

## **Magyarország regionális logisztikai központtá válásának alapvető kérdései és feltételei**

**Gelei Andrea, Halászné Sipos Erzsébet**

**71. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2006. február**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# **Magyarország regionális logisztikai központtá válásának alapvető kérdései és feltételei**

**Gelei Andrea – Halászné Sipos Erzsébet**  
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

## **Bevezetés**

Műhelytanulmányunkban azt a célt tűztük magunk elé, hogy megvizsgáljuk, miképpen lehet elérni, biztosítani azt, hogy Magyarország a közép-kelet európai régió logisztikai központjává váljon. Ennek a kérdésnek a megválaszolása komplex megközelítést igényel. A sikeres válasz -, mint azt a kifejtésben részletesen is bemutatjuk – a gazdaságpolitika számos területének összehangolt fejlesztését igényli. E tanulmány értelmezése szerint a logisztikai központtá válás gyakorlatilag azt jelenti, hogy az országot a logisztikai szolgáltatások sűrűsödési pontjává, klaszterévé kell fejleszteni.

**Kulcsfogalmak:** makrogazdasági megközelítés, regionális logisztikai szolgáltató központ, klaszter, fejlesztési prioritások

## **Abstract**

One of the emphasized objectives of economic policy today is to develop Hungary into a Central European regional logistics service center. Our paper analyzes from a management point of view what are the prerequisites of this and makes recommendation for macroeconomic decision makers. In our interpretation fulfilling this objective needs a complex approach. We use Porter's regional cluster conception because it a useful concept for catching all the important aspects of this problem.

**Key words:** macroeconomic, regional logistics service center, clusters, development priorities

## Bevezetés

Műhelytanulmányunkban azt a célt tűztük magunk elé, hogy megvizsgáljuk, miképpen lehet elérni, biztosítani azt, hogy Magyarország a közép-kelet európai régió logisztikai központjává váljon. Ennek a kérdésnek a megválaszolása komplex megközelítést igényel. A sikeres válasz -, mint azt a kifejtésben részletesen is bemutatjuk – a gazdaságpolitika számos területének összehangolt fejlesztését igényli. E tanulmány értelmezése szerint a logisztikai központtá válás gyakorlatilag azt jelenti, hogy az országot a logisztikai szolgáltatások sűrűsödési pontjává, klaszterévé kell fejleszteni.

### 1. Helyzetelemzés - az ország logisztikai központtá válása szempontjából alapvetően fontos problémakörök kijelölése

Az Európai Unió bővülése a gazdasági szereplők jelentős részének számára nemcsak kihívásokat, de új lehetőségeket is teremt. A szakmai közélet képviselőinek gondolatai között évek óta érlelődik az elképzelés, mely szerint az Európai Unió bővülésével hazánk számára is adott a lehetőség, hogy a régió új logisztikai szolgáltató központjává váljon. Ezt a lehetőséget Magyarország földrajzi elhelyezkedése és a Transz-Európai Közlekedési Hálózat fejlesztési prioritásként kijelölt irányai is megerősítik, hiszen a IV-es, az V-ös, a VII-es és a X-es közlekedési folyosók országunkon áthaladva és Budapesten egymást keresztezve szembetűnő módon képezhetik a régió áruáramlási folyamatainak középpontját.

1.táblázat: A Magyarországon áthaladó közlekedési folyosók és hazánk relatív pozíciója

	<i>Határ</i>		<i>Folyosók száma</i>	<i>Egyéb</i>
	<i>EU</i>	<i>Nem-EU</i>		
Magyarország	3	4	4	-
Szlovákia	4	1	1	-
Csehország	4	0	2	-
Lengyelország	4	3	4	tenger
Szlovénia	3	1	2	tenger

Ez az adottság ugyanakkor csak lehetőséget ad az ország logisztikai központtá válására. Még a közlekedési infrastruktúra elmúlt időszakban tapasztaltakhoz képest jóval dinamikusabb fejlesztése sem jelent önmagában garanciát e lehetőség megvalósulására. A közlekedési infrastruktúrát a gondolkodás középpontjába állító megközelítés - az infrastrukturális fejlesztések sikeres végrehajtását követően - azt természetesen elérheti, hogy az országon áthaladó áruáramlás intenzívebbé, illetve zökkenőmentesebbé váljon, s ezzel Magyarország tranzit szerepe növekedjék. A tranzit ország szerepkör azonban gazdaság- és társadalompolitikai szempontokból relatíve kis jelentőséggel bír, hiszen nem biztosítja azokat az addicionális előnyöket, illetve szinergikus hatásokat, melyeket a logisztikai központtá váláshoz társítani tudunk.

Az ország logisztikai központtá válásával biztosítható előnyök összefoglalóan a következők (MLBKT kézirat, 2004):

- Az EU-konform, illetve tágabban a fejlett piacgazdaságok gyakorlatának megfelelő gazdálkodási és szolgáltatási kultúra elterjesztésével versenyképesebbé teszi a magyar vállalatokat és a gazdaság egészét.
- Külföldi tőkebefektetés számára vonzerőt képvisel.
- A logisztikai szolgáltató ágazat erőteljes fejlődése munkahelyeket teremt, s így hozzájárul a munkanélküliség csökkenéséhez.
- A közlekedési, illetve tágabban a komplex logisztikai infrastruktúra átgondolt fejlesztése egyszerre javítja a lakossági ellátást és csökkenti a lakókörnyezetre nehezedő terhelést.
- Lehetőséget nyújt az ország regionális egyenlőtlenségeinek csökkentésére.
- A hazánkon áthaladó áruáramlás intenzitásának növekedéséből fakadó várható környezetvédelmi terhelés növekedését mérsékelő megoldásokat nyújt.
- A nemzetközi áruáramlás tudatos menedzselésével lehetőség nyílik a kárpát-medencei régióban történő gondolkodásra.
- Az infrastrukturális fejlesztések regionális és globális összefüggésekbe helyezett fejlesztése lehetőséget ad a NATO-konform védelmi szempontok érvényesítésére.

Másik -, mind a szűkebben vett logisztikai szakmai körökben, mind a gazdaságpolitika területén megjelenő – elképzelés az ország logisztikai központtá válását a logisztikai központok számának növelésével, illetve azok intenzívebb fejlesztésével azonosítja. Hazánkban már 1993-ban megindultak a kutatások azzal a céllal, hogy kijelöljék az országos

jelentőségű logisztikai központok hálózatát. A koncepció azóta többször kisebb - nagyobb mértékben módosult, új központok kerültek a központilag is támogatott körbe, vagy éppen korábban jelentősnek hitt helyek veszítettek fontosságukból és szorulnak ezért háttérbe. Magyarország logisztikai központtá válásának koncepcióját pusztán a kiemelt logisztikai központok fejlesztésére történő redukálása azonban szintén nem jelentheti a sikeres megoldást.

Mindkét előbb említett megközelítésben rejlik részizagság, önmagukban azonban nem kielégítőek. Amennyiben az országot a régió logisztikai központjává szeretnénk tenni, a megoldás keresése során a kiindulópontot a logisztikára kell helyeznünk. A logisztika egyik széles körben ismert és elfogadott definíciója a következőképpen hangzik: A logisztika azon tevékenység-együttes, mely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben, megfelelő költség mellett rendelkezésre álljanak (Chikán, 2003). A logisztikának e meghatározása a logisztikai tevékenységek által létrehozott **szolgáltatáscsomagra** helyezi a hangsúlyt (a különböző megfelelők a vevői elvárások eltérő dimenziói). Az ország logisztikai központtá válásának vizsgálatakor is erre a szolgáltatáscsomagra, illetve a vevői elvárásoknak megfelelő **szolgáltatáscsomag létrehozására képes vállalatokra** kell helyezni a hangsúlyt. Az ország csak abban az esetben lesz képes a régió logisztikai szolgáltató központjává válni, ha nő a hazai piacon azoknak a logisztikai szolgáltató vállalatoknak a száma, akik olyan megoldásokat tudnak nyújtani vevőik számára, melyek biztosítják, hogy a szóban forgó szolgáltatásokat Magyarországon legyen érdemes igénybe venni a megrendelőknek.

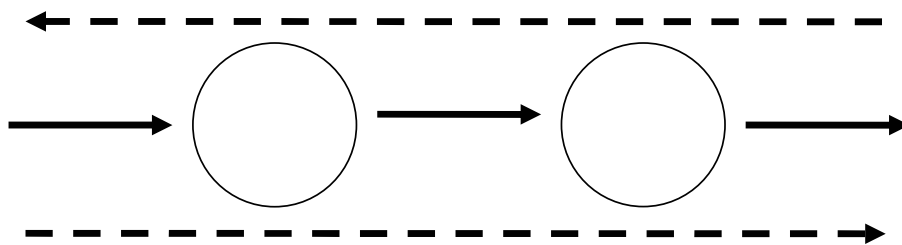
Nézzük meg alaposabban az előbb említett *logisztikai szolgáltatáscsomag* jellemzőit! A vevői értéket teremtő logisztikai teljesítménynek hagyományosan két fő elemét szokás megkülönböztetni, a nyújtott logisztikai szolgáltatási színvonalat, illetve az annak biztosításához szükséges logisztikai költségeket. A logisztikai költségek és rajta keresztül a kínált versenyképes ár mindig is alapeleme volt és változatlanul az is lesz a nyújtott logisztikai teljesítménynek és ezen keresztül a vevői értéknek. Az ár szerepének változatlanságával szemben a kiszolgálási színvonal tartalma az elmúlt években, évtizedben jelentős változásokon ment át. A hagyományosnak tekintett kiszolgálási színvonal-elemek -, mint rövid határidőre történő szállítás, pontos, ígért határidőre történő szállítás, sérülésmentes szállítás, mennyiségi elvárásoknak megfelelő szállítás - ma már az ún. képesítő elvárások,

kritériumok körébe tartoznak. A kínált szolgáltatáscsomagnak olyan jellemzőit jelenti, melyek teljesítése nélkül a megrendelők szóba sem állnak az adott vállalattal, az kimarad és lemarad a versenyben. Ez a szükséges minimum, a hosszú távú versenyképesség fenntartásához ugyanakkor nem elegendő. A vevők által elvárt logisztikai szolgáltatáscsomag olyan elemekkel bővül, mint pl. a változó vevői igényekre történő rugalmas alkalmazkodás, az áruáramlás követése és az ezzel kapcsolatos információs szolgáltatások nyújtása, gazdálkodási - pl. készletgazdálkodási - tevékenységek átvállalása a megrendelőtől, a megrendelő által meghatározott értéknövelő tevékenységek – pl. kiszerezés, csomagolás, címkézés, de akár bizonyos egyszerű gyártási tevékenységek is – elvégzése. A vevői érték teremtése szempontjából alapvetően fontossá válik a vevő alapproblémájának megértése és az erre történő aktív reagálás. Nem egy-egy kiszolgálási színvonal – elem nyújtására kell helyezni a hangsúlyt. A hosszú távú versenyképesség alapja, hogy a logisztikai szolgáltatásokat végző vállalatok megértsék vevőiket és kreatívan részt vegyenek a vevői igények kielégítésére alkalmas szolgáltatáscsomag minél komplexebb kialakításában. Összefoglalóan tehát az elvárt logisztikai szolgáltatáscsomag egyre **komplexebbé** válik, elemei közül pedig a **versenyképes ár** biztosítása mellett kiemelkednek a logisztikai szolgáltatások **idővel kapcsolatos dimenziói** (rövid határidő, illetve annak megbízható teljesítése), illetve a hagyományos logisztikai szolgáltatást kiegészítő ún. **értéknövelő szolgáltatás-elemek**.

