

# A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSI SIKERTÉNYEZŐINEK ÉS STRATÉGIA-VÁLASZTÁSÁNAK HATÁSA A VÁLLALAT EREDMÉNYESSÉGÉRE

Karmazin György<sup>1</sup>

## **Absztrakt:**

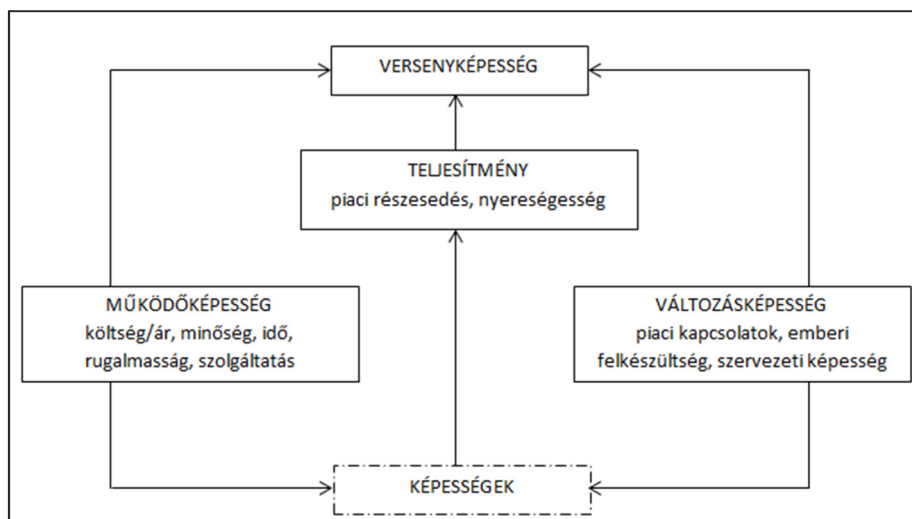
*A logisztika fontosságát és kiemelt szerepét ismeri el hazánkban a 1157/2013. kormányhatározati döntés, amelynek köszönhetően a szakmai és érdekképviseleti szervezetek bevonásával megírásra került a Középtávú Logisztikai Stratégia (KLS). A logisztikai szakemberek szerint a KLS megvalósítása jelentős hatással lesz hazánk gazdaságára a következő Európai Unió (2014-2020) fejlesztési ciklusban, és ebben kiemelt szerephez jutnak az ellátási lánc tagvállalatai közé integrálódott logisztikai szolgáltatók is. A Kormány 1670/2013. (IX. 25.) Korm. határozatában elfogadta a logisztika ágazat 2014-2010 közötti szakpolitikai stratégiáját. A kormányhatározati döntést megelőzően, 2013 nyarán a Gödöllői Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola doktorandusza által 56 hazai logisztikai szolgáltató vállalat (3PLP) kérdőíves megkeresésével kutatás zajlott. A doktori disszertáció keretén belül elvégzett primer kutatás 56 kérdést fogalmazott meg a hazai logisztikai szolgáltatók elsőszámú vezetői felé, melyekre a kapott válaszok adatait vizsgálva a tudományos cikkben bemutatásra kerülnek a védés során elfogadott tézisek.*

## **1. Bevezetés**

A szolgáltatások közül a logisztika, mint a vállalatok értékteremtésére, versenyképességére jelentős hatással bíró tudomány-terület vizsgálata, ezen belül is a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások (3PLP) tevékenységének megismerése és elemzése az KLS-nek köszönhetően még aktuálisabbá vált hazánkban, mint az előző években. A Középtávú Logisztikai Stratégiában megtalálható célok elérése érdekében a hazai logisztikai vállalatok versenyképességének alapvető képességeit támogató gazdálkodási sikertényezők megtalálása (1. ábra) fontos és elengedhetetlen lépése a célcsoport vállalatok fejlődésének.

