, keresztábra vizsgálatokat végeztünk.

Jelen tanulmányban a vállalatok közti partnerkapcsolatok feltárására fókuszálunk.

3. Eredmények

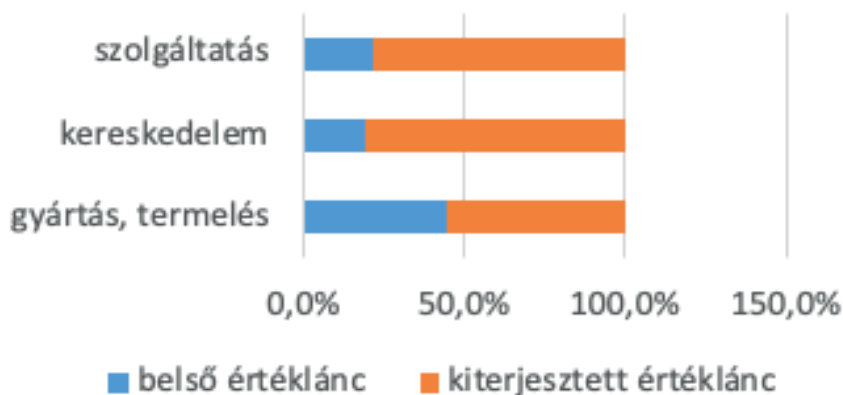
A kérdőív egyik kérdése arra irányult, hogy feltárjuk, a vizsgált vállalatok hogyan értelmezik az ellátási láncot. Az ellátási lánc és ellátási lánc menedzsment fogalmának értelmezése a hazai és a nemzetközi szakirodalomban is folyamatosan bővült egyrészt az egyes vállalatok belüli tevékenységek összekapcsolódása (McKeller, 2014), másrészt a vállalatok közötti együttműködések kialakulása, fejlődése révén (Stadtler és Kilger, 2008; Lambert

és Cooper, 2000; Christopher, 2011). Egyes szerzők a vállalatok belüli, belső logisztikai-termelési folyamatokat (úm.: beszerzés-gyártás-értékesítés-logisztika) belső ellátási láncnak értelmezik, így ennek megfelelően megkülönböztetünk belső és külső ellátási lánc tagokat, míg mások már kiterjesztetten, vállalati határokon átvéve integrált tevékenységek halmazaként tekintenek az ellátási láncra.

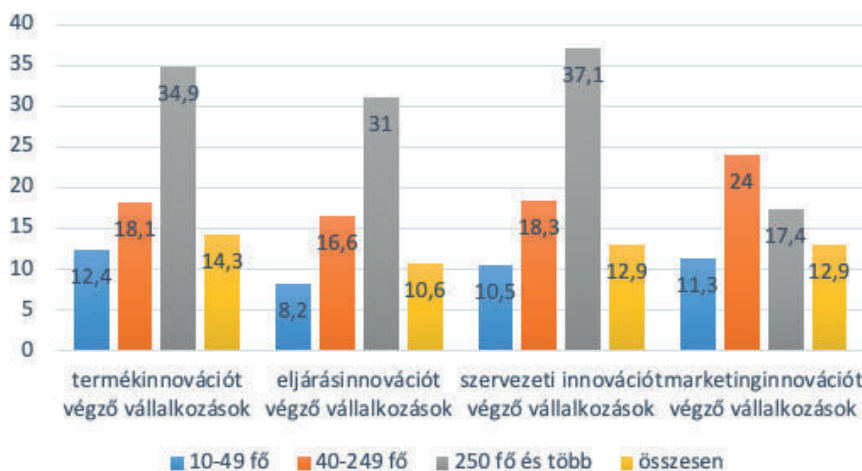
Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók döntő többsége (70%-a) vállalatközi értékláncként tekint az ellátási láncra. Szignifikáns összefüggéssel statisztikailag igazolható ($p=0,000085$; $N=269$), hogy minél inkább a kereskedelem és szolgáltatás iparágban van jelen egy vállalat, annál inkább a kiterjesztetten értelmezi az ellátási láncot.

