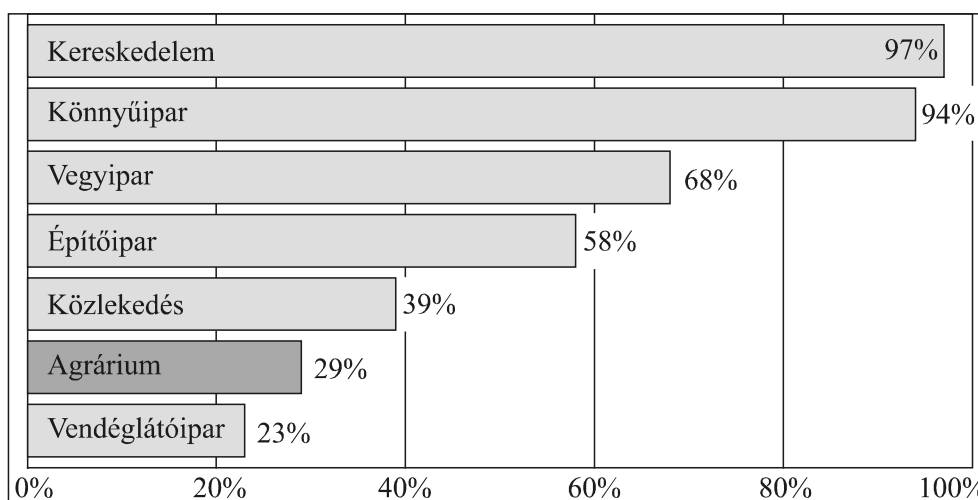


## A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK SZEREPE AZ AGRÁRIUMBAN

A Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetségének tagjai körében végeztem azt a vizsgálatot, melynek célja a megbízó és a logisztikai szolgáltató kapcsolatának elemzése, különös tekintettel a magyar mezőgazdaságból és élelmiszeriparból származó megbízásokra. A vizsgálat első két fázisa kérdőívekre adott írásos válaszok elemzése volt. Ennek tanulságait közzétettem a „Gazdálkodás” agrárpolitikai és vállalati folyóirat 2005. áprilisi számában.<sup>1</sup> A felmérés alapján megállapítható, hogy a szállítványozási szakszolgáltatók 29%-a szolgált az agrárium részére.



1. ábra  
A logisztikai szolgáltatók megbízói

### I. A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK KEVÉS IGÉNYBEVÉTELÉNEK OKAI AZ AGRÁRIUMBAN

A vizsgálatom a logisztikai szolgáltatók körében zajlott. Ők annak nyújtanak logisztikai szolgáltatást, aki ezt megrendeli tőlük. Megbízóikat nem szívesen adják ki az erős versenyharc miatt, ennek ellenére néhány információt meg lehetett tudni tőlük arra vonatkozóan, hogy miért nem kapnak az agráriumtól több megbízást. Ezeket kiegészítettem saját tapasztalataimmal, melyeket mezőgazdasági és élelmiszeripari üzemek szakembereivel folytatott beszélgetések során szereztem, valamint szakirodalmi ismereteimmel.

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Gazdaságdiplomácia tanszék, főiskolai docens, dr. univ.

<sup>1</sup> Tátrai Anna: Szállítványozók mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatok részére nyújtott logisztikai szolgáltatásai, *Gazdálkodás* 2005/4. szám, <http://www.gazdalkodas.hu/aktiv0504/tatrai.htm>

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

Ennek alapján véleményem szerint a következő okai vannak annak, hogy viszonylag kevés az olyan mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalat, mely logisztikai szolgáltatót vesz igénybe:

- A mezőgazdasági és élelmiszeripari nagyvállalatoknak (szövetkezeteknek, állami gazdaságoknak stb.) voltak olyan részlegeik melyek az alapanyag és a késztermékek fuvarozásával esetlegesen szükséges tárolásával stb. foglalkoztak. Ha a nagyüzem szétesésekor ki is váltak a termelőüzemből, a közöttük lévő szakmai kapcsolat megmaradt. Ezért a vállalat más külső szolgáltatót nem is keres.
- A logisztikai szolgáltató eleinte magasabb költséget jelent, mint az alacsonyabb színvonalú hagyományos kiszolgálás, és ezt az árban nem mindig lehet érvényesíteni. Az agráriumba jellemző tökeszegénység nem teszi lehetővé minden esetben magasabb színvonalú szolgáltatás igénybevételét.
- A mezőgazdaság beszerzése és értékesítése általában alapanyag. A logisztikai szolgáltatók főként félkész- és késztermékek beszerzési, továbbfeldolgozási és értékesítési folyamataiba kapcsolódnak be.
- A mezőgazdasági üzemekre nagymértékben jellemző az önellátásra törekvés. Nem keresik a kapcsolatot külső szolgáltatókkal, nem ismerték még fel a bennük rejlő versenyelőnyt: azt, hogy a vevőket is magasabb színvonalon tudnák kiszolgálni szakszolgáltató vállalatok igénybevételével.
- A mezőgazdasági termékeinket feldolgozó üzemek jórészt külföldi kézben vannak. Az anyavállalat előírja a logisztikai szolgáltatót, sokszor külföldit, akit otthonról ismer. Így az ezzel kapcsolatos jó tapasztalatok nem jutnak el a magyar termelőüzemekhez.

