

DÔVERA V JEDNEJ LOGISTICKEJ SPOLOČNOSTI NA SLOVENSKU

TRUST IN THE LOGISTICS COMPANY BASED IN SLOVAKIA

Gabriela Michalecová

Abstract

The aim of the research is to highlight the importance of trust between organizations. The key to success is not only numbers and profit margins, but also building trust between employees and employers, employees and business partners. The lack of trust is a phenomenon that can ruin many companies, but it should not always be a volatile quality. This is a tangible, pragmatic advantage that every company can create itself relatively quickly and successfully. The lack of trust can generate difficulties for the company not only in theory, but also in practice. Everyone who's linked to the company can feel it's consequences: suppliers, contractors, consumers, customers, employees, and the organization. Nowadays, more and more practical researchers are looking for a solution to how a given company could operate successfully in the longest possible time, which, in addition to making a profit, is perhaps also the key to their survival. The purpose of this research is to quantify the presence in the organization of the importance of a component that is essential to the operation of a prosperous company - that is, organizational trust. Trust is hard to earn, hard to keep, but it's easy to lose, that's why we need to be very careful.

Keywords: confidence, organization, management, culture, knowledge

JEL Code: M1, M2, M5

Úvod

Počas nášho spoločenského života si môžeme všimnúť, že dôveru potrebujeme. V rodinnom aj milostnom živote, pri vytváraní nových vzťahov, pri začleňovaní sa do pracovného prostredia, v obchodnom živote, či sme už zamestnávateľmi alebo zamestnancami. Bez dôvery nemôže existovať ani tá najmenšia organizácia, pretože stále sa zvyšujúci tlak konkurenčného prostredia, obchodného súťaženía a vysoká miera fluktuácie vedie k zvýšeniu potreby dôvery. Znemožňujeme si vlastný život aj náš svet, ak nemôžeme nikomu dôverovať

a nikto nedôveruje nám. Dôvera je potrebná k nášmu bytiu a v neposlednom rade v každom okamihu na nás pôsobí. Ak si pozrieme synonymá k slovu dôvera, čo pri nej nájdeme? Náklonnosť, výdrž, lojalitu, vernosť, oddanosť, vieru, nádej. Všetko pozitívne výrazy a slová, ktoré sú z pohľadu dobre fungujúcej organizácie nenahraditeľné.

Práve z tohto dôvodu som si vybrala za tému výskumu práve dôveru v organizácii, nakoľko ide o problematickú oblasť, ktorá bola pre množstvo podnikov zničujúcim fenoménom, čo však nemusí mať v každom prípade zdrvujúci charakter. Dôvera je rukou uchopiteľná, pragmatická prednosť, ktorú môžeme mi sami vytvoriť relatívne rýchlo a úspešne. Je častým javom, že v organizácii je všetko na správnom mieste, chýba však dôležitý článok – dôvera, bez ktorej nemôže organizácia úspešne fungovať. Je možné, že sa dôvera stratila počas existencie spoločnosti a chýba, možné však je aj to, že sa vôbec nevytvorila medzi zamestnancami a vedením. Nedostatok dôvery môže generovať ťažkosti nielen na teoretickej úrovni, ale aj v praxi môže byť organizácia v nevýhodnom postavení, kedy tento dôsledok môže mať negatívny dopad aj na iných: dodávateľov, odberateľov, zákazníkov, zamestnancov a tiež aj na organizáciu. Dôveru je ťažké vybudovať a udržať ju, stratiť ju je naopak veľmi jednoduché, preto sa o ňu musíme veľmi usilovať. (Covey, 2013, Merrill, 2011)

Skúmaním zákonitostí chodu organizácií sme dospeli k názoru, že k ich fungovaniu napomáhajú rôzne podsystemy: štrukturálne, sociálne, technické a personálne. Dynamika týchto systémov je v priamom spojení s ľuďmi a keď tieto zdroje vedia spolu účinne fungovať, skôr splnia stanovené ciele. (Tóth, 2012)

