

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK**

Nappali tagozat

Külgazdasági vállalkozás (angol nyelvű) szakirány

**FÚZIÓK ÉS VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSOK
PÉNZÜGYI VONATKOZÁSAI A LÉGI ÉS A
TENGERI SZÁLLÍTMÁNYOZÁSBAN**

Készítette: Szabó Ágota

Budapest, 2014.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék	4
1. Bevezetés.....	5
2. A szállítmányozás története	6
3. A nemzetközi szállítmányozás szabályozásai.....	10
3.1. A nemzetközi szállítmányozás fuvarjogi egyezményei.....	10
3.1.1. A nemzetközi vasúti szállítmányozás fuvarjogi egyezményei	10
3.1.2. A nemzetközi közúti fuvarozás fuvarjogi egyezménye	11
3.1.3. A nemzetközi légi fuvarozás fuvarjogi egyezményei	11
3.1.4. A nemzetközi folyami fuvarozás fuvarjogi egyezményei.....	12
3.1.5. A nemzetközi tengeri fuvarozás fuvarjogi egyezményei.....	13
3.2. A nemzetközi szállítmányozás vámjogi egyezményei	14
3.3. Veszélyes árukra vonatkozó szabályzatok	15
4. Fúziók a légi szállítmányozásban	16
4.1. A TNT piaci helyzetének alakulása	16
4.2. A UPS piaci helyzetének alakulása	20
4.3. A FedEx piaci helyzetének alakulása	24
4.4. A DHL piaci helyzetének alakulása	26
4.5. Összehasonlítás.....	30
5. Fúziók a tengerhajózásban	32
5.1. A DSV piaci helyzetének alakulása.....	32
5.2. A Panalpina piaci helyzetének alakulása.....	34
5.3. A Kühne & Nagel piaci helyzetének alakulása	37
5.4. A DB Schenker piaci helyzetének alakulása	40
5.5. Összehasonlítás.....	43
6. Összehasonlítás, jövőkép	46
6.1. A vizsgált cégek piaci stratégiáinak összehasonlítása.....	46
6.2. A globalizáció hatása a légi és tengeri szállítmányozási piacra	51
6.3. A szállítmányozási piacon végbemenő változások az egyes területeken	53
7. Összefoglalás.....	57
Irodalomjegyzék.....	61

Ábrajegyzék

1. ábra A UPS/TNT piaci részesedése az EU területén az egyesülésük után.....	20
2. ábra A UPS tevékenységének megoszlása területek szerint 2012-ben és a tervezett felvásárlást követően	23
3. ábra A FedEx éves bevétele a 2008-as és a 2014-es pénzügyi év között.....	25
4. ábra A légi szállítmányozási piac megoszlása a három legnagyobb vállalat között a piac értéke alapján.....	29
5. ábra A légi szállítmányozás területi megoszlása a piac értéke alapján 2006-ban	30
6. ábra A DSV globális hálózata	33
7. ábra A Panalpina tengeri szállítmányozásból származó nettó bevétele	36
8. ábra A tengeri szállítmányozási piac megoszlása 2006-ban a három legnagyobb vállalat között a szállítmányozott TEU mennyiségek alapján	44
9. ábra A piacvezető tengeri szállítványozási cégek által szállítványozott TEU mennyiség 2011-ben	44
10. ábra Az USA légi szállítványozási piacának megosztottsága a 2010-es év bevételei alapján	54

1. Bevezetés

A szakdolgozat témaválasztásakor mindenképpen arra törekedtem, hogy egy olyan témát mutassak be, amely kifejezetten aktuális és széles körű gyakorlati jelentőséggel bír.

Az elmúlt évtizedek alatt a szállítmányozási piac hatalmas változáson ment keresztül, így a piacon jelenlévő cégek helyzete is jelentősen módosult. Céлом, hogy a légi és a tengeri szállítmányozói piacon végbement fúziókat kísérem figyelemmel a piacvezető szállítmányozói cégek helyzetének vizsgálatával. Ezen kívül összehasonlítom a két piacot az azokon lezajlott változások alapján, és arra a kérdésre keresem a választ, hogy van-e számottevő hasonlóság a kettő között.

A két szállítmányozói piac összehasonlítását úgy képzelem el, hogy külön-külön megvizsgálom az egyes piacok változásait, majd azok alapján levonom a következtetéseket. Azonban ahhoz, hogy hiteles képet kaphassak a globális változásokról, szándékomban áll a piaci helyzet alakulását az egyes területekre lebontva is megvizsgálni.

Szakdolgozatomban arra is törekszem, hogy a piac alakulását a kialakult trendek alapján a jövőre vonatkozóan is előrejelezzem.

2. A szállítmányozás története

A szállítmányozás legkorábbi eredetei az ókorba nyúlnak vissza. Egyes bizonyítékok szerint már Babylonban tevékenykedtek olyan kereskedők, akik vállalták, hogy a saját költségre és kockázatukra küldtek küldeményeket tevekaravánon és hajóval a Vörös-tengeren túlra (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002).

A szállítmányozás fogalma Észak-Olaszországban alakult ki a 17. században. Ekkor a fuvarozók és a kereskedők munkamegosztása révén lehetővé vált a fuvarozás jogi szabályainak kidolgozása, illetve a fuvarozás elvégzése a fuvarjogi szabályok alapján (HODOSYNÉ, 1996).

A kereskedőnek az volt az érdeke, hogy mindig elegendő fuvarszköz álljon rendelkezésére az áruinak továbbításához, a fuvarozó számára pedig az volt az elsődleges szempont, hogy folyamatosan kapjon fuvarozási megbízásokat. Ennek az igénynek a kielégítésére jöttek létre a fuvarozási ügynökségek, amelyek számon tartották egy-egy régióban a fuvarozásra váró árukat, illetve rakománnyal látták el a fuvarért jelentkező fuvarozókat. A fuvarozók és a fuvaroztatók között közvetítő szerepük volt. A fuvarozási ügynökségek nem rendelkeztek saját fuvarszközökkel, az áruk továbbítását mások járművel bonyolították le.

A 17. század végére már Európa minden fontosabb kereskedelmi és közlekedési központjában tevékenykedtek fuvarozási ügynökségek, akik a küldeményeket az egyik ügynökségtől a másik ügynökségig fuvarozták (HODOSYNÉ, 1996).

A fuvarozási ügynökségek feladata volt még a fuvarozási megbízások közvetítése mellett az áruk helyváltogatásával járó valamennyi feladat elvégzése. Összevetették az árukat a fuvarlevél adataival, lebonyolították a be- és kirakodást, illetve az átrakodást. Házhoz fuvarozták a küldeményeket, kiszámították az árut terhelő illetékeket, beszédtek, illetve kifizették a fuvardíjat.

A szárazföldi fuvarozás ügynökségeivel egy időben a hajózási ügynökségek is létrejöttek. A hajózási ügynökségek feladata volt a tengeri kikötőbe érkező áruk továbbítása és a hajótér megszervezése. A hajóval érkezett árukat a szerződéses fuvarozókkal szállították tovább. Az áruk tulajdonosai közvetítő szerepet tölthettek be a hajózási vállalkozók és a szárazföldi fuvarosok között. A hajózási ügynökségek bonyolították le a rakodási

feladatokat, átmenetileg tárolták az árut a raktáraikban, kiállították a tengerhajózási okmányokat, illetve megkötötték a biztosítási szerződéseket.

A 19. században megépültek az első vasútvonalak, amelyek rövid idő alatt összekötötték az ipari, mezőgazdasági és kereskedelmi régiókat. Így lehetségessé vált olyan tömegáruk fuvarozása is, amelyet addig csak belvízi hajókkal lehetett fuvarozni.

A különféle üzemekben számottevően megnőtt a termékek gyártása, következésképpen az áruknak piacot kellett találni. A kereskedők elkezdtek versengeni, az árukat minél gyorsabban el kellett fuvarozni annak érdekében, hogy a lehető leghamarabb értékesíteni lehessen őket. Lényeges szempont lett a gyorsaság, illetve folyamatosan egyre több szakértelem volt szükséges ahhoz, hogy el tudják dönteni, hogy az árukat milyen fuvarszközzel és melyik útvonalon juttassák el, mivel a megfelelő döntéssel időt és pénzt takarítottak meg. A szállítványozók ebben a döntésben nyújtottak segítséget a megbízóknak.

A fuvarozási és a hajózási ügynökségek tevékenysége alapján alakult ki a szállítványozás. A 19. század végétől speditőröknek, azaz szállítványozónak nevezzük azokat a személyeket, akiknek fő foglalkozása a szállítványozási ügyletek lebonyolítása. A szállítványozás fogalmának meghatározása, a Ptk. 514. paragrafusa alapján lehetséges (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002): „A szállítványozási szerződés alapján, a szállítványozó köteles valamely küldemény továbbításához szükséges fuvarozási és egyéb szerződéseket a saját nevében és megbízója számlájára megkötni, valamint a küldemény továbbításával kapcsolatos teendőket elvégezni, a megbízó pedig köteles az ezért járó díjat megfizetni. A szerződés a megbízás elfogadásával jön létre.” Tehát az ügynökségekhez hasonlóan a szállítványozóknak sincsenek saját fuvarszközeik, közvetítőkként vannak jelen a fuvarozók és a megbízók között.

A szállítványozóknak sokféle alternatíva közül kellett kiválasztaniuk azt a fuvarozót és útvonalat, amely a leggazdaságosabb és a legmegfelelőbb a küldemény biztonságos továbbítására.

Ahhoz, hogy a szállítványozók az előbb felsoroltakat el tudják végezni átfogó közlekedés-földrajzi ismeretek birtokában kellett lenniük (HODOSYNÉ, 1996), illetve tisztában kellett lenniük az egyes fuvarozók árajánlataival. Ismerniük kellett az átrakási lehetőségeket azok költségeivel együtt, valamint le kellett bonyolítaniuk a több közlekedési ágon történő fuvarozásokat is (pl. vasúton, hajón és közúton is). Ahhoz, hogy a folyamatok problémamentesen működjenek, szerződéses kapcsolatokat kellett

létrehozniuk más szállítványozókkal, akik az ő megbízásuk alapján vettek részt az egyes részfeladatok megoldásában. Emellett a szállítványozók a korábbi ügynökségek hagyományos feladatait is ellátták.

A szállítványozók a kapitalizmus során váltak tőkés vállalkozókká. Célkitűzésük a minél nagyobb haszon elérése volt, azonban tudatában voltak annak is, hogy ennek feltétele a magas szakmai színvonal biztosítása és a tökéletesen végzett munka. Nagyon fontos volt, hogy a megbízók érdekeit szem előtt tartásuk, mivel csak az tudott fennmaradni az üzleti versenyben, aki magáénak tudhatta a megbízók bizalmát. Ezért a szállítványozók folyamatosan arra törekedtek, hogy a szolgáltatásaik körét bővítsék, illetve a megbízók mindennemű kívánságát teljesíteni tudják.

A megbízóknak is megérte a szállítványozók szolgáltatásait igénybe venni, mivel így nem kellett a fuvarszervezéssel foglalkozniuk, mert a szállítványozó minden ilyen jellegű ügyet elintézett a számukra. Ezen kívül a szállítási költségek is csökkentek, mert a szállítványozó megkereste a legolcsóbb opciót a termékek szállítványozására (HODOSYNÉ, 1996).

A szállítványozók a fuvarszerezésen kívül próbálták hatékonyra tenni a szállítást a fuvarozóknak. A kisebb tételekből álló küldeményeket összegyűjtötték, hogy gazdaságosan lehessen őket szállítványozni, illetve egyenletessé tették a szállítást a raktárak fenntartásával.

A szállítványozónak más szerepe volt a megbízó számára, mint a fuvarozó számára. A megbízónak megbízható fuvarozási szakember volt, aki az ő érdekeit képviselte, míg a fuvarozóval szemben üzletszerzői szerepet töltött be.

A szállítványozás gyümölcsöző üzletággá alakult, így a speditőrök is egyre nagyobb számban jelentek meg. A nagy szállítványozási cégek jóval előnyösebb helyzetben voltak a fuvarpiacon az üzleti kapcsolataik révén. A kisebb cégek sok esetben nem tudták tartani velük a versenyt, így vagy tönkrementek, vagy valamelyik nagyobb vállalatba olvadtak be. Európában létrejöttek a szállítványozási világcégek, amelyek tulajdonában nemzetközi tőke is volt, illetve már pénzügyekkel is foglalkoztak. A fejlődés miatt szükségessé vált, hogy az egyes államok részletesen megszabják az egységes szállítványozási szabályokat, amelyek mindenkire vonatkoztak. Ezek a szabályok a „Szállítványozási Feltételek”-ben jelentek meg (HODOSYNÉ, 1996).

1926. május 31-én Bécsben hozta létre 16 regionális és nemzeti szövetség a FIATA-t, a Szállítványozó Szövetségek Nemzetközi Föderációját. Ez a legnagyobb nem kormányzati

szervezet a szállítmányozás területén (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002). Célja a világ összes szállítmányozási szervezetének összekapcsolása volt, hogy együtt támogassák a közös szakmai és gazdasági érdekeket. A II. világháború alatt felfüggesztette a működését, majd 1947-től indította újra. Jelenlegi törekvései közé tartozik, hogy egységes szállítmányozási okmányokat, valamint kereskedelmi feltételeket dolgozzanak ki annak érdekében, hogy javuljon a szállítmányozók által nyújtott szolgáltatások minősége.

Összegezve megállapítható, hogy korábban a logisztika szállítmányozási feladatai elsősorban a helyi vagy regionális körzetekben voltak jelentősek. Azonban mára ezek a feladatok főleg a globalizáció térnyerése miatt nemzetközileg is jelentősek lettek, mivel a világkereskedelem is nagyobb mértékűvé vált. A globalizáció szállítmányozási piacra való hatásával a 6.2.-es alfejezetben foglalkozok részletesebben.

3. A nemzetközi szállítmányozás szabályozásai

A nemzetközi szállítmányozásra több szabályozás is érvényben van. A különböző szintű szabályozások között az alábbi rangsor állítható fel:

- a legfontosabb a fuvarozó és a fuvaroztató között létrejött szerződés tartalma;
- azokban a kérdésekben, melyek a fuvarozó és a fuvaroztató között létrejött szerződésben nincsenek szabályozva, a fuvarjogi egyezmények a mérvadóak;
- ha valamelyik kérdés nincs részletezve a fuvarjogi feltételekben, akkor a nemzeti jogot kell alkalmazni.

Ebben a fejezetben az egyes fuvarozási ágakra vonatkozó fuvarjogi-, illetve vámjogi egyezményeket, valamint a veszélyes árukkal kapcsolatos szabályzatokat szeretném áttekinteni.

3.1. A nemzetközi szállítmányozás fuvarjogi egyezményei

A fuvarjogi egyezmények multilaterális megállapodások, amelyek a szerződő felek (általában a megbízó és a fuvarozó) jogaival és kötelességeivel foglalkoznak a nemzetközi fuvarozási szerződésben. Több nemzetközi fuvarjogi egyezmény is létezik, mivel az egyes fuvarozási ágakat külön-külön szabályozták.

3.1.1. A nemzetközi vasúti szállítmányozás fuvarjogi egyezményei

A nemzetközi vasúti fuvarozásra két nemzetközi fuvarjogi egyezmény vonatkozik; a COTIF-CIM és az SzMGSz.

- A COTIF-CIM (Nemzetközi Vasúti Fuvarozási Egyezmény – A Nemzetközi Vasúti Árufuvarozási Szerződésre vonatkozó Egységes Szabályok) szabályozáshoz 46 állam csatlakozott. A COTIF „A” Függeléke tartalmazza azokat az egységes jogszabályokat, amelyek az utasok és poggyászaik nemzetközi vasúti fuvarozására vonatkozó szerződésben vannak rögzítve. A „B” Függeléke tartalmazza az áruk nemzetközi vasúti fuvarozására vonatkozó szerződésben lefektetett egységes jogszabályokat. Az egyezményben külön válnak az államokat alapvetően érintő kérdések (COTIF-Egyezmény) és a vasút hatásköre alá tartozó fuvarozási-fuvarjogi kérdések (B Függelék-CIM) (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002).

A COTIF-CIM meghatározza a „fuvarozót”, a „fuvarozás-teljesítési segédet”, az „Általános Fuvarozási Feltételeket”, illetve az „intermodális fuvarozási egységet”, rendelkezik a fuvarozási szerződésről, valamint megszabja a fuvarlevél tartalmát, a költségek fizetését, a veszélyes áruk kezelését, a fuvarozási időt és a felelősségvállalást (HATÁLYOS JOGSZABÁLYOK GYŰJTEMÉNYE, 1986).

- Az SzMGSz (Nemzetközi Árufuvarozásról szóló Megállapodás) szabályozást 23 ország kötötte. Az SzMGSz a Megállapodást aláíró országok között határozza meg a közvetlen nemzetközi vasúti áruforgalmat. Alkalmazását kötelező előírások szabják meg. Ezt a fuvarjogot kell alkalmazni, ha a feladási, a tranzit és a rendeltetési vasút is tagja az SzMGSz-nek. Ez a megállapodás van érvényben akkor is, ha ezek a vasutak a CIM Egyezmény tagjai is voltak. Azonban ha a tranzitvasút nem volt az SzMGSz tagja, akkor a küldeményt a CIM fuvarlevéllel kell feladni (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002). Szabályozza többek között a vasút fuvarozási köteleességét, a fuvarozásból kizárt tárgyakat, a különleges feltételek mellett fuvarozható tárgyakat, a fuvarozási szerződés megkötését, annak végrehajtását és módosítását, illetve a vasút felelősségét (HATÁLYOS JOGSZABÁLYOK GYŰJTEMÉNYE, 2012).

3.1.2. A nemzetközi közúti fuvarozás fuvarjogi egyezménye

A nemzetközi közúti árufuvarozási szerződés egységesítéséről szóló megállapodás a CMR (Nemzetközi Közúti Árufuvarozási Szerződésről szóló Egyezmény). Az Egyezményhez csatlakozó országok fuvarozóinak minden nemzetközi közúti árufuvarozás során a megállapodás szerint kell eljárniuk (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002). Abban az esetben is alkalmazni kell, ha az áru bent marad a közúti fuvarszközben, és azzal együtt kerül vasúti vagy vízi járműre, amin tovább fuvarozzák. Amennyiben az adott szerződésre az Egyezmény érvényes, úgy meghatározza többek között a fuvarozási szerződés megkötését és végrehajtását, valamint a fuvarozó felelősségét (HATÁLYOS JOGSZABÁLYOK GYŰJTEMÉNYE, 1971).

3.1.3. A nemzetközi légi fuvarozás fuvarjogi egyezményei

A nemzetközi légi fuvarozásra több fuvarjogi egyezmény is vonatkozik – a Varsói Egyezmény, a Hágai Jegyzőkönyv, a Guadalajarai Egyezmény, a Guatemala City Jegyzőkönyv és a Montreali Jegyzőkönyvek.

- A Varsói Egyezmény 1929-ben jött létre (FÁRI, MIHÁLY, HORVÁTH, 2002). A légi fuvarozás legjelentősebb, nélkülözhetetlen szerződésjogi feltételeit határozza meg.

Szabályozza a fuvarozási okiratokat, az árukkal kapcsolatos okmányokat, a fuvarozó felelősségét és az összetett fuvarozásra vonatkozó rendelkezéseket.

- A Hágai Jegyzőkönyv a Varsói Egyezmény 1955-ben elfogadott módosítása. Ez a módosítás szabja meg az Egyezmény területi határát.

- A Guadalajarai Egyezmény a Varsói Egyezmény 1961. évi kiegészítése. Ez a kiegészítés a Varsói Egyezmény hatályát terjeszti ki arra az esetre, ha a tényleges és a szerződő fuvarozó nem ugyanaz a személy.

- Az 1971-ben aláírt Guatemala City Jegyzőkönyv is a Varsói Egyezmény kiegészítése, akárcsak a Montreali Jegyzőkönyvek, amelyeket 1975-ben hoztak létre és 30 ország fogadta el.

A sok módosítás és kiegészítés miatt eléggé bonyolulttá vált a Varsói Egyezmény alkalmazása, mivel minden egyes esetben meg kell vizsgálni, hogy az adott fuvarozási jogviszonyra az Egyezmény melyik kiegészítése érvényes. A Varsói Egyezményt 1999-ben vizsgálták felül, ekkor ismerték fel, hogy a nemzetközi légi fuvarozásra vonatkozó egyezményeket egységesíteni és modernizálni kell. Elfogadták a Montreali Egyezményt, amely a hatálybalépése után a Varsói Egyezmény helyébe lépett (KARGO, 2014).

