

OTDK-DOLGOZAT

2015

**A 3PL PARTNEREK SZEREPE A ROMÁNIAI ÉLELMISZERIPARI
ELLÁTÁSI LÁNCOKBAN**

**THE ROLE OF THE 3PL PARTNERS IN THE ROMANIAN FOOD
SUPPLY CHAIN**

Kézirat lezárva: 2014. augusztus 4.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	1
2. Szakirodalmi áttekintés	2
2.1. A logisztika és az ellátási lánc fogalma.....	2
2.1.1. A logisztika rövid fogalma.....	2
2.1.2. A logisztika komplex fogalma	2
2.1.3. A logisztika más megközelítésből	3
2.1.4. Az ellátási lánc fogalmának megközelítése	3
2.2. Logisztikai kiszervezés	4
2.3. A kiszervezés különböző szintjei	4
2.4. Általános 3PL szolgáltatások.....	6
2.5. Általános ellátási struktúra Európában	7
2.6. Az európai ellátási láncok strukturális átalakulása.....	9
3. Kutatás módszertana	12
4. Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói	13
4.1. Helyzetkép	13
4.2. Top10 3PL szereplő csoportosítása szolgáltatásportfólió alapján.....	17
4.2.1. A kiszolgált iparág	17
4.2.2. A nemzetközi jelenlét mértéke.....	19
4.2.3. Székhely	20
4.2.4. Az országos lefedettség.....	21
4.2.5. Szállítási módok.....	22
4.2.6. Raktárterület nagysága.....	23
4.2.7 Következtetés	24
5. Románia legnagyobb 3PL szolgáltatói	26

5.1. Általános áttekintés.....	26
5.2. A Top10 3PL csoportosítás szolgáltatásportfólió alapján	29
5.2.1. A kiszolgált iparág	29
5.2.2. A nemzetközi jelenlét mértéke.....	30
5.2.3. Székhely.....	31
5.2.4. Az országos lefedettség.....	32
5.2.5. Szállítási módok.....	33
5.2.6. Raktárterület nagysága.....	34
5.2.7. Következtetés	34
6. Következtetés.....	36
Irodalomjegyzék	40
Mellékletek	I
1. melléklet: LPI (Logistics Performance Index) rangsor-2010	I
2. melléklet: LPI (Logistics Performance Index) rangsor-2012	II
3. melléklet: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves árbevétele szerint – (2008-2012, millió €)	III
4. melléklet: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves eredménye szerint – (2008-2012, millió €)	III
5. melléklet: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában éves árbevétele szerint - (2008-2012, millió €)	IV
6. melléklet: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában nettó eredménye szerint - (2008-2012, millió €)	IV

Ábrák jegyzéke

Ábra 1: A különböző logisztikai szolgáltatások piramis szintjei.....	5
--	---

Ábra 2: Az általános európai ellátási láncok struktúrája, az FMCG – élelmiszeripari termékek áramoltatására vonatkozóan.....	8
Ábra 3: Az általános európai FMCG ellátás strukturális változását okozó két tényező legnagyobb szereplői	9
Ábra 4: A hagyományos ellátási láncok struktúrája	10
Ábra 5: A kiszervezett ellátási láncok struktúrája	11
Ábra 6: A magyarországi szállítmányozó piac összetétele - (2012, %)	14
Ábra 7: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves árbevétele szerint – (2008-2012, millió €)	15
Ábra 8: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves eredménye szerint – (2008-2012, millió €)	16
Ábra 9: A romániai logisztika piacának összetétele - (2012, %).....	26
Ábra 10: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában éves árbevétele szerint - (2008-2012, millió €).....	27
Ábra 11: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában nettó eredménye szerint - (2008-2012, millió €).....	28

Táblázatok jegyzéke

Táblázat 1: A magyarországi 3PL partnerek iparág szerinti csoportosítása (2012)	18
Táblázat 2: A magyarországi 3PL partnerek nemzetközi jelenlét szerinti csoportosítása- (2012).....	19
Táblázat 3: A magyarországi 3PL partnerek székhelyük szerint csoportosítva – (2012).....	20
Táblázat 4: A magyarországi 3PL partnerek telephelyeik száma szerint csoportosítva– (2012) .	21
Táblázat 5: A magyarországi 3PL partnerek szállítási mód szerinti csoportosítása– (2012)	22
Táblázat 6: A magyarországi 3PL partnerek raktárterület nagysága szerinti csoportosítása -(2012)	23
Táblázat 7: Magyarországi 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata	24
Táblázat 8: A romániai 3PL partnerek iparág szerinti csoportosítása – (2012).....	29
Táblázat 9: A romániai 3PL partnerek nemzetközi jelenlét szerinti csoportosítása - (2012)	30
Táblázat 10: A romániai 3PL partnerek székhelyük szerint csoportosítva – (2012)	31
Táblázat 11: A romániai 3PL partnerek telephelyeik száma szerint csoportosítva – (2012).....	32

Táblázat 12: A romániai 3PL partnerek szállítási mód szerinti csoportosítása – (2012).....	33
Táblázat 13: A romániai 3PL partnerek raktárterület nagysága szerinti csoportosítása – (2012)	34
Táblázat 14: Romániai 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata.....	35
Táblázat 15: Magyarországi és romániai 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata.....	36

1. Bevezető

A jelen dolgozat témája az FMCG (gyorsan forgó fogyasztási cikkek) és ezen belül is az élelmiszeripari termékek európai ellátási láncaira vonatkozó strukturális változások azonosítása és a hatások beépülésének vizsgálata a legnagyobb magyarországi és romániai logisztikai szolgáltatók elemzésével. A téma gyakorlati jelentőségét az adja, hogy az előzetes kutatásainkban megfigyeltük a gyorsan forgó fogyasztási cikkek kiskereskedelem felé történő áramoltatási módjának megváltozását, különösen, ami az ellátási struktúrák felépítését illeti. Az FMCG termékek szállítása adja a legrelevánsabb alapot a kutatáshoz, ugyanis a gyorsan forgó fogyasztási cikkek gyártása és forgalmazása a bankszektor után a világ legnagyobb iparágává nőtte ki magát, továbbá nagymértékű szállítmányozási igénye napjainkra a logisztikai piac formálójává vált. A termékek szállítmányozását elemezve elmondható, hogy a kiszervezési folyamat már az 1990-es évektől kezdődően alkalmazottá vált, ugyanakkor látni kell, hogy amíg a hatékonyságnövelő folyamat Nyugat-Európában tetőződni látszik, addig Közép-Kelet Európában a logisztikai szolgáltatók még napjainkban is folytatják az igények kielégítésére történő változások beépítését a rendszeriekbe. Egyben ez adja a kutatás aktualitását is, ugyanis látható, hogy az átalakulási folyamat még ma is zajlik és egy megállapított irányvonal megmutathatja, hogy mi várható az elkövetkező években.

A dolgozat célja az ellátási struktúrák átalakulását követően annak a vizsgálata, hogy a változások milyen mértékben mentek végbe a magyarországi és romániai logisztikai piac esetében. A kutatás megpróbálja meghatározni azokat a különbségeket, amelyek fellelhetőek a magyarországi és romániai, FMCG-ben is érdekelt logisztikai szolgáltatók teljesítménye között, továbbá ezeket a rendszereket összehasonlítja a nyugat-európai ellátási struktúrákkal. Mivel az előzetes kutatásaink azt bizonyítják, hogy az ellátási láncok fejlettsége között különbség mutatkozik, ami Nyugat- illetve Kelet-Európát illeti, ezért a dolgozat relevanciáját is az az irányvonal adja, amely a magyar és román logisztikai szolgáltatók elkövetkező években várható szolgáltatásfejlesztéseit próbálja előirányozni.

A kutatási fókusz abban foglalható össze, hogy egy általános, változásokat tartalmazó ellátási struktúra bevett szokásként kezelhető és ez a fejlődés várható Kelet-Európára is. Ugyanakkor a kelet-európai országok között is különbségek lelhetőek fel és a különböző teljesítménybeli

elemzések segíthetnek annak megállapítására, hogy mind a magyar, mind pedig a román logisztikai piacon mennyire jellemzőek a strukturális változások, milyen szinten mentek végbe az átalakulások és még mennyi fejlődés várható a jövőben.

A dolgozat célja az európai élelmiszer ellátási láncok struktúráiban bekövetkezett változások azonosítása és ezen átalakulások előrehaladottságának megállapítása a legnagyobb magyarországi és romániai logisztikai szolgáltatók esetében, elsődlegesen a pénzügyi teljesítményeiket vizsgálva. A cél elérése érdekében az elméleti rész a logisztika fogalmának megalapozásával kezdődik, amely köré épül a többi fogalom meghatározása is, tárgyalva a logisztikai kiszervezést, a kiszervezés különböző szintjeit, az általános 3PL szolgáltatásokat. A különböző fogalmak szakirodalmi áttekintését követően meg van határozva az általános ellátási struktúra Európában, illetve az európai ellátási láncok strukturális átalakulása, amelyek az előzetes kutatásaink elméletét foglalják össze. A dolgozat a kutatási módszertan áttekintésével folytatódik, amelyet a legnagyobb magyarországi és romániai 3PL szolgáltatók elemzése követ. A Logistic Performance Index eredményeket felhasználva azt lehet feltételezni, hogy a magyarországi logisztikai vállalatok teljesítménye előnyösebb helyezést volt képes elérni a hasonló romániai vállalatokhoz viszonyítva. Ez vezetett el ahhoz, hogy a kutatási megközelítésmódban a magyarországi logisztikai szolgáltatók pénzügyi teljesítménye és üzleti modellje az, amelyek alaperedményként kezelünk, és amelyhez hasonlítjuk a romániai vállalatok hasonló méréseit. Az elemzések elvégzését követően összefoglaljuk a kutatás végső következtetését.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A logisztika és az ellátási lánc fogalma

2.1.1. A logisztika rövid fogalma

Logisztika az erőforrások áramoltatásának integrált tudománya

2.1.2. A logisztika komplex fogalma

A logisztikamenedzsment szemlélet és módszer, amely áramlási folyamatok az energia, információ, személyek és különösen az anyagok (alapanyagok, félkész- és késztermékek) egyes rendszereken belüli és/vagy rendszerek közötti áramlásának tervezésére, szabályozására,

megvalósítására és kontrolljára irányul, és amelynek célja a teljes áramlási folyamathoz járuló optimális összköltség és vevő-kiszolgálási színvonaleléérése (Halászné dr. Sipos Erzsébet, 1998).

2.1.3. A logisztika más megközelítésből

A logisztika alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helytől felhasználási helyre történő hatásos és költség-hatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával (Council of Logistic Management).

2.1.4. Az ellátási lánc fogalmának megközelítése

Az ellátási lánc egyrésztől vállalatok azon csoportja, amelyek közt a termék és a szolgáltatás előállítása során áramlik. Egyes önálló szervezetek is magukba foglalhatják a termék előállítását és fogyasztóhoz való eljuttatását – egészen a nyersanyagok beszerzésétől és alkatrészek előállításától, a nagykereskedőkön és a kiskereskedőkön keresztül a logisztikai szolgáltatóig – az ellátási folyamat valamennyi tagját (LaLonde és Masters, 1994). A szervezet kifejezés a meghatározásban jellemzően a multinacionális vállalatokra utal, amelyeknek leányvállalatai és képviseletei behálózák a világot és így alkotnak egy globális szervezetet.

Az ellátási lánc értelmezhető úgy is, mint három vagy több szervezet vagy egyén csoportja, akik közvetlenül magukba foglalják a végtermék előállításához szükséges termékek, szolgáltatások, pénzeszközök, információk befelé és kifelé irányuló áramát a beszerzéstől a fogyasztóig (Mentzer és társai, 2001).

Azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, a termelés és az áru (termék vagy szolgáltatás) vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek (Harland, 1996).

Az ellátási lánc fogalmának egy másik megközelítése a folyamat alapú értelmezés, (Gelei, 2009) alapján. Ebben az értelmezési formában is elmondható, hogy több szereplő áll kapcsolatban egymással, ugyanakkor az értelmezés középpontjában már a folyamatszemplélet és folyamatoptimalizálás áll. Elsődlegesen az értékteremtő folyamatok hangsúlyozódnak, amelyek mentén a vállalatok összekapcsolódnak a különféle vevők kiszolgálása érdekében.

2.2. Logisztikai kiszervezés

Kiszervezés, vagy angolul outsourcing alatt általánosan elfogadott definíció szerint azt a folyamatot értjük, mikor egy hagyományosan a vállalat által végzett tevékenységet a cég kiszervez, kihelyez, és azt a jövőben más, az adott tevékenységre szakosodott vállalat látja el.