My, ako aj ostatní ľudia žijúci v našej blízkosti, sme boli už v živote svedkami toho, že v každom zamestnaní dostávame nové a iné impulzy. Mohlo sa stať, že v niektorom z našich zamestnaní sme mali pozitívne vzťahy s ostatnými, kým v iných pracovných pozíciách sme boli vystavení negatívnym vplyvom zo strany kolegov. Dochádza k situáciám, kedy je jednotlivec nútený podať výpoveď v práci, lebo napriek tomu, že má svoju prácu rád, je v nej spokojný a úspešný, dostáva negatívne odozvy hoci len od jedného človeka a preto sa pre neho tento stav stáva z dlhodobého hľadiska nevyhovujúcim. (Mészáros, 2012)

Pozrime sa na to, aká dôležitá je v živote organizácie dôvera a prečo je ju potrebné vytvoriť a udržať ako medzi obchodnými partnermi tak aj medzi spolupracovníkmi.

1. Prehľad literatúry

Výraz dôvera vo viacerých jazykoch znamená alebo charakterizuje vieru, napríklad v anglickom jazyku (faith), francúzskom (foi) a latinskom (fides). Ak chceme definovať vieru,

tak sme natrafili na ťažký oriešok, skúmaním viery sa zaoberá najmä teológia a filozofia. Dôveru je o niečo jednoduchšie definovať, pretože psychológia už desaťročia skúma dôveru ako osobnostný znak. Okrem psychológie sa tematikou zaoberá aj politológia, sociológia, ekonómia a právo. Z viacerých aspektov a uhlov sa pokúšajú definovať, čo vlastne dôvera je, ale jednoznačná definícia sa ešte nezrodila. Možno je najlepšie dôveru definovať z pohľadu spoločenstva a vzťahu ako citový prejav, ktorého podstatou nie je nič iné, ako presvedčenie človeka o tom, že druhý človek bude cítiť, myslieť a konať voči nemu tak, ako si to on želá. (Budavári, 2011) Počas nášho života nespoznáme dôkladnejšie príliš mnoho ľudí; všetky naše názory o iných ľuďoch sú postavené na skúsenostiach a našich znalostiach, komu dôverujeme a komu nie, a platí to aj naopak. Ani nám nebude každý dôverovať a ani nás každý dôkladnejšie nespozná. (Tomka, 2009)

V medzinárodných literatúrach prevláda názor, že v úspešných a produktívnych organizáciách je stratégia spolupráce založená na dôvere. (Bencsik, Juhász, 2018) Organizácie nedokážu splniť stanovené ciele bez dôvery v podniku. (Egriboyun, 2015) Vytvorenie a udržanie dôvery zohráva dôležitú úlohu v medziosobnostných vzťahoch, tak v rámci práce v organizáciách ako aj medzi jednotlivými organizáciami. Pre tímovú prácu je nevyhnutné, aby vedeli ľudia spolupracovať; vytvorenie a udržanie dôvery zohráva dôležitú úlohu medzi vedúcimi a podriadenými, medzi služby ponúkajúcimi podnikmi a kupujúcimi, a v neposlednom rade aj medzi organizáciami zohráva kľúčovú úlohu, pretože bez nej by nevedeli podniky spolupracovať. Dôveru môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

- Tradicionálna dôvera: vzniká medzi dvomi alebo viacerými osobami prostredníctvom personálnych vzťahov; jednotlivci poznajú normy, ktoré je potrebné dodržiavať preto, aby sa dôvera udržala, patria sem skupiny ako napríklad príbuzný a priatelia.

- Inštitucionálna dôvera: sem patria také skupiny, ktoré vznikli na základe dohôd, zmlúv, ktoré podliehajú právnym predpisom.

Paradoxom je, že ak sa druhá skupina príliš oslabí, tak osoby prejdú do prvej skupiny. (Czakó, 2011)

Francis Fukuyama rozdeľuje spoločnosť tiež na dve skupiny:

- spoločnosť postavená na vysokej miere dôvery
- spoločnosť postavená na nízkej miere dôvery.

