

## **1. Bevezetés**

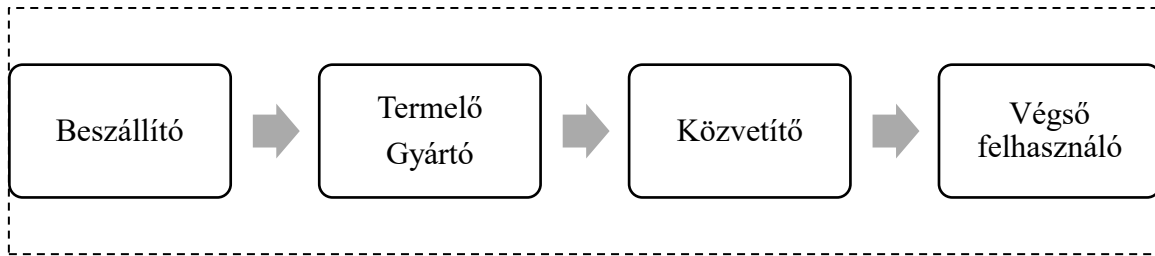
A termelő vállalatoknak napjainkban rendkívül céltudatosan és rugalmasan kell a környezet által támasztott kihívásokra reagálniuk, annak érdekében, hogy a végső fogyasztó egyre komplexebb és magasabb minőségű igényeinek képesek legyenek megfelelni. Ezen igényeknek való megfelelés hívta életre az egyre összetettebb ellátási láncokat. Alig van olyan vállalat, amely megengedhetné magának a globális piacon, hogy egyedül végezze a gazdálkodási tevékenységét. A beszállítókkal és vevőkkel kiépített stabil és hatékony partnerkapcsolatok jelentősen befolyásolják a vállalat sikerességét. Felmerül azonban egy alapvető kérdés is, vagyis, hogy napjainkban miért is vállalkoznak arra a társaságok, hogy gazdasági tevékenységeiket nemzetközi szintre szélesítsék ki? A legfontosabb indíték a növekedés, valamint a hatékonyságfokozás iránti igény. Minden vállalkozás életében rendkívül fontos a növekedés.

A menedzsment annyira ragaszkodik minden évben, minden negyedévben és minden hónapban az árbevétel növekedéséhez, hogy elfelejti, hogy nem az értékesítési árbevétel növekedése az egyetlen és utolsó lehetőség a vállalati növekedés mérésének és a vállalat hosszú távú jövedelmezőségének. A másik fontos mozgatórugó a hatékonyságfokozás, amelyet az egyes műveletek vállalat- és országhatárokon átnyúló megszervezése tesz lehetővé. Ebben az esetben az egyedi vállalati szintű, valamint a vállalati határokon átívelő tevékenységek kombinálására van szükség a munkamegosztásban. A vállalatoknak nem csupán a saját (belső) munkafolyamataikat (mint pl.: beszerzés, termelés, értékesítés) kell optimalizálni, hanem az értékteremtési hálózat egészen végbemenő folyamatok összehangolása is elengedhetetlen, amely elégedettebb vevőket, költségcsökkentést, átfutási idő csökkentést, minőségjavulást eredményezhet. A szakcikkből ezen hálózatként működő szerkezeti forma kerül bemutatásra.