Az ország logisztikai központtá válása csak akkor valósulhat meg -, ha a közlekedési infrastruktúra nyújtotta csomópontra épülve és néhány kiemelkedően fontos, nagy logisztikai központ állami támogatásával történő fejlesztését is megvalósítva - kialakul a régióban az itt tevékenykedő és az előbbieken bemutatott versenyképes logisztikai szolgáltatáscsomagot biztosítani tudó **logisztikai szolgáltató vállalatok sűrűsödési pontja** is. A logisztikai szolgáltatók közé soroljuk valamennyi a szolgáltatáscsomag megvalósításához szükséges logisztikai tevékenység-együttes lebonyolításában részt vevő vállalatot. Természetesen itt nem kívánjuk nevesíteni e vállalati kört, de még annak kiemelt jelentőségű szereplőit sem. Hangsúlyozni szeretnénk azonban e logisztikai tevékenység-együttes alapelemeit, melyek mindegyikének végrehajtásában részt vevő vállalatok e körhöz tartoznak. A kívánt szolgáltatáscsomag előállításában részt vevő logisztikai tevékenység-együttes egyszerűsített modelljét mutatja az 1. ábra. Az ábrán folytonos vonallal jelöltük az anyagok, termékek megrendelő irányába történő áramlását. Ez az áramlási folyamat különféle okok – pl. határátlépés és vám eljárás, szállítási mód váltása, vevői igények szerinti kommissiózás a

raktárban, stb. – következtében megakadhat. Éppen ezért e pontokat a szakirodalom gyakran nevezi szakadási pontoknak. E szakadási pontok ugyanakkor lehetővé teszik, hogy a szükségessé váló logisztikai szolgáltatásokat ott elvégezzék. A komplex vevői igények, ezen belül az idődimenzió jelentősége következtében természetesen mind a megrendelőnek, mind a szállítónak az a jó, ha a teljes áruáramlási folyamatban minél kevesebb ilyen szakadási pont szerepel. Ez azt jelenti, hogy *az áramlási folyamat megakadásához vezető különböző okok, illetve az ebből fakadó logisztikai tevékenység-elemek minél nagyobb hányada kell, hogy elvégzésre kerüljön egy-egy ilyen ponton.* A logisztikai szolgáltatások széles körének nyújtására képes ilyen pontokat ezért nevezhetjük logisztikai csomópontoknak, vagy csatlakozási pontoknak is. E csomópontokat, illetve csatlakozási pontokat az ábrán körrel jelöltük és a *tágan* értelmezett logisztikai szolgáltató központokat jelentik. Az ábrán használt harmadik jelzés a szaggatott nyilak, a teljes logisztikai folyamatot megelőző, illetve azt kísérő információáramlásra hívja fel a figyelmet. Minden olyan vállalat, mely részt vesz ennek az információáramlási folyamatnak a kialakításában és működtetésében szintén tagja az elemzésünk középpontjában álló vállalati körnek.

1. ábra: A logisztikai szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges tevékenység-együttes és fő elemei



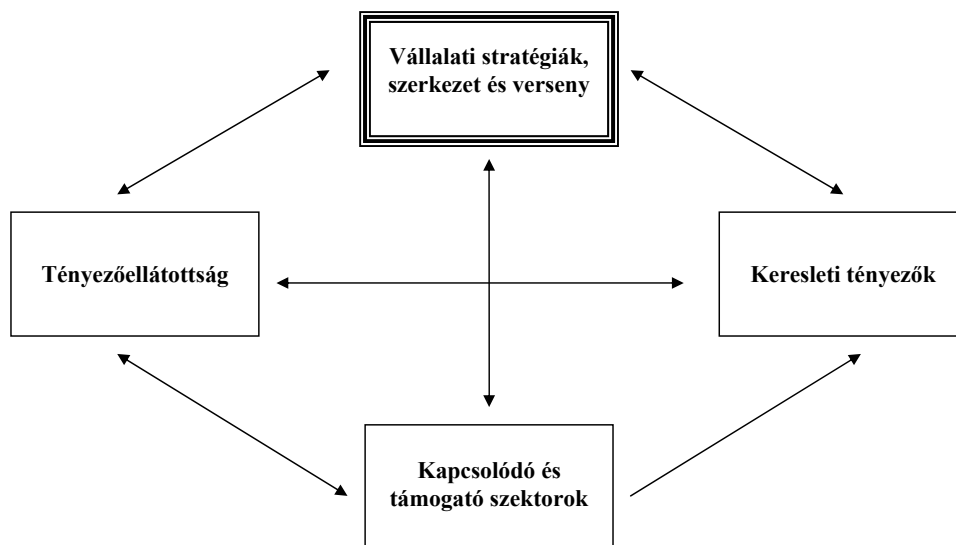
## 2. A célok megvalósítását biztosító stratégiai keret bemutatása - a logisztikai központtá válás szempontjából kiemelt területek és fejlesztési prioritások meghatározása

Az előzőekben arról volt szó, hogy az országban, a régióban szükséges, hogy létre jöjjön a logisztikai szolgáltató vállalatok – fentebb értelmezett tág körének - sűrűsödési pontja. Ennek a sűrűsödési pontnak a kialakulása gyakorlatilag azt jelentené, hogy létrejön a régió *logisztikai klasztere*. A szakirodalomban a megközelítések eltérő jellegéből adódóan különböző klaszter-fogalmakkal találkozunk. A szóban forgó logisztikai klaszter elemzése szempontjából Porter meghatározását tartjuk a leghasznosabbnak, aki a '90-es évektől

kezdődően a versenyképesség szempontjából kezdte el vizsgálni a regionális gazdaságfejlesztésnek e fontos elemét. Porter meghatározása szerint a klaszter egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülése, amelyben jelen van a versenyszempontból fontos iparágak széles skálája. (Porter, 1990)

Kutatásai során modellbe foglalta azon tényezőket, melyek a helyi, illetve regionális versenyképesség forrásai. Az ún. *gyémánt-modell* szerint egy adott iparág – jelen esetben a logisztikai szolgáltatások iparága, illetve klasztere – csak akkor tud sikeres lenni, ha a modellben szereplő mind a négy alapvető tényező, illetve a köztük lévő kölcsönhatás egyszerre kedvező. Porter modelljét olyan *gondolkodási keretnek* tartjuk, mely alkalmas arra, hogy szisztematikusan megvizsgáljuk az ország logisztikai központtá válásához szükséges fejlesztéseket. A Porter-féle gyémánt-modell látható a 2. ábrán.

2. ábra: A Porter-féle gyémánt-modell (Porter, 1990)



***Vállalati stratégia, szerkezet és verseny:***

Döntő szerepe van a vállalatok versenystratégiájának, az általuk kitűzött céloknak, alkalmazott menedzsment eszközöknek. Témánk szempontjából tehát alapvető kérdés, hogy:

***Mennyiben képesek a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok az egyre komplexebbé váló vevői elvárásoknak megfelelni? Óhatatlanul vetődik fel továbbá az a kérdés, hogy mi a szerepük a magyar, illetve a nagy nemzetközi szolgáltatóknak?***



### ***Tényezőellátottság:***

Azok a tényezők, más néven inputok tartoznak ide, melyek feltételei annak, hogy egy adott vállalat az iparágban versenyezhesen. A logisztikai szolgáltatási szektor szempontjából is kulcskérdés, hogy ***mennyiben állnak rendelkezésre a szükséges input-tényezők?*** A következő infrastrukturális tényezőknek van kiemelkedő szerepe: ***közlekedési*** (közúti, vasúti, vízi, légi és kombinált szállítás), a ***csomóponti*** és az ***informatikai infrastruktúrának***. E hagyományosnak tekinthető infrastrukturális elemek mellett ugyanakkor döntő fontosságú a ***humán tényező*** szerepe. Amennyiben nem áll rendelkezésre szükséges tudással és képességekkel rendelkező logisztikai szakembergárda az ágazat versenyképes működése nem biztosítható.

### ***Keresleti tényezők:***

Az adott ágazat, illetve klaszter termék- és szolgáltatáscsomagja iránt megnyilvánuló kereslet jellege, nagysága, növekedési üteme és más kapcsolódó tulajdonságai tartoznak ide. A logisztikai ágazat szempontjából alapvető fontosságú kérdés, hogy ***mekkora volumenű, milyen jellegű (milyen termékek) és irányú keresletre kell, lehet felkészülni?*** Természetesen a tényezők közül kiemelkedően fontos a ***helyi*** gazdasági növekedés és az általa generált intenzívebb áruáramlási folyamatok. A logisztikai központtá váláshoz ugyanakkor megkerülhetetlenül szükséges a kereslet nemzetközivé válása. A kereslet nemzetközivé tételéhez szükség van a ***regionális***, az európai országok közötti áruforgalmi és szolgáltatási kereslet élénkítésére, de a ***globális*** áruáramlás nyújtotta ***kereslet-növelési lehetőségeket*** is ki kell használni.

### ***Kapcsolódó, támogató szektorok:***

A versenyképességi vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy az egyes ágazatok, illetve vállalataik nem önmagukban, hanem csoportosan, egymáshoz kapcsolódóan igazán versenyképesek. Nagy szerepe van tehát azoknak a kapcsolódó szektoroknak, illetve gazdasági szabályozóknak, melyek az ágazat központi szereplőit saját termékeikkel, vagy szolgáltatásaikkal támogatják. A logisztikai ágazat szempontjából is kiemelkedő jelentőségű, hogy ***mennyiben segítik a támogató területek a kulcsszereplőket?*** A különböző támogató területek közül jelentőségében kiemelkedik a ***vámszabályozás***, illetve az EU-konform és versenyképes vámgyakorlat kialakítása, az ***adórendszer*** testre szabása és a korábban is kiemelt humán erőforrást biztosító ***oktatási rendszer*** piaci igényeknek megfelelő átalakítása, fejlesztése.

A következőkben a Porter-féle modell elemei mentén haladva részletesebben ismertetjük az ország logisztikai központtá válásához szükséges fejlesztéseket.

## **2. 1. Vállalati stratégia, iparági szerkezet és verseny**

E fejezet elején azokat a változásokat, tendenciákat vesszük sorra, melyek alapvetően meghatározzák a logisztikai klaszter központi szereplőivel, a logisztikai szolgáltatás-csomagot nyújtó vállalatokkal szembeni elvárásokat és magyarázzák e vállalatok fejlődésének irányait is. Ezt követően röviden ismertetjük a hazai logisztikai szolgáltatók jelenlegi helyzetét.

A különböző tendenciák közül elsőként említjük a *globalizációt*. Ma már a nagy nemzetközi vállalatok mind beszerzési piacainak, mind termelő létesítményeiknek és értékesítési piacainak megválasztásakor globálisan gondolkodnak. E globális gondolkodás eredményeként olyan vállalatok jönnek létre, melyek számára a beszerzési, termelési és disztribúciós folyamatok komplex, földrészekben átnyúló hálózatokat működtetnek. A hazai kis- és középvállalatok meghatározó hányada is ezekhez a komplex hálózatokhoz kapcsolódik. Az áruáramlási folyamatok globális jellegéből fakadóan az ellátási hálók, illetve annak elemeiként az egyes ellátási láncok (pl. beszállító – termelő – disztribútor – vevő) menedzsmentje is nagy kihívást jelent. A földrajzilag egymástól távol eső, más-más nyelvi és kulturális környezetben működő létesítmények menedzsmentjének kulcskérdése, hogy hogyan tudják a végső vevő/fogyasztó igényeit hatékonyan kielégíteni és ennek érdekében az egyes lánc-elemek között lévő kapcsolatot zökkenőmentesen kezelni. A globalizáció ezért együtt jár az egyre bonyolultabbá váló *ellátási láncban való gondolkodás* kialakulásával és az *ellátási lánc menedzsmentjének felértékelődésével*. A logisztikai szolgáltató vállalatoknak is ebben az ellátási láncban kell megtalálniuk helyüket és úgy alakítani szolgáltatás-csomagjukat, hogy azzal a megrendelő vállalat minél szélesebb körű problémáira tudjon komplex megoldásokat nyújtani. Az elmúlt évtized további meghatározó üzleti trendje a *kiszervezés* (outsourcing). A komplex áruáramlási folyamatok kezelése együtt jár az üzleti tevékenységek egy részének, s köztük a logisztikai folyamatok kezelésének erőteljes kiszervezésével.

Az előbbieken említett átfogó üzleti tendenciák eredményeképpen megnőtt az ellátási láncok áruáramlási folyamatainak menedzsmentjében a külső logisztikai szolgáltató vállalatok jelentősége. Megváltoztak ugyanakkor a velük szembeni elvárások is. Korábban részletesen bemutattuk a logisztikai szolgáltatás-csomag belső tartalmát. Itt most azt szeretnénk

érzékelteni, hogy a logisztikai szolgáltatások piacán milyen új működési modellek alakultak ki e szolgáltatáscsomag biztosítása érdekében.