## II. A SZOLGÁLTATÓ ÉS A MEGBÍZÓ KAPCSOLATA AZ AGRÁRIUM RÉSZÉRE SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK ESETÉBEN

A felmérés harmadik fázisa szóbeli kikérdezésen alapult. A folyamat (generikus) benchmarking módszerével a logisztikai szolgáltatók és a megbízók kapcsolatát a főbeszállítók és az autópári vállalatok kapcsolatához hasonlítottam. HINES (2) módszerének kérdőívét kiegészítettem a szállítmányozás – logisztikai szolgáltatókra jellemző kérdésekkel, és ennek segítségével készítettem a felmérést a vizsgált körben a logisztikai szolgáltatók és a megbízók kapcsolatának szorosságára vonatkozóan.

Voltak olyan területek, ahol a kapcsolatai szorosság a többi megbízóhoz hasonlóan alakult az agráriumban. Ilyen például a felelősség viselése.

### II.1. Felelősség viselése

1. táblázat  
Ki viseli a felelősséget?

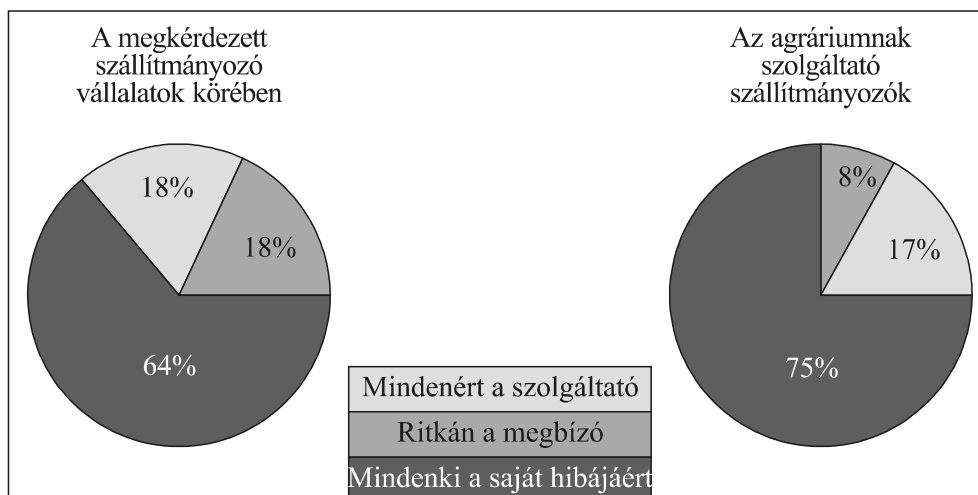
	Mindenért a szolgáltató	Ritkán a megbízó, szabályozott módon	Mindenki a saját hibájáért
A megkérdezett szállítmányozó vállalatok	18%-ánál	18%-ánál	64%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	17%-ánál	8%-ánál	75%-ánál

A megbízó és a szolgáltató feladata, így felelőssége is elég jól szétválasztható. Ennek ellenére előfordul, hogy a megbízó a szolgáltatással kapcsolatos felelősségét is áthárítja a szolgáltatóra. Ez utóbbi a kapcsolat megőrzése érdekében kénytelen lenyelni azokat a veszteségeket is, melyek a megbízó hibájából adódnak.

Előfordul, hogy a szerződésben meghatározott a megbízó felelőssége, de jelentős mértékben korlátozott. A megkérdezett vállalatok legnagyobb részében az együttműködés szerződéses

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

feltételei meghatározzák mindkét fél felelősségét, így a következményeket is aszerint viselik, hogy kinek a hibájából keletkeztek.

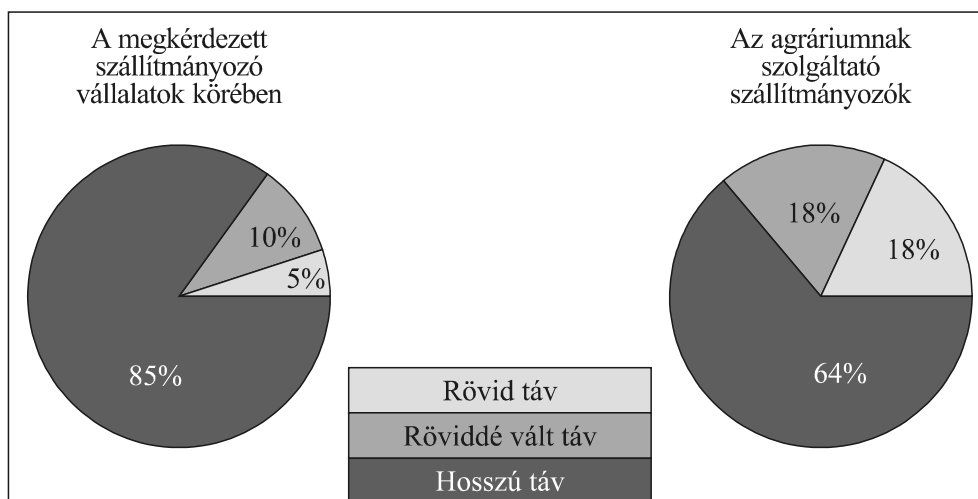


2. ábra  
Ki viseli a felelősséget?

### II.2. A megbízási kapcsolatokban jelentős eltérést mutató területek

A továbbiakban kiemelem azokat a területeket, melyeken a legnagyobb az eltérés a megbízó-szolgáltató kapcsolatban a logisztikai szolgáltatók átlaga és az agrárium számára szolgáltatók között.