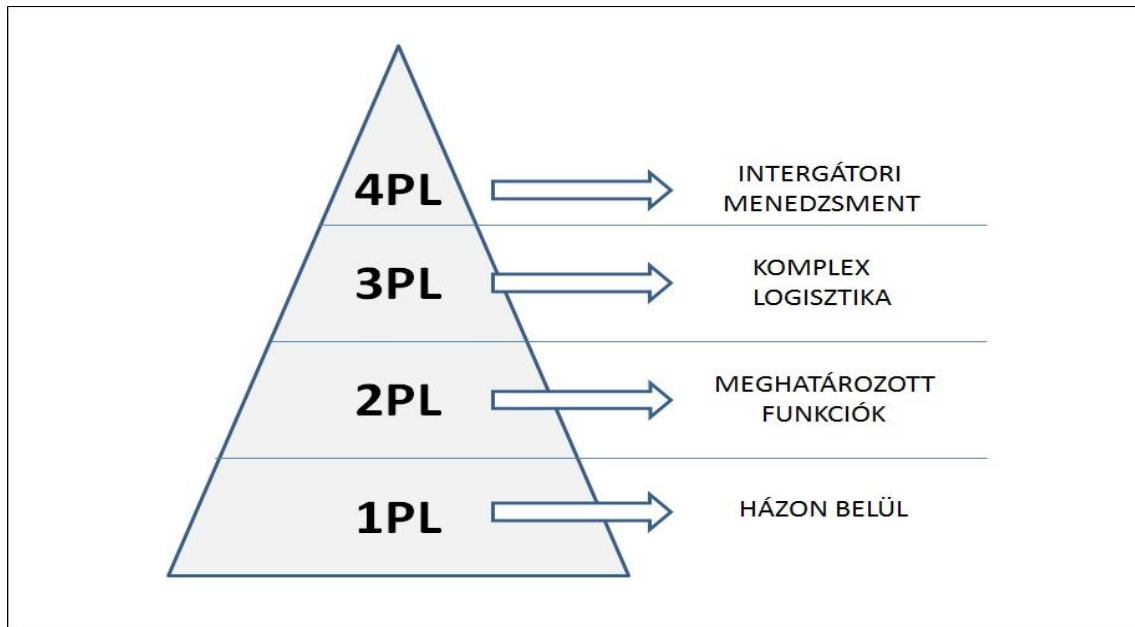
Az outsourcing klasszikus értelemben személy- és eszközátadással is jár, ugyanakkor abban különbözik az egyszerű adásvételtől, hogy van egy vállalkozási szerződés része is, mely szerint az erőforrás kihelyezést végző szolgáltatást vesz igénybe az átvevőtől. A kiszervező cég számára létfontosságú, hogy a kihelyezett tevékenységek és a szolgáltató felett kellő kontrollal rendelkezzen, ezért az együttműködés főbb paramétereit többnyire „Szolgáltatási szint szerződés”-ben (Service Level Agreement = SLA) rögzítik.

Az outsourcing a vállalatoknál többnyire a kiszolgáló funkciók, pl. könyvelés, bérszámfejtés, informatika, karbantartás, irodamenedzsment és gondnokság, valamint logisztika területén terjedt el. A logisztikai kiszervezés révén a vállalatok valamilyen üzleti céljukat kívánják elérni, melyek vállalattól függően különbözők lehetnek: pl. működési költségek csökkentése, szolgáltatási szint növelése, fő tevékenységre fókuszálás, létszámcsoökkentés, nagyobb rugalmasság elérése.

2.3. A kiszervezés különböző szintjei

A kiszervezéssel a logisztikai szolgáltató a hagyományos fuvarozó, raktározó vagy szállítmányozó szerephez képes többet vállal. 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 (határidőre történő teljesítés, technológiai megfelelés, biztonság, kedvező díjszint) hozzájárul az ellátási lánc folyamatainak hatékonyságjavításához (Áts, 1999).

Ábra 1: A különböző logisztikai szolgáltatások piramis szintjei



Forrás: saját szerkesztés Baumgarten és társai (2002) alapján

A különböző termelő vállalatok esetében a logisztika a kiszervezés különböző szintjein valósulhat meg, ennek megfelelően a szállítmányozási vállalatok is ezeket a szolgáltatáscsomagokat dolgozzák ki és ajánlják ügyfeleiknek.

1PL (FirstPartyLogistics)

A vállalat a logisztikai feladatait saját humán-, és eszköz erőforrással látja el. A feladat ellátásához külső szolgáltatót nem vesz igénybe. Baumgarten és társai (2002) szerint az ilyen típusú vállalatok az olyan szállító vállalatok, amelyek regionális szinten végeznek gyűjtő és terítő szállítást, és az ellátási lánc különböző elemei előtt, illetve után kapcsolódnak be az ellátási lánc tevékenységeibe, szállítmányozást végezve.

2PL (SecondPartyLogistics)

A vállalat az alaptevékenységhez kapcsolódó bizonyos logisztikai alapfunkciókat külső szolgáltatóval végeztet el egy rövid távú vagy eseti együttműködés keretén belül, mivel igazi partneri viszony nem alakul ki, az együttműködés nem éri el a 3PL szintet. A 2PL szolgáltatók szállítási és speditőr cégek, földrajzi kiterjedtségük nagyobb, mint az 1PL-ké, és szolgáltatásaik speciális logisztikai szolgáltatásokkal egészülnek ki (pl. expressz szállítás, csomagolás).

3PL (ThirdPartyLogistics)

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 ismertek, akik a tárolási, rakodási és szállítási tevékenységet vállalják át az ellátási láncban. Időközben szolgáltatásaik kiegészültek hozzáadott értéket képviselő szolgáltatásokkal is. A szakirodalomban a rendszerszolgáltató elnevezés is elterjedt, amelyre a szerződéses logisztika irányelvei érvényesek (Baumgarten et al., 2002).

4PL (FourthPartyLogistics)

Ma már nem a hagyományos logisztikai területek, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással. Ezekben az esetekben a 4PLszolgáltatók már csak integrátor és koordinátor szerepet töltenek be az ellátási láncokban, vagy ezek szereplői között. Alapvetően két funkciója van: az egyik a tanácsadás, a másik az ellátási lánc menedzselése (Neher, 2001). Tanácsadóként elemzi az ellátási láncot, és fejlesztési javaslatokat tesz, ellátási lánc menedzserként számos kisebb 3PL szolgáltató cég munkáját koordinálja, csökkentve az ellátási lánc kockázatait (Tarnai, 2004).

2.4. Általános 3PL szolgáltatások

A 3PL szolgáltatók logisztika széles tevékenységi körét ellátják. Az első alapvető szolgáltatás a közúti szállítmányozás. Ez esetben egy átlagos 3PL vállalat lehetőséget nyújt komplett rakomány (FTL-Full Truck Load) valamint gyűjtőrakomány (LTL-Less than Truck Load) fuvarozására is. (Men Truck International, 2009). Az FTL röviden azt jelenti, hogy a megrendelő vállalatnak szállítandó rakománya megtölt egy teljes szállítóeszközt, míg az LTL alkalmazása során az adott szállítóeszköz űrtartalmának csak egy részét bérli. Ez utóbbi a kis és közepes vállalkozásoknak kedvező. Mivel minél kihasználtabb egy szállítóeszköz űrtartalma, annál kisebb fuvardíj esik egy termékre, így lényeges költségcsökkentési lehetőséget nyújt. Hátránya, hogy a kialakított menetrendek akadályozhatják a sürgős küldemények továbbítását. A szállítmányozás lényeges formája a just in time árutovábbítás, mely által a szolgáltatást igénybevevő raktározási költségeket takaríthat meg. (Kopasz, 2005)

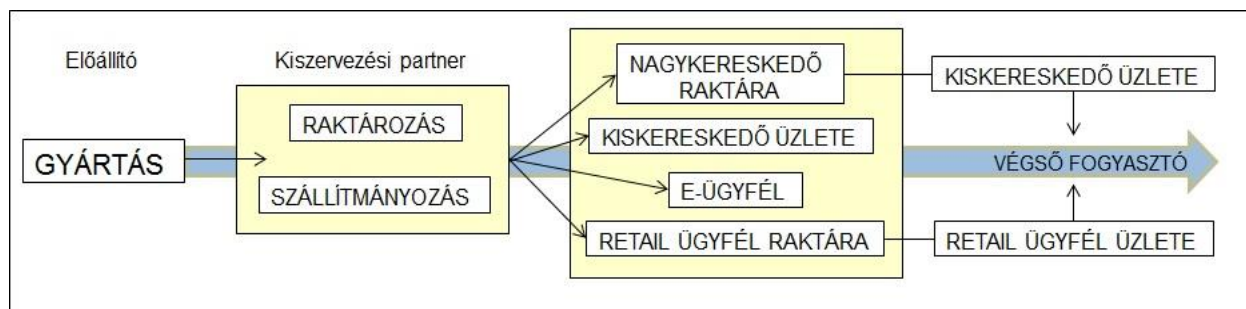
A 3PL vállalatok többsége belföldi árutovábbítás mellett nemzetközi szállítmányozásra helyezi a hangsúlyt. Utóbbi természetes velejárója a határátkelés, így lényeges tevékenység a vámszolgáltatás, mely által a 3PL feladatkörei közé tartozik az exporttal és importtal járó vámkezelés. Gyakori az áru útjának követhetősége is, melyet a 3PL-ek biztosítanak a gyártó, vagy vásárló számára.

A 3PL szolgáltatók és egyszerű fuvarozók közötti legfontosabb különbség a raktározás. A kommissziózás által a raktár ellátását biztosítják a beérkező rendeléseket figyelembe véve. Egy újabb szokványos tevékenység a keresztdokkolás, amely az áruk előkészítését jelenti, úgy, hogy közvetlenül alkalmas legyen szállításra, így csökkentve a raktározási igényt. Emellett az áru átalakítása megtörténhet újracsomagolás, címkézés, komplettírozás, zsugorfóliázás által, melyek ugyancsak szerves részét képezik a 3PL vállalatok szolgáltatásportfoliójának. A vállalatok többsége a raktározást is biztosít különböző szoftverek bevezetésével. Az élelmiszeriparág esetén létfontosságú a 3PL által biztosított hűtést és mélyhűtést biztosító raktárak valamint szállítóeszközök megléte. (Reich et al., 2009)

2.5. Általános ellátási struktúra Európában

A közép- és nagyvállalati ellátási modelleket vizsgálva egy olyan általános ellátási struktúra azonosítható (3. ábra), amelybe be van épülve az a strukturális átalakulás, amely az 1990-es évektől kezdve jellemezte a nyugat-európai FMCG - élelmiszeripari ellátási láncokat. Az általánosítás arra vonatkozik, hogy a bemutatott struktúra jellemzi azokat a vállalatokat, amelyek piacformálóak, éppen ezért a modell alkalmazása a nagyvállalatok mellett már a középvállalatok esetében is megkezdődött. Az általános ellátási láncok jól mutatják, hogy a vállalatok számára kulcsfontosságú a kiszervezést biztosító szállítmányozási partner, ugyanis általa valósul meg a termékek áramoltatása a gyártótól a kiskereskedelmet kiszolgáló ellátók felé, költség és idő hatékonyan.

Ábra 2: Az általános európai ellátási láncok struktúrája, az FMCG – élelmiszeripari termékek áramoltatására vonatkozóan



Forrás: LogisticsViewpoint (2010), Secret to supply chain transformation. 2010.07.29, TransportationInsight (2011), What is a 3PL? – alapján saját szerkesztés

Az általános ellátási láncot vizsgálva érdemes szemügyre venni a folyamatokat, a kiszervezett raktározást és szállítmányozást követően is. Az elemzések alapján elmondható, hogy a termékek online rendeltetést követő leszállítással, a kiskereskedő üzletében vagy a retail hálózatokban jutnak el a végső fogyasztókhoz. A második lépést vizsgálva ismét érdemes a múltbeli folyamatokat is figyelembe venni, ugyanis jelentős az a hatás, amit a retail hálózatok elterjedése okozott az ellátási lánc három fő csatornájának (online értékesítés és kiszállítás, kiskereskedelem és retail hálózatok) szélességére, illetve az azokon átáramló termékek mennyiségére.

Az általunk elvégzett kutatás, amely ennek a hatásnak az erősségét próbálta meghatározni, azt az eredményt adta, hogy a retail hálózatok elterjedése olyan mértékű strukturális változást okozott az alkalmazott ellátási láncokban, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ez alapján elmondható, hogy a szállítmányozási vállalatok, amelyek az ellátási láncok alakulásának függvényében biztosítanak szolgáltatásokat, az általános ellátási lánc átalakulását két tényezőnek tudhatják be. Először is megjelent a kiszervezett raktározás és logisztika iránti igény, amelynek megfelelően egyre több szállítmányozási vállalat indított el ezt kiegészítő szolgáltatásokat. Másodszor pedig a kiskereskedelmi ellátás is átalakult, ugyanis nagy retail hálózatok jelentek meg, amelyek visszaszorították a hagyományos, hétköznapi kiskereskedelmet. Megjegyezendő, hogy amíg Nyugat-Európában a retail hálózatok megközelítették a teljes lefedettséget, addig Kelet-Európában még javában zajlik a fejlesztési folyamat, ezért ott továbbra is a hagyományos kiskereskedelem visszaszorulása és a retail hálózatok erősödése várható.

Ábra 3: Az általános európai FMCG ellátás strukturális változását okozó két tényező legnagyobb szereplői

Legnagyobb 3PL szolgáltatók:		Legnagyobb RETAIL hálózatok	
• Ceva	• Geodis	• Carrefour	• Auchan
• Dachser	• HAVI Logistics	• Metro Group	• Aldi
• DB Schenker	• Kuehne+Nagel	• Tesco	• Edeka
• DHL Freight	• Norbert-Dentressangle	• Schwarz Group	• Leclerc
• Gebrüder Weiss	• Raben	• Rewe	• Intermarché

Forrás: LogisticsPortal (2012), European 3PL Awards – The best 3PL Logistics Service Providers. 2012.09.12. – alapján saját szerkesztés

Összegzésként az a következtetés vonható le, hogy mind a termékszállítás kiszervezése, mind pedig a retail hálózatok erősödése az élelmiszer-ellátási lánc strukturális elemeinek és komplexitásának csökkenéséhez vezet, ez a tendencia a jövőre nézve csak erősödni látszik, az értékesítési csatornák egyre rövidebbé válnak a gyártók és fogyasztók között, éppen ezért egyre több kis és közepes kereskedő kiesik a láncból, akárcsak 2008-tól a válság időszakában. Éppen ezért egy szállítmányozó vállalat nem hagyhatja figyelmen kívül, hogy a gyártók részéről igény van a kiszervezésre, a fogyasztók pedig egyre többet vásárolnak a retail hálózatokban, ezért ezek kiszolgálása növelheti az eredményességet.