A külső logisztikai szolgáltatótól igénybe vett szolgáltatások köre az elmúlt években jelentősen megváltozott. A kiszervezésre kerülő szolgáltatás-elemek kezdetben logisztikai folyamatok *bonyolításával* kapcsolatos tevékenységek voltak. Elsősorban a szállítás, a fuvarszervezés, raktározás, vámügyintézés, szükség esetén export dokumentáció voltak azok a tevékenységek, melyek együttes kezelésével a logisztikai szolgáltató vállalat versenyképesen tudott megjelenni a piacon. Ezt követően a logisztikai szolgáltatók által nyújtott tevékenységek tovább bővültek, s az újabb rendelések elnyerésének kritériummá vált bizonyos *testre szabott szolgáltatások nyújtásának képessége* is. Ilyen testre szabott szolgáltatások közé tartozik a megrendelői igények szerinti címkézés, csomagolás, bizonyos készletetett könnyű gyártási tevékenységeknek az elvégzése. Másik fontos változás a logisztikai szolgáltatások piacán, hogy a logisztikai folyamatok bonyolításához kapcsolódó tevékenységek mellett bizonyos *menedzsment tevékenységek* kihelyezésére is sor kerül. A készletfigyelési rendszerektől kezdődően, az információs szolgáltatásokon át az ellátási lánc tervezésének kiszervezéséig terjed a külső logisztikai partnerekre bízott tevékenységek köre.

A logisztikai szolgáltatók között - annak alapján, hogy milyen típusú és milyen körű tevékenységek elvégzését képesek elvégezni - megkülönböztetünk 2 PL, 3PL és 4 PL típusú logisztikai szolgáltatókat, illetve a fejlődés kiindulópontját képező egyszerű fuvarozó és szállítványozó cégeket. A 2 PL szolgáltatók a működési tevékenységek bonyolítását vállalják magukra (pl. szállítás, raktározás, címkézés, csomagolás). A 3 PL szolgáltatók a megbízó logisztikai rendszerébe integrálódva az ellátási lánc egyes szakaszaira komplett, testre szabott szolgáltatásokat is képesek hatékonyan elvégezni. A 4 PL szolgáltatók pedig e komplex, menedzsment tevékenységeket is magukban foglaló testre szabott szolgáltatásokat a megbízó teljes ellátási láncára tudják nyújtani.

A hazai logisztikai szolgáltatási piacon nagy számmal található egyéni vállalkozóként működő fuvarozókat. Az ő versenyképességük ebben az egyre komplexebbé váló logisztikai szolgáltatói ágazatban nagyon alacsony, a helyi áruáramlásba egyedi tranzakciók révén bekapcsolódva, vagy nagyobb logisztikai szolgáltatók alvállalkozóiként tudnak életben maradni.

A hazai szolgáltató szektor meghatározó része az a mintegy 2 300 folyamatosan működő bejegyzett társaság, melyek árbevétele együttesen éves szinten kb. 250 milliárd HUF-ot tesz ki. E társaságok között is meglehetősen nagy eltérések mutatkoznak, hiszen 100 milliótól 15 milliárdos bevételig terjedő vállalatokat is találunk e körben. A Magyar Szállítmányozói és Logisztikai Szolgáltatók Szövetségének egyik felmérése szerint a hazai logisztikai szolgáltatók 80 %-a 2 PL típusú szolgáltatást végez. A szolgáltatóknak csak 55 % -a végez raktározási tevékenységet, ami elég alacsony arány, ha figyelembe vesszük, hogy a raktározási szolgáltatás ma már szinte elengedhetetlen a nemzetközivé váló versenyben. A raktározást végző vállalatoknak továbbá mindössze 2/3-a, 3/4-e végez valamilyen testre szabott szolgáltatást, többnyire kommissiózást, csomagolást, címkézést (Torma, 2005).

A Magyarországon működő logisztikai szolgáltatók másik markáns részét azok a nagy nemzetközi társaságok jelentik, akik az ország, illetve a régió logisztikai fejlődésében bízva, vagy még inkább egy-egy hazánkba települő multinacionális nagyvállalat konkrét megrendelésére építve települnek le. Jellemzően e vállalatokból kerülnek ki a legversenyképesebb 2 PL logisztikai szolgáltatók, de találunk közöttük 3PL szolgáltatást nyújtó cégeket is.

Az, hogy Magyarország logisztikai szolgáltató központtá váljon alapvetően függ attól, hogy az elérhető logisztikai szolgáltatások színvonala milyen. Amennyiben megfelelő sűrűségű a logisztikai szolgáltatások iránti keresletet, továbbá biztosítottak a szükséges infrastrukturális feltételek, úgy a logisztikai szolgáltatások piacán is megfelelő kínálat alakul ki. *A logisztikai szolgáltatások iparága is globális iparág, melyek szereplői a keresletet követve települnek egyik régióból a másikba.* Fontosnak tartjuk ugyanakkor, hogy a többnyire tehát nagy nemzetközi cégek uralta logisztikai szolgáltatások piacán a hazai logisztikai szolgáltató vállalatokat versenyképességük megőrzése, illetve növelése érdekében támogatást kapjanak.

*A hazai logisztikai szolgáltatásokat végző vállalatok csak akkor vehetnek részt sikeresen az ellátási láncok működésében, működtetésében, ha jelentősen fejlesztik modern raktárkapacitásukat, illetve működésük informatikai támogatottságának szintjét.* Véleményünk szerint e két területen szükség van a fejlesztések központi forrásból történő támogatására is!

A hazai logisztikai szolgáltatók közül kiemelkedő a MÁV Rt. jelentősége. E problémakör részletes elemzésével nem foglalkoztunk. Azt azonban fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a

Máv Rt. vevőközpontú, szolgáltatásorientált és rugalmas működésének megteremtését az ország logisztikai központtá válásához elengedhetetlenül fontosnak tartjuk!

## **2. 2. A kereslet jellemzői**

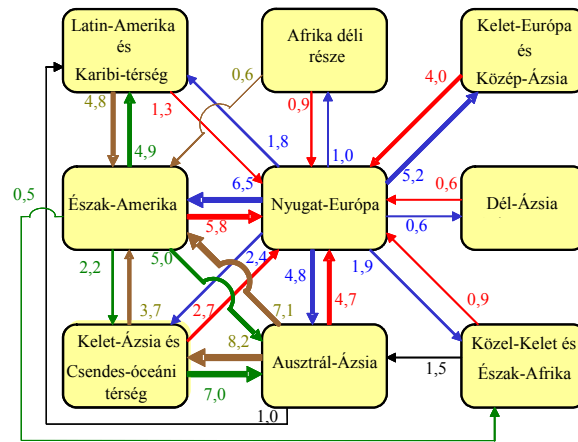
A logisztikai szolgáltatások iránti kereslet ún. *másodlagos, származtatott kereslet*. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás iránti kereslet mennyisége és minőségi elvárásai is közvetlenül függenek a gazdaság termelési és kereskedelmi tevékenységének alakulásától. A közép-kelet európai régióban a termékáramlás és ezzel párhuzamosan a logisztikai szolgáltatások iránti kereslet növekedése alapvetően három tényezőre vezethető vissza: (1) a globális áruáramlás, a (2) regionális, Európán belüli termékáramlás, illetve a (3) lokális gazdaság aktivitásának emelkedése. Nézzük meg az egyes tényezőket részletesebben!

### **2. 2. 1. A logisztikai szolgáltatások iránti globális kereslet**

A globalizáció mozgatórugói azok az óriásvállalatok, melyek mind beszerzési piacaik, mind termelő létesítményeik és értékesítési piacaik megválasztásakor globálisan gondolkodnak. Ez a gondolkodásmód a végső fogyasztói igény kielégítéséhez szükséges reálfolyamatokat – mint azt már említettük - földrajzilag is igen összetettekké teszik, jelentős áruáramlást generálva az egyes régiók között, de azokon belül is.

A rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént régióknak a globális gazdasághoz történő csatlakozása, de, továbbra is meghatározó kereskedelmi partnerei a nyugat- európai országokból kerülnek ki. Igen intenzív áruáramlás figyelhető meg Nyugat-Európa és Kelet-Európa, illetve Közép-Ázsia között. A (közép-)kelet európai, illetve közép-ázsiai régió közvetlen kereskedelmi kapcsolatai más régióval az ezredfordulón még nem voltak jelenősek, s ez alapvetően ma sem változott meg. Ugyanakkor a közép-kelet európai régió szempontjából fontos az a közvetítő szerep, mely más régiók közötti áruáramlatokban betölt.

3. ábra: Az ezredforduló körüli interregionális kereskedelmi áramlatok intenzitása (a világkereskedelem százalékában)



Forrás: Charles van Marrewijk: Current inter-regional trade connections, 2003, idézi: Geese – Nikodémusz (2004)

Két irányban is betölti a közép-kelet európai régió e közvetítő szerepet. Az egyik ilyen irány Nyugat-Európa és a Közel-Kelet közötti áruáramlás. Mivel ez erősen kapcsolódik az európai régió belüli észak-nyugatról dél-európába (Görögország, Törökország) tartó áramláshoz, ennek hatásait a regionális szint bemutatásakor tárgyaljuk részletesen. Másik különösen fontos és hazánk szempontjából nagy fejlesztési potenciált magában rejtő irány és közvetítő szerep a nyugat-európai régió és Kelet-Ázsia, illetve csendes-óceáni térség közötti termékáramlás tekintetében mutatkozik meg. Az elmúlt években önmagában igen jelentős pl. az a növekedés, mely Kína Európába irányuló külkereskedelmében bekövetkezett.

Az említett jelentős fejlesztési potenciálnak az ad alapot, hogy a szóban forgó régiók közötti forgalom döntő többségét lebonyolító nyugat-európai légi (pl. Frankfurt, Amsterdam) és tengeri kikötők (pl. Rotterdam, Hamburg, Le Havre) igen zsúfoltak. Az Európai Unió saját infrastruktúrájának tehermentesítése érdekében ezért támogatja azon beruházásokat, melyek révén olyan logisztikai szolgáltató központok jönnek létre, melyek képesek átvállalni nyugat-európai társaik tevékenységének egy részét. E tehermentesítésben nagy szerepet kaphat Európa, benne Közép-Európa regionális repülőtér-hálózatának fejlesztése. Másrészt ugyanakkor a Kelet-Ázsiából, illetve a csendes-óceáni térségből Nyugat-Európába irányuló áruáramlási folyamat egy részének elterelése a hagyományos észak-nyugat európai logisztikai központoktól megtörténhet vízi úton is. Ehhez arra van szükség, hogy kiépüljön az a tágan értelmezett logisztikai infrastruktúra-hálózat, mely Európa déli és a dél-keleti kikötőiből (az

adriai kikötők: Koper, Rijeka, Trieszt, illetve a fekete-tengeri kikötők közül elsősorban Constanta) az árut Közép-Kelet Európán át az elvart szolgáltatási feltételeknek megfelelően juttatja el a nyugat-európai felhasználókhöz. Jelenleg a nagy (4000 TEU feletti) tengerjáró hajók közvetlenül befutnak a nyugat-európai kikötőkbe. Ma már azonban az a törekvés alakult ki, hogy ezeket az óriási hajókat csak néhány kiemelt kikötőbe futtassák be (pl. az egyiptomi Port-Szaid, vagy az olasz Guio Tauro). A tengerjáró hajók rakományát ezekben a kiemelt kikötőkben kisebb, ún. feeder hajókra rakják át, s ezekkel viszik tovább az árut a part menti kikötőkhöz. A part menti kikötők egy részénél tengeri szállítást folyami szállítással lehet folytatni (pl. Constanta – Duna), máshol (pl. Trieszt, Koper) a part menti kikötőkből szárazföldön (esetleg légi úton) történhet a további árueljuttatás. A dél-európai kikötők és a hozzájuk kapcsolódó Nyugat-Európába irányuló vízi szállítási útvonal ugyanakkor nem csak tehermentesítheti az északi kikötőket, de -, mint azt az alábbi ábra is szemlélteti – a rövidebb szállítási távolság és az ebből adódó potenciális gyorsaság következtében jobb logisztikai szolgáltatást, a szolgáltató vállalatok számára pedig versenyelőnyt is biztosíthat (Somlóvári, 2005).

4. ábra: Alternatív vízi szállítási útvonalak a nyugat-európai globális árumozgás bonyolításában (Somlóvári, 2005)



Az Európa és Kelet-Ázsia, illetve csendes-óceáni térség közötti egyre intenzívebbé váló termékáramlás zökkenőmentes lebonyolításában a jövőben nagy szerepet játszhat az európai vasúti folyosók összekapcsolása az ázsiai vasúti szállítási folyosókkal. Különösen fontos lenne ezen belül a transz-szibériai vasút felélesztése.