#### II.2.1. Az együttműködés tervezett hossza



3. ábra  
Az együttműködés tervezett hossza

Logisztikai szolgáltatásról csak akkor beszélhetünk, ha a szolgáltató valamilyen mértékben beépül a megbízó rendszerébe. Ebből következően a kapcsolat nagyon rövid távú nem lehet. A hosszú távú együttműködés is azonban általában maximum 1 év, amit évente megújítanak. Az agráriumban a hosszú távú együttműködés aránya valamivel kisebb (64%), mint a többi ágazat átlagában (85%).

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

2. táblázat  
Az együttműködés tervezett hossza

Az együttműködést...	...rövid távra tervezték, és úgy is valósult meg	...hosszú távra tervezték, de rövid távon valósult meg	...hosszú távra tervezték, és úgy is valósult meg
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	5%-ánál	10%-ánál	85%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	18%-ánál	18%-ánál	64%-ánál

A hosszú távú együttműködés mindkét fél számára nagyobb biztonságot jelent. Az évenkénti újra versenyeztetés ugyan versenyképesebb ajánlatra ösztönzi a szolgáltatót, de nem teszi lehetővé a nagyobb beruházásokat, ezért alacsonyabb szintű szolgáltatást eredményez az egész piacon, mint amit a nagyobb biztonságban működő, bátrabban tervező és beruházó szolgáltatók tudnak nyújtani.

### II.2.2. Az együttműködés jellege

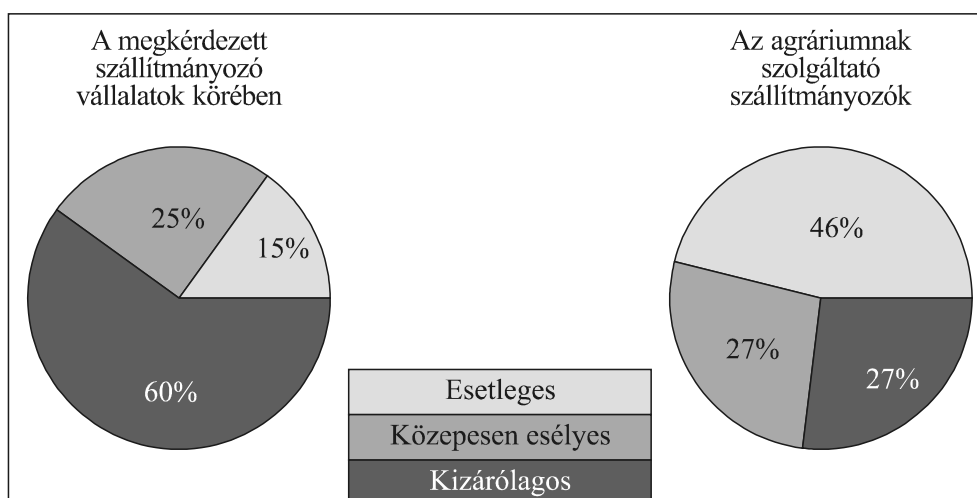
Hogyan történik a megrendelés, milyen a szerződés formája, mennyire lehet bízni a szerződésben, milyen az információcsere, és milyen kommunikációs csatornák vannak a megbízó és a szállítványozó között?

#### II.2.2.1. A megrendelés elnyerésének folyamata

3. táblázat  
A megrendelés elnyerése

A megrendelés elnyerése	Esetleges	Közepesen esélyes	Kizárólagos
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	15%-ánál	25%-ánál	60%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	46%-ánál	27%-ánál	27%-ánál

*Esetleges:* Minden esetben árajánlatot kér a megbízó a logisztikai szolgáltatásra vonatkozóan. Legfeljebb 60% az esély a megbízás elnyerésére. *Közepesen esélyes:* 60%-nál nagyobb az esély a megrendelés elnyerésére. *Kizárólagos:* A megrendelő csak a megkérdezett vállalattól kér árajánlatot.



4. ábra  
A megrendelés elnyerésének folyamata

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

Látható, hogy a hosszabb távon együttműködő vállalatok esetében is alacsonyabb azoknak az eseteknek a száma, amikor a megbízó kizárólag az adott szolgáltatóhoz küldi az ajánlatát. Tehát versenyeztetik azt a szolgáltatót is, akivel pedig már több éve együttműködnek.

Az agrárium számára szolgáltató vállalatoknál lényegesen alacsonyabb a kizárólag egy szolgáltatótól ajánlatot kérő megbízók aránya, mint a többi ágazat átlagában.

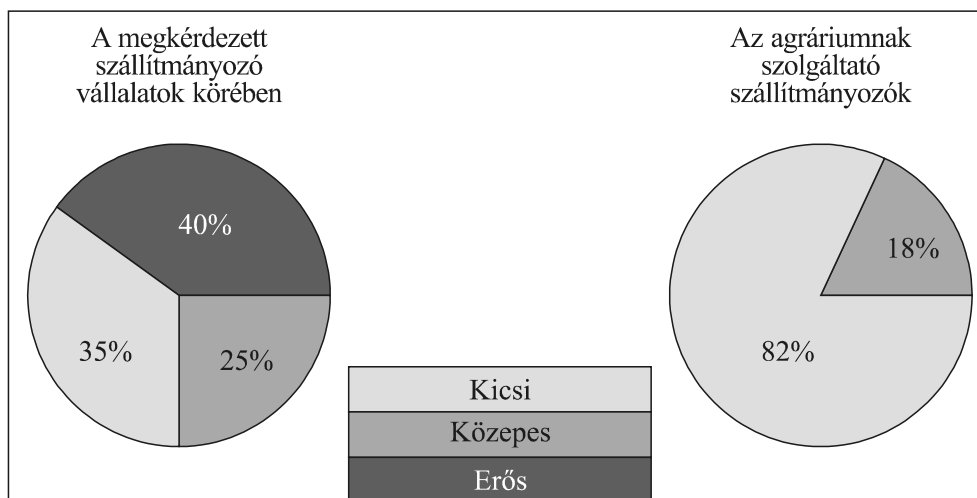
### II.2.2.2. Bizalom a szerződésben

Ha a szállítványozó bízik a megrendelővel kötött szerződésben, akkor nem mindig várja meg a megrendelés megérkezését a munka elkezdésével.