## **2. Az ellátásilánc-menedzsment szereplői**

A gazdaság működésének hatékonyságát a szervezetek és a vállalatok együttműködési képessége adja [Gyenge–Kozma, 2013]. Ebben a vállalati kapcsolati rendszerben hálózatos struktúrát fedezhetünk fel, melyben a vállalatoknak törekedniük kell a különböző funkcionális területek vállalati határokon átívelő együttműködésére, amely az egymás közti hosszú távú együttműködésre épít. Az ellátási lánc szereplői a multinacionális vállalatok, azok külföldi leányvállalatai, illetve a független hazai és külföldi beszállítók. A nemzetközi kereskedelemnek és beruházásoknak köszönhetően a multinacionális vállalatok – azaz a transznacionális vállalatok, a globális vállalatok, a született globális vállalatok, a kis- és középméretű multik, a feltörekvő és a kései multinacionális vállalatok – váltak a gazdaság vezérszereplőivé [Vásáry, 2016]. Az ellátási lánc tagjai közt szerepelnek mindazon szervezetek, akikkel a központi vállalat közvetlen vagy közvetett módon kölcsönhatásban van, a beszállítókon és vevőkön keresztül, a származás helyétől a fogyasztásig. Harland [1996] szerint azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, a termelés és az áru (termék vagy szolgáltatás) vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek. Ez a logisztikai megközelítésen nyugvó fogalmi meghatározás tekinthető kiindulópontnak, azonban ebből a definícióból éppen az ellátási lánc legfontosabb szereplője, vagyis a végső fogyasztó hiányzik. Sokan szándékosan nem is emelik a fogyasztót az ellátási lánc szereplői közé, mivel véleményük szerint ők nem vesznek részt a termék vagy szolgáltatás előállításában, csupán haszonélvezői azoknak. Azonban a vevői igények hiányában nincs is értelme ellátási láncokat alkotni (1. ábra).





**1. ábra: Az ellátási lánc alapvető szereplői**

Forrás: saját szerkesztés [2016]

A fenti ábra az ellátási lánc alapsémáját ábrázolja, melyben a négy legfontosabb szereplő kerül megjelenítésre, vagyis a beszállító, a termelő, a fogyasztó, és a kettőjük közti kapcsolatot megteremtő közvetítő szervezetek. Számos szerző [Marosán, 2001] azt hangsúlyozza, hogy az ellátási lánc a beszállítótól indul. Publikációnkat, benne az ellátásilánc-menedzsment struktúráját, alapvetően a célrendszer szem előtt tartásával építjük fel. Ennek alapján felfogásunkban az ellátási lánc egy keretben helyezkedik el, melynek első és utolsó állomása is a végső fogyasztó (a jelen szakcikk orientáltsága miatt nem tér ki a végső fogyasztó részletes tárgyalására). Az ellátásilánc-menedzsment rendszerének kulcseleme az úgynevezett vezér (központi) vállalat, vagyis az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, s aki az egész változás motorja. A következőkben ezen nézőpontból kerülnek bemutatásra az ellátási láncot alkotó szereplők.

## 2.1. A beszállító és termelő, gyártó vállalatok

A beszállítók közé azok a szervezetek tartoznak, akik ellátják a termelést végző egységeket a termeléshez szükséges anyagokkal (javak, alapanyagok és szolgáltatások), amelyekre a vállalatoknak azért van szüksége, hogy a saját termékeiket vagy szolgáltatásaikat előállítsák. Az ellátási lánc minden tagja valamilyen formában beszállítónak tekinthető. A beszállítók több szinten (első, másod, harmad stb. körös beszállítók) vannak jelen egy ellátási láncban, ami azt eredményezi, hogy a beszállító beszállítójáról is beszélhetünk. A közvetlenül az ún. „vezér” vállalatnak szállító leányvállalatot first tier supplier-nek, vagyis első körös beszállítónak nevezik, az első körös beszállítónak szállító leányvállalatok pedig a second tier supplier-ek, vagyis a második körös beszállítók, és így tovább. Fontos megjegyezni, hogy a beszállítókat is mindig az ún. „vezér” vállalathoz viszonyítjuk, ez alapján beszélhetünk tehát első, másod, harmad stb. szintű beszállítókról. A beszállítókat osztályozhatjuk aszerint is, hogy milyen fontosságú szereppel rendelkeznek, valamint, hogy milyen összetett termékek előállításával foglalkoznak. Ennek tükrében Bernard [2004] négy szintet különít el, melyet a 2. ábra foglal össze. Ezen megközelítés egyben magában hordozza azt is, hogy ezen szervezetek mennyire beágyazottan működnek az ellátási láncban. Kijelenthető, hogy minél összetettebb, vagyis minél több hozzáadott értékkel rendelkező terméket forgalmaznak, annál mélyebb szinten vannak „becsatornázva” az ellátási láncba.