---

<sup>1</sup> A gazdálkodás és szervezéstudományok tudományág doktora és a **BI-KA** Logisztika Kft. tulajdonosa



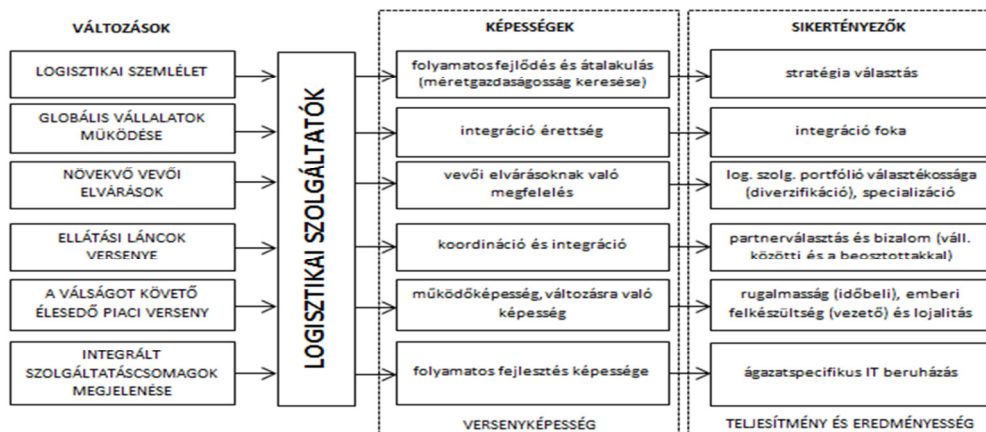
**1. ábra. Vállalati versenyképességi modell**

*Forrás: Chikán (2013): Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25., Budapest*

## 2. Sikertényezők kialakítása

A hazai kutatás alapjainak lerakása érdekében feltárásra kerültek a hazai és nemzetközi környezetben aktuálisan tapasztalható, társadalmi, gazdasági és politikai hatások, változások és trendek. Ezen túl a saját tapasztalatokra, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőivel történt találkozások tapasztalataira, a tudományos szakemberekkel történt találkozások eredményeire építve kialakíthatók a sikertényezők csoportjai (2. ábra), illetve ezeket felhasználva és ebből kiindulva, a képességek és „sikertényezők” közötti kapcsolatot keresve, a tényezők csoportosításával lerakhatóak a kutatás alapjai is, úgymint:

- *S1*: bizalom – eredményesség – rugalmasság (bizalom, mint a vállalaton belüli és az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok alapvető tényezőjének vizsgálata, keresve a vezető szerepét a bizalmi légkör kialakításában),
- *S2*: az idő – szolgáltatás portfólió – rugalmasság (a termékek és szolgáltatások időalapú versenye, mint ellátási láncok versenye, szolgáltatás-portfólió összetétele és jövedelmezősége),
- *S3*: a vállalati méret keresése – akvizíciók – stratégiák (mint a vizsgálandó, logisztikai szolgáltatói szegmens méret (piac) gazdaságosságának keresésének útja, stratégia választás szerepe),
- *S4*: a logisztikai szolgáltatók ellátási láncban való integrálódásának foka – az IT (speciális) technológiák és fejlesztések hatása – és a rugalmasság kapcsolata, valamint hatása a vállalat pénzügyi eredményeire.



2. ábra. A logisztikai szolgáltatókra ható erők és a versenyképességükhöz szükséges képességek az elmúlt időszakban (a teljesítményt és az eredményességet figyelembe vevő sikertényezők szem előtt tartásával)

Forrás: a szerző szerkesztése, 2013

### 3. A bizalom szerepe a logisztikai vállalatok partneri kapcsolatában

T3: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez (sig: 0,048). Tanulásként megállapíthatjuk, hogy a megrendelő-logisztikai szolgáltató kapcsolatában a partnerségre törekvés és együttgondolkodás több kommunikációval és szorosabb együttműködéssel érhető el, ami többnyire win-win helyzeteket eredményez. A kommunikáció mennyisége, a jól teljesítés, az elvárásoknak való megfelelés, a rendelkezésre állás, a fizetési feltételek teljesítése mind-mind növeli a partnerekben kialakuló bizalom nagyságát. A magas bizalom szint kialakítás során a partnerek átfogó ismeretekhez jutnak egymás tevékenységeiről és folyamatairól. Ez a „specifikus tudás” (egymás mély ismerete), illetve az információk időbelisége nagyfokú rugalmasságot eredményez a kapcsolatban. Tanácsként megfogalmazható a hazai logisztikai vállalatok számára, hogy a megrendelőkkel és az alvállalkozókkal a partnerségre való törekvés során kialakuló „egymás mély megismerése” hasznos (miközben a magasabb bizalom szint elérése is megvalósul), mivel a megrendelő által érzékelt teljesítmény tényezői közül a negyedik, az időbeliség elősegíti a szolgáltató által nyújtható magasabb rugalmassági szint elérését. Érdekességként megemlíthető, hogy a HP3 igazolása során végzett vizsgálatok között elvégzésre került a vezetői stílusok és a pénzügyi eredménymutatók közötti vizsgálat is. Az eredmény meglepő, miszerint a vezetői stílusokkal metszett pénzügyi eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbségeket a csoportok között. Összefoglalva ez azt jelenti, hogy a vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőinek stílusa és a kutatásban részt vett vállalatok pénzügyi eredményei között nem lehet egyértelmű kapcsolatot igazolni és abból következtetéseket levonni. Új kezdeményezésként felhívhatjuk a hazai logisztikai vállalatok személyzeti vezetőinek figyelmét a fenti megállapításra és a kiválasztás (kiválasztódás) ezen szempontból való megközelítésének furcsaságára (és fontosságára).

