

LOGISZTIKAI

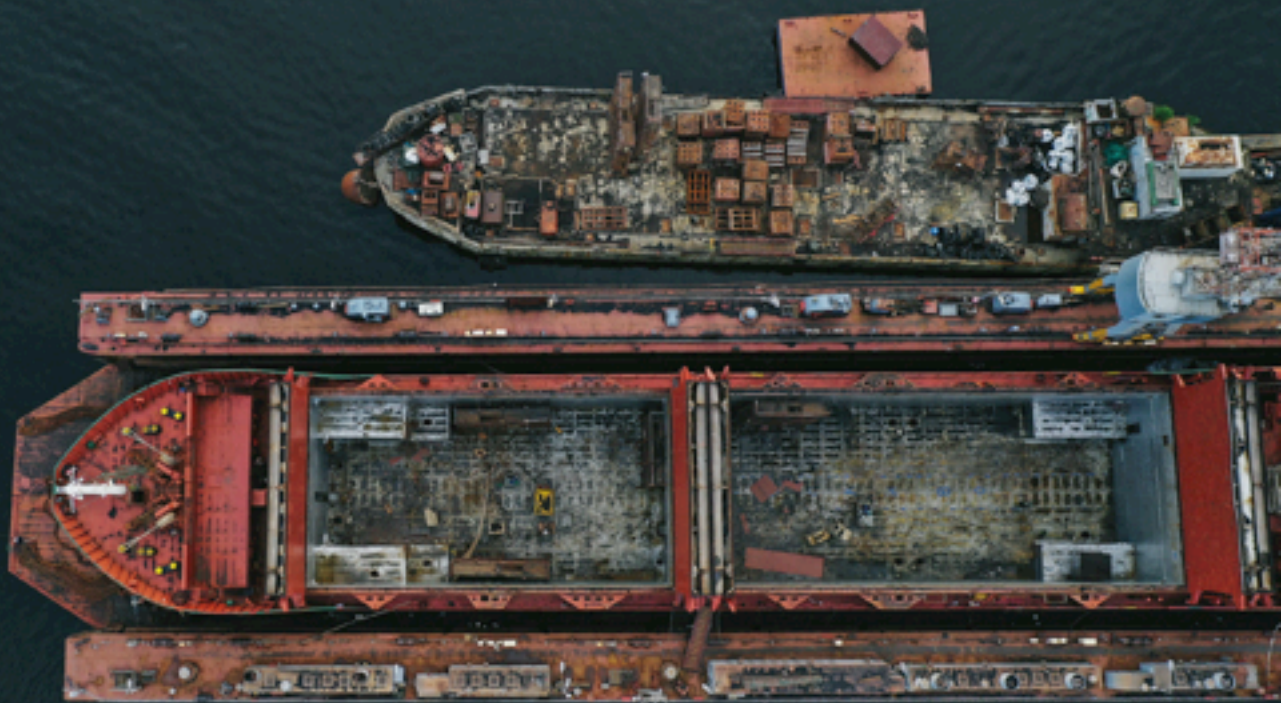
TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

VII. évfolyam 1. szám 2021. november



Ellátási láncok a koronavírus-válság idején

Vállalatvezetési kultúrák a gyakorlatban



Tartalom

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:

Dr. habil Kozma Tímea

Szerkesztőbizottság elnöke:

Prof. Dr. Popp József

MTA levelező tag

Szerkesztőbizottság elnök helyettes:

Kossa György

Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért

Alapítvány kuratórium elnök

Megjelenésért felelős igazgató:

Dr. Tóth Róbert

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János – egyetemi tanár,
MATE

Prof. Dr. Heidrich Balázs – rektor,
egyetemi tanár, BGE

Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME

Prof. Dr. Koltai Tamás – egyetemi tanár,
BME

Prof. Dr. Oláh Judit – egyetemi tanár, DE

Prof. Dr. Szegedi Zoltán – egyetemi tanár,
SZE.