Ak spoločenstvo vytvorí silné normy, ľudia sa na ne môžu spoľahnúť a zobrať ich do úvahy, tzn. spoločnosť bude postavená na vysokej miere dôvery, ako napríklad v USA, kde sú ľudia priateľskejší a otvorenejší. Ak toto platí naopak a vytvorí sa hore uvedená situácia, kedy

budú inštitucionálne normy slabé, tak spoločnosť automaticky prejde na tradičnú dôveru. (Czakó, 2011)

Aby sme dosiahli väčšiu transparentnosť, pozrime sa na ešte väčšiu medzinárodnú literatúru.

Tan a Lim v jednom zo svojich výskumov popísali, že je tiež veľmi dôležité veľa investovať do sociálneho kapitálu, pretože zamestnanci majú väčšiu dôveru v kolegu ako v šéfa pracujúceho na vyššej pozícii. Aby spoločnosť úspešne fungovala, musí byť medzi úrovňami udržiavaná úroveň dôvery. (Tan, Lim, 2009)

Výskumníci dôvery tiež akceptujú definíciu, že osoby sú rozdelené do skupín A a B, v skupine A sú to tzv „Trusters“, ktorí dôverujú druhým a sú v tzv „Správca“, ktorému ostatní dôverujú. Okrem iných definícií je rozhodujúce rozhodnutie, či druhej strane skutočne dôverujeme, pretože to je fáza, v ktorej sa viera v dôveryhodnosť ostatných prejavuje čiastočne v samotnej dôvere. (Dietz, Hartog, 2006)

Tylerova prvá otázka znela, prečo sa dôvera ukázala ako taká dôležitá otázka pri štúdiu organizácií. Verí, že dôvera je dôležitá, pretože existuje silná túžba porozumieť tomu, ako vytvoriť efektívnu spoluprácu v rámci organizácií, a dôvera je pre túto spoluprácu kľúčová. (Tyler, 2003)

Schöbel preskúmal organizácie s vysokou spoľahlivosťou (neskôr HRO) a zistil, že dôvera je najcennejší, ale najmenej oceňovaný faktor pri optimalizácii výkonnosti HRO. Budú schopní úplne získať dôveru, ak uspejú vo vývoji pracovných miest, kde je prítomnosť dôvery zásadná, ako je spolupráca a zdieľanie znalostí. (Schöbel, 2009)

Bijlsma a Koopmen skúmali úlohy dôvery a kontroly a dospeli k záveru, že kontrola nikdy nenahradí dôveru, prehnaná kontrola zvykne viesť k nedôvere. (Bijlsma, Koopmen, 2003)

Po preskúmaní literatúry by som rada predstavila svoju metódu výskumu a výsledky.

2. Metóda výskumu

V mojom výskume som pripravila prípadovú štúdiu podľa príkladu zvolenej spoločnosti, ktorej logický rámec sa riadi štandardom prijatým v tomto odvetví. Potom opíšem profil spoločnosti, prevádzkové podmienky a trhové podmienky. To je tiež dôležité, aby sa čitateľ so situáciou stotožnil. V ostatných oblastiach života je najdôležitejšou súčasťou „konečný výsledok“, tj dosiahnutý vplyv, ako môžeme pomôcť práci a úspechu spoločnosti alebo klienta, poskytujeme spoločnosti rady. Je veľmi dôležité, aby prípadová štúdia opisovala

alebo hovorila skutočný príbeh, takže je založená na dôveryhodnej referencii a skutočnej obchodnej situácii. [6] Pri príprave prípadovej štúdie sme použili osobné pozorovanie, analýzu dokumentov, procesnú analýzu a techniky rozhovoru. Mojom cieľom je upriamiť pozornosť spoločností na dôležitosť dôvery, čo sa stane, keď v spoločnosti chýbajú, aké vyčísliteľné škody môže spôsobiť, prečo musí byť prítomný, na čo sa zamerať pri budovaní organizačnej kultúry založenej na dôvere .