Egy következő lépésben a partnerekkel való együttműködés területeit 5 fő funkcionális területen (kutatás-fejlesztés, beszerzés-logisztika, termelés, pénzügy, marketing –értékesítés) vizsgáltuk. A vállalatok ($N=270$) válaszaikban több területet is megjelölhettek, ezek megoszlása a következőképp alakult. A funkcionális területek közt a legpreferáltabb a beszerzés és logisztika (70%), a legkevésbé fontos, a kutatás – fejlesztés (26,3%) és a pénzügy (23,3%). A termelést a válaszadók 44,1 százaléka, míg a marketing-értékesítést 41,5 százaléka jelölte meg.

A vállalatok 73,7 százaléka nem tartja fontosnak, hogy a partnerekkel együtt végezzenek kutatás-fejlesztést. Szignifikáns ($p=0,001$), statisztikailag igazolható, hogy minél nagyobb egy vállalat annál inkább elkezd foglalkozni a kutatás-fejlesztéssel. A nagyvállalatok fele már megjelölte, mint együttműködési terület.



2. ábra: Az ellátási lánc értelmezése iparáganként
Forrás: saját kutatás, n=269

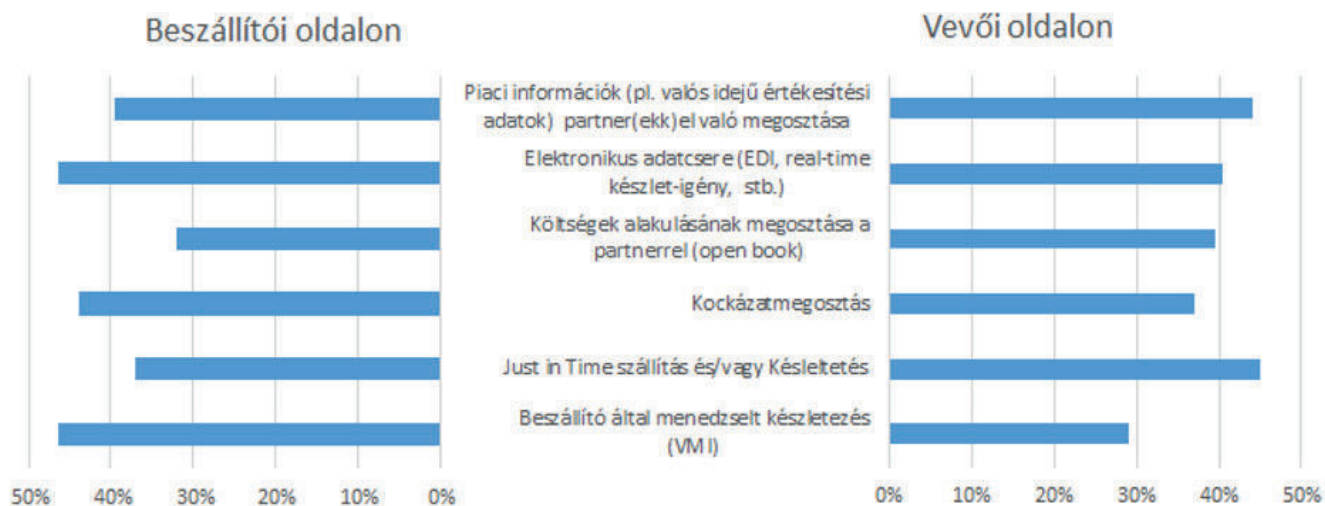


3. ábra: Az innovatív vállalkozások az összes vállalkozás százalékában az innováció típusai és a létszámkategóriák szerint, 2014-2016
Forrás: KSH, 2017