3.1.4. A nemzetközi folyami fuvarozás fuvarjogi egyezményei

A nemzetközi folyami fuvarozásra nincsen egységes szabályozás, mivel minden folyóra külön kísérelték meg a fuvarozási feltételek megszabását.

- Az Európai Megállapodást a nemzetközi jelentőségű európai vízi utakról (AGN) 1997-ben írták alá. Célja a nemzetközi folyami fuvarozás könnyebbé tétele, valamint fejlesztése. A Megállapodás függelékében részletesen kitérnek azokra a belföldi vízi utakra és kikötőkre, amelyek nemzetközi jelentőséggel bírnak, illetve azok műszaki és üzemeltetési jellemzőire (HATÁLYOS JOGSZABÁLYOK GYŰJTEMÉNYE, 2000).

A dunai hajózásra három fuvarjogi egyezmény vonatkozik – a Pozsonyi Egyezmény, az IVTB és a CMNI egyezmény.

- A Pozsonyi Egyezményt hét ország fogadta el 1955-ben, és napjainkban is hatályos. Meghatározták azokat a szabályokat, amelyek a Dunán zajló áruforgalomra érvényesek. Ez az egyezmény három részből tevődik össze:

- Dunai Árufuvarozási Feltételek (DÁF);
- Egységes Díjszabási Egyezmény;
- Kölcsönös vontatási és ügynöklési megállapodás

- Az IVTB-t (A belvízi hajózás nemzetközi rakodási és fuvarozási feltételei) 1999-ben írták alá. Ez a Rajna hajózására vonatkozó nemzetközi fuvarozási és rakodási feltételrendszer.

- A CMNI egyezményt (Budapesti Konvenció) 2001-ben fogadták el (KOSZONITS, POTOCSKA, POZSGAI, 2002). A Konvenció aláírása lehetővé tette, hogy az európai belvízi fuvarozás jobban be tudjon kapcsolódni a kombinált fuvarozásba, mivel az európai belvízi árufuvarozást egységesen szabályozza.

3.1.5. A nemzetközi tengeri fuvarozás fuvarjogi egyezményei

A tengeri fuvarozásra, a fentebb vizsgált fuvarozási ágakhoz hasonlóan több fuvarjogi egyezmény is vonatkozik; a Hágai-Visby Szabályzat, a Hamburgi Szabályzat, valamint a Rotterdami Szabályzat.

- A Hágai-Visby Szabályzat a tengerhajózást szabályozza. Két részből tevődik össze, az első a Hágai Szabályzat, amelyet 1921-ben írták alá (KOSZONITS, POTOCSKA, POZSGAI, 2002). Kiterjed a hajósok és a fuvaroztatók közötti kapcsolatra, a jogokra, a kötelezettségekre, illetve a felelősségi körökre is. Meghatározza a hajóraklevél (B/L) tartalmát. Több jelentős részében is a hajósok érdekeit tartja szem előtt a fuvaroztatókéval szemben. Részletesen taglalja a hajótulajdonosokra vonatkozó mentességi klauzulákat, megszabta a hajótulajdonosok kötelezettségét a hajók tengerképességével és az áru gondos kezelésével kapcsolatban (KASNYIK, 2012). Ezt a Szabályzatot Visby szigetén 1968-ban módosították, elsősorban a hajósok kezességének mértékével kapcsolatban. 1977-ben lépett életbe, azóta nevezzük Hágai-Visby Szabályzatnak.

- A Hamburgi Szabályzatot 1978-ban ratifikálták (KOSZONITS, POTOCSKA, POZSGAI, 2002). Meghatározza, hogy fel kell tüntetni az áru általános természetét is, illetve már a fuvaroztatók érdekeit is szem előtt tartja, mivel jelentősen jobb kondíciókat biztosít a számukra. A Hágai-Visby Szabályzathoz képest kiterjesztették a szabályok hatályát, illetve a fuvarozók felelősségét a felelősséget korlátozó limit emelésével növelték (KASNYIK, 2012).

- A Rotterdami Szabályzatot 2009-ben írták alá. Célja többek között a tengeri áruszállítás egységesítése, a tengeri áruszállítással kapcsolatos kötelezettségi szabályok modernizálása, azoknak a jogszabályoknak a bevezetése, amelyek előrelendítik a nemzetközi e-kereskedelmet (Világgazdaság, 2009).

3.2. A nemzetközi szállítmányozás vámjogi egyezményei

A vámjogi egyezmények célja a határ-vámkezelések egységesítése, egyszerűsítése, ezáltal a kereskedelmi forgalom gyorsítása. Ebben a részben három vámjogi egyezményt szeretnék áttekinteni – az A.T.A.-t, a TIR-t és az Egységes Árutovábbítási Egyezményt.

- „Az áruk előjegyzési eljárásban való behozatalához szükséges A.T.A. igazolványról Brüsszelben, 1961. december 6-án megkötött Vámegezmény” (HATÁLYOS JOGSZABÁLYOK GYŰJTEMÉNYE, 2002) (más néven A.T.A. Egyezmény) bármelyik fuvarozási ágra alkalmazható. Csak „vámelőjegyzés” (ideiglenes kivitel vagy visszahozatal) esetén érvényes.

- A TIR-t (Nemzetközi Közúti Árufuvarozási Egyezmény a Vámeljárások Egységesítésére) 1975-ben írták alá, vámterületen belül az árutovábbítási vámeljárásra alkalmazandó egységes vámáru-nyilatkozatot pótolja (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002). Csak a közúti fuvarozásra vonatkozik. Azok az áruk, amelyeket a TIR eljárás szerint fuvaroznak, a tranzit országokban mentesülnek a vámok, illetékek, illetve a letétek fizetése alól. A TIR keretében az IRU vállal garanciát a vám megfizetéséért. (Az IRU a nemzetközi közúti árufuvarozás első érdekvédelmi szervezete).

- Az Egységes Árutovábbítási Egyezményt 1987-ben fogadták el, árutovábbítási vámeljárás a TIR-hez hasonló célkitűzésekkel. Az A.T.A. Egyezményhez hasonlóan ezt az Egyezményt is bármelyik fuvarozási ágra lehet alkalmazni. Ennek keretében a feladó vagy a közreműködő vállal garanciát a vám megfizetéséért.

3.3. Veszélyes árukra vonatkozó szabályzatok

A fuvarjogi egyezményekhez hasonlóan több olyan szabályzat is létezik, amelyek a veszélyes áruk fuvarozását határozzák meg. A vasúti fuvarozásra a COTIF-RID és az SzMGSz II. melléklet vonatkozik, a közúti fuvarozásra az ADR (ERDÉLYI, NIKISCHER, TÁTRAI, 2002), a légire az ICAO TI és az IATA DGR (FÁRI, MIHÁLY, HORVÁTH, 2002), a folyamira az ADN, a tengeri fuvarozásra pedig az IMDG Codex (KOSZONITS, POTOCSKA, POZSGAI, 2002).

4. Fúziók a légi szállítmányozásban

A fejezetben nem célok a piacon lévő összes légi szállítványozással foglalkozó szállítványozó cég piaci pozícióváltásának bemutatása, hanem csak a nagyobb cégeket vizsgálom az alapításuktól kezdve, mint a TNT, a UPS, a FedEx és a DHL. Elsősorban azoknak a tényezőknek a vizsgálatára térek ki, amelyek ezen cégek piaci pozícióinak változásában játszottak szerepet, valamint arra a kérdésre próbálok választ kapni, hogy az egyes fúziók között van-e valamilyen összefüggés, illetve hasonlóság.

4.1. A TNT piaci helyzetének alakulása

Ken Thomas a 2. világháború után, 1946-ban alapította meg a K.W Transportot (TNT, 2014), a TNT elődjét Ausztráliában. A cég közúti szállítványozással foglalkozott, egyetlen teherautóval bonyolította le szállítványozási megbízásait. Létrejötté után a cég növekedésnek indult, majd 1951-ben Ken Thomas magánvállalkozásként jegyeztette be a céget (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Thomas vállalata 1958-ban vette fel a TNT (Thomas Nationwide Transport) nevet, ekkorra már a közúti mellett vasúti szállítványozással is foglalkozott Ausztrália-szerte (TNT, 2014).

A cég 1961-re annyira sikeres lett, hogy az ausztrál tőzsdén is megjelent. A közpénzekhez való hozzáférése eredményeként a cég terjeszkedése rövidesen elérte Ausztrália határait, ezért elkezdte a lehetőségeket keresni, hogy Ausztrálián kívül is megjelenjen (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Az első ideális terjeszkedési lehetőséget 1967-ben találta meg, egybeolvadt Ausztrália egyik legnagyobb magánkézben lévő szállítványozói vállalatával, az Alltrans Group-pal (TNT, 2014). Mivel az Alltrans piaci pozíciója Új-Zélandon igen jelentős volt, létrejött a TNT első tengerentúli üzleti kapcsolata Új-Zélanddal. Az egyesülés által a TNT megalapozta a további nemzetközi terjeszkedés lehetőségét.

A cég ezek után tovább folytatta terjeszkedését, felvásárolta a szállítványozási cégeket Európában, Észak-Amerikában és Brazíliában, ezáltal az 1970-es, 1980-as években multinacionális vállalattá vált. Legelőször az amerikai teherszállítási piacra lépett be azáltal, hogy 1969-ben megszerezte a kanadai Walkup's Merchant Express Inc.-t. 1970-ben felvásárolta a szintén kanadai Gill Interprovincial Lines-t, illetve a Bulkships nevű tengeri szállítványozási cég 1/3-át. Az elkövetkező években is folytatódott a felvásárlások, megszerezte a Scott Transport-ot, a Union Steamship Co. of New Zealand

Ltd. 1/6-át, valamint vegyesvállalatot hozott létre a Shulman Transport Enterprises Inc.-nel (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999), így az USA légi szállítványozási piacára is belépett. A TNT 1972-ben Angliában hozott létre egy irodát, így az európai piacon is megjelent. 1973-ban két nyugat-német céggel együttműködve létrehozott egy nemzetközi hajózási ügynökséget, a Montan TNT Pty Ltd.-t. Ugyanebben az évben megalapította Kwikasair Ltd.-t, ami gyorsposta szolgáltatás volt Anglia és a kontinentális Európa között. Ezen kívül 1973-ban kezdte megalapozni a dél-amerikai jelenlétét azáltal, hogy a brazil Pampa OTT cég 70%-át megvásárolta és létrehozta a Kwikasair Brazilt.

10 évvel az Alltrans felvásárlása után a TNT Ausztrália legnagyobb szállítványozási vállalatává vált. Ez alatt az idő alatt a cég éves árbevétele megtízszereződött; míg 1967-ben 46 millió ausztrál dollár volt, addig ez az összeg 1977-ben már 462,7 millió ausztrál dollárra nőtt (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Ezzel együtt a cég adózás utáni profitja is 956 ezer ausztrál dollárról 15,3 millió ausztrál dollárra növekedett. A cég terjeszkedésének azonban voltak negatív következményei is. A gyors növekedés miatt jobban kiszolgáltatottá vált a gazdasági ciklusoknak és a piac változékonyságának, a nagymértékű felvásárlások miatt sok piacon új belépőnek számított, valamint jelentős összegeket veszített az USA piacon való tevékenységéből. 1977-ről 1978-ra a cég profitja elkezdett csökkenni. A TNT tőzsdei megjelenése óta (1961) ez volt az első olyan alkalom, hogy a vállalat nyeresége csökkent. Ezt úgy próbálta megoldani, hogy eladta a veszteséges üzletágait, vagy csökkentette azokban a részesedéseit, és helyettük új tevékenységekbe kezdett. Ennek eredményeként 1980-ra a cég nyereségének fele származott az Ausztrálián kívüli tevékenységéből.

Európán belül 1978-ban megszerezte az angol Inter Country Express-t, amely abban az időben 500 embert foglalkoztatott, és az éves forgalma nem haladta meg az 5.000.000 angol fontot (TNT, 2011). Ezzel az akvizícióval vetette meg a lábát Európában, majd vált annyira sikeressé, hogy 1980-ban a londoni tőzsdén is bejegyezték. 1983-ban felvásárolta az PIEC Holding Ltd. nemzetközi futárszolgálatát, a Skypak-et, amely 26 országban volt jelen. Így a TNT már 49 országban képviseltette magát, és a közel- és a távol-keleti piacokon is megjelent (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Ugyanebben az évben megszerezte az IPEC Europe-ot, ami Európa vezető expressz szállítványozó cége volt (JACKSON, 2010). 1983-ban mutatkozott meg, hogy a széles körben elterjedt szállítványozó cég is ki van téve a gazdasági ciklusoknak, mozgásoknak, amikor a cég nyeresége a felére zuhant az 1982-es évhez képest. Ennek oka az Ausztráliában tapasztalható 1983-as gazdasági visszaesés (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999).

A TNT 1987-re már 105 országban tevékenykedett, ezzel a világ legnagyobb szerteágazó szállítmányozó vállalatává vált. 1987-ben megvalósította az egyik legnagyobb beruházását, amikor elővásárlási jogot szerzett magának a British Aerospace elkövetkező 5 évben gyártott BAe 146 Quiet Trader teherszállító repülőgép vásárlására. Az első 18 repülőt arra használták, hogy kiépítsék a transzeurópai expressz légi szállítványozási hálózatukat 17 országban. Ennek a befektetésnek a becsült értéke 1 milliárd angol font volt. A TNT 1988-ban összeolvadt az expressz áruszállítási részlegének legnagyobb versenytársával, a Scandinavian Airline System's Air de Cologne-nal, illetve 75%-os részesedést szerzett a legjelentősebb spanyol szállítványozó cégben, az Unitransában (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Ezen felül felvásárolta a KLM Airlines csomagküldő szolgáltatását, az XP-t, valamint összekapcsolta Európában a légi áru fuvarozási tevékenységét a közúti áru fuvarozással, ezzel létrehozva az új hálózatukat, a TNT Express Europe-ot.

Mire összeomlott a keleti blokk 1989-1990-ben, addigra már a TNT a kelet-európai országok felé is terjeszkedett. Vegyesvállalatot hozott létre a magyar MALÉV-val, az orosz Aeroflottal, és a jugoszláv JAT-vel. Dél-Kelet-Ázsiában is terjeszkedett, vegyesvállalatot hozott létre a fülöp-szigeteki Philippine Aerospace Development Corporation-nel, amivel hozzájárult, hogy a Fülöp-szigetek regionális központtá váljon.

A TNT az 1990-es évekre a fentebb említett bővítésekkel 70.000 embert foglalkoztatott (TNT, 2014).

A cég nagymértékű növekedését némiképp megtörte, amikor 1989-ben a TNT által foglalkoztatott pilóták nagy része felmondott, és más légitársaságoknál állt munkába magasabb fizetésért. Ez jelentős károkat okozott a TNT-nek, a cég nyeresége az 1989-es szeptemberi negyedévben 70%-kal alacsonyabb volt, mint az egy évvel korábbi azonos negyedévben (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). A következő probléma 1990-ben jelentkezett, amikor Ausztráliában, az Egyesült Királyságban és Észak-Amerikában gazdasági visszaesés következett be, ami negatív hatással volt a szállítványozási piacra is. A helyzetet súlyosbította, hogy az ausztrál kormány deregulálta a hazai légi szállítványozási piacot. Ennek eredményeként a vállalatok egymással versengve próbáltak minél olcsóbb fuvardíjakat biztosítani, ami további bevételecsökkenéshez vezetett. Ezek a problémák a pénzügyi piacokon megkérdőjelezték a TNT likviditását, főleg mivel 2,2 milliárd ausztrál dollár nagyságú adóssága is volt. 1991 januárjában a cég részvényeit az ausztrál tőzsdén olyan alacsony értéken jegyezték, mint előtte még soha. A TNT az 1991 júniusával befejeződő pénzügyi évben 197 millió ausztrál dollárt veszített.

Ezek után a cég átértékelte a növekedési stratégiáját, a három fő tevékenységére kezdett el fókuszálni: a nemzetközi és a hazai szállítványozási szolgáltatásra, illetve az üzleti szerződéseire a nagy szállítványozói cégekkel. Az elkövetkező években több közúti szállítványozással foglalkozó céget is felvásárolt, illetve megállapodást kötött a Federal Express-szel. 1993 végére az adóssága mértéke 1,12 milliárd ausztrál dollárra csökkent, azonban az 1992-es pénzügyi évben 195,4 millió, az 1993-as pénzügyi évben pedig 256,7 millió ausztrál dollár volt a vesztesége. 1993-ban létrehozta az ázsiai légi hálózatát. A cég az 1994-es és az 1995-ös pénzügyi évben elkezdte az elidegenítési programját, a 400 millió ausztrál dollárnyi adósságuk lejáratí ideje miatt. Ennek eredményeképp 1994-ben 105,1 millió ausztrál dollár volt a nyereségük. 1996-ban tovább csökkentette az érdekltségeit, amikor eladta az 50%-os részesedését az Ansettől 475 millió ausztrál dollárért (ENCYCLOPEDIA.COM, 1999). Ugyanebben az évben a holland Koninklijke PTT Nederland (KPN) 2 milliárd ausztrál dollárért megvette a TNT-t. 1998-ban a TNT Post Group (a TNT holland üzletága) kivált a KPN-ből és bejegyzésre került az amszterdami, a frankfurti, a londoni és a New York-i tőzsdén.

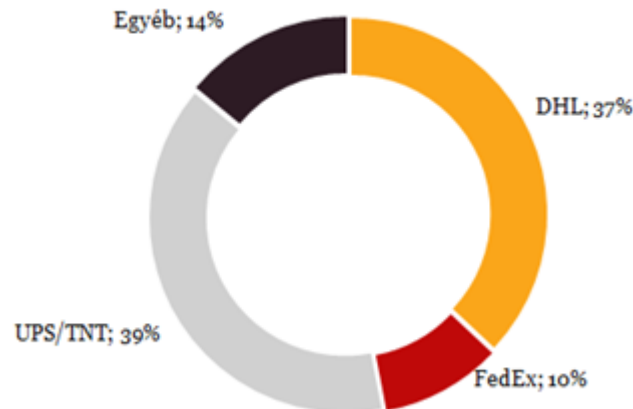
2005-től kezdve a TNT számos szállítványozási céget szerzett meg, vásárolt fel céget Spanyolországban, Kínában, Indiában, Brazíliában és Chilében is. A többéves fellendülésnek a 2008-ban kezdődő gazdasági válság vetett véget.

2011-ben a TNT Express-t (a TNT nemzetközi futárszolgálatát) leválasztották az anyavállalatáról, mert a FedEx vagy a UPS számára vonzó felvásárlási célponttá szeretnék volna tenni.

2012-ben a UPS érdeklődést mutatott a TNT Express felvásárlása iránt. Ezzel egy szállítványozói óriásvállalat jöhetett volna létre, amelynek a becsült éves árbevétele meghaladja a 45 milliárd eurót (TNT, 2012). Az 5,2 milliárd dollárt érő felvásárlási folyamat 2013-ban hiúsult meg, amikor azt az Európai Bizottság, későbbiekben EB, nem támogatta trösztellenesség miatt (IHO, 2013), aminek eredményeként a TNT Express árfolyama 50%-ot zuhant. Azonban az EB alapvetően nem ellenezte volna az akvizíciót, ha az az általa meghatározott feltételek alapján jött volna létre. Az EB elképzelése szerint az összeolvadás akkor valósulhatott volna meg, ha mind a két fél egyes üzletrészeit feladta volna. A TNT hajlandó lett volna két légitársaságát eladni, amennyiben a UPS-szel való összeolvadás megvalósul. Azonban a UPS erre nem volt hajlandó, ragaszkodott ahhoz, hogy az üzlet csak az ő elképzelése alapján valósuljon meg.

Az EB álláspontját értelmezi az alábbi ábra.

A UPS/TNT piaci részesedése az EU területén az egyesülésük után



Forrás: Portfolio, 2013

Ha az EB engedélyezte volna a felvásárlást, akkor monopolhelyzet jött volna létre az Európai Unió területén, amely miatt csökkent volna a légi szállítványozási piacon a verseny. Ez nem kedvezett volna a szállítványozatóknak. Ezen kívül elképzelhető, hogy az egyesült UPS/TNT törekedett volna arra, hogy a többi szállítványozási céget is felvásárolja, így a UPS monopolhelyzetbe kerülhetett volna az Európai Unió piacán.

4.2. A UPS piaci helyzetének alakulása

James E. Casey 1907-ben alapította meg Seattle-ben a UPS elődjét, az American Messenger Company-t. A cég ekkor futárszolgálatként működött. Az esetek nagy részében a kézbesítéseket gyalog végezték el, az esetleges hosszabb utakra kerékpárokkal mentek. A gépjárművek ebben az időben még nem terjedtek el, úgyhogy a kor kereskedői lovas kocsikkal szállították a termékeiket. Ebben a körzetben már eddig is több futárszolgálat működött, azonban a kemény verseny ellenére az American Messenger Company sikeres volt. Ez az alapelveiknek volt köszönhető: a legjobb szolgáltatás nyújtása a legalacsonyabb árakon.

