

# **A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásának hatása a vállalat eredményességére – Fókuszban a vállalati méret**

Dr. Karmazin György

Dr. Karmazin György, a BI-KA Logisztika Kft. tulajdonosa szakmai körökben ismert és elismert szakember. Az MLBKT (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság) elnökségi tagja, valamint regionalitásért és rendezvényekért felelős alelnöke, Logisztikai Magiszter, a Szolnoki Főiskola címzetes főiskolai docense. Óraadó tanárként, 2002 óta különböző logisztikai tárgyakat oktat a Szolnoki Főiskolán. 2014-ben szerzett doktori címet a gödöllői Szent István Egyetem Gazdálkodás- és szervezéstudományok doktori képzésén. Rendszeresen publikál gazdasági és szakmai folyóiratokban, évkönyvekben, valamint szakmai konferenciák résztvevője, meghívott előadója. E-mail címe: [karmazin.gyorgy@bi-ka.hu](mailto:karmazin.gyorgy@bi-ka.hu)

## Összefoglaló

A hazai logisztikai szolgáltató KKV-k által kialakított vállalaton belüli bizalom és a rugalmasság, mint versenyképességi tényező között kapcsolat van, ellenben a rugalmas és változékony magatartás fenntartása támogatja a méretgazdaságosság elérését. A folyamatosan változó és fejlődő gazdasági környezetben a vállalkozásoknak növekedni szükséges. A növekedés és a fejlődés változásokat okoz a vállalati szervezeteken belül, amely esetenként – első körben – a dolgozók ellenállásához vezethet. Az ellenállás kialakulása rombolja a hazai KKV-k egyik versenyképességi tényező-párját, a rugalmasságot és a változékonyág képességét, így azok kezelése a menedzsment számára rendkívül fontos feladattá válhat a jövőben.

**Kulcsszavak:** gazdálkodási sikertényezők, logisztikai szolgáltatók, stratégia, vállalati méret, rugalmasság

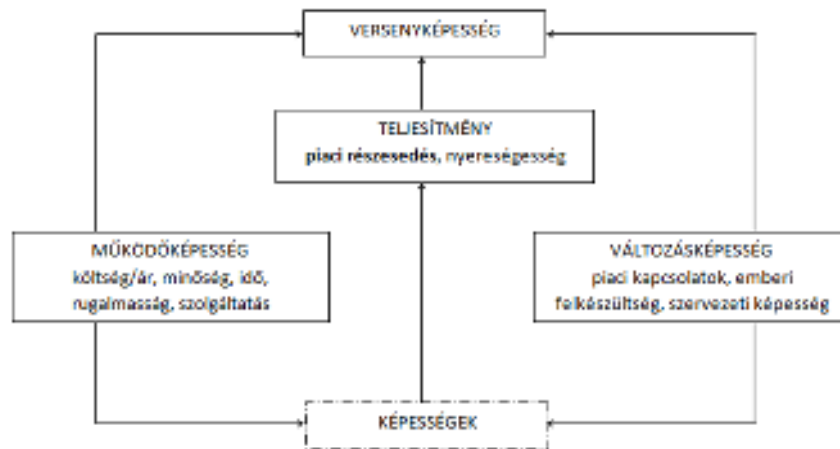
## **1. BEVEZETÉS**

A logisztika GDP arányos hozzájárulásának jövőbeli növelése kiemelt prioritást kap hazánk gazdaságpolitikájában (MTI, 2013). A fejlődés lehetőségét mutatja az is, hogy jelenleg a logisztikai ágazat nemzetgazdasági részesedése 6 százalék, ezzel szemben a fejlett országokban a logisztikai szektor a GDP 10-12 százalékát állítja elő (IFKA, 2013). A logisztika fontosságát és kiemelt szerepét ismeri el hazánkban a 1157/2013. kormányhatározat, 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 2014-2020 közötti szakpolitikai stratégiáját. 2013 nyarán a Gödöllői Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola kezdeményezésére a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok (3PLP) körében, kérdőíves kutatás zajlott. Az 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 címben megjelölt fókuszterület eredményeire megfogalmazott javaslatok és további kitekintések.

## 2. A logisztika szerepe a gazdaságban és hatása a vállalatok versenyképességére

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.