5. ábra: Európai vasúti szállítási útvonalak kapcsolódása Ázsiával (Ruppert, 2005)



Magyarország logisztikai szolgáltató központtá válása szempontjából elsődleges, hogy lehetőleg azok az áruáramlási folyamatok haladjanak át az országon, melyek logisztikai szolgáltatási igényt is generálnak. A globális áruáramlásból adódó valamennyi árumozgás ilyen lehet, hiszen az EU- határ átlépése és az ebből adódó vámolási szolgáltatási igény önmagában megakasztja az áramlást.

### 2. 2. 2. A logisztikai szolgáltatások iránti regionális kereslet

A globalizáció mellett az Európán belüli regionális áruáramlás intenzitásának növekedése is lehetőséget ad arra, hogy a logisztikai szolgáltatások iránti növekvő igény jelentős részét Magyarországon elégítsék ki.



A logisztikai folyamatokban megfigyelhető regionális szintű változások döntő mértékben abból fakadnak, hogy az egységesülő, bővülő, átjárhatóbbá váló piacon tevékenykedő gazdasági szereplők saját működési hatékonyságuk növelése érdekében újragondolják disztribúciós rendszerük struktúráját és működési elveit. Ez a hatékonyságnövelési törekvés többnyire azzal jár, hogy regionális elosztó központokat telepítenek a közép-kelet európai régióba.<sup>1</sup> Ezek az elosztó központok jelentős áruáramlást bonyolítanak le az adott vállalat termelő egységei, illetve megrendelői, vevői között. Ezek az elosztó központok is logisztikai szolgáltató központoknak tekinthetők. Azt, hogy a létesítmény-elhelyezési döntés meghozatalakor a szóban forgó vállalatok a közép-kelet európai régió belül melyik országot választják letelepülési helyként, jelentősen meghatározzák azok a tágan értelmezett működési feltételek (pl. infrastruktúra, humán erőforrás rendelkezésre állása, adórendszer, vám eljárás jellemzői) melyeket hazánk, illetve a versenytárs országok nyújtani képesek. Ezek a nagyvállalatok többnyire saját forrásból építik ki logisztikai szolgáltatást végző raktárközpontjukat, s általában hozzák magukkal a már bejáratott partnerkapcsolataikat, a szintén nagy multinacionális logisztikai szolgáltatókat. Az ország logisztikai központtá válását nagymértékben elősegítené, ha minél több európai -, vagy más nemzetközi – vállalatot sikerülne hazánknak meggyőznie arról, hogy az egyre fontosabbá váló közép-, de főképpen kelet-európai (benne is mindenekelőtt orosz) piac ellátásában Magyarország az utolsó megbízható és hatékony értékesítési pont, bázisállomás!

A másik ok, ami az európai régióban végbe menő áruáramlási és ezzel összefüggésben logisztikai szolgáltatások iránti igényt meghatározza nem más, mint az egyes országok közötti kereskedelmi tevékenység és az ezt kísérő termékáramlás alakulása. A logisztikai központtá válás szempontjából fontos, hogy milyen relációkban figyelhető meg a kereslet növekedése, hiszen e relációk földrajzilag is megjelölik azokat az áramlási irányokat, ahol a logisztikai infrastruktúra fejlesztése irányában várhatóan nagyobb igény jelentkezik. Az európai régió országai közötti áruáramlás elemzésekor egyrészt figyelemmel kell lenni arra, hogy a nyugat-európai országok mely közép-kelet európai, illetve kelet-európai országokkal folytatnak intenzív kereskedelmet, és vizsgálni kell, hogy a fontos kereskedelmi irányok közül melyek azok, amelyek hazánkon keresztül futnak, illetve, amelyek a gazdasági, versenyképességi szempontokat figyelembe véve felénk terelhetők.

---

<sup>1</sup> Megjegyezzük, hogy nem csak az európai, de a globális vállalatok disztribúciós rendszerének átgondolása is vezethet hasonló döntéshez, hiszen a növekvő közép- és kelet-európai felvevő piac igényeinek hatékony kielégítése számukra is fontos növekedési lehetőségeket kínál. Ebben az esetben ezek a változások globális árumozgást is generálnak.



Nézzünk egy példát a Dél-nyugat Európából Észak-kelet Európa irányába történő árumozgás kapcsán! Az adriai kikötőkből, illetve Olaszországból érkező árumennyiség legrövidebb útvonalon valóban Magyarországon keresztül juthat el Kelet-Európába. A logisztikai teljesítmény szempontjából kimagaslóan fontos rövid szállítási határidőnek ugyanakkor csak egyik befolyásoló eleme a szállítási útvonal hossza. A tényleges szállítási időt alapvetően meghatározza az, hogy az adott útvonalon szükségessé váló logisztikai szolgáltatások igénybe vételéhez (pl. átrakódás egyik szállítási módról a másikra, vagy a vámeljárással) mennyi idő szükséges. A környező országok erőteljes infrastrukturális fejlesztésekkel és saját logisztikai szolgáltatásaik színvonalának javításával – fizikailag is elterelhetik az áruáramlást Magyarországról. A Dél-nyugat Európából Kelet-Európába irányuló áru mehet pl. Ausztrián és Szlovákián keresztül is. Ebben az esetben az áru valamivel - de nem sokkal - hosszabb utat jár be, de a megfelelő szolgáltatások eredményeképpen adódó gyorsabb áruáramlás miatt a szállítási idő rövidebb lesz. Az előbbi példánk élő példa, hiszen a Dél-kelet Európából érkező áruk egy része már ma sem Magyarországon keresztül éri el Kelet-Európát, hanem egy osztrák magánvasútnak (a Graz – Köflacher Eisenbahn GmbH) a szlovák államvasúttal történő együttműködésének köszönhetően Ausztrián és Szlovákián keresztül. Szlovákia az ukrán határ mentén az ágcsernyői logisztikai szolgáltató központ erőteljes fejlesztésével biztosítja a határátlépés zökkenőmentes lebonyolítását. Az ukrán határon átmenő áruforgalom - a folyamatosan felértékelődő orosz piac miatt is – megnyerése nagyon fontos, hiszen a vasúti nyomtáv változása és az ebből fakadó átrakási igény következtében mindenképpen megakasztja az áruáramlási folyamatot és ezzel közvetlenül támaszt logisztikai szolgáltatás iránt igényt.

Természetesen az sem lenne jó megoldás -, sőt ha lehet pl. környezetvédelmi szempontokból, még rosszabb -, ha maga az áruáramlás nem terelődik el Magyarországról, tehát megmarad hazánk tranzit szerepe, de a lehetséges logisztikai szolgáltatások az országhatár másik oldalán, mondjuk Ukrajnában, vagy Romániában rakódnak rá a termékekre. Ez utóbbi veszély fenyeget az Észak-nyugat Európából Dél-kelet Európa felé irányuló termékáramlás kapcsán, mert Románia Arad erőteljes logisztikai fejlesztésével már készül az EU-hoz történő csatlakozást követő lehetőségek megragadására. Az aradi fejlesztések a dél-magyarországi régió logisztikai központ szerepét, illetve esélyeit csökkenthetik. Ugyanakkor a magyar – román logisztikai fejlesztéseket összehangolva lehetőség van kiegészítő és egymást erősítő beruházásokra és ezzel az adott térség logisztikai képességeinek erőteljesebb javítására.

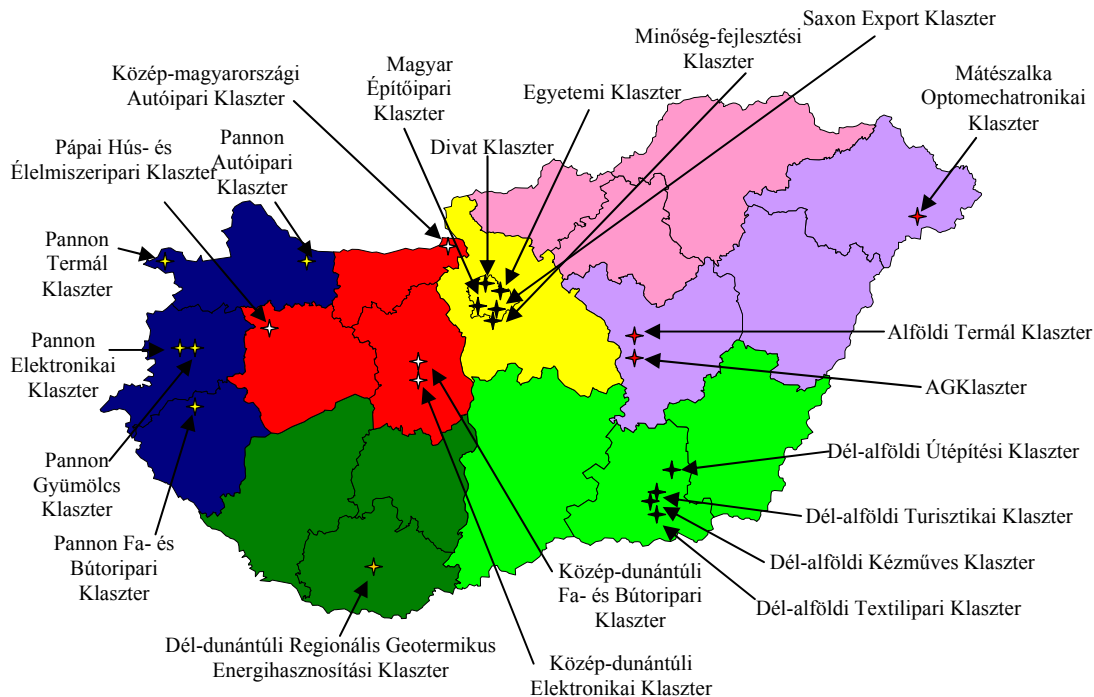
### **2. 2. 3. A logisztikai szolgáltatások iránti lokális kereslet**

Végül, de nem utolsó sorban szólni kell a magyar gazdaság által támasztott áruáramlási és ebből fakadó logisztikai igény alakulásáról. Igen lényeges ez a szempont, hiszen a hazai gazdaság szereplőinek teljesítményét és versenyképességét mind input oldalról (alapanyagok és alkatrészek megfelelő szintű ellátása), mind output oldalról (a létrehozott terméket megfelelő logisztikai színvonalon történő eljuttatása a vevőhöz) alapvetően meghatározza az, hogy a tevékenységét kísérő logisztikai folyamatok mennyire rugalmasak és zökkenőmentesek. Természetesen ez az állítás a magyar gazdaság minden szereplőjére igaz. Amikor azonban a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások által lehetővé tett fejlesztések megjelöléséről, a prioritások meghatározásáról gondolkodunk, kiemelkedően fontos figyelembe venni, hogy vajon vannak-e, s amennyiben igen, hol a magyarországi termelő létesítmények hálózatában sűrűsödési pontok. Ezek a sűrűsödési pontok ugyanis egyrészt lehetővé teszik, hogy az adott logisztikai beruházás a lehető legtöbb érintett számára legyen hozzáférhető, másrészt a sűrűsödési pontokban megjelenő koncentrált kereslet magának a logisztikai beruházásnak a gazdaságosságát, megtérülését is biztosítja.

E sűrűsödési pontok vizsgálatában segítségünkre van a különböző hazai klaszterek elhelyezkedésének vizsgálata. Jellemzően a hazai ipari központokhoz, klaszterekhez kapcsolódva alakult ki a mára több mint 150 telephellyel rendelkező országos ipari park-hálózat, mely a logisztikai szolgáltatások iránti kereslet természetes sűrűsödési pontjait foglalja magában. Az alábbi ábra mutatja az ország legfontosabb klaszter-középpontjainak elhelyezkedését. Az ábrán látszik, hogy a következő városok, illetve az azok körüli területek a logisztikai fejlesztések kijelölésekor mindenképpen szóba jöhetnek: Sopron, Pápa, Győr, Esztergom, Székesfehérvár, Budapest, Mátészalka, Szolnok, Szeged, Pécs, Zalaegerszeg, Szombathely.

Bár a hazai klaszter-elemzésekben jellemzően kimarad, és ezért az ábrán sincs feltüntetve, meg kell említeni, a dél-magyarországi régió gyakorlatilag agráripari-klaszternek tekinthető. Ennek a fontos ágazatnak a logisztikai prioritások meghatározásában történő figyelembe vétele fontos. Az agráripari – klaszter középpontjának Baját tekinthetjük.

