

# A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSI SIKERTÉNYEZŐINEK ÉS STRATÉGIAVÁLASZTÁSÁNAK HATÁSA A VÁLLALAT EREDMÉNYESSÉGÉRE

KARMAZIN GYÖRGY<sup>1</sup>

## Összefoglalás

A logisztikai szolgáltató vállalatokra (3 PLP) irányuló és a velük foglalkozó kutatás ritka, nem sok létezik belőle a világon. Szakirodalom feldolgozás során megfigyelhető, hogy a 90-es évektől többnyire amerikai, angol szakirodalmakat és kutatási eredményeket találhatunk a témában, majd az ezredfordulót követően az észak-európai országok (pl. svéd, norvég) kutatói is megjelentették a szektorral foglalkozó tudományos eredményeiket. Magyarországon 2005-ben jelent meg Bokor „Az Intermodális logisztikai szolgáltatások helyzetének értékelése, fejlesztési lehetőségeinek feltárása” írása, amelyben a 3 PLP-ket érintő részekben elsősorban a kapcsolódó szakirodalmak feldolgozására, a definíciók megfogalmazására és magyarázatára szorított a szerző. A Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetsége (MSZSZ) által készített éves jelentés mellékleteként a tagvállalatok körében elvégzett kérdőíves kutatás összefoglaló adatairól kaphatunk évente rövid tájékoztatást. Sajnos a válaszadási hajlandóság 50%-os (30-35 logisztikai szolgáltató válaszra épül), illetve a teljesítmény és gazdálkodási adatok kissé szűk és általános információval bírnak (elsősorban a tagok számára). Áttörésként jelent meg Bank és társai 2010-ben végzett kutatása, mely alapos és átfogó képet ad a hazai szállítási, szállítványozási és logisztikai piac szereplőinek gazdasági helyzetéről és a szektor várható piaci mozgásairól. Napjainkban pedig már hazai szócikkek gyakori témájaként is megjelenik a logisztikai szolgáltatók vizsgálata, bár ezek a publikációk csak részterületek bemutatására szorítkoznak. A most megjelent tudományos publikáció hiánypótló, a keretein belül, röviden bemutatott empirikus kutatás a hazai logisztikai szolgáltatók gazdálkodási sikertényezőinek vizsgálatával foglalkozik, többek között a fenti szakirodalmakra épülve, ellenben egy új megközelítésbe helyezve és vizsgálva a hazai 3PL szolgáltató vállalkozások életét.

## Kulcsszavak

Gazdálkodási sikertényezők, logisztikai szolgáltatók, versenyképesség

## Summary

Research into the subject and activities of logistics service providers (3PLPs) is scarce, not many of them are available worldwide. Reviewing the scientific literature we can chiefly find American and English scientific literature from the 1990s onward in this topic. Then, after 2000, researchers from Northern European countries (e.g. Sweden, Norway) did also publish scientific results concerning this field. In Hungary it was in 2005 that Bokor's article with the title 'Evaluating the state of the art and exploring the development possibilities of intermodal logistics services' was published. In the part of this paper concerning 3PLPs, the author deals mainly with reviewing the relevant scientific literature, proposing definitions and giving their explanation. The appendix of the annual report prepared by the Association of Hungarian Forwarding and Logistic Service Providers provides yearly some brief, concise information about the survey carried out among the member companies. Unfortunately, the response rate is 50% (the results are based on the responses of 30-35 logistics providers), and, for members, performance and operational data give some very basic and general information. The research of Bank et. al. carried out in 2010 was a breakthrough, yielding an in-depth and comprehensive report of the economic situation of the players in the Hungarian forwarding, shipping and logistics market and the expected movements in the sector. Finally, nowadays, logistics service providers are frequently under the scrutiny of Hungarian scientific articles; however these publications are limited only for presentation of the subfields. The recently published scientific paper is a niche, the empirical research which was presented within its framework, deals with the operational success factors of the Hungarian logistics service providers based on the above mentioned scientific literature, however placing into a new approach and examining the lives of the Hungarian 3PL service providers.