Prof. Dr. Zéman Zoltán – egyetemi tanár,
MATE

Dr. Egri Imre – főiskolai tanár, NYE

Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,
szakvezető, MATE

Dr. habil. Harangi-Rákos Mónika –
egyetemi docens, DE

Dr. habil Harsányi Endre – egyetemi
docens, DE

Dr. habil Hágén István – egyetemi
docens, EKE

Dr. habil Kása Richárd – tudományos
főmunkatárs, BGE

Dr. habil Kozma Tímea – egyetemi
docens, BGE

Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE

Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens,
NKE

Dr. habil Pataki László – egyetemi
docens, MATE

Dr. habil Pónusz Mónika – egyetemi
docens, KRE

Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens, BGE

Dr. Szijártó Boglárka – számviteli
mesterszak mentora, BGE

Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár, NJE

Vajna Istvánné Dr. Tangl Anita –
egyetemi docens, MATE

Előszó

Kossa György, ITK Holding Zrt. 2

Popp József: Oláh Judit, a Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok folyóirat főszerkesztője az MTA doktora lett 3

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.3

Ellátási lánc szekció

Can Ertugrul – Kozma Tímea: A koronavírus hatása a globális ellátási láncokra 5

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.5

Dobra Péter – Jósvei János: OEE trendek különböző technológiák esetében az autóiipari gyártás területén 12

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.12

Logisztika és kereskedelem szekció

Péterfi Csaba – Mészáros Zoltán – Gyenge Balázs: Visszutas logisztika hatékonyságának mérése és elemzés. 17

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.17

Földi Kata: Kereskedelmi márkás és akciós áruk beszerzési gyakorlata FMCG piaci üzletláncoknál 27

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.27

Szabó Endre – Balogh Antal – Magda Róbert: A beszerzés szerepe a versenyképességben, egy autóiipari szereplő példáján keresztül 31

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.31

Kovács Tünde – Bittner Beáta – Nábrádi András: Platform alapú gazdaság megítélése logisztikai vállalatok körében 37

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.37

Általános vállalati szekció

Gál István – Lencsés Enikő: A távol-keleti vállalatvezetési kultúra hatása a vállalatirányítási folyamatok változására. 40

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.40

Eke Zsolt: Gépjárműbiztosítások a válságok ideje alatt 43

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.43

Szamosköziné Kispál Gabriella – Serfőző Sándor: A pandémia hatása a budapesti közösségi közlekedésre 49

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.49

Horváthné Kőkény Annamária – Szentesi Ibolya: Online számla és annak könyvelői háttere 54

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.54

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:
Dr. Karmazin György †

BI-KA Logisztika Kft.
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap. Megjelenik évente 2 alkalommal.

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

Főszerkesztő: Prof. Dr. Oláh Judit. Főszerkesztő helyettes: Dr. habil Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

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

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szócikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetőek el.

A távol-keleti vállalatvezetési kultúra hatása a vállalatirányítási folyamatok változására

Gál István

raktárvezető

Nitto Hungary Kft

E-mail: istvan.gal@nitto.com

Dr. Lencsés Enikő

adjunktus

Szent István Egyetem, GTK

E-mail: lencses.eniko@szie.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány a távol-keleti vállalati kultúra néhány sajátosságát hivatott bemutatni. A kelet-közép európai régió más országaihoz képest a Magyarországon gyorsabb ütemben telepedtek meg a távol-keleti vállalatok. A tevékenységük mellett azt a tudást és tapasztalatot is implementálták tevékenységükben, aminek évtizedes múltja volt már korábban is. A magyar vállalatok számára a távol-keleti üzleti kultúra jellemzően komoly kihívást jelentett és jelent még ma is. Távol-keleti üzleti kultúra és döntéshozatali folyamatok jelentős kulturális különbségeket mutatnak az európai és az amerikai üzleti kultúrához képest. Ezen kulturális különbségek megismerésének gyakorlati értéke vitathatatlan. Ezen eltérések nem kellő mélységű ismerete sok esetben üzleti lehetőségek megghiúsulásához vezethet. A folyamat összetett, de eredményesen használható, jól bevált módszer. Ezt a szemléletmódot szeretnénk az olvasó elé tárni az szerzők által tapasztalt és kutatót lehetőségek bemutatásával.

Abstract

This paper aims to present some of the specificities of the Far Eastern corporate culture. Compared to other countries in the Central and Eastern European region, Far Eastern companies have been setting up at a faster pace in Hungary. In addition to their activities, they have also implemented their decades-long knowledge and experience in their operations. Far Eastern business culture has typically been and still is a major challenge for Hungarian companies. Far Eastern business culture and decision-making processes show significant cultural differences compared to European and American business cultures. The practical value of understanding these cultural differences is indisputable. Not knowing these differences in sufficient depth can often lead to missed business opportunities. The process is complex, but it is an effective and well-proven method. It is this approach that we aim to introduce to the reader, through presenting the opportunities the authors have experienced and researched.