#### **4. A szolgáltatás-portfólió hatása a logisztikai szolgáltatók rugalmasságára**

*T4.2: A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága között pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága, annál inkább rugalmas a vállalat (sig: 0,054).* E tézist a kérdőíves kutatás időpontjában felmért vállalatok rugalmassága, és a szolgáltatás portfólió „jelenleg” (2013) adatainak vizsgálatából jelenthetjük ki. Konklúzióként elmondhatjuk, hogy a széleskörű szolgáltatás portfólió, a rugalmasságon, mint versenyelőny forráson túl, biztonságot, alternatív megoldásokat (szolgáltatások közötti átjárást, helyettesíthetőséget, kiegészíthetőséget) és ennek köszönhetően az üzleti kockázatok csökkentését is eredményezheti a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. Bár ez a jövedelmezőségre negatív hatással lehet egyes években (2011-2012), ellenben a rugalmasságot a felmérés évében javította.

*Ajánlasként megfogalmazható, hogy a hazai logisztikai szolgáltatók a szolgáltatás portfóliójuk kialakítása során mindenképpen vegyék figyelembe az egyes tevékenységek jövedelmezőségén túl a teljes, komplex szolgáltatás jövedelmezőségét is, keresve a vállalat jövedelmezőségének optimumát úgy, hogy közben a rugalmasságukból ne veszítsenek.*

#### **5. A stratégia szerepe a logisztikai szolgáltatók jövedelmezőségében**

A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia eredményességét kutatja az 5.2 hipotézis-tézis. *T5.2: A hazai logisztikai vállalatok eredményesebben működnek akkor, ha növekedési stratégiájuk van (függetlenül annak időtávjától). Ez az állítás azonban csak azokra a vállalatokra igaz, amelyek nem tudtak (árbevételben) növekedni az elmúlt időszakban (sig: 0,012).* Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávtól független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez. *Konzekvenciaként elmondhatjuk, hogy a növekedési stratégia vállalati szervezeten belül történt kialakítása és elfogadtatása már (ön) magában hordozza az „önbeteljesítő jóslat” erejét, vagyis a beosztottak és a vezetők együtt hisznek a növekedésben és azt együtt meg is akarják valósítani (függetlenül annak időtávjától), akkor az (részben vagy egészében) jövedelmezőbbben teljesül, mint akik nem hisznek a növekedésben, vagy (legalábbis) nincs nekik növekedési stratégiájuk.* Indítványként megfogalmazható a hazai logisztikai vállalatok felé, hogy a reális növekedési stratégia kialakítása és követése javasolt a számukra, mivel várhatóan – a fenti kutatási eredmények és szakirodalmi megállapítások következményeként – a jövőben is eredményesebb működéshez vezet ezen stratégia alkalmazása. Taleb (2012) által bemutatott emberi viselkedések kísérleteinek eredményei is ezt a javaslatot támasztják alá, többek között a horgonyvetés lelki mechanizmusa és a referencia ponthoz igazodás elmélete.

## 6. Az ágazatspecifikus informatikai fejlesztések hatása a logisztikai vállalatok pénzügyi eredményeire és képességére

A *HP6.1* és *HP6.2* hipotézisek igazolására elvégzett kutatás igazolta, hogy a logisztikai szolgáltató vállalatok körében végrehajtott ágazat specifikus IT beruházások pozitív hatással vannak a vállalkozások árbevételére és adózás előtti eredményeire, és az ellátási láncban való integrációjuk fokára is.