## Key words

Operational success factors, logistics service providers, competitiveness

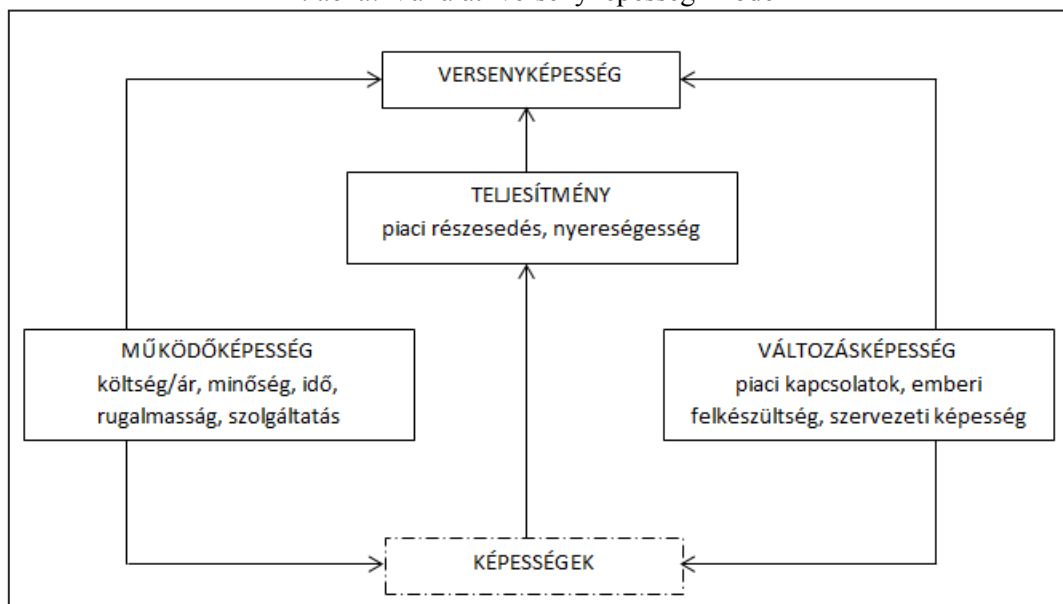
---

<sup>1</sup> tulajdonos-ügyvezető igazgató, BI-KA Logisztika Kft., e-mail: karmazin.gyorgy@bi-ka.hu

## Bevezetés

A 2008-as válságból való kilábalás egyik motorja lehet a termelés és a vele összefonódó szolgáltatások talpra állása, növekedése. A termelő és szolgáltató vállalatok „a növekedésnek nem csak hordozói, hanem effektív kiváltói is” lehetnek (Chikán 2013), sőt a válság utáni piacgazdaságban a logisztika fejlődése lesz a nemzetközi kereskedelem fejlődésének a fő mozgatóereje (WEF 2013). A logisztika GDP-arányos hozzájárulásának jövőbeli növelése kiemelt prioritást kap hazánk gazdaságpolitikájában (kormany.hu 2013). A fejlődés lehetőségét mutatja az, 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. kormányhatározati döntés is, amelynek köszönhetően a szakmai és érdeképviseleti 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. 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 Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25.

## Sikertényezők kialakítása

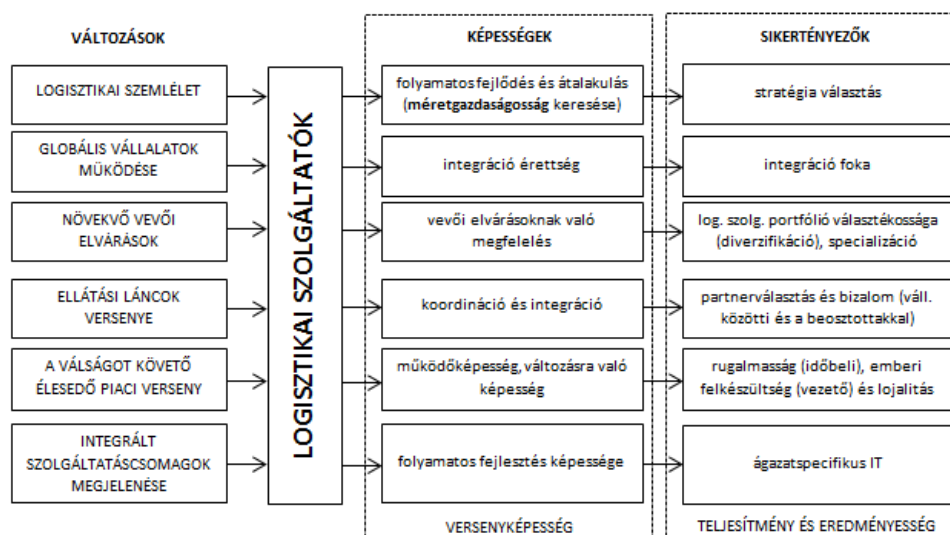
2012-ben indított empirikus kutatás alapjainak lerakása érdekében, feltárássra kerültek a hazai és nemzetközi környezetben aktuálisan tapasztalható, társadalmi, gazdasági és politikai hatások, változások és trendek.