7. ábra: Magyarországi klaszterek középpontjai (Nikodémus, 2005)



### 2. 3. A tényezőellátottság jellemzői

A logisztikai szolgáltatások megfelelő szinten történő biztosítása szempontjából kiemelkedően fontos, hogy a szolgáltatást végző gazdasági szereplők számára mennyiben és milyen színvonalon állnak rendelkezésre a kritikus input-tényezők. Ahhoz, hogy Magyarország logisztikai központtá válhasson négy ilyen kritikus input-tényező összehangolt, és tudatos fejlesztésére van szükség. Ezek közül három infrastrukturális jellegű és a közlekedési, a csomóponti és az informatikai infrastruktúrát jelenti. A negyedik a *humán tényező*, a megfelelő felkészültségű szakemberek rendelkezésre állásának kérdése. Ebben a fejezetben az első három tényezőt vizsgáljuk meg.

#### 2. 3. 1. A közlekedési infrastruktúra

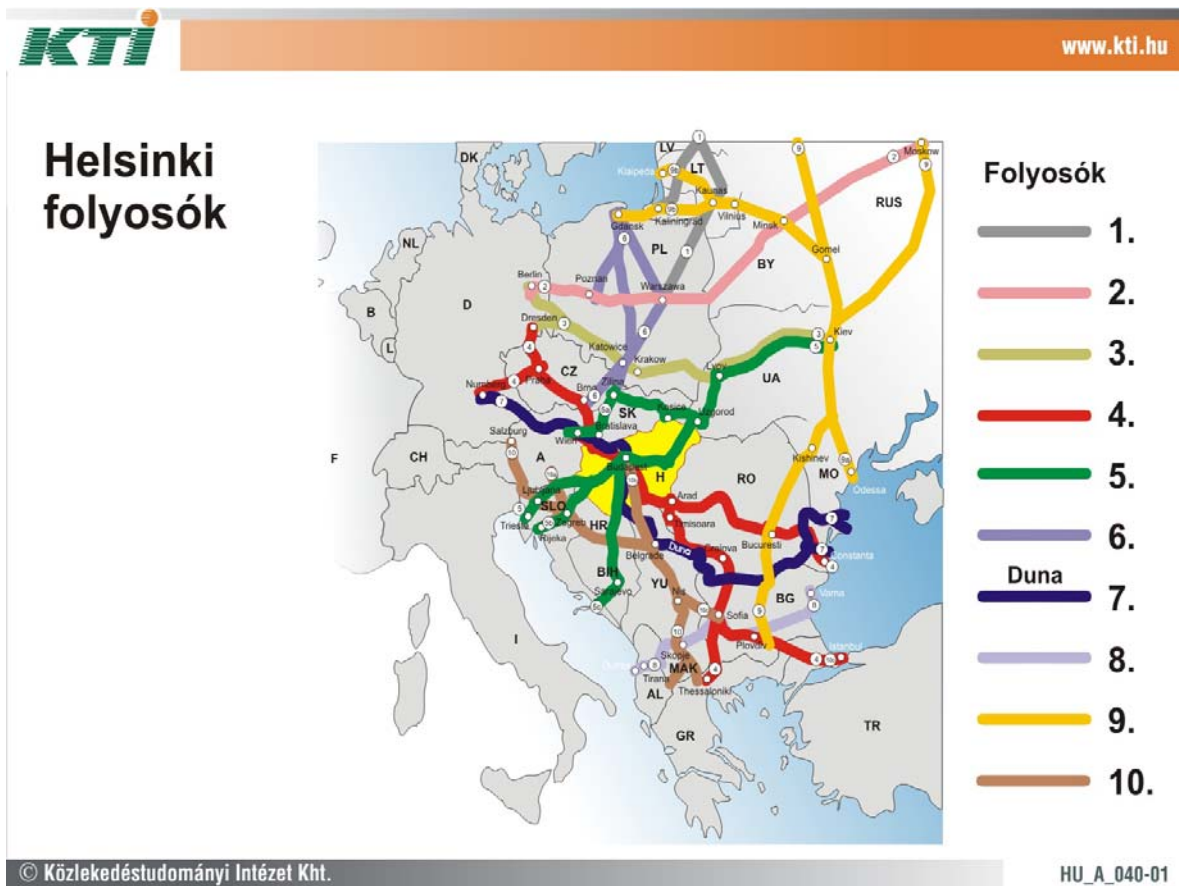
A közlekedés és az infrastruktúra komplex értékelésével és elemzésével önálló Programtanács foglalkozik, itt most a közlekedési infrastruktúra fejlesztése kapcsán azokat a megállapításokat emeljük ki, melyek az ország logisztikai szolgáltató központtá válása szempontjából meghatározók. Amennyiben megnézzük a logisztikai szolgáltatások iránti keresletet generáló áruáramlás 2. 2. alfejezetben bemutatott alakulását láthatjuk, hogy az Európai Unió a Transz Európai Közlekedési Hálózata fejlesztési koncepciójának

kialakításánál mind a globális, mind a regionális áruáramlási folyamatok várható alakulását figyelembe vette.

A '90-es évek elején az Európai Ipari Kerekasztal, tehát a legnagyobb iparvállalatok kezdeményezése nyomán merült fel az egységes európai közlekedéspolitika kialakításának igénye. A kezdeményezés hatására az EU 1996-ban fogalmazta meg irányelveit és jelölte meg az ún. Transz-európai Közlekedési Hálózat (Trans-European Network, TEN) elemeit. Ugyanakkor az ENSZ-EGB (Európai Gazdasági Bizottság) irányításával is elindult egy koncepció-alkotási folyamat. Ebben az EU is részt vett. Először 1994-ben határozták meg azokat a nagy nemzetközi közlekedési folyosókat, melyek az EU, valamint a közép- és kelet-európai országok közötti nagy távolságú forgalom lebonyolításában meghatározóak. Ezeket a folyosókat 1997-ben a Helsinkiben tartott Összeurópai Közlekedési Konferencián újból átgondolták, néhány helyen a korábbi elképzeléseket módosították. Így alakultak ki a ma is mérvadó Helsink-i folyosók. A Magyarországon átvezető Helsink-i folyosók a következők:

- IV. folyosó, mely Észak-nyugat Magyarországról, az osztrák / szlovák határ felől Budapesten át Dél-Magyarország, a román/jugoszláv határ felé halad. A IV-es folyosó Berlint köti össze Isztambullal, megteremti továbbá az EU központi államai és Görögország közötti kapcsolatot, illetve kapcsolatot teremt az Északi-tenger és a Fekete-tenger között.
- V. folyosó, mely Dél-nyugat Magyarországról, illetve Dél-Magyarországtól a szlovén / horvát, a határról halad Budapesten át Észak-kelet Magyarország, az ukrán határ felé. Az V. folyosó összeköttetést teremt az Adriai-tenger, illetve annak part menti országai és Kijev – és áttételesen a kelet-európai, benne a nagy orosz piac) között.
- X/B. folyosó, mely Budapestről indulva részben a IV. folyosó mentén halad, de a horvát határon átlépve elkanyarodik délre és Jugoszlávián keresztül Görögországig vezet.
- A VII. folyosó maga a Duna.

8. ábra: A Helsinki folyosók (Ruppert, 2005)



A Helsinki folyosók összeurópai megközelítés alapján határozták meg fő közlekedési folyosókat, az EU azonban a várható bővítés miatt külön kidolgozott egy saját programot, mely a csatlakozó országokon belüli, illetve azok közötti összeköttetését kívánta javítani. E program a Közlekedési Infrastruktúra Igények Felmérése (Transport Infrastructure Needs Assessment) néven futott, angol név alapján elterjedt rövidítése pedig a TINA-hálózat. Míg a Helsinki folyosók sugarasan jelölik ki a fő közlekedési folyosókat, addig a TINA-hálózat e sugarak közötti belső összeköttetéseket hivatottak megteremteni.

Az alábbi ábra mutatja a Helsinki folyosók, a Tina-hálózat hazánkon keresztülfutó szakaszait. A keresleti oldal jellemzésekor bemutatott globális, regionális áruáramlási irányok megfelelnek a Helsinki folyosók által megjelölt fő közlekedési irányoknak. Ebből következik, hogy a Helsinki folyosók mentén szükség van a hazai közlekedési hálózatnak - lehetőleg mind közúti, mind vasúti – kiépítésére. Ez elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy hazánk logisztikai központtá válhasson!



9. ábra: A TEN-, a TINA-hálózat és a helsinki folyosók Magyarországra eső szakaszai (Ruppert, 2005)



### 2. 3. 2. Csomóponti infrastruktúra

A logisztikai szolgáltatások infrastrukturális igényeihez tartozik a termékáramlás szakadási pontjainál igényelt tevékenységek, szolgáltatások elvégzéséhez szükséges infrastruktúra fejlesztése. Abban az esetben, ha az áramlási folyamat megszakadását előidéző ok hatékony menedzselésére kerül sor logisztikai szolgáltatások megfelelő szintű nyújtásával, e szakadási pontok – tágan értelmezett - logisztikai csomópontokká, azaz logisztikai központokká válnak. Az anyagáramlási folyamatok szakadását három alapvető okra vezethetjük vissza: *fizikai, gazdálkodási és szabályozási okok*.



A termékáramlás megszakadásának *fizikai oka* az áru átrakásának szükségletéből fakad. Ez az áruátrakási szükséglet több ok miatt is felmerülhet.

(1) Az okok között elsőként említjük a vasúti szállítás kapcsán a volt szovjet köztársaságok területén használatos széles nyomköz, illetve az Európában meghatározó normál nyomköz csatlakozási pontjainál szükségessé váló átrakást. Ennek kezelése a magyar – ukrán határon elengedhetetlen, legalkalmasabb pontja Záhony.

(2) Az átrakási szükségletek jelentős része fakad a különböző szállítási módok összekapcsolásának igényéből. A logisztikai szolgáltatások színvonalának növekedése (gyors és pontos szállítás) az elmúlt évtizedekben a közúti szállítás jelentős térhódításához vezetett. A közúti szállítás továbbfejlődése a fejlett nyugat-európai gazdaságokban ugyanakkor saját infrastrukturális korlátaiba ütközik, illetve komoly ellenállást vált ki pl. környezetszennyezési (zaj, légszennyezés) okok következtében. Ezért az EU támogatja egyrészt a vasúti szállítás versenyképességének növelését célzó fejlesztéseket, illetve a kombinált áruszállítási módok térhódítását segítő beruházásokat. A hazai közúti tranzitforgalomnak 8-9 %-a gördülő országúton (RO-LA) halad ma át az országon. Ez a forgalom az elmúlt 10 évben mintegy meg tízszerződött. Az 5. táblázat mutatja a kombinált forgalom hazai termináljait.

Fontos megjegyezni egyrészt azt, hogy a kombinált fuvarozás csak hosszú (mintegy 600 – 800 km-es) távolságon gazdaságos, ezért a kombinált terminálok fejlesztését sem szabad elaprózni, egyértelmű fejlesztési prioritások és a rendelkezésre álló erőforrások koncentrálása szükséges. Másrészt fontos tudni azt is, hogy hosszú távon az Európai Unió a kísért forgalom (pl. RO-LA) helyett a kíséretlen kombinált áruszállítás (konténerek, csereszekrények) fejlesztését támogatja. Ennek oka elsősorban abban keresendő, hogy a RO-LA megoldásban a teljes kamiont szállítja a vasút, s ez a nagy holt tömeg miatt nem gazdaságos.

Ma Magyarországon folyamatosan és sikeresen működő RO-LA terminálok: Kiskundorozsma / Szeged, BILK, Sopron. A konténeres kombinált áruszállításban hazánkban jelenleg Sopron és a BILK játszik meghatározó szerepet. Itt az északi-európai kikötőkből érkező konténerekkel megrakott ún. blokk vonatokat szét-, illetve átrakodják és közúton, vagy vasúton szállítják tovább. Az ide beérkező áru jelentős része Békéscsabán keresztül Törökországba megy. Amennyiben a globális és regionális áruáramlási folyamatokban megnő az Adriai-tenger, illetve kikötőinek szerepe (Koper, Rijeka, Trieszt) az onnan érkező konténeres áruszállítás bonyolításába egy dél-nyugat dunántúli logisztikai központ is bekapcsolódhat. Erre földrajzi fekvése miatt Nagykanizsa a legalkalmasabb. Az adriai

kikötőkből érkező áru továbbszállítása szempontjából fontos továbbá egy Budapest alatti - javasoltan a Dunaújvárosban – híd megépítése.