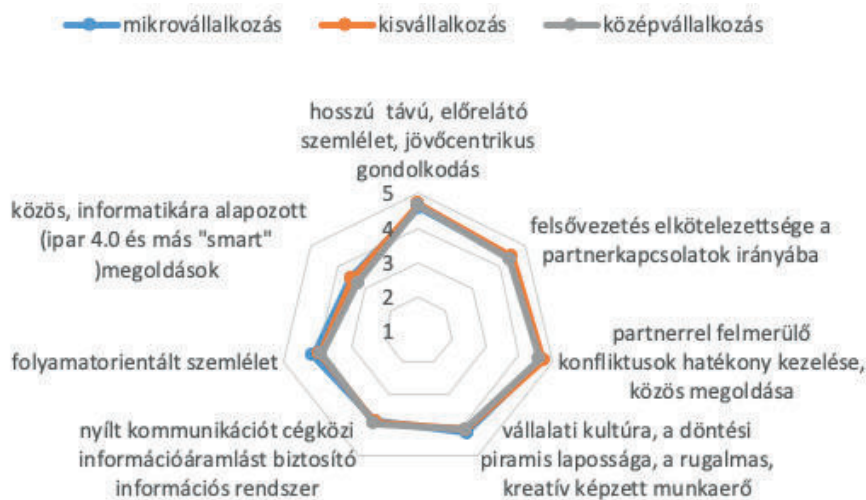
Az iparágak megoszlásában szignifikáns különbségek láthatóak. A kutatás-fejlesztés esetében szignifikáns ($p=0,001$), statisztikailag igazolható összefüggés mutatható ki iparáganként. Megfigyelhető, hogy minél inkább gyártó, termelő szektorba működik a vállalat, annál inkább megjelenik az igény a kutatás-fejlesztésbeni együttműködésre. Az adatok alapján elmondható, hogy a gyártók között is arányát tekintve kétszer annyian válaszoltak nemet, de a kereskedelem és szolgáltató szektorban ez az arány majdnem hatszorosa volt a nem válaszok javára. Ebből az is látható, hogy a K+F terület és az innováció sajnos nem kap elegendő hangsúlyt a vállalatok életében. Sem iparáganként sem vállalati méret vizsgálatakor nem találtunk pozitív arányt a közös kutatás-fejlesztés együttműködésben. Itt fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a

kutatás-fejlesztés, az innováció értelmezése a gyakorlatban erősen leszűkül a termékfejlesztésre. Holott számos egyéb területre is kiterjed. A megjelenési formáját tekintve négyféle innovációt különböztetünk meg az Oslo kézikönyv szerint: termék-innováció, eljárás-innováció, marketing-innováció és szervezési-szervezeti innováció (Katona, 2006) A KSH adatai alapján az innováció minden típusa megjelenik (KSH, 2017). A harmadik leginkább preferált együttműködési terület, a marketing-értékesítés esetében is az iparágak megoszlásában a különbség szignifikáns ($p=0,005$). A gyártók kevésbé preferálják a marketing-értékesítés tevékenységet, kétszer annyian nem jelölték be. A kereskedelmi és szolgáltató iparág képviselői esetében szignifikánsan többen jelölték, vagyis ők nagyobb figyelmet fordítanak a marketing-értékesítésre az

együttműködés területén. Külön kérdésben vizsgáltuk, hogy az értékelt kkv-k milyen beszállítói és vevői együttműködési módszereket alkalmaznak. (4. ábra) A válaszok alapján megállapítható, hogy a vizsgált kkv-k körében alacsony a korszerű ellátásilánc-menedzsment módszerek alkalmazása. A vizsgált módszereket a vállalkozások fele nem is alkalmazza. A szállítói oldalon a kkv-k információikat elsősorban (46%) elektronikus adatsere (EDI) segítségével osztják meg ellátási láncbéli partnereikkel. Szintén fontos a beszállító által menedzselt készletezés (46%), amikor beszállító határozza meg, és biztosítja az egyes termékek optimális készlet-szintjét saját készletezési politikája szerint. A módszer alkalmazása javítja az ellátási lánc hatékonyságát, képes az ostorcsapás-effektus hatásait csökkenteni (Disney – Towill, 2003), a keresleti információk átláthatóságát javítani. A harmadik alkalmazott módszer a kockázatmegosztás (44%). Míg a legkevésbé a költségek alakulását (32%) osztják meg a partnerrel. A vevői oldalon a leggyakrabban alkalmazzák a vizsgált vállalkozások az „éppen időben” elvvel épülő ellátási rendszert, a Just in Time szállítást és/vagy Késleltetést (45%), piaci információk megosztása (44%). A vevői oldalon a legkevésbé alkalmazzák a VMI-t (29%). A beszállítói oldalon az EDI és a JIT módszerek esetében is található szignifikáns összefüggés iparáganként. Statisztikailag igazolható ($p=0,032$), hogy minél inkább kereskedelmi szektorban van a cég, annál inkább fontossá válik a JIT, továbbá a szolgáltató iparágban tevékenykedők jel-



4. ábra: Együttműködési módszerek vevői és beszállói oldalon
Forrás: saját kutatás, n=269



5. ábra: Az ellátási lánc tagokkal való szorosabb együttműködés területeinek fontossága
Forrás: saját kutatás, n=269

lemzően nem jelölték az EDI-t.