**2. ábra: A beszállítók osztályozása**

Forrás: Bernard [2004, 101]

A beszállítók osztályozásának kifejtése:

1. Részegység-beszállítók, akik a nyersanyagokat és a félkész termékeket biztosítják a termeléshez. Általában standardizált elemeket szállítanak, amelyek előállításához nem igényel speciális szakmai ismeret. Az autóiparban többek között ide sorolhatjuk azokat a csavarokat, kábeleket, vagy egyéb anyagokat, amelyek további részekre már nem bonthatóak.
2. Komponens-beszállítók, akik a részegységektől összetettebb elemeket forgalmaznak. Mindez magával hozza azon igényt is, miszerint ezen szintű beszállítók magasabb mértékben integrálódnak be a folyamatokba.
3. Modulszintű beszállítók, akik már egy-egy feladatsort nagyobb egységként szolgáltatják. Ilyen lehet pl. az autógyártás példájánál maradva a motor, vagy a hűtési- és fűtési rendszer.
4. Rendszerszintű beszállítók, akik a modulszintű beszállítókhoz hasonlóan, teljesen elkészült, az adott egységbe beépíthető elemeket szállítanak, általában rövid határidőn belül. Különbség azonban mégis van a kettő között, mégpedig a fejlesztések tekintetében. Míg a modulszintű beszállítók a vevők által közölt adatok alapján gyártanak, addig a rendszerszintű beszállítók önálló kutatási és fejlesztési egységük keretein belül elvégzett, sajátos fejlesztéseket valósítanak meg. Heitmann [2007] ide sorolja pl. a fékrendszereket, amelyek fékbetétekből, különböző kábelekből, cellákból, dugattyúból stb. épülnek fel.

A beszerzés, mint alapvető logisztikai tevékenység, képezi az ellátási lánc egyik alkotóelemét. A beszerzés folyamata egy komplex hálózati működésben nagyon sokféleképpen megfogalmazható, specifikálható. A beszerzés olyan folyamat, amely magába foglalja a beszerzés tervezését és a beszerzési stratégia kialakítását. A beszerzés feladata a megfelelő szállító kiválasztása, a szerződés kötése, a szállítók folyamatos ellenőrzése és fejlesztése, valamint a vállalat egyéb szerveivel kialakítandó tevékenység koordinációja. Ezek révén járul hozzá a beszerzés a vállalati eredményhez [Majoros et al., 1998]. A beszerzés mindemellett kulcskövető a termelés és az ellátók-szállítók között. Ahhoz, hogy ezt a feladatát hatékonyan el tudja látni, meg kell ismernie és értenie mind a saját vállalati igényeket, mind a szállítók lehetőségeit. A beszerzés az anyagi folyamaton túl kétirányú információmozgást is jelent, mivel

információt közvetít a felhasználó igényeiről a szállítónak és fordítva. Látható, hogy a beszállítókat, mint szereplőket és a beszerzést, mint alapvető tevékenységet egymástól nem lehet elkülönülten kezelni.

Az együttes értelmezés megeremti a szállítói kapcsolatmenedzsment alapjait és fontosságát (Supply Relationship Management, SRM). Összességében elmondhatjuk, hogy a beszállítók a beszerzés egyik fontos részvevőjévé váltak a kapcsolatok minőségének növekedése által. A beszállítókkal együtt kell értelmezni a logisztikából már jól ismert just-in-time (JIT), vagyis az éppen időben szállítás elvét, amelynek értelmében, egy központi vállalathoz (pl. összeszerelő üzemhez) a gyártással összhangban érkeznek a beszállítóktól az adott tevékenységhez nélkülözhetetlen elemek, amelyek készletezés nélkül azonnal felhasználásra is kerülnek. A JIT elv azonban még ezen felül azt is jelenti, hogy a különféle elemek összekapcsolásának eredményeképpen keletkező késztermék szintén raktározás nélkül, azonnal a megrendelőhöz kerül. Míg korábban jellemző volt a nagy készletek felhalmozása, napjainkban ez már helytelen, nem megfelelő gazdálkodásként értelmezhető.