1. ábra. Vállalati versenyképességi modell

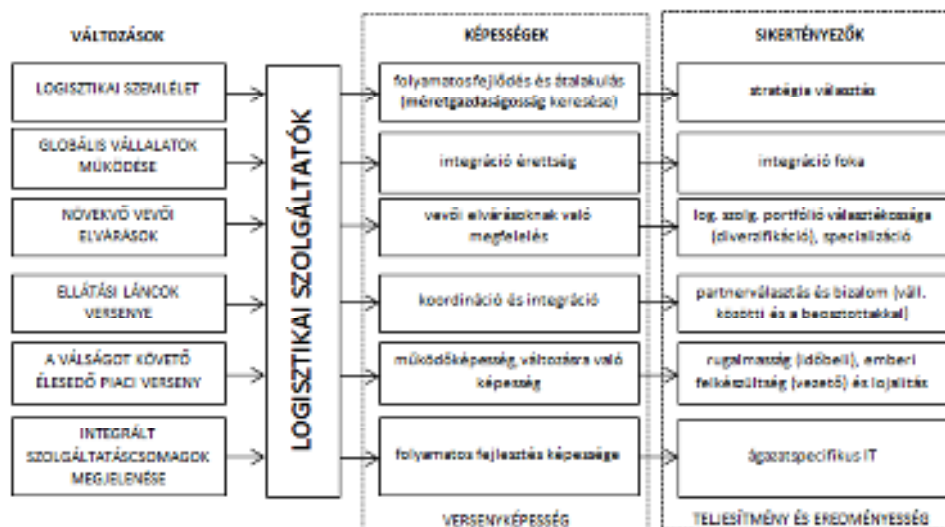
*Forrás: Chikán (2013): Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világ gazdaság konferencia, 2013. szeptember 25., Budapest*

## 3. 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 szerző saját tapasztalataira, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőivel történt találkozások tapasztalataira, a tudományos szakemberekkel történt találkozások eredményeire építve kialakításra kerültek a sikertényezők csoportjai (2. ábra), illetve ezeket felhasználva és ebből kiindulva, a képességek és „sikertényezők” közötti kapcsolatot keresve, a tényezők csoportosításával lerakásra kerültek 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 saját szerkesztése, 2013

A fenti képességek közül a rugalmasságot, mint az egyik legfontosabb versenyképességi tényező hatás-vizsgálatára az alábbi hipotézist fogalmazhatjuk meg: *A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalomszint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára.*

#### **4. A hazai KKV-k és a változás**

A folyamatosan változó külső gazdasági környezet hatására a vállalkozások a legjobb válaszokat keresik, és törekednek a méretgazdaságosság elérésére. Ez többnyire növekedéssel és folyamatos fejlesztéssel párosul. A növekedéssel járó változás kezelése a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) számára nem könnyű feladat. Az említett vállalati kategória erősen reprezentálja a hazai vállalkozásokat, így a kutatást érdemes ezen vállalat csoportra külön megvizsgálni.

„A vállalkozások létszám-kategóriák szerinti megoszlása a korábbi évekéhez képest változatlan. A kisvállalkozások aránya 99,6% (ezen belül a 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező mikro vállalkozások aránya 97,8%), a középvállalkozásoké 0,3, a nagyvállalkozásoké pedig mindössze 0,1%” (KSH, 2014, 3. o.).

Annak érdekében, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési pályára lépjenek és azon biztonsággal haladjanak, a vállalkozások vezetőinek tisztában kell lenniük a változás fázisaival (Satir, 1991; Weinberg, 1997; Leis Network, 2014; William Bear Limited, 2014). A munkatársaikkal együtt végrehajtott fejlődés, változást hoz a cég életében, így a beosztottak reagálásaira és annak kezelésére fel kell készülniük a hazai KKV vezetőinek. A kis méretnek is vannak előnyei, mivel olyan képességeket találhatunk a kisebb vállalkozásokban, amelyek biztosíthatják a „vállalat” versenyképességét, mint például a rugalmasság és a változékonyság.

#### **5. A rugalmasság, mint képesség és vállalati méret kapcsolata**

Bár az üzleti szférától távolinak tűnhet a következő kutatás említése, ellenben jól igazolja a kis méretből eredő változékonyság-képesség és a rugalmasság fontosságát. Kahneman (2013) könyvében említ egy érdekes kutatási eredményt, melyet Pennsylvania 1662 iskolájára vetítve végeztek el, és azt szerették volna igazolni, hogy a kis létszámú osztályokban képzett diákok jobb eredményeket érnek el, mint a nagy létszámú iskolák.