Kulcsszavak:

készletgazdálkodás, tudás, tudásátadás, bizalom, távol-keleti üzleti kultúra

Keywords:

stock management, knowledge, knowledge transfer, confidence, Far Eastern business culture

DOI: 10.21405/logtrend.2021.7.1.40

1. Bevezetés

A készletezési tevékenység naponta állít kihívásokat a vállalatok számára, amivel folyamatosan meg kell birkózni. Nehézségek mindig voltak, vannak és lesznek az anyagellátási láncban, viszont a kockázati tényezőket a lehetséges legkisebbre kell csökkenteni, vagy olyan áthidaló megoldásokat kell találni, amivel a készlet folyamatosan és az elvárt módon biztosított lesz a további felhasználásra, úgy, hogy a vevők folyamatosan egy zavartalan ellátást élvezhessenek a nehézségek kiküszöböléséből származó sérülések nélkül. Az ellátási lánc az alpanyaggyártó vállalat beszállítójától a fogyasztóig tart, mely a beszállító és az elosztásban résztvevő szereplők láncszerű kapcsolódásával jön létre. (Kozma et al., 2020). Ma a globális értéklánccok és a kereskedelmi szokások alapjaiban változnak meg. (Lund S. et al., 2019/b)

A tanulmány célul tűzte ki, hogy egy olyan szemléletet mutasson be, ami talán nem ismert a „nyugati” gondolkodásmódban, vagy legalábbis annyira nem elterjedt napjainkban. A távol-keleti vállalati kultúra említése során a szerzők általánosítani kívánnak, mert ez egysé-

ges és jegyei behatárolhatók, azért természetesen különbségek is vannak.

A felmerülő problémák megértéséhez meg kell érteni a távol-keleti vállalati kultúrát és a szereplők álláspontjait. A sajátunkat jól ismerjük, mégis a keleti jobban működik és egy fenntartható verseny előnyt biztosít és így a rentabilitása is jobb.

A tudás birtokában és annak fenntartásával, valamint tovább adásával a versenytársakat megelőzve, hozhat létre a vállalat olyan innovatív megoldásokat, amik a saját gazdálkodási folyamatainak megújulásán túl a vetélytársak folyamatainak fejlődésére is kihathatnak. Napjainkban a vállalatok fejlődése nagymértékben függ a vállalati kapcsolatrendszerek, stratégiai együttműködések kiépítésétől (Szegedi et al., 2019; Kozma et al., 2015; Tóth et al., 2017). Divatosan ezt ma influenszernek nevezzük. Az influenszerek a médiaipar jelenségei alapesetben. Viszont vannak olyan vállalatok, amik a termékeikkel jogosan vívták ki ezt a megtisztelő elnevezést. Gondoljunk a DHL fuvarkövető megoldásaira, amit már számos szállítványozó vállalat átvett, vagy az Apple érintő kijelzős

telefonjára, amit szintén sok gyártó elkezdett gyártani. Természetesen ezek nem véletlenek, hanem felkészülés és profi gépezet támogatja a termék piaca vezetését. Ennek során olyan előnyökkel, benefitekkel találkozunk a vállalat, ami piaci részesedésének növekedését, vagy a termék tovább fejlesztési lehetőségeit biztosítja. Influenszer az, ami hatással van a piacra annak összes szereplőjével együtt, akár eladó akár vevő az. Influenszer számos területen lehet valaki, vagy valami. Itt a legfontosabb, hogy az influenszer legyen gyorsabb, mint a világ ráeszmél a hatásra (Schafer, 2015).

Ha meg akarjuk érteni, hogy a tudomány hogyan működik, úgy tűnik az első dolog, hogy ki kell találnunk, hogy valójában mit is akarunk értelmezni (Godfrey-Smith, 2003). Nem lehet egységesen kezelni a távol-keleti vállalati kultúrákat, hiszen hatalmas különbség lehet egy Japán, vagy egy Kínai vállalati kultúra között. A japán vállalati kultúra a Toyota modellre alapszik, óriási irodalma van, életre szóló foglalkoztatottság, bizalm- és közösségi szellem alapuló vállalati kultúra.