A gyártó, termelő tevékenység olyan egyéni és/vagy többnyire szervezeti munkavégzések sorozata, amelynek során az inputok átalakulnak és a folyamatok végén előállításra kerül outputként maga a termék. Egyéni szinten a gyártók manuális üzemmódban, a szervezetek gépekkel és személyzettel végzik ezt a munkát. A kifejezést érthetjük vállalatra, személyre vagy emberek egy csoportjára. A gyártók mind termelők, de nem minden termelő gyártó. Míg egy gyártó jelenthet központi vállalatot is, a termelő szó legjobban azt a vállalatípust írja le, amely a gyártási folyamatokhoz készíti elő az inputokat.

## **2.2. Közvetítők, logisztikai szolgáltatók**

A logisztikai szolgáltatók olyan vállalatok, amelyek integrált és esetenként teljes körű logisztikai szolgáltatásokat nyújtanak a tőlük szervezetileg elkülönülő megbízók részére, akikkel jellemzően kooperatív, hosszabb távra szóló üzleti kapcsolat kiépítésére törekednek [Bokor, 2005]. Az értékteremtő hálózatok növekvő globalizációja magával vonja a teljesítő képes, szorosan összefonódott logisztikai hálózatok kialakulása iránti igényt. A vállalatok elsősorban az alapvető (vagy kulcs) kompetenciákra (core competence) koncentrálnak, így képesek komplex logisztikai teljesítményt nyújtani. „A 80-as és 90-es években a globális versenyhelyzet fokozódása arra készítette a vállalatokat, hogy megerősítsék pozícióikat versenytársaikkal szemben, és kilépjenek a nemzetközi piacokra olyan tényezők után kutatva, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak számukra. A termelőtevékenységek kiszervezése, külföldre telepítése ugyanakkor radikális módon változtatta meg az ellátási láncok struktúráját és az érintett vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját, és így többek között a logisztikai szolgáltató vállalkozások szerepét is” [Karmazin, 2016, 14.].

A vállalatok által nyújtott szolgáltatások portfólió mérete és diverzifikációja alapján 4 kategória különböztethető meg:

- 1PL (First Party Logistics), olyan vállalat, amely a logisztikai tevékenységét önállóan, saját humán- és eszköz-erőforrással látja el, vagyis azokhoz külső szolgáltatót nem vesz igénybe.
- 2PL (Second Party Logistics), olyan (szállítási és speditőr) vállalat, amely az alaptevékenységéhez tartozó egyes logisztikai alapfunkciókat külső szolgáltatóval végezteti el egy rövid távú vagy egyedi együttműködés keretén belül. Ennek háttérében az áll, hogy valódi partnerségi kapcsolat nem alakul ki.



- 3PL (Third Party Logistics), olyan vállalat, amely komplex logisztikai funkciókkal és szolgáltatásokkal rendelkezik. Ezen vállalat logisztikai tevékenységei a vevő igényeihez maximálisan igazodnak, ami lehetőséget teremt a hosszú távú, stratégiai partnerkapcsolatok kialakítására. A 3PL vállalatokat gyakran rendszerszintű szolgáltatóknak is nevezik, mivel saját IT-háttérrel, önálló logisztikai erőforrásokkal rendelkeznek a szállítási, rakodási, raktározási tevékenységek elvégzéséhez. A 2PL szintet meghaladva, a klasszikus speditóri feladatok mellett további „magasabb hozzáadott értékű” tevékenységeket is ellát, úgymint az összeszerelés. A 3PL nyújtotta szolgáltatások az értékteremtő lánc (az ellátási lánc) csupán egy részére terjednek ki [Holger, 2012].
- 4PL (Fourth Party Logistics), olyan vállalat, amely saját önálló (logisztikai) erőforrással már nem rendelkezik. Ehelyett csak a külsős vállalatok szervezetére és menedzsmentjére koncentrál, és ezeket köti össze a vevői igényeivel, és próbál teljes körű ellátási lánc szintű megoldásokat nyújtani. „A szolgáltató saját erőforrásait egyesíti és működteti az ellátási láncot kiszolgáló átfogó, optimális megoldás érdekében” [Gattorna et.al., 2004].