A felmérés során azt tapasztalták, hogy az 50 legjobb iskolából csupán csak 6 volt kis létszámú, illetve a kutatási eredmények azt mutatták, hogy: „a kisebb iskolák általában véve nem jobbak – egyszerűen csak változékonyabbak.” (Kahneman, 2013, 137.o.).

A rendelkezésünkre álló adatok SPSS matematikai-statisztikai szoftverrel való feldolgozását követően az alábbi tézisértékű megállapítást tehetjük: *A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű rugalmasság) alacsonyabb szintű vállalaton belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom.* A tézisből következik, hogy a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és nagyon nagymértékű) feltételezhetően a vállalati méretekkel is párhuzamba állíthatók.

A kis létszámú vállalkozások nagymértékű rugalmasságot mutatnak, mivel azt az operatív munkában még „bent lévő” tulajdonosok és a kis létszámú, lelkes munkatársi közösségek nap, mint nap el tudják érni. A rugalmasság, mint képesség fontos versenyképességi tényezője a logisztikai vállalkozásoknak, melyet már különböző nemzetközi tanulmányok is felismertek és közös projektekben is foglalkoznak – emberi erőforrás oldalról közelítve – például a logisztikai központok kompetencia térképével (Kotonen et.al, 2012).

A nagyon kismértékű rugalmasság mögött a nagyobb létszámú vállalatok állnak. A közepes vállalatok a fejlettségüknél és kultúrájuknál fogva magasabb belső bizalomszinttel rendelkeznek. *A fenti következtetések kapcsán megfogalmazható,* hogy a megfelelő vállalati méret keresése a belső (beosztottakkal kapcsolatos) bizalomszint mérésével és annak szinten tartásával (esetleg további növelésével), hatékonyabban, folyamatos fejlődést és növekedést biztosít, és a vállalati vezetők a rugalmasságot és a változékonyág képességét megtartva vagy emelve képesek kialakítani a szolgáltató vállalatok piacgazdaságossági (Sundbo, 2002, Heidrich, 2006) méretét.

## Irodalomjegyzék

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

**Heidrich, B.** (2006): Szolgáltatásmenedzsment. Human Telex Consulting, Budapest

**Kahneman, D.** (2013): Gyors és lassú gondolkodás. HVG Könyvkiadó, Budapest, 137.o.

**Iparfejlesztési Közalapítvány (IFKA)** (2013): Középtávú Logisztikai Stratégia 2014-2020 Vitaanyag, Bárdos K. (szerk), Budapest, 20. o.

**Kotonen, U., Lahtinen, H., Savonen, M-L, Suomäki, A. & Tuominen, U.** (2012): Process and methods of competence management and development. In Ulla Kotonen, Anu Suomäki (eds.): competence development of logistics centers, Lahti University of Applied Sciences, 22-28.o.

**Központi Statisztikai Hivatal (KSH)** (2014): Statisztikai Tükör, 2014/30, 3. o.

**Leis Network** (2014): 7 Phases approach

<http://www.leisnetwork.com/science/management/change-management/planned-approach-to-change-management/7-phases-approach-to-change-management/> Letöltve: 2014. augusztus 1.

**Magyar Távirati Iroda Nonprofit Zrt. (MTI)** (2013): A kormány elfogadta a középtávú logisztikai stratégiát.

<http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/belgazdasagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/a-kormany-elfogadta-a-kozeptavu-logisztikai-strategiat> Letöltve: 2013. november 30.

**Satir, V., Bannen, J., Gerber, J., & Gomori, M.** (1991): The Satir Model: Family Therapy and Beyond, Science and Behavior Books

**Sundbo, J.**(2002) The Service Economy: Standardisation Or Customisation? .The Service Industries Journal, Vol. 22, No.4, pp.93-116

**William Bear Limited** (2014): Change Management

<http://www.williambear.co.uk/change.html> Letöltve: 2014. augusztus 1.

**Weinberg, G. M. (1997):** Quality Software Management: Anticipating Change (Volume 4), Dorset House