A kínai alkalmazottaknál ennek nem sok

nyoma van. Individualisták, nem segítenek egymásnak, hanem versengenek egymással és mindegyik a saját karrier céljait tartja szem előtt. Itt a Japán vállalati kultúrával szemben már az életre szóló foglalkoztatottság rendszer sem, ahogy Marosi Miklós már 1985-ben is megemlíti ezt, Japán vállalatok vezetése és szervezése c. könyvében.

2. Tudás és tudásmegosztás az ázsiai vállalatoknál

Ebből a megközelítésből kívánjuk a tisztelt olvasónak bemutatni a vállalatiirányítási rendszer cseréjének folyamatát. A hagyományosan általunk hazánkban használt folyamatot kívánjuk a távol-keleti partner folyamataira cserélni és várakozásunk alapján az új folyamat nagyobb megtérüléssel és profit-szerzéssel fog szolgálni. Bár az 1990-es évek post-kommunista időszakát és annak jellemzőit (központi banki finanszírozás, autokrata irányítási elvek) már magunk mögött tudhatjuk és változott a gazdasági környezet is, összességében ennek mértéke továbbra sem kielégítő. Számos kisebb lépés után érünk el a célunkig és mindegyik lépést követően meg kell vizsgálnunk, hogy valóban az történt-e, amit célul tűztünk ki magunk elé, vagy nem azt eredményezte a változtatás, ami az eredeti célunk volt. A céltévesztés meghatározása után további javító intézkedésre van szükség, hogy az eredetileg kijelölt úton maradjunk és megvalósíthassuk a korábban vizionált lépéseket.

A vállalaton belüli tudás egy része leírásokból, munkautasításokból elsajátított ismeret, míg másik része gyakorlat során megszerzett tudás. Olyannyira fontos, hogy a dolgozók besorolására és keresetére is hatással van. A felesleges munkákat ki kell küszöbölni, hiszen ezért a megrendelő nem fizet (Balogh et al., 2020/a). Sok ember számára viszont nagyon nehéz megérteni a Lean filozófiát, és ami még ennél is nehezebb, annak követése (Balogh et al., 2020/b). A vezetők általában rendelkeznek empirikus tudással (tapasztalattal) ami segíti a munkájukat addig amíg egy nem várt szituációval szembe-sülnek így hozzájuk tudnak fordulni a dolgozók a kérdéseikkel. Ennek természetesen rendkívül erős bizalomerősítő hatása is van.

Minden kultúrában, legyen szó keleti-, vagy nyugati kultúráról, rendkívüli fontossággal bír a vevő bizalma. Egy ázsiai vállalat vállalati kultúrájában ez különösen így van. Az üzlet elnyerésén túlmenően itt szerepel az üzlet fenntartásának fontossága is és a vevő bizalmának folyamatos fenntartása. Megszerezni egy új