3. ábra: Logisztikai szolgáltatók fejlődése

Forrás: KPMG [2009, 8.]

Gudehaus [2004] könyvében további három csoportba sorolja a logisztikai szolgáltatókat, úgymint:

- Egyéni szolgáltatók: azonosíthatók a 2PL vállalatokkal. Tevékenységeiket a szállításra, rakodásra, tárolásra korlátozzák.
- Szövetséges szolgáltatók: az egyéni szolgáltatóknál szélesebb tevékenységi körrel rendelkeznek, melyhez saját és külső erőforrásokat is alkalmaznak.
- Rendszer szintű szolgáltatók: tevékenységük egy, vagy néhány vevőre koncentrálódik, akiknek speciális elvárásaik vannak.

### 2.3. Az ellátási lánc alapja: a kitégülő vállalat koncepció

Az előző részben részletesen ismertetésre kerültek az ellátási láncot alkotó alapvető szereplők. A következő alfejezetben az ezen szereplők együttműködésével kialakuló szerkezeti struktúra sajátosságai kerülnek bemutatásra. Alapvetően kijelenthetjük, hogy minden gazdálkodó egység ugyanazt csinálja, vagyis: ötletekből, részegységekből, alapanyagokból, információból, pénzügyi erőforrásokból, a humán tőke közreműködésével értéket teremt a végső fogyasztó számára, termék, vagy szolgáltatás formájában. Azonban abban lényeges különbség van, hogy

melyik szervezet mindezt hogyan valósítja meg. Milyen pénzügyi struktúrában, milyen minőségű és mennyiségű alapanyagokból, milyen felkészültségű és tudású humán tőke alkalmazása mellett, milyen más szervezetekkel együttműködve. Mindezt összegezve azt mondhatjuk, hogy az eltérés az alkalmazott üzleti modellben van, vagyis egy vállalat alapvető logikájában és egy értékhálózaton belül az értékteremtést és értékszerzést szolgáló stratégiai elemekben.

Üzleti modellről csak a szervezet céljainak – a vevői elvárások – ismeretében érdemes beszélni, azonban egy sikeres üzleti modellhez egy kreatív üzleti ötletre is szükség van, aminek megtalálása nem könnyű feladat. Az alapvető ötlet, illetve a célok ismeretében építhető fel az üzleti modell. A gyors változások, valamint a nemzetgazdaságok egymástól való globális függősége jelentősen fokozzák a vállalatok bizonytalanságát az üzleti életben. Egy jól kialakított üzleti modellel ezen kockázati tényezők jelentősen csökkenthetőek. Fontos megjegyezni azonban, hogy az üzleti modell csupán a belső szemléletmód alapján értelmezhető, azaz a külső környezettel – a piaccal, a versennyel, a versenytársakkal, változó gazdasági és jogi feltételekkel – nem foglalkozik. Ezért az üzleti modell előzőekben leírt módon való megfogalmazása már kevés.

A nemzetközi szinten tevékenységet folytató vállalatoknak a jelenlegi globalizált és rohamosan változó környezetben új üzleti modelleket szükséges kialakítaniuk, amelyet nem csupán a mindenkori pénzügyi vilárendszer támasztotta újszerű lehetőségek, hanem az újrastrukturálódó ellátási lánc rendszerek is megkövetelnek. Ehhez szükséges bevezetni az üzletimodell-innováció fogalmát. Az üzletimodell-innováció nem más, mint a vállalkozás egészének átszervezése, megújítása. Amíg az innováció fogalmán általános értelemben a termékek és technológiák megújulását értjük, addig az üzletimodell-innováció egy újszerű vállalati struktúrát jelent, amely a korábbihoz képest egészen más módon szolgálja ki a vevőit és másképpen versenyez a piacon.