*T6.1: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele (sig: 0,025) és adózás előtti eredménye (sig: 0,052) függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.* A kutatás alapján látható, hogy az informatikai beruházásokra fordított anyagi erőforrások – főként, ha az ágazat-specifikus fejlesztés –, a pénzügyi eredményesség oldaláról várhatóan biztos megtérülést és jövedelmezőbb működést eredményez a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. Útmutatásként megfogalmazhatjuk, hogy az ágazat-specifikus IT beruházások fontosak lesznek a jövőben is, a legjobb technológiák bevezetése és alkalmazása versenyelőnyt és magasabb pénzügyi eredményeket hozhat a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára.

*T6.2: A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől: azoknál a vállalatoknál, ahol magasabb az ágazat specifikus informatikai fejlettség, ott magasabb az ellátási láncba való integrálódás foka (sig: 0,015).* Tanulásként elmondhatjuk, hogy az ágazat-specifikus IT beruházások által elérhető és kínált szolgáltatások a logisztikai szolgáltató vállalat „határain átnyúló” szolgáltatásként jelennek meg, és megfelelő folyamat hatékonysági támogatást biztosítanak az ellátási lánc tagvállalatai számára. A „közös” IT használat során a logisztikai szolgáltató folyamat-integrációja jobban megvalósulhat, főként abban az esetben, ha a szolgáltató szervezetében az integrációra való képesség szintje magas (pl. több szakmai szervezet és klaszter tagja).

Előterjesztésként a *T6.1*, *T6.2* tézisek útmutatásait elfogadhatjuk úgy, mint az ágazat-specifikus IT beruházások fontosak lesznek a jövőben is, a pénzügyi eredményeken túl, a legjobb technológiák bevezetése és alkalmazása versenyelőnyt és magasabb integrációt eredményeznek a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. A 6.1, 6.2 és 6.3 hipotézisek vizsgálatát követően az eredmények összevonásával az alábbi összevont tézist írhatjuk le: *T6: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele, adózás előtti eredménye és az ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, ellenben ezek a fejlesztések nincsenek hatással a vállalatok rugalmasságára.*

*Konklúzióként elmondhatjuk, hogy az ágazat specifikus IT beruházások elsősorban a pénzügyi eredményességre és az integrációra vannak pozitív hatással, a vállalatok rugalmasságára nem. Ez azt is mutathatja, hogy az ágazat-specifikus, IT beruházások folyamat-hatékonyságot és szolgáltatási színvonalat javítanak, ellenben a szolgáltató vállalat, vevő által elvárt időbeli reakcióit, vagyis rugalmasságát nem. Ez elsősorban a vállalati méretekkel hozható összefüggésbe, mivel feltételezhető, hogy azok a vállalatok nagyobb mérettel rendelkeznek, akik ágazat-specifikus IT beruházást tettek, mint akik nem. Ajánlasként megfogalmazható az, hogy a hazai logisztikai szolgáltatók a rugalmasságuk fejlesztését ne az ágazat-specifikus vagy bármilyen IT beruházástól várják, hanem inkább például a munkatársaik hozzáállásától és az első számú vezető által kialakított üzleti környezeti bizalom szintjétől (T3). A rugalmas informatikai rendszerek alkalmazásával a tézis utolsó tagmondata megfordítható.*

## **7. Összefoglalás**

Összefoglalva a doktori értekezés eredményeit és sorrendbe állítva a gazdálkodási sikertényezőket, első helyre a bizalmat, második helyre az ágazat-specifikus informatikai fejlesztéseket, harmadik helyre a stratégiaválasztást és negyedik helyre a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltságát helyezte a kutató a vizsgálat évében, illetve a fenti vizsgálat eredményei jó mintaként szolgálhatnak más termelő/gyártó és kereskedelmi szektorban működő vállalkozások számára is. Ezen területek prioritása, fejlesztésének sorrendje és az erőforrások nagysága jelentős hatással lehet a hazai logisztikai vállalatok versenyképességét meghatározó tényezők fejlődésére (például rugalmasságára).

## **Irodalomjegyzék**

**Chikán, A. (2013):** Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25.

**Karmazin, Gy. (2014):** A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásának hatása a vállalat eredményességére, doktori (PhD) értekezés

<http://www.doktori.hu/index.php?menuid=193&vid=12695>

**Taleb, N. (2012):** A fekete hattyú - Avagy a legváratlanabb hatás. Gondolat Kiadói Kör Kft., 21. o., 210. o.