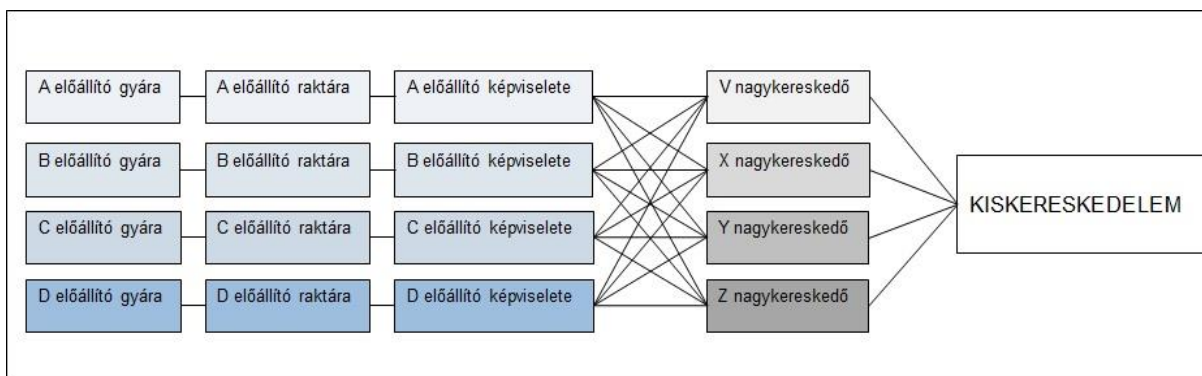
2.6. Az európai ellátási láncok strukturális átalakulása

A gyorsan forgó fogyasztási cikkeknek az európai kiskereskedelem felé történő áramoltatása strukturális változásokon ment keresztül a 2000-es évek elejére (elsődlegesen 1993-2003 között), ami az ellátási láncok hosszúságát, felépítését és komplexitását illeti.

Ezen átalakulások vizsgálata a termékeket előállító vállalatok szempontjából közelíthető meg a legrelevánsabban, ugyanis a multinacionális vállalatok ellátási láncainak fejlődése az, ami meghatározó változást indított el az országos vagy helyi közép vállalatok logisztikai feladatai számára, és egyben készíteti a szállítmányozói piac szereplőit a megváltozott igények kielégítéséhez szükséges szolgáltatásfejlesztések alkalmazására. Az FMCG különböző iparágaiban tevékenykedő nagyvállalatok elemzése mutat rá az általános ellátási láncok változásaira, ugyanakkor a különböző szállítmányozó vállalati folyamatok kutatása arra is felhívja a figyelmet, hogy ez nem FMCG iparág specifikus, hanem az egész logisztikai piac szolgáltatásnyújtására vonatkozik.

A nagyvállalatok ellátási láncainak kutatását követően két általános modell építhető fel. Az egyik a hagyományos ellátási lánc, amelynek alkalmazása a múltban volt jellemző, és amely mára teljesen kiszorulni látszik a nyugat-európai piacról. A másik pedig a kiszervezett ellátási lánc modellje, amely felváltotta a hagyományos termékáramlatot.

Ábra 4: A hagyományos ellátási láncok struktúrája



*Forrás: LogisticsViewpoint (2010), Secret to supply chain transformation. 2010.07.29,
TransportationInsight (2011), What is a 3PL? – alapján saját szerkesztés*

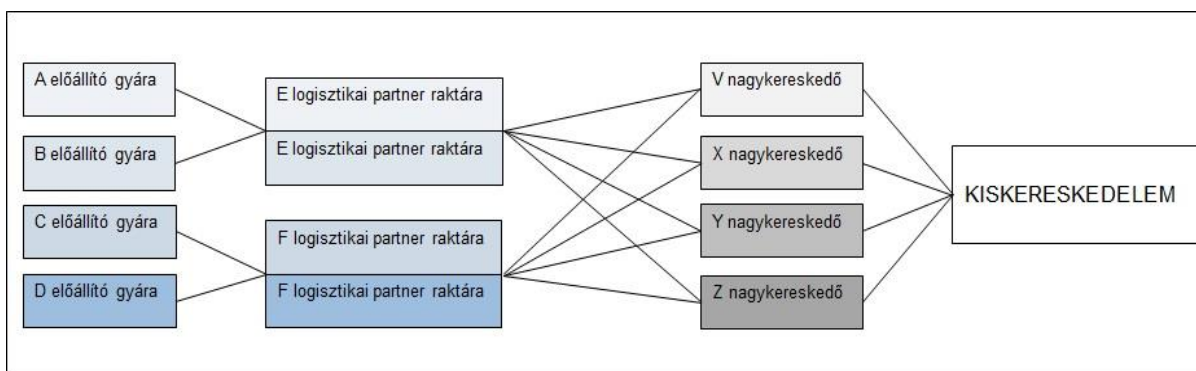
A hagyományos ellátási láncban a termelő vállalatra hárul a termékek raktározása és áramoltatása a gyártás helyszínétől egészen a nagykereskedőkhöz, amelyek végül biztosítják a termékek elérhetőségét a végső fogyasztóknak. Ebben a komplex ellátási láncban szükséges kiépíteni egy olyan logisztikai rendszert, amelyben a termelő vállalat képes a legyártott terméket raktározni, eljuttatni a célpiachoz legközelebb eső képviselőhöz, akár ott újból tárolni és innen kiszolgálni a nagykereskedőket. A különböző láncszemek közötti áramoltatáshoz szállítmányozási szolgáltatást kell igénybe vennie a vállalatnak.

Amennyiben feltételezzük, hogy egy multinacionális vállalat alkalmazza ezt a modellt, azonnal kitűnik, hogy egy nagyon komplex ellátási lánc felépítéséről kell beszélni, amelyet ráadásul támogatnia kell egy logisztikai raktárhálózatnak is. Több országban termelő, több tíz országban értékesítő vállalatok esetében megfigyelhető volt, hogy a felmerült igények alapján olyan ellátási lánc létrehozása vált szükségessé, amelyben a raktárhálózat és az azokat kiszolgáló szállítmányozási szolgáltatások igénybevétele már nagyon magas költségeket eredményez.

A probléma abból fakad, hogy az azonos iparágban tevékenykedő szereplők külön-külön ugyanazon ellátási láncokat kell kiépítsék a nagykereskedők kiszolgálásához, ami alacsony

hatékonyságot és magasabb költségeket vonhat maga után. A megoldást a kiszervezett raktározási és szállítmányozási szolgáltatások igénybevétele jelentheti. Megjegyezendő, hogy vannak olyan nagy multinacionális vállalatok, amelyeknek méretgazdasági okokból előnyös is lehet a hagyományos modell alkalmazása (pl. Nestlé, Mondelez), ugyanakkor az ő rendszereikben is fellelhető a kiszervezési szolgáltatások igénybevétele, amelyet a 2. ábra összegez.

Ábra 5: A kiszervezett ellátási láncok struktúrája



*Forrás: LogisticsViewpoint (2010), Secret to supply chain transformation. 2010.07.29,
TransportationInsight (2011), What is a 3PL? – alapján saját szerkesztés*

A kiszervezett ellátási láncok modellje képezi a nagyvállalatok modern termékáramoltatási rendszerét. Alkalmazásának előnyét az adja, hogy a gyártási folyamat befejeztével a termék egy logisztikai szolgáltató vállalat raktárába kerül (ahol akár egy versenytársvállalat terméke mellé is kerülhet), onnan közvetlenül elérve a nagykereskedőket.

A rendszer képes biztosítani olyan ellátási struktúrákat, amelyben a gyártónak nincsen szüksége logisztikai-raktározási központok létesítésére, fenntartására és adminisztrálására. Ez elsődlegesen a multinacionális vállalatok számára nyújtja a legnagyobb előnyöket, ugyanis a kiszervezett logisztikával már nem szükséges egy, a célpiacot lefedő raktárhálózat kialakítása, hanem az erre szakosodott vállalatok képesek komplex megoldásokat nyújtani. Ennek megfelelően a különböző országokban levő leányvállalatok ameddig a hagyományos ellátási láncban aktív szerepet vállaltak a termékek áramoltatásában, addig a kiszervezett modellben csak koordináló szerepet töltenek be. Az általunk elvégzett háttérvizsgálatok azt bizonyítják, hogy a multinacionális vállalatokra jellemző a kiszervezés úgy az országok közötti, mint az országon belüli

szállítmányozás terén és a trend azt mutatja, hogy a középvállalatok is egyre inkább hajlanak a modern struktúra bevezetésére.

Összességében elmondható, hogy a kiszervezett ellátási lánc alkalmazásával a vállalatok képesek költségmegtakarítást elérni, valamint a csatornák hatékonyságát úgy növelni, hogy csökkentik annak hosszát és komplexitását. Ezért jellemző a mai Európára az, hogy a hagyományos ellátási láncok szerepét egyre jobban átveszi a kiszervezett modell, amely a szállítmányozó vállalatok üzleti modelljébe is beépült. Ugyanakkor Európán belül is szembetűnő a különbség az ellátási láncok kialakítására vonatkozóan, ameddig Nyugat-Európában a kiszervezett logisztika része a mindennapos ellátásnak, addig Kelet-Európába a folyamatok csak most kezdenek begyűrűzni.

3. Kutatás módszertana

Mivel Nyugat-Európszintjén jóval magasabb a logisztikai kiszervezés mértéke, érdemes megvizsgálnunk ezt a területet Kele-Európában is. Feltevődik tehát a kérdés, hogy mely tényezők nyújtanak egy 3PL szolgáltatónak létjogosultságot, milyenek a sikerre vezető üzleti modell jellemzői Magyarországon illetve Romániában.

A kérdés megválaszolása érdekében a 10 legnagyobb 3PL szolgáltatók üzleti modelljét vizsgáljuk kategóriákban sorolva. Így a dolgozat végén választ kívánunk adni a logisztikai szolgáltatók sikerének kulcsára mindkét országban. Az eredményeket nem kész receptként kell majd tekinteni, hiszen dolgozatunk csak a legnagyobb 3PL szolgáltatók üzleti modelljét vizsgálja, amely Magyarország esetén csak 15%-ot tesz ki a teljes szállítmányozási piacból. Tehát elsősorban a fő irányvonal meghatározása szempontjából releváns dolgozatunk végeredménye.

Az üzleti modell elemzése során különböző szempontok szerint kategóriákba soroljuk be az adott vállalatokat. A kategóriák határainak meghatározása az adatsor egy természetes töréspontja alapján történik, amelyhez Magyarországot tekintettük kiinduló pontnak. A természetes töréspont meghatározása tehát a magyarországi 3PL szolgáltatók adatai alapján történik, mivel Magyarország 2012-ben az LPI (Logistics Performance Index) szerint 40. helyet foglal el, megelőzve Romániát, aki 54. helyen áll 160 vizsgált országból. Az összehasonlíthatóság érdekében a romániai legnagyobb 3PL szolgáltatókat is ugyanazon kategóriákba soroljuk mint a magyarországiakat. A különböző kategóriákba tartozó vállalatok jövedelmezőségi mutatóit

vizsgáljuk, hogy választ adjunk arra a kérdésre, hogy mely kategóriába való tartozás biztosít magasabb eredményességet. Az egyedi hatások kiszűrése érdekében öt évre vizsgáljuk a jövedelmezőségi mutatókat.

A felhasznált adatok szekunder adatforrásokból származnak. Ezen adatforrások közé tartozik elsősorban a két ország pénzügyminisztériumának adatbázisa, másodsorban a témával kapcsolatos tanulmányok, elemzések.

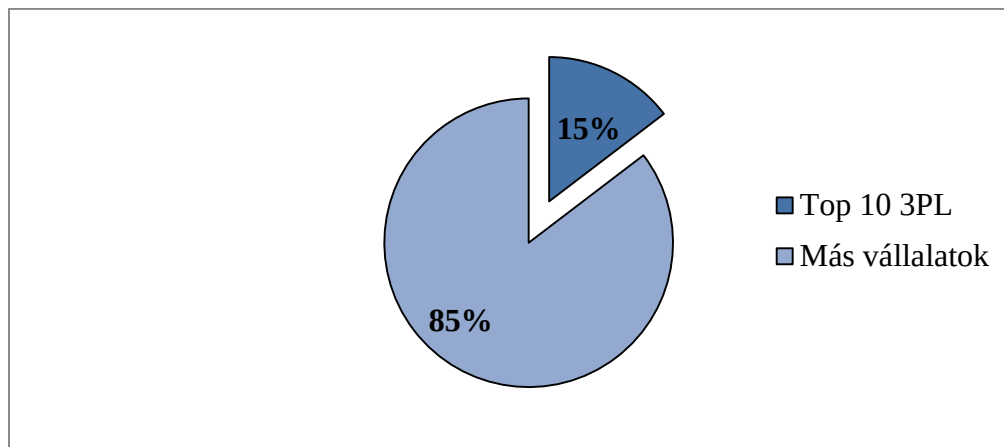
4. Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói

4.1. Helyzetkép

A logisztika egy dinamikusan fejlődő iparág, a globalizáció terjedésével Magyarországon is egyre nagyobb szerepnek örvend, és ez által további növekedésre is számíthatunk. A magyar vállalatok egyre nagyobb hányada igyekszik logisztikai tevékenységét kiszervezni, elsősorban a költségcsökkentés érdekében. A lean menedzsment térhódításával a vállalatok egyre komplexebb tevékenységi köröket szerveznek ki a központi tevékenységre koncentrálnak. Emellett a logisztikai kiszervezés minősége is folyamatosan javul Magyarországon. Ezt a tényt mutatja az LPI (Logistics Performance Index) mutató szerinti fejlődés, amely esetén Magyarország 2010-ről 2012-re 12 helyezést lépett előre a rangsorban, így 40. helyet foglal el a 160 vizsgált ország közül.