A vevői oldalon az elektronikus adatcsere mélyebben vizsgálva, az alkalmazotti létszám tekintetében van szignifikáns összefüggés ($p=0,000$): minél nagyobb a vállalat alkalmazotti létszám szerinti mérete, annál inkább helyet kap az elektronikus adatcsere folyamata.

Továbbá azt is mértük, hogy a vállalatok mennyire tartják fontosnak a saját vállalatuknál a beszállítókkal és a vevőkkel való szorosabb együttműködéshez bizonyos tényezőket. A szempontokat egy ötös skálán lehetett értékelni, ahol „1” azt jelenti, hogy egyáltalán nem tartja fontosnak, míg az „5” azt jelenti, hogy kiemelten fontos tényezőnek tartja. Az 5. ábra méretkategóriánként mutatja a kialakult fontosságú sorrendet.

Megállapítható, hogy az ellátási lánc tagokkal való szorosabb együttműködéshez a válaszolók szerint mindegyik vizsgált szempont fontos (5. ábra), mert mindegyik 3 feletti értékelést kapott. Kiemelten fontosnak tűnik azonban két terület: partnerrel felmerülő konfliktusok hatékony kezelése, közös megoldása, valamint a hosszú távú, előrelátó szemlélet, jövőcentrikus gondolkodás. Ez teljesen összefüggésben van azzal, amit számos szakirodalmi forrásban olvashatunk, hogy a napjaink hálózatosodott kapcsolatrendszerében különösen fontos szerepe van a szereplők közti együttműködésnek.

Meglepő viszont az, hogy napjaink digitalizált világában a legkisebb értékelést kapta a közös informatikára alapozott (ipar 4.0 és más „smart”) alkalmazások tényező.

4. Konklúzió

A kis- és középvállalkozások a gazdaságban meghatározóak. Napjaink turbulens változó, hálózatosodott gazdasági környezetében a kkv-k összefogása, partnereikkel való együttműködése elengedhetetlen. Az informatikai fejlesztések, az innováció, a globális piac nyújtotta lehetőségek mind a KKV szektor fejlődését támogatják.

A primer kérdőíves kutatás eredményeként megállapítható, hogy a vizsgált kkv-k vállalatközi értékláncként tekintenek az ellátási láncra. A lánc tagok között a fő együttműködési terület a beszerzés és logisztika, valamint a termelés és a marketing-értékesítés területén való együttműködés is jelentős. A vizsgált vállalkozások ismerik az ellátási láncban alkalmazható együttműködési módszereket, azonban azokat kis mértékben használják partnerkapcsolataikban. A partnerekkel való szorosabb együttműködéshez fontosnak tartják a hatékony konfliktuskezelést és a jövőcentrikus gondolkodást.

5. Felhasznált irodalom

- Barroso-Méndez, M.J. and Galera-Casquet, C. and Seitanidi, M. May and Valero-Amaro, V. (2016) Cross-Sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34 (6). pp. 674-685.
- Borzán Anita – Lentner Csaba – Szigeti

Cecília (2011): A pénzügyi vállalkozások felelősségvállalásának új dimenziói. *ECONOMICA (SZOLNOK)* 4:11 pp. 22-30. , 9 p.