A gazdasági környezet változó impulzusait mutató adatokon túl a szerző saját, illetve a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőivel történt találkozások tapasztalataira, és a tudományos szakemberekkel történt találkozások eredményeire építve alakította ki a

sikertényezők csoportjait (2. ábra), továbbá ezeket felhasználva és ebből kiindulva, a képességek és „sikertényezők” közötti kapcsolatot keresve, a tényezők csoportosításával lerakásra kerültek a primer 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 feltárt hatásokra, változásokra, trendekre és tapasztalásokra épülő sikertényezők csoportosításával és azok segítségével megfogalmazásra kerültek a kutatási célok, úgymint:

- C1: Vizsgálja és elemazza a bizalom szerepét és szintjének hatását a logisztikai szolgáltató vállalatok árbevételére, adózás előtti eredményeire és rugalmasságára. Ezen belül, vizsgálja az első számú vezető szerepét a vállalaton belüli és a vállalatok közötti üzleti kapcsolatokra (bizalom szintekre) vonatkozóan, illetve ezen keresztül az első számú vezető szerepét a logisztikai szolgáltató vállalatok árbevételére, adózás előtti eredményeire és rugalmasságára.
- C2: Vizsgálja és elemazza a hazai logisztikai szolgáltatók szolgáltatási portfóliójának, jövedelmezőség alapú diverzifikációját és annak hatását a logisztikai szolgáltatók árbevételére, adózás előtti eredményeire és rugalmasságára.
- C3: Vizsgálja és elemazza a vállalati méret keresése során tett akvizíciós lépések hatását a logisztikai vállalatok árbevételére, adózás előtti eredményeire és jövőbeli stratégiájára.

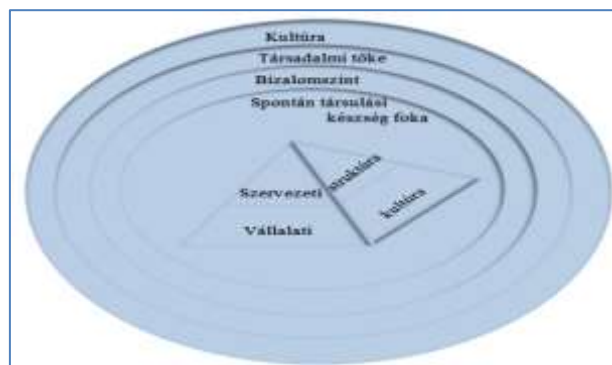
- C4: Vizsgálja és elemesse az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések szerepét és jelentőségét a logisztikai szolgáltatók árbevételére, adózás előtt eredményeire, hatását rugalmasságukra és integrációjukra.

A kutatási célkitűzések elérése és a hipotézisek megfogalmazása érdekében több mint 200, a szakterületet érintő hazai és nemzetközi publikáció került feldolgozásra. A hipotézisek megfogalmazásánál a gazdálkodást fejlesztő „kulcs” sikertényezők lettek elsősorban figyelembe véve. A dolgozat kézzelfogható eredményességének szándéka miatt szükséges, hogy a feltárt sikertényezők hatását és azok kapcsolatát vizsgálja a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok versenyképességére (azon belül is megbontást alkalmazva, külön-külön a teljesítményükre, a működő és változásképeségeikre) vonatkozóan. A szakirodalom feldolgozást követően megfogalmazott hipotézisek közül az alábbiakban (részben) a bizalom, a szolgáltatás-portfólió, a stratégia és az IT hipotézisek-tézisek kerülnek a tudományos publikációban bemutatásra.