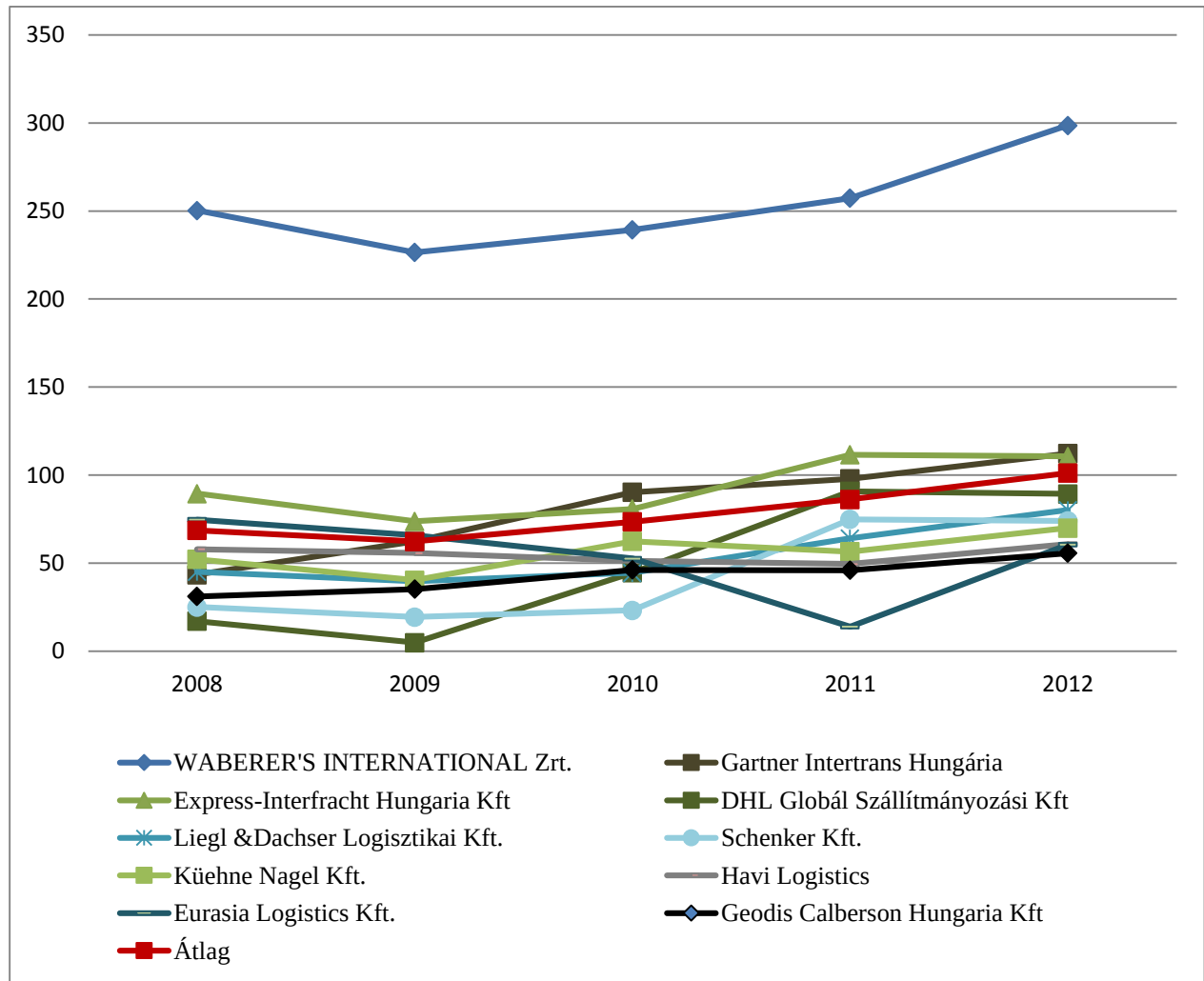
A logisztika minőségének javulása során folyamatosan növekszik a 3PL szolgáltatók tevékenysége iránti kereslet. Az alábbi ábrán látható, hogy a 6,91 milliárd euró értékű szállítmányozó piacának 15%-át, vagyis 1,01 milliárd eurót a top 10 3PL árbevétele képviseli.

Ábra 6: A magyarországi szállítmányozó piac összetétele - (2012, %)



Forrás: *creditreform.hu, e-beszámoló.hu*

Ábra 7: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves árbevétel
szerint – (2008-2012, millió €)



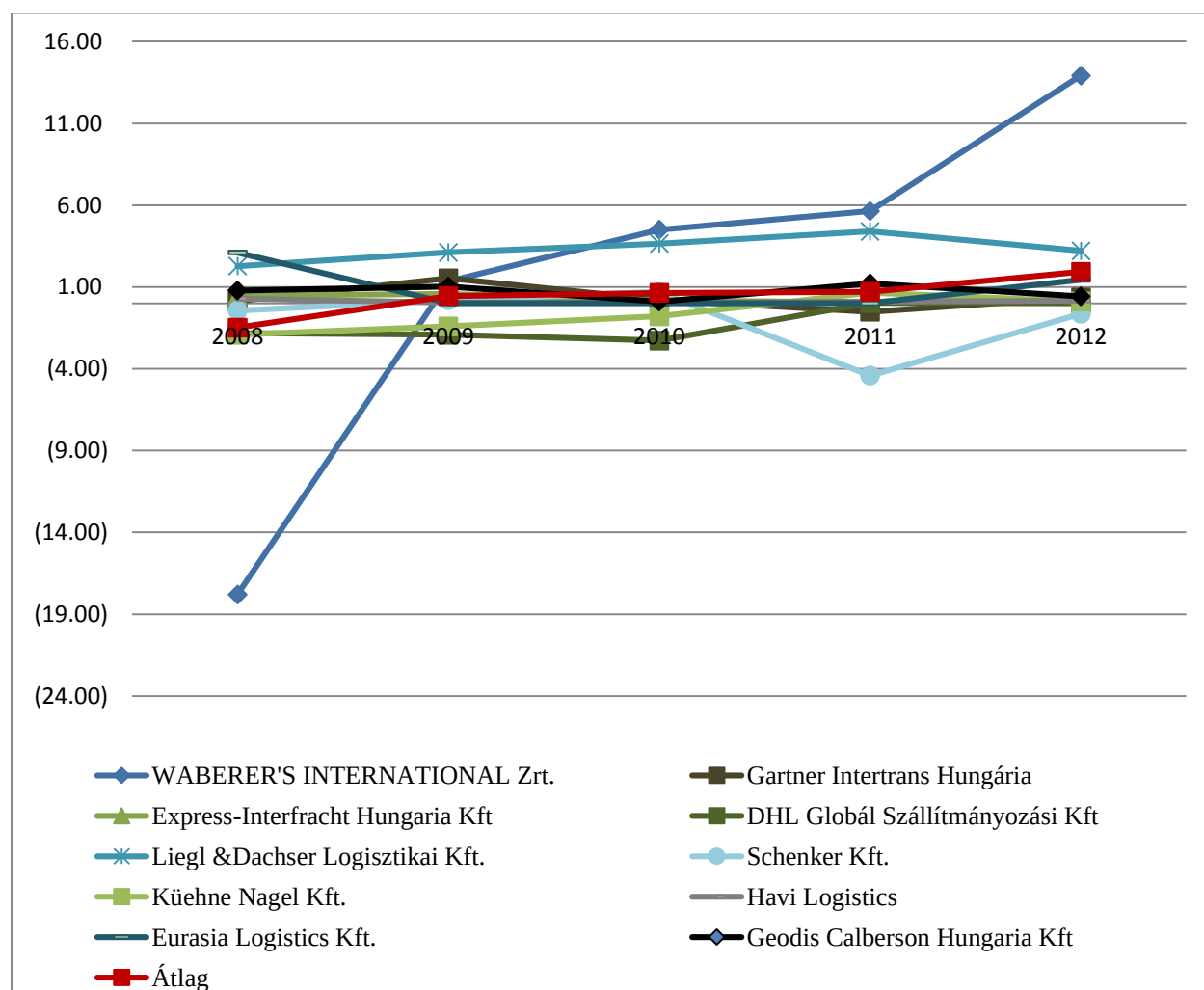
Forrás: logisztika.com és e-beszamolo.hu alapján saját szerkesztés

A piacot a magyar székhelyű Waberer's International Zrt. uralja, aki az elmúlt öt évben versenytársai árbevételének csaknem háromszorosát realizálta, 2012-ben elérve a 299 millió eurós értéket. A 10 legnagyobb 3PL 2008-ban átlagosan elért 68 millió eurós árbevételről eléri a 101 millió eurós értéket 2012-ben. Tehát megfigyelhető, hogy a legnagyobbak átlagosan évente 10.83%-os növekedést realizálnak árbevétel terén. A legnagyobb 3PL szolgáltatók rangsorában elsősorban német származású vállalatokat találunk, számszerint négyet (DHL Globál Szállítványozási Kft., Schenker Kft., Havi Logisztics és Kühne Nagel Kft.). A némettulajdonú logisztikai szolgáltatók mellett nagy teret hódítanak az osztrák vállalatok, melyek száma 3

(Liegl&Dachser Logisztikai Kft., Express-Interfracht Hungária Kft. és Gartner Intertrans Hungária). A Waberer's mellett ugyancsak a hazai frontot képviseli az Eurasia Logistics. Francia jelenlétre is felfigyelhetünk a Geodis Calberson Hungaria személyében. A vállalatok számszerű eredménye megtalálható a mellékletekben.

Egy részletesebb kép vázolója érdekében az árbevétel mellett lényeges megvizsgálunk az adott vállalatok éves eredményét is.

Ábra 8: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves eredmény szerint – (2008-2012, millió €)



Forrás: logisztika.com és e-beszamolo.hu alapján saját szerkesztés

Az ábra alapján látható, hogy a vállalatok megérezték a gazdasági válság hatását, mivel 2008-ban az átlagosan -1,49 millió eurós eredményt realizáltak. Ezt követően viszont 88%-os éves átlagos növekedést figyelhetünk meg, 2012-ben elérve az 1,93 millió eurós átlagot. Legnagyobb növekedésnek a Waberer's esetén lehetünk tanúi, amely egy éves 128%-os növekedést ért el, így 2012-ben 13,92 millió eurós eredményével a piac legnagyobb elért eredményét képviseli. Második helyen a Liegl&Dachser áll, aki 3.21 millió eurós eredményt könyvelt el 2012-ben. A fennmaradó 8 vállalat 0 körüli eredményt produkált az elmúlt 5 évben. A vállalatok számszerű eredménye megtalálható a mellékletekben.

4.2. Top10 3PL szereplő csoportosítása szolgáltatásportfolió alapján

Ahogy a fentiekben láthattuk a legtöbb 3PL az alapvető feladatköröket mind ellátja, akkor feltehető a kérdés, hogy milyen tényezők teszik sikeresebbé a Waberer's-t versenytársainál? A kiszolgált iparág? A nemzetközi jelenlét mértéke? Talán a hazai székhely? Az országos lefedettség? A szállítási módok számossága vagy talán a raktárfelület nagysága? A kérdés megválaszolása érdekében különböző szempontok szerint kategorizáljuk az adott 10 legnagyobb 3PL-t és megvizsgáljuk az adott kategóriához tartozó vállalatok átlagos jövedelmezőségi mutatóit 2008-2012 között. A szempontok és ahhoz tartozó kategorizálás a továbbiakban olvasható.

4.2.1. A kiszolgált iparág

A 3PL vállalatok aszerint alakítják ki szolgáltatásportfolióikat, hogy ügyfeleik milyen iparágban működnek. Mivel minden iparág és annak terméke más, ezért más körülményeket kell biztosítaniuk, hiszen például a romlandó élelmiszert és autóalkatrészeket nem lehet ugyanúgy szállítani.

A szempont alapján két csoportot különíthetünk el: az egy iparágra specializált és az univerzális 3PL szolgáltatókat. A magyar piac 10 legnagyobb 3PL-je az alábbi táblázat alapján látható, hogy 90%-uk univerzális, tehát több különböző iparág szereplőit kiszolgálja. E vállalatok az élelmiszer szállítása mellett vegyipari-, divatipari, gépjárműipari termékeket szállítanak egyidőben.