A globális áruáramlásban a Duna szerepének felértékelődése szükségessé teszi olyan logisztikai központok kialakítását, ahol lehetőség van a vízi és vasút, illetve a vízi és közúti szállítás összekapcsolására. Erre a Csepeli Nemzeti Szabadkikötő, Győr- Gönyű és Baja lehet alkalmas.

A légi közlekedés, illetve áruszállítás az elmúlt években igen dinamikusan fejlődött. Önmagában ez a szállítási mód ugyanakkor nem versenyképes, elkerülhetetlen annak összekapcsolása a közúti, illetve vasúti szállítási móddal. Ebből fakadóan a komplex logisztikai folyamatnak kiemelkedően fontos csomópontjai. A légi közlekedés gyors fejlődésével párhuzamosan a nagy európai légikikötők -, mint arra korábban már utaltunk – túlterheltekké váltak. Ezért fontossá vált a regionális európai repülőterek kialakítása. Az európai irányelvek szerint 200 km-es hatósugarú körzetek kialakításával szükséges a regionális repülőterek hálózatát létrehozni. Ennek tükrében alapvető fontosságú a Ferihegyi Nemzetközi Repülőtér fejlesztése, a nemzetközi áruforgalom kezelésére alkalmas cargo-bázis kiépítés és a közlekedési ágak közötti kapcsolat biztosítása. Ferihegy mellett a debreceni, illetve a sármelléki repülőterek azok, melyek rajta fekszenek fontos logisztikai útvonalakon, eleget tesznek a 200 km-es irányelvnek. Ezért fejlesztésük mindenképpen indokolt.

A termékáramlási folyamatok megszakadásának, megszakításának *gazdálkodási okai* is lehetnek. A vevő, megrendelő igényeinek rugalmas kielégítése gyakran készletek felhalmozását igényli. Szükségessé válhat továbbá pl. az egyéni igényeknek megfelelő kiszerelek, csomagolás, címkézés kialakítása. A konkrét, specifikus vevői igények kielégítéséhez szükséges tevékenységek elvégzésének helye többnyire egy raktárbázis, mely biztosítja a szükséges infrastruktúrát. Ezek a raktárbázisok is logisztikai szolgáltató központnak tekinthetők. Követelményeknek megfelelő raktárkapacitások nélkül ma már nem biztosítható az elvárt logisztikai szolgáltatás-csomag. Bár hazánkban elterjedt nézet, hogy rengeteg raktárkapacitás áll rendelkezésre. A valóság azonban az, hogy tároló helységek ugyan bőven akadnak (pl. lerobbant, régi, használaton kívüli gyárépületek), a modern logisztikai elvárásoknak megfelelő raktárkapacitás azonban hiánycikk. Természetesen a megfelelő raktárkapacitás kiépítése nem állami feladat -, mivel azonban tökeigényes és hosszú távon megtérülő befektetésekről, fejlesztésekről van szó – szükségesnek tartjuk az

ilyen jellegű beruházások támogatását. Ennek különböző eszközei lehetnek, mint pl. vissza nem térítendő támogatások, hitelkedvezmények, a beruházásoknak adócsökkentő tételként történő elszámolása, stb.

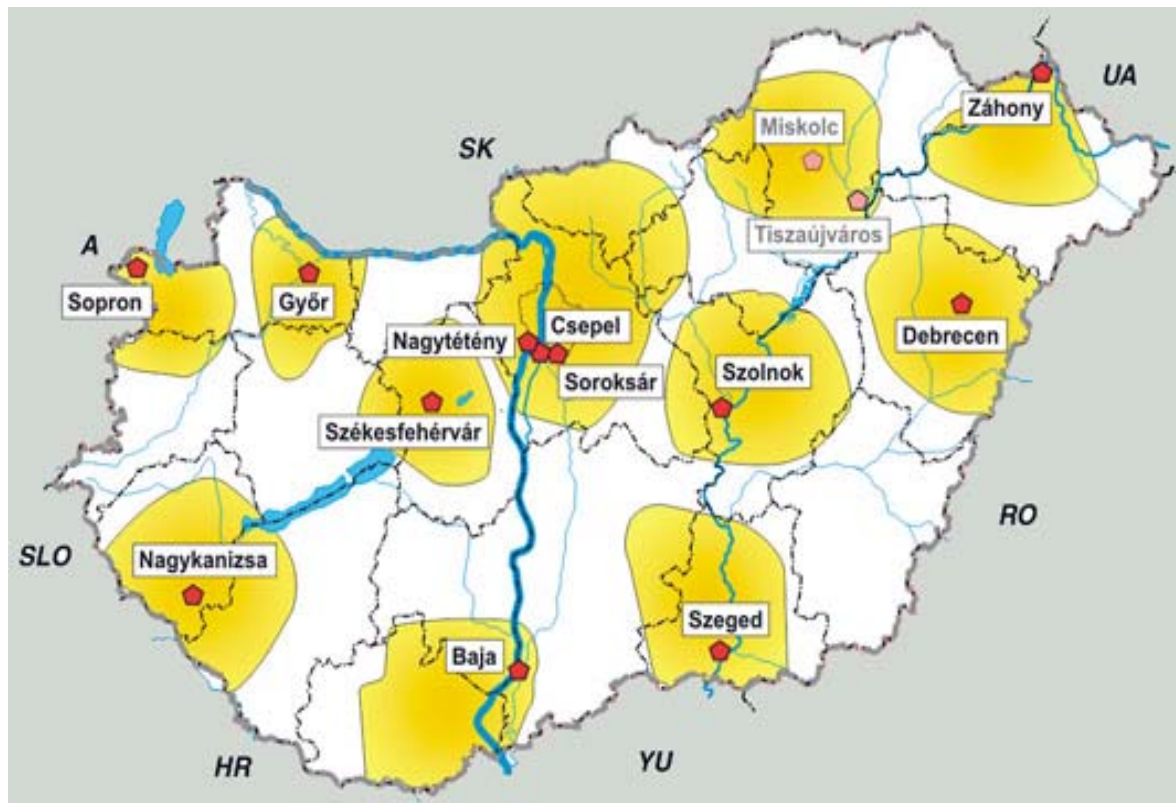
A termékáramlási folyamatok megszakadását *szabályozási okok* is indokolhatják. E szabályozási okok közül kiemelkedik a vámszabályozás. Erről a kérdésről a kapcsolódó, támogató szektorok elemzésénél részletesebben is szólnunk.

A termékáramlási folyamatok megakadását tehát számos tényező indokolja. A logisztikai szolgáltatás-csomag megrendelőinek az a természetes szükséglete, hogy minél kevesebb alkalommal és minél rövidebb ideig álljon le az áruáramlás. Ezért azoknak a logisztikai szolgáltató központoknak van esélyük vevői megrendelések elnyerésére, melyek szolgáltatásaikban a lehető legtöbb szakadást előidéző ok együttes kezelésére alkalmasak. E logisztikai szolgáltató központok nemcsak mikro-, de makrogazdasági szempontból is annál hatékonyabbak, minél több szolgáltatáselemet tudnak biztosítani. Ezek a logisztikai szolgáltatások széles skáláját nyújtó csomópontok kiemelt jelentőségűek és ezért fejlesztésük különösen fontos feltétele az ország logisztikai központtá válásának. Az országos jelentőségű logisztikai szolgáltató központok (OLSZK) koncepciójának kialakítása már 1993-ban megkezdődött. A koncepció kisebb mértékben folyamatosan módosult, jelenleg 13-14 nagy OLSZK-ról beszélnek a szakemberek. Ezek a következők: BILK (Dél-Budapest), Harbour Park (Nagytétény), Székesfehérvár, Záhony, Sopron, Szeged, Szolnok, Baja, Győr, Nagykanizsa, Debrecen, Miskolc, Tiszaújváros (ma már sokan megkérdőjelezzik szükségességét), Csepel Nemzeti Szabadkikötő. Az említett OLSZK-kat és vonzáskörzetüket mutatja az alábbi ábra.

Már az OLSZK-k kijelölésekor és azóta is az a logisztikai szakma jelentős részének véleménye, hogy azok fejlesztésében az államnak jelentős szerepet kell vállalnia. A rendelkezésre álló szűkös pénzügyi erőforrások miatt ugyanakkor egyre többen fogalmazzák meg, hogy koncentrálni kell a felhasználható állami forrásokat és a jelenleg megjelölt kiemelt OLSZK-közül is csak néhány központot kell állami segítséggel létrehozni. Mi is ez utóbbi elképzeléssel értünk egyet. Úgy véljük, hogy e néhány kiemelt központ meghatározása, kijelölése során elsősorban azt kell figyelembe venni, hogy (1) egyrészt az adott központ rajta fekszik-e jelentős nemzetközi logisztikai útvonalon, (2) másrésztől, vajon az adott áruáramlási útvonal szükségessé tesz-e olyan volumenű és megtérülésű infrastrukturális beruházásokat, melyre a magántőke nem mozgósítható. Ilyen jellegű infrastrukturális

befektetések elsősorban a különböző szállítási módok kapcsolódási pontjainál jelentkeznek. Jellemzően a közlekedési infrastruktúra összekapcsolását, illetve az összekapcsolódási pontokban az áruátrakás infrastruktúrájának megteremtését célozzák.

10. ábra: Az Országos Jelentőségű Logisztikai Szolgáltató Központok és vonzaskörzetük (Fülöp, 2005)



### 2. 3. 3. Az informatikai infrastruktúra

Az informatikai infrastruktúra fejlesztése ma már elengedhetetlen ahhoz, hogy létrejöhessen a vevői elvárásoknak megfelelő komplex logisztikai szolgáltatáscsomag. A beszerzési piacain, termelő létesítményeinek elhelyezésekor és értékesítési piacainak megválasztásában is globálisan gondolkodó piac számára az áruáramlást megelőző (jellemzően a megrendelői igényt specifikáló), mind az azzal párhuzamos (nyomon követést és beavatkozást lehetővé tevő) információk nagyon fontosak. Az ehhez szükséges eszközök alapvetően a következők: integrált vállalatirányítási rendszerek bevezetése, fejlett raktár-informatikai szoftverek és mobil terminálok alkalmazása, a pontos és gyors termékazonosítást lehetővé tevő technikák (vonalkód, rádiófrekvenciás azonosítás) és az árukövetést lehetővé tevő technológiák (műholdas helymeghatározó és navigáló rendszerek), szélessávú internet-

elérhetőség biztosítása. Ezek bevezetése az egyes vállalkozások versenyképességét alapvetően befolyásolja, ezért elsődleges érdeke a vállalkozásoknak, hogy maguk is erőforrásokat fektessenek e területbe. Felmérések szerint ma Magyarországon a nagy nemzetközi vállalatok e téren is elől járnak gazdálkodásukban, a magyar kis- és középvállalatok ugyanakkor jelentős lemaradást mutatnak. Hasznos lenne ezért e vállalkozói réteg informatikai beruházásainak különböző technikák segítségével történő támogatása.

Az informatikai infrastruktúra szempontjából különösen fontosnak tartjuk az országos jelentőségű logisztikai központokat integráló informatikai rendszer kialakítása, illetve ennek az Európai Unióban működő hálózatokhoz kapcsolása.