### A kultúra és a bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulására

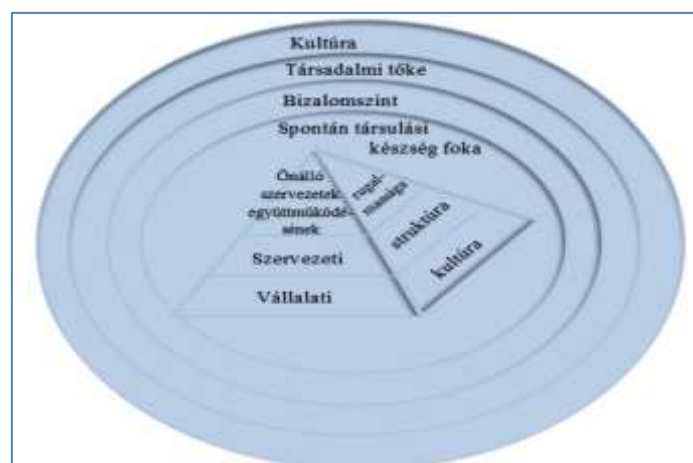
A szakirodalom feldolgozás során új struktúrák jelentek meg a dolgozatban: a bizalom, a kultúra, a vállalati szervezetek kialakulásának, működésének hatása és a rugalmasság vonatkozásában (3. és 4. ábra).

3. ábra: A kultúra és a bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulására



Forrás: saját szerkesztés, 2014

4. ábra: A kultúra és a bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulására és együttműködésére



Forrás: saját szerkesztés, 2014

A szakirodalom feldolgozás során nyert információk és a szerző saját intuíciójára építve újszerű ábrázolásként jelent meg a logisztikai szolgáltató vállalatok (PLP) szintjeinek ábrázolására (5. ábra) is.

5. ábra: A logisztikai szolgáltatások „fordított piramisa”



Forrás: saját szerkesztés, 2014

### **Adatfelvétel és vizsgálat**

A kutatás során felhasznált, érdekképviselőktől és szaksajtókból legyűjtött TOP listák, – célcsoport vállalatok listája – 300 hazai logisztikai szolgáltató vállalkozást tartalmazott. Árbevételi adatokat figyelembe véve, illetve a duplikációt kizáró „szűkítések” után a vizsgálatba bevont alapsokaság 284 logisztikai szolgáltató vállalatból állt. A kutatási kérdőívben 56 kérdés fogalmazódott meg, melyre CAWI módszer (számítógéppel támogatott önkitöltős online kérdőív) alkalmazásával sikerült 56 értékelhető választ kapni. A 20%-os válaszadási és a válaszadók és az alapsokaság összárbevételének arányát figyelembe véve (50%-ot meghaladó árbevételt értek el a válaszadók az alapsokaság összárbevételéhez képest) a tudományos kutatás reprezentativitása igazolható. A pénzügyi adatok empirikus vizsgálatához a HBI (Bisnode Magyarország Kft.) adatbázisa került bevonásra.

### **Kutatási nehézségek és az adatok feldolgozása**

A szerző piaci érintettsége miatt a kutatási kérdőív kiküldése és részbeni, - az anonimitást támogató – feldolgozása érdekében, külső Piackutató Intézet (GFK) bevonása vált szükségessé. A kérdőívek kitöltése – főként a „bizalomkérdések” – során tapasztalt, a célcsoport vállalatok vezetőinek ellenállása miatt, a fenti tényezőre irányuló kérdések átírára kerültek, és a kockázaton alapuló irány helyett a hiten alapuló megközelítést támogató kérdések lettek kialakítva. Az alapos előkészítés ellenére, első körben a válaszadási hajlandóság alacsony volt (az alapsokaság 10% válaszolt a feltett kérdésekre), így hibrid módszer alkalmazása vált szükségessé (telefonos lekérdezés) a reprezentativitás elérése érdekében. A beérkezett adatok elemzése az SPSS matematikai-statisztikai szoftver segítségével történt. Az átlagok és varianciák egyezésének tesztelésére a kétmintás t-próbát és a Levene tesztet, a két változó közötti kapcsolat meglétének és azok szorosságának vizsgálatára a variancia-analízist (ANOVA) és a Cramer-V tesztet használta a kutató.