4. táblázat  
A szolgáltató bizalma a szerződésben

	Kicsi	Közepes	Erős
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	35%-ánál	25%-ánál	40%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	82%-ánál	18%-ánál	-

*Kicsi a bizalom a szerződésben:* A szolgáltató sohasem kezdi el a munkát a megrendelés megérkezése előtt. *Közepes a bizalom a szerződésben:* A szolgáltató néha elkezd a munkát a megrendelés megérkezése előtt. *Erős a bizalom a szerződésben:* A szolgáltató gyakran elkezd a munkát a megrendelés megérkezése előtt.



5. ábra  
Bizalom a szerződésben

A szerződésbe, a megbízás megérkezésébe vetett bizalom jele, ha a szolgáltató a folyamatos együttműködés során időnként elkezd a munkát a következő megbízás megérkezése előtt is. Az agráriumnak szolgáltató vállalatoknál ez sohasem fordul elő.

### II.2.2.3. Információcsere

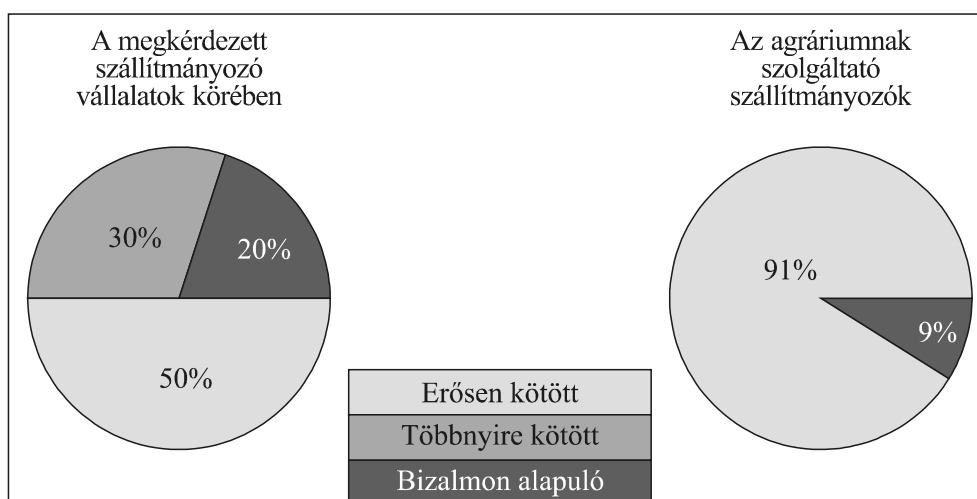
Ennél a kérdésnél azt vizsgáltam, hogy mennyire kötött, írásba foglalt az információcsere a megbízó és a szolgáltató között az együttműködés során, bíznak-e a felek a szóbeli megállapodás erejében.

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

5. táblázat  
Az információcsere formája

	Erősen kötött	Többnyire kötött	Bizalmon alapuló
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	50%-ánál	30%-ánál	20%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	91%-ánál	-	9%-ánál

*Erősen kötött:* Mindig írásban történik az információcsere a felek között, részletes, a lényegét tartalmazó okmányok formájában. *Többnyire kötött:* Időnként előfordul szóbeli megállapodás is a felek között. *Bizalmon alapuló:* Nagy a bizalom a szóbeli megállapodásban, és mindig egyetértés van a felek között.



6. ábra  
Az információcsere formája

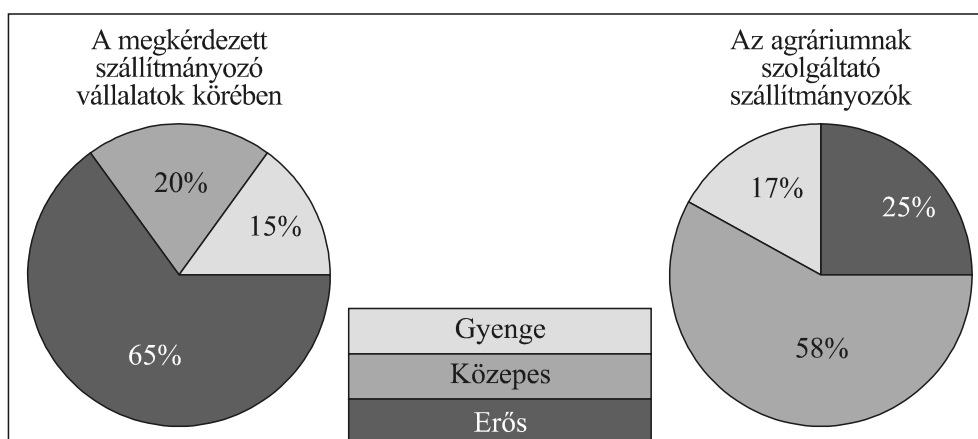
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok között sokkal kötöttebb az információcsere formája. Bizalmon alapuló együttműködés csak elenyésző mértékben fordul elő.