Az üzletimodell-innováció értelmezhető a szervezési-szervezeti innováció fogalmával is, amely három területen jelent új módszereket [Baranya Megyei Vállalkozói Központ, 2007] vagyis:

- az üzleti gyakorlatok területén, ahol a munkafolyamatok irányításával kapcsolatos eljárásokat, a gyakorlati tudás megosztását és a menedzsment-rendszereket fedi le,
- a munkahelyi szervezet terén, ahol a szervezeti struktúrákat foglalja magába, a felelősség és a döntéshozatal megosztásával jár együtt,
- a külső kapcsolatok a más vállalatokkal és állami kutatóintézetekkel ápolt üzleti hálózatok rendszerét ölelik fel.

Csath [2012] kiemeli, hogy a sikeres üzleti modellek sajátossága az eredetiség, a nyitottság, a vevőkkel és beszállítókkal való állandó, jó partneri kapcsolat és az etikus piaci viselkedés.

Ez a gondolatmenet magában hordozza a változtatás lehetőségét, azaz a környezet változásaihoz való alkalmazkodást, a folyamatos megújulást, az innovációt, ami pedig komoly versenyelőny forrást biztosíthat a vállalatoknak. Az üzleti modell kialakítását követően a hangsúly annak elhelyezésén van: vagyis mindezt stratégiai szintre kell emelni. Hangsúlyozzuk, hogy egy jól kialakított üzleti modell is csupán stratégiai keretbe ágyazva szolgálhatja legjobban a vállalat eredményességét. Az üzleti modell stratégia nélkül önmagában nem elégséges tényező a sikerhez. A célhierarchia bonyolult rendszere (elsősorban az operatív célok) a külső környezet állandó változása miatt folyamatosan formálódik. Ebben a folyamatos mozgásban tesz rendet a stratégia. A stratégia tehát nem más, mint válasz arra, hogy a vállalat



alapvető célját hogyan, milyen módon és eszköztárral valósítsa meg. A stratégia továbbá egy válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre, versenyelőnyök elérése céljából.

Az üzleti modell és a stratégia esetében rendkívül fontos, hogy kikkel és milyen formában működik együtt egy szervezet. Az ellátási lánc hatékonyabbá és eredményesebbé válását teszi lehetővé a vállalatok együttműködése, a folyamatok integrációja, az információ megosztás és a proaktív keresletmenedzsment [Defee, 2007]. Ennek tükrében beszélhetünk az ún. kitáguló vállalatról, melynek lényegét az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg [Csath, 2010]:

- azok a vállalatok képesek több érték teremtésére, amelyek a tudást megosztják másokkal,
- azok a vállalatok, amelyek összekapcsolják egymással az értékláncukat, több értéket képesek teremteni.

Látható, hogy mindkét definícióban megjelenik a más szervezetekkel történő együttműködés, vagyis a tevékenységek más szervezetekkel való megosztása. Érdekes külön kiemelni az első meghatározást, melyben tulajdonképpen az intellektuális tőke megosztásáról van szó. Mindez azt jelenti, hogy egy adott szervezetnél felhalmozódott „tudástömeg” másokkal való megosztása növelheti az egyes vállalatok jövőbeli sikerességét is. A kitáguló vállalat elképzelése teljesen megegyezik az ellátási lánc alapgondolatával, miszerint e modell középpontjában is egy „vezér vállalat”, domináns vállalat [Defee, 2007], központi vállalat [Gelei, 2006] húzódik meg, amely különböző erőforrásokkal rendelkezik. E „vezér vállalat” egyik legfontosabb kérdése, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat egyedül, avagy másokkal együttműködve, megosztva kívánja felhasználni. Ez a döntés meghatározza a kapcsolatát a többi, külső körben lévő szereplőkkel [Csath, 2010].