A váltásra végül az ösztönözte a céget, hogy a telefon és a gépjárművek elterjedése miatt a futárszolgálatok hanyatlásnak indultak. 1913-ban a cég egyesült a rivális Motorcycle Delivery Company-vel (UPS, 2014). Ekkor kezdtek el egyes küldeményeket motorkeréppárral kiszállítani, ez idő tájt vezették be az összevont kézbesítéseket, majd megvásárolták az első gépkocsijukat. Innentől kezdve a cég neve Merchant Parcel Delivery-re változott, ezzel is utalva arra, hogy már főleg csomagok kiszállításával

foglalkoznak. Ezután a cég a szolgáltatásai magas színvonala miatt rohamos növekedésnek indult, 1918-ra pedig Seattle legjelentősebb áruházai közül több is az ügyfelük lett. A cég 1919-ben terjeszkedett először Seattle-ön kívülre, amikor megjelent Kaliforniában. Ebben az évben változtatta meg a nevét a ma is használt United Parcel Service-re (későbbiekben UPS).

1929-ben a vállalat a csomagkézbesítő cégek közül elsőként nyújtott légi szállítványozási szolgáltatást magántulajdonban lévő légitársaságok segítségével, azonban ez a szolgáltatásuk még abban az évben meg is szűnt, elsősorban a nagy gazdasági világválság által okozott kapacitáshiány miatt (PEDERSON, GANT, 2004).

1930-ban már az USA keleti partján is elkezdte a kiskereskedelemmel foglalkozó üzletek részére teljesített kézbesítések összevonását (UPS, 2014). Ezek az üzletek azonban az 1940-es és 1950-es években a 2. világháború által okozott üzemanyaghiány miatt leépítették kézbesítési szolgáltatásaikat, ezért, bár a cég még így is növekedett, a UPS-nek új lehetőségeket kellett feltárnia. Ekkor kibővítette az ügyfelei körét azokban a városokban, ahol nem mondott ellen az Interstate Commerce Commission rendelkezéseinek, és a cégek mellett már magánemberek csomagjait is szállították.

1953-ban ismét elindította a légi szállítványozással foglalkozó tevékenységét, amelynek keretei között két napos szállítványozási idővel vállalták a megrendelések teljesítését (UPS, 2014). Ekkor még csak a keleti és a nyugati part egyes nagyvárosai között teremtett kapcsolatot, majd később ez a szolgáltatás (név szerint a UPS Blue Label Air) annyira sikeres lett, hogy 1978-ban már az összes államban elérhető volt.

A cég bevétele 1962-ben már 141 millió dollár volt (PEDERSON, GANT, 2004). Ezt az összeget 1964 és 1969 között jelentősen megnövelte, ekkor a bevétele 548 millió dollár volt, amelyből 31,9 millió dollár volt a nyeresége. A UPS növekedése a későbbiekben is folytatódott, 1980-ra 1,5 milliárd csomagot kézbesített, valamint a 4 milliárd dolláros bevételéből 189 millió dollár nyeresége volt.

A cég 1976-ban Nyugat-Németországban is elérhetővé tette a szolgáltatásait. A vállalat ezzel a lépésével jelent meg először az európai piacon (PEDERSON, GANT, 2004).

A UPS növekedésének a Federal Express Corporation (a FedEx piaci helyzetének alakulását a 4.3. alfejezetben vizsgálom) szabott határt. A két cég között komoly verseny alakult ki. A FedEx is légi szállítványozással foglalkozott, azonban nekik volt egy olyan szolgáltatásuk, amelynek keretei között egy éjszaka alatt kézbesítették a termékeket. A UPS-nek megvoltak az erőforrásai ahhoz, hogy versenybe tudjon szállni a FedEx-szel,

azonban ehhez jelentős hitelt kellett felvennie, amit azonban nem szívesen tett meg. 1981-ben a UPS-nek mindössze 7 millió dollár hosszú lejáratú hitele volt, amelynek a nettó értéke 750 millió dollár volt (PEDERSON, GANT, 2004). Ahhoz, hogy fel tudja venni a versenyt a FedEx-szel, abban az évben kilenc használt 727-es típusú repülőgépet vásárolt 28 millió dollár értékben. Ekkor több légitársaság is ritkította a járatai számát vagy egyes útvonalakon teljesen el is törölte azokat, ami szintén közrejátszott abban, hogy a UPS-nek létre kellett hoznia a saját sugárhajtású repülőgépekből álló gépparkját. A UPS 1981-ben 1 millió dollárt költött reklámra, hogy meggyőzze az ügyfeleit, hogy a kétnapos szállítmányozási idő, amennyit ők vállalnak, bőven elég a legtöbb küldemény számára.

Az 1980-as évek elején bekövetkező recesszió előnyösen érintette a UPS-t, mivel a legtöbb cég kisebb készletet kezdett el tartani, gyakrabban szállítványoztattak sokkal kisebb tételeket, valamint sokkal inkább a megbízható szállítványozókat keresték. Ennek eredményeképp 1981-ben a nettó bevételük 74%-kal növekedett.

1982-ben végül mégis elindították azt a szolgáltatásukat, amellyel egy éjszaka alatt kézbesítik a küldeményeket. Ennek az ára feleannyi volt, mint a FedEx hasonló szolgáltatásának az ára. Ennek eredményeképp a UPS nyeresége 1983-ban 48%-kal, 490 millió dollárra növekedett (PEDERSON, GANT, 2004). 1985-ben elindította az első olyan légi szállítványozási szolgáltatását, amellyel az USA és néhány európai ország között teremtett kapcsolatot.

1988-ra a UPS légi szállítványozási szolgáltatása évente 30%-kal nőtt. Megvásárolta az olasz partnerét, az Alimondot, 9 kisebb európai légi szállítványozó céget, hogy Európában is terjeszkedni tudjon, illetve 1990-ben elindította a rendszeres ázsiai légi járatait is a saját gépeivel.

A cég 1995-2000 között világszerte 200 országban bővítette ki a nemzetközi légi szállítványozási hálózatát. Ebben az időszakban több mint 1 milliárd dollárt fektettek az európai hálózatuk fejlesztésébe, mert a cég azt remélte, hogy a század végére az európai piaci tevékenységük profitot fog termelni. Ezen kívül az ázsiai piacba további 130 millió dollárt fektettek.

A UPS 1999 novemberében a New York-i tőzsdén először tette lehetővé a nagyközönség számára, hogy megvásárolják a részvényeit. A cég teljes vagyonának 10%-át bocsátotta a tőzsdére. Ez a lépés tovább erősítette a UPS-t, ugyanis a forgalomban lévő értékpapírok révén lehetősége volt néhány stratégiaileg fontos vásárlást véghez vinni (UPS, 2014).

Ebben az évben felvásárolta a Challenge Air-t, így a UPS Latin-Amerikában a legnagyobb légi szállítványozó céggé vált (PEDERSON, GANT, 2004).

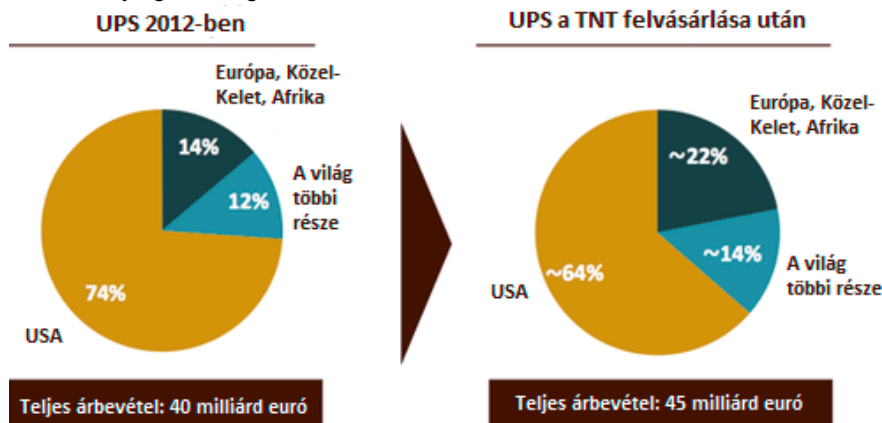
A UPS 2001-ben a China Express-szel kötött együttműködés miatt közvetlen repülőjáratokat indított az USA-ból Kínába, illetve felvásárolta a Mail Boxes Etc., Inc.-t, amivel a kiskereskedelmi piacra is belépett (UPS, 2014).

A 2000-es évek elején bekövetkező recesszió hatására sok e-kereskedéssel foglalkozó cég ment tönkre, így a UPS kevesebb szállítványozási megbízást kapott, azonban a cég mindezek ellenére is képes volt a további növekedésre. (PEDERSON, GANT, 2004.) 2004-ben megvásárolta a Menlo Worldwide Forwarding-ot, így lehetővé vált a nagy tömegű légi rakományok szállítása (PRESSROOM, 2014).

A UPS 1999 óta napjainkig több mint 40 céget vásárolt fel, azonban a legnagyobb jelentőségű lépése a TNT Express felvásárlása lett volna, amelyet az Európai Bizottság 2013-ban hiúsított meg, ahogy a 4.1.-es alfejezetben már kifejtettem. A TNT megszerzésével a UPS az éves árbevételét is növelni tudta volna, ahogy az alábbi ábrán is látható, illetve új piacokat is tudott volna szerezni a szolgáltatásai számára.

2. ábra

A UPS tevékenységének megoszlása területek szerint 2012-ben és a tervezett felvásárlást követően



Forrás: saját szerkesztés a CAPA, 2012 alapján

A cég bármennyire is törekedett arra, hogy globális szinten is ki tudja építeni a saját szállítványozási hálózatát, mégis a tevékenysége 3/4-ét az USA-n belül bonyolította le. Azonban a TNT megszerzésével ez az arány módosult volna.

4.3. A FedEx piaci helyzetének alakulása

A Federal Express Corporation (FedEx) 1973-ban kezdte meg a működését 25 USA-beli városban 14 repülőgéppel és 389 alkalmazottal. A cég egy éjszaka alatt kézbesítette a küldeményeket, amit úgy valósítottak meg, hogy a vállalat központjában, Memphisben, az összegyűjtött csomagokat minden éjjel szétválogatták, majd onnan szállították ki őket. Ahhoz, hogy már a működése első éjszakáján 186 küldeményt tudjon kiszállítani és ez a szám az első éjszakájától kezdve folyamatosan növekedhessen, jelentős összegeket kellett különböző hirdetésekre és kampányokra költenie, ami meg is látszott a cég költségvetésén: a működése első 26 hónapjában 29 millió dollár vesztesége volt (GRANT, 1997). Az első nyereséges időszaka 1975-ben volt, amikor a 43,5 millió dollár éves bevételéből már csak 11,5 millió dollár volt a veszteség. 1977-ben már 8 millió dollár volt a FedEx nyeresége a 110 millió dollár nagyságú éves forgalmából.

1978-ban lehetővé tette, hogy a New York-i tőzsdén megvásárolják a részvényeit. Ezzel a lépéssel megnőtt az esélye annak, hogy a kezdeti befektetés egy része megtérüljön.

A cég az 1980-as évekre évente átlagosan 40%-kal növekedett. 1981-re a FedEx bonyolította le a legtöbb kézbesítést az összes amerikai légi szállítmányozással foglalkozó vállalat közül, majd 1983-ban az árbevétele elérte az 1 milliárd dollárt. Így ez az első amerikai vállalat, amely ezt a működése első 10 évében bármilyen összeolvadás vagy felvásárlás nélkül érte el (FEDEX, 2013).

A FedEx 1984-ben bonyolította le az első felvásárlását, egy Minneapolis-központú futárszolgálatot szerzett meg, a Gelco Express-t, amely 84 országban tevékenykedett. Ezután 1985-ben több vállalatot is felvásárolt Angliában, Hollandiában és az Arab Emirátusokban abban a reményben, hogy így az amerikai piac mellett a nemzetközi piacon is előnyös pozícióba kerül. Annak érdekében, hogy Európán belül tovább terjeszkedhessen, 1985-ben a brüsszeli repülőtéren egy új európai központot hozott létre (GRANT, 1997). A következő pár évben is rohamosan nőtt a cég, 1987-ben a bevétele elérte a 3,2 milliárd dollárt, míg a rivális UPS bevétele csak 1,7 milliárd dollár volt abból a szolgáltatásából, amivel egy nap alatt teljesítette a megrendeléseket. Így 1987-ben a FedEx részesedése a légi szállítványozási piac ezen részéből meghaladta az 57%-ot (PEDERSON, 2004).

Azonban a tengerentúli terjeszkedés keményebb feladat volt, mint ahogy azt a cég várta, úgyhogy 1985 és 1989 között a nemzetközi üzleteiből a vállalat vesztesége 74 millió dollár volt (GRANT, 1997). 1989-ben abban a reményben, hogy gyorsan ki tud építeni

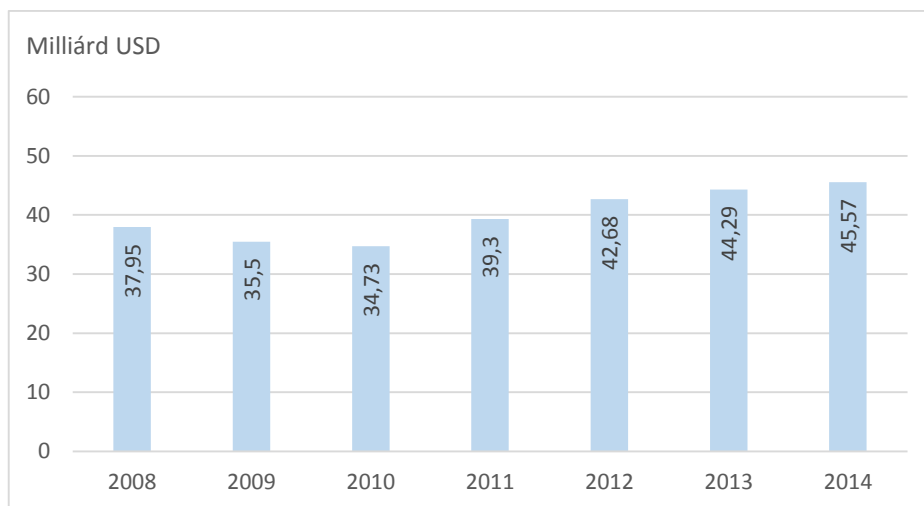
egy globális szállítmányozói rendszert, 883 millió dollárért felvásárolta a Tiger International Inc.-et. Ezzel a fúzióval a FedEx vált a világ legnagyobb teljes körű szolgáltatást nyújtó teherszállító légitársaságává. A Tiger International Inc. vételárának kiegyenlítésével azonban a FedEx adóssága közel 250%-ra, mintegy 2,1 milliárd dollárra ugrott, ráadásul a Tiger International Inc. felvásárlásával a FedEx egy jóval tőkeigényesebb és ciklikusabb piacra lépett be, mint ahol azelőtt jelen volt.

1990-ben a cég külföldi terjeszkedése megtorpant, ez a bevételeire is negatív hatással volt. 1989-ben a FedEx teljes árbevétele 5,2 milliárd dollár volt, ami 1991-re 7,69 milliárd dollárra emelkedett (GRANT, 1997). Ugyanebben az időszakban a cég üzemi nyeresége 424 millió dollárról 279 millió dollárra csökkent, amelynek főleg a tengerentúli hálózatának fejlesztése volt az oka.

A cég az 1995-ben lezajlott Evergreen International Airlines akvizíció által engedélyt szerzett a Kínában való tevékenykedésre (FEDEX, 2013). A FedEx ezt követően is folytatta a felvásárlásokat. Ez a cég éves árbevételén is megmutatkozott, mint ahogy az alábbi ábrán is látható.

3. ábra

A FedEx éves bevétele a 2008-as és a 2014-es pénzügyi év között



Forrás: saját szerkesztés a STATISTA, 2014 alapján

2006-ban megszerezte az angliai ANC-t, 2007-ben befejezte az indiai PAFEX felvásárlását (FEDEX, 2014), valamint megvásárolta a magyar Flying Cargo Hungary Kft.-t is. 2010-ben repülőjáratot indított Európa és Ázsia között, amely a hét öt napján biztosítja a napi szolgáltatást. A FedEx 2010 és 2014 között több akvizíciót is lebonyolított világszerte, jelentős mennyiségű állomást hozott létre, illetve a már meglévő állomásokon folyamatosan terjeszti ki a szolgáltatásait.

A 3. ábrát vizsgálva megfigyelhető, hogy a cég árbevétele 2008 és 2010 között csökkenő tendenciát mutatott. Ennek oka a 2007-ben bekövetkező gazdasági és pénzügyi válságban keresendő. A 2011-es évtől kezdve azonban a FedEx túllendült a válságon és fokozatos növekedésbe kezdett. Ezzel beigazolódni látszanak azok az előrejelzések, amelyek szerint a cég 2015-ig folyamatosan növekszik (GRANT, 1997), még ha a növekedési üteme nem is éri el az előre jelzett évi 18%-ot.

4.4. A DHL piaci helyzetének alakulása

A DHL 1969-ben kezdte meg a működését az USA-ban. A DHL név a három alapító nevének kezdőbetűiből tevődik össze: Adrian Dalsey, Larry Hillblom és Robert Lynn (DHL, 2014). A cég az alapításától kezdve foglalkozott légi szállítmányozással. Eleinte csak San Francisco, Kalifornia és Hawaii között teljesítette a kézbesítéseket, majd az 1970-es évek elején a nemzetközi piacra is kilépett. Először a Távols-Keletre indított járatokat, majd a csendes-óceáni régióra.

1972-ben a három alapító tag felvett maguk közé még egy embert, egy hongkongi vállalkozót, Pho Chungot, hogy segítsen nekik egy világméretű hálózat létrehozásában. Ő hozta létre a DHL testvérvállalatát, a brüsszeli székhelyű DHL International Ltd.-t. A DHL International Ltd. gyors növekedésnek indult, világszerte nyitotta meg az új irodáit, terjeszkedett Európában, Ázsiában, Latin-Amerikában és Afrikában is, így 1983-ra ötször nagyobbá vált, mint a testvérvállalata (PEDERSON, 2005). A nemzetközi terjeszkedés néha nehézségekbe ütközött, mert sok esetben a kormányokkal is tárgyalnia kellett az adott országban tervezett növekedéséről.

Az 1980-as években fokozódott a cég növekedési üteme, azonban ezzel együtt a verseny is nőtt az egyes légi szállítványozással foglalkozó vállalatok között. 1980-ban a DHL megegyezett a Hilton International Co.-val, hogy 49 Hilton Hotelnek intézhesse a nemzetközi szállítványozást. Ez előnyös volt a DHL részére, mert így új piacot szerzett a szolgáltatásai számára. 1983-ban a keleti blokk országai számára is elérhetővé tette a szolgáltatásait. Így már az éves bevétele meghaladta a 600 millió dollárt, több mint 5000 embert foglalkoztatott, valamint a világ több mint 90 országában 400 irodát működtetett. Ez a szám 1984-re tovább emelkedett, már 125 országban volt jelen 500 irodával.

1986-ban hozta létre az első vegyesvállalatát Kínában, a DHL Sinotrans-t (MALONE, 2006). 1987-re a DHL piaci részesedése az 1985-ös évhez viszonyítva 54%-ról 50%-ra esett vissza, mert 1985-ben a konkurens UPS és FedEx is kilépett a nemzetközi piacra.

Azonban voltak olyan országok, ahol a DHL meg tudta tartani a piaci pozícióját a UPS és a FedEx terjeszkedése után is, így 1988-ban például Japánban a DHL piaci részesedése továbbra is 80% felett maradt. A teljes DHL hálózat becsült bevétele 1,2 és 1,5 milliárd dollárra tehető 1988-ban (PEDERSON, 2005). Ebben az évben a DHL kelet-európai központi irodája Budapestre tevődött át Frankfurtból, miután a magyar Hungarocamion céggel vegyesvállalatot hozott létre (DHL, 2014). Így a DHL a Nyugatról Kelet-Európába érkező csomagok 91%-át, míg az összes kimenő szállítmányok 98%-át tartotta az ellenőrzése alatt (PEDERSON, 2005).