vevőt sokkal többbe kerül, mint megtartani egy régit. Bármire is kezdünk ma már alapvető elvárás, hogy mindent fenntartható módon kell elvégezni (Csapó, 2017/c). Mindenki ismeri a „loosing faith” (bizalomvesztés, hitel-vesztés) fogalmát, mint ami a legrosszabb, ami csak történhet. A hitelt vesztett vevő (és ennek oka bármi lehet, itt elsősorban beszállítási pontatlanság, minőségi paraméterek kerülnek előtérbe, de a felsorolás hosszasan folytatható) bizalma megrendül, és ha az aktuális ráutaltsága miatt azonnal nem is tud váltani, a következő ajánlat bekérés során a beszállítót már nem fogja újra versenyeztetni. Nem akar már (és a jövőben sem) vele együtt dolgozni, hiszen meg-ingott a bizalma. Éppen ezért a például a Japán vállalatoknál külön tervet dolgoznak ki arra mit kell csinálni például, ha polgárháború törne ki, földrengés sújtaná a régiót vagy az ország gazdasági csődbe megy. Mert mi az, amit a tudomány megpróbál kontrollálni? Természetesen a világ (Godfrey-Smith, 2003). A vállalat anyagellátási láncának működésébe az éghat, az éghajlati változások is egyre nagyobb mértékben beavatkozhatnak (Woetzel et al., 2020). Egy vállalat, amelynél az értékesítés 80%-át egy vevő biztosítja, halálra ítél, ha megtörik vele szemben a bizalom és a kérdés nem az, hogy ez bekövetkezik-e majd, hanem, hogy mikor? Ha egy vállalat egy lábön áll a piacon, és ha ez a láb meginog és instabillá válik, a vállalat nem tud értékesíteni, profitot realizálni és így a tevékenységének is eljön a vége! Napjainkban a vállalatok fejlődése nagymértékben függ a vállalati kapcsolatrendszerektől, stratégiai együttműködések kiépítésétől (Szegedi et al., 2019). A bizalmat nem elég elnyerni és fenntartani, hanem ezt mutatni/folyamatosan prezentálni is kell a vevőnek. Ismernünk kell a tényt, hogy ezzel tisztában vagyunk, a beszállítóink is tudják és a vevőnknek is tudnia kell, hogy mi (a beszállító a saját oldaláról) mindent megtesz(ünk) a siker érdekében, legyen az innováció, oktatás, vagy egy vevői kérés speciális teljesítése. A vevő is évente vizsgálja meg azt, hogy mely beszállítóval tudott legjobban együttműködni. A tárgyalás során nem megengedett nem-et mondani. Minden lehetőségre fel kell készülni és ha mégsem tudjuk valamilyen feladatra a megoldást, akkor „megvizsgáljuk és megoldjuk és tájékoztatjuk.” Egy vitát sosem zárunk le konkrét válasszal. Nehézségek pedig mindig vannak. (Gondoljunk a Fukushima-i atom-katasztrófára, vagy az izlandi Eyjafjallajökull vulkán 2010-es kitörésére, ami pl. az esztergomi Magyar Suzuki Corporation termelésére azonnali hatással volt. Egy nap alatt kellett benzines autók gyártásáról diesel-re átállni, mert a diesel motorok a Fiat-tól jöttek, míg

a benzinesek Japánból, de mindkét katasztrófa esetén azonnal leállt a beszállítás.) Nehézségek adódhatnak a piac átszerveződése miatt is. Az új OEM-ek belépése az autópárba az elektromos gépjárművek piacára már napjainkban is zajlik. (Mészáros et al, 2019) De szintén figyelembe kell vennünk napjaink aktuális égető problémáját is, a Covid-19-et. (ILO Monitor, 2020) Az új belépők minden eddiginél gyorsabban és kiszámíthatatlanabb módon kerülnek szembe a problémákkal (Lund S. et al, 2019/a).

Fontos, hogy a vevő nyomon kövesse, hogy mely beszállítója volt a legkiválóbb, hiszen ez az eredmény egyben egy tanúsítvány is az elégedettségéről, amit a beszállítója remekül kihasználhat új vevők és partnerek felkutatásánál. Ez pedig egyáltalán nem lesz könnyű feladat a virtuális környezetben ahol a következő évtizedben a világ virtuális népessége meghaladja a föld lakosságát (Schmit, 2014). A vevő érdeke pedig, hogy egyértelműen mutassa a többi beszállítójának, hogy mit vár el tőlük, valamint a megfelelés fontosságát!

A tudás forrásai a tagvállalat licence és know-how készletét az anyavállalat biztosítja. A termékek beépülés jegyzékét, minőségi elvárásait és az általános dizájn beleértve a csomagolási elvárásokat a vevő biztosítja. Ez természetesen egy szerződésekkel is megerősített bizalom melynek értelmében a gyártástechnológia nem adható át harmadik fél részére, különösen napjainkban, mikor a munkaidő veszteség rendkívül magas, nagyobb, mint azt korábban becsülték. (ILO Monitor, 2020)) Ennek kettős szerepe van; a saját technológia és folyamatok védelme, valamint a vevő különleges-, és a beszállító részére biztosított, információk, ami szintén nem adható tovább harmadik félnek. Itt mind a gyártás-technológiai valamint a tervezett gyártási volumenekre vonatkozó információkra vonatkozik, hogy azok bizalmasan kezelendők. A vállalat az anyavállalattól kapott know-how és licence lehetőségeikért egyfajta havi díjat (royalty) fizet. Hasonlóan a Benihana lánc létrehozásához és szervezéséhez (Gupta et al., 2015).