### II.2.2.4. Kommunikációs csatornák és a kommunikáció intenzitása a megbízó és a szállítványozó között

6. táblázat  
A kommunikáció erőssége

	Gyenge	Közepes	Erős
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	10%-ánál	43%-ánál	47%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	17%-ánál	58%-ánál	25%-ánál

*Gyenge:* Ritka, és csak üzleti kommunikáció van a megbízó és a szolgáltató között, és csak normál csatornákon keresztül zajlik. *Közepes:* Többcsatornás kommunikáció van a felek között, de társadalmi kapcsolat nincs közöttük. *Erős:* Többcsatornás, gyakori kommunikáció, gyakran túllép a szigorú üzleti kapcsolatokon.



7. ábra  
A kommunikáció erőssége

Az agrárium számára szolgáltatók körében sokkal ritkábban fordul elő erős kommunikációs összeköttetés a megbízó és a szolgáltató között, mint ahogy az a megkérdezett szolgáltatók átlagában megfigyelhető.

### II.2.3. A együttműködés jellege

#### II.2.3.1. Technológiai transzfer

7. táblázat  
Tapasztalatok összesítése

	Ritka	Előfordul	Gyakori
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	14%-ánál	43%-ánál	43%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	42%-ánál	33%-ánál	25%-ánál

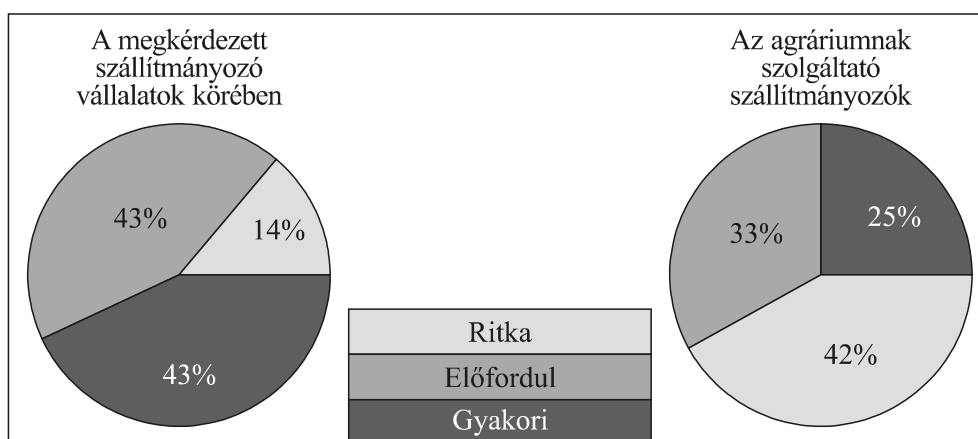
**Ritka:** Ritkán fordul elő, hogy vagy a megbízó adja át a szolgáltatónak másutt szerzett gyakorlati megoldásokra vonatkozó tapasztalatait, vagy a szolgáltató javasolja másutt szerzett tapasztalatait, jó megoldásait a megbízóval való együttműködés során alkalmazni.

**Előfordul:** Néha összesítik másutt szerzett tapasztalataikat a közös folyamatokban.

**Gyakori:** Ha alkalmazható a másutt (pl. más országban, vagy más megbízásban) bevált jó megoldás, akkor mindenképpen megtanítják rá egymást, és ezért egyik sem kér többletköltséget vagy díjkedvezményt.

Az agrárium számára szolgáltató vállalatoknál sokkal ritkábban fordul elő a tapasztalatok gyakori összesítése (mindössze a megkérdezettek 25%-ánál), mint a szolgáltató vállalatok átlagánál (43%).

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

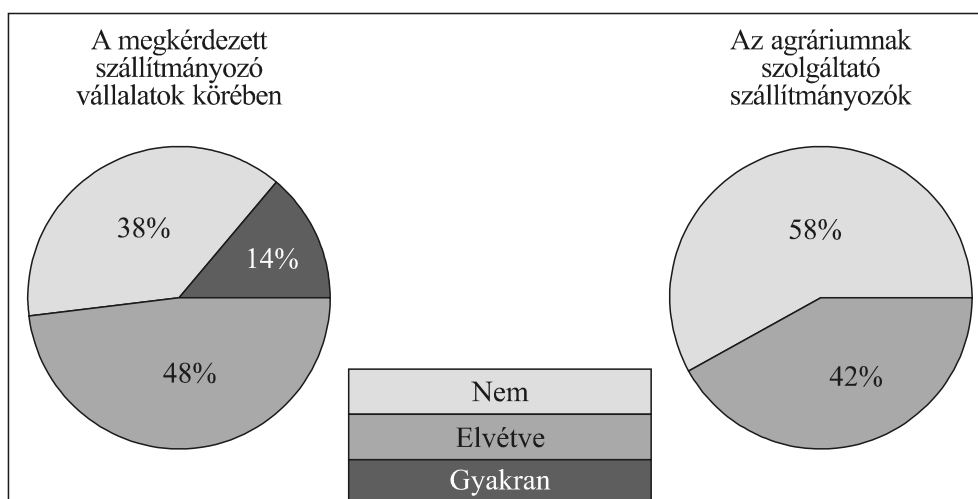


8. ábra  
Tapasztalatok összesítése

### II.2.3.2. Ad-e a megbízó folyamatújításokat?

8. táblázat  
Ad-e a megbízó folyamatújításokat?

	Nem	Elvétve	Gyakran
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	38%-ánál	48%-ánál	14%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	58%-ánál	42%-ánál	-



9. ábra  
Ad-e a megbízó folyamatújításokat?

Az agráriumnak szolgáltató vállalatok sohasem kapnak folyamatújításokat a megbízóiktól.