1990-ben annak érdekében, hogy frissítse egy kicsit a cég tőkéjét és kihasználhassa a nagyobb légi társaságok erőforrásait, a DHL Internationalt eladta három vállalatnak: a Japan Airlines Company, Limited (JAL) és a Deutsche Lufthansa AG 5% részesedést vásárolt, míg egy japán kereskedelmi társaság, a Nissho Iwai K.K. 2,5%-ot. Ezen kívül mind a három cég 2,5%-os kombinált részesedést vásárolt az amerikai DHL Airways-ből is. Ezek az ügyletek 500 millió dollár értékű tőkét hoztak a vállalat számára. Ebben az évben új területek felé is elkezdett terjeszkedni és elindította a tengeri szállítmányozási szolgáltatását is, habár a légi szállítmányozás azon területén, amely keretei között vállalták, hogy a megrendeléseket egy éjszaka alatt teljesítik, 60%-os részesedést tudhatott magáénak. Ezzel a lépéssel 1991-ben már 2,3 milliárd dollár volt a cég bevétele.

1992-ben a 3 fő részvényes tovább növelte a részesedését a DHL-en belül; a JAL és a Deutsche Lufthansa 25%-ra emelte a részesedését, míg a Nissho Iwai K.K. 7,5%-ra. Emellett egy szokatlan megállapodást írt alá az egyik versenytársával, az Emery Worldwide-dal, amiben megegyeztek a transzatlanti és az európai légi járatok felosztásában. Így hatékonyabban tudtak működni és a szolgáltatásaikat is tovább tudták terjeszteni (PEDERSON, 2005). Az egyezmény aláírása mögött a gazdasági recesszió állt, illetve az észak-atlanti légi utak zsúfoltsága miatt egyre nagyobb nyomás nehezedett az összes légi szállítmányozással foglalkozó vállalatra.

A DHL 1994-re az ázsiai piacon 52%-os részesedést tudhatott magáénak, míg a FedEx és a UPS piaci részesedése 24-24% volt Ázsiában. Tovább folytatta a terjeszkedését a csendes-óceáni régióban, Ausztráliában és Ázsiában is. Ennek eredményeként 1995-ben a bevételei 23%-kal nőttek és meghaladták a 3,8 milliárd dollárt. 1996-ban főleg a közel-keleti régióban és a volt Szovjetunió utódállamaiban terjeszkedett tovább.

1998-ban új fejezet kezdődött a vállalat életében, amikor a Deutsche Post AG 25%-os részesedést vásárolt a DHL Internationalben, mert lehetőséget keresett a belföldi piacán

túli terjeszkedésre. Ez előnyös volt a DHL számára, mert ezáltal tovább tudott terjeszkedni Németországon belül.

1999-ben szövetséget kötött a United States Postal Service-szel, amelyen keresztül új légi szállítmányozási szolgáltatást kínált; 2 nap alatt teljesítették a megrendeléseket néhány USA-beli városba és Európába is. Ebben az évben miután a JAL 6%-ra csökkentette a részesedését a DHL-ben, a cég bejelentette, hogy tervei szerint 1999 végén a saját tőkéjének 23%-át eladja IPO-ként a nyilvánosság számára. Ezek a tervek végül nem valósultak meg, ellenben a Deutsche Post AG 2001 végére 51%-ra növelte a részesedését a DHL-ben (PEDERSON, 2005). 2002-ben a Deutsche Post AG felvásárolta a Lufthansa részvényeit a DHL-ből, így több mint 75%-ra nőtt a részesedése, majd 2002 végén a JAL és 2 kisebb befektető részvényeit is megszerezte a DHL-ből, amely lépéssel teljes körű tulajdonjogot szerzett magának. 2003-ben a Deutsche Post Euro Express és a Danzas beleolvadtak a DHL-be, így a DHL lett az egyetlen olyan globális vállalat, amely expressz kézbesítést és logisztikai műveletet is végez a Deutsche Post csoporton belül.

2003 augusztusában tovább gyorsult a DHL növekedése, amikor befejezte az Airborne, Inc. felvásárlását, amely a harmadik legnagyobb szállítványozó vállalat volt az USA-ban. Ez azért volt fontos lépés, mert az USA-ban eddig 5% körül volt a piaci részesedése, azonban így már 21%-ot tudhatott magáénak az USA légi szállítványozási piacból.

Eközben 2003-ban a DHL elkülönített 215 millió dollárt arra a célra, hogy 5 év alatt befekteti Kínában a gyorsan növekvő expressz szállítványozási piacba. Ebben az évben 5% részesedést vásárolt a piacvezető kínai logisztikai vállalatban, a Sinotrans-ban. 2004 közepén elindította a China Domestic-et (PEDERSON, 2005), amely az első olyan belföldi expressz szolgáltatást nyújtó vállalat volt, amelyet egy nemzetközi szolgáltató működtetett. Kína mellett a DHL másik terjeszkedési célpontja India volt. A vállalat 2004 novemberében jelentette be, hogy többségi részesedést vásárolt India legnagyobb hazai szállítványozó cégében, a Blue Dartban. Nem sokkal ez után 50-50%-os arányban vegyesvállalatot alapított a New Zealand Posttal.

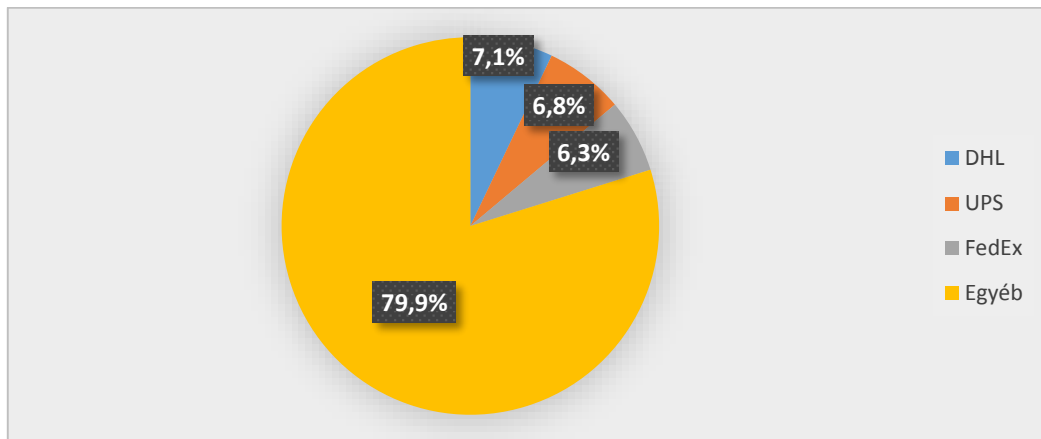
A vállalatot 2004 júniusában a frankfurti tőzsdén is bejegyezték. A Deutsche Post a cég részvényeiből 33,2%-ot kínált eladásra a befektetők számára (DEUTSCHE POST DHL, 2013).

2005-ben zajlott le a cég életében a legnagyobb akvizíció: 5,5 milliárd euró értékben felvásárolták az angol Exelt (DEUTSCHE POST DHL, 2013). Ezzel a lépéssel a Deutsche Post csökkentette a német üzlettől való függőségét. 2006-ban többségi részesedést vásárolt

az angol Williams Lea-ban, amely postai szolgáltatásokra specializálódott. Vele együtt a Deutsche Post sokkal előnyösebb helyzetbe került a nemzetközi postai piacon, illetve a legnagyobb céggé vált a nemzetközi légi szállítványozási piacon, ahogy az ábra is mutatja.

4. ábra

A légi szállítványozási piac megoszlása a három legnagyobb vállalat között a piac értéke alapján 2006-ban



Forrás: saját szerkesztés a Datamonitor, 2007 alapján

Így már mind az USA piacán, mind a nemzetközi piacon jelentős pozíciót töltött be. Azonban az ábrát megvizsgálva látszik, hogy a három legnagyobb vállalat piaci részesedése között eléggé kicsi a különbség. Ebből arra következtethetünk, hogy egyik vállalat sincs monopolhelyzetben a légi szállítványozási piacon, mivel rajtuk kívül még nagyon sok cég is jelen van a piacon.

A DHL az elkövetkező években főleg a szolgáltatásai körét bővítette, majd a következő jelentős tranzakció 2009-ben ment végbe, amikor a Deutsche Post eladta a 22,9%-os részesedését a Postbankból a Deutsche Banknak, így a Deutsche Post elkezdett fokozatosan visszavonulni a banki tevékenységtől (DEUTSCHE POST DHL, 2013).

A DHL 2012-ben nyitotta meg az expressz szállítványozási szolgáltatása legnagyobb központját Shanghaiban, majd ekkor jelentette be, hogy 132 millió dollárt fektet további 8 repülőgép beszerzésébe, annak érdekében, hogy a legforgalmasabb útvonalakat is ki tudja szolgálni Shanghai, Észak-Ázsia, Európa és az USA között.

4.5. Összehasonlítás

A fentebb vizsgált négy cég bár különböző utakat járt be, néhány közös vonás mégis akad bennük. Mindegyik vállalat indulása hasonló; eleinte mindannyian csak kis területen működtek és a székhelyük környezetében próbáltak meg eleget tenni az ügyfelek igényeinek. A gazdasági növekedés eredményeként növekvő kereslet hatására azonban elkezdtek terjeszkedni (BUTTON, 2008), és arra törekedtek, hogy minél nagyobb térségben végezhesék tevékenységüket, illetve minél több piacon szerezzenek maguknak részesedést. Ezt kétféleképp érhetik el:

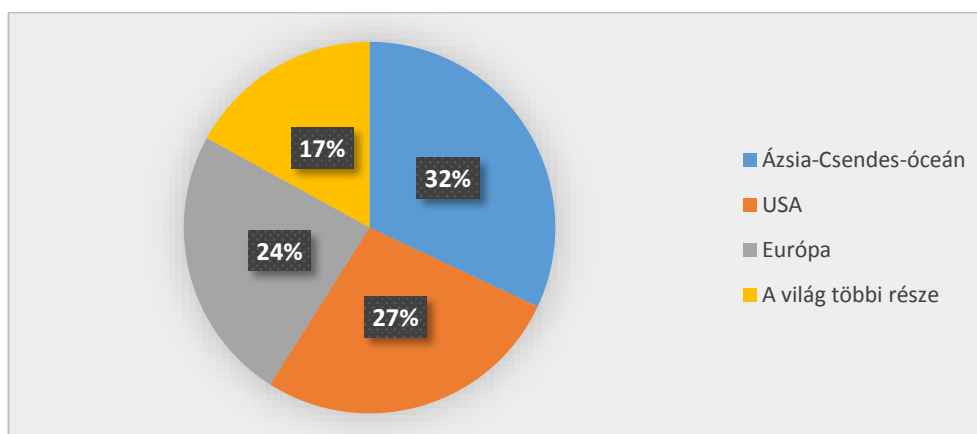
- kibővítették a szolgáltatásaik körét
- bizonyos cégekkel egyesültek vagy felvásárolták őket.

Az egyesülés vagy a felvásárlás csak akkor volt jó stratégia, ha az adott piacon nem volt jelen túl sok légi szállítványozó cég. Tehát ha a piacon lévő legnagyobb cég piaci részesedése elenyésző – 7-8% körüli – akkor nem volt értelme a tőle csak kicsit kisebb cégekkel egyesülni. Erre nagyon jó példa a 4. ábra. Éppen ezért véleményem szerint nem valószínűsíthető, hogy a DHL a közeljövőben felvásárolja a UPS-t vagy a FedEx-et. Viszont ha a piacon nem volt annyi cég jelen, inkább a monopolhelyzet volt a jellemző és a legnagyobb cég piaci részesedése 25-30% körül volt, akkor már érdemes volt a kisebb piaci részesedéssel rendelkező cégeket felvásárolni. Erre példaként felhozható az 1. ábra, amely azt a piaci részesedést mutatja be, ami akkor jött volna létre, ha a UPS felvásárolhatta volna a TNT-t.

Közös vonás a fentebb vizsgált 4 cég esetében, hogy területileg azonos régiókban terjeszkedtek: Amerikában, Ázsiában és Európában, mint ahogy az alábbi ábrán látható, Afrikában egyik sem.

5. ábra

A légi szállítványozás területi megoszlása a piac értéke alapján 2006-ban



Forrás: saját szerkesztés a Datamonitor, 2007 alapján

Ennek az oka, hogy az afrikai országokban a gazdasági növekedés üteme eléggé kiszámíthatatlan és szakaszos, ezért azokban a térségekben a légi szállítványozási piac növekedése is bizonytalan lenne. Az ábrán látható, hogy a légi szállítványozás legnagyobb része az ázsiai-csendes-óceáni régiókban összpontosul. Ennek oka az abban a térségben végbemenő nagyon jelentős gazdasági fellendülés.

A légi szállítványozás terjedését az is elősegítette, hogy míg régen kevés repülőgép állt rendelkezésre, illetve a legtöbb kereskedelmileg fontos városban nem volt repülőtér, addig az 1960-as évektől kezdve ez a kapacitás megnőtt, valamint a technológia fejlődése miatt nagyobb gépeket kezdtek gyártani, amelyek már a hosszabb, tengerentúli utakat is megtudták tenni (BUTTON, 2008). Ezen kívül a légi szállításnak van egy olyan előnye, hogy kevesebb fix infrastruktúrát igényel, mint például a közúti vagy a vasúti szállítás, így több olyan helyen is elérhető, ahol ezek különböző fizikai akadályokba ütköznek.

A technológia fejlődése még nem garancia arra, hogy a légi szállítványozás folyamatosan tud terjeszkedni, mivel erősen függ a gazdasági helyzettől is. A fentebb vizsgált négy cég esetében is megfigyelhető, hogy a légi szállítványozás függ a gazdasági ciklusoktól. Tehát ha az adott térségben gazdasági recesszió van, akkor kis késéssel, de a légi szállítványozási piacon is recesszió fog bekövetkezni. Például a 2007-ben kezdődött gazdasági-pénzügyi válság hatására csökkent a kereslet, aminek hatására nőttek a szállítványozók és a légitársaságok költségei, így jelentős mértékben visszaesett a légi áruforgalom.

Az általam vizsgált mindegyik cég esetében közös, hogy idővel egyre nagyobb adósságaik voltak. Ezek nagy része a hiteleikből származott, amelyeket azért kellett felvenniük, hogy a stratégiaiilag fontos cégeket fel tudják vásárolni, saját gépparkot hozzanak létre, illetve újabb és újabb központokat tudjanak létesíteni. Ráadásul az idő folyamán egyre több légi szállítványozással foglalkozó cég jött létre, egyre szorosabb verseny alakult ki köztük, valamint a piac is túltelítetté vált. Ennek eredményeként a vállalatoknak sokszor csökkenteniük kellett a díjaikat ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak, így többször a díjaikat a saját költségeiken alul kellett meghatározniuk.

5. Fúziók a tengerhajózásban

Csakúgy, mint az előző fejezetben, ebben a fejezetben sem célozom a piacon lévő összes tengeri szállítványozással foglalkozó szállítványozó cég piaci pozícióváltozásának bemutatására, hanem inkább csak a nagyobb cégeket vizsgálom az alapításuktól kezdve, mint a DSV, a Panalpina, a Kühne & Nagel és a DB Schenker. Főleg azoknak a tényezőknek a vizsgálatára térnék ki, amelyek ezen cégek piaci pozícióinak változásában játszottak szerepet, valamint arra a kérdésre próbálok választ kapni, hogy az egyes fúziók között van-e valamilyen összefüggés, illetve hasonlóság.

A tengeri szállítványozási piacon a legnagyobb piaci részesedéssel a DHL rendelkezik, azonban a DHL piaci helyzetének alakulását ebben a fejezetben nem vizsgálom, mivel a DHL-lel az előző fejezetben már foglalkoztam.

5.1. A DSV piaci helyzetének alakulása

Leif Tullberg 1976-ban hozta létre 10 független szállítóval együtt a De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S-t (továbbiakban DSV) Dániában (BLS Capital, 2014). A tulajdonosai számára fuvarozási osztályként működött, és csak a vele szerződésben lévő partnereinek szállítványozott, illetve szállított. A cég működésének első 10 évében annyira sikeres volt, hogy 1987-ben bejegyezték a koppenhágai tőzsdén.

A megalakulása után eleinte csak nemzeti szinten tevékenykedett, majd 1989-ben felvásárolt két konkurens céget, a Borup Autotransport A/S-t és a Hammerbro A/S-Bech Trans-t, így kilépett a nemzetközi piacra is (DSV, 2014a). Ezek után 1997-ben megszerezte az Autotrans A/S-t, majd 1999-ben a Svex Group A/S-t. Ezeknek a cégeknek a felvásárlása stratégiaiul fontos volt, mivel ezzel a DSV megalapozta a jövőjét nemzetközi szinten is, valamint lehetővé vált, hogy a kezdeti kis, helyi vállalkozásból egy világméretű, globális céggé nője ki magát.

A cég életében a következő fontos mérföldkő a DFDS Dan Transport Group felvásárlása volt, amelyet 2000-ben szerzett meg 5500 millió dán koronáért a DFDS-től. Ezzel a lépéssel a DSV megnégyszerezte a méretét. Majd 2002-ben a DFDS Dan Transport Group 50%-át eladta a TNT Logistics-nek 271 millió dán koronáért, így hozva létre egy

vegyesvállalatot a TNT-vel. Ezek után 2004-ben visszavásárolta a TNT-től az 50%-os részét a DFDS Dan Transport Group-ból.

A DSV 2005-ben megszerezte a J.H. Bachmann GmbH-t, amely légi és tengeri szállítmányozással foglalkozott. A DSV ezzel a felvásárlással kívánta erősíteni a saját légi és tengeri szállítmányozással foglalkozó részlegét.

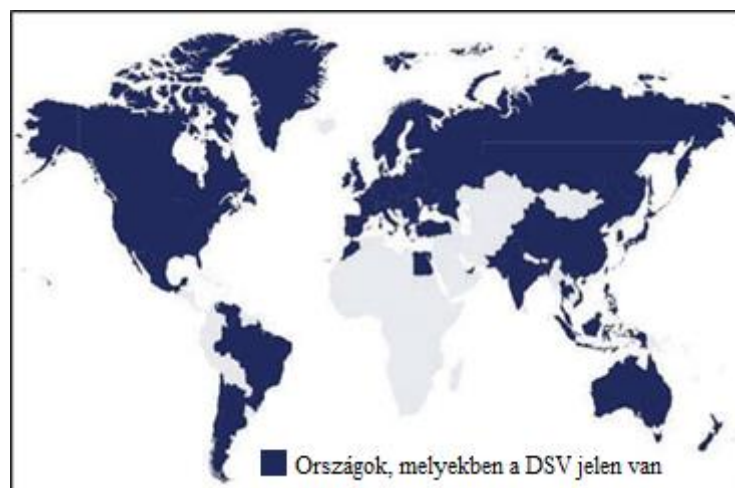
Az elkövetkező években főleg a közúti szállítványozási részlegének piaci pozícióját próbálta erősíteni különböző felvásárlások által. Majd 2008-ban felvásárolta az XB Luxembourg Holdings 1 S.A. tulajdonában lévő belga ABX Logistics Group-ot (továbbiakban ABX). A DSV-nek azért volt ez az üzlet előnyös, mert az ABX jelenléte elég számottevő volt Európa-szerte, főleg Olaszországban, Spanyolországban, Németországban és Franciaországban, ahol eddig a DSV-nek nem volt jelentős piaca. Ezenkívül az ABX jelen volt Ázsiában, Észak- és Dél-Amerikában, illetve Afrikában is (DSV, 2008). Így a DSV körülbelül megduplázta a közúti, a légi és a tengeri szállítványozási tevékenységét, valamint az azokból származó bevételeket is az előző évekhez képest. Ezen kívül az ABX megszerzése azért is volt jelentős a DSV számára, mert a cég befektetői remélték, hogy így az addigi befektetéseik megtérülnek.

2009-ben a cég a latin-amerikai jelenlétét kívánta erősíteni, ezért vegyesvállalatot hozott létre a LOS INKAS Group of Companies-zel (DSV, 2014b), amely a DSV-GL nevet kapta.

2012-re a DSV már 75 országban volt jelen, ahogy az alábbi ábra is mutatja.

6. ábra

A DSV globális hálózata



Forrás: Market Intelligence for the Transport and Logistics Industry, 2014

Ezt úgy érte el, 2012-ben megszerezte a Dubai-i székhelyű Swift Freight Group of Companies-t, amelynek 15 országban van kiterjedt szállítványozói hálózata Afrikában, a Közel-Keleten és Ázsiában (RITZAU FINANCE, 2012). Az ábrán megfigyelhető, hogy a cégnek csak elvétve van képvisellete Afrikában. Ennek oka, ahogy a 4.5.-ös alfejezetben is említettem, hogy az afrikai országok gazdaságilag nem stabilak, illetve kiszámíthatatlan a gazdasági növekedésük alakulása.

A DSV 2012-ben a LOS INKAS Group of Companies-től megvásárolta a részesedéseit a DSV-GL-ből, amivel a teljes céget megszerezte (DSV, 2014b).