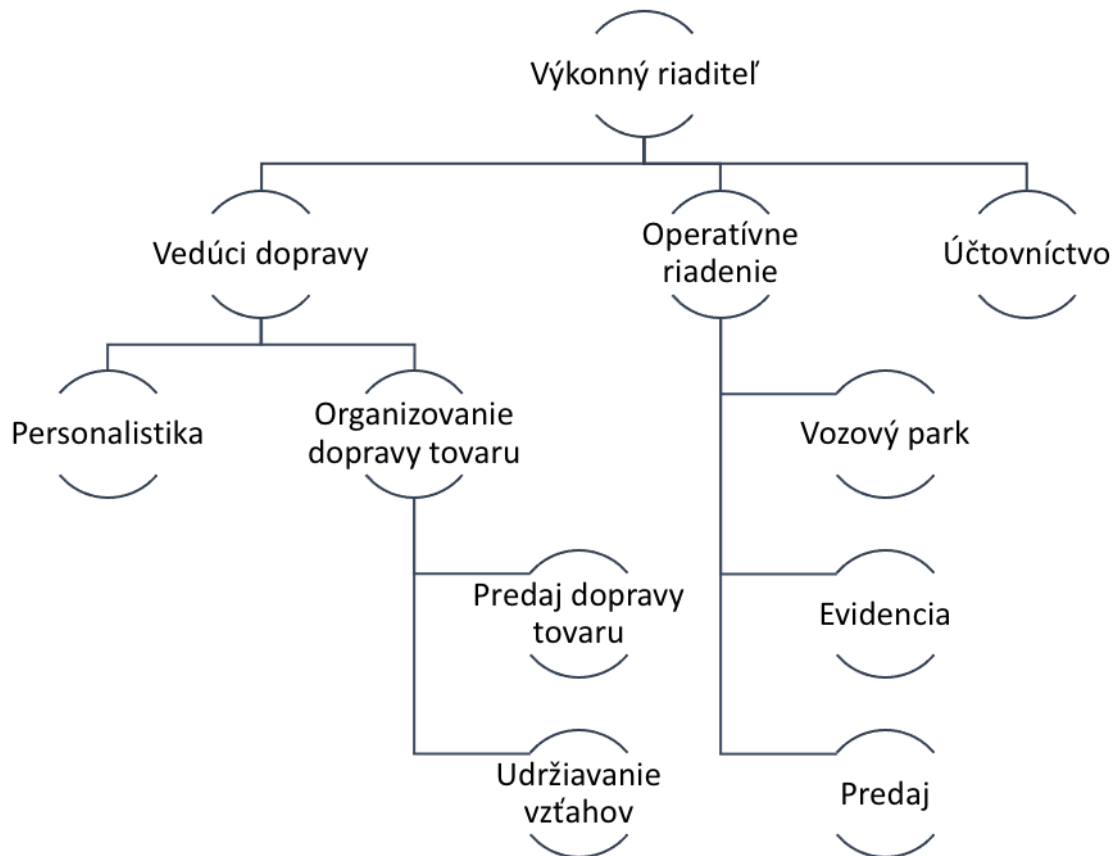
2.3. Skúmaná spoločnosť

Majiteľ založil spoločnosť 15. októbra 1994. Fyzická osoba – podnikateľ bola prvou právnou formou podnikania, potom v roku 2001 sa pretransformovala do spoločnosti s ručením obmedzeným. V roku 2013 došlo na Slovensku k legislatívnym zmenám v oblasti spoločností poskytujúcich prepravu, vtedy došlo k prepisu názvu u každého zamestnanca na názov s.r.o., ktorá je doteraz aktuálna. Do roku 1995 sa spoločnosť rozvíjala, budovala si sieť obchodných partnerov, v spoločnosti pracoval len 1 šofér a majiteľ vybavoval aj prepravu. Spoločnosť sa stala takou úspešnou, že majiteľ sa rozhodol pre pokračovanie, prijal viac šoférov, rozvinul strojový park a neustále rozvíjal firemné kapacity. V roku 1997 začala spoločnosť obchodovať aj s použitými nákladnými autami. Pre dodávateľov ponúkali ojazdené vozidlá, ktoré bolo možné zakúpiť aj pomocou zmluvných partnerov: Tatra-Leasing, ČSOB Leasing, VB Leasing. Spolupracovali aj s VUB Leasingovou spoločnosťou, CAC Leasingom a Slovenskou Leasingovou spoločnosťou. V roku 1999 spoločnosť zmenila svoje sídlo v rámci mesta, presťahovala sa do nových priestorov s veľkosťou 25 000 m². Veľký priestor umožnil spoločnosti vybudovať aj servisné stredisko, ktoré v roku 2001 aj uviedli do prevádzky. V rámci tohto strediska ponúka spoločnosť aj opravy úžitkových vozidiel. Silnou stránkou spoločnosti je obchodovanie s nákladnými vozidlami značky Renault, na ktoré zabezpečujú nové aj staré súčiastky. V máji roku 2005 spoločnosť získala medzinárodné ocenenie DIN EN ISO 9001:2000 a postupne sa rozrastal i rad spokojných zákazníkov v týchto oblastiach:

1. vnútroštátna a medzinárodná preprava
2. predaj a kúpa vozidiel
3. servis vozidiel.
4. prenajímanie skladových priestorov