Táblázat 1: A magyarországi 3PL partnerek iparág szerinti csoportosítása (2012)

Univerzális 3PL		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Liegl &Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29
Átlag	0.26	-0.37
Egy iparágra (élelmiszer) specializált 3PL		
Havi Logistics	1.38	0.20
Átlag	1.38	0.20

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

Az egyértelmű következtetés levonása nehézkes ebben az esetben, mivel egy vállalat adatai alapján nem vonhatunk le általános és releváns következtetést egy adott kategóriára. Amit érdemes viszont megjegyezni, hogy a vállalatok túlnyomó többsége több iparágat szolgál ki, és látszólag a kutatás alapján kevésbé jövedelmező ROA (eredmény/összes eszköz) valamint ROS (eredmény/árbevétel) szempontjából, de vállalati stratégia válogatja, hogy mit helyeznek előtérbe. Ez esetben stratégia lehet minél több iparágat lefedni és a vállalatot biztos lábakra állítania jövőt illetően, elkerülve az egy iparágtól való függést. Ez esetben tehát a kockázatcsökkentés prioritást élvez a jövedelmezőségi mutatók optimalizálásával szemben.

4.2.2. A nemzetközi jelenlét mértéke

A nemzetközi háló mérete meghatározza a szállítási célpontok sokaságát. Minél több országban van jelen egy adott 3PL annál nagyobb a valószínűsége, hogy egy kliens kérését teljesíteni tudja. De ez meglátszik a jövedelmezőségen is? A kérdés megválaszolásában segít az alábbi táblázat.

Táblázat 2: A magyarországi 3PL partnerek nemzetközi jelenlét szerinti csoportosítása-
(2012)

10 országnál több		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Havi Logistics	1.38	0.20
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Liegl &Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29
Átlag	-0.76	-0.79
10 országnál kevesebb		
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Átlag	3.01	0.8

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

A kérdésre a válasz az, hogy nem. Érdekes módon azon vállalatok, akik kevesebb országban vannak jelen, jobban teljesítenek Magyarországon, mint nagyobb nemzetközi versenytársaik. A kevesebb néha több, ahogy szokták mondani, kevesebb ország ez esetben több jövedelmezőséget biztosít, melynek oka lehet a kevésbé megosztottság. Kevesebb országot könnyebb átlátni, összekapcsolni és egy egészként kezelni anélkül, hogy részekre kellene bontanunk, pl. kontinensek szerint.

4.2.3. Székhely

Egy újabb megfontolandó kérdés a székhely holléte. Sok esetben nem egyértelmű a hazai vállalatok versenyelőnye. A következő táblázatban megvizsgáljuk a magyar alapítású és székhelyű vállalatok eredményességét valamint külföldi származású versenytársaikét.

Táblázat 3: A magyarországi 3PL partnerek székhelyük szerint csoportosítva – (2012)

Külföldi székhelyű 3PL		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Havi Logistics	1.38	0.20
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Liegl &Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29
Átlag	-0.51	-0.61
Magyarországi 3PL		
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Átlag	3.89	0.88

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

A fenti táblázat alapján, hogy a vizsgált vállalatok 80%-a külföldi származású. Ezzel szemben tisztán látható a magyar vállalatok magasabb jövedelmezősége, melynek jogos oka lehet a piac és annak változásának részletes ismerete. Amellett, hogy saját nemzetét ismerve sikeresebben előreláthatja a bekövetkező változásokat (pl politika esetén), könnyebben és valószínűsíthetően gyorsabban is reagálni tud ezekre, mint külföldi versenytársaik, akik értékes időt veszítenek el az anyavállalattól érkező válasz, utasítás megvárásával. Mivel a második kategóriába eső vizsgált alanyok száma alacsony a következtetés inkább iránymutatás, mint szilárd következtetés.

4.2.4. Az országos lefedettség

A kliensek kiszolgálása érdekében elengedhetetlen a jelenlét. A több telephely előnyösebb országos lefedettséget jelent. Mindez elméletben jó és kifizetődő, mivel nagyobb jelenlét több klienst hoz magával. Lássuk tehát valójában mennyire kifizetődő.

Táblázat 4: A magyarországi 3PL partnerek telephelyeik száma szerint csoportosítva–
(2012)

3 magyarországi telephelynél több		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Liegl &Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29
Átlag	-0.88	-0.75
3 magyarországi telephelynél kevesebb		
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Havi Logistics	1.38	0.20
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Átlag	3.29	0.72

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

A vizsgált vállalatok 70%-átöbb mint 3 magyarországi telephellyel rendelkezik, annak ellenére hogy, mindkét mutató szerint előnyösebb a kevesebb magyarországi telephely. A kevesebb telephely nem feltétlenül előnyösebb a valóságban, hanem egyszerűen az alacsonyabb eszközök érték mellett a ROA mutató magasabb értéket ér el. A nagyobb ROS mutató is magyarázható a telephelyek számával, kevesebb telephely kevesebb fenntartási költséget jelent, így kevesebb árbevétellel elérhető ugyanakkora mértékű profit, mint a több telephellyel rendelkező vállalatok

esetén. Tehát lényeges kijelentenünk, hogy annak ellenére, hogy a jövedelmezőségi mutatók szerint előnyösebb a háromnál kevesebb telephely a valóságban ezt fenntartással kell kezelni. Fontos figyelembe venni, az adott telephelyek földrajzi elhelyezkedését és ezek regionális lefedettségét a helyes döntés meghozatala érdekében. A választott üzleti modellt ebben az esetben is vállalati prioritások határozzák meg, amely alapján a vállalat eldönti, hogy a jövedelmezőségi mutatók optimalizálása fontosabb, vagy az országos lefedettség.

4.2.5. Szállítási módok

Számos szállítmányozási lehetőségről beszélhetünk: közúti-, vasúti, tengeri-, valamint légi árutovábbításról. A kérdés feltevődik, hogy melyekre érdemes koncentrálni egy 3PL szolgáltatónak Magyarországon. Mindenféle kutatás nélkül azt mondanánk, hogy minél több lehetőséget nyújt annál több ügyfele lesz, amely által jövedelmezőbb az adott vállalat. De a történet nem ilyen egyszerű. Vessünk egy pillantást az alábbi kategorizálásra, ahol a legnagyobb magyar 3PL szolgáltatók eredményeit láthatjuk.

Táblázat 5: A magyarországi 3PL partnerek szállítási mód szerinti csoportosítása– (2012)

Csak közúti szállítmányozás		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Átlag	1.26	0.66
Közúti-, vasút-, tengeri szállítmányozás		
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
Átlag	0.89	0.4
Közúti-, légi-, tengeri szállítmányozás		
Liegl &Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Havi Logistics	1.38	0.20
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29

Átlag	2.95	1.24
Minden (közúti-, vasúti-, légi-, tengeri szállítmányozás)		
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Átlag	-7.04	-5.38

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

Az alacsony vizsgált elemszám miatt csak óvatos következtetéseket vonhatunk le. A fentiek alapján látható, hogy azon 3PL szolgáltatók, amelyek minden szállítmányozási módot biztosítanak a legkevésbé jövedelmező vállalatok közé tartoznak. Mindennek egyik oka lehet az erőforrások megosztottsága, minél több lehetőséget nyújt egy adott vállalat annál inkább fenn áll a veszélye a minőség csökkenésének, amelyet a fogyasztók is megérezhetnek. Akár szóba jöhet a költségesebb kontrolling rendszer kialakítása és fenntartása, melyet a több szállítási módozatot nyújtó vállalatok igényelnek. Kutatásunk alapján a legjövedelmezőbb vállalatok azok, melyek közúti-, légi- és tengeri szállítmányozással foglalkoznak. Mindezt azonban az alacsony vizsgált alanszám miatt érdemes fenntartással kezelni.

4.2.6. Raktárterület nagysága

A raktárfelület nagysága ugyancsak előnyt jelenthet az ügyfelek számának növelésében, amely növeli a vállalat jövedelmét. Az alábbiakban az elméleti feltevés mellett megvizsgáljuk a gyakorlati megnyilvánulását.

Táblázat 6: A magyarországi 3PL partnerek raktárterület nagysága szerinti csoportosítása
-(2012)

5 Ha-nál nagyobb raktárterület		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Waberer's International Zrt.	0.55	0.44
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-9.18	-11.02
Kühne+Nagel Kft.	-6.08	-1.65
Geodis Calberson Hungaria Kft.	4.06	1.29
Átlag	-2.66	-2.74

5 Ha-nál kisebb raktárterület		
Schenker Kft.	-4.89	0.27
Liegl & Dachser Logisztikai Kft.	8.16	5.03
Express-Interfracht Hungaria Kft.	1.23	0.36
Gartner Intertrans Hungária	1.26	0.66
Havi Logistics	1.38	0.20
Eurasia Logistics Kft.	7.23	1.31
Átlag	2.4	1.31

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

A kisebb raktárterület jövedelmezőbb, mivel az áruk forgási sebességét növelését promoválja. A raktár annál jövedelmezőbb, minél rövidebb ideig tárolja a termékeket. Emellett befolyásoló tényező lehet a raktár fenntartási költsége, amely kedvezőbb kisebb terület esetén.

4.2.7 Következtetés

A következőekben tekintjük át a magyarországi legnagyobb 3PL szolgáltatók üzleti modelljét és az annak tulajdonítható eredményességet. Ez alapján meghatározható egy sikeres 3PL szolgáltató üzleti modellje Magyarországon. Mindezt két szempontból érdemes megvizsgálunk: elsősorban az általunk választott jövedelmezőségi mutatók (ROA és ROS) függvényében, másodsorban a valóságban használt üzleti modell alkalmazásának arányát figyelembe vételével. Ez utóbbi esetén megvizsgáljuk, hogy a legnagyobb 3PL szolgáltatók mekkora hányada használja az adott üzleti modell összetevőt az arány nevű oszlopban látható.

Táblázat 7: Magyarországi 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata

Szempont	Kategória	Arány (%)	Jövedelmezőségi mutatók		Siker - fakto r
			ROA	ROS	
Kiszolgált iparág	Univerzális	90	0.26	-0.37	
	Egy iparág	10	1.38	0.20	
Nemzetközi jelenlét	10 országnál több	70	-0.76	-0.79	
	10 országnál kevesebb	30	3.01	0.80	

Székhely	Külföldi	80	-0.51	-0.61	
	Magyarországi	20	3.89	0.88	←
Országos lefedettség	3 magyarországi telephelynél több	70	-0.88	-0.75	
	3 magyarországi telephelynél kevesebb	30	3.29	0.72	←
Szállítási mód	Csak közúti	10	1.26	0.66	
	Közúti-,vasúti-,tengeri-	20	0.89	0.40	
	Közúti-,légi-,tengeri-	50	2.95	1.24	←
	Közúti-, légi-, tengeri-, vasúti-	20	-7.04	-5.38	
Raktárterület nagysága	5 Ha-nál több	40	-2.66	-2.74	
	5 Ha-nál kevesebb	60	2.40	1.31	←

Forrás: e-beszámoló.hu alapján saját számítások

A fenti táblázat alapján a több iparág kiszolgálása a domináns modell a magyarországi 3PL szolgáltatók körében. Ezzel szemben ugyancsak a fentiek alapján látható, hogy az egy iparágra való specializáltság jövedelmezőbb. Ez a utóbbi feltételezés azért nem állhat teljes biztonsággal a lábán, mivel az adott kategóriában csak egy vállalat szerepel, amelyről teljes biztonsággal nem tudunk általános érvényű következtetést levonni.

A magyarországi piacon működő 3PL szolgáltatók közül az bizonyul sikeresebbnek, mely kevesebb mint 10 országban van jelen világszinten, magyarországi székhellyel rendelkezik, 3-nál kevesebb telephellyel rendelkezik Magyarországon, közúti-, légi- és tengeri szállítmányozási lehetőséget nyújt valamint 5 Ha-nál kisebb raktárterülettel rendelkezik.

Érdekes megfigyelnünk, hogy az utolsó két szempont kivételével a valóságban a vállalatok azt az üzleti modellt gyakorolják, amely nem a legeredményesebb ROA és ROS mutatók szerint. Feltehetően a kérdés, hogy ez miért van így? Egy esetleges válasz lehet a vállalati stratégia, amelyben prioritást élvez az Európa szintű terjeszkedés, lefedettség, melynek fontos alapja a kiváló elhelyezkedésű és összeköttetést biztosító Magyarországon való jelenlét, szemben a magyarországi kirendeltség eredményességének biztosításával.

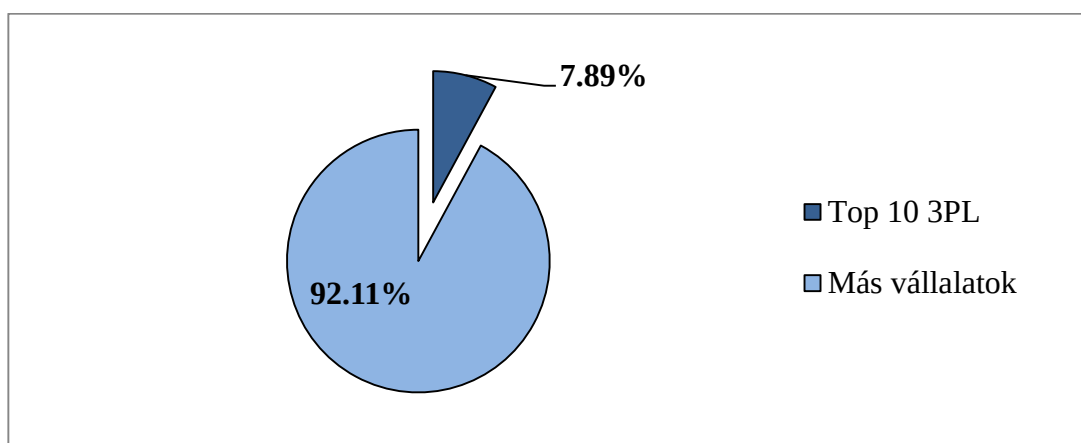
5. Románia legnagyobb 3PL szolgáltatói

5.1. Általános áttekintés

Lehet, hogy Románia nem biztosítja a legjobb logisztikai feltételeket és távol áll a nyugati országoktól, főleg a szállítmányozás terén, de ez a piac folyamatosan fejlődik. Románia némi előrelépést tett a kereskedelmi és logisztikai folyamatok megkönnyítése érdekében az elmúlt években, ezt bizonyítja a Világbank által készített felmérés is. Az elmúlt 4 évben Romániának 19 országot sikerült maga mögött hagynia az LPI rangsorban. 2010-ben a 160 ország közül az 59-ik helyen állt és 59,1%-os volt a teljesítménye. Az újonnan megjelent felmérés szerint 2014-ben már a 40-ik helyen áll, és teljesítménye 72,4%-os volt Németországhoz képest, aki az ellátási láncok területén a rangsorban, a legjobbnak tekinthető. A problémák és kihívások a logisztikai szolgáltatások területén a minőség növelése, szolgáltatási szintek és versenyképesség körül forognak.