2013-ban a DSV felvásárolta a dán Seatainers Group A/S-t, az angol SBS Worldwide Holdings Ltd.-t, a kolumbiai Airmar Cargo-t. Ezen cégek megszerzésével mind a légi és a tengeri szállítványozásban betöltött piaci részesedését kívánta növelni, illetve a már elért piaci helyzetét szeretne volna megerősíteni. Mind a három cégben közös, hogy több országban is kiterjedt kapcsolataik voltak, így a DSV a felvásárlások által új piacokat is talált a szolgáltatásai számára.

5.2. A Panalpina piaci helyzetének alakulása

1895-ben jött létre a svájci székhelyű Hans im Obersteg & Co. AG szállítványozási cég, amely legelső része a később létrejövő Panalpinának. Tevékenységét a Rajna menti piacra összpontosította (PEDERSON, 2002). A Panalpina elődje 1918-ban alakult meg, hogy lefedje a Rajna menti hajózási útvonalat. Majd az 1930-as években felvásárolta a Hans im Obersteg & Co.-t, illetve ekkor tette meg az első lépéseket a tengeri szállítványozás irányába.

A II. világháború kitörése előtt már elkezdte kiterjeszteni a tengeri szállítványozási szolgáltatását, illetve a nemzetközi szállítványozási tevékenységét is elindította. A világháború után a megnövekedett kereslet miatt a nemzetközi szállítványozási piac rohamos növekedésnek indult, így a Panalpina elődje is növekedni kezdett. Több céget is átvett, illetve újakat hozott létre Európában és az USA-ban, amivel elkezdte a transzatlanti hálózatát kiépíteni.

Az 1950-es évekre a cég számos márkanev alatt tevékenykedett, ezért 1954-ben átcsoportosította a leányvállalatait egy egységes holding társaság alá. Ekkor változtatta

meg a nevét Panalpina World Transportra, amivel a vállalat az egységes, nemzetközi identitását kívánta hangsúlyozni.

Az 1950-es és az 1960-as években, a gazdasági fellendülés éveiben, a Panalpina is jelentősen növekedett, és Európa egyik legnagyobb szállítványozó cégévé vált. Több új leányvállalatot alapított Észak- és Latin-Amerikában, Afrikában, Ázsiában és Európában (PANALPINA, 2014).

1969-ben Svájc egyik vezető vállalkozójának alapítványa, az Ernst Goehner Alapítvány megszerezte a Panalpina tőzstőkéjének első 40%-át. Majd a későbbiekben fokozatosan felvásárolta a tőzstőke maradék részét is, így az 1980-as években a cég kizárólagos tulajdonosává vált.

1973-ban a Panalpina létrehozott egy újabb leányvállalatot, az Air Sea Brokert, amely növekedésnek indította a céget a légi szállítványozás terén is. Ez a leányvállalat a légi charter szolgáltatás közvetítésére összpontosított főként Nyugat-Afrikában az egyre nagyobb jelentőséggel bíró olajipar miatt (PEDERSON, 2002).

Az 1980-as évek elején a Panalpina tovább terjeszkedett, felvásárolta a Rohner, Gehring & Co.-t, amely később összeolvadt a Panalpina egyik USA-beli holding társaságával, így hozva létre a Panalpina új leányvállalatát, a Panalpina Inc.-t. Ezzel a cég tovább erősítette a piaci pozícióját Észak-Amerikában, illetve a piaci részesedése is növekedett. Így a vállalat egy világméretű szállítványozó céggé vált. Ezt követően az 1990-es években is tovább erősítette a piaci helyzetét. Elindította a kombinált légi és tengeri szállítványozási szolgáltatását a Távols-Kelet, Afrika, Európa, Óceánia és India között (PANALPINA, 2014).

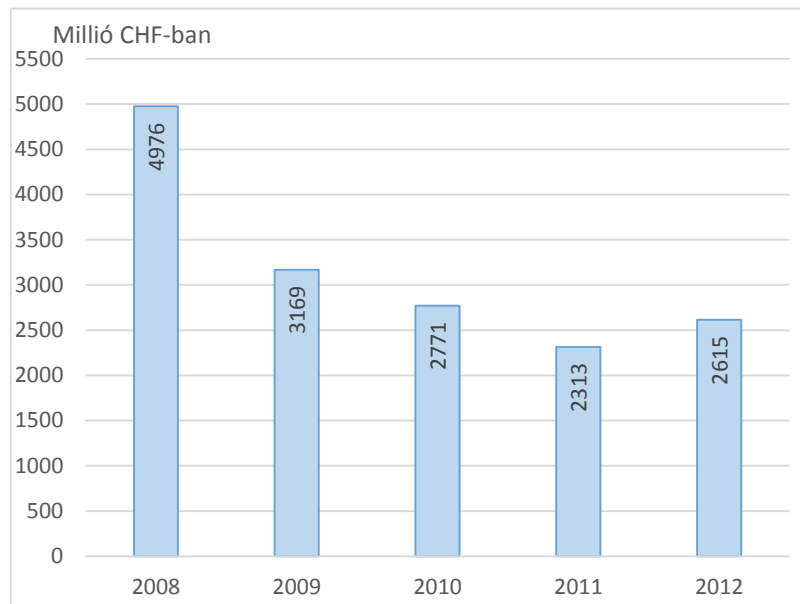
2004-ben Kína megadta a cégnek az „A” licencet, amely lehetővé tette, hogy a saját üzemeltetésű cégét működtesse a kínai piacon. Ugyanebben az évben megszerezte a skót Grampian Internationalt, amivel a cég megszilárdította a vezető piaci helyzetét az olaj- és gáziparban. Ekkor felvásárolta a dél-koreai székhelyű International Aero-Sea Forwarders-t, amivel Ázsiában erősítette meg a piaci pozícióját.

A vállalat 2005-ben is folytatta a felvásárlásokat, megszerezte a szingapúri székhelyű Janco Oilfield Services-t és a norvég Overseas Shipping Groupot. A Panalpinat 2005 szeptemberében jegyezték a svájci SIX tőzsdén.

A cég tengeri szállítványozási tevékenysége az ezt követő években is jelentős ütemben növekedett. Majd a 2007-ben bekövetkező pénzügyi és gazdasági válság 2009-ben éreztette a hatását a tengeri szállítványozási piacon is. A növekedési ütem mértéke visszaesett, illetve a 2009-es év bevétele is jelentős mértékben elmaradt az előző évihez képest, ahogy az alábbi ábrán is látható.

7. ábra

A Panalpina tengeri szállítványozásból származó nettó bevétele



Forrás: saját szerkesztés a PANALPINA, 2010, 2012a és 2012b alapján

A nettó árbevétel visszaesését okozhatta az olajárak jelentős megnövekedése is, ami miatt a cég üzemanyag-pótdíjai emelkedtek, azonban a Panalpina fuvardíjai nem emelkedtek ennek megfelelő mértékben. Majd 2012-ben elindult a növekedés. Ennek oka a magasabb fuvardíjak voltak, amit a tengeri fuvarozók emeltek meg az év során (PANALPINA, 2012a). 2013 első negyedévében növekedett a cég piaci részesedése is a tengeri szállítványozásból. Ekkor a Panalpina 7%-kal több konténert szállítványozott, mint egy évvel korábban. Ezzel a cég növekedési üteme gyorsabb volt, mint a piacé, mert a piac csak 2%-kal nőtt (BERG-MUNCH, 2013).

5.3. A Kühne & Nagel piaci helyzetének alakulása

August Kühne és Friedrich Nagel 1890-ben alapította meg Németországban a Kühne & Nagelt. Kezdetben a cég üvegáru és gyapot szállítványozásával foglalkozott (GANT, 2003). A vállalat hamarosan elnyerte az ügyfelei bizalmát, mert a beígért menetrendeket tudta tartani, illetve amennyiben plusz költségek merültek fel a szállítványozás során, azokat nem hárította át rájuk.

A 19. század végén Németország legfőbb exportcikke a cukor volt, amelyet a Weser folyón szállítottak Angliába. Azonban amikor a Weser folyó befagyott, és emiatt hajózhatatlanná vált, August Kühne megtalálta a megoldást a problémára, és meggyőzte a nagy cukorgyárak tulajdonosait Hamburgban, hogy az ő szállítványozási cégével meg lehet oldani a cukor exportálást Angliába. Ekkor a cukrot Brémaig vasúttal szállítványozták, ahol átrakták óceánjáró hajókra. Ezután nem sokkal később a vállalkozás tevékenységi körébe tartozott az export és import szállítványozás is.

1902-ben a cég létrehozta a hamburgi fióktelepét, amely folyami szállítványozással foglalkozott az Elba folyón, és a megalapítása után rövidesen sikeressé vált.

Az I. világháború előtti években a Kühne & Nagel tevékenysége nagyon eredményes volt. Mind a hamburgi, mind a brémai üzletága hatékony és jövedelmező volt, illetve új irodákat is hozott létre Lübeck-ben, Lipszében, majd a későbbiekben Berlinben is. 1914-ben az I. világháború kitörése új fordulatot hozott a cég életébe. A Kühne & Nagel legtöbb tengeri kapcsolata megszakadt, illetve sok munkavállalóját behívták katonai szolgálatra. A vállalat utolsó tengeri kapcsolatainak a teljes tengeri blokád vetett véget 1915-ben. A háború végére, 1918-ra az összes német teherszállító hajó eltűnt a kikötőkből, mivel azokat át kellett adni a győztes hatalmaknak. A német kikötők, raktárak és irodák azonban sértetlenül maradtak a háború végére is. A háború utáni években a vállalat a növekvő mennyiségű exportot kezelte, míg az az előtti években főleg az importtal foglalkozott.

Az 1920-as évek elején a Kühne & Nagel megszerezte a Johs. Weber & Freundot, amely által jobban ki tudta terjeszteni az import tevékenységét. Majd a prágai Europäische Transport-gesellschafttal hozott létre egy vegyesvállalatot, amivel Csehszlovákiában növelte a jelenlétét.

1923-ban a német márka gyors leértékelése nagyon negatív hatással volt Németország vállalatai számára. A Kühne & Nagel hamburgi üzletágát az is gyengítette, hogy a

vállalatot öt cégvezető hagyta el. Ők létrehozták a saját vállalatukat, majd a Kühne & Nagel több vezetőjét is rábeszéltek, hogy dolgozzanak náluk. Ekkor August Kühne fiai vették át a hamburgi üzletág export-import tevékenységének irányítását. Ezután a cég továbbfejlesztette a meglévő szolgáltatásait, elkezdett terjeszkedni a balkáni országokban is, illetve kiterjesztette az export tevékenységét Angliában, Dél-Amerikában, az USA-ban és Kanadában is.

1924-ben a cég Lübeckben nyitott egy irodát, ami a Balti-tengeri kereskedelmet kezelte. Ezután Németország-szerte több hazai képviseleti irodát hozott létre. A vállalat életében komoly visszaesést okozott az 1920-as évek végén Németországban uralkodó infláció, illetve munkanélküliség.

1939-ben a II. világháború kitörése leállította a Kühne & Nagel tengeri szállítmányozási tevékenységét. A háború alatt mindössze egy korlátozott, egyesített szolgáltatás működött Németországban. A háború során lebombázták a tengeri kikötőket, illetve a cég brémai központja is teljesen megsemmisült. Amikor a háború után az első USA-ból érkező, főleg élelmiszereket szállító óceánjáró hajók kikötöttek Németországban, a Kühne & Nagel sürgősségi irodákat hozott létre, és a sérült létesítményeit ideiglenes munkahelyekké alakította. Majd arra koncentrált, hogy a fennmaradó három német megszállási területen biztosítsa a szállítmányozást. 1946-ban új üzletágot hozott létre Düsseldorfban, 1947-ben pedig Braunschweigben. Majd 1949 és 1963 között folyamatosan bővítette a fióküzleteit Németország-szerte, így 1963-ra már 19 német üzletága volt.

A háború utáni gazdasági fellendülés a szállítmányozási ipart is fellendítette. A Kühne & Nagel felismerte, hogy új kereskedelmi útvonalak létrehozására van szükség, ezért elkezdte a globális hálózatát kiépíteni. 1954-ben leányvállalatot hozott létre Antwerpenben és Rotterdamban, majd 1959-ben megalapította Svájcban a Kühne & Nagel AG-t. 1963-ban a Kühne & Nagel lett a többségi tulajdonosa a görög Proodos S.A.-nak, illetve 1964-ben megalapította Milánóban a Kühne & Nagel S.a.r.l.-t.

A cég azonban nem csak Európában terjeszkedett. 1953-ban megalapította a kanadai leányvállalatát, amelynek ekkor Torontóban és Montrealban volt fióküzlete, majd további fióküzleteket nyitott Vancouverben, Quebec City-ben, Hamiltonban, Ontarióban és Winnipegben. Ezzel a Kühne & Nagel vált Kanada legnagyobb szállítmányozó cégévé.

1981-ben Lonrho Plc felvásárolta a Kühne & Nagel részvényeinek 50%-át 90 millió német márkáért. A Kühne & Nagel azért adta el a cége felét, hogy a szállítmányozási flotta bővítése közben keletkezett veszteségeket mérsékelje.

A vállalat 1985-ben kidolgozott egy páneurópai stratégiát, a „KN Euro Logistics”-ot (GANT, 2003), hogy az Egységes Európai Piacon belül is bővítse a szállítmányozási, raktározási és elosztási hálózatát. Ennek részeként vezető szállítmányozási cégeket vásárolt fel Európa-szerte. Olaszországban megszerezte Domenichelli SpA-t, Hollandiában a Van Vliet BV-t, az Egyesült Királyságban a Hollis Transport Group Ltd.-t, Spanyolországban pedig a Transportes TresH-t. Ezekon kívül további cégeket vásárolt fel Dániában, Svédországban és Norvégiában.

1990-ben Németország egyesítése a Kühne & Nagel számára is fontos esemény volt. Vegyesvállalatot hozott létre a kelet-berlini Kühne & Nagel Speditions-GmbH-val, ami korábban az állami tulajdonban lévő VEB Deutrans volt. Később felvásárolta a Deutrans részvényeit, így a Kühne & Nagel cég újra teljes volt.

1990-ben a vállalat nettó üzemeltetési eredménye csökkent az 1989-es évhez képest. Ennek több oka is volt. Ide tartozott többek között az általános gazdasági visszaesés és a „KN Euro Logistics” kidolgozása közbeni elkerülhetetlen veszteségek. Ezen kívül a költségek növekedését, és így a nyereség csökkenését okozta az amerikai dollár gyengülése, a magas kamatok, illetve a néhány európai országban fennálló túlkereslet. Ráadásul a Kühne & Nagel saját szállítási kapacitásai eléggé korlátozottak voltak, ezért jelentős összegeket kellett fizetnie az áru fuvarozási eszközök bérléséért.

Ezután az elkövetkező években a cég arra törekedett, hogy a legnagyobb szállítmányozási vállalatok egyike legyen. Ezért visszavásárolta Lonrho 50%-os részesedését a Kühne & Nagel-ből. Majd miután 1992-ben a nettó nyeresége meghaladta a 26,6 millió amerikai dollárt, ami a cég történetében az addigi legnagyobbnak számított, lehetővé tette a nyilvánosság számára, hogy megvásárolják a részvényeit, ezért 1994-ben a céget bejegyezték a zürichi és a frankfurti tőzsdén is. Ezen kívül Oroszországban is létrehozott egy leányvállalatot, valamint Norvégia, Svédország és Dánia felé is tovább terjeszkedett.

Ezek után a cég további, számára előnyös szerződéseket kötött, amelyek által a vállalat továbbra is nyereséges maradt.

2000-ben a cég az ázsiai-csendes-óceáni régióban is megjelent a szingapúri SembCorp Logistics Ltd.-vel kötött stratégiai szerződés által (GANT, 2003). Majd a Kühne & Nagel

egy évvel később 300 millió amerikai dollárért felvásárolta az USCO Logistics Inc.-t, így a Kühne & Nagel az észak-amerikai piacra is betört, ezzel a cég nyeresége és bevétele is emelkedett 2001-ben. 2002-ben a Nortel Networks felszámolta a globális logisztikai szolgáltatását a Kühne & Nagel javára, amivel a Kühne & Nagel tovább erősítette a világméretű hálózatát.

5.4. A DB Schenker piaci helyzetének alakulása

Bár a DB Schenker fő profilja alapján vasúti szállítványozási szolgáltatásokat nyújt, a tengeri szállítványozási piacon való szerepe sem elhanyagolható. Ezért ahhoz, hogy a cég növekedését és terjeszkedését hitelesen nyomon lehessen követni, a vasúti szállítványozási piacon betöltött szerepének alakulását is meg kell vizsgálni.

Gottfried Schenker 1872-ben alapította meg a Schenker nevű szállítványozási cégét Bécsben. Schenker ötlete volt, hogy a kisebb csomagokat vonják össze nagyobb szállítási egységekké, így az ő nevéhez fűződik a nemzetközi gyűjtőfuvarozás létrehozása (DEUTSCHE BAHN, 2012). Ez az 1890-es évekre piacvezetővé tette a céget. Ezt az újítást 1873-ban tudta először alkalmazni, amikor megszerezte a French Eastern Railwayt. Az ilyen jellegű vasúti szállítványozás annyira sikeres volt, hogy a következő években sorra kötötte meg a különféle szerződéseket. 1880-ban a londoni Great Eastern Railway-jel kötött szerződést, amely után Londonban nyitotta meg a fiókirodáját, majd ezt követően a mainzi Hessische Ludwigs-Eisenbahn-Gesellschafttal kötött szerződést, amelyben vállalta, hogy évente 1000 kocsirakományi árut szállít el (KEPOS, 1992). 1882-ben szerződést kötött a Chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée-val, ami által a Schenker engedélyt kapott az áruk Marseilles-en keresztül való importálására, így tovább tudta terjeszteni a nemzetközi hálózatát. Ebben az évben Münchenben is nyitott egy irodát, majd két évvel később, 1884-ben a bajor vasúttal is szerződést kötött, így a dunai kikötőig gyorsan ki tudta bővíteni a forgalmát. Miután az 1880-as években megbízható vasúti hálózatot épített ki Európa-szerte, 1890-re Nyugat-Európától Konstantinápolyig terjeszkedett az Orient Vasutak ügynöksége révén. 1900-ban Derindjében nyitott irodát, így Ázsia felé is elkezdett terjeszkedni.

A tevékenysége azonban már ekkor sem korlátozódott csak a vasúti szállítványozásra. 1869-ben nyílt meg a Szezei-csatorna, így a Schenker a megalakulása óta fontolgatta, hogy beruház a tengeri szállítványozásba. Azonban ennek a sikeréhez szükséges volt,

hogy a hajózási társaságokkal ügynökségi szerződést kössön, viszont a hajózási társaságok kínálata nem egyezett a kereslettel. Ezért a Schenker 1879-ben létrehozta a saját hajózási társaságát Nagy-Britanniában, az Adria Gőzhajózási Társaságot. Először Triesztet és Fiumét kötötte össze Glasgow-val, majd más hajózási társaságokkal kötött szerződések miatt hamarosan rendszeres, menetrend szerinti járatok jártak Trieszt, Fiume, London, Liverpool, Hull és Glasgow között. 1895-ben létrehozta a „Schiffahrts-Gesellschaft Austro-Americana”-t (DEUTSCHE BAHN, 2012), amely az Adriai-tengert kötötte össze az USA-val.

1895-ben létrehozta Münchenben a Süddeutsche Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaftot, így a folyami szállítványozás is egy fontos részét képezte a Schenker tevékenységének.

A cég az elkövetkező években is tovább folytatta a terjeszkedést, így az I. világháború kitörésekor már 40 leányvállalatuk volt (KEPOS, 1992). A vállalat hálózatát az I. világháború után újra kellett építenie Európa átalakulása, illetve az Osztrák-Magyar-Monarchia felbomlása miatt. Ennek részeként számos leányvállalat vált le az osztrák anyavállalatról és nemzeti részvénytársaságokat hoztak létre. Ezen kívül a német és kelet-európai régiókban törekedtek egy erős szállítványozási hálózat kiépítésére, mert az 1920-as évek előtt ez nem sikerült nekik. Ezért a Schenker növelte a közúti szállítványozási tevékenységét ezeken a területeken, mivel a közúti szállítványozás egyre fontosabb szállítványozási ágga kezdett válni.

A két világháború közötti időszakban bekövetkező világméretű gazdasági válság miatt drasztikusan csökkent a szállítványozásra váró áruk mennyisége, ez komoly negatív hatást gyakorolt a cég életére.

1931-ben a Deutsche Reichsbahn (a német állami vasutak, később Deutsche Bundesbahn, majd Deutsche Bahn) felvásárolta a teljes Schenkert. Ennek az előzménye az volt, hogy a német hálózat kiépítésével párhuzamosan egyre szorosabbá vált az együttműködés a Schenker és a Deutsche Reichsbahn között, az 1920-as évek közepén megállapodást kötöttek, hogy Németországban belül kombinált áru fuvarozással is foglalkoznak. 1931-ben indította el a tengeri szállítványozási szolgáltatását is (DB SCHENKER, 2013).