- Chikán A.–Demeter K.(1999): Az értékkeremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest, Aula Kiadó, pp. 52-55.
- Christopher, M. (2011): *Logistics and Supply Chain Management*. Fourth Edition, London, Pearson Education Ltd., p. 288
- contingency and configuration approach, in: *Journal of Operations Management* 28 (2010), pp. 58-71.
- Dallago, B. (2012): SME policy and competitiveness in Hungary. *Vezetéstudomány*, 43 (7-8.), 84-98.
- Disney, S. M. - Towill, D. R. (2003) The effect of Vendor Managed Inventory (VMI) dynamics on the bullwhip effect in supply chains, in: *International of Production Economics* 85, pp. 199-215.
- Dubey, Rameshwar, Gunasekaran, Angappa, Childe, Stephen J, Papadopoulos, Athanasios, Blome, Constantin and Luo, Zongwei (2017) Antecedents of resilient supply chains: an empirical study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP (99). pp. 1-12.
- Fawcett, S. E. - Ellram L. M.- Ogden J.A. (2013): *Supply Chain Management: Pearson New International Edition: From Vision to Implementation*. Pearson; 1 edition, p. 528
- Flynn, B. B. – Hou, B. – Zhao, X. (2010): The impact of supply chain integration on performance: A
- Fülöp Gy. (2004): *Kisvállalati gazdálkodás*, Aula Kiadó, Budapest, pp. 13-40
- Gelei A. – Mandják T. (2017): *Dzsungel vagy esőerdő? Akadémiai Kiadó, Budapest*, p. 158
- Gyurcsik, Petronella -Tóth, Róbert - Túróczi, Imre - Mester, Éva ; Kozma, Norbert (2019): *A tudatos vállalkozásfinanszírozás a Controlling és az alternatív finanszírozási források szemszögéből*. *CONTROLLER INFO* 7 : 1 pp. 29-33. 5 p.
- Karmazin Gy. (2016): *A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői*, Budapest, Akadémia kiadó
- Kása R. (2012): Measuring innovation potential at SME level with neurofuzzy hibrid model. *Studia Universitas Babeş-Bolyai Negotia* 57(2). pp. 39-54.
- Katona József (2006): *Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése*. Budapest, 1-16.

- Kolozsi Pál Péter – Lentner Csaba – Parragh Bianka (2017): Közpénzügyi megújulás és állami modellváltás Magyarországon. [Renewal of Public Finances and Change of the State Management Model in Hungary] Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat 13. évf.: 4-6 pp. 28-51.
- KSH (2017): A kis- és középvállalkozások jellemzői, KSH, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>
- KSH (2017): Kutatás- fejlesztés, 2017. KSH <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut17.pdf>
- Lambert, D. M. - Cooper, M. C. (2000): Issues in supply chain management, Industrial Marketing Management, 29, pp. 65-83.
- Lentner Csaba (2015): Az új magyar állampénzügyi rendszer – történeti, intézményi és tudományos összefüggésekben. Pénzügyi szemle/public finance quarterly 60 : 4 pp. 458-472.
- McKeller, J. M. (2014): Supply Chain Management Demystified. 1st Edition, McGraw-Hill Education – Europe, p. 272
- Morvai, R. – Szegedi, Z. (2015): Erőviszonyok az Élelmiszeripar Ellátási Láncában. Vezetéstudomány, XLVI. Évf. 2015. 2. Szám / ISSN 0133-0179
- NFGM (2007): Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises (2007-2013). Budapest: Ministry of Economy and Transport, (http://www.nfgm.gov.hu/data/cms1553600/SMEs_Strategy_2007_2013.pdf),
- Pakucs J. –Papanek G. –Rohács J. – Hronszky I. –Rechnitzer J. (2002): A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése, Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, pp. 27-74.
- Salamonné Huszty Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio V. évfolyam, 1. szám
- Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Rey, M., & García, N. (2015). Business-Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(2), 379-400.
- SCM (2019): Idén 167,5 milliárd forintot biztosít a kormány a kkv-k erősítésére. <https://www.scmmonitor.hu/hir/20190524/iden-167-5-milliard-forintot-biztosit-a-kormany-a-kkv-k-erositesere>
- Simchi-Levi, D – Kaminsky, P. – Simchi-Levi, E. (2003): Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies. McGraw-Hill/Irwin, New York. p.354
- Stadtler, H. – Kilger, C. (2008): Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software, and Case Studies, Fourth Edition, Berlin, Springer, p. 505
- Szakály D. - Kása R. (2011): Felderítés és vadászat: A paradigmaváltás új fókusz - a technomenedzsment térhódítása. Magyar Minőség XX. 5. sz. pp. 34-45.
- Szerb L. (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai Szemle 82 (6-7.), 545-566.
- Szerb L., Petheő A. (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. Statisztikai Szemle, 92 (1), 5-31.
- Tóth, Róbert; Túróczi, Imre; Pataki, László; Zéman, Zoltán (2019): A dél-alföldi régióban működő mezőgazdasági vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése. FALU 34 : 1 pp. 5-10. , 6 p.
- Tóth, Róbert (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei. In: Csath, Magdolna (szerk.) REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI TANULMÁNYOK. Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, pp. 143-179. , 37 p.
- Wheelen, T.L – Hunger, J.D. – Hoffmann, A.N. – Bamford, C.E. (2018): Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson, United Kingdom, p. 265