A kitáguló vállalat koncepciója az outsourcing fogalmával is kapcsolatban áll. Az outsourcing lényege, hogy a szervezet az eddigi belső tevékenységét egy külső, kiszervezett tevékenységre szakosodott vállalat számára adja át. Az outsourcingot sokan szerződéses gyártásként is értelmezik. A szerződéses gyártási kapcsolatok az elmúlt három évtizedben kezdtek el kialakulni, melynek során a vállalatok értékláncokat (hálózatok) alkottak, és ezeknek egyes elemeit más és más országokba helyezték ki. Elsősorban a földrajzilag diverzifikált értéklánc kialakítását tartották fontosnak, melynek során – főleg a kezdetekben – „low-cost” országok végzik a részegységek beszállítását a központi gyár felé. Az eredeti gyártók tehát a gyártást – ma már sokkal inkább az összeszerelést is – erre szakosodott vállalkozásra bízák, miközben a termékfejlesztést, az innovációs folyamatokat, a marketinget továbbra is a saját hatáskörükben tartják. Az outsourcing kialakítása során azonban az anyavállalatok továbbra is fontosnak tartották, hogy a magas jövedelmezőséget biztosító hozzáadott érték előállítását ne kerüljön ki a kezükből, hiszen a legnagyobb nyereség ott realizálódik, ahol pl. a K+F+I-hez kapcsolódó hozzáadott érték keletkezik.

Az outsourcing tevékenységét alapvetően a költségcsökkentés módszerének tartják a vállalatok, de emellett komoly előnyök érhetők el a (növekvő) kapacitáskihasználtság, valamint a (javuló) méretgazdaságosság tekintetében is. Az arra vonatkozó döntések, hogy mely tevékenységeket szükséges a vállalaton kívülre, esetlegesen határon túlra, kiszervezni, illetve, hogy melyeket kell feltétlenül a vállalkozáson belül tartani, attól függnek, hogy mekkora a tranzakciós költség, jellemző-e az eszköspecifikusság, és hogy mennyire összetettek a társaságon belüli kapcsolatok.



Az ezen a területen végzett hazai és nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy a vállalatok vonakodnak az összetett és magas hozzáadott érték tartalmat eredményező tevékenységeket vállalkozáson kívülre kiszervezni, hiszen azokat alapvetően stratégiai fontosságúnak tartják a társaság fő profilja és működése szempontjából. A vállalatok az olyan nagy volumenű eredményező termelést hajlamosak külső társaságra bízni, amelyek csupán alacsonyán képzett munkaerőt vagy standard technológiát igényelnek. Ebben az esetben a külsős vállalkozás olcsóbban vagy hatékonyabban termel [De Backer – Yamano, 2012]. Amennyiben a tevékenység kihelyezése már nem gazdaságos, akkor megjelenik az outsourcing ellentéte, az insourcing, amikor is a vállalat úgy dönt, hogy a korábban kihelyezett tevékenységeket újra saját tevékenységi körébe integrálja. Ez abban az esetben következik be, ha a tevékenység-kihelyezés nem érte el a kitűzött eredményeket, vagy a felek közti szerződés nem kerül meghosszabbításra.

### **3. Összefoglalás**

Összefoglalásképpen – figyelembe véve a szerzők korábbi publikációinak megállapításait is – elmondhatjuk, hogy a főbb gazdasági trendek a jövőben is meghatározóak lesznek az életünkben. A globális áruforgalom növekedése hatással lesz a világot átszövő logisztikai hálózatok dinamikus fejlődésére. A jelenlegi kiélezett gazdasági környezetben viszonylag kevés olyan vállalat tud versenyképesen működni, amely nem fordít megfelelő figyelmet a közvetlen és közvetett kapcsolataira. A globalizáció következményeként a specializálódott vállalatok hálózatba kapcsolódásakor komplex folyamatok játszódnak le, s számtalan új kihívás merül fel, amelyek jelenleg még válaszokra várnak. E pillanatban a legégetőbb kérdés talán az, hogy hogyan tudunk új versenyelőny forrásokat teremteni a vállalatokon átnyúló stratégiáknak és a hálózati koncepcióknak köszönhetően. A paradigmákat feloldó új nézőpontok hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a vállalati eredményességet, és irányadó módon befolyásolhatja napjaink vállalati gyakorlatát. A szükséges eszközök alkalmazása, valamint a vezetői menedzsment megoldások újraformálása is jelentősen támogathatja a fenti folyamatok hatékonyságát. Ezen eredmények nagyrészt az ellátási láncot alkotó szereplők együttműködésén múlnak, valamint azon a struktúrán, amelynek keretében az egymással szoros kooperációban lévő, bizalmi alapon működő gazdálkodó egységek üzleti tevékenységüket folytatják.

### **4. Felhasznált irodalom**

- BARANYA MEGYEI VÁLLALKOZÓI KÖZPONT [2007]: Az innováció, Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Pécs, [http://bmvk.hu/downloads/online\\_tudastar/innovacio.pdf](http://bmvk.hu/downloads/online_tudastar/innovacio.pdf), (2016. július 12.)
- BERNARD A. [2004]: Strategische Lieferantenintegration, Wiesbaden, 2004. pp 95-108
- BOKOR Z. [2005]: Logisztikai szolgáltatók menedzsmentje és informatikája. Jegyzet. Nyíregyháza, NYF Általános Közgazdaságtudományi Tanszék
- CSATH M. [2010]: Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp 102-106
- CSATH M. [2012]: Üzletimodell-innováció. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp 27-32
- DE BACKER, K. – YAMANO, N. [2012]: International Comparative Evidence on Global Value Chains, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/03, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179937>
- DEFEE, C. [2007]: Is Your Company A Supply Chain Leader? Industry Week 18 April, 2007. <http://www.industryweek.com/PrintArticle.aspx?ArticleID=13867> (2010. május 11.)





- GATTORNA, J. – OGULIN, R. – SELEN, W. [2004]: An empirical investigation of 3rd and 4th party logistics provider practices in Australia, Paper presented at the ANZAM 2004 Operations Management Symposium, University of Melbourne, 17-18 June
- GELEI A. [2006]: Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, pp 35
- GUDEHAUS T. [2004]: Logistik: Grundlagen – Strategien – Anwendungen, Berlin Heidelberg, pp 18-47
- GYENGE B. – KOZMA T. (2013): The role of quality management in a company's organizational structure. In: Horska, Elena – Ubreziova, Iveta (eds.): Business Management – Practice and theory in the 21st century. Proceedings. Slovak Agricultural University, Nitra, pp. 239–248.
- HARLAND, C. [1996] Supply network strategies. European Journal of Purchasing and Supply Management, 2, pp 183–192
- HEITMANN M. [2007]: IT-Sicherheit in vertikalen F&E Kooperationen der Automobilindustrie, Wiesbaden
- BECKMANN H. [2012]: Prozessorientiertes Supply Chain Engineering; Strategien, Konzepte und Methoden zur modellbasierten Gestaltung, Springer Gabler, Dortmund, pp 43-44
- KARMAZIN GY. [2016]: A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői, Akadémiai Kiadó, ISBN: 978-963-05-9716-6, pp 14
- KPMG. [2009]: Logisztikai Outsourcing Magyarországon 2009. Budapest, pp 8
- MAJOROS P. – BARTA P. – ZIMLER T. [1998]: Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, pp 27-31
- MAROSÁN GY. [2001]: Stratégiai menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- VÁSÁRY V. [2016]: Milyen mértékben integrálódtunk a nemzetközi termelési együttműködésbe? Hozzáadott érték-teremtés a magyar és osztrák agrobizniszben, Budapesti Gazdasági Egyetem, In.: Korkép: XXI. századi kihívások ISBN: 978-615-5607-20-2, pp 94-113