A II. világháború előtti években a Schenker elindította a légi szállítványozási szolgáltatását is, amivel a cég tovább növekedett. A háború végére azonban a cég összes üzletága elpusztult Németországban, illetve Európa keleti és déli részén. Ezen kívül a cég külföldön lévő javait lefoglalták (KEPOS, 1992). A háborút követően a Schenker elkezdte

az elvesztett bázisai újjáépítését, majd 1947-ben az USA-ban létrehozta az első leányvállalatát, így a nemzetközi szállítványozói piacra is kilépett (DB SCHENKER, 2013). Ezt követően főleg az európai vasúti szállítványozási piacon erősítette a helyzetét. Majd 1966-ban Hong Kongban is létrehozott egy vállalatot, hogy az ázsiai piacot is ellenőrzése alatt tudhassa. 1972-re a cég 9000 embert foglalkoztatott, az éves forgalma meghaladta az 1,8 milliárd német márkát, illetve a bruttó nyeresége elérte a 240 millió német márkát.

Az 1970-es és az 1980-as években a szállítványozási piacon fokozódott a verseny. A német piacon fellépő többletkapacitás miatt felvásárlási és fúziós hullám következett be. Ez arra kényszerítette a cégeket, hogy minél alacsonyabb díjon vállalják el a szállítványozást. A Schenker erre a helyzetre egy agresszív árpolitikával reagált, hogy meg tudja őrizni a piaci részesedését.

A Deutsche Bundesbahn nagyon komoly adósságokkal küzdött. 1988-ban át kellett alakítania a szerkezetét annak érdekében, hogy a kereskedelmi hatékonyságát növelni lehessen, illetve az esetleges végső privatizációja miatt (KEPOS, 1992). Ekkor egy holding társasággá alakult, amelynek keretei között szétválasztották az üzlet különböző területeit. A Deutsche Bundesbahn szerkezetátalakítása után a Schenkerből 25%-os részesedést adtak el a Stinnes AG-nak. Ezzel a lépéssel a Deutsche Bundesbahn a pénzügyi helyzetét kívánta javítani, illetve a beruházási képességét növelni. Majd 1990-ben a Stinnes AG megszerzi a Schenker részvénytöbbségét. Így a Deutsche Bundesbahn részesedése a Schenkerből mindössze 20% maradt. A Stinnes AG kettéosztotta a Sckenkert Schenker Internationalre, amely légi és tengeri szállítványozással foglalkozik és a Schenker Eurocargora, amelynek feladata az Európán belüli szárazföldi szállítványozás lebonyolítása (DB SCHENKER, 2013).

A Stinnes AG 1996-ban kombinálta a Sckenkert a Rhenus-Weichelttel. Majd 1997-ben a Schenker AG visszaalakul azáltal, hogy 3 új üzleti területet hoz létre: a Schenker Internationalt, a Schenker Eurocargot és a Schenker Logistics-et. Ekkor hozza létre a svéd BTL-AB cégben lévő részesedése Európa egyik legnagyobb szállítványozói és logisztikai szolgáltatóját, amit 1999-ben meg is szerez. A Schenker 1999-ben stratégiai szövetséget kötött a japán Seinoval (DB SCHENKER, 2011).

2002-ben a Deutsche Bahn felvásárolta a Stinnes AG-t, így a Schenker tulajdonosa is a Deutsche Bahn lett.

2003-ban a Schenker egyesült a francia Joyau-val. Így a Schenker tovább tudott terjeszkedni. Majd 2004-ben Lengyelországban összeolvadt a Spedpollal, illetve Kínától megkapja az „A” minősítést az új kínai leányvállalata számára.

2006-ban a Deutsche Bahn 1,1 milliárd dollárért felvásárolta a BAX Global-t, amely nemzetközi teherszállítványozással foglalkozott (STOUGHTON, 2005). Ezáltal a Schenker tovább növelte a globális hálózatát, illetve jelentős részesedést szerzett a légi és a tengeri szállítványozási piacon is. Ezt követően folyamatosan próbált terjeszkedni, illetve törekedett arra, hogy a már meglévő piacain erősítse a helyzetét.

5.5. Összehasonlítás

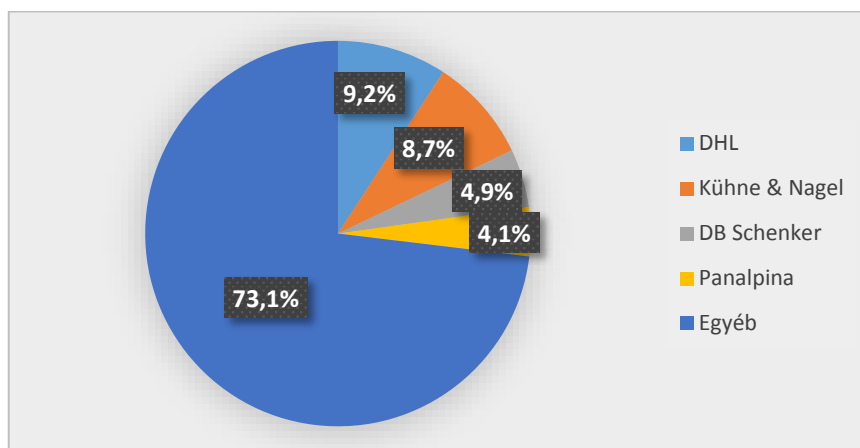
Sok esetben úgy tűnik, hogy a légi szállítványozás felváltotta a tengerit, azonban ez csak a nagyon magas értékű, könnyű rakományok, illetve a nagyon sürgős szállítványok esetében igaz (CORBETT, WINEBRAKE, 2008).

Az előző alfejezetekben vizsgált cégek piaci helyzetének alakulása kapcsán megfigyelhető, hogy a Panalpina és a Kühne & Nagel is az 1950-es és az 1960-as évektől kezdve folyamatosan terjeszkedett. Ennek oka a gazdasági fellendülés volt, amely miatt megnőtt a kereslet a szállítványozás iránt. Ráadásul a nagyobb szállítványok esetén a tengeri szállítványozás a legköltséghatékonyabb megoldás az áruk szállítványozására. A kereslet növekedése lehetővé tette, hogy a tengeri szállítványozási piac is növekedésnek induljon, emiatt a szállítványozási cégek számára is lehetővé vált a terjeszkedés. Összességében a tengeri szállítványozási piac nagyon dinamikusan fejlődik (DIBENEDETTO, 2007), emiatt a fentebb vizsgált három cég is folyamatosan képes terjeszkedni.

A nagymértékű fejlődés eredményeként 2006-ban a tengeri szállítványozási piac 26,2 millió TEU nagyságú szállítvánnyal foglalkozott (DPDHL, 2007). Ez 2006-ban az alábbiak szerint oszlott meg a legnagyobb tengeri szállítványozó cégek között.

8. ábra

A tengeri szállítványozási piac megoszlása 2006-ban a három legnagyobb vállalat között a szállítványozott TEU mennyiség alapján



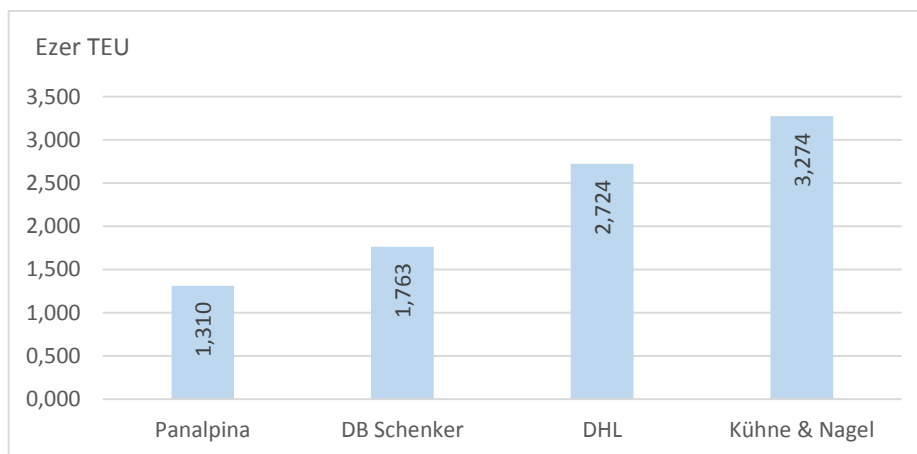
Forrás: saját szerkesztés a Deutsche Post World Net, 2008 alapján

Az ábrát vizsgálva megfigyelhető, hogy bár a DHL, a Kühne & Nagel, a DB Schenker és a Panalpina részesedik a legnagyobb mértékben a tengeri szállítványozási piacból, azonban egyik cég piaci részesedése sem kiugróan magas. Ezért várhatóan a közeljövőben az ebben a fejezetben felsorolt piacvezető cégek közül valamelyik felvásárolja a többieket. Esetleg ezek a nagyobb piaci részesedéssel rendelkező vállalatok felvásárolják a tőlük jóval kisebb cégeket, akik a 8. ábrán az egyéb cégek közé tartoznak.

Az intenzív versenyhelyzet miatt mindegyik cég megpróbálja a saját piaci részesedését növelni, illetve olyan kondíciókkal vállalni a szállítványozást, ami a megbízók számára minél kedvezőbbek.

9. ábra

A piacvezető tengeri szállítványozási cégek által szállítványozott TEU mennyiség 2011-ben



Forrás: saját szerkesztés Deutsche Post DHL, 2012 alapján

A piacon kialakult versenyt bizonyítja, ha az előző ábrát összehasonlítjuk a 8. ábra adataival. A 9. ábrát megvizsgálva láthatjuk, hogy 2011-ben a legnagyobb TEU mennyiséget a Kühne & Nagel szállítmányozta, viszont öt évvel korábban még a DHL volt a piacvezető. Azonban ez nem azt jelenti, hogy a piacon egyedül a Kühne & Nagel terjeszkedett, hiszen a korábbi évekhez képest mind a négy cég nagyobb TEU mennyiséget szállítványozott. Az, hogy a Kühne & Nagel megelőzte a DHL-t csak annyit bizonyít, hogy a Kühne & Nagel gyorsabban tudott reagálni az esetlegesen megváltozó piaci igényekre, illetve előnyösebb irányokba terjeszkedett.

6. Összehasonlítás, jövőkép

Ebben a fejezetben a korábban vizsgált légi és tengeri szállítványozási piacokon végbemenő változásokat, illetve a kialakult tendenciákat szeretném összevetni a hasonlóságok és a különbségek alapján. Különösképpen a következő évtizedekben várható változások vizsgálatára térnék ki, amelyek bekövetkeztére a bemutatott cégek és piacok által kirajzolt trendek alapján következtetek. Ehhez összehasonlítom, hogy a szakdolgozatban vizsgált cégek stratégiái mennyiben különböznek egymástól, majd ez alapján próbálom meg levonni a következtetéseket a vállalatok jövőjét illetően.

A 4. és az 5. fejezet alapján megfigyelhető volt, hogy a szállítványozási piacot, és ezáltal a szállítványozói cégek sorsát is nagymértékben befolyásolják a különböző gazdasági folyamatok, az egyes területek gazdasági helyzetei, illetve a globalizáció is. Ezért ahhoz, hogy a nemzetközi szállítványozási piac feltételezhető alakulásáról is hiteles képet kaphassak, külön kitérek a globalizáció szállítványozási piacra való hatására is, illetve a szállítványozási piacokon végbemenő változásokra az egyes területekre lebontva.

6.1. A vizsgált cégek piaci stratégiáinak összehasonlítása

Az előzőekben bemutatott cégek vizsgálatakor megfigyelhető volt, hogy mindegyikük körülbelül azonos célt tűzött ki magának: az összes vállalat a legnagyobb szállítványozói cégek egyike szeretne lenni. Azonban az ennek eléréséhez szükséges növekedési, terjeszkedési stratégiájuk nem azonos, mindegyik vállalatnak megvan a saját maga által kidolgozott módszere arra, hogy hogyan tudna a lehető legnagyobb piaci részesedésre szert tenni. Ebben a részben ezeket a különböző stratégiákat szeretném összevetni.

A TNT az 1960-as évek végétől kezdve folyamatosan törekedett arra, hogy egy globális szállítványozói vállalattá váljon, amelynek a nemzetközi szállítványozási piacon minél erősebb legyen a jelenléte. Ezt úgy próbálta elérni, hogy állandóan kereste és még mindig keresi a lehetőséget, hogy újabb szállítványozási cégeket szerezhesen meg. Terjeszkedése agresszív, így sok céget szerez meg, viszont ennek vannak negatív oldalai is. Egyrészt hatalmas adósságokat halmozott fel, másrészt pedig a gazdasági ciklusoknak így jobban ki van téve. Azonban mindezek ellenére a cég még a 2010-es években mindig a legnagyobb szállítványozási cégek közé tartozik a légi szállítványozási piacon. Véleményem szerint a TNT agresszív piacszerzésre

összpontosító stratégiája hosszú távon már nem tartható, a cég előbb-utóbb teljesen el fog adósodni.

A UPS stratégiája némiképp eltér a rivális TNT stratégiájától. A UPS-nek nem az volt a legfontosabb, hogy minél gyorsabban minél nagyobb piaci részesedést tudhasson magáénak, hanem a megalapításától kezdve a mottójának megfelelően arra törekedett, hogy minőségi szolgáltatásokat nyújtson elérhető árakon. Ettől függetlenül fontosnak tartotta, hogy az USA piaca mellett a nemzetközi piacon is jelen legyen. Azonban a kisebb versenytársait nem agresszívan vásárolta fel, hanem miután belépett az adott piacra, először megszilárdította az azon való jelenlétét, és csak utána kezdett tovább terjeszkedni, ami közrejátszott abban, hogy a cég bevételei folyamatosan növekszenek. Ráadásul a hitelei mértéke sem olyan kiugróan magas, mint például a TNT hitelei. Összességében véleményem szerint a UPS stratégiája hosszabb távon is képes jól működni, elképzelhetőnek tartom az eddigi trendek alapján, hogy a későbbiekben is tovább fog terjeszkedni.

A FedEx-nek már a megalakulása is eltér a többi vizsgált cégtől. A FedEx nem kisvállalként jött létre, mint a többi cég, hanem már a működése első napjától kezdve jelentős nagyságú területen tevékenykedett. Ezzel az a probléma, hogy jelentős mértékű hitelből hozták létre, és az évek folyamán a cég adóssága csak tovább növekedett. Ez annak köszönhető, hogy a cég a megalakulásától kezdve folyamatosan arra törekedett, hogy egyre nagyobb térségben legyen jelen, amihez viszont rengeteg pénzt kellett áldoznia a különböző reklámokra. A cég, miután megjelent a nemzetközi piacon, nagyon gyorsan szeretne volna kiépíteni a globális hálózatát, akár csak a TNT. Így a cég adóssága ismét növekedett. Összességében a FedEx piaci stratégiáját is erőszakosan tartom. Azonban pozitívum, hogy a TNT-vel ellentétben olyan szolgáltatásai vannak, amelyeket a FedEx megjelenése előtt egyik cég sem kínált. Az eddigi tendenciák alapján a FedEx a későbbiekben is képes lesz a további növekedésre, azonban ahhoz, hogy hosszú távon is a piacon tudjon maradni, illetve versenyképes maradjon, csökkentenie kellene az adóssága mértékét.

A DHL piaci stratégiája is elég agresszív. Azonban a cég jelentős előnyt tudott magának szerezni azzal, hogy a nemzetközi piacon hamarabb kezdett el terjeszkedni, mint a konkurens UPS és FedEx. A cég stratégiája az volt, hogy miután már önerőből nem tudott tovább terjeszkedni, részesedéseket adott el a cégből különböző részvényeseknek. Ezáltal hozzáfért a részvényesek erőforrásaihoz is, így tovább tudott növekedni a cég. Véleményem szerint a DHL-nek jó stratégiája van, ami azt is magába foglalja, hogy

próbál mindig egy lépéssel a versenytársai előtt járni, és azokon a piacokon terjeszkedni, ahol a sikerét még nem veszélyeztetik. Így ez a stratégia akár hosszú távon is fenntartható és eredményes lehet, ha a piaci helyzete az eddigi trendek alapján fog alakulni.

A DSV az 1990-es évektől kezdett arra törekedni, hogy ne csak a hazai, hanem a nemzetközi piacon is jelentős szállítványozó cégnek számíton. Ennek eléréséhez a vállalat próbált olyan cégeket megszerezni, amelyeknek több országon, akár kontinenseken átívelő, kiterjedt hálózatuk volt, ahelyett, hogy több kisebb, helyi céget vásárolt volna fel az adott országokban. Ennek a stratégiának is vannak előnyei és hátrányai is. Az előnye, hogy egy bizonyos cég felvásárlása által egyszerre több piacra is be tud lépni, azonban ez hátrány is lehet, mivel nem elég, ha a vállalat az adott piacon jelen van, meg is kell ott erősítenie a pozícióját. Ezért ez a stratégia lehet, hogy rövid távon célravezető, azonban hosszabb távon problémákat okozhat.

A Panalpina stratégiája egy kicsit eltér az eddig vizsgált cégek stratégiájától. A Panalpina is arra törekedett és törekszik még mindig, hogy minél nagyobb piaci részesedést szerezzen, azonban ezt nemcsak azáltal próbálja megvalósítani, hogy más cégeket vásárol fel, hanem több országban is leányvállalatokat hozott létre. Ennek a hátránya lehet, hogy míg egy vállalat felvásárlásával annak a kapcsolatait is megszerzi az új tulajdonos, addig a leányvállalatok alapításával a teljes hálózatot az anyavállalatnak magának kell kiépítenie. Előnye lehet, hogy a felvásárlások bizonyos esetben költségesebbek, mint egy új leányvállalat alapítása, valamint a cégek felvásárlása előtt számos bizottság előtt kell a cégnek megfelelnie. Azonban a Panalpina egy idő után már nem hozott létre több leányvállalatot, hanem inkább megszerezte azokat a cégeket, amelyek a további terjeszkedéséhez voltak szükségesek, illetve a már meglévő piaci jelenlétét erősítette. Az eddigi trendek alapján a Panalpina stratégiája célravezető, és hosszú távon is biztosíthatja a cég további növekedését.

A Kühne & Nagel, a Panalpinához hasonlóan, csak a II. világháború után kezdett el nemzetközi szinten is növekedni. Ehhez a következő stratégiát követte: saját leányvállalatokat hozott létre és több kisebb, a saját országában piacvezető szállítványozási céget vásárolt fel. Ezzel a stratégiával a cég egy globális szállítványozói vállalattá tudott válni. Ettől függetlenül a gazdaság ciklikusságának a Kühne & Nagel is ki van téve, azonban az előnyös terjeszkedései és felvásárlásai által azokban az években is nyereséges tudott maradni, amikor gazdasági visszaesés volt egyes térségekben. Az eddigi trendek alapján a cég a későbbiekben még tovább fog növekedni, illetve a piacvezetői pozícióját is meg fogja tudni tartani, ha az eddigi stratégiáját folytatja.

Az előző három tengeri szállítványozással foglalkozó céghez némiképp különbözik a DB Schenker. A cég a fő tevékenységi köre szerint vasúti szállítványozással foglalkozik, azonban a kombinált áru fuvarozásban is meglátta a lehetőséget. Ezután kibővítette a szolgáltatásait, légi és tengeri szállítványozással is elkezdett foglalkozni. Ezekon a piacokon csak a 2000-es években tudott jelentős részesedést szerezni. A versenytársaihoz képest megvan az a nagy előnye, hogy a hagyományos szállítványozási tevékenységköre jól ki tudja egészíteni a légi és a tengeri szállítványozási szolgáltatásait, amennyiben erre szükség van. Az eddigi trendek alapján a DB Schenker a jövőben tovább fogja erősíteni a jelenlétét a szállítványozási piacon, illetve nagyobb részesedésre is szert tehet a piacból.

A stratégiák vizsgálata alapján megfigyelhető, hogy a légi és a tengeri szállítványozói piacon is hasonló motivációi vannak a cégeknek. Mindegyik piacon arra törekednek, hogy minél nagyobb területen legyenek jelen, ezáltal pedig a lehető legnagyobb piaci részesedésre tegyenek szert.

A korábbi fejezetekben vizsgált fúziók, piaci helyzetek változásai és az előzőekben áttekintett stratégiák alapján az egyes cégek várható piaci helyzetére és a piac alakulására is lehet következtetni.