V spoločnosti pracuje 34 zamestnancov: 25 kvalifikovaných vodičov, 5 špeditérov, 5 osôb pracuje v dielni, a riaditeľ a vedúci prevádzky vykonávajú svoju činnosť v kancelárii spoločnosti.

Fig.1: Organizačná štruktúra spoločnosti



V praktickej časti som preskúmala rôzne procesy a výpočtami sme získali výsledky straty dôvery v hodnotovom vyjadrení.

	Mesačný minimálne strávený čas	Mesačná minimálna suma
Vedúci prevádzky	6 hodín (360 minút)	Strata 75,00 EURO
Vodič kamiónu	8 hodín (480 minút)	Strata 173, 0592 EURO
Špeditér	2 hodiny (120 minút)	Strata 18,75 EURO
Spolu	16 hodín (960 minút)	Strata 266, 8092 EURO

Tab.1: Straty

Z hodnôt v tabuľke je zjavné, že vedúci by mal viac dôverovať znalostiam svojich zamestnancov; nedošlo by k takýmto vysokým stratám a je dôležité poznamenať, že nami vypočítané straty vykazujú iba približné mesačné minimum. V tejto spoločnosti dochádza k stratám času najmä preto, lebo riaditeľ nedôveruje svojim zamestnancom a ak je potrebné riešiť akýkoľvek malý problém alebo sa nájde jednoduchšie a efektívnejšie riešenie hocijakej situácie, so všetkým je potrebné obrátiť sa na vedúceho spoločnosti a je potrebné s ním každú záležitosť prekonzultovať.

Vyššie uvedené príklady sú dôkazom toho, že dôvera má svoje dôležité miesto a opodstatnenie v jednotlivých procesoch; uvedené príklady sú však i ilustráciou toho, v ktorých miestach dochádza denne k nedostatku dôvery, najmä v oblasti komunikácie. Dôvera však má svoje miesto v iných oblastiach, najmä v oblasti obchodných vzťahov, kde už pri začiatkoch boli vytvorené dôverné obchodné vzťahy. Vedúci spoločnosti ako aj vedúci prepravy už vtedy vedeli, ako treba predat' služby v čo najlepšej, najvyššej kvalite a forme svojim zákazníkom.

Na základe analýzy procesov by sme chceli navrhnúť zmeny a úpravy pre spoločnosť Csonka TRANS s.r.o. pre vytvorenie vyššej miery dôvery.