Az elmúlt években egyre inkább nőtt a logisztikai tevékenységek kiszervezésének, kihelyezésének részaránya, mivel a vállalatok csak alaptevékenységükre szeretnének koncentrálni, ezáltal pedig olyan célokat érhetnek el, mint például kisebb működési költség, színvonalasabb szolgáltatások, létszámcsökkentés, kevesebb tőkelekötés és nagyobb rugalmasság.

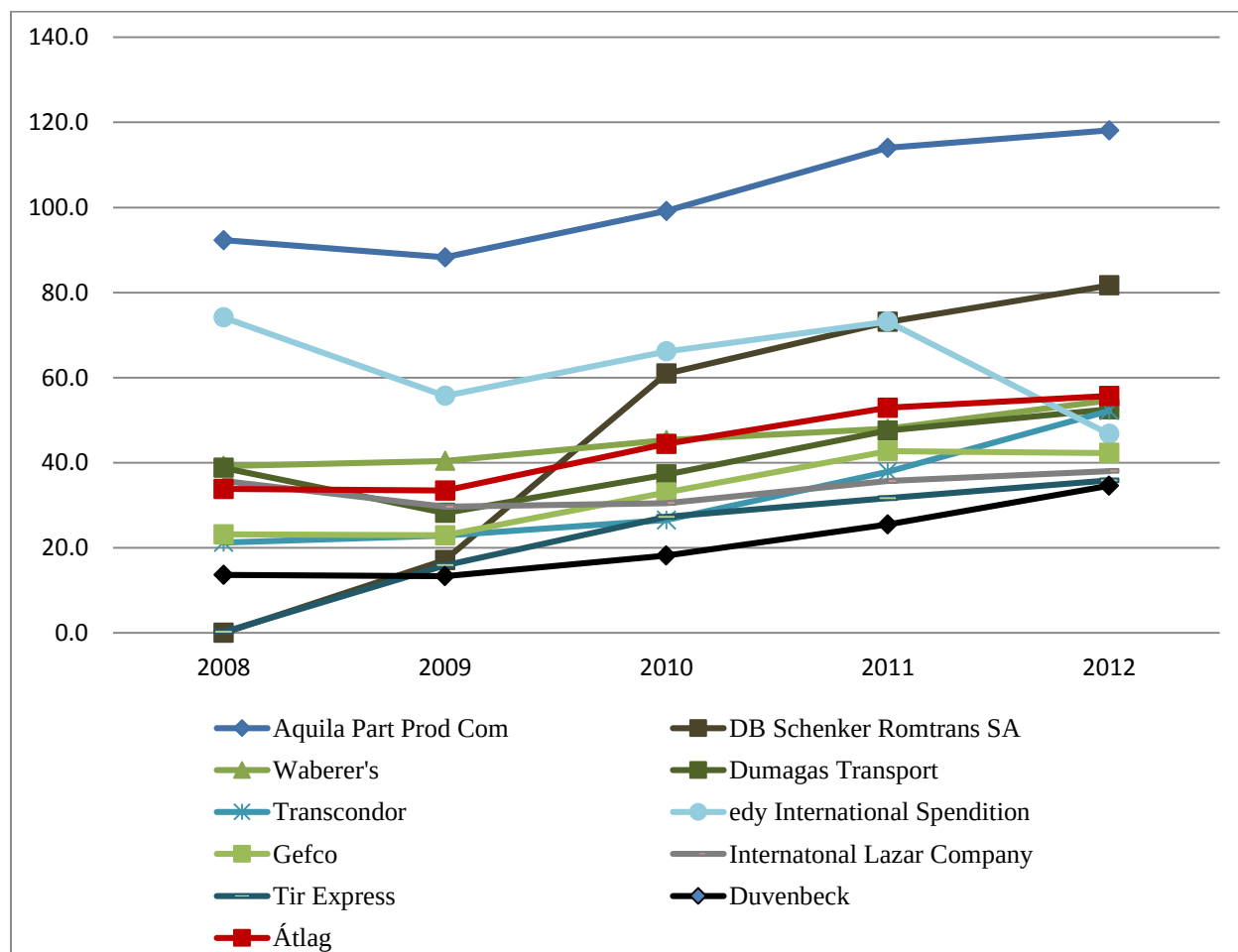
Ábra 9: A romániai logisztika piacának összetétele - (2012, %)



Forrás: zf.ro

A romániai logisztikai piac mérete 6,5 milliárd euró és a Top 10 vállalat kumulált árbevétele ennek 7,89%-át teszi ki. 2013-as év elején 27 800 szállítmányozó vállalatot tartottak nyilván, ezek közül pedig megvizsgáltuk a legnagyobb 3PL szolgáltatókat.

Ábra 10: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában éves árbevétel szerint
- (2008-2012, millió €)



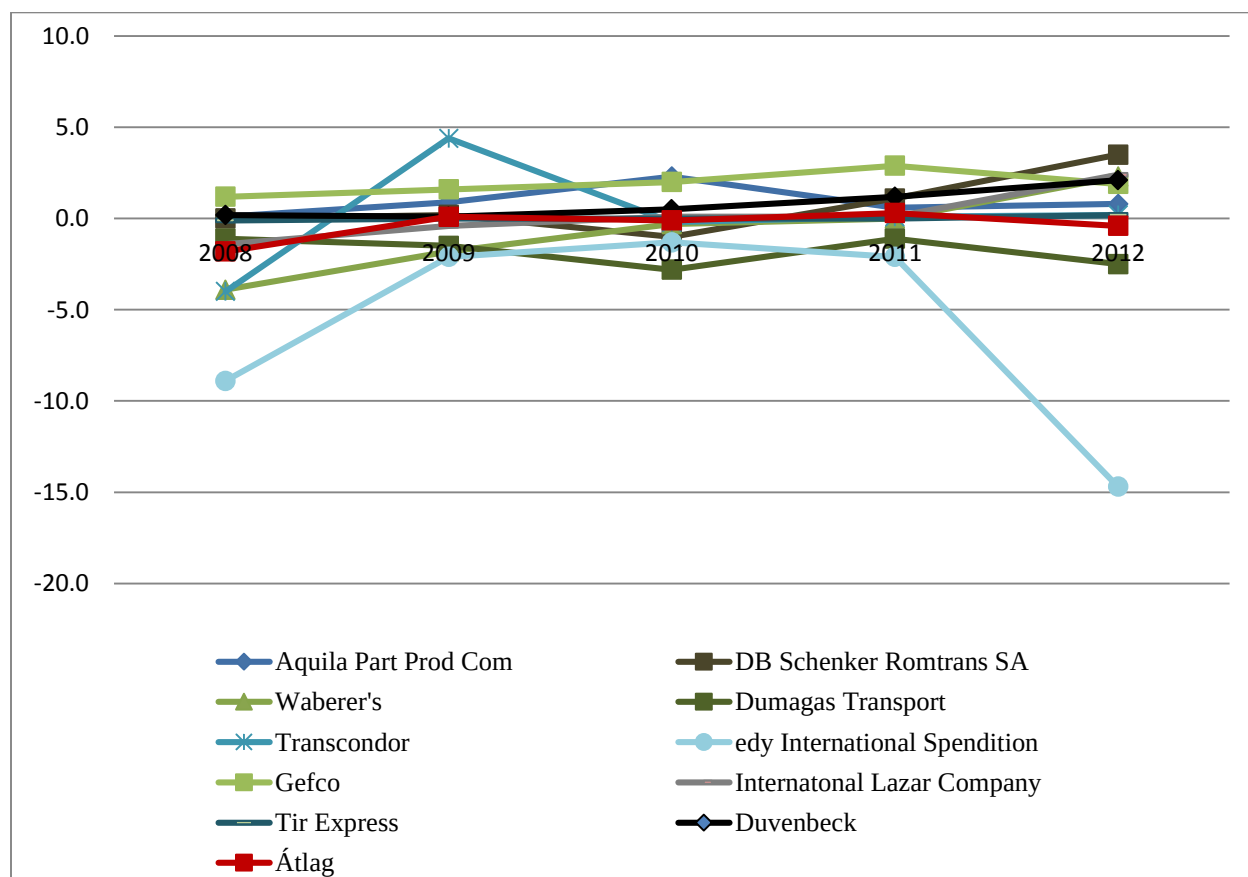
Forrás: mfinante.ro alapján saját szerkesztés

A tíz vállalat kumulált árbevétele 556,8 millió euró volt 2012-ben. A legnagyobb vállalat ezen a piacon az árbevételeket tekintve a romániai Aquila, aki 2012-ben 118,1 millió eurós forgalmat realizált, kiteve a kumulált árbevétel 21%-át. Második helyen áll 81,7 millió eurós árbevétellel, a német DB Schenker vállalat, őt követi a magyar Wabeber's 54,7 millió euróval. Az Aquila mellett még négy romániai vállalat szerepel a legnagyobbak között: Dumagas Transport, edy International Spendition, Transcondor és International Lazar Company. A hazaiak mellett

találhatunk még német (Duvember), olasz (Tir Express) és francia (Gefco) 3PL szolgáltató vállalatokat is.

Az árbevételek mellett megvizsgáltuk ezen vállalatok 2012-es eredményét is. 2009-ben a gazdasági válság megviselte az áruszállító vállalatokat is, sokat felszámoltak vagy feloszlattak. Az árbevétel szerint első helyen álló Aquila 0,8 millió eurós profitot realizált. Legnagyobb eredménnyel a DB Schenker vállalat rendelkezik, aki 3,5 millió eurós profitot könyvelhetett el magának 2012-ben. A top 10-es listában két negatív eredményű vállalat látható, az edy International Spedition -14,7 millió eurós veszteséggel és a Dumagas Transport, -2,5 millió euróval.

Ábra 11: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában nettó eredmény szerint
- (2008-2012, millió €)



Forrás: mfinante.ro alapján saját szerkesztés

5.2. A Top10 3PL csoportosítás szolgáltatásportfólió alapján

Ahogy Magyarország, úgy Románia szinten is megvizsgáljuk, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hozzásegítenek a 3PL vállalatok sikerességéhez. Hat szempontot vettünk figyelembe: a kiszolgált iparágat, a nemzetközi jelenlét mértékét, a székhely hollétét, az országos lefedettséget, a szállítási módok lehetőségét és a raktárfelület nagyságát. A különböző szempontokhoz tartozó kategóriák határainak meghatározása az adatsor egy természetes töréspontja alapján történik, amelyhez Magyarországot tekintettük kiinduló pontnak. A természetes töréspont meghatározása tehát a magyarországi 3PL szolgáltatók adatai alapján történik, mivel Magyarország 2012-ben az LPI (Logistics Performance Index) szerint 40. helyet foglal el, megelőzve Romániát, aki 54. helyen áll 160 vizsgált országból. Mindenik szempontnál külön-külön megvizsgáltuk az adott vállalatok átlagos jövedelmezőségi mutatóit.

5.2.1. A kiszolgált iparág

Ahogy Magyarországnál láthattuk, itt is két tevékenységi kategóriát különíthetünk el: iparág specializált és univerzális 3PL szolgáltató vállalatok. A 10 legnagyobb vállalatot megfigyelve láthatjuk, hogy mindenik univerzális. Több iparágat képesek kiszolgálni, ezáltal törekednek a több lábon állásra és a versenyképesség megtartására. Ezek a vállalatok élelmiszeriparban, vegyiparban, gyógyszeriparban, gépjármű iparban, divatiparban és üzemanyag iparban tevékenykedő vállalatokat szolgálnak ki.

Táblázat 8: A romániai 3PL partnerek iparág szerinti csoportosítása – (2012)

Univerzális 3PL		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
Waberer's	-1.70	-2.17
Dumagas Transport	-5.01	-4.58
Transcondor	2.14	-0.01
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Gefco	19.43	5.97

Internatonal Lazar Company	0.30	0.26
Tir Express	-2.83	-11.75
Duvenbeck	10.06	3.09
Átlag	1.12	-1.72

Forrás:mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.2. A nemzetközi jelenlét mértéke

Elméletben az tűnik logikusnak, hogy minél több országban van jelen a vállalat, annál több ügyfelet tud kiszolgálni, így nagyobb profitra tehet szert, de a számokat nézve ez a tény nincs megerősítve. Két nagy csoportot alakítottunk ki, külön vizsgálva a 10 országnál több, illetve a 10-nél kevesebben jelenlevő vállalatokat. A legnagyobbak közül 60%-uk 10-nél kevesebb országban van jelen. Ha jövedelmezőségi mutatókat nézzük, a ROS (eredmény/árbevétel) mindkét esetben negatív, a ROA (eredmény/összes eszköz) viszont a 10 országnál kevesebb jelenlét esetén pozitív, ellenkező esetben pedig negatív. Ha alaposabban a számok mögé nézünk, láthatjuk, hogy mindkét modell sikeres lehet. A 10 országnál több jelenlét esetében az edy International Spendition magas negatív jövedelmezőségi mutatók értékei rontják az átlagot, fordított esetben pedig a többieknél sokkal jobban teljesítő Gefco emeli az ezt.

Táblázat 9: A romániai 3PL partnerek nemzetközi jelenlét szerinti csoportosítása - (2012)

10 országnál több		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Internatonal Lazar Company	0.30	0.26
Duvenbeck	10.06	3.09
Átlag	-0.72	-1.43
10 országnál kevesebb		
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
Waberer's	-1.70	-2.17
Dumagas Transport	-5.01	-4.58

Transcondor	2.14	-0.01
Gefco	19.43	5.97
Tir Express	-2.83	-11.75
Átlag	2.34	-1.92

Forrás:mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.3. Székhely

Vajon Romániában számít, hogy ki honnan jön? A hazai piac ismerete vagy a külföldről behozott tudás és tapasztalat a nagyobb érték? Ismét a számokra hagyatkozva, láthatjuk, hogy a helyi vállalatoknak nem jelent nagy versenyelőnyt a hazai piac ismerete a külföldiekkel szemben, mindkét jövedelmezőségi mutató negatív. A külföldiek sokkal jobban teljesítenek, valószínűleg a más országokban felhalmozott tudás segítségével eredményesebbek tudnak lenni. Egy fejlődő piacon kiforrott szolgáltatásokat tudnak nyújtani, ez komoly előny lehet, ezáltal is közelebb vihetik az elmaradt romániai logisztikai piacot a nyugat-európai színvonalhoz.

Táblázat 10: A romániai 3PL partnerek székhelyük szerint csoportosítva – (2012)

Külföldi székhelyű 3PL		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
Waberer's	-1.70	-2.17
Gefco	19.43	5.97
Tir Express	-2.83	-11.75
Duvenbeck	10.06	3.09
Átlag	5.37	-0.71
Romániai 3PL		
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
Dumagas Transport	-5.01	-4.58
Transcondor	2.14	-0.01
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Internatonal Lazar Company	0.30	0.26

Átlag	-3.14	-2.73
--------------	--------------	--------------

Forrás: mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.4. Az országos lefedettség

A számokból ismét nem derül ki, hogy határozottan melyik a jobb választás, a kevés vagy több telephely. Annak ellenére, hogy mindkét jövedelmezőségi mutató a 3 telephelynél kevesebb esetben negatív, nem azt jelenti, hogy ezek számát kell növelni. Mindezek mellett tudjuk, hogy a telephelyek számának növelésével a fix költségek egyre csak növekednek. Alapos számítások alapján lehet a nagyobb költségeket bevállalni, anélkül hogy az eredményesség rovására menne, és ezáltal meghatározni az optimális telephely számot.

Táblázat 11: A romániai 3PL partnerek telephelyeik száma szerint csoportosítva – (2012)

3 romániai telephelynél több		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
Dumagas Transport	-5.01	-4.58
Gefco	19.43	5.97
Internatonal Lazar Company	0.30	0.26
Tir Express	-2.83	-11.75
Átlag	2.63	-1.30
3 romániai telephelynél kevesebb		
Waberer's	-1.70	-2.17
Transcondor	2.14	-0.01
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Duvenbeck	10.06	3.09
Átlag	-1.16	-2.36

Forrás: mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.5. Szállítási módok

Csak 20%-a a romániai legnagyobb vállalatok szállít mind a négy módon (közúti-, vasúti-, légi-, tengeri szállítványozás), de elmondhatjuk, hogy a mutatók értékei ebben az esetben a legjobbak. Ezek a vállalatok minden fogyasztói igényt tudnak fedni, ezáltal kitűnve a többi szállítványozó vállalat közül. A legrosszabb értékeket látjuk a közúti szállítványozásnál. Ahogy a kiszolgált iparágaknál, úgy a szállítványozás módja szerint is úgy tűnik, hogy fontos a több lábon állás. Ebben az esetben ismét felfigyelhetünk a külföldi piacokon szerzett tudásra és tapasztalatra. Ezek a vállalatok szélesebb szolgáltatási paletta nyújtásával, eredményesebbek tudnak lenni.

Táblázat 12: A romániai 3PL partnerek szállítási mód szerinti csoportosítása – (2012)

Csak közúti szállítványozás		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
Dumagas Transport	-5.01	-4.58
Transcondor	2.14	-0.01
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Internatonal Lazar Company	0.30	0.26
Tir Express	-2.83	-11.75
Átlag	-3.09	-4.24
Közúti-, vasút-, tengeri szállítványozás		
Waberer's	-1.70	-2.17
Átlag	-1.70	-2.17
Közúti-, légi-, tengeri szállítványozás		
Gefco	19.43	5.97
Átlag	19.43	5.97
Minden (közúti-, vasúti-, légi-, tengeri szállítványozás)		
Duvenbeck	10.06	3.09
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
Átlag	5.98	2.19

Forrás: mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.6. Raktárterület nagysága

A Top 10 vállalat 90%-a 5 hektárnál kisebb raktárfelülettel rendelkezik. Az egyetlen 5 hektárnál nagyobb raktárterülettel rendelkező vállalat nagyon jó jövedelmezőségi értékeket mutat, így nem vonhatunk le egyértelmű következtetést, hogy melyik a jobb választás. Egy kisebb raktár sem jelent gondot, ha az áruk forgási sebessége nagy. A raktárak létrehozásával is nőnek a fix költségek, ezért érdemes először a keveset okosan kihasználni.

Táblázat 13: A romániai 3PL partnerek raktárterület nagysága szerinti csoportosítása –
(2012)

5 Ha-nál nagyobb raktárterület		
Név	ROA átlag 2008-2012 (%)	ROS átlag 2008-2012 (%)
DB SchenkerRomtrans SA	1.90	1.30
Átlag	1.90	1.30
5 Ha-nál kisebb raktárterület		
Aquila Part Prod Com	2.01	1.02
Waberer's	-1.70	-2.17
Dumagas Transport	-5.01	-4.58
Transcondor	2.14	-0.01
edy International Spendition	-15.14	-10.36
Gefco	19.43	5.97
Internatonal Lazar Company	0.30	0.26
Tir Express	-2.83	-11.75
Duvenbeck	10.06	3.09
Átlag	1.03	-2.06

Forrás: mfinante.ro alapján saját számítások

5.2.7. Következtetés

Románia szinten is megvizsgáltuk a 10 legnagyobb szállítmányozó vállalatot és tevékenységeiket, arra keresve a választ, hogy melyik üzleti modell előnyösebb az országban. Hat tényezőt vettünk figyelembe, és mindeniket tovább bontva megfigyeltük az alkalmazási

arányokat. A modell sikerességének mérésére két jövedelmezőségi mutatót használtunk: ROA (eredmény/összes eszköz) és ROS (eredmény/árbevétel).

Táblázat 14: Romániai 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata

Szempont	Kategória	Arány (%)	Jövedelmezőségi mutatók		Sikerfaktor
			ROA	ROS	
Kiszolgált Iparág	Univerzális	100	1.12	-1.72	
	Egy iparág	0	-	-	
Nemzetközi Jelenlét	10 országnál több	40	-0.72	-1.43	
	10 országnál kevesebb	60	2.34	-1.92	←
Székhely	Külföldi	50	5.37	-0.71	
	Románia	50	-3.14	-2.72	←
Országos Lefedettség	3 romániai telephelynél több	60	2.63	-1.30	
	3 romániai telephelynél kevesebb	40	-3.09	-4.24	←
Szállítási mód	Csak közúti	60	-3.09	-4.24	
	Közúti-,vasúti-,tengeri-	10	-1.70	-2.17	
	Közúti-,légi-,tengeri-	10	19.43	5.97	←
	Közúti-, légi-, tengeri-, vasúti-	20	5.98	2.19	
Raktárterület nagysága	5 Ha-nál több	10	1.90	1.30	←
	5 Ha-nál kevesebb	90	1.03	-2.06	

Forrás:mfinante.ro alapján saját számítások

Egyértelmű következtetéseket nem tudtunk levonni, de megnéztük és irányt mutathattunk, hogy melyek a legjellemzőbb üzleti modellek, hogyan dolgoznak a „nagyok”. Látható, hogy fontos több iparágat kiszolgálni, elkerülve ezzel az iparági válságok negatív hatását. A nemzetközi jelenlét mértékénél a számok mögé nézve és eltekintve a két vállalat kimagasló értékeitől láthatjuk, hogy mindkét modell sikeres lehet. A romániai vállalatoknak nem jelent versenyelőnyt a hazai piac ismerete. Ez fordított esetben nem mondható el, hisz a külföldiek igen nagy gazdasági tudást hoznak a romániai logisztika piacra, amely meglátszik az eredményességükben

is. Ezek a vállalatok szélesebb szolgáltatási palettát tudnak nyújtani, a közúti szállítmányozás mellett vasúti, vízi és légi szállítást is végeznek. A top 10 vállalatra nem jellemző az 5 hektárnál nagyobb raktárterület. Az egyetlen vállalat, amely 5 hektárnál nagyobb raktárterülettel rendelkezik nagyon jó jövedelmezőségi értékeket mutat, de további bővítés esetén fontos az alapos számítások elvégzése. A telephelyek számát nézve, inkább a költségek optimalizálására kell figyelni. Minden egyes új telephellyel, újabb fix költségek jelennek meg, amely nincs jó hatással az eredményességre. Tehát, ebben az esetben is, mint a raktár területek nagyságánál először a jól megtervezett és kigondolt kihasználtság a fontos.

6. Következtetés

Tekintsük át röviden kutatásunk eredményét. Dolgozatunk célja a kelet európai élelmiszeripari ellátási láncok helyzetének vizsgálata a strukturális változásoknak köszönhetően. Ennek érdekében Magyarország és Románia ellátási láncát elemeztük. Mivel az ellátási lánc szerves szereplője a 3PL szolgáltató, mindkét országban a legnagyobb 3PL szolgáltatók üzleti modelljét vizsgáltuk. Az üzleti modelleket különböző szempontok szerint kategorizáltuk és ehhez társítottuk az ennek megfelelő átlagos ROA és ROS mutatót, ahogy az alábbi táblázatban látható.

Táblázat 15: Magyarországi és romániai 3PL vállalatok értékelésösszesítő táblázata

Szempont	Kategória	Magyarország				Románia			
		Arány (%)	ROA	ROS	Siker - faktor	Arány (%)	ROA	ROS	Siker-faktor
Kiszolgált Iparág	Univerzális	90	0.26	-0.37		100	1.12	-1.72	
	Egy iparág	10	1.38	0.20		0	-	-	
Nemzetközi Jelenlét	10 országnál több	70	-0.76	-0.79		40	-0.72	-1.43	
	10 országnál kevesebb	30	3.01	0.80	←	60	2.34	-1.92	←
Székhely	Külföldi	80	-0.51	-0.61		50	5.37	-0.71	←
	Magyarországi	20	3.89	0.88	←	50	-3.14	-2.72	

Országos lefedettség	3 magyarországi telephelynél több	70	-0.88	-0.75		60	2.63	-1.30	←
	3 magyarországi telephelynél kevesebb	30	3.29	0.72	←	40	-3.09	-4.24	
Szállítási mód	Csak közúti	10	1.26	0.66		60	-3.09	-4.24	
	Közúti-,vasúti-,tengeri-	20	0.89	0.40		10	-1.70	-2.17	
	Közúti-,légi-,tengeri-	50	2.95	1.24	←	10	19.43	5.97	←
	Közúti-, légi-, tengeri-, vasúti-	20	-7.04	-5.38		20	5.98	2.19	
Raktárterület nagysága	5 Ha-nál több	40	-2.66	-2.74		10	1.90	1.30	←
	5 Ha-nál kevesebb	60	2.40	1.31	←	90	1.03	-2.06	

Forrás: e-beszámoló.hu, mfinante.ro, saját szerkesztés

Két szempontból érdemes értelmeznünk a kapott eredményeket: elsősorban a vállalatok által valóságban használt üzleti modell, másodsorban az általunk figyelembe vett jövedelmezőségi mutatók alapján meghatározott üzleti modell összehasonlítása által.

A Magyarországon működő legnagyobb 3PL szolgáltatók többsége több iparágat kiszolgál egyidőben, külföldi származású, több mint 10 országban tevékenykedik, kevesebb mint 3 telephellyel rendelkezik Magyarországon, közúti-légi- és tengeri szállítmányozási módokat nyújt ügyfelei számára valamint raktárterülete átlagosan kisebb 5 hektárnál.

A Romániában működő legnagyobb 3PL szolgáltatók fele külföldi származású, többsége több iparágat kiszolgál egyidőben, kevesebb mint 10 országban van jelen, több mint 3 romániai telephellyel rendelkezik, csak közúti szállítmányozást biztosít ügyfelei számára valamint raktárterülete átlagosan kisebb 5 hektárnál.