Tudásgazdálkodás részeként a távol-keleti vállalatnál folyamatosak a képzések. A belépő dolgozókat be kell tanítani. A tanításon túlmenően pedig ezt a megszerzett tudást fenn is kell tartani. A tacit tudásnak hatalmas jelentősége van (Sápiné, 2016) Ez az oktatás elméleti- és gyakorlati oktatások sorozatból áll. Az elsajátított tevékenységet természetesen szinten is kell tartani és ellenőrizni. Ennek dokumentációja is fontos, hiszen ezeket az adatokat lehet később a többi hasonló tevékenységet végző testvéralattal megosztani. A vállalat figyel a dolgozók

termelésben való elhelyezésénél arra, hogy a dolgozó milyen „kezes”. Ennek nagy szerepe van a munkavégzésben és a munkaállomásának kijelölésekor erre külön odafigyelnek, ahogy a dolgozó tapasztalataira, tanácsaira, meglátásaira is. A barátság, odafigyelés nyelvét kell beszélniük. (Schafer, 2015) Ez az odafigyelés pedig a dolgozók számára pozitív visszacsatolás, az oktatás és az oktatás eredménye folyamatosan monitorozott, hiszen az információáramlás nem csak egyirányú. (Csapó, 2017/a) Az oktatási folyamat is ellenőrzött. Sok esetben itt is egy PDCA (Plan Do Check Act) folyamatot követnek annak érdekében, hogy a tudás tökéletes átültetésre kerüljön, hiszen annak mikéntje országonként, nemzetenként változhat. Például az amerikai Deming által kidolgozott PDCA ciklus előbb várt bevett gyakorlattá Japánban az 1950-es években, és onnan terjedt vissza az amerikai vállalatokhoz. A dolgozói ötletek gyűjtése és értékelése (KAIZEN tevékenység) mindig is fontos volt egy ázsiai vállalat életében. A szervezeteknek rugalmasságot kell beépíteniük működési modelljeikbe, hogy felkészüljenek működési fennakadásaira. (Baumgartner et al, 2020) Gondolnunk kell arra is, hogy az éghajlatváltozásnak számos ágazatban gazdasági hatása lesz. (Woetzel et al, 2020) A Toyota módszer átvétele pedig egyenesen megköveteli azt. Fontos figyelemmel lenni arra is, hogy a Toyota filozófia számára is nélkülözhetetlen információk eljussanak a gyártás területéről a vezetőséghez. (Csapó, 2017/b). A társaság várja a dolgozók meglátásait (hiszen ők ismerik legjobban a folyamatokat) és ezért a vállalat a dolgozók minden ötletét, meglátását pénzzel jutalmazza. Ha, és amennyiben az ötlet megterülése, veszteségsökkentése jelentős, az így megtakarított összegből a dolgozó jutalomra számíthat, tovább ösztönözve őt. Fontos, hogy 2017-ben ez is egy olyan javaslat ami a vállalat rendkívüli fejlődését segíti, hiszen Az ERP rendszert a termelő vállalatoknak mindössze a 20%-a használta Magyarországon 2017-ben. (Erdei E. et al 2018) Az ötleteket minden esetben egy KAIZEN-csoport bírálja el, amelynek tagjai különböző területek dolgozói éppen azért, hogy minden esetben tökéletesen értsék a felvázolt elgondolást, ötletet és annak hatását más területekre.

3. Következtetések, javaslatok

Célunk az volt, hogy egy, talán annyira nem közismert vállalati kultúra néhány sajátosságát mutassuk be. A tudás megszerzésére, fenntartására és továbbadására minden gazdálkodó szervnek figyelnie kell és éppen ez a tevékenység

biztosítja azt az előnyt, amit aztán eredményes piaci szereplésre válthat. A távol-keleti vállalati kultúra számos elemét átvette a „nyugati társadalom” is és lehetőségeikhez képest próbálják azt alkalmazni.

Megértése és a váltás egy összetett folyamat eredménye, amelyben szerepet kap technikai- és emberi tényező, fejlesztés. Mindezt tökéletesen kell interpretálni a folyamat sikerének érdekében. A folyamat értékelése itt elsősorban nem a bevételek elemzésével mérhető, hanem az adott vállalat piaci részesedésének megtartásával, esetlegesen tovább bővülésével. Az Európai kultúrában szocializálódott vállalatoknál változtatni kell, új szemléletmódot kell elfogadni és elfogadtatni, hiszen a sikert nem egy embernek kell elérni, hanem egy vállalatnak, ami amerikai és német gyökerekkel és hagyományokkal rendelkezik.