Ahogy már az 5.5.-ös alfejezetben említettem, sok esetben úgy tűnhet, hogy a légi szállítványozás teljesen kiszorítja a tengerit a szállítványozási piacról. Azonban a TEU mennyiségek alapján, amit 2006-ban és 2011-ben szállítványoztak (8. és 9. ábra) az figyelhető meg, hogy a szállítványozott TEU mennyiség növekedett a két időszak között. Ebből az következik, hogy a tengeri szállítványozási piac is növekedett. Ha a szakdolgozatban vizsgált három cég által kirajzolt trend alapján folytatódik a tengeri szállítványozási piac alakulása, akkor kisebb-nagyobb megtorpanásokkal ugyan, de a piac képes lesz a további növekedésre. Azonban a tengeri szállítványozás egyik jelentős hátránya, hogy a szállítványozási idő jóval hosszabb, mint a légi szállítványozás esetén. Ezért elképzelhetőnek tartom, hogy ha a légi szállítványozás díjai a későbbiekben csökkennének, akkor 2050-re a tengeri szállítványozás jóval kevésbé lenne meghatározó, viszont teljesen nem fog kiszorulni a piacról, mert sokkal nagyobb szállítványokat is tud kezelni, mint a légi szállítványozás.

Várhatóan a szakdolgozatomban elemzett cégek piaci helyzetének alakulása is ezt a trendet fogja követni. Egy ideig még mindegyikük képes lesz a növekedésre. Ezt feltehetően úgy fogják elérni, hogy továbbra is keresik a lehetőségeket, hogy hogyan tudnának új piacokra belépni, illetve a meglévő piacokon tovább erősíteni a pozíciójukat.

Nem valószínű, hogy a piacvezető cégek egyesülnének egymással, azonban az feltételezhető, hogy a piacon oligopólium fog kialakulni, ahol a piaci igényeket azok a cégek fogják kielégíteni, amelyek napjainkban is piacvezetőnek számítanak. Ennek kialakulását segítik a nemzetközi szabályozások és az egyre nagyobb mértékű globalizáció különböző aspektusai, ezzel a későbbiekben foglalkozom.

Ahogy már említettem, a légi szállítmányozás a szállítmányozási piac legdinamikusabban fejlődő szegmense. Ez a gyors tranzitidőnek és a megbízható szolgáltatásoknak köszönhető, ráadásul a világ szinte minden pontja könnyen megközelíthető általa. Az eddigi trendek alapján ez a lendületes fejlődés a későbbiekben is folytatódni fog egy nagymértékű növekedéssel társulva. Azonban a légi szállítványozási piacon nagyon sok szállítványozói cég van jelen, ezáltal a piacon kialakult verseny is nagyon szoros közöttük. Ebből kifolyólag a kisebb szállítványozói cégek valószínűleg el fognak tűnni a piacról. Ez várhatóan háromféleképpen fog bekövetkezni:

- A fokozódó versenyben nem fogják tudni tartani a lépést, egyre inkább elmaradnak a nagyobb szállítványozói cégek által nyújtott szolgáltatások színvonalától, vagy az árversenyben fognak lemaradni a piacvezető cégek fuvardíjaitól, mivel nem fogják tudni biztosítani azt az alacsony árszintet, amit az élenjáró cégek kínálnak. Ha pedig mégis alacsonyan tudják tartani a díjaikat és a szolgáltatásaik színvonala sem csökkenne, azzal nemcsak profitot nem fognak termelni, hanem még a saját költségeiket sem fogják tudni fedezni. Ezek eredményeképp a kisvállalatok vagy csődbe fognak menni, vagy még a csődeljárás előtt felszámolják őket.
- Egy másik opció, hogy a kis cégek összeolvadnak egymással azért, hogy a piacon betöltött szerepük jelentősebbé váljon, a saját költségeiket csökkenteni tudják, illetve a nagyobb cégekkel fel tudják venni a versenyt.
- A harmadik eshetőség, hogy a nagyobb, piacvezető cégek felvásárolják őket azért, hogy a meglévő piaci helyzetüket erősíteni tudják, vagy esetleg új piacokra is be tudjanak lépni általuk.

Ebből kifolyólag a jelenleg is piacvezetőnek számító cégek tovább fognak növekedni, illetve a közöttük lévő verseny is egyre kiélezettebb lesz. Elképzelhető az is, hogy ezek a nagyobb cégek egymást is felvásárolják, mint ahogy már volt erre irányuló próbálkozásuk. Erre konkrét példa a UPS törekvése a TNT felvásárlására, amit a 4.1.-es alfejezetben írtam le. Ennél a példánál maradva valószínűnek tartom, hogy az egyre növekvő verseny miatt a UPS az elkövetkező évtizedekben is megpróbálja majd a TNT-t felvásárolni, még ha ez

azzal is fog járni, hogy egyes üzletrészeiről le kell mondania. A konkrétumoknál maradva ezen kívül elképzelhető, hogy az egyre nagyobb mértékű adósságai miatt a FedEx kénytelen lesz a befektetőinek egyre nagyobb részesedéseket eladni a cégből. Ennek eredményeképp feltételezhető, hogy egy bizonyos befektető, amely akár a cég egyik versenytársa is lehet, fel fogja vásárolni a többi befektetőtől a FedEx-ből való részesedéseit és így a FedEx bele fog olvadni egy másik vállalatba.

Valószínűsíthető, hogy 2050-re a légi szállítványozási piacon is oligopólium jön létre néhány multinacionális cég jelenlétével, akik az összes piaci igényt kielégítik.

A légi és tengeri szállítványozási piac fokozódó növekedésében a globalizáció is nagy szerepet játszik. Ennek hatását a szállítványozási piacra a következő alfejezetben vizsgálom.

6.2. A globalizáció hatása a légi és tengeri szállítványozási piacra

Ebben a részben először általánosan vizsgálom, hogy a globalizációnak milyen hatásai vannak a szállítványozási piacra, majd ezután részletezem, hogy ez hogyan mutatkozik meg a légi és tengeri szállítványozási piacon.

Az egyre nagyobb mértékű globalizáció hatására növekszik a gazdaság mértéke, ami miatt fokozódik a különböző országok közötti kereskedelem. Ebből következik, hogy jóval több csomag szállítványozását kell majd lebonyolítani, illetve megnő az igény a nagyobb értékű és a nagyobb terjedelmű, nehezebb küldemények szállítványozására is. Ezen kívül az egyes nemzeti szállítványozói cégek, részvénytársaságok elvesztik a jelentőségüket, és a globális cégek kerülnek helyettük előtérbe, amelyek segítségével a világ bármely pontja elérhetővé válik. Ahhoz, hogy a világ minden pontján gond nélkül tudjanak tevékenykedni a szállítványozói cégek, különböző nemzetközi szintű szabályozásokat hoztak és hoznak létre, amelyekkel a nemzeti szintű szabályozásokat kívánják egyszerűsíteni. Ezekkel a 3. fejezetben foglalkoztam.

A globalizáció hatásai a légi szállítványozási piacon a következőképp mutatkoznak meg:

- Mivel megnő az igény a nagyobb értékű küldemények szállítványozására, amelyek lebonyolítása a légi szállítványozási piacon zajlik, ezért a légi szállítványozási piacon egyre több nagyobb értékű csomagot fognak kezelni. Az értékesebb csomagok szállítványozásáért magasabb díjat kérhetnek el a

szállítványozási cégek, ami által a vállalatok bevétele, ezáltal az esetleges nyeresége is növekedni fog.

- A különböző export-import tevékenységek erősödése miatt megnő a kereslet a kisebb, rendszeresebb jelleggel történő csomagok szállítványozására is, amit légi szállítványozással a legcélszerűbb lebonyolítani.
- A kisebb globális hálózattal rendelkező légi szállítványozási cégek el fognak tűnni a piacról, és helyettük még inkább jelentőssé válnak a nagy nemzetközi légi szállítványozási vállalatok. Így oligopol piaci helyzet kezd kialakulni.

Tehát látható, hogy a globalizáció hatására a légi szállítványozási piac szerepe a világkereskedelemben erősödni fog, illetve a piac mérete is növekedni fog, ami a piacon jelenlévő vállalatokra is kihat majd.

A tengeri szállítványozási piacon az alábbi változások várhatóak a globalizáció eredményeként:

- Az erősödő világkereskedelem hatására a nagyméretű, nehéz csomagok szállítványozására is megnő az igény. Ez a tengeri szállítványozási piacot előnyösen érinti, mert ezen csomagok szállítványozását tengeri szállítványozással célszerű lebonyolítani. Tehát megnő a tengeri szállítványozási cégek által kezelt TEU mennyiség, ez fellendíti a piacot. Így megemelkedik a cégek bevétele, illetve nyeresége is.
- A világkereskedelem élénkülése miatt a kisebb, mindössze néhány kikötőt összekötő tengeri szállítványozási cégek jelentősége csökken, háttérbe kerülnek a piacon. A nemzetközi kiépítettséggel rendelkező vállalatok piaci részesedése tovább növekszik, ezzel együtt a piaci helyzetük és tovább erősödik. Így a tengeri szállítványozási piacon is oligopólium kezd kialakulni.

Tehát várhatóan a tengeri szállítványozási piacra is előnyösen fog hatni a globalizáció, a piac fellendülését eredményezi.

Összességében a globalizáció hatására mind a két piac növekedni fog. Ezáltal a piacon lévő vállalatok között fokozódik a verseny, ami a kisebb szállítványozói cégeket hátrányosan fogja érinteni. A szorosabb versenyben a kisebb vállalatok nem fognak tudni lépést tartani a piacvezető cégekkel, ezért feltehetően be fognak olvadni azokba. Így előbb-utóbb mind a két piacon oligopólium jön létre.

Az eddig vizsgáltak azonban csak egy globális, átfogó képet adnak arról, hogy az eddigi trendek alapján hogyan fog alakulni a légi és a tengeri szállítványozási piac. Ahhoz, hogy

a piac várható alakulásáról pontosabb képet kapjunk, meg kell vizsgálni, hogy a világ egyes területein milyen változások képzelhetőek el.

6.3. A szállítványozási piacon végbemenő változások az egyes területeken

Az előző részekben világszinten foglalkoztam a piac lehetséges alakulásával, azonban ebben az alfejezetben azt szeretném megvizsgálni, hogy a légi és a tengeri szállítványozási piac várhatóan hogyan fog változni a különböző területeken. Ehhez a korábban vizsgált szállítványozó cégek által kirajzolt trendeket és az adott terület gazdasági helyzetét veszem figyelembe.

2006-ban a szállítványozási piac értéke alapján Ázsia csendes-óceániai részének volt a legnagyobb piaci részesedése, ahogy az 5. ábra is mutatja. (Az 5. ábra a légi szállítványozási piacra vonatkozik, azonban a tengeri szállítványozási piacon is hasonló a helyzet). Ez nem meglepő, hiszen ezen a területen hatalmas mértékű gazdasági növekedés tapasztalható, ennek eredményeként a régió gazdasága lehaladja az USA gazdaságát. A nagymértékű gazdasági növekedés megemelte a térség külkereskedelmi tevékenységét is, hiszen az olcsó munkaerő miatt az ebben a régióban előállított termékek is olcsóbbak, ezért a világ jelentős része innen importál. A 2007-ben kezdődött pénzügyi és gazdasági válság azonban erre a térségre is negatív hatással volt, csökkent a gazdaság növekedése, így a szállítványozási piacon való részesedése sem növekedett olyan ütemben, mint előtte. Mostanra azonban már stabilizálódott ez a helyzet, és a régió gazdasága ismét jelentős mértékű növekedésnek indult. Habár a növekedés mértéke nem éri el a válság előtti szintet, még mindig a legdinamikusabban fejlődő térségnek számít. Ez igaz a szállítványozási piacára is, hiszen a világ összes szállítványozott árumennyiségének a legnagyobb része ide összpontosul. Az eddigi trendek alapján várhatóan ez a növekedés a jövőben is folytatódni fog, és még inkább meghatározóvá válik a régió gazdasági helyzete. Emiatt is próbálnak a szállítványozói cégek betörni erre a piacra, illetve amelyik már jelen van, az a meglévő pozícióját kívánja erősíteni. Mind a légi, mind a tengeri szállítványozási piacon itt a legszorosabb a verseny a szállítványozó cégek között. Ezért várhatóan a kisebb cégek nem fogják tudni tartani a versenyt a globális vállalatokkal, el fognak tűnni a piacról. Emiatt elképzelhető, hogy a későbbiekben csökken a piacon jelen lévő szállítványozó cégek száma, esetleg oligopólium is kialakulhat mind a légi, mind a tengeri szállítványozási piacon néhány globális

óriásvállalat között. Ez várhatóan a DHL-nek fog a leginkább kedvezni, hiszen a DHL piaci részesedése kiugróan magas ezen térség szállítványozói piacán.

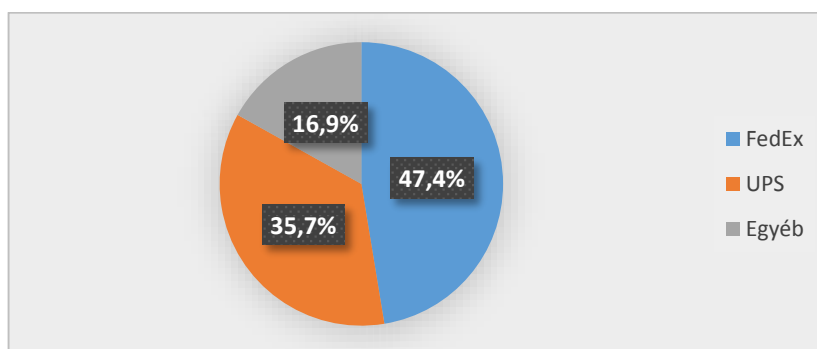
Az 5. ábra alapján látszik, hogy az ázsiai- csendes-óceáni térség mögött az USA-nak van a legnagyobb piaci részesedése a szállítványozási piacból. Ez várható volt, hiszen az USA az egyik legjelentősebb gazdasági nagyhatalom. Ennek megfelelően a szállítványozási piacon is jelentős pozíciót töltött be. Főleg a légi szállítványozási piaca nagyon jelentős, a szakdolgozatban vizsgált négy légi szállítványozási cég közül is három az USA-ban jött létre. Ez két dolognak köszönhető:

- Az USA a világ egyik legnagyobb területű országa, emiatt az országon belül hatalmas távolságok vannak az egyes városok között. Azonban sokszor szükségzerű volt, hogy ezeket a nagy távolságokat minél gyorsabban áthidalják. Ennek az igénynek a kielégítésére jöttek létre az első légi szállítványozói cégek, amelyek eleinte csak az országon belül tevékenykedtek, majd az 1970-es és az 1980-as években a világkereskedelem élénkülése miatt el tudták kezdeni a nemzetközi hálózatuk kiépítését.
- Mivel egy tőkeerős gazdasági nagyhatalomról van szó, ezért nem okozott problémát a légi szállítványozáshoz szükséges költséges infrastruktúra kiépítése.

Az USA a gazdasági nagyhatalmi státuszát a 21. században is meg tudta tartani, azonban az ország gazdasági növekedése folyamatosan lassul, jóval elmarad a Távol-Kelet gazdasági növekedésének mértékétől. Emiatt a szállítványozási piaca is kevésbé tud bővülni. Az országon belül elég erős verseny alakult ki a légi szállítványozási vállalatok között. Főleg a FedEx és a UPS versengése nagyon szoros, mint ahogy már a 4. fejezetben említettem. Ennek oka, hogy mind a két cég azonos területen tevékenykedik, ráadásul a légi szállítványozási szolgáltatásaik köre is eléggé hasonló.

10. ábra

Az USA légi szállítványozási piacának megosztottsága a 2010-es év bevételei alapján



Forrás: saját szerkesztés HARRIS, 2011 alapján

A 2010-es bevételeik alapján a FedEx-nek jóval nagyobb részesedése van az USA légi szállítványozási piacából, mint a UPS-nek, ahogy a fentebbi ábrán is látható. A szoros verseny miatt feltételezhető, hogy a két cég részesedése az USA piacából a jövőben is tovább fog emelkedni, a többi cég jelenléte pedig még inkább elenyésző lesz. Azonban a két cég stratégiája némiképp eltér, ahogy azt a 6.1.-es alfejezetben már vizsgáltam, illetve az adósságaik mértéke is különböző. Elképzelhető, hogy a UPS kevésbé agresszív stratégiája, illetve a jóval kevesebb adóssága miatt hosszú távon sikeresebb lesz a versenytársánál.

A szállítványozási piacból való részesedésben Európa következik az USA után. Európán belül főleg az Európai Uniónak (EU) van meghatározó jelentősége a világkereskedelemben. Az EU gazdasági növekedésének mértéke ugyan elmarad a Távol-Kelet és az USA gazdasági növekedésének mértékétől, azonban meghatározó világgazdasági hatalomnak számít. Mivel a gazdasági növekedés mértéke alacsonyabb, mint az előzőekben vizsgált két térségben, ennek megfelelően a szállítványozási piaca sem növekszik olyan mértékben. Azonban a külkereskedelme a Távol-Kelettel és az USA-val eléggé jelentős. A szállítványozási piacon nagyon sok kis, közép, és nagy szállítványozói vállalat van jelen, akik között nagyon szoros verseny alakult ki. Az eddig kialakult trendek alapján valószínűsíthető, hogy az EU légi szállítványozási piacán a DHL, a tengeri szállítványozási piacon pedig a DB Schenker és a Kühne & Nagel egyre nagyobb piaci részesedést fog szerezni magának a jövőben, hiszen a szállítványozói cégek közötti versenyben a kisebb cégek előbb-utóbb nem fogják tudni tartani a nagyobb cégekkel a lépést és előbb-utóbb el fognak tűnni. Ez a DHL-nek, a DB Schenkernek és a Kühne & Nagelnek fog kedvezni, hiszen ha a kisebb cégek le fognak maradni mögöttük a versenyben, esetleg csődbe mennek, akkor ez a három nagyobb cég könnyebben meg fogja tudni őket szerezni, így az ő piaci részesedésük tovább emelkedik. Ezáltal elképzelhető, hogy az EU légi és tengeri szállítványozási piacán is oligopólium fog kialakulni.

Mint már említettem a 4.5.-ös alfejezetben, nemzetközi viszonylatban Afrikában nem számottevő a légi és a tengeri szállítványozói tevékenység. Ugyanez igaz a Közel-Keletre is. Ez arra vezethető vissza, hogy a térségben lévő országok gazdasági helyzete nem stabil, illetve a gazdasági növekedésük mértéke is eléggé kiszámíthatatlan. Ráadásul a szállítványozáshoz szükséges infrastruktúra sincs megfelelő mértékben kiépítve, aminek oka lehet az is, hogy nem tőkeerős országokról beszélünk. Az eddig kialakult trendek alapján nem valószínű, hogy ennek a térségnek a szállítványozási piaca az

elkövetkezendő években jelentőssé válna. Kismértékű növekedés várható, azonban ahhoz, hogy egy erős szállítmányozói piac alakuljon ki a régióban, először meg kellene oldani a térség problémáit, valamint fejleszteni és stabilizálni kellene a gazdaságukat.

Összegezve látható volt, hogy pár évtizeden belül annak a valószínűsége, hogy a szállítmányozói piacon oligopólium alakul ki a Távol-Keleten a legnagyobb. Az USA-ban és az EU-ban is ki fog alakulni az oligopol piac, azonban ezeken a területeken az oligopólium kialakulásának folyamata jelentősen hosszabb lesz. Mire ez az új piaci forma létrejön, addigra a kisebb szállítmányozási cégek várhatóan teljesen el fognak tűnni a piacról, és csak azok a vállalatok maradnak versenyben, amelyeknek sikerült az évek alatt szállítmányozói óriáshatalommá válniuk.

7. Összefoglalás

A szállítványozás a 17. század óta a gazdaság egyre jelentősebb részét képezi. A gazdaság növekedésével együtt a szállítványozási piac is bővült, így egyre több szállítványozási cég jelent meg a piacon, ezáltal a közöttük lévő verseny is fokozódott. Ennek eredményeként a nagyobb, tőkeerősebb cégek összeolvadtak a tőlük kisebb cégekkel, vagy felvásárolták azokat.

A szakdolgozatomban azt vizsgáltam, hogy nemzetközi szinten a légi és a tengeri szállítványozási piacokon milyen változások mentek végbe, illetve a napjainkban piacvezetőnek számító vállalatok a megalakulásuktól kezdve hogyan érték el a jelenlegi pozíciójukat. Ezen kívül foglalkoztam a globalizáció szállítványozásra való hatásával is. A szállítványozási cégek és a piac eddigi alakulása által kirajzolt trendek alapján arra törekedtem, hogy előrejelezzem, hogy várhatóan hogy fog változni a piac és a dolgozatomban említett vállalatok. Azonban ahhoz, hogy pontosabb képet kaphassak a globális piac jövőbeli változásairól, területekre lebontva részletesebben kellett foglalkoznom a szállítványozási piac helyzetével.