### 2. 3. 4. Fejlesztési prioritások

A jelenleg hatályos magyar közlekedéspolitika alapvetően elfogadható fejlesztési prioritásokat határoz meg. Ezek 2006-ig, illetve 2015-ig a következők:

2. táblázat: A jelenleg hatályos közlekedéspolitikai prioritások

<i>Az egyes közlekedési ágak szerinti prioritások</i>	<i>2006-igprioritást élvező</i>	<i>2015-ig prioritást élvező</i>
<i>Közúti hálózat fejlesztésének kiemelt és az ország logisztikai központú világszempontjából meghatározó fejlesztése a jelenleg is hatályos magyar közlekedéspolitika szerint.</i>	Az európai hálózathoz kapcsolódó országhatártól országhatárig tartó, valamint az országot átszelő, a főváros központúságot oldó gyorsforgalmi úthálózat időarányos kiépítése.	A Nyugat-Dunántúlon átvezető É-D-i közlekedési folyosó kialakítása, különös tekintettel az M9-es és az M86-os gyorsforgalmi utakra.
		Az Európai Unió előírásainak megfelelően a 115 kN tengelynyomással terhelhető utak hosszának növelése.
	A fővárost elkerülő gyorsforgalmi körgyűrű (északi dunai híd) időarányos kiépítése a főváros északi oldalán egy Duna híddal. Ezen túl a Dunaújvárosi híd megépítése a fővárosra nehezedő nyomás csökkentése és a regionális kapcsolatok támogatása céljából.	
<i>Vasúti hálózat fejlesztésének kiemelt és az ország logisztikai központú világszempontjából meghatározó fejlesztése a jelenleg is hatályos magyar közlekedéspolitika szerint.</i>	Az európai normáknak megfelelő vasúti törzshálózat időarányos fejlesztése hazai és nemzetközi fővonalak) az egységes európai vasúti hálózat részeként. A vágányok teherbíró képességének 22,5 t/tengely értékre növelése a 140 – 160 km/óra közlekedési sebesség biztosítása – időarányos módon.	A hazánkon áthaladó páneurópai és nemzetközi vasúti folyosók fejlesztése.
		A Sopron – Szombathelyen keresztül vezető vasútvonal fejlesztése.
		Kombinált fuvarozási terminálok fejlesztése.
	Az Európai Unió irányelveinek megfelelő új intézmények kialakítása (pl. pályacapacitás-elosztó szervezet kialakítása)	
<i>A vízi közlekedés fejlesztésének kiemelt és az ország logisztikai központú világszempontjából meghatározó fejlesztése</i>		A magyar Duna szakaszon a megfelelő vízi út és az országos közforgalmú kikötők alapinfrastruktúrájának fejlesztése.

		A 2, 5 m-es merülésű hajók közlekedésének biztosítása az év 300 napján.
		A Győr-Gönyői, a Csepeli Nemzeti- és Szabadkikötő, a Dunaújvárosi és Bajai kikötőknél a közúti és vasúti kapcsolatok, a kikötői terminálok alap infrastruktúrájának fejlesztése.
A légi közlekedés fejlesztésének kiemelt és az ország logisztikai központná válása szempontjából meghatározó fejlesztése a jelenleg is hatályos magyar közlekedéspolitiká szerinti		A légiforgalmi szolgálat továbbfejlesztése, a légtér biztonságának növelése, a légiforgalmi irányítási rendszerek és eljárások európai harmonizálása és integrálása.
		Budapest Ferihegy Nemzetközi Repülőtér kapacitásának és szolgáltatásainak bővítése, gyűjtő-elosztó repülőtérre fejlesztése és a fővárosi gyorsvasúti kapcsolata.
		A regionális jelentőségű nemzetközi repülőterek fejlesztése. A debreceni és sármelléki repülőterek regionális repülőterekké fejlesztése.
<b>Kombinált fuvarozás fejlesztése</b>		

A fenti prioritások megjelölése véleményünk szerint alapvetően elfogadható. A továbbiakban csak az általunk szükségesnek vélt kiegészítéseket, pontosításokat, illetve módosításokat emeljük ki. Kiegészítéseinket először a logisztikai folyamatokban meghatározó (1) vonali elemek szempontjából tesszük meg (közlekedési áganként), majd áttérünk a (2) csomóponti elemekkel kapcsolatos kiegészítő megjegyzések tárgyalására.

### ***Kiegészítő megjegyzések jelenleg is érvényes fejlesztési prioritások***

#### *Közúti közlekedés:*

- A budapesti körgyűrű befejezése rendkívüli fontosságú. Azt is látni kell azonban, hogy a körgyűrű már ma is igen zsúfolt. Az ország logisztikai központná válása, ezen belül Budapest logisztikai fordítókorong szerepének kialakulása során a körgyűrűre nehezedő nyomás tovább fog erősödni. Ezért nemcsak az *M0 körgyűrű befejezése*, de a már kiépített szakaszok *kapacitásának bővítés* is elengedhetetlen.
- Az M0-ás körgyűrű, illetve Budapest tehermentesítését -, de a gazdasági régiók közötti kapcsolat szervezettebbé válását is – segíti közúthálózatunk sugaras felépítésének feloldása. Ezért a *déli autópályák (M8 és M9) kiépítésének gyorsítása*. Ezen túl fontosnak tartjuk az országot nyugat – kelet irányba átszelő *8-as, illetve a 6-os út fejlesztését*.
- Kiemelten fontosnak tartjuk a Nyugat-Dunántúlon átvezető *É-D-i közlekedési folyosó kialakítását* - a régi *Borostyán út, Sopron – Szombathely – Nagykanizsa tengely* -

fejlesztését. Mivel már most érezhető ebben az észak-nyugati régióban hazánk és a szomszédos Ausztria, illetve Szlovákia között a logisztikai szolgáltató szerepért folytatott verseny erősödése ennek az útvonalnak a *fejlesztési ütemét szintén gyorsítani javasoljuk*. E fejlesztéssel zökkenőmentesebbé tesszük az északról érkező áruknak az Adriai-tengerhez jutását (, illetve fordítva).

- A keresleti tényezők bemutatása alapján egyértelmű, hogy Záhonynak a nemzetközi árumozgásban kitüntetett szerepe van. Ezért úgy véljük, hogy ismételten át kell gondolni és módosítani szükséges *az M3-as autópálya nyomvonalát az ukrainai határmetszés szempontjából*. Az ország logisztikai központtá válása szempontjából egyértelmű, hogy *a határmetszés pontja Záhonynál kellene legyen*. Záhonynál található össze egyrészt a volt szovjet köztársaságok területén kiépült széles nyomközű vasúti hálózat a hazánkban és az EU országainak döntő többségében is uralkodó normál nyomközű vasúti hálózattal. A multimodális – vasút mellett közúti - hozzáférés biztosítása alapvető feltétele Záhony versenyképes logisztikai központtá válásának.
- Fontosnak tartjuk ezen túl az M3-as autópályának a tervezett észak-erdélyi autópályával történő összekapcsolását és az észak-kelet magyarországi logisztikai infrastruktúra, illetve tágabban régió összeköttetését Észak-Erdéllyel, ezen belül Nagyváraddal.

#### *Vasúti közlekedés:*

A hazai vasúti hálózat sűrűsége meghaladja az európai átlagot, minősége azonban elmarad ez alól. A vasúti hálózat logisztikai szempontú fejlesztése szempontjából elsődleges fontosságú, hogy *felgyorsuljon* a vonalak felújítása. Elsősorban a Helsinki folyosók, illetve a TINA hálózat mentén szükséges e fejlesztések minél gyorsabb befejezése.

#### *Vízi közlekedés:*

Egyértelmű, hogy az áruszállítás, különösen pedig a nemzetközi áruszállítás szempontjából a Dunának kiemelkedő a jelentősége. A folyónak, mint a VII. Helsinki folyosónak a megjelölése is ezt támasztja alá. A Duna magyarországi szakasza a teljes transz-európai vízi útnak a legkritikusabb szakaszává vált. A Dunán történő áruszállítás fellendüléséhez elengedhetetlen a folyó mederkostrása és ezzel a 2, 5 méteres - a Duna felső szakaszán általános - merülési mélység folyamatos biztosítása kiemelt fontosságú.

### *Csomóponti elemek fejlesztési prioritásai:*

Alapvető fontosságúnak tarjuk a modern raktárkapacitások hazai fejlesztésének felgyorsítását. Úgy véljük az államnak különböző konstrukciók segítségével ösztönöznie kell a magánbefektetők e téren mutatott aktivitását. Különösen fontos a nagy nemzetközi vállalatok regionális disztribúciós központjainak Magyarországra – a jelentős kelet-európai piac miatt várhatóan elsősorban Kelet-Magyarországra – történő vonzása.

A központi forrásból támogatott országos jelentőségű logisztikai központok meghatározásának általunk követett alapelvei és szempontjai összefoglalóan a következők:

1. A fejlesztendő központoknak rajta kell lenniük a főbb – korábbiakban bemutatott – nemzetközi (globális, vagy regionális) áruáramlási útvonalakon.
2. A nemzetközi árumozgás volumene hazánk Európai Unióhoz való csatlakozását követően várhatóan mindenképpen növekedni fog. E növekedés intenzitása ugyanakkor nehezen előre jelezhető, ezért kezdetben a fejlesztendő logisztikai központok kijelölésekor azokra a régiókra kell a hangsúlyt helyezni, melyek esetében a hazai ipar és ennek következtében a származtatott logisztikai kereslet intenzitása a legnagyobb. Véleményünk szerint ezek az OLSZK-k hálózatán belül a következők: BILK, Csepeli Nemzeti Szabadkikötő, Záhony, Nagykanizsa, Baja és Szeged. A jelenleg érvényes prioritásokhoz hasonlóan javasoljuk ezen kívül, hogy a Ferihegyi Nemzetközi Repülőtér (különös tekintettel a cargo-bázisra), a debreceni és sármelléki repülőtér fejlesztése kapjon prioritást. Fontosnak tartjuk továbbá a jelenlegi kombiterminálok (BILK, Sopron, Szeged, Szolnok, Miskolc, Debrecen, Békéscsaba és Záhony) – elsősorban a terminálok átrakodó-kapacitásának növelését és informatikai rendszerének fejlesztését célzó – beruházások támogatását.

#### **2. 4. Kapcsolódó és támogató szektorok**

A kapcsolódó és támogató szektorok közül kiemelkedőnek tartjuk az *oktatási rendszer*, a *vámgyakorlat* hatékony és az európai szabályozással konform kialakítását és az *adórendszer* logisztikai szolgáltató központtá válás szempontjából történő újragondolását. Ezen túl kiemeljük a *gazdaságirányítás intézményrendszerével* szemben a logisztika keresztfunkcionális jellegéből fakadó elvárásokat.

Felkészült szakembergárda nélkül a logisztikai folyamatok megfelelő szintű menedzsmentje elképzelhetetlen. A felsőfokú logisztikai képzés ma Magyarországon kielégítőnek mondható. Elmaradás figyelhető meg ugyanakkor a szakoktatás területén. Bár az elmúlt évtizedben több szervezet indított be képzési programokat e területen (köztük legjelentősebb a Magyar



Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság és a Logisztikai Fejlesztési Központoktatási tevékenysége), ez az oktatási forma további fejlesztést, támogatást igényel. A szakoktatás területén különösen fontosnak tartjuk az alábbi szakmai oktatási programok fejlesztését, illetve beindítását:

- Modern raktár-logisztikai ismeretek;
- A komplex logisztikai folyamatok tükrében újragondolt tehergépjármű-vezető képzési programjának kialakítása;
- Az ellátási láncok és az EU elvárásai alapján a szállítmányozói ismeretek újragondolása és az ún. freight operator ismeretek oktatásának kialakítása.

Amennyiben Magyarország regionális logisztikai központ szerepre tör, elengedhetetlen két általánosabb ismeretanyag, illetve képesség-halmaz, a *nyelvismeret* és a *számítástechnikai ismeretek* erőteljes fejlesztése. Fontos, hogy nem csak a közép és felsőszintű vállalati, közöttük logisztikai vezetés számára elengedhetetlen az informatikai és a nyelvtudás, de *a napi folyamatokat bonyolító alkalmazottak döntő többsége számára is!*

Magyarország logisztikai központtá válásához alapvetően hozzájárul a gazdasági szabályozás, azon belül is az *adórendszer* és a *vámszabályozás*, valamint a *vámeljáráások lebonyolításának minősége*. Az országba történő betelepülést latolgató cégek számára -, amelyek a logisztikai szakma felé a keresletet jelentik – a telephelyválasztásnál alapvető döntésmeghatározó szempont a vállalkozáshoz kapcsolódó adórendszer. A gyártási-, értékesítés központok és hálózatok megjelenése, Magyarországra kiterjesztése jelenthetik a logisztikai szolgáltatások iránti kereslet növekedését, de ez csak akkor válik a magyar szolgáltatók felé is keresletté, ha azok minőségben, árban versenyképesek a nagy nevű európai szolgáltatókkal, illetve a szomszédos országok szolgáltatóival. A verseny már most országon belül is nemzetközi és a derogációk oldásával fokozatos erősödéssé lehet számítani. Az adózási problematikát ezúttal csak a logisztikai szolgáltatások iránti kereslet és a szakma versenyképessége szempontjából vizsgáljuk. Szeretnénk felhívni a figyelmet a kiemelten kezelendő területekre, annak előre bocsátásával, hogy minden költségnövekedés a logisztikai szolgáltatásban a hazai termékek és a szolgáltatási tevékenység versenyképességét is erőteljesen befolyásolja.