4. Felhasznált irodalom

- Balogh A. – Lajos A. – Kozma T. (2020): The Role of Stocks in the Supply Chain, International Journal of Engineering and Management Sciences Vol. 5. (2020). No. 1
- Balogh A. – Gyenge B. – Szeghegyi B. – Kozma T. (2020/a) Advantages of Simulating Logistics Processes, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 17, No. 1, 2020
- Balogh A. – Gyenge B. – Szeghegyi B. – Kozma T. (2020/b) Advantages of Simulating Logistics Processes, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 17, No. 1, 2020
- Baumgartner T. – Malik Y. – Padhi A. (2020): Reimagining industrial supply chains McKinsey & Company
- Cachon G. – Terwiesch Ch. (2013): Matching Supply with Demand (An introduction to operations Management), McGraw-Hill International edition, (3rd edition) New York
- Csapó L. A. (2017/a) Az információmenedzsment szerepe a folyamatfejlesztésben – a Toyota-módszer innovatív megközelítése, Doktori (PhD) értekezés, 2.10.-es fejezet (37. old) Az egyén szerepe a szervezetben, a tanuló szervezet
- Csapó L. A. (2017/b) Az információmenedzsment szerepe a folyamatfejlesztésben – a Toyota-módszer innovatív megközelítése, Doktori (PhD) értekezés, 2.15.-ös fejezet (61. oldal) Az egyén, mint csapattag szerepe a Lean filozófiában
- Csapó L. A. (2017/c) Az információmenedzsment szerepe a folyamatfejlesztésben – a Toyota-módszer innovatív megközelítése, Doktori (PhD) értekezés, 2.15.-ös fejezet (61. oldal) Az egyén, mint csapattag szerepe a Lean filozófiában

- Erdei E. – Popp J. – Oláh J. (2018): A termelő vállalatok nemzetközi jelenlétének hatása a teljesítményre, Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok IV. évfolyam 2. szám 2018. december
- Godfrey-Smith P. (2003): Theory and reality (an introduction to the philosophy of science). The University of Chicago Press, LTD, Chicago
- Gupta D. – Kalita G. – Gautam J. – Saurabh K. – Malik N. – Sachdeva S. N., (2015) Benihana Operations Management Case Study Report, Bimtech, Birla Institute of Management Technology
- Ilo Monitor (2020) COVID-19 and the world of work. Fifth edition International Labor Organization
- Kozma Tímea – Gyenge Balázs – Tóth Róbert (2015): Ellátási lánc controlling. CONTROLLER INFO 3:3 pp. 15-23.
- Lund S. – Manyika J. – Woetzel J. – Bughin J. – Krishnan M. – Seong J. – Muir Mac (2019/a) How companies are responding to value chain disruption, McKinsey & Company
- Lund S. – Manyika J. – Woetzel J. – Bughin J. – Krishnan M. – Seong J. – Muir Mac (2019/b) Moving parts: The evolution of global value chains, McKinsey & Company
- Marosi M. (1985) Japán vállalatok vezetése és szervezése (Sikerek és problémák), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mészáros K. – Mester E. – Gyenge B. – Kozma T. (2019) Jelenlegi és várható jövőbeni logisztikai kihívások az autópárházban generikus megközelítéssel... Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok V. évfolyam 2. szám 2019. december
- Schafer J. – Karlins M. (2015): The like switch. A Division of Simon & Schuster, Inc., New York
- Schmidt E. – Cohen J. (2014): The new digital age, First Vintage Books Edition, New York
- Szegedi Z. – Reicher R. Zs. – Kozma T. (2019) Hazai vállalkozások ellátási láncban belüli együttműködései, Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok V. évfolyam, 2. szám 2019. december
- Tóth R. – Szijártó B. – Mester É. – Túróczi I. (2017): A vállalkozások belső és külső finanszírozási gyakorlata – A pénzügyi controlling finanszírozást megalapozó döntések. CONTROLLER INFO 5 : 2 pp. 28-33.
- Woetzel J. – Pinner D. – Samandari H. – Engel H. – Krishnan M., Kampel C. – Graabak J. (2020) Could climate become the weak link in your supply chain? McKinsey Global Institute