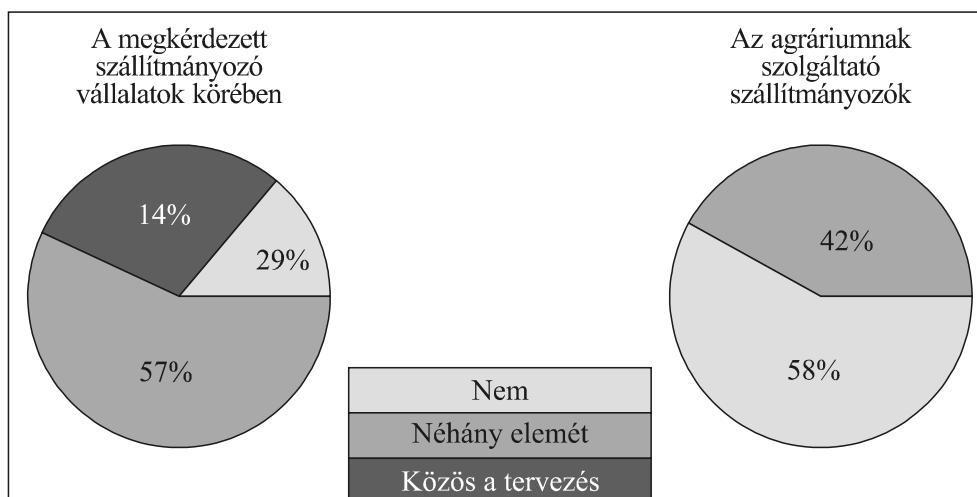
### II.3. A szorosabb együttműködést jelző területek

#### II.3.1. Stratégia készítése

9. táblázat  
Ismeri-e a megbízó stratégiáját?

	Nem	Néhány elemét	Közös a tervezés
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	29%-ánál	57%-ánál	14%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	58%-ánál	42%-ánál	-

Ha a megbízó mindig újra versenyezteti a szolgáltatókat, akkor nem érdeke a közös tervezés, de még az sem, hogy ismerje a megbízó az ő stratégiáját. A legtöbb vizsgált vállalatnál a szolgáltató a megbízó stratégiájának csak 1-2 elemét ismeri. Azoknál a vállalatoknál, ahol közös a stratégiai tervezés, ott a többi mutató is szoros kapcsolatot jelez a megbízó és a szolgáltató között.



10. ábra  
Ismeri-e a szolgáltató a megbízó stratégiáját?

Az agráriumnak szolgáltatók nem ismerik megbízóik stratégiáját. Közös tervezés egyáltalán nincs körükben, de 42% azoknak a szolgáltatóknak az aránya, akik a megbízó stratégiájának néhány elemét ismerik.

#### II.3.2. Ki tervezi az új logisztikai szolgáltatásokat?

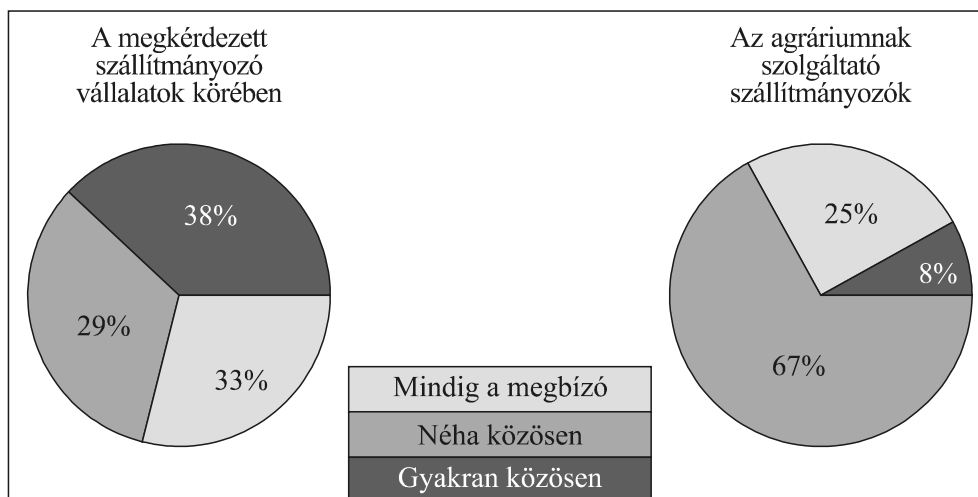
10. táblázat  
Új logisztikai szolgáltatások tervezése

Az új logisztikai szolgáltatásokat...	...mindig a megbízó tervezi	...előfordul, hogy közösen tervezik	...alapvetően közösen tervezik
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	33%-ánál	29%-ánál	38%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	25%-ánál	67%-ánál	8%-ánál

Tekintettel arra, hogy itt az új logisztikai szolgáltatásról van szó, melynek segítségével a megbízó vevőinek az igényeit magasabb színvonalon tudná kielégíteni, nagy lehetősége lenne a logisztikai szolgáltatóknak arra, hogy szaktudását, innovációs képességét érvényre juttassa az

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

együttműködés során. Ahol erre nincs igény vagy lehetőség, ott a szigorú takarékoság az ok a megbízó részéről: nem kíván a logisztikai szolgáltatásokra többet költeni, még akkor sem, ha ezzel minőségileg jobb szolgáltatást kapna.



11. ábra  
Ki tervezi az új logisztikai szolgáltatásokat?

Az agrárium számára szolgáltató vállalatok többnyire maguk tervezik az új logisztikai szolgáltatásokat. A megbízóval történő közös tervezés jóval kevesebb vállalatnál fordul elő (8%), mint a szállítványozó vállalatoknál általában (38%).