### **Bizalom**

A bizalom szint, mint versenyképességi tényező vizsgálata során három hipotézis került megfogalmazásra a dolgozatban, melyből a harmadikat, az üzleti kapcsolatokat vizsgáló hipotézist emelhetjük ki úgy, mint „a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalomszintje hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok

árbevételére és adózás előtti eredményére, illetve rugalmasságára”. Az adatok rendelkezésre állása és vizsgálata során elsősorban ellenőrizni szükséges, hogy az üzleti környezet bizalom szintje között és a vállalatok eredménymutatói, illetve rugalmasságmutatói között van-e valamilyen kapcsolat, ha igen milyen erősségű és milyen természetű. Az első számú vezető által kialakított üzleti környezet bizalom szintje két változóval volt mérve a kérdőívben, a B14 a vezetői szerepet, a B15 a vezetői stílust mérte. A számítások alapján az eredménymutatók és a környezeti bizalom szintje között nincs kapcsolat.

Átlépve a hipotézis második részére vizsgáljuk meg a rugalmasság és a környezeti bizalomváltozók közötti kapcsolatot. A B15 és B9 között egyik mutató sem jelez szignifikáns kapcsolatot (sig.: 0,496). Érdekes, hogy a vezetői stílusokkal metszett eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbséget a csoportok között. A számítások eredményeit vizsgálva egyértelműen látszódik az is, hogy milyen közeli a csoportokban az egyes eredménymutatók átlagai és a szóródások is hasonlóak. Vagyis ez azt jelenti, hogy a vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőinek stílusa és a kutatásban részt vett vállalatok 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). 2014 év elején látott napvilágot egy Wisconsini kutatás eredménye, mely az amerikai TOP 500 tőzsdén jegyzet sikeres vállalat és az első számú vezetőik tulajdonságai közötti kapcsolatot vizsgálta. A kutatók arra a „furcsa” következtetésre jutottak, hogy a „jó kiállítású”, fess, a médiákban jól megjelenő vezetők nagyobb bizalmat sugározva a közvélemény felé, eredményesebben vezetik a cégeiket, mint az átlagos társaik (forbes.hu 2014).

A hipotézis további, második részére vonatkozó vizsgálata az alábbi eredményt hozta: a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalom szintje és a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmassága között van kapcsolat, ami pozitív irányú, mérsékelt erős kapcsolatot mutat (sig: 0,048).

Ez azt jelenti, hogy minél jelentősebb a vezető szerepe a környezeti bizalmi légkör kialakításában, annál nagyobb a szervezet rugalmassága is. A fenti számítások és következtetések eredményeként az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg a tézist: a hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.

Tanulásként megállapíthatjuk, hogy a megrendelő-logisztikai szolgáltató együttműködésében a partnerségre törekvés és együttgondolkodás, a szolgáltató rugalmasságának fejlesztésén keresztül többnyire win-win helyzeteket eredményez a kapcsolatban. Ezt jól felépített, többszoros kommunikációval gyorsabban és hatékonyabban el lehet érni, és magas szinten lehet tartani. 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 szolgáltatói oldalról a kapcsolatban. Tanácsként megfogalmazható a hazai logisztikai vállalatok számára, hogy a megrendelővel 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 (Evans 1991) elősegíti a szolgáltató által nyújtható magasabb rugalmassági szint elérését.

### **A szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikációja**

A sikertényezők közül a rugalmasságnál maradva és vizsgálat alávonva a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja és a rugalmasság kapcsolatát az alábbi hipotézist fogalmazhatjuk meg: a hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára. A tesztek alapján látható, hogy minél alacsonyabb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál kevésbé rugalmas a vállalat. A két változó között pozitív irányú szignifikáns kapcsolat van (sig: 0, 054), így az alábbi tézis értékű megállapítást tehetjük: a hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága között pozitív irányú kapcsolat van, vagyis minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága, annál inkább rugalmas a vállalat.

Ezt a tézist a kérdőíves kutatás időpontjában felmért vállalatok, „jelenlegi” rugalmasságra adott válaszai, és a szolgáltatás portfólió „jelenleg” adatainak vizsgálatából nyilatkoztathatjuk 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 (a kutatás részét képezte a szolgáltatás-portfólió és a pénzügyi eredményesség vizsgálata is, ellenben terjedelem korlát miatt, ezen vizsgálat eredményeit nem tartalmazza a jelen publikáció), 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 jövedelmezőségi optimumát úgy, hogy közben a rugalmasságukból ne veszítsenek.

### **Stratégia hatása a 3 PL szolgáltatók gazdálkodására**

A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia eredményességét kutatta a következőkben bemutatásra kerülő hipotézis, majd tézis, mely a vizsgálatokat követően az alábbi módon fogalmazható meg: 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) jövedelmezőbben 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, mint például a horgonyvetés lelki mechanizmusa és a referencia ponthoz igazodás elmélete.

### **Ágazat-specifikus informatikai fejlesztések hatása a logisztikai vállalatok eredményeire**

Az informatika fontosságát elfogadva és azt kiemelve a kutatás során három hipotézis került megfogalmazásra:

1. A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.
2. A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.
3. A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat-specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.

Az 1. és 2. hipotézisek igazolására elvégzett vizsgálat eredményei igazolták, 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. A kutatás eredményei 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. Útmutatóként 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.

Továbbá tanulságként azt is 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).

Az informatikai fejlesztések során javasolt pályázati forrás bevonása a következő gazdasági ciklusban is (2014-2020). A harmadik hipotézis vizsgálatát követően, és az eredmények összevonásával az alábbi összevont tézist írhatjuk le: a hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele (sig: 0,025), adózás előtti eredménye (sig: 0,052) és az ellátási láncba való integrálódásának foka (sig: 0,015) függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, ellenben ezek a fejlesztések nincsenek hatással a vállalatok rugalmasságára.

A fenti tézist figyelembe véve, 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 (lásd bizalom rész).

### **Konklúzió és folytatás**

Összefoglalva és sorrendbe állítva a vizsgált gazdálkodási sikertényezőket első helyre a bizalmat, második helyre az ágazat-specifikus informatikai fejlesztést, harmadik helyre a stratégiaválasztás fontosságát és negyedik helyre a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltságát helyezhetjük. Ezen területek prioritása, fejlesztésének sorrendje és ezt támogató, rendelkezésre álló erőforrások nagysága jelentős hatással lehet a hazai logisztikai vállalatok versenyképességét meghatározó tényezők fejlődésére (például rugalmasságára). A



fenti felállított prioritási sorrend a változó gazdasági környezet kihívásainak változása függvényében változhat.

A tudományos kutatás eredményeit felhasználva, újabb szakirodalmak feldolgozásával további, szélesebb körű vizsgálatot is el lehet végezni a célcsoport vállalatainak körében, például új sikertényezők feltárása által, vagy a vezetők nemek szerinti megbontásában vizsgálni a vállalatok eredményességét. Érdekes következtetéseket hozhat például az új stratégiai irányok hatásvizsgálata is a logisztikai vállalatok jövőbeli eredményességére. A kutatási módszertan továbbfejlesztésével a meglévő adatokból további, részletesebb eredmények is nyerhetők, illetve új kutatási irányként a környező országokban működő logisztikai szolgáltató vállalatok (összehasonlító) vizsgálata is új eredményeket hozhat a célcsoport és tudomány terület jobb megértéséhez. A kutatás eredményei a gyakorló szakemberek számára is hasznosak és a szakirodalmi publikálásoknak köszönhetően a gyakorlat számára is megfogalmazva, nap, mint nap hozzájárulnak a piaci szereplők fejlődéséhez. A következtetések jelentős információval bírnak a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetői számára és a tudományos eredmények segítik és támogatják őket a jövőbeli, legjobb döntések meghozatalában.

## Irodalom

- Chikán, A. (2013): Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25.
- Evans, J. (1991): Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 1., 69-89. o.
- IFKA [Iparfejlesztési Közalapítvány] (2013): *Középtávú Logisztikai Stratégia 2014-2020 Vitaanyag*, Budapest, 20. o.
- Taleb, N. (2012): A fekete hattyú - Avagy a legváratlanabb hatás. Gondolat Kiadói Kör Kft., Budapest, 21. o., 210. o.
- WEF [World Economic Forum] (szerk.) (2013): *Outlook on the Logistics Supply Chain Industry 2013*. Global Agenda Council on Logistics Supply Chain Systems 2012-2014. Geneva.
- <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/01/07/do-attractive-ceos-really-boost-stocks/>  
(Forbes (2014): Do Attractive CEOs Really Boost Their Companies' Stock Prices?)  
Letöltve: 2014. szeptember 12.
- <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/belgazdasagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/a-kormany-elfogadta-a-kozeptavu-logisztikai-strategiat> (MTI (2013): A kormány elfogadta a középtávú logisztikai stratégiát.) Letöltés: 2013. november 30.