Az általunk figyelembe vett jövedelmezőségi mutatók alapján meghatározott üzleti modell egyes szempontok szerint megegyezik, más szempontok szerint viszont eltér egymástól a két ország esetén. Mindkét ország esetén azon 3PL szolgáltatók bizonyulnak az adott országban sikeresebbnek a ROA és ROS mutató szerint, amelyek nemzetközi szinten kevesebb mint 10 országban vannak jelen valamint közúti-, légi- és tengeri- szállítási módokat biztosítanak ügyfeleik számára.

A fennmaradó szempontok szerint a két ország kedvező ROA és ROS mutatókat eredményező üzleti modellje különbözik egymástól. Míg Magyarországon előnyösebb a hazai székhely a piac ismeretének és döntéshozatal gyorsaságának köszönhetően, addig Romániában a külföldi származású vállalatok bizonyulnak eredményesebbnek, a külföldi anyagi- és szellemi tőke behozatala által. Míg Magyarországon nagyobb eredményt érhet el egy 3PL ha háromnál kevesebb telephellyel rendelkezik országos szinten, addig Románia szinten az ország területének nagyságából adódóan több mint három telephely létrehozatala szükséges az országos lefedettség biztosítása érdekében. Az ország méretének nagysága ugyancsak magyarázat lehet arra, hogy Magyarországon miért elegendő 5 Ha-nál kisebb, míg Románia szinten ennél nagyobb raktárterület biztosítása eredményesebb. A kiszolgált iparágat illetően ROA és ROS mutatók alapján nem vonhatunk le általános következtetést, mivel Romániában egyetlen vállalat sem specializálódik egy iparágra, Magyarországon viszont egyetlen egy ilyen 3PL szolgáltatót találunk, melynek eredményei alapján nem következtethetünk általánosan az adott kategória jövedelmezőségére. Iránymutatás szempontjából viszont Magyarországon érdemes megfontolni az egy iparágra való specializáltságot, ha a vállalat a ROA és ROS mutatóit szeretné optimalizálni.

A kedvező ROA és ROS mutatókat biztosító üzleti modell és a valóságban használt üzleti modell összehasonlítása által érdekes következtetésre juthatunk: az utolsó két szempont kivételével a vállalatok azt az üzleti modellt gyakorolják amely nem a legeredményesebb ROA és ROS mutatók szerint. Feltevődhet a kérdés, hogy ez miért van így? Egy esetleges válasz lehet a vállalati stratégia, amelyben prioritást élvez az Európa szintű terjeszkedés, lefedettség, melynek fontos alapja a kiváló elhelyezkedésű és összeköttetést biztosító Magyarországon való jelenlét, szemben a magyarországi kirendeltség eredményességének biztosításával.

Románia esetén viszont többen használják az általunk sikeresnek mondott üzleti modellt. Csak az utolsó két szempont kivétel ez alól. Mivel Románia esetén megfigyelhettük, hogy a hazai vállalatok hányada magasabb Magyarországgal szemben arra következtetésre juthatunk, hogy Románia nem egy újabb pontot biztosít a nemzetközi hálóban, mint Magyarország esetén. Ennek folytán pedig a romániai 3PL szolgáltatók üzleti stratégiája jobban előtérbe helyezi az eredményesség elérését, mint Magyarországon.

A dolgozatunk fő hiányossága a vizsgált alacsony alanszám, ezért a következtetések megszilárdítása érdekében egy továbbfejlesztési lehetőség több vállalat bevonása a vizsgálatba. Mivel az általunk vizsgált vállalatok, 8-15% tesznek ki a szállítmányozás piacából országonként, következtetésünk inkább iránymutatás mintsem egyértelműen követendő stratégia minden logisztikai szolgáltató számára.

Egy újabb továbbfejlesztési lehetőségnek bizonyul más vizsgálati szempontok, más jövedelmezőségi mutatók bevezetése, vagy esetleg teljesen más országok vizsgálata Kelet-Európa szinten.

Irodalomjegyzék

- Arvis J-F., Saslavsky D., Ojala L., Shepherd B., Busch C., Raj A., (2012), *Connecting to Compete, Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index and Its Indicators*, elérhető: http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf (letöltve: 2014.01.14)
- Arvis J-F., Saslavsky D., Ojala L., Shepherd B., Mustra M.A. (2010), *Connecting to Compete, Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index and Its Indicators*, elérhető: http://siteresources.worldbank.org/INTTLE/Resources/LPI2010_for_web.pdf (letöltve: 2014.01.14)
- Áts, J. (1999), *Fuvarozási és szállítmányozási alapfogalmak* – Gyakorlati logisztikai tanácsadó 10/6., Verlag Dashöfer, Budapest
- Baumgarten, H. (2001), *4PL in der Praxis: Auf halbem Weg, Logistik Heute, Jahrgang 23 (11)*, S. 36-38
- Creditreform Magyarország (2012), *A magyarországi szállítmányozási piac elemzése 2012*, elérhető: http://www.creditreform.hu/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/hu/Szallitmanyozas_minta.pdf (letöltve: 2014.03.28)
- Czakó, E., Reszegi, L. (eds.), *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Budapest: Alinea Kiadó.
- Gelei, A. (2010), *Az ellátási lánc menedzsmentje*
- Halászné Dr. Sipos, E.(1998), *Logisztika – szolgáltatások és versenyképesség*, Budapest: Magyar Világ Kiadó
- Harland, C. (1996), *Supply network strategies. European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2, 183–192.
- Kopasz, I. (2005), *Javaslat a DHL Logisztika Magyarország Kft kelet-európai gyűjtőforgalmának fejlesztésére*, elérhető: http://elib.kkf.hu/edip/D_12257.pdf (letöltve: 2014.03.28)
- Lalonde, B. J., Masters, J. M.,(1994), *Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24, 35–47.

- Med Truck International (2009), *FTL LTL FCL LCL*, elérhető: <http://www.medtruck-international.com/ftl-fcl-lcl-ltl/> (letöltve: 2014.03.28)
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. D.,(2001). *Defining supply chain management*. Journal of Business Logistics, 22, 1–25
- Neher, A.,(2001), *Fourth Party Logistics Provider (4PL) – Vision oder Mythos?*,*Logistik Heute*, 9.sz. p. 52–53.
- Reich L., Dr. Teleki K., M. Bownas (2009),*Logisztika outsourcing Magyarországon 2009*, KPMG Tanácsadó Kft., Budapest, elérhető: <http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/logisztikai-outsourcing-2009.pdf> (letöltve: 2014.03.28)
- Tarnai, J.(2004), *Logisztikai szolgáltatások, logisztikai szolgáltató központok*, OMIKK Logisztika 9.k. 6.sz, november–december. pp. 33–44

Mellékletek

1. melléklet: LPI (Logistics Performance Index) rangsor-2010

Helyezés	Ország neve	LPI pontszám	Helyezés	Ország neve	LPI pontszám
1.	Németország	4.11	49.	Chile	3.09
2.	Szingapúr	4.09	50.	Mexikó	3.05
3.	Svédország	4.08	51.	Panama	3.02
4.	Hollandia	4.07	52.	Magyarország	2.99
5.	Luxemburg	3.98	53.	Vietnam	2.96
6.	Svájc	3.97	54.	Görögország	2.96
7.	Japán	3.97	55.	Qatar	2.95
8.	Egyesült Királyság	3.95	56.	Koszta Rica	2.91
9.	Belgium	3.94	57.	Szlovénia	2.87
10.	Norvégia	3.93	58.	Szenegál	2.86
11.	Írország	3.89	59.	Románia	2.84
12.	Finnország	3.89	60.	Omán	2.84
13.	Hong kong	3.88	61.	Tunézia	2.84
14.	Kanada	3.87	62.	Kazahsztán	2.83
15.	AEÁ	3.86	63.	Bulgária	2.83
16.	Dánia	3.85	64.	Málta	2.82
17.	Franciaország	3.84	65.	Dominikai Közt.	2.82
18.	Ausztrália	3.84	66.	Uganda	2.82
19.	Ausztria	3.76	67.	Peru	2.80
20	Tajvan	3.71	68.	Üzbegisztán	2.79
...			69.	Benin	2.79

2. melléklet: LPI (Logistics Performance Index) rangsor-2012

Helyezés	Ország neve	LPI pontszám	Helyezés	Ország neve	LPI pontszám
1.	Szingapúr	4.13	37.	Szaúd-Arábia	3.18
2.	Hong Kong	4.12	38.	Thaiföld	3.18
3.	Finnország	4.05	39.	Chile	3.17
4.	Németország	4.03	40.	Magyarország	3.17
5.	Hollandia	4.02	41.	Tunézia	3.17
6.	Dánia	4.02	42.	Horvátország	3.16
7.	Belgium	3.98	43.	Málta	3.16
8.	Japán	3.93	44.	Csehország	3.14
9.	AEÁ	3.93	45.	Brazília	3.13
10.	Egyesült Királyság	3.90	46.	India	3.08
11.	Ausztria	3.98	47.	Mexikó	3.06
12.	Franciaország	3.85	48.	Bahrain	3.05
13.	Svédország	3.85	49.	Argentína	3.05
14.	Kanada	3.85	50.	Marokkó	3.03
15.	Luxemburg	3.82	51.	Szlovákia	3.03
16.	Svájc	3.80	52.	Fülöp szigetek	3.02
17.	Egyesült Arab Em.	3.78	53.	Vietnam	3.00
18.	Ausztrália	3.73	54.	Románia	3.00
19.	Tajván	3.71	55.	Bosznia H.	2.99
20.	Spanyolország	3.70	56.	Uruguay	2.98
...				Egyipt. Arab Rep	2.98

3. melléklet: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves árbevétele szerint – (2008-2012, millió €)

Név	2008	2009	2010	2011	2012
WABERER'S INTERNATIONAL Zrt.	250.28	226.55	239.34	257.32	298.59
Gartner Intertrans Hungária	43.44	62.35	90.28	97.93	112.30
Express-Interfracht Hungaria Kft.	89.56	73.80	80.82	111.58	110.66
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	17.09	4.88	44.58	90.80	89.34
Liegl & Dachser Logisztikai Kft.	45.15	39.75	44.54	64.12	80.16
Schenker Kft.	25.13	19.44	23.20	74.87	74.00
Kühne Nagel Kft.	52.22	40.39	62.43	56.52	69.93
Havi Logistics	57.97	55.78	51.33	49.56	60.91
Eurasia Logistics Kft.	74.72	65.77	52.65	13.97	60.53
Geodis Calberson Hungaria Kft.	31.13	35.21	46.20	45.87	55.57
Átlag	68.67	62.39	73.54	86.25	101.20

4. melléklet: Magyarország legnagyobb 3PL szolgáltatói éves eredménye szerint – (2008-2012, millió €)

Név	2008	2009	2010	2011	2012
WABERER'S INTERNATIONAL Zrt.	-17.80	1.34	4.50	5.64	13.92
Gartner Intertrans Hungária	0.13	1.53	0.21	-0.51	0.36
Express-Interfracht Hungaria Kft.	0.48	0.58	0.17	0.05	0.27
DHL Globál Szállítmányozási Kft.	-1.81	-1.92	-2.28	0.02	0
Liegl & Dachser Logisztikai Kft.	2.28	3.11	3.66	4.40	3.21
Schenker Kft.	-0.44	0.19	0.70	-4.42	-0.64
Kühne Nagel Kft.	-1.92	-1.41	-0.79	0.65	0.11
Havi Logistics	0.29	0.05	0.05	0.10	0.16
Eurasia Logistics Kft.	3.10	0.00	0.00	0.00	1.43
Geodis Calberson Hungaria Kft.	0.78	1.03	0.11	1.21	0.43

Átlag	-1.49	0.45	0.63	0.71	1.93
--------------	-------	------	------	------	------

5. melléklet: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában éves árbevétel szerint - (2008-2012, millió €)

	2008	2009	2010	2011	2012
Aquila Part Prod Com	92,3	88,3	99,2	114,0	118,1
DB Schenker Romtrans SA	0,0	17,1	60,9	73,1	81,7
Waberer's	39,2	40,4	45,3	48,0	54,7
Dumagas Transport	38,8	28,2	37,2	47,5	52,5
Transcondor	21,2	22,9	26,5	37,9	52,2
edy International Spendition	74,1	55,7	66,2	73,2	46,8
Gefco	23,1	22,9	33,0	42,7	42,3
Internatonal Lazar Company	35,7	29,6	30,5	35,7	38,0
Tir Express	0,2	15,9	27,3	31,7	35,8
Duvenbeck	13,6	13,3	18,2	25,5	34,6
Átlag	33,8	33,4	44,4	52,9	55,7

6. melléklet: Legnagyobb 3PL szolgáltatók Romániában nettó eredmény szerint - (2008-2012, millió €)

Név	2008	2009	2010	2011	2012
Aquila Part Prod Com	0,1	0,9	2,3	0,6	0,8
DB Schenker Romtrans SA	0	0,2	-1	1,1	3,5
Waberer's	-3,9	-1,8	-0,3	0	2,3
Dumagas Transport	-1,1	-1,5	0	-1,1	-2,5
Transcondor	-4	4,4	-0,2	0,1	0,2
edy International Spendition	-8,9	-2,1	-1,3	-2,1	-14,7
Gefco	1,2	1,6	2	2,9	1,9
Internatonal Lazar Company	-1,4	-0,4	0,1	0,1	2,4

Tir Express	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,2
Duvenbeck	0,2	0,1	0,5	1,2	2,1
Átlag	-1,79	0,14	0,21	0,28	-0,38