### II.3.3. Munkaerő-képzés

11. táblázat  
Kinek a feladata a munkaerő-képzés?

	A szolgáltatóé	Néha közös	Közös
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	67%-ánál	24%-ánál	9%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	83%-ánál	17%-ánál	-

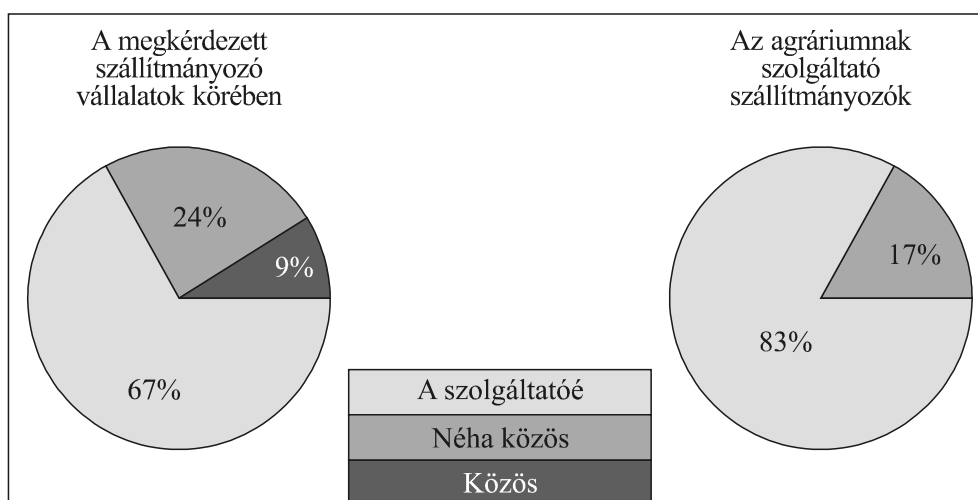
*A szolgáltató feladata a munkaerő képzés.* Ez már látható volt az írásbeli felmérésekből is: a megbízó olyan szolgáltatót keres, aki a szolgáltatáshoz megfelelő képzettségű munkaerővel is rendelkezik. *Néha közös a munkaerő képzés:* A megbízó néha tréninget tart a szolgáltatónál, például újfajta áru kezelésére vonatkozóan. Ez főként azt jelenti, hogy ha új árut kell kezelni, akkor a megbízó eljön a raktárba, és elmondja az ott dolgozóknak, hogy ennek az árunak mik a sajátosságai, milyen kezelést igényel. *Közös munkaerő képzés.* Látni lehet, hogy rendkívül ritkán fordul elő. A munkaerő képzése új megbízó esetén, pl. az új szoftver, esetleges nyelvismeret elsajátításának költsége alapvetően a szolgáltatót terheli.

Ha a vállalat úgy ítéli meg, hogy újfajta tudásra lesz szükség a piacon (pl. nyelvismeret), akkor saját költségén taníttatja alkalmazottait.

A megbízó és a logisztikai szolgáltató közötti kapcsolat egyik lényeges eleme, hogy a megbízó részt vesz-e a szolgáltatónál a munkaerő képzésében, átképzésében. Erre azért van szükség, mert az új típusú szolgáltatások, az újfajta áruk kezelése megkívánja szakképzett személyzet alkalmazását.

Az jellemző általában, hogy a megbízó olyan szolgáltatót keres, amelynél szakképzett munkaerő rendelkezésre áll. Csak a multinacionális nagyvállalatok tréningeztetnek, a kicsik ezzel nem törődnek.

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

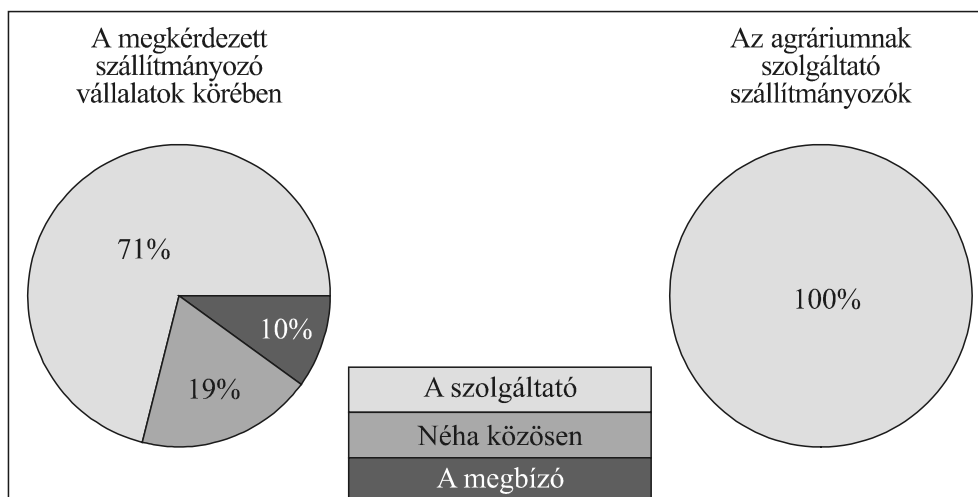


12. ábra  
Kinek a feladata a munkaerő-képzés?

### II.3.4. Közös beruházások megvalósítása

12. táblázat  
Ki végzi a közös célú beruházásokat a szolgáltatónál?