Po analýze sme dospeli k výsledkom a navrhli sme riešenia pre vybudovanie a zlepšenie miery dôvery v rámci spoločnosti, aby sa zvýšila efektivita a produktivita podnikania. V prvom rade je potrebné vytvorenie takého pracovného prostredia, kde by sa zamestnanci cítili pokojne, neboli by vystavení stresu a nervozite z toho, či bude vedúci spoločnosti spokojný. Je potrebné vytvorenie takej atmosféry, ktorá podporuje dôveru a tým aj výkonnosť.

Pre vytvorenie dôvery je potrebné, aby sa vedúci spoločnosti správal primerane svojmu postaveniu a pozícii vo firme, aby vedel splniť to, čo sľúbil pri založení spoločnosti a prijímaní zamestnancov a je nevyhnutné, aby si vypočul i názory a postrehy svojich kolegov. Musí byť korektný a dôveryhodný, ktorý uznáva vysoké morálne a etické hodnoty a svojim správaním ide príkladom. Ak príde za ním zamestnanec s novým nápadom, mal by ho vypočuť, byť otvorený myšlienkam iných a mal by sa podeliť o svoje myšlienky a pocity aj s ostatnými v spoločnosti.

Diskusia

V nami analyzovanej spoločnosti nie je vedúci organizácie otvorený voči svojim zamestnancom, nevenuje dostatok času ani priestoru svojim podriadeným. Tento stav je potrebné zmeniť, pretože takéto správanie okrem nedostatku dôvery generuje aj neustále konflikty.

Dôležité by bolo aj dôslednejšie presadzovanie firemnej kultúry, bolo by potrebné dôkladnejšie vysvetliť zamestnancom, ktoré sú hlavné úlohy organizácie, ktoré sú najdôležitejšie ciele a ako je ich možné dosiahnuť. V tomto by bol veľkým prínosom, keby bol vedúci organizácie otvorenejší vo vnútropodnikovej komunikácii, keby o svojich rozhodnutiach a krokoch informoval svojich podriadených a vysvetlil im svoj postoj a stanovisko. Vedúci by mal pri svojich rozhodnutiach o smerovaní spoločnosti brať do úvahy aj názory svojich zamestnancov. V tejto spoločnosti však k tomu pravdepodobne nedôjde, preto by bolo aj to postačujúce, aby vedúci častejšie komunikoval so svojimi podriadenými, aby aj oni pochopili mechanizmus organizácie.

Pre vytvorenie dôvery a bezproblémovému chodu spoločnosti by prospelo aj to, ak by vedenie organizácie organizovalo spoločné podujatia, večere alebo oslavy, kde by mali zamestnanci možnosť hovoriť s vedením spoločnosti o čomkoľvek. Takto by zamestnanci mali možnosť spoznať hodnoty a ciele organizácie a mali by možnosť stotožniť sa a efektívnejšie prispievať ku chodu spoločnosti, mali by vyššiu motiváciu pracovať a rozvíjať spoločnosť. Z tohto vychádzajúc, by v prípade kritickej situácie v spoločnosti, boli zamestnanci lojálnejší.

Vhodné by bolo aj to, aby vedúci organizácie zadával svojim zamestnancom také pracovné úlohy, ktoré by zodpovedali ich znalostiam a zručnostiam; zamestnanci by mali dobrý pocit z vhodne vykonanej práce a takáto motivácia je potrebná nato, aby zostávali v spoločnosti dlhodobo. Vedúci by nemal zamerať svoju pozornosť iba na to, aby sa pracovné úlohy vyriešili bezodkladne a rýchlo, ale aby spĺňali aj požiadavky zamestnancov.

Považujem za dôležité, že ak nastúpi do spoločnosti nový zamestnanec, vedúci organizácie alebo prevádzky by mal vytvoriť pre neho taký plán zaúčania sa, ktorý by mu pomohol čím skôr spoznať fungovanie organizácie a organizačnej štruktúry. Predišlo by sa tým vytvoreniu strachu a nedôvery a zvýšila by sa dôvera nového, zaúčajúceho sa zamestnanca.