Elsőként a légi szállítványozási piacon jelenlévő legnagyobbnak számító cégek piaci helyzetének alakulását vizsgáltam. Mind a 4 vizsgált cégben (TNT, UPS, FedEx, DHL) közös, hogy eleinte csak a székhelyük körzetébe eső régiókban tevékenykedtek, majd miután megnőtt a kereslet a szolgáltatásaik iránt, terjeszkedni kezdtek. Rájöttek, hogy legegyszerűbben úgy tudnak új piacokra belépni, ha felvásárolják az adott térségben lévő kisebb szállítványozói cégeket. Ezáltal nemcsak az adott céget, hanem annak a kapcsolataira is szert tettek. Mindegyik vállalat stratégiája agresszív, azonban ennek megvalósításában már elég nagy különbségek vannak a cégek között.

A TNT nagyon gyors ütemben vásárolta fel a kisebb cégeket, emiatt hatalmas adósságokat halmozott fel és a gazdasági ciklusoknak is rendkívül ki van téve. Ezért ha a TNT a jövőben is ezt a stratégiát folytatja, akkor vagy véglegesen eladósodik, vagy egy esetlegesen bekövetkező gazdasági válság miatt fog tönkremenni.

A UPS az új piacra lépése után először megerősíti az azon való helyzetét, és csak utána terjeszkedik tovább. A stratégiája akár hosszú távon is fenntartható, mert az átgondoltsága célravezető lehet.

A FedEx is nagyon gyors ütemben szeretne volna kiépíteni a globális hálózatát, ráadásul hitelből finanszírozták a megalakulását, ezért a cégnek hatalmas adósságai vannak.

Viszont egy teljesen új szolgáltatást vezetett be a piacon, ami gyorsan sikeressé tette. Emiatt a cég hosszú távon is képes lehet a növekedésre, ha az adósságállományát menedzselni tudja.

A DHL-nek a többi céghez viszonyítva van egy olyan előnye, hogy nemzetközi szinten korán kezdett el terjeszkedni, ezáltal mire a versenytársai megjelentek a nemzetközi porondon, addigra már megerősítette a helyzetét azon a piacon, ráadásul képes volt a további növekedésre, ami az eddigi trendek alapján így is marad.

Tehát a cégek jelenlegi piaci helyzete alapján a UPS-nek és a DHL-nek van a legnagyobb esélye arra, hogy a jövőben is meg tudják tartani a piacvezető pozíciójukat.

Ezt követően ugyanígy megvizsgáltam a tengeri szállítmányozási piacon jelenlévő legnagyobb vállalatok piaci helyzetének alakulását. Akárcsak a légi szállítványozási cégek esetén, a szakdolgozatomban vizsgált tengeri szállítványozási vállalatokat is az motiválja, hogy minél nagyon piaci részesedést szerezzenek. Ezt úgy érték el, hogy újabb és újabb leányvállalatokat hoztak létre, illetve felvásárolták a náluk kisebb konkurens cégeket. Ezen cégek stratégiája is agresszív, a lényeges különbségek közöttük a kivitelezésben vannak.

A DSV elsődleges törekvései arra irányultak, hogy a nagyobb, kiterjedtebb kapcsolatokkal rendelkező szállítványozási cégeket szerezzék meg. Ezáltal gyorsabban szerzett magának nemzetközi szinten is részesedést, azonban egy-egy ország piacán nem erősítette meg a helyzetét. Ezért a későbbiekben ebből problémái adódhatnak.

A Panalpina és a Kühne & Nagel nagyon hasonló utat járt be. Nemcsak a felvásárlások által törekedtek a minél nagyobb piaci részesedés elérésére, hanem több leányvállalatot is hoztak létre. Ez azt bizonyítja, hogy tőkeerős vállalatokról beszélünk. Így a későbbiekben sem okozhat a cégek számára problémát a további növekedés.

A DB Schenker mivel elsődlegesen vasúti szállítványozással foglalkozik, a tengeri szállítványozási tevékenységét is jól ki tudja ezzel egészíteni. Az előnyös felvásárlásai által a nemzetközi piacon is jelentős részesedésre tett szert. Ha ezt a stratégiát folytatja a jövőben is, akkor nem lesz gondja azzal, hogy hosszú távon is piacvezető cégnek számítsen.

A tengeri szállítványozási piacon a nagy múltra visszatekintő cégek a piacvezetők. Nekik a jövőben nem lesz problémájuk a további növekedéssel. A DSV egy viszonylag

fiatal cégnek számít a többi vizsgált céghez képest, illetve a stratégiája sem biztosít annyira biztos piaci pozíciót, mint ami a többi vállalatról elmondható.

A szakdolgozatomban azt is megvizsgáltam, hogy a globalizációnak milyen hatása van a szállítványozási piacra. A globalizáció a globális szállítványozói vállalatoknak kedvez, a kisebb cégeket hátrányosan érinti. Azt tapasztaltam, hogy a globalizáció hatására mind a légi, mind a tengeri szállítványozási piac növekedni fog. Azonban a két piacon várható növekedés nem teljesen egyezik meg.

- A légi szállítványozási piacon főleg a nagyobb értékű küldemények szállítványozására keresletnövekedés, illetve nagyobb lesz az igény a kisebb méretű, rendszeres jelleggel történő csomagok szállítványozására is. Ez a piac növekedéséhez fog vezetni.
- A tengeri szállítványozási piacon várhatóan meg fog nőni a kereslet a nagy tömegű, nehéz súlyú csomagok szállítványozására. Ezáltal a keresletbővülés által a tengeri szállítványozási piac is nőni fog.

A piacok növekedésével együtt feltételezhetően a szállítványozó cégek közötti verseny is ki fog éleződni. A fokozott versenyben a kisebb szállítványozói cégek lemaradása valószínűsíthető a piacvezető versenytársaik mögött. Ezért egy idő után kénytelenek lesznek beolvadni a nagyobb piaci részesedéssel rendelkező vállalatokba. Így várhatóan mind a légi, mind a tengeri szállítványozási piacon oligopólium jön majd létre.

Majd végül azt részleteztem, hogy a világ egyes területein várhatóan hogy fog alakulni a szállítványozási piac. Ez ahhoz szükséges, hogy egy átfogóbb képet kaphassunk a globális változásokról.

- A Távol-Keletnek, tehát Ázsia csendes-óceáni felőli részének van a legnagyobb részesedése a szállítványozási piacból. Ennek oka, hogy a térségben tapasztalható a világon a legnagyobb mértékű gazdasági növekedés, azonban ennek mértéke már elkezdett csökkenni. Várhatóan ez a trend a későbbiekben is hasonlóan fog alakulni. A nagyon lendületes gazdasági növekedés hatására a szállítványozási piac is növekedésnek indult. A térségnek nemcsak a gazdasági változásai, hanem a szállítványozási piacának alakulása is világszinten egyre inkább meghatározó. A nagymértékű növekedés miatt a szállítványozási piacon egyre szorosabb verseny alakul ki a vállalatok között. Várhatóan a kisebb cégek előbb-utóbb el fognak tűnni a piacról, és oligopólium fog kialakulni.

- A 2. legnagyobb részesedése a szállítványozási piacból az USA-nak van. Ennek oka az USA gazdasági nagyhatalmi státusza. Az ország gazdasági növekedése eléggé jelentős, bár annak mértéke elmarad a Távol-Kelet növekedési ütemétől. Így a szállítványozási piaca sem tud olyan lendületesen növekedni. Az USA területén főleg a légi szállítványozási piac meghatározó. Ebben a térségben már a 2010-es év bevételei alapján megfigyelhető, hogy ezen a piacon oligopólium kezd kialakulni (10. ábra). Várhatóan ez a jövőben tovább fog erősödni.
- A 3. legnagyobb részesedése a szállítványozási piacból az EU-nak van. Az EU is gazdasági nagyhatalom, illetve a világkereskedelemben is jelentős szerepe van, így a szállítványozói piaca is meghatározó. A térség gazdasági növekedése alacsonyabb, mint ami az USA-ban tapasztalható. Ennek megfelelően a szállítványozási piaca is lassabban növekszik. A piacon jelenlévő szállítványozó cégek között óriási a verseny, amiből várhatóan csak néhány nagyobb cég kerül ki győztesen, ami miatt oligopólium fog kialakulni.
- Végül, de nem utolsósorban azt tapasztaltam, hogy Afrikában és a Közel-Keleten a gazdasági helyzetük miatt nem számottevő a szállítványozási piac. Ez várhatóan a közeljövőben sem fog változni.

Szakdolgozatomban arra a konklúzióra jutottam, hogy a légi és tengeri szállítványozói piacon jelenleg piacvezetőnek számító cégek közül nem mindegyik fogja tudni megtartani a pozícióját. Ennek oka lehet a nem helyes stratégia, vagy a nagyon nagymértékű adósságállomány, amik miatt nem fogják tudni tartani a versenyt. Arra következtettem, hogy a globalizáció hatására növekedni fog a szállítványozási piac, illetve ezzel együtt a piacon lévő vállalatok közötti verseny is fokozódik. Ez a kisebb szállítványozói cégek eltűnését eredményezheti, illetve várhatóan mind a légi, mind a tengeri szállítványozási piacon oligopólium fog kialakulni. Ezt támasztja alá az is, hogy a piacból leginkább részesülő területeken hasonló változások várhatóak.

Irodalomjegyzék

1. Berg-Munch, Daniel Logan 2013. *Ocean Freight puts Swiss logistics group back in black* [Online].
Elérhető: <http://shippingwatch.com/Services/article5443894.ece>
[Megtekintve: 2014. 11. 02.]
2. BLS Capital 2014. *DSV* [Online].
Elérhető: <http://www.blscapital.dk/en/company/dvs/>
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
3. Button, Ken 2008. *The Impacts of Globalisation on International Air Transport Activity* [Online].
Elérhető: <http://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41373470.pdf>
[Megtekintve: 2014. 10. 25.]
4. CAPA 2012. *UPS takes long view of Europe in making its long-awaited run at TNT* [Online].
Elérhető: <http://centreforaviation.com/analysis/ups-takes-long-view-of-europe-in-making-its-long-awaited-run-at-tnt-70158>
[Megtekintve: 2014. 10. 23.]
5. Corbett, James J. és Winebrake, James 2008. *The Impacts of Globalisation on International Maritime Transport Activity* [Online].
Elérhető: <http://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41380820.pdf>
[Megtekintve: 2014. 10. 25.]
6. Datamonitor 2007. *Global Air Freight & Logistics Industry Profile*
Megjelenés: 2007. március
Referencia-kód: 0199-2001
7. DB Schenker 2011. *Schenker története a világban* [Online].
Elérhető: <http://www.logistics.dbschenker.hu/log-hu-hu/start/vilagban.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
8. DB Schenker 2013. *What happened in the 20th century...* [Online].
Elérhető: <http://www.logistics.dbschenker.de/log-de-en/company/history/history1901n.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
9. Deutsche Bahn 2012. *The founding of Schenker in Vienna.* [Online].
Elérhető:
http://www.deutschebahn.com/en/group/history/topics/schenker_geschichte/2200730/schenker_founding.html?start=0
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]

10. Deutsche Post DHL 2012. Global Forwarding, Freight Division: *Annual Report 2012* [Online].
Elérhető: <http://annualreport2012.dp-dhl.com/fiscal-year/divisions/global-forwarding-freight>
[Megtekintve: 2014. 11. 11.]
11. Deutsche Post DHL 2013. *The development of Deutsche Post DHL 1990-2013*. [Online].
Elérhető: http://www.dpdhl.com/en/about_us/at_a_glance/publications.html
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
12. Deutsche Post World Net 2008. *DHL Global Forwarding* [Online].
Elérhető:
<https://www.dpdhl.com/reports/2007/ar/subjects/corporatedivisions/logistics/businessunitsandmarketpositions/dhlglobalforwarding.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
13. DHL 2014. *History 1969 to present* [Online].
Elérhető: <http://wap.dhl.com/info/history.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
14. Dibenedetto, Bill 2007. Gaining ground: *Journal of Commerce* [Online].
Elérhető: http://www.joc.com/gaining-ground_20071028.html
[Megtekintve: 2014. 10. 25.]
15. DSV 2008. *Stock exchange announcement No. 304*. [Online].
Elérhető: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-R3OLQ/0x0x539464/e010461f-7a86-4123-8d7a-20f166706d6a/304%20-%20meddelelse%2021.06.2008%20-%20dsv-abx-3i_uk.pdf
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
16. DSV 2014a. *DSV over time* [Online].
Elérhető: <http://www.dsv.com/About-DSV/dsv-over-time>
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
17. DSV 2014b. *Milestones* [Online].
Elérhető: <http://www.dsv.com/About-DSV/dsv-over-time/milestones>
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
18. Encyclopedia.com 1999. TNT Post Group N.V: *International Directory of Company Histories* [Online].
Elérhető: http://www.encyclopedia.com/topic/TNT_Post_Group_N.V.aspx#1-1G2:2843100135-full
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
19. Erdélyi Kálmán, Nikischer József, Tátrai Anna 2002. *Nemzetközi szállítmányozás 1*. Magyar Közlekedési Kiadó.

20. Fári János, Mihály Györgyné, Horváth Zsolt Csaba 2002. *Nemzetközi szállítmányozás* 3., Magyar Közlekedési Kiadó.
21. FedEx 2013. *History of FedEx Operating Companies* [Online].
Elérhető: <http://about.van.fedex.com/fedex-opco-history>
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
22. FedEx 2014. *Történet* [Online].
Elérhető: <http://www.fedex.com/hu/about/company-info/history.html#tab4>
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
23. Gant, Tina 2003. *International Directory of Company Histories, 53. kötet*. St. James Press. [Online]
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/kuehne-nagel-international-ag-history/>
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
24. Grant 1997. *International Directory of Company Histories, 18. kötet*. St. James Press [Online].
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/fedex-corporation-history/>
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
25. Harris, David 2011. *Detailed analysis of the US domestic air cargo market* [Online].
Elérhető: <http://cargofacts.com/detailed-analysis-of-the-us-domestic-air-cargo-market/>
[Megtekintve: 2014. 11. 15.]
26. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye 1971. *1971. évi 3. törvényerejű rendelet a „Nemzetközi Közúti Árufuvarozási Szerződésről” szóló, Genfben, az 1956. évi május hó 19. napján kelt Egyezmény kihirdetéséről* [Online].
Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=97100003.TVR
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]
27. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye 1986. *1986. évi 2. törvényerejű rendelet a Bernben az 1980. évi május hó 9. napján kelt Nemzetközi Vasúti Fuvarozási Egyezmény (COTIF) kihirdetéséről* [Online].
Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=98600002.TVR
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]
28. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye 2000. *151/2000. (IX. 1.) Korm rendelet a nemzetközi jelentőségű vízi utakról szóló európai Megállapodás kihirdetéséről* [Online].
Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000151.KOR
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]

29. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye 2002. 25/20026 (XII. 20.) KüM rendelet az A.T.A. Egyezmény végrehajtásáról [Online].
Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0200025.KUM
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]
30. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye 2012. 2012. évi XXXVI. törvény az Országgyűlésről [Online].
Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200036.TV
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]
31. Hodosyné Hideg Annamária 1996. *Fuvarozási és szállítmányozási ismeretek III.* Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
32. IHO 2013. *Európa nemet mondott a UPS/TNT fúzióra* [Online].
Elérhető: <http://iho.hu/hir/europa-nemet-mondot-a-ups-tnt-fuziora-130115>
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
33. Jackson, Paul 2010. *The rise and rise of integrators: Post & Parcel* [Online].
Elérhető: <http://postandparcel.info/31168/in-depth/the-rise-and-rise-of-the-integrators-2/>
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
34. KarGo 2014. *Montreáli Egyezmény* [Online]
Elérhető: <http://www.kargo.hu/szakszotar/montreali-egyezmeny/>
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]
35. Kasnyik Judit 2012. *A tengeri fuvarozás nemzetközi szabályozása.* BSc Szakdolgozat, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar [Online].
Elérhető: http://elib.kkf.hu/edip/D_16108.pdf
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
36. Kepos, Paula 1992. *International Directory of Company Histories, 6. kötet* [Online].
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/schenker-rhenus-ag-history/>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
37. Koszonits László, Potocska János, Pozsgai Gyula 2002. *Nemzetközi szállítmányozás 2.* Magyar Közlekedési Kiadó.
38. Malone, Robert 2006. *DHL: The Long-Time China Player: Forbes* [Online].
Elérhető: http://www.forbes.com/2006/09/29/china-shipping-dhl-biz_logistics_cx_rm_1002dhl.html
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]

39. Market Intelligence for the Transport and Logistics Industry 2009. *Company Profiles* [Online].
Elérhető: <http://www.transportintelligence.com/market-reports/report-global-freight-forwarding-2009/244/>
[Megtekintve: 2014. 11. 14.]
40. Panalpina 2010. *Net Forwarding Revenue (NFR)* [Online].
Elérhető: http://panalpina.nsp-reports.ch/09/annual_report/report_of_the_board_of_directors_and_executive_board/report_of_the_executive_board/net_forwarding_revenue_%28nfr%29.htm
[Megtekintve: 2014. 11. 05.]
41. Panalpina 2012a. *Net Freight Revenue (NFR)* [Online].
Elérhető: http://panalpina.nsp-reports.ch/11/ar/annual_report/report_of_the_executive_board/focused_execution_leads_to_solid_financial_results/net_forwarding_revenue_nfr.htm
[Megtekintve: 2014. 11. 05.]
42. Panalpina 2012b. *Net Forwarding Revenue (NFR)* [Online].
Elérhető: http://panalpina.nsp-reports.ch/12/ar/en/group_report/strategy_and_results/net_forwarding_revenue_nfr.htm
[Megtekintve: 2014. 11. 05.]
43. Panalpina 2014. *History* [Online].
Elérhető:
<http://www.panalpina.com/www/global/en/home/AboutPanalpina/History.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
44. Pederson, Jay P. 2002. *International Directory of Company Histories 47. kötet*. St. James Press. [Online].
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/panalpina-world-transport-holding-ltd-history/>
[Megtekintve: 2014. 11. 03.]
45. Pederson, Jay P. 2005. *International Directory of Company Histories, 69. kötet*. St. James Press. [Online].
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/dhl-worldwide-networks-a-n-v-history/>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
46. Pederson, Jay P. és Gant, Tina 2004. *International Directory of Company Histories, 63. kötet*. St. James Press [Online].
Elérhető: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/united-parcel-service-inc-history/>
[Megtekintve: 2014. 10. 22.]

47. Portfolio 2013. *Összeomlott a TNT árfolyama* [Online].
Elérhető:
http://www.portfolio.hu/vallalatok/osszeomlott_a_tnt_arfolyama.178233.html
[Megtekintve: 2014. 10. 21.]
48. Pressroom 2014. *UPS Timeline* [Online].
Elérhető: <http://www.pressroom.ups.com/Fact+Sheets/ci.UPS+Timeline.print>
[Megtekintve: 2014. 10. 22.]
49. Ritzau Finance 2012. *DSV expands in Africa and the Middle East through acquisition* [Online].
Elérhető: <http://shippingwatch.com/articles/article4857952.ece>
[Megtekintve: 2014. 11. 01.]
50. Statista 2014. *FedEx Corporation's revenues from FY 2008 to FY 2014 (in billion U.S. dollars)* [Online].
Elérhető: <http://www.statista.com/statistics/267501/revenue-of-fedex/>
[Megtekintve: 2014. 11. 10.]
51. Stoughton, Stephanie 2005. Deutsche Bahn to Buy BAX Global Division: *Washington Post* [Online].
Elérhető: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/11/16/AR2005111601497.html>
[Megtekintve: 2014. 11. 12.]
52. TNT 2011. *TNT Company History – key dates* [Online].
Elérhető:
http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
53. TNT 2012. United Parcel Service and TNT Express to create a global leader in the logistics industry: *Press Release* [Online].
Elérhető:
http://www.tnt.com/corporate/en/data/press/2012/03/UPS_and_TNT_to_create_a_global_leader_in_the_logistics_industry.html
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
54. TNT 2014. *History* [Online].
Elérhető: <http://www.tnt.com/corporate/history>
[Megtekintve: 2014. 10. 20.]
55. UPS 2014. *A cég története* [Online].
Elérhető:
<http://www.ups.com/content/hu/hu/about/history/index.html?WT.svl=SubNav>
[Megtekintve: 2014. 10. 22.]

56. Világgazdaság Online 2009. *Rotterdami szabályok* [Online].
Elérhető: <http://www.vg.hu/vallalatok/kozlekedes/rotterdami-szabalyok-294814>
[Megtekintve: 2014. 10. 15.]