	A szolgáltató saját maga	Néha közösen	Mindig a megbízó
A megkérdezett szállítványozó vállalatok	71%-ánál	19%-ánál	10%-ánál
Az agrárium számára szolgáltató vállalatok	100%-ánál	-	-



13. ábra  
Közös beruházások megvalósítása

Ha a megbízó közös beruházást végez a szolgáltatóval, akkor hosszú távra elkötelezik magukat egymás mellett. A közös beruházások kölcsönösen csökkentik a tőkebefektetés mértékét, gyorsabb korszerűsítést, gazdaságosabb üzemeltetést tesznek lehetővé.

## TÁTRAI A.: A SZÁLLÍTMÁNYOZÁS – LOGISZTIKAI ...

---

Természetesen csak azt a kérdést vizsgáltam, hogy a megbízó részt vesz-e beruházásban a szolgáltatónál. A megkérdezetteknek mindössze 10%-a jelezte, hogy mindig a megbízó végzi a beruházásokat vállalatánál.

A megkérdezettek 19%-ánál fordult elő, hogy részt vett a megbízó kisebb beruházásban (pl. közösen bővítették a raktárat annak érdekében, hogy a tervezettnél nagyobb forgalmat lehessen kiszolgálni).

A megkérdezettek 71%-ánál azonban a megbízó egyáltalán nem vesz részt beruházásokban semmilyen mértékben.

A megbízók általában olyan logisztikai szolgáltatót keresnek, aki rendelkezik a megrendelt szolgáltatásokhoz szükséges eszközökkel (raktárral, készlet nyilvántartási szoftverrel, csomagoló gépekkel stb.). Más a helyzet akkor, ha a szerződés teljesítése során változik meg olyan mértékben az áru mennyisége vagy a szolgáltatás egyéb jellemzője (pl. más csomagolási igény), amire a szolgáltató nincs felkészülve. Ilyenkor a magyar szállítmányozás-logisztikai szolgáltató a megbízó megtartása érdekében saját maga hoz áldozatot jelentős beruházás megvalósításával. Általában nem érzik magukat olyan helyzetben, hogy a közös beruházást kérni merjék a megbízótól. Ennél is nagyobb probléma, hogy az ilyen beruházás sem nyújt biztosítékot a megbízó megtartására. Volt a kérdezettek között olyan vállalat, amely egy ilyen jelentős beruházás utáni évben mégis elvesztette azt a megbízóját, aki miatt a beruházást eszközölte.

Az agrárium számára szolgáltató vállalatok beruházásaiban nem fordul elő, hogy a megbízó végezze a beruházást.

### III. KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA A FELMÉRÉSBŐL

Általában jellemző, hogy kevésbé szoros a megbízó és a szolgáltató kapcsolata az agráriumból származó megbízásoknál. Ez azért előnytelen mindkét fél részére, mert nem mernek nagyobb beruházásokba belekezdeni, nem elég rugalmas az együttműködés, és emiatt olyan többletköltség adódik a megbízónál, ami egy jobb együttműködés során kiküszöbölhető lenne.

Ennek a jeleit a fenti elemzésre támaszkodva az alábbiakban emelem ki:

- Rövidebb távú együttműködések jellemzőek, mint a többi megbízó átlagában.
- Kevés azoknak az agráriumbeli megbízóknak az aránya, akik kizárólag egy szolgáltatóval dolgoznak együtt évről-évre, és így mindig tőle kérnek ajánlatot az új szolgáltatásra is.
- Nem jellemző az agráriumi megbízókra, hogy a szolgáltató a folyamatos együttműködés során el merné kezdeni a munkát a megbízás megkezdése előtt (nem olyan a helyzete a termelési folyamatban, hogy ezt meg merné tenni).
- 90% feletti azoknak a szerződéseknak az aránya a körükben, amely minden részletre kiterjedően, írásban jön létre (a többi megbízás átlagában ez 50%).
- A többszörös, széles körű kommunikáció az ő körükben 25% (az átlag 47%), pedig gyakran kisvárosban tevékenykednek, ahol jobban ismerik egymást az emberek. Ennek ellenére az agráriumból származó megbízó nem kívánja a szorosabb kommunikációt megvalósítani.
- A szolgáltatás során a tapasztalatok összesítése csaknem fele olyan gyakran fordul elő, mint a többi megbízás átlagában.
- A szorosabb együttműködésre utaló mutatók a többi magyar megbízó – szolgáltató kapcsolatban sem erősek, de az agráriumban náluk is alacsonyabb színvonalúak.
- Nem dolgoznak ki a szolgáltatóval közös stratégiát, nem vesznek részt a megbízónál a munkakerő-képzésben, és nem végeznek velük közös beruházásokat.

Szükséges lenne a megbízói-szolgáltatói kapcsolatokat megerősíteni az agrárium területén, mert jobb minőségű, magasabb színvonalú vevőkiszolgálást eredményezne, ami megakadályozhatná a hazai piacról való kiszorításukat, és a nemzetközi piacokon jobb helyzetet biztosíthatna a magyar termékek számára.

### FORRÁSOK

- (1) TARI ERNŐ: Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó. Budapest, 1998. ISBN 963 224 289 0. ISSN 1219
- (2) HINES, PETER: Creating World Class Suppliers, Financial Times - Pitman Publishing 1994.
- (3) HALÁSZNÉ SIPOS ERZSÉBET: Logisztika (LFK- Magyar Világ Kiadó) Budapest, 1998.
- (4) Saját készítésű kérdőívekre kapott válaszok az MSZLSZSZ tagjai részéről
- (5) Outsourcing...SCM 2003. szeptember.
- (6) ÁTS JÚLIA docens előadásai a BGF KKKF-n.
- (7) Írásos és személyes interjúk az MSZLSZSZ tagvállalatainál.