Konštatujem, že spoločnosť by mala posilniť najmä oblasť komunikácie, zaviesť spoluúčasť na rozhodovaní, vypočúť si názor zamestnancov, ich myšlienkové pochody.

Vedúci organizácie by mal zdôvodniť svoje prijaté rozhodnutia, aby zamestnanci chápali jeho pohnútky a ciele ako aj fungovanie organizácie. Možno vyhlásiť, že dôvera vo vzťahu s odberateľmi aj dodávateľmi výborne funguje smerom von aj dnu, v tejto oblasti nemá spoločnosť nedostatky vo vytváraní a udržaní dôvery, pri vzniku spoločnosti a pri jej začiatkoch boli vytvorené dôverné vzťahy s odberateľmi, tovar bol prepravený vždy včas, nedošlo k poškodeniu tovaru pri preprave, vodiči, ktorí prezentujú spoločnosť boli a sú dôveryhodní.

Referencie

- Bencsik, A. & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. XLIX. ÉVF. 2018. 01. SZÁM/ ISSN 0133-0179 DOI:10.14267/VEZTUD.2018.01.04 http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3290/1/VT_2018n1p30.pdf
- Bijlsma, K. and Koopman, P. (2003). "Introduction: trust within organisations", [Personnel Review](#), Vol. 32 No. 5, pp. 543-555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
Available at: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000186643800001>
- Blackburn consulting kft. Esettanulmány írása – miért és hogyan? <https://www.referenciak.com/hogy-irjak-esettanulmanyt>
- Budavári, I. (2011). A konfliktuskezelés technikái. Budapest: Szent István Egyetem. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch07.html
- Covey, S. & Merrill, R. R. (2011). A bizalom sebessége. HVG könyvek kiadó. 414 s. ISBN 978-963-3040-64-5.
- Covey, S. R., Link, G. & Merrill, R. R. (2013). Okos bizalom. Budapest : Édesvíz kiadó. 352 s. ISBN 978-963-5291-50-2.
- Czakó, Á. (2011). Szervezet, szerveződések a társadalomban: szervezetszociológiai jegyzetek. Budapest: BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet. 309 s. ISBN 978-963-5035-13-7.
- Dietz, G. & Hartog, D. (2006). 'Measuring trust inside organisations.' *Personnel review*. 35 (5). pp. 557-588. DOI 10.1108/00483480610682299 Available at: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000242236300004>

- Egriboyun, D. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *Academic Journals*.
<https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/8B674D550931>
- Mészáros, E. (2013). Az érzelmek mindenható ereje a szervezetben.
<https://www.hrportal.hu/hr/az-erzelmek-mindenható-ereje-a-szervezetben-20130415.html>
- Schöbel, M. (2009). Trust in high-reliability organizations. *SOCIAL SCIENCE INFORMATION SUR LES SCIENCES SOCIALES*, SAGE PUBLICATIONS LTD.
<https://doi.org/10.1177/0539018409102416>. Available at:
<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000266817700008>
- Tan & Lim, Augustine K. H.. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. (2009). *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. 143, (1), 45-66. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. DOI 10.3200/JRLP.143.1.45-66
 Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/1014 Available at:
<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000261748300003>
- Tomka, J. (2009). A megosztott tudás hatalom. Budapest: Harmat kiadó. 288 s. ISBN 978-963-2880-06-8.
- Tóth, I. & Bencsik, A. (2012). Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Győr: UNIVERSITAS-GYŐR Nonprofit Kft. 32 s. ISBN 978-963-9819-96-2.
- Tyler, T.R. (2003). "Trust within organisations". *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 556-568. <https://doi.org/10.1108/00483480310488333> Available at:
<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000186643800002>

Kontakt

Gabriela Michalecová
 University of Pannonia
 michalecova.gabriela@gtk.uni-pannon.hu
 Veszprém, Egyetem u. 10, 8200