A szolgáltatási piacon az árverseny a meghatározó az elvárt, standard minőségi követelmények teljesítése mellett. Az adózási rendszer versenyképességre gyakorolt hatásait

leginkább Szlovákia példáján érzékelhetjük és ha ehhez még megbízható, jobb minőségű szolgáltatást is rendelnek, úgy az alternatív útvonalakon elviszik előlünk a tranzitot (lásd korábban Záhony vs. Ágcsernyő), vagy az Olaszországból Ausztrián és Szlovákián keresztül szervezett Ukrajnába és Oroszországba irányuló forgalom.

A logisztikai szolgáltatók szempontjából különösen fontos a bérek és közterheinek a szabályozása, a logisztikai beruházások támogatása (EU és hazai) rendszerének összehangolása és fejlesztése, valamint kiemelten az üzemanyag (gázolaj) adótartalmának felülvizsgálata.

Vám szempontból meghatározó, hogy az Ukrán határ még várhatóan hosszú ideig EU-határ lesz. Az itteni áruátmenetet Záhonyban vámszabadterület és közúti kapcsolat kiépítésével szükséges fejleszteni. Az EU-ba irányuló forgalomból célszerű a Kínából, Japánból és más távol-keleti országokból bejövő forgalmat Magyarországon „megfogni”. Ehhez a vámkezelés fejlesztése és az ún. megállító helyek kijelölése és kiépítése szükséges.

A vámkezelést illetően a minőségi szolgáltatást előtérbe helyezve:

- fejleszteni szükséges az elektronikus vámkezelési rendszert;
- meg kell gyorsítani a vámtartozás fizetési folyamatát. A jelenlegi gyakorlatban az áru felszabadítása csak a vámtartozásnak a VPOP számláján történő megjelenéskor lehetséges, ami mögött viszont egy három napos banki átutalási időigény húzódik meg.

Mivel a verseny ma nem a vám mértékében, hanem az időtényezőben és az ÁFA-fizetés megoldásában rejlik, fontos feladat a vám-problematika együttes, a vevőkiszolgálás szempontjából történő, összehasonlító mérlegelése.

- A logisztikai szolgáltató központokban a szolgáltatás alapkövetelménye, hogy az áruk vámkezelésének gyors intézése valósuljon meg. A betelepülő szolgáltatók és a VPOP együttműködése szükséges ehhez, ami jó példa az állam és a magánszektor fellépésére a versenyképesség céljából. Ezt a betelepülést állami oldalról is támogatni szükséges.

Végül, de nem utolsó sorban fontosnak tartjuk a logisztikai beruházási, fejlesztési döntések összehangolását az államigazgatásban. Mint az tanulmányunkból is kitűnik e döntések számos minisztérium, államigazgatási szerv munkáját érintik. Ezek közé tartozik mindenek előtt (a jelenlegi struktúrát figyelembe véve) a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, a Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium, az Informatikai és Hírközlési Minisztérium, a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium, az Oktatási Minisztérium és nem utolsó sorban a

Pénzügyminisztérium, illetve a mindenkori EU-s pénzügyi források felhasználását koordináló államigazgatási szerv. Az összehangolt és konzekvens fejlesztések érdekében szükségesnek tartjuk e szervezetek ide vonatkozó munájának koordinálását. Erre alkalmas lehet egy semleges irányító, koordináló intézmény – pl. a Miniszterelnöki Hivatal – vezetésével felállított és működő Tácaközi Bizottság. Fontosnak tartjuk ugyanakkor, hogy az érintett intézmények képviselői logisztikai szempontból képzett szakemberek legyenek! Javasoljuk továbbá, hogy a legfontosabb hazai logisztikai szakmai és érdekképviseleti és kutatási szervezetek is vegyenek részt e Bizottság döntéselőkészítési munkájában.

### **Befejezés – a javasolt stratégia végrehajtását biztosító program tömör összefoglalása**

Véleményünk szerint Magyarország logisztikai központtá válásának vizsgálatakor és az ezzel kapcsolatos prioritások kijelölésekor alapvető fontosságú, hogy piaci oldalról közelítsünk a kérdéshez. Ez a megközelítés biztosíthatja ugyanis a beruházások, fejlesztések megtérülését és fenntarthatóságát, illetve ad lehetőséget a gazdaság szempontjain túlmenően kapcsolódó társadalompolitikai célkitűzések megvalósítására.

A piaci alapon történő megközelítésből következik, hogy a siker szempontjából kiemelkedően fontos a piac, illetve egyes szereplőinek belső fejlődése. E fejlődést ugyanakkor számos eszközzel támogathatja, segítheti az állam. Az alábbiakban összefoglaljuk, hogy melyek azok a területek és tevékenységek, ahol az állami szerepvállalásra lehetőség és szükség van:

- Egyértelműen ki kell nyilvánítani, hogy a logisztikai központtá válás a gazdaságpolitikai fejlesztés központi eleme, s ezt mind a hazai, mind a nemzetközi piaci szereplők számára a lehető legtöbb bel- és külföldi fórumon keresztül kommunikálni szükséges.
- Megfelelő befektetési környezetet kell kialakítani egyrészt a nagy nemzetközi termelő vállalatok, másrészt a nemzetközi elvárásoknak megfelelő logisztikai szolgáltatás nyújtására alkalmas logisztikai vállalatok számára. Az előbbivel a logisztikai szolgáltatások iránti kereslet növekedne, míg az utóbbival a logisztikai szolgáltatást nyújtó központok száma és szolgáltatási minősége.
- Fontos a hazai logisztikai szolgáltatók – különösen a hazai kis- és középvállalatok - az Európai Unióban is elfogadott eszközökkel történő támogatása. Ez magában kell, hogy foglalja a szolgáltató cégeknek az egyre komplexebbé váló logisztikai

szolgáltatáscsomag nyújtásához szükséges informatikai és a modern raktárbázisokat létrehozó beruházásainak támogatását is.

- Szükséges a logisztikai szolgáltatók piacán meghatározó állami vállalatok (mindenekelőtt a MÁV Rt.) EU irányelvek mentén történő átalakítása, versenyképességének erőteljes javítása.
- A logisztikai szolgáltatások iránti kereslet növekedését jelentené, amennyiben a regionális árumozgás szempontjából is jelentős nagy piacok (Kelet-Európában elsősorban Ukrajna és Oroszország, Dél-Európában, illetve a Közel-Keleten pedig Törökország) és Magyarország között a kereskedelmi kapcsolatok élénkülnének. A gazdasági, kereskedelmi kapcsolatok állami szinten történő előmozdítása ezért fontos feladat. Közvetett hatása miatt az EU és Románia, illetve Bulgária közötti kereskedelmi kapcsolatok élénkülése okozhat pozitív hatást.
- Szükség van a regionális és nemzetközi árumozgás mentén fekvő országok közötti fejlesztések összehangolására. Számunkra ez elsősorban Szlovéniával és Horvátországgal (az Adriai-tengerről érkező árumozgás miatt), Romániával (a Dél-Európa, Közel-Kelet felé vezető logisztikai útvonal következtében) és Ukrajnával (a kelet-európai, elsősorban ukrán és orosz piac miatt) jelent közös gondolkodást.
- Állami és Európai Unió forrásokból támogatni szükséges a tanulmányban kiemelt prioritásokhoz tartozó beruházásokat. E kiemelt beruházások közé tartozik a logisztikai szempontból fontos közlekedési infrastruktúrának, illetve a prioritást élvező országos logisztikai központok logisztikai alpinfrastruktúrájának kiépítése.
- Logisztikai szempontból is alapvető fontosságú az államigazgatás modernizációja, szolgáltató szerepének növelése. Különösen hangsúlyos szempontunkból a modern, Európai Unió előírásainak megfelelő vámgyakorlat kialakítása.
- Az ország logisztikai központtá válásának piaci alapon történő vizsgálata során megfogalmazott fejlesztési prioritások meghatározásával kijelöltük azokat a régiókat is, melyek esetében a logisztika a regionális fejlődés alapja lehet. E régiókban szükség van a központi kormányzati, illetve a helyi, önkormányzati szerepek koordinálására és összehangolására. Logisztikai szempontból kiemelkedően fontos régiók véleményünk szerint a következők: (1) észak-nyugat magyarországi régió (Sopron, Győr-Gönyű központokkal); (2) nyugat magyarországi régió (Nagykanizsa, Sármellék központtal); (3) dél magyarországi régió két körzete (Baja, illetve Szeged központokkal); (4) észak-kelet magyarországi régió (Záhony és Debrecen központokkal); (5) Budapest.

Az ország logisztikai központtá válásának, mint fontos gazdasági és tovaryűrűző hatása következtében társadalompolitikai jelentőségével ma már minden meghatározó politikai erő tisztában van. Úgy érezzük ugyanakkor, hogy az ország logisztikai szolgáltató központtá válásához szükséges fejlesztések szisztematikus végiggondolása eddig nem történt meg. Anyagunk erre tett kísérletet. Ebben a munkában nagy segítségünkre voltak a hazai logisztikai szakemberek, illetve az őket tömörítő szakmai érdekvédelmi szervezetek. Közülük is kiemelkedik a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság.

## **Felhasznált irodalom**

**BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Logisztikai és Termelésmenedzsment Kutatóközpont – BME Ipai Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék** (2000): Magyarország, mint logisztikai központ – feltételek, esélyek, Kézirat- készült a Gazdasági Minisztérium számára

**Chikán, A.** (2003): Vállalatgazdaságtan; Aula Kiadó Budapest

**Chikán, A. – Déri, A. – Kiss, P. – Mondovics, J. – Némon, Z. – Rónai, P.** (2004): Magyarország, mint logisztikai központ – előtanulmány, Kézirat, MLBKT

**Ehrlich, É.** (2003): A magyar infrastruktúra – Az Európai Unió követelményeinek tükrében; Miniszterelnöki Hivatal, Kormányzati Stratégiai Elemző Központ, Európai Integrációs Iroda

**Fülöp, Zs.** (2005): Logisztikai központok helyzete és problémái az EU-csatlakozás után; „Magyarország, mint Logisztikai Központ” című konferencia előadásait tartalmazó CD; Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

**Gecse, G. – Nikodémus, A.** (2004): nemzeti versenyképességi program – Logisztika (I. – II. rész), Logisztikai Híradó, 2004. szeptember - október

**Gelei, A.** (2005): Magyarország, mint logisztikai központ – Vitaindító; Logisztikai Híradó, 2005. április, 35-38. old.; MLBKT, Budapest

**Gelei, A. – Halászné Sipos, E** (2005): tjáráház, vagy logisztikai központ?; MLBKT Kongresszus Előadáskötete

**Grosz, A.** (2000): Ipari klaszterek, Tér és Társadalom, XIV. évf. 2-3, 43-52. old.

**Halászné Sipos Erzsébet** (2003): Kombinált forgalom; in: A magyar infrastruktúra az Európai Unió követelményeinek tükrében (szerk. Ehrlich Éva); 236 – 242. old.;

Miniszterelnöki Hivatal – Kormányzati Stratégiai Elemző Központ – Európai Integrációs Iroda, Budapest

**Magyar Közlekedéspolitiká 2003 – 2015** (2004), Gazdasági és Közlekedési Minisztérium

**MLBKT Elnökségi Munkacsoport** (2005): Magyarország, mint logisztikai központ – Javaslat a II. Nemzeti Fejlesztési Terv egy kiemelt programjára, Kézirat

**Nikodémus, A.** (2005): Klaszterek és logisztika; „Magyarország, mint Logisztikai Központ” című konferencia előadásait tartalmazó CD; Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

**Porter, M.** (1990): The Competitive Advantage of Nations; The Free Press, New York

**Ruppert, L.** (2005): A közlekedés, mint a logisztika infrastruktúrája; „Magyarország, mint Logisztikai Központ” című konferencia előadásait tartalmazó CD; Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

**Somlóvári, L.** (2005): Trimodális hub-ok szerepe a kontinentális közlekedési hálózatban; „Magyarország, mint Logisztikai Központ” című konferencia előadásait tartalmazó CD; Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

**Torma, I.** (2005): A hazai szállítmányozás átalakulása – Képes lesz-e a kor követelményei szerinti szolgáltatásokra?; „Magyarország, mint Logisztikai Központ” című konferencia előadásait tartalmazó CD; Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék