

**Szent István Egyetem Gödöllő**  
**Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**



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

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**KARMAZIN GYÖRGY**

Gödöllő  
2014.

**A doktori iskola megnevezése:**

Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**A doktori iskola tudományága:**

gazdálkodás- és szervezéstudományok

**A doktori iskola vezetője:**

Dr. habil. Szűcs István,  
egyetemi tanár, az MTA doktora,  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani  
Intézet

**Témavezető:**

Dr. habil. Szegedi Zoltán,  
egyetemi tanár, CSc  
Széchenyi István Egyetem, Győr  
Regionális-tudományi és Közpolitikai Tanszék

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	9
1.1.	A TÉMA FELVEZETÉSE, AKTUALITÁSA ÉS JELENTŐSÉGE.....	9
1.2.	A TÉMA MEGHATÁROZÁSA ÉS SZŰKÍTÉSE, SIKERTÉNYEZŐ-CSOPORTOK KIALAKÍTÁSA.....	13
1.3.	CÉLKITŰZÉSEK.....	20
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	23
2.1.	A BIZALOM SZEREPE A TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSÁBAN ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSÉBEN.....	23
2.1.1.	<i>A bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulásában.....</i>	23
2.1.2.	<i>A bizalom szerepe a társas vállalkozások együttműködésében.....</i>	28
2.1.3.	<i>A partnerek kiválasztása és annak hatása az együttműködés eredményességére.....</i>	31
2.1.4.	<i>Bizalom szint tényezői a vállalatok közötti kapcsolatokban.....</i>	33
2.1.5.	<i>A bizalmon alapuló vezetés.....</i>	35
2.2.	SZOLGÁLTATÓK DEFINIÁLÁSA, LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK HELYE ÉS SZEREPE AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN.....	42
2.2.1.	<i>A szolgáltatás definiálása, a szolgáltatói szektor hatása a nemzetgazdaságra.....</i>	42
2.2.2.	<i>A logisztika és logisztikai szolgáltatás fogalma, a logisztikai szolgáltató helye és szerepe az ellátási láncban.....</i>	45
2.2.3.	<i>A logisztikai szolgáltatók integrálódása a megbízóik logisztikai rendszereibe.....</i>	49
2.2.4.	<i>A PL-ek, mint egyre szélesebb szolgáltatás portfóliót tartalmazó kategóriák kialakulása.....</i>	55
2.2.5.	<i>A logisztikai szolgáltatók „fordított” piramisa, a 3 PLP fogalma.....</i>	57
2.3.	AZ IDŐALAPÚ VERSENY HATÁSA A LOGISZTIKAI PIAC SZEREPLŐINEK TEVÉKENYSÉGÉRE.....	60
2.3.1.	<i>Az időalapú verseny kialakulása és megjelenése a vállalatok életében.....</i>	60
2.3.2.	<i>Az idő és rugalmasság szerepe a vállalatok életében és partnerkapcsolataikban.....</i>	64
2.3.2.1.	<i>Időtjeljesítmények hatása a logisztikai szolgáltatókra és az ellátási láncokra.....</i>	64
2.3.2.2.	<i>A rugalmasság fogalma és megjelenése.....</i>	66
2.3.3.	<i>Az informatika szerepe és támogatása az idő alapú versenyben.....</i>	69
2.3.3.1.	<i>Az informatikai fejlesztések hatása a logisztikai szolgáltatók integrációjára.....</i>	70
2.3.3.2.	<i>Az informatikai (IT) fejlesztések hatása a vállalatok rugalmasságára.....</i>	73
2.4.	VÁLLALATI STRATÉGIÁK.....	77
2.4.1.	<i>Hagyományos vállalati stratégiák.....</i>	77
2.4.2.	<i>A válság hatása a stratégiákra, új stratégiák megjelenése a piac gazdaságban.....</i>	82
2.4.2.1.	<i>Logisztikai tevékenységek kiszervezése.....</i>	82
2.4.2.2.	<i>Verseny nélküli piaci tér. Kék óceán stratégia.....</i>	86
2.4.3.	<i>Értéklánc koncepció. Ellátási lánc stratégiák a megbízónál.....</i>	88
2.4.4.	<i>A logisztikai szolgáltató vállalatok alkalmazkodási lehetőségei.....</i>	92
3.	KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZEREK.....	95
3.1.	KUTATÁSI HIPOTÉZISEK.....	95
3.2.	ADATFORRÁSOK LEHATÁROLÁSA, MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI.....	97

3.2.1.	<i>Az adatfelvétel célcsoportja</i> .....	97
3.2.2.	<i>Az adatfelvétel folyamata</i> .....	100
3.3.	STATISZTIKAI MÓDSZERTAN .....	103
3.3.1.	<i>Az adatfelvétel módszertana</i> .....	103
3.3.2.	<i>Az adatfelvétel során tapasztalt sajátosságok, nehézségek</i> .....	105
3.3.3.	<i>Az SPSS szoftver rövid bemutatása, vizsgálati módszerek</i> .....	106
4.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	109
4.1.	HIPOTÉZIS 1 .....	109
4.2.	HIPOTÉZIS 2 .....	111
4.3.	HIPOTÉZIS 3 .....	114
4.4.	HIPOTÉZIS 4.....	117
4.4.1.	<i>Hipotézis 4.1</i> .....	117
4.4.2.	<i>Hipotézis 4.2</i> .....	121
4.5.	HIPOTÉZIS 5 .....	123
4.5.1.	<i>Hipotézis 5.1</i> .....	123
4.5.2.	<i>Hipotézis 5.2</i> .....	126
4.6.	HIPOTÉZIS 6 .....	128
4.6.1.	<i>Hipotézis 6.1</i> .....	128
4.6.2.	<i>Hipotézis 6.2</i> .....	130
4.6.3.	<i>Hipotézis 6.3</i> .....	132
4.7.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	134
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	139
6.	ÖSSZEFOGLALÁS .....	145
7.	SUMMARY .....	151
	MELLÉKLETEK.....	157
	M1. IRODALOMJEGYZÉK.....	158
	M2. RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE .....	171
	M3. A FELMÉRÉSBEN HASZNÁLT KÉRDŐÍV (MAGYAR NYELVŰ) .....	172
	M4. HÁROM BIZALOMTÍPUS SZINTJE ORSZÁGONKÉNT (ÁLTALÁNOSÍTOTT BIZALOM ÁTLAGÉRTÉKE SZERINTI CSÖKKENŐ SORRENDENBEN) .....	179
	M5. FRANCIS FUKUYAMA (2013) E-MAIL .....	180
	M6. A MARSH KFT. BEMUTATÁSA .....	181
	M7. A SZOLGÁLTATÁS DEFINÍCIÓI ÉS FÓKUSZAI .....	182
	M8. ELLÁTÁSI LÁNC STRATÉGIÁK JELLEMZŐI A BESZÁLLÍTÓI ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI OLDALON .....	183
	M9. ELLÁTÁSI LÁNC STRATÉGIÁK JELLEMZŐI A KÉSZLETEZÉSI ÉS GYÁRTÁSI TEVÉKENYSÉGEKBEN.....	184
	M10. ELLÁTÁSI LÁNC STRATÉGIÁK JELLEMZŐI AZ IDŐ ÉS A VEVŐ-KISZOLGÁLÁS SZÍNVONALÁNAK FIGYELEMBEVÉTELÉVEL .....	185
	M11. ELLÁTÁSI LÁNC STRATÉGIÁK – A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK ALKALMAZKODÁSI LEHETŐSÉGEI A SZOLGÁLTATÁSOK ÉS A VÁLASZTOTT STRATÉGIÁK KÖRÉBEN.....	186
	M12. FORRÁSLISTA.....	187

M13. A KUTATÁS SORÁN MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOK LISTÁJA (A FORRÁSLISTA ALAPJÁN ÖSSZEÁLLÍTVÁ)	188
M14. FELKÉRŐ LEVÉL	208
M15. AZ ALAP- ÉS MINTASOKASÁGBAN SZEREPLŐ VÁLLALATOK SZÉKHELYEINEK MEGOSZLÁSA	209
M16. MINTABELI ÉS SOKASÁGBELI ELOSZLÁS-GÖRBE	210
M17. AZ ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELÉNEK ÉS AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNYEK ALAKULÁSA AZ EGYES Vezetési stílus kategóriákban	211
M18. SZOLGÁLTATÁSOK JÖVEDELMEZŐSÉGE	212
M19. A SZOLGÁLTATÁS-PORTFÓLIÓ JÖVEDELMEZŐSÉG-ALAPÚ DIVERZIFIKÁLTSÁGA ÉS HATÁSA A VÁLLALAT ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNYÉRE 2007-BEN	213
M20. EGY ALKALMAZOTTRA ÉS EGY VÁLLALATRA ESŐ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNYEK ÁTLAGA (HP5.1)	214
M21. INTEGRÁLÓDÁS KATEGÓRIÁK ÉS ÁGAZAT SPECIFIKUS IT FEJLESZTÉS KERESZTTÁBLA	215
M22. THE PYRAMID AND THE EXTENDED PYRAMID OF TRUST	216
M23. GAZDÁLKODÁSI SIKERTÉNYEZŐK HATÁSA ÉS KAPCSOLATA A HAZAI LOGISZTIKAI VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE	217
UTÓSZÓ	218
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	225

# ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: A LOGISZTIKA CÉLJAINAK VÁLTOZÁSA AZ ELMÚLT IDŐSZAKOKBAN.....	10
2. ÁBRA: VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI MODELL .....	12
3. ÁBRA: AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT HÁZA .....	15
4. ÁBRA: A KULTÚRA ÉS A BIZALOM SZEREPE A TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSÁRA .....	26
5. ÁBRA: A KULTÚRA ÉS A BIZALOM SZEREPE A TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSÁRA ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRE.....	30
6. ÁBRA: HERSEY – BLANCHARD SZITUÁCIÓS MODELLJE.....	35
7. ÁBRA: LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓK OSZTÁLYZÁSA .....	49
8. ÁBRA: A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK FEJLŐDÉSE .....	50
9. ÁBRA: LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓ ÉS ÜGYFÉL EGYÜTTMŰKÖDÉSI KAPCSOLATÁNAK EREDMÉNYEI.....	51
10. ÁBRA: A GLOBÁLIS LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK KIALAKULÁSÁNAK TÉNYEZŐI.....	52
11. ÁBRA: A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓVÁ VÁLÁS FOLYAMATA .....	54
12. ÁBRA: A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK PIRAMIS SZINTJEI.....	56
13. ÁBRA: LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK FEJLŐDÉSE.....	56
14. ÁBRA: A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK „FORDÍTOTT PIRAMISA” .....	57
15. ÁBRA: PORTFÓLIÓ STRATÉGIÁK .....	78
16. ÁBRA: AZ IPARÁGI VERSENY TÉNYEZŐI – AZ ÖTTÉNYEZŐS MODELL .....	79
17. ÁBRA: FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK.....	80
18. ÁBRA: A VÖRÖS ÉS KÉK ÓCEÁN STRATÉGIA JELLEMZŐINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA .....	86
19. ÁBRA: A FRONTÁLIS VERSENGESTŐL A KÉK ÓCEÁNOK MEGTEREMTÉSÉIG .....	87
20. ÁBRA: A MEGFELELŐ ELLÁTÁSI LÁNC-STRATÉGIA MEGVÁLASZTÁSA .....	91
21. ÁBRA: AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY VÁLTOZÁSA ÉS A BEOSZTOTTAKKAL KAPCSOLATOS BELSŐ BIZALOM KÖZÖTTI KAPCSOLAT.....	111
22. ÁBRA: A BIZALOM MÉRTÉKE AZ EGYES RUGALMASSÁG KATEGÓRIÁKBAN.....	113
23. ÁBRA: A VEZETŐ SZEREPE A KÖRNYEZETI BIZALMI LÉGGÖR KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS A RUGALMASSÁG KÖZÖTTI KAPCSOLAT .....	116
24. ÁBRA: LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK RELATÍV JÖVEDELMEZŐSÉGI SZINTJE (%).....	117
25. ÁBRA: AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY VÁLTOZÁSA (2011-2012) ÉS A SZOLGÁLTATÁS-PORTFÓLIÓ JÖVEDELMEZŐSÉG ALAPÚ DIVERZIFIKÁLTSÁGA KÖZÖTTI KAPCSOLAT (SZ1 „JELENLEG” KÖZÖTT).....	119
26. ÁBRA: A RUGALMASSÁG ÉS SZOLGÁLTATÁS-PORTFÓLIÓ JÖVEDELMEZŐSÉG ALAPÚ DIVERZIFIKÁLTSÁGA KÖZÖTTI KAPCSOLAT.....	122
27. ÁBRA: AZ ELLÁTÁSI LÁNCBA VALÓ INTEGRÁLÓDÁS FOKA KATEGÓRIAVÁLTOZÓ KÉPZÉSE .....	130

# TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT A STRATÉGIA FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ SZÜKSÉGES LEGFONTOSABB KÉRDÉSEK.....	9
2. TÁBLÁZAT AZ ÜZLETI VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA JAPÁNBAN (1995-2009) .....	25
3. TÁBLÁZAT A BIZALMI TÉNYEZŐK SAHAY SZERINT .....	33
4. TÁBLÁZAT FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA GAZDASÁGI ÁGAZATOK SZERINT (EZER FŐ).....	44
5. TÁBLÁZAT AZ ELLÁTÁSI LÁNCON BELÜLI SZERVEZETI INTEGRÁLÓDÁS JELLEMZŐI .....	53
6. TÁBLÁZAT A 3 PL SZOLGÁLTATÓK JELLEMZŐI .....	58
7. TÁBLÁZAT AZ EGYES VÁLLALATI FOLYAMATOK BELSŐ ÉS KÜLSŐ IDŐJELLEMZŐI .....	61
8. TÁBLÁZAT A TELJESÍTMÉNY-MUTATÓK RENDSZEREZÉSE .....	68
9. TÁBLÁZAT AZ ELLÁTÁSI LÁNCON BELÜLI INFORMATIKAI INTEGRÁLÓDÁS JELLEMZŐI .....	71
10. (ÖSSZEFOGLALÓ) TÁBLÁZAT AZ IT POZITÍV HATÁSA A RUGALMASSÁGRA.....	74
11. (ÖSSZEFOGLALÓ) TÁBLÁZAT AZ IT NEGATÍV HATÁSA A RUGALMASSÁGRA.....	75
12. TÁBLÁZAT A NÖVEKEDÉSI STRATÉGIÁK ALAPTÍPUSAI .....	77
13. TÁBLÁZAT AZ ADAPTÁCIÓS STRATÉGIÁK LEHETSÉGES ELŐNYEI, HÁTRÁNYAI .....	81
14. TÁBLÁZAT A „KÉK ÓCEÁN” STRATÉGIA ALAPELVEI ÉS LÉNYEGE .....	87
15. TÁBLÁZAT A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK EURÓPAI UNIÓBAN HASZNÁLT BESOROLÁSA .....	98
16. TÁBLÁZAT FAKTOROK INTERPRETÁLÁSA .....	109
17. TÁBLÁZAT LEVENE-TEST EREDMÉNYE (HP1).....	110
18. TÁBLÁZAT LEVENE-TEST EREDMÉNYE (HP2).....	112
19. TÁBLÁZAT AZ ASSZOCIÁCIÓS KAPCSOLATOK SZOROSSÁGA (HP3).....	114
20. TÁBLÁZAT A RUGALMASSÁG ÉS A KÖRNYEZETI BIZALOM SZOROSSÁGA .....	115
21. TÁBLÁZAT ASSZOCIÁCIÓS KAPCSOLAT SZOROSSÁGA.....	115
22. TÁBLÁZAT VARIANCIÁK HOMOGENITÁSÁNAK TESZTELÉSE LEVENE TESZTTTEL (HP4.1) .....	118
23. TÁBLÁZAT VARIANCIANALÍZIS EREDMÉNYE (HP4.1) .....	119
24. TÁBLÁZAT VARIANCIÁK HOMOGENITÁSÁNAK TESZTELÉSE LEVENE TESZTTTEL (HP4.2) .....	121
25. TÁBLÁZAT VARIANCIANALÍZIS EREDMÉNYE (HP4.2) .....	122
26. TÁBLÁZAT A KÜLÖNBÖZŐ KATEGÓRIÁKBA ESŐ VÁLLALATOK ÁTLAGOS (EGY FŐRE ESŐ) NETTÓ ÁRBEVÉTELE .....	123
27. TÁBLÁZAT A KÜLÖNBÖZŐ KATEGÓRIÁKBA ESŐ VÁLLALATOK ÁTLAGOS ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE ..	124
28. TÁBLÁZAT FÜGGETLEN MINTÁS T-PRÓBA EREDMÉNYEI 1. ....	124
29. TÁBLÁZAT FÜGGETLEN MINTÁS T-PRÓBA EREDMÉNYEI 2. ....	125
30. TÁBLÁZAT ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY ÁTLAGÁNAK ALAKULÁSA AZ EGYES KATEGÓRIÁKBAN .....	126
31. TÁBLÁZAT FÜGGETLEN MINTÁS T-PRÓBA EREDMÉNYEI 1. ....	127
32. TÁBLÁZAT FÜGGETLEN MINTÁS T-PRÓBA EREDMÉNYEI 2. ....	127
33. TÁBLÁZAT A KÜLÖNBÖZŐ EREDMÉNYMUTATÓK ÁTLAGA A KÉT CSOPORTBAN ÉS A T-PRÓBA EREDMÉNYE ...	129
34. TÁBLÁZAT VARIANCIANALÍZIS EREDMÉNYEI HP6.1 .....	129
35. TÁBLÁZAT ASSZOCIÁCIÓ SZOROSSÁGÁNAK MÉRÉSE (HP6.2) .....	131

36. TÁBLÁZAT RUGALMASSÁG KATEGÓRIÁK ÉS AZ ÁGAZAT SPECIFIKUS IT FEJLESZTÉSEK KERESZTTÁBLÁJA ....	132
37. TÁBLÁZAT ASSZOCIÁCIÓS KAPCSOLAT SZOROSSÁGA (HP 6.3) .....	132



# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A téma felvezetése, aktualitása és jelentősége

A logisztika immár több évtizedes múltra visszatekintő elméleti és gyakorlati háttérrel rendelkező interdiszciplináris tudomány, napjainkra számos logisztikai szolgáltató vállalat fejlődött ki és működik a piacon. A doktori disszertáció bevezető fejezetében a logisztika kialakulásának és fejlődésének kronológiai áttekintéséből levezetve mutatok rá a téma aktualitására és jelentőségére, majd a téma lehatárolása és definiálása után meghatározom a sikertényező-csoportokat, és a tudományos munka fő célkitűzéseit. Az amerikai vállalatok életében a 70-es évek végére a logisztikai szemlélet már egyre erőteljesebben megjelent, melyet James L. Heskett 1977-es publikációja is jól igazol (1. táblázat). Kiterjedt kutatásában az Amerikai Egyesült Államok termelő és gyártó vállalatainak (logisztikai) stratégiáját veszi górcső alá és 11 pontban járja körbe a vállalatok jövőbeli céljainak és feladatainak körét. A stratégia felülvizsgálatához szükséges legfontosabb kérdések során 4 alkalommal is szerepel a logisztika szó. A logisztika szerepének és a logisztikai szemlélet elterjedésének fontosságát igazolják a lenti 1. táblázatban szereplő kérdések logisztikai nézőpontból való megközelítése.

### A stratégia felülvizsgálatához szükséges legfontosabb kérdések

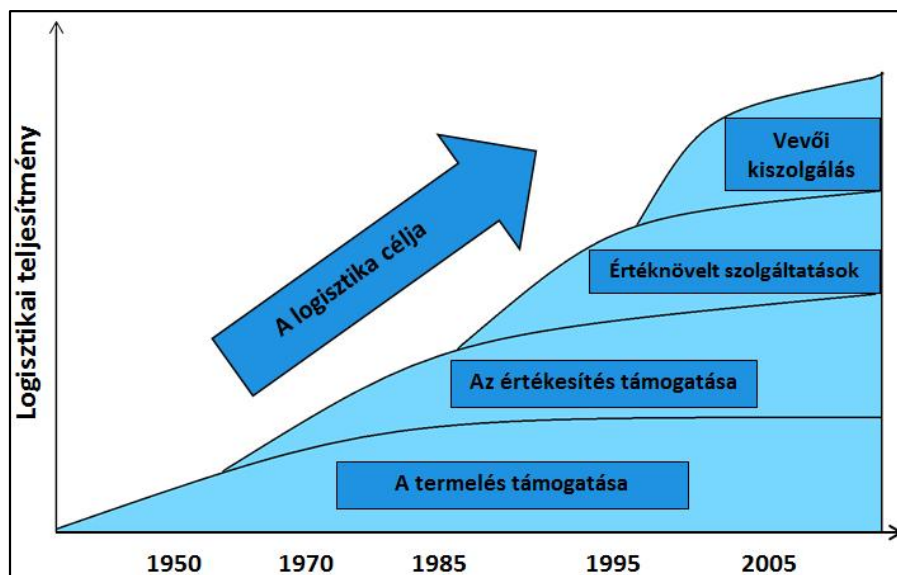
1. táblázat

A stratégia felülvizsgálatához szükséges legfontosabb kérdések	
1.	Milyen szolgáltatási színvonalra (a) számítanak a vevőink? (b) milyen szolgáltatási színvonalat nyújtanak a versenytársaink?
2.	Hogyan érik el a versenytársak az általunk vélt szolgáltatási színvonalat?
3.	Mennyi egységen keresztül kellene elosztanunk a termékeinket? Milyen típusúakon? Hol?
4.	Úgy vannak elhelyezve és összpontosítva az üzemeink, hogy megfelelően támogassák a vállalati stratégiát?
5.	Hol helyezkedik el vállalatunk a <b>logisztikai</b> életgörbén egészében és az egyes tevékenységei tekintetében?
6.	Kihasználtuk a teljes lehetőséget a halogatásra és spekulációra, szabványosításra, a termékek összegyűjtésére, egybe rendezésére és differenciálódásra a <b>logisztikai</b> programunkban?
7.	Milyen mértékben bizonyosodtunk meg róla, hogy a stratégiánk ott találkozott a szolgáltatások kívánatos szintjével, ahol ez a legjobban számít, a végfelhasználónál?
8.	Mennyire voltunk szűklátókörűek („csőlátásban szenvedők”), amikor meghatároztuk, hogy ki, mit, mikor, hol és hogyan tegyen az elosztási folyamatunkban? Tettünk lépéseket annak érdekében, hogy minden résztvevő a tervezettek szerint végezze a feladatát?
9.	Milyen következményei vannak a technológiai tendenciáknak a vállalatunkra nézve?
10.	Milyen következményekkel járnak ránk nézve az állami szabályozás tendenciái?
11.	Támogatja a <b>logisztikai</b> stratégiánk a vállalati stratégiánkat? Milyen mértékben kell a stratégiánknak <b>logisztikai</b> irányultságúnak lennie?

Forrás: Heskett, J. (1977) alapján a szerző szerkesztése, 2013

Láthatjuk, hogy a logisztika egyre jelentősebb szerepet kapott – már akkor – a vállalatok életében. A „jövőkeresés és tervezés” szinte minden szintjén és a vállalati funkciókban megjelenik a logisztika. Igényként jelenik meg szemléletében a vállalati működés különböző területeinek stratégiai felülvizsgálata során, vagy akár önálló, logisztikai stratégiaként megjelenve is. A hivatkozott szakcikk, bár több mint 35 éves, ellenben az alfejezet céljának elérése miatt - a történelmi visszatekintés és hiteles alátámasztás szempontjából - az eredeti forrás szerepeltetését tartottam fontosnak.

A fenti kutatás eredményeit jól támasztja alá Szegedi és Prezenszki „A logisztika céljainak változása az elmúlt időszakokban” című ábrája (1. ábra). A lenti ábrán is jól látható, hogy a 70-es években a logisztika kilépett a termelés és gyártás támogatása „köréből” és jelentős szerephez jutott az értékesítés támogatása területén is.



**1. ábra: A logisztika céljainak változása az elmúlt időszakokban**

*Forrás: Szegedi, Z. – Prezenszki, J. (2003). Logisztika-menedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 24. o.*

A 80-as és 90-es években a globális versenyhelyzet fokozódása arra készítette a vállalatokat, hogy megerősítsék pozícióikat a versenytársaikkal szemben, és kilépjenek a nemzetközi piacokra, olyan tényezők után kutatva, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak számukra. A termelőtevékenységek kiszervezése, külföldre telepítése ugyanakkor radikális módon változtatta meg az ellátási láncok struktúráját és az érintett vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját, és így többek között a logisztikai szolgáltató vállalkozások szerepét is (Buckley – Ghauri, 2004).

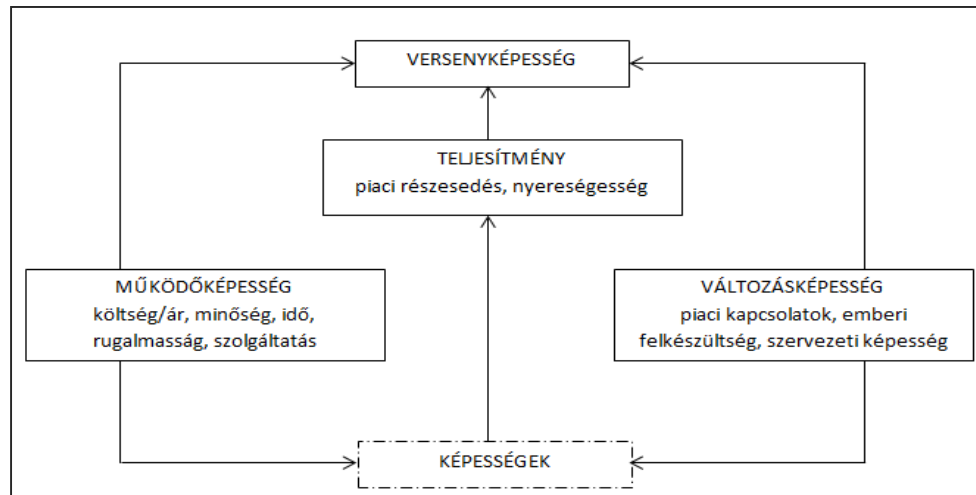
Ez hatással volt a logisztikai célok változására (1. ábra). Az értéknövelt szolgáltatások és a vevői kiszolgálás fókuszba kerülésének köszönhetően a logisztika szerepe további növekedéshez (szélesedéshez), és a logisztikai szolgáltatók erősebb integrációjához vezetett. A vevői elvárásoknak való megfelelés fontosságát jól érzékelteti az a 90-es évek elején megjelent publikáció, amely a vevő által érzékelt teljesítményt meghatározó tényezőket írja le úgy, mint: a szolgáltatás költsége, minősége, megbízhatósága és időbelisége (esetünkben a szolgáltató rugalmassága) (Evans, 1991).

A 2000-es évek végére a vállalatok a fő tevékenységeiken kívüli tevékenységek több mint 70 %-át kiszervezték, melyből a legnagyobb rész a logisztikai területet érintette. (Goddard 2005; Hyun et al. 2006 in Hegyi-Horváth 2012). Ezek a kutatási eredmények is azt igazolják, hogy a termelő és gyártó vállalatok életében egyre nagyobb szerepet kapott a logisztika által kínált, hatékonyságjavító alternatív megoldásokban való gondolkodás. Az egyre szélesedő és bővülő logisztikai céloknak és megoldásoknak köszönhetően megnőtt a logisztikai szolgáltatók szerepvállalása is a termelő, gyártó és kereskedelmi vállalatok ellátási láncában.

A „felgyorsult világ” és a globalizáció erőteljes hatása jelentősen hozzájárult a logisztikai szemlélet elterjedéséhez és fontosságának elfogadásához (Dömötörfi, 2013). A 2000-es évek közepén – a 2008-ban kezdődött válságot megelőzően – megfigyelhető volt, hogy a folyamatosan bővülő világgazdaság meghatározó, dinamizáló hatással volt a piac szereplőire, a vállalatok fejlődésére, szervezeti átalakulásaira és összességében elmondhatjuk, hogy a bővülés felfokozott hatással volt a piaci versenyre.

Ellenben a 2008-ban kezdődő válságot követően, a vállalatok költségérzékenyebbé váltak és (azóta is) még intenzívebben keresik a piaci részesedés növelésének eszközeit. „A nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9%-kal esett vissza, a közvetlen külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben 40%-kal csökkent” (Ghemawat, 2010, 56.o.). A 2008-ban kezdődött világválság jelentősen átrendezte a piaci versenyt és a piac szereplőit. A vállalatok a képességeik dinamizálására és az erőforrásaik hatékony felhasználására törekednek. A vállalatok versenyképességét a működőképességük, változásra való képességük és teljesítményük határozza meg (Chikán, 2013a). Ezt az összefüggést jól szemlélteti a 2. ábra.

A változásra való képesség és a rugalmasság jelentős szerepet kap a versenyképességi modellben. A rugalmasság fogalmának több szerző általi feltárása fontos része lesz a doktori értekezés szakirodalom feldolgozásának (2.3.2.2 alfejezet).



**2. ábra: Vállalati versenyképességi modell**

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

A pénzügyi és gazdasági válságból való kilábalás egyik motorja lehet a termelés és a vele összefonódó szolgáltatások talpra állása, növekedése. „A növekedésnek nem csak hordozói, hanem effektív kiváltói is” lehetnek a termelő és szolgáltató vállalatok (Chikán, 2013b, 3.o.), sőt a válság utáni világban a logisztika fejlődése lesz a nemzetközi kereskedelem fejlődésének a fő mozgató ereje, szerepel egy, a World Economy Fórum (WEF) felkérésére elvégzett nemzetközi felmérésben (WEF, 2013). A logisztika szerepét nem csak a reálgazdaság vonatkozásában emelhetjük ki, hanem „a jólétet és jól-létet meghatározó hozzájárulásáról, a fenntarthatóságot alapvetően befolyásoló működéséről” is meg lehetünk győződve, „a társadalom hasznára” (Chikán, 2013b, 3.o.). 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 szolgáltatások közül a logisztika, mint a vállalatok értékteremtésére, versenyképességére jelentős hatással bíró tudomány-terület vizsgálata – ezen belül is fókuszálva a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások tevékenységének megismerésére és elemzésére, a fenti gondolatmenet és szándék következtetéseire való hivatkozással – még aktuálisabbá vált hazánkban.

A logisztika fontosságát és kiemelt szerepét ismeri el hazánkban a 1157/2013. kormányhatározati döntés is, amelynek köszönhetően a szakmai és érdekképviselői 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.

## **1.2. A téma meghatározása és szűkítése, sikertényező-csoportok kialakítása**

Az erősödő piaci versenyben az értéklánc, ellátási lánc közös kontextusában vizsgálva a logisztika szerepét, kulcs tényezőként jelenik meg a vevői elvárásoknak való megfelelés szándéka (Porter, 1986; Porter, 1991; Chikán, 1997; Szegedi, 2012). A folyamatosan fejlődő és átalakuló logisztikai vállalkozások – figyelembe véve a vevők hangját (Voice of Customer, VOC) – szélesedő és komplexitásra törekvő szolgáltatás-portfóliót alakítottak ki (Zaltman – Coulter, 1995; Gaskin et al., 2010). A szolgáltatói szerep, mint támogató, partneri és együttműködésre törekvő magatartási forma jelenik meg a logisztikai szolgáltató vállalkozások kapcsolatépítésében és partnerkezelésében is. A vevőkezelés folyamata során jelentős szerepet játszik a vevői elvárások és igények figyelembe vétele (VOC). Ez a fejlett ügyfélkezelési hozzáállás meghatározza a logisztikai szolgáltatók szolgáltatás-portfóliójának választékosságát (Murphy – Daley, 2001; Markides – Holweg, 2006) és komplexitását, mely – a logisztikai szolgáltató vállalatok életgörbéjén elfoglalt helye és kora mellett – jelentős hatással van a vállalatok nagyságára, fejlettségére és eredményességére is.

A 2008-ban kezdődött válságot követően is folytatódó globalizáció, a nemzetközi vállalatok erősödése és a turbulensen változó piaci verseny újragondolásra kényszerítette a termelő és gyártó vállalatok stratégiaalkotóit. A hagyományos vevői kiszolgálás mellett például felerősödött a „szolgálatosodás”<sup>1</sup> is, mely jelentős hatással van az ellátási láncok, hálózatok kialakulására és újrastrukturálására (Demeter – Szász, 2012). Mivel az ellátási lánc tagvállalatai közötti kapcsolatok menedzselését a logisztikai szolgáltatók végzik (3PLP), jelentőségük és szerepük az utóbbi időben tovább erősödött, ezért a hazai piaci logisztikai szolgáltatók átfogó, tudományos vizsgálata aktuális és szükséges.

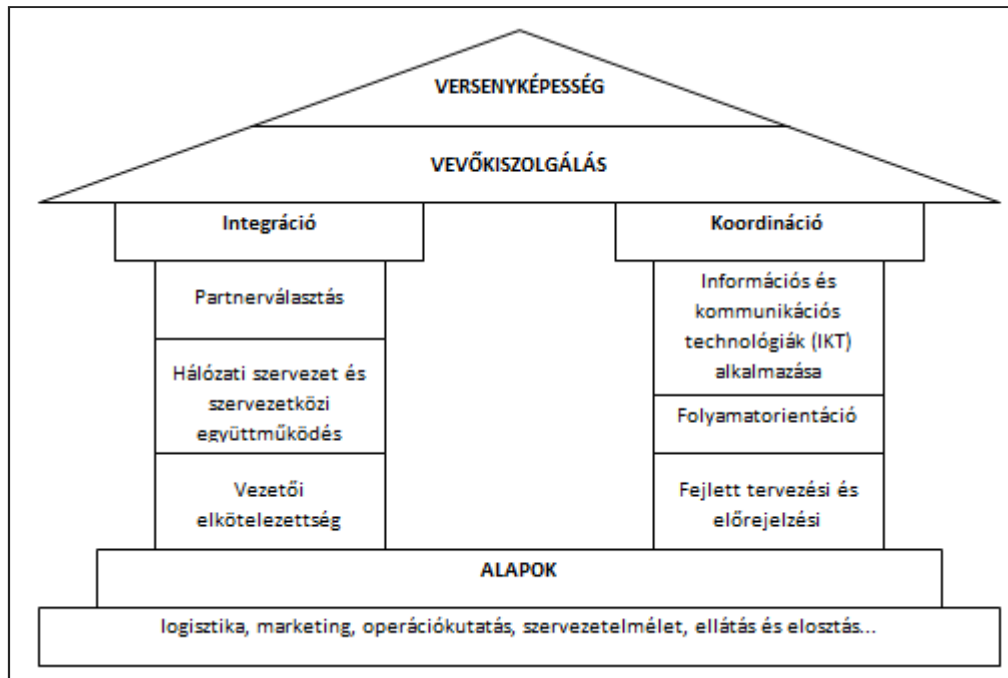
---

<sup>1</sup> A szolgálatosodás lényege, hogy a termelő vállalatok ma már egyre több szolgáltatási elemet tesznek a termék mellé – sőt sokszor a termék helyett – az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatáscsomagba (Demeter, 2010, 3.o.).

A fentiekre való figyelemmel szükséges végezni mind az irodalom feldolgozást, mind pedig az empirikus, primer kutatást.

A válságból való kilábalás stratégiái közül több elképzelés is megjelent, de talán a Harvard Business Review 2010. márciusi számában megjelent Gulati és társai (2010), Ghemawat (2010), illetve Sull (2010) által publikált kutatási eredmények adhatják a legjobb megoldást a vállalkozások (ki) útkereséséhez. Ezek a kutatási eredmények és következtetések hasznosak lehetnek a hazai logisztikai szolgáltatásokat nyújtó vállalkozásoknál elvégzett kutatási eredmények összehasonlítására is, így a hazai logisztikai szolgáltatók vizsgálatánál – a későbbi, nem ezen értekezés keretein belüli összehasonlítás érdekében – a stratégiai területet is mérni szükséges. Az előbbi gondolatokat folytatva és a fókusz a doktori disszertáció témájára helyezve, definiálni szükséges a vizsgálat alá vont logisztikai szolgáltató vállalatokat. Makrogazdasági szemlélettel Crezza és társainak (2010 in Horváth 2012, 147.o.) megállapításából kiindulva és a logisztikát az ellátási lánc részeként kezelve, „napjainkban a globalizáció egyik legfontosabb hatása az ellátási láncra, annak nemzetközivé válása és komplexitásának növekedése” megállapítás jelentette. A nemzetközivé válás és a komplexitás növekedése „megköveteli a hatékony logisztikai hálózatok kialakítását és működését” (Crezza et al. 2010 in Horváth 2012, 147.o.).

„Az ellátási lánc tagok közötti áruelejuttatás megszervezését és végrehajtását úgy kell elvégezni, hogy egyszerre érvényesüljön a méretgazdaságosság (nagy földrajzi távolságok áthidalása költséghatékonyan) és a választékgazdaságosság (testreszabott szolgáltatások kínálata) a lánc tagok számára” (Bowen – Leinbach 2004 in Horváth 2012, 148.o.). Az idő szerepének és a növekvő vevői elvárásoknak köszönhetően nem a vállalatok termékei és szolgáltatásai versenyeznek a régi és új vevők megrendelése miatt, hanem napjainkra az ellátási láncok és hálózatok versenye alakult ki (Szegedi – Prezenszki, 2003; Szegedi, 2012). A logisztikai szolgáltatásokat végző vállalatok számára a „nemzetközi ellátási láncok egyszerre jelentenek kihívást és lehetőségeket is” (Markides – Holweg 2006 in Horváth 2012, 148.o.). Az ellátási láncok versenyképességét a vevőkiszolgálás színvonala határozza meg, melynek két meghatározó tényezője a koordináció és az integráció (Stadtler – Kilger, 2008), melyet a szerzők egy ellátási lánc menedzsment ház „tartóoszlopaiként” ábrázoltak (3. ábra). Ezeknek a kihívásoknak a felismerése és a jövőbeli lehetőségek kiaknázása fontos feladata lesz a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok (3PLP) számára is.



### 3. ábra: Az ellátási lánc menedzsment háza

Forrás: Stadler, H. – Kilger, C. (2008): *Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software, and Case Studies*. Berlin, Springer, 12.o. alapján a szerző szerkesztése, 2013

A doktori értekezés során feldolgozott téma jelentőségét növeli az, hogy igazolást kapjon a 3. ábra jobb oszlopában szereplő tényezők meghatározó szerepének vizsgálata úgy, mint a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok informatikai fejlettségének hatása az ellátási láncok és ellátási háló koordinációjára és a szolgáltatók integrálódására.

Tovább folytatva és kutatásunkat kiterjesztve vizsgálhatjuk a speciális informatikai fejlesztések hatását a logisztikai szolgáltató által nyújtott szolgáltatások rugalmasságára és a logisztikai szolgáltató vállalkozások pénzügyi eredményeire is. A doktori értekezésben a vizsgált tényezők (és kapcsolatuk) hatásain túl – a szektor átfogó megismerése céljából – vizsgálni szükséges többek között, a logisztikai szolgáltatók földrajzi elhelyezkedését, a logisztikai szolgáltatók alapításának évét, tulajdonosi összetételét, jövőbeli kilátásait és az utolsó évre vonatkozó pénzügyi eredményeik változását is.

Bokor szerint „a logisztikai szolgáltató olyan vállalat, illetve vállalkozás, amely integrált logisztikai szolgáltatásokat nyújt a tőle szervezetileg elkülönülő megbízók részére, akikkel jellemzően kooperatív, hosszabb távra szóló üzleti kapcsolatot épít ki. Ez a definíció az ún. 3PLP (3rd Party Logistics Provider) típusú szolgáltatókra igaz” (Bokor, 2005a, 32.o.).

A logisztikai szolgáltató definícióját és tevékenységeit a 2.2 alfejezetben fogom bővebben kifejteni, itt csak a téma lehatárolás miatt tartottam szükségesnek az egyik legátfogóbb meghatározás beemelését.

„Az első »igazi« logisztikai szolgáltatók a 80-as években jelentek meg Nyugat-Európában. Ezek jellemzően olyan cégek voltak, amelyek már jelentős üzleti pozícióval rendelkeztek az áru fuvarozásban, szállítmányozásban, illetve a raktározásban” (Bokor, 2005a, 32.o.). Ez hasonlatosan történt Magyarországon is a 90-es években. A logisztikai szolgáltatóvá válást értelmezhetjük egy szolgáltató vállalat fejlődésének folyamataként is, amely egyben a vevői elvárásoknak megfelelni vágyó, széleskörű és komplex logisztikai szolgáltatások nyújtására törekvő vállalkozás, magasabb szintű szakmai „állomása”.

A termelő/gyártó és kereskedelmi vállalatokat megcélzóan, jelentős számban találhatunk gazdálkodási sikertényezőket elemző vizsgálatára és/vagy versenyképességre irányuló kutatással – például hazánkban a Versenyképesség Kutató Központ, Chikán Attila vezetésével végez reprezentatív kutatást a hazai vállalatok körében (1996, 1999, 2004, 2009, 2013) – ellenben a 3 PLP-kre irányuló és a velük foglalkozó kutatás külföldön is ritka (Selviaridis – Spring, 2007). A szakirodalom feldolgozása során a 90-es évektől többnyire amerikai, angol szakirodalmakat és kutatási eredményeket találhatunk, majd az ezredfordulót követően az észak-európai országok (pl. svéd, norvég) kutatói is megjelentették a szektorral foglalkozó tudományos eredményeiket (pl. Hertz – Alfredsson, 2003; Huemer, 2011). Ellenben ezekben a szakirodalmakban található vizsgálatok és elemzések, elsősorban a működési idejükre visszavezethető fejlettségüknek köszönhetően, nem biztosítanak releváns eredményt a hazai logisztikai szolgáltatók helyzet-értékeléséhez és rájuk is vonatkozó, általános következtetések levonásához.

A Magyar Szállítmányozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetsége minden évben bekéri a tagvállalatainak főbb gazdasági adatait (a válaszadási hajlandóság a tagvállalatok körében 50%-os, 30-35 vállalkozás küldi el az adatait) ellenben azokból is csak néhány, a szektorra jellemző következtetést lehet levonni.



Bank és társai kutatása (2010) volt talán az első olyan széleskörűen elvégzett kutatás hazánkban, amelynek eredményei átfogó és használható eredményeket hoztak a piac szereplőinek, ellenben nem kutatta azokat a gazdálkodási sikertényezőket, amelyek a 2008-ban kezdődött válságot követően a piaci szereplők versenyelőnyévé vált. „A versenyképesség nem függetleníthető a külső környezettől, azonban belső hatékonyság nélkül nem lehet helyállni” (Újvári, 2014, 9. o.). A vizsgálati területek lehatárolásával, a vállalati szervezeteken belüli hatékonyságot, és az eredményesség növelését támogató „belső” sikertényezők kerülnek a doktori disszertáció keretein belül feldolgozásra.

A logisztika szerepének egyre fontosabbá válása folytán (World Economic Forum, 2013) és a logisztikai szolgáltatók szerepvállalásának jelentősége miatt, mindenképpen indokolt – sikertényezők keresésén keresztül – és szükséges is egy átfogó hazai kutatás a logisztikai szolgáltatók körében, mivel ennek a szolgáltatói körnek a szerepe a jövő gazdaságában – a fentiekben leírtak alapján, illetve a hazai és nemzetközi szakirodalom állításaira hivatkozva – egyre fontosabbá vált.

A kutatás során vizsgált vállalatok között, jelentős számban lesznek olyan hazai vállalatok, amelyek a rendszerváltást követően indultak, magyar magánszemélyek alapították őket, és napjainkra logisztikai szolgáltatókká váltak. A 90-es években elindult „logisztikai cégekhez” azóta több, kisebb-nagyobb hazai és nemzetközi versenytárs is csatlakozott, és ennek köszönhetően mára már, hazánkban is kialakulhatott a logisztikai piac szereplőinek széles spektruma, ami a történelmi fejlődésüknek köszönhetően, egyedi és egyben speciális is. A magyarországi fuvarozó, szállítmányozó és logisztikai szolgáltatók körében végzett GKI kutatás (Bank, 2010) arra az eredményre jutott, hogy „a válaszoló vállalatok 31%-a végez integrált szolgáltatást. A legnagyobb arányban (42%) a logisztikai szolgáltatók végeznek vertikálisan integrált tevékenységet. A szállítmányozó cégek valamivel több, mint egyharmada (34%-a), a fuvarozó vállalatoknak pedig 28%-a végez integrált szolgáltatást” (Bank, 2010, 4.o.).

A disszertációban vegyesen fordul elő a vállalkozás és vállalat fogalma. A kapcsolódó szakirodalmak nem választják élesen ketté a két fogalmat és elfogadva Gecse hivatkozásait és véleményét, miszerint ezek a fogalmak „nem különíthetők el élesen egymástól” (2013, 10.o.).

Szerb szerint „a vállalkozás bizonyos jellemzőkkel leírható cselekedet, magatartási forma, a vállalat pedig a vállalkozás szervezeti kerete” (2010, 3.o.). Az általa tett megfogalmazás nem áll messze a gyakorlat által elfogadott differenciálástól és ő is elismeri, hogy bizonyos vállalati, cégindítási és alapítási tevékenységek vállalkozásként értelmezhetők (Szerb, 2010). A mindennapi életben az a gyakorlat alakult ki, hogy a kisebb vállalatokat vállalkozásnak, míg a közepes és nagyobb méretű vállalkozásokat vállalatnak nevezik. Én is vegyesen használom a fogalmat, ellenben megtartom a gyakorlat által elfogadott elnevezést: a kezdő és a fejlődés első szakaszaiban lévő vállalatot (mikro és kisvállalat) vállalkozásnak, míg ahol, a közép vállalatokra jellemző szervezeti struktúra már kialakult (középvállalat), az árbevétel és a foglalkoztatott munkatársak száma jelentős, azoknál a vállalat elnevezést fogom használni. A vállalatok növekedésének két meghatározó útja (csoportja) ismert, az organikus (belső – a vállalat tudásbázisára építve növekszik) és akvizíciós növekedés (más vállalatok bevonásával történő – a részesedésszerzés egyik minősített esete, a társasági és az értékpapírhoz alapján egy vállalat többségi, de legalább 25%, illetve nyilvánosan működő részvénytársaság 33% részesedésének megszerzését jelenti) (Papp – Tóth, 2006; Balogh, 2006).

Bank és társai kutatásuk során 300 hazai fuvarozót, szállítmányozót és logisztikai szolgáltatót kerestek meg (2010). A kutatási eredmények összegzése során megállapították, hogy „a megbízók komplex szolgáltatásokat várnak el, amihez azonban elengedhetetlen a (relatív) nagy vállalati méret. Az árbevételi trendek alapján a szállítmányozói és logisztikai cégek további koncentrációja várható hazánkban” (Bank, 2010, 1-2.o.). Bank és társai hazai kutatásának eredményeit figyelembe véve (2010), és megállapításait elfogadva, a doktori értekezés során szükséges vizsgálni a hazai logisztikai szolgáltatók további koncentrációját, mint jelentős fejlődési irányt és tendenciát. A doktori értekezés vizsgálatát – a fenti kutatási eredményt figyelembe véve – az akvizíciók oldaláról szükséges közelíteni, mind a szakirodalom feldolgozás, mind a hipotézis megfogalmazása, mind pedig a kérdőív összeállítása során. A saját kutatási eredmények értékelését követően az akvizíciós hipotézissel kapcsolatos válaszokból, következtetéseket vonhatunk le az organikus fejlődésre vonatkozóan is. A 2008-ban kezdődött válságot követően több, neves közgazdász által is publikált szakkikben megtalálható az a kijelentés, hogy nem pénzügyi és gazdasági világválság van a piacokon, hanem bizalmi válság (Stiglitz, 2008; Tonkiss, 2009).

A bizalom felmérések alapján Magyarország bizalmi tőkével (Giczi – Sik, 2009) nagyon „rosszul áll” (4. melléklet), így ezen a területen „lépni” és fejlődni szükséges. Az ellátási láncok tagvállalatai között kialakult kapcsolat erős bizalmi viszonyt feltételez (Szegedi – Prezenszki, 2003; Szegedi, 2012; Gelei, 2013b) ezért a bizalom ebben a kontextusban is kiemelt szereppel bír. Kutatási eredmények szerint az ellátási láncokon belüli üzleti kapcsolatokban a tranzakciós költségek elméletének összetevői (kapcsolatspecifikusság és viselkedési bizonytalanság), valamint a társadalmi csereelmélet tényezői (lecserélhetőség, észlelt megelégedettség, a partner hírneve és észlelt konfliktus) szoros kapcsolatban állnak a bizalom és az elkötelezettség változóival (Hong et.al, 2013).

A logisztikai szolgáltatók integrációját, kapcsolatépítését és kooperációját egy már kialakult, erős bizalomra épülő „kapcsolati hálóban” szükséges kialakítani. A jó belépés végrehajtásának szerepét és a folyamat kulcstényezőire utalását találjuk „az ellátási lánc menedzsment ház” (3. ábra) bal oldali oszlopában megjelenő fogalmaknál is, ahol a szerzők hangsúlyozzák a partnerválasztás, együttműködés, vezetői elkötelezettség fontosságát (Stadtler – Kilger, 2008). A bizalom kialakítása az egyik legnehezebb és talán a legfontosabb feladata a hazai logisztikai szolgáltatóknak az ellátási láncon belül, ezért a bizalom vizsgálata fontos. A kutatási eredményekből levont következtetéseknek köszönhetően a „bizalom-építés”, mint sikertényező későbbi „alkalmazása”, versenyelőnyt eredményezhet a logisztikai szektor szereplői számára.

A doktori kutatás alapjainak lerakása érdekében a disszertáció eddigi részében feltárássra kerültek a hazai és nemzetközi környezetben aktuálisan tapasztalható, társadalmi, gazdasági és politikai hatások, változások és trendek. Ezen túl a saját tapasztalataimra, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetővel történt találkozások tapasztalataira és a tudományos szakemberekkel történt találkozások eredményeire építve kialakíthatóak a sikertényezők csoportjai:

- 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),
- az idő – szolgáltatás portfólió – rugalmasság (a termékek és szolgáltatások időalapú versenye, mint ellátási láncok versenye, szolgáltatás-portfólió jövedelmezősége),

- a vállalati méret keresése – akvizíciók – stratégiák (mint a vizsgálandó, logisztikai szolgáltatói szegmens méretgazdaságossága keresésének útja, stratégia választás szerepe),
- a logisztikai szolgáltatók ellátási láncban való integrálódásának foka – az IT (speciális) technológiák és fejlesztések nagysága – és a rugalmasság kapcsolata, valamint hatása a vállalat pénzügyi eredményeire.

A fenti négy csoportba szervezett „tényezői kapcsolatok” szakirodalom feldolgozása, elemző vizsgálata és a kutatás eredményeinek publikálása jól támogathatja a hazai logisztikai szolgáltatókat abban, hogy megtalálják gazdálkodási sikertényezőiket, melyeknek köszönhetően az értéklánc – ellátási lánc – ellátási hálóban lévő vevőik számára megvalósíthatják az elvárásaik maradéktalan teljesítését. A doktori értekezés eredményeinek publikálásával talán könnyebb lesz a hazai logisztikai szolgáltatóknak is kialakítani azokat az üzleti megoldásokat, amelyek segíthetnek megtalálni a „jó utat” a továbblépéshez, a versenyképesség fenntartásához és a piaci részarányuk növeléséhez.

### **1.3. Célkitűzések**

A doktori disszertáció kutatása, a Magyarországon bejegyzett és működő logisztikai szolgáltató vállalkozások és vállalatok körében történik. A primer kutatás során a fenti sikertényező-csoportokra épülő szakirodalom feldolgozás által megfogalmazott hipotézisekre keresi a választ a dolgozat téziseket eredményező vizsgálati része. A megkérdezett hazai logisztikai vállalkozásokról feltételezhető, hogy – méretüket és szolgáltatásaik széles spektrumát tekintve – napjainkra már jelentős közvetítői szerepet látnak el (vagy arra törekszenek) a nemzetközi logisztikai folyamatokban és vertikálisan integrált logisztikai szolgáltatásokat nyújtanak partnereiknek. A kérdőíves kutatás során fontos megtenni mindent annak érdekében, hogy a hazai logisztikai szolgáltatók vizsgálatának elvégzésére, és a hipotézisek igazolására reprezentatív minta álljon rendelkezésre.

A doktori értekezésem tudományos kutatásának célja, hogy:

1. Vizsgálja és elemezze a bizalom szerepét és szintjének hatását a logisztikai szolgáltató vállalatok eredményességére 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 eredményeire és rugalmasságára.
2. Vizsgálja és elemezze a hazai logisztikai szolgáltatók szolgáltatási portfóliójának összetételét és annak hatását a logisztikai szolgáltatók eredményességére és rugalmasságára.
3. Vizsgálja és elemezze a vállalati méret keresése során tett akvizíciós lépések hatását a logisztikai vállalatok eredményességére és jövőbeli stratégiájára.
4. Vizsgálja és elemezze az informatikán belül az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések szerepét és jelentőségét a logisztikai szolgáltatók eredményességében, hatását rugalmasságukra és integrációjukra.

A doktori disszertációt a bevezető résszel kezdtem, ahol a feldolgozott téma aktualitását és jelentőségét támasztottam alá, keresve azokat a gazdálkodási sikertényezőket, melyek hatással lehetnek a logisztikai szolgáltatók életére. Az első fejezet végén megfogalmaztam a doktori disszertáció célját. Ezt követően a sikertényezők által érintett területeken alapos szakirodalom feldolgozást végzek. A célok eléréséhez és a feldolgozott szakirodalmak során felmerült kérdések igazolására, hipotézisek felállítása szükséges, melyeket a szakirodalom feldolgozás fejezeteiben is a megfelelő helyeken szerepeltetek. A szakirodalom feldolgozást négy nagyobb fejezetben és 20 alfejezetben végzem el. A négy fő terület: bizalom, logisztikai szolgáltató, idő alapú verseny és informatika, stratégia. A hipotézisek teljes körű megalapozása végett elsősorban a nemzetközi szakirodalom megismerését és kutatási eredményeit tartom fontosnak, ellenben több hazai szakirodalom feldolgozásának gondolatait és eredményeit is meg kívánom jeleníteni az értekezésemben.

Az első fejezetben leírt általános gazdasági folyamatok és a logisztikai szolgáltató vállalkozásokra vonatkoztatott megállapítások összefoglalásaként kijelenthetjük, hogy a logisztikai szolgáltató az ellátási lánc tagjai között lévő kapcsolat kiszolgálója. Amennyiben az ellátási láncot, mint gazdasági egységet helyezük előtérbe, akkor ezzel az együttműködés szerepének jelentőségét is kiemeljük és „ez nehezen megy bizalom nélkül, ami pedig akkor alakulhat ki, ha építhetünk egymás tisztességes magatartására...” írta Chikán bevezetőjében (2012, 2.o.). Ezen gondolatot folytatva rátérek a doktori értekezés első tényezőjének szakirodalom feldolgozására. A bizalom, mint sikertényező hazai és nemzetközi szakirodalmának feldolgozását a 2.1 alfejezetben végzem el, vizsgálva a bizalom hatását a piacgazdaság szereplőire, és a hazai logisztikai szolgáltatók gazdálkodására.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

### **2.1. A bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulásában és együttműködésében.**

#### **2.1.1. A bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulásában**

A logisztikai vállalatok vizsgálatát, versenyét és integrációját elemző és értékelő tudományos cikkek kivétel nélkül említik a társadalmi kultúra és bizalom jelentőségét a szolgáltató és együttműködő vállalatok sikerességében. A bizalom szerepe és súlya miatt két megközelítésből is fontosnak tartom a bizalom irodalmi feldolgozását. Elsősorban a bizalom, mint fogalom megjelenése, tényezői és hatása a vállalatok, mint bizalmi közösségek kialakulására és eredményességére, másodsorban, a bizalmon alapuló vezetés, mint menedzsment eszköz és döntés hatásának, és tényezőinek vizsgálata a vállalaton belüli, és vállalatok közötti együttműködések sikerességében.

A bizalom definíciók sokasága lelhető fel a szakirodalomban, ám ezek a meghatározások lényegében két alapvető megközelítési módra vezethetők vissza (Nagy – Schubert, 2007; Gelei – Dobos, 2010), a hiten alapuló (Kumar, 1996; Doney et al., 1998), illetve a kockázaton alapuló (Barney – Hansen, 1994; Mayer – Davis, 1995; Das – Teng, 1998) megközelítésekre. A 2008-ban kezdődött világgazdasági válság alapjaiban rengette meg az egyének közösségekbe és általánosságban a társadalom jelenlegi működésébe vetett bizalmát (Simon – Tóth, 2010). Ezért a bizalom szerepét nem csak üzleti kapcsolatok (mint például Piricz, 2013a) vagy egyének viszonyaként közelítem meg a doktori értekezésem irodalom feldolgozásának elején, hanem mélyebbre „lenyúlva”, a társadalmi tőke, kultúra és bizalom lényegi összefüggéseit vizsgálom először, és így emelem előtérbe általánosan is a bizalmat, mint egy lehetséges sikertényezőt, még jobban hangsúlyozva fontosságát a gazdaságban. „Egyre nyilvánvalóbb, hogy a bizalom fokát, működését, megnyilvánulási formáit erősen befolyásolja a kulturális környezet” (Piricz, 2013b, 30.o.). Francis Fukuyama 2007-ben írt Bizalom című műve alapkőnek tekinthető ebben a megközelítésben. Fukuyama (2007) főként három társadalmat vizsgált, Japánt, az Amerikai Egyesült Államokat és Németországot. Ezen három, magas bizalmi szinten működő társadalom vizsgálata és összehasonlítása jól érzékelteti a kultúra és bizalom szerepét a társas vállalkozások kialakulásában.

Fukuyama a bizalmat egy „szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása”-ként fogalmazza meg, melyet „egy közösségen belül, a közös normák alapján, e közösség más tagjainak részéről” a közösség elvárhat a tagjaitól (2007, 45.o.). Megemlíti azt is, hogy vannak olyan közösségek, ahol nem csak a szabályszerű viselkedés az elfogadott és elvárt, hiszen vannak olyan társadalmak „amelyben azt várják el az emberektől, hogy becsapják egymást; ez a viselkedés „szabályszerű”, de nem becsületes. A nem „szabályszerű”, emberi normákat nélkülöző viselkedés „a bizalom csökkenéséhez vezet” (2007, 513.o.).

A magyar nyelv értelmező szótára szerint „a bizalom egy személy másik személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve, működésével és terveivel egyetért” (Juhász et al., 1989, 138.o.). A magyar értelmező szótár egy meggyőződésként írja le a fogalmat, mely kialakulhat egy emberben egy másikkal, de tágabb értelemben azt is kimondhatjuk, hogy akár egy közösségben is egy emberről, vagy egy másik közösségről. Mint korábban már jelezve, a nemzetközi szakirodalomban a bizalmat „tettekbe vetett hitként” többen is megfogalmazták (például Muller, 2003, 49.o.), ahol azt ő, az egyének vagy közösségek az életük során szerzett „közvetlen tapasztalatok által” szerzett tapasztalatként írja le.

A szakirodalom-kutatásom során ellenpéldát is kerestem, hogy olyan nemzetközi irodalmakat találjak, amelyek megcáfolják a bizalom szerepét a társas vállalkozások kialakulásában. Ezt többen is megkísérelték és talán Rafael La Porta és szerzőtársainak volt a legerőteljesebben megnyilvánuló törekvése a bizalom fontossága ellen. Hipotéziseikben azt kívánták igazolni, hogy a nagy szervezetek teljesítményében nem „különösen fontos” a bizalom szerepe. Érveiket a kormányok növekvő szerepvállalásának (a civil és szakmai szervezetekben) hatásvizsgálatával, illetve a nagy cégek fontosságának és a társadalmi intézmények teljesítmény oldaláról is megpróbálták alátámasztani. Sőt, több hierarchikus vallást gyakorló országot is górcső alá vettek hipotézisük igazolása érdekében, ahol a vallás „elijesztheti az emberek között kialakulható együttműködések horizontális hálózatát” (Porta et al., 1996, 3-4.o.). Végül is a kutatás eredménye két koncepciót fogalmazott meg, melyek a hipotézisek cáfolatát adták. Az egyik szerint „a bizalom fontos, ha az ellenfél inkább versengő, mint racionális”.



A másik nézet szerint „az emberek még akkor is viszonylag tisztességesen és együttműködően viselkednek, ha úgy gondolják, soha többé nem látják a másikat”. Ezzel együtt azt is megállapították, hogy a társadalomban „a nagyobb bizalom az emberek között magasabb együttműködéssel párosul” (Porta et al., 1996, 3-4.o.).

Visszatérve Fukuyama gondolataihoz elfogadhatjuk megállapításait, miszerint „a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek” (2007, 17.o.) és „mivel a közösség a bizalomtól függ, a bizalom meghatározója pedig a kultúra, a spontán közösség a különböző kultúrákban különböző fokozatokban fog megjelenni” (2007, 45.o.). A társadalom oldaláról közelítve a bizalom szerepét és hatását a gazdasági társulások kialakulására, Fukuyama megállapítja, hogy az egyének által alkotott társadalomban, a társadalom egészében fennálló bizalom szint és társadalmi tőke, jelentős hatással van a társas vállalkozások kialakulására. Ezt a kijelentést érdekessé teszi a 2. táblázat, miszerint Japánban a vizsgált 15 évben a társas vállalkozások száma majdnem a felére csökkent (Ministry of Economy, 2011, 406.o.).

### **Az üzleti vállalkozások számának alakulása Japánban (1995-2009)**

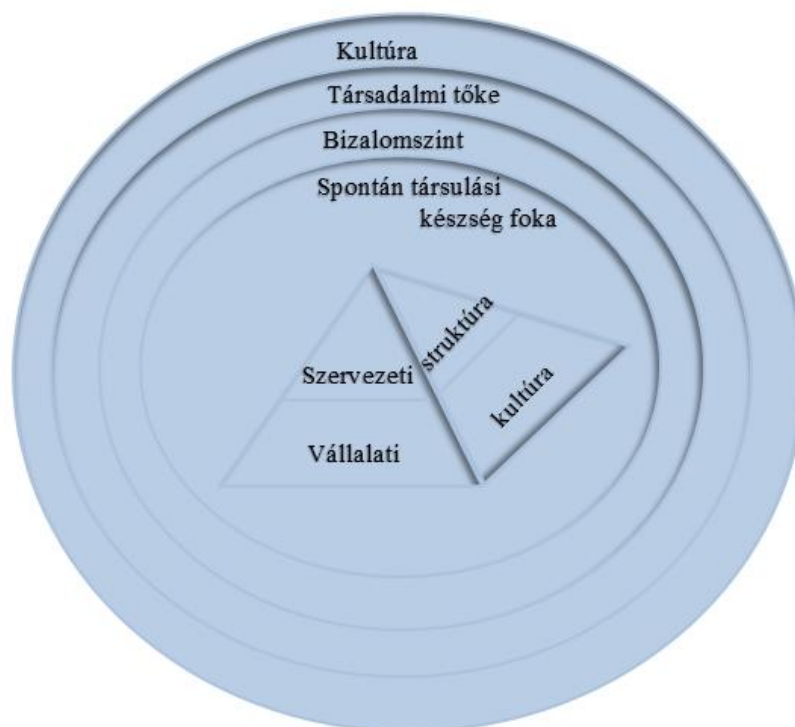
**2. táblázat**

Dolgozók száma	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
4-9	213,31	198,41	190,64	206,81	186,11	186,70	161,09	144,22	150,55	130,04	143,09	121,63	117,26	126,96	108,81
10-19	76,79	74,82	72,64	73,74	70,13	67,72	71,68	67,72	65,82	64,05	57,38	60,52	62,44	60,19	56,19
20-99	82,10	80,99	79,65	78,18	74,71	72,56	69,32	65,35	64,00	63,33	62,37	62,26	63,86	61,55	57,50
100-299	11,82	11,72	11,70	11,42	11,07	11,05	10,81	10,35	10,38	10,51	10,63	10,78	11,11	10,87	10,06
300-999	3,06	3,05	3,01	2,97	2,88	2,86	2,85	2,75	2,72	2,71	2,78	2,89	3,03	2,94	2,75
1,000 vagy több	645,00	620,00	605,00	587,00	562,00	529,00	522,00	466,00	442,00	459,00	464,00	480,00	531,00	540,00	494,00
4-299	384,02	365,95	354,63	370,15	342,02	338,03	312,89	287,63	290,75	267,92	273,48	255,17	254,68	259,58	232,57
300 vagy több	3,71	3,67	3,62	3,56	3,44	3,39	3,38	3,21	3,16	3,17	3,24	3,37	3,56	3,48	3,25
<b>Összesen</b>	<b>387,73</b>	<b>369,61</b>	<b>358,25</b>	<b>373,71</b>	<b>345,46</b>	<b>341,42</b>	<b>316,27</b>	<b>290,85</b>	<b>293,91</b>	<b>271,09</b>	<b>276,72</b>	<b>258,54</b>	<b>258,23</b>	<b>263,06</b>	<b>235,82</b>

*Forrás: Ministry of Economy, T. a. (2011): 2011. White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan - Rebuilding from the Earthquake and Surmounting Growth Constraints. (J. S. Institute, Ford.) Japan: Small and Medium Enterprise Agency Ministry of Economy, Trade and Industry, 406.o.alapján a szerző szerkesztése, 2013*

A fenti gondolatot folytatva Fukuyama megállapítja azt, hogy „a spontán társas készség döntő fontosságú a gazdasági életben, mivel jóformán minden gazdasági tevékenységet csoportok és nem egyének végeznek. Ahhoz, hogy megteremtődjék a jólét, az embereknek előbb meg kell tanulniuk együtt dolgozni, és a továbbhaladáshoz új szervezeti formák szükségesek” (2007, 75.o.). A spontán társulási készség az egyéneken lévő nyitottságot, összefogási hajlandóságot és az „együtt-dolgozás egy új közösség által elfogadott küldetés érdekében” szándékának vagy elutasításának szintjét mutatja meg, melyet például egy új (vállalati) szervezet létrehozása során mutatnak az „alapító” személyek.

Természetesen ez az „egyénekben lévő” készség megjelenik szervezeteken belüli készségként is, és ennek következményeként hatással lesz a vállalatok közötti együttműködésekre, összeolvadásokra is. A fenti gondolatmenetet folytatva és Fukuyama következtetéseit összefoglalva elmondhatjuk, hogy a társadalomban meglévő bizalom szint (melynek alapja a kultúra és a társadalmi tőke), hatással van a spontán társulási készség fokára, amely hatással van a vállalatok kultúrájára és ennek köszönhetően és eredményeképpen a szervezetek struktúrájára. A külső környezetből kiemelve azokat a hatásokat, amelyek jelentős hatással vannak a szervezetek kialakulására körökben, a (vállalati) szervezeteket befolyásoló tényezőket pedig piramisként ábrázolhatjuk (4. ábra).



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

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2013*

A legáltalánosabb (vállalati) szervezeti kultúra tipológiák egyike Handy nevéhez fűződik úgy, mint erő, szerep, feladat és személy típusú kultúra (Handy, 1986). Ezen kultúra típusok eszközei, jellemzői, és/vagy értékei között is megtalálható – valamilyen formában – a bizalom. A szervezeti kultúrák témakörben végzett szakirodalom kutatás során Mintzberg, Muri, Schein tudományos eredményeit találhatjuk, melyeknek mélyebb ismertetése a doktori értekezés célkitűzéseinek eléréséhez nem feltétlen szükséges.

Dan Ariely könyvében (2008, 214-215.o.) a tisztességről értekezve emlékeztet Adam Smith szavaira, aki szerint a becsületesség a legjobb stratégia, különösen az üzleti életben. Ariely rámutat, hogy azokban a társadalmakban, ahol a bizalom foka alacsony, ott az üzlet is nehezebben megy. Ariely emlékeztet rá, hogy becsületesség nélkül hamar kialakul a bizalmatlanság és ez a gazdaság egészének kárára válik. A bizalom hiányának negatív gazdasági hatásáról ír Fukuyama is, melyet Covey és Merrill is idéz könyvében, miszerint „a társadalomban elterjedt bizalmatlanság egy adófélével terheli meg a gazdasági tevékenység minden formáját... egy olyan adóval, amelyet a magas bizalmi szinten álló társadalmaknak nem kell megfizetniük” (Fukuyama 2007 in Covey – Merrill 2011, 40.o.).

Költségoldalról vizsgálva szintén Fukuyama írja le legmeggyőzőbben a bizalom és a hatékonyság összefüggéseit könyvében. „Például bizonyos társadalmak, amelyeknek a gazdasági szereplői bíznak egymásban, sokat megtakaríthatnak az ügyleti költségekből, s így hatékonyabbak lehetnek, mint az alacsony bizalomszintű társadalmak, amelyeknek részletes szerződésekre és érvényesítési mechanizmusokra van szükségük” (2007, 488-489.o.). A fenti megállapításokat mikrogazdasági szintre szűkítve, Draskovics és társai, az értékorientált vezetés és a bizalom szerepének a vállalatok életében végzett vizsgálatuk során az alábbi következtetésre jutottak: „a bizalomhiány által okozott veszteség a lehető legnagyobb egy vállalaton belül fellelhető láthatatlan költségek közül” (Draskovics et al., 2012, 31-32.o.).

Erre a következtetésre erősít rá Covey és Merrill két oldalról tett megállapítása is miszerint "... jelentős, közvetlen és vitathatatlan összefüggés létezik az alacsony bizalmi szint, az alacsony sebesség és a magas költségek között." (2011, 309.o.) és "... jelentős, közvetlen, mérhető és tagadhatatlan kapcsolat létezik a magas szintű bizalom, a nagy sebesség, az alacsony költségek és a megnövekedett érték között" (Covey – Merrill, 2011, 313.o.). A fentieket folytatva találjuk Chikán és szerző társainak (2006, 33-61.o.) megállapítását: ha egy közösség tagjai között növeljük a bizalom szintjét, akkor a vállalaton belüli munkavégzések eredményesebbé válnak és nő a vállalat versenyképessége. „A bizalom „kemény”. Valós. Számszerűsíthető. Mérhető. (...) hatással van az időre, a pénzre – de a minőségre és az értékre is” írja Covey és társa könyvükben (2011, 47.o.).

A hivatkozott szakirodalmak megállapításai a bizalmat a társas vállalkozások kialakulásában jelentős tényezőként írják le, szerepét és hatását az eredményességre elvitathatatlannak említik. A 2.1.1 alfejezetben található szakirodalom feldolgozás összefoglalásaként, a logisztikai szolgáltatók célcsoportra vonatkozó állításként megfogalmazható a doktori értekezés első hipotézise.

***HP 1: A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalomszintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére.***

A bizalom széles körű kutatása és a szakirodalom feldolgozás eredménye megerősítette, hogy szükség van a bizalomszint, mint sikertényező beemelésére a doktori értekezésbe. Vitathatatlan, hogy a 2008-ban kezdődött világgazdasági válságot követően a bizalom szerepe ismét felértékelődött és aktuálisává vált. Fukuyama Bizalom (2007) című könyvében többször is megemlíti azt, hogy az egyéneknek összefogásra, a vállalatoknak pedig szövetségekre van szüksége ahhoz, hogy megteremtődjön az „anyagi jólét”. Egy egyén ereje egy közösséggel szemben, vagy egy vállalat ereje egy szövetséggel, partneri hálózattal szemben csekély. A bizalom nem csak az egyének interakciójának, hanem a vállalatok közötti együttműködésnek is az alapja. A 2.1.1 alfejezet konklúzióját és továbbgondolását elfogadva, a vállalatok együttműködését a bizalom kontextusában bemutató szakcikkek feldolgozásával szükséges folytatni a doktori értekezés szakirodalom feldolgozás következő fejezetét.

### **2.1.2. A bizalom szerepe a társas vállalkozások együttműködésében**

„A bizalom kapcsolatokat elősegítő szerepe” (Sahay, 2003, 553.o.) miatt a társas vállalkozások együttműködését elemző szakcikkek témafeldolgozása elképzelhetetlen a bizalom több oldalról való megvilágítása és mélyebb elemzése nélkül. Visszatekintve Fukuyama alap gondolataira és más szerzők állításaira, megfogalmazhatjuk azt az alapelvet, hogy bizalom nélkül nem lehet elképzelni jól működő üzleti társulást és kapcsolatot, mert bizalom nélkül állandósult szervezeti diszfunkciók jelenhetnek meg az együttműködő vállalatok mindennapi életében.

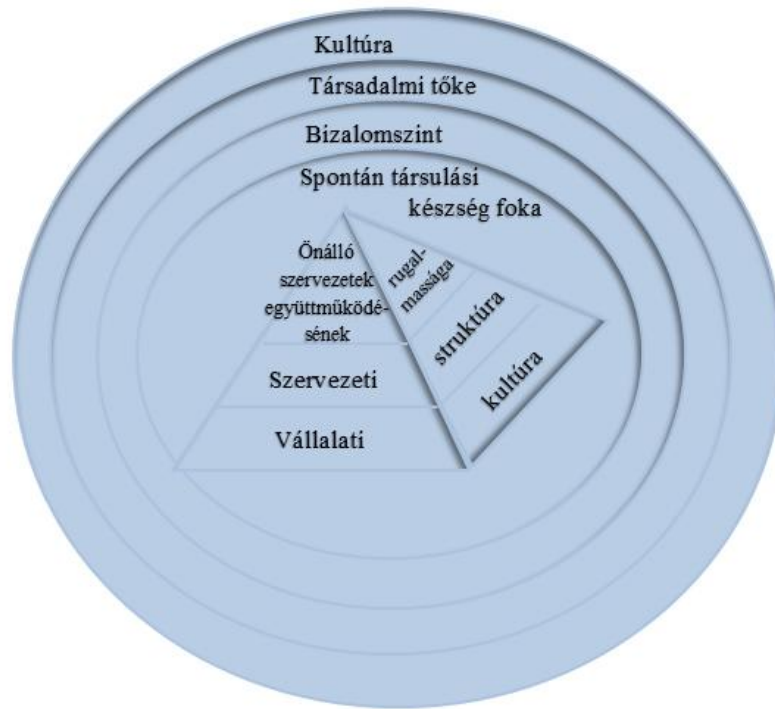
Ezt támasztja alá az a könyvbeli megállapítás is, amely az új szervezeti formák és együtt „dolgozás” továbbgondolása eredményeként született meg, miszerint „a vállalatoknak az a képessége, hogy nagy hierarchiákból kis cégek rugalmas hálózataivá alakuljanak át, a társadalom egészében meglévő bizalom fokától és a társadalmi tőkétől függ.” (Fukuyama, 2007, 45.o.). A bizalom szerepét – a társas vállalkozások együttműködésére – tovább vizsgálva kimondhatjuk és Fukuyama álláspontját megerősítve megállapíthatjuk, hogy egy közösség tagjai között fennálló bizalom szint meghatározza, nem csak a vállalaton belüli, hanem a vállalatok közötti együttműködések rugalmasságát is.

Összefoglalva és azt egy bővített ábrában is szemléltetve (5. ábra) elmondhatjuk, hogy a társadalomban meglévő bizalom szintje – mely különösen a kultúrától és a társadalmi tőkétől függ, és lényegesen befolyásolja a spontán társulási készséget –, hatással van a vállalatok kultúrájára, azon keresztül a szervezetek struktúrájára és az önálló szervezetek együttműködésének rugalmasságára is.

Ezt továbbgondolva kérdésként vetődik fel az, hogy a hazai logisztikai szolgáltató vállalatokra, mint célcsoportra vonatkozóan is állításként megfogalmazható-e és kutatási eredményként igazolható-e ez az általános megállapítás. Ezen kérdés megválaszolásának igénye inspirálta a doktori értekezés második hipotézisének megfogalmazását, a 4. ábra kiegészítését és az 5. ábra létrehozását.

***HP 2: A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalomszint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára.***

A körökön belül létrehozott piramis csúcsán a szervezet rugalmassága áll és alatta található az az elemek, amelyek különböző mértékben hatnak a csúcson elhelyezkedő elemre (a 4. ábrában már elfogadott sorrendben és arra épülve). A külső környezetből kiemelt és különösen nagy befolyással bíró hatásokat szemléletesen mutathatjuk be – a 4. ábrában már elfogadott módon – az egyre szűkülő körök ábrázolásával.



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

*Forrás: A szerző szerkesztése, 2013*

A külső környezetből kiemelt hatásokat szemléltető körökön belüli piramis megalkotásának célja az, hogy felhívja a logisztikai vállalatok figyelmét arra, hogy az egyik szervezetben belüli (készség) gazdálkodási sikertényező a vállalati rugalmasság, amely természetesen hatással van a kapcsolatban lévő vállalatok együttműködésének rugalmasságára is. Ezt a jelenséget – ezen a tudomány területen – kevésbé kutatták még Magyarországon, így ezt a doktori értekezés keretein belül vizsgálva, a kapott eredmények segíthetik a hazai logisztikai vállalatok vezetőit azon tényezők felismerésében, amelyek leginkább hatással lehetnek a vállalataik rugalmasságára. A 4. és 5. (kiinduló, alap) ábrák tartalmának ismeretében Fukuyama elfogadta és elismerte a doktori disszertációban kialakított saját szerkesztésű struktúrák egymásra épülését és lényegét (5. melléklet).

„A rugalmasan viselkedő vállalatok az integráció és a vevőkre való fókuszálás mesterei” írja Erich Zahn tudományos cikkében (2013, 1.o.). A bizalom és együttműködő vállalatok viselkedésének kapcsolatát több nemzetközi kutatás is vizsgálta, de véleményem szerint Sahay 2003-ban végzett elemző kutatása tekinthető a legalaposabbnak. Sahay kutatása a bizalom hosszú távú üzleti kapcsolatokban játszott szerepének természetével és kulcsfontosságával foglalkozik, továbbá megpróbálja integrálni a különböző nézőpontokat.

Az üzleti bizalom, mint fogalom használatánál két megállapítás kiemelése indokolt. Az első az eredményességre és versenyképességre gyakorolt hatást emeli ki, miszerint „a stabil kapcsolatoknak köszönhetően alacsonyabbak lehetnek a tranzakciós költségek” (Sahay, 2003, 554.o.).

A másik, – amely által a doktori értekezés szolgáltatói iparágának (logisztika, logisztikai szolgáltatók, ellátási lánc) területeire fókuszálunk, – „a bizalom fontos tényező az ellátási láncokban, mivel az emberek ennek alapján kezelik az ellátási láncokban végzett tevékenységeket” (Sahay, 2003, 553.o.). „Egy releváns elméleti iskola szerint nem is láncok, hanem hálók formájában írható le a gazdaság szerkezete” írja Chikán (1997) és hivatkozik több tanulmányra, illetve ezt kiegészítve, a japán “keiretsu” hálózatokkal (Fukuyama, 2007, 108.o.) kapcsolatos, 90-es évek közepén megjelent irodalomra (Lincoln et al 1995 in Chikán 1997, 16.o.). Az üzleti, ellátási-hálók irodalom-feldolgozásával és fogalom meghatározásával nem tartható indokoltnak a doktori értekezés keretén belül bővebben foglalkozni, mivel nem érinti közvetlen a disszertáció által megcélzott kutatási területet.

Az üzleti kapcsolatok kialakítása során, a vállalatok vezetőinek többnyire megvan az a lehetősége, hogy több (jelentkező) lehetséges partner közül válasszák ki a számukra legmegfelelőbb vállalkozást az együttműködés kialakítása céljából. A következő részben arra keressük a választ, hogy a kiválasztásnak mekkora a szerepe a későbbi együttműködésre (bizalom szintjére), és annak mekkora lesz a hatása a későbbi együttműködés eredményességére.

### **2.1.3. A partnerek kiválasztása és annak hatása az együttműködés eredményességére**

A közösségbe belépés az egyén „beválasztás” problémáját, a vállalatok együttműködésének hatására létrejött üzleti hálózatok pedig a „kiválasztás” problémáját vetik fel. „Az üzleti hálózatoknak és együttműködéseknek koordinálniuk kell valamennyi résztvevő célját és elvárásait” állapítja meg Moeller (2010, 27.o.). Hasonló véleményen van Sahay, aki szerint „ez azért lényeges, mert lehetővé teszi, hogy az egyik fél megértse a másik fél célkitűzéseit (azaz, hogy mi irányítja a viselkedésüket)” (2003, 557.o.).

Amennyiben a partnercégek nem kompatibilisek és hiányos a célok egybevágósága, akkor az előbb-utóbb konfliktushoz „és megalkuvó viselkedéshez fog vezetni” folytatja Moeller (2010, 27.o.). Moeller megállapítását elfogadva láthatjuk a partnerek kiválasztásának fontosságát, annak problémáit és feladatait. Szakcikkében kitér a bizalomépítés fontosságára, „amely a megalkuvó viselkedést minimalizálja” és növeli az „elkötelezettséget a hálózat az (együtműködő kapcsolat) iránt” (2010, 27.o.).

A hálózat szó helyébe vállalatok közötti kapcsolatot helyezve, a megállapítás ebben az aspektusban is helytálló. Moeller cikkében is találunk összefüggést és megállapítást a bizalom és teljesítmény között, miszerint a bizalomépítésnek köszönhető elkötelezettségi szint növelése „befolyásolja a hálózati teljesítményt” (2010, 38. o.). Moeller tanulmánya a partnerválasztást, mint „menedzsment ellenőrzési mechanizmust” aposztrofálja, amely ezen keresztül „ellenőrzi az üzleti hálózati partnerek viselkedését és a hálózat teljesítményét” (2010, 38.o.).

„A cégek globális mérete és elhelyezkedése megváltoztatta a gazdaságot és az üzletek dinamikáját” mondja Skopik és társai 2010-ben (736.o.). A globalizáció és az üzleti hálózatok dinamikája még jobban felértékeli a partnerkiválasztás jelentőségét és az üzleti hálózatokra gyakorolt hatásának elemzését. Moeller vizsgálata teljesíti az előbbi mondatban megfogalmazott elvárást, és fontos kutatási területként kezeli „a bizalom összekötő szerepének hatását és a megalkuvó viselkedés kockázatait” (2010, 27.o.) az üzleti hálózatokban. Moeller kutatásának eredménye az, hogy ok- és hatáskapcsolatokat lehet felfedezni „a partnerek kiválasztása, a partnerek viselkedése és a hálózati teljesítmény között” (2010, 27.o.). „Megtalálni a megfelelő partnert a munkában és közös feladatokon együtt dolgozni vagy megoldani felmerülő problémákat bizonyos helyzetekben kihívást igényel az együttműködések mértékének és ideiglenes természetének köszönhetően” vélik Skopik és társai (2010, 735.o.).

A fentiekből megállapítható, hogy a vállalati együttműködések és az üzleti hálózatok kialakításakor, – a később felmerülő problémák megelőzése végett – célszerű több időt és energiát szentelni a kommunikációs csatornák és felelősök kialakítására, a kommunikáció növelésére, egymás megismerésére, a bizalmi viszony kialakítására. „A partnerválasztásnak hatása van a bizalomra, az opportunizmusra és az elkötelezettségre” (Moeller, 2010, 29.o.).



Amennyiben ez rosszul sikerül, akkor később a problémák akár az üzleti hálózatok széteséséhez is vezethetnek. A szerzők véleményét elfogadva, összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy egy üzleti partner kiválasztása nagyon fontos vezetői feladat, „mivel a megfelelő kiválasztás alapvető feltétele a sikeres üzleti hálózatnak” (Moeller, 2010, 31 .o.). A bizalom fogalmát, szerepét és a kockázatvállalásnak az együttműködésekre gyakorolt hatását véleményem szerint Sahay foglalta össze a legjobban és ezzel jó párhuzamot biztosít az előző alfejezetek megállapításai és ezen alfejezet konklúziói között, miszerint „a bizalom azt jelenti, hogy a társaság hajlandó kockázatot vállalni vagy annak kitenni magát, másik céggel kapcsolatban” (2003, 556. o.). A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen tényezőkön keresztül juthatunk el az együttműködő (üzleti) szervezetek bizalom szintjének vizsgálatához.

#### **2.1.4. Bizalom szint tényezői a vállalatok közötti kapcsolatokban**

A szakirodalom feldolgozás során érdemes olyan nemzetközi kutatási eredményeket is górcső alá venni, amelyek már tartalmazzak – iparágtól függetlenül – bizalom-tényezőket. Ezen belül is fokozott figyelmet fordítani azokra, amelyeknél a hivatkozott szerzők azt várják a vizsgálatoktól, hogy megtalálják a bizalom (szint) szerepét és közvetlen hatását az együttműködő partnerek viselkedésére és az együttműködő vállalatok eredményességére. Sahay (2003) tudományos szakkikkében az együttműködő vállalatokra vonatkozó bizalom tényezőket mutatta be. A tanulmány, szerző általi megállapításait a 3. táblázat foglalja össze.

#### **A bizalmi tényezők Sahay szerint**

**3. táblázat**

<b>Az együttműködő vállalatok bizalom tényezői</b>	
1.	a kapcsolat költség és/vagy nyereség oldala
2.	az előre látható jó teljesítés és folyamat
3.	„a közös értékek és normák” szerepe
4.	“a tény, hogy a másik fél képes teljesíteni a kötelezettségeit”
5.	a bizalom fejlesztése, és hosszú távú stratégiai szándéka
6.	a bizalom transzferálása, áthelyezése, kötelezettségvállalás és a kompetencia alapú bizalom
7.	„a bizalom létrejöhet úgy is, ha az egyik partner képes megfelelni a kötelezettségvállalásnak”

*Forrás: Sahay, 2003, 557.o. alapján a szerző szerkesztése, 2013*

Kiemelve és értelmezve a 3. táblázat negyedik tényezőjét, “a tény, hogy a másik fél képes teljesíteni a kötelezettségeit” (Sahay, 2003, 557.o.) megállapítás gyökereit már korábbi tanulmányokban is megtalálhatjuk. Morgan és Hunt (1994) szakcikkében még erőteljesebben emeli ki a kötelezettségvállalás teljesítésének fontosságát – és egyben fókuszál a doktori értekezés által vizsgált ágazatra –, miszerint a bizalomnak elengedhetetlen előfeltétele az ellátási láncban részt vevő partnerek kötelezettségvállalása.

Sahay tanulmányában kibontja a kompetenciaalapú bizalom fogalmát és 3 területre osztja:

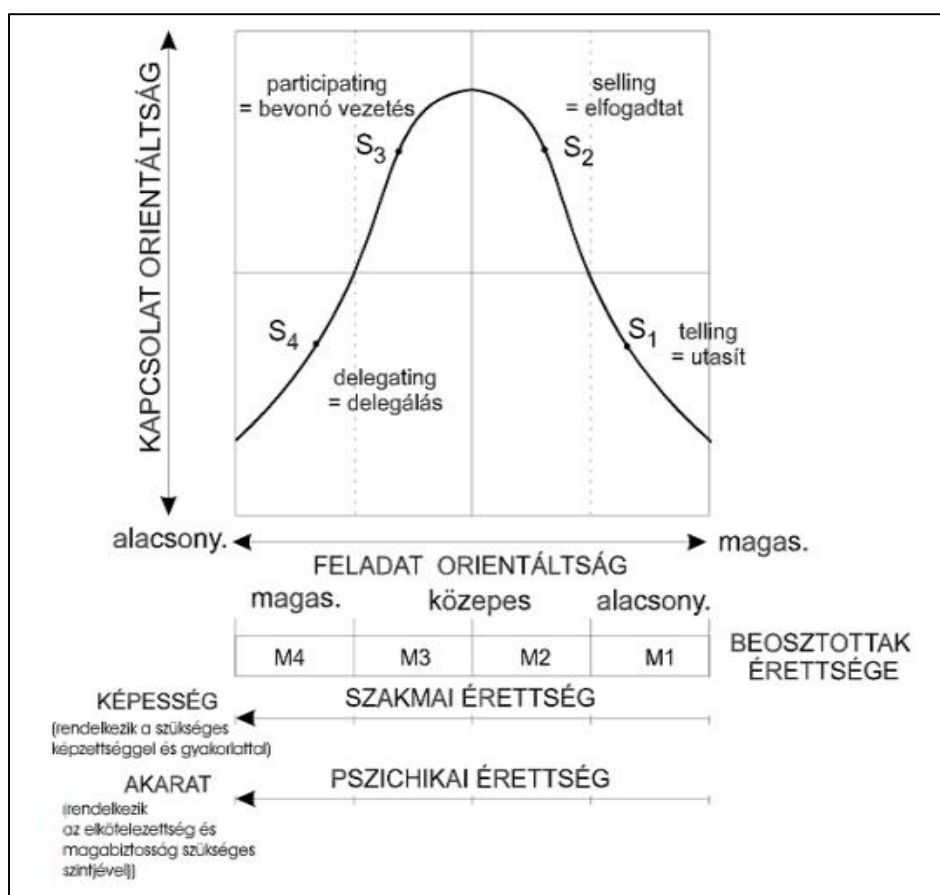
1. „különleges kompetencia: bizalom a másik partner sajátos funkcionális területében,
2. interperszonális kompetencia: egy személy azon képessége, hogy emberekkel dolgozzon,
3. üzleti értelemben vett kompetencia: az egyéni tapasztalatokra, bölcsességre és a józan észre utal” (2003, 553.o.).

A fenti csoportosításokból az látható, hogy a bizalom hatása a vállalatok viselkedésére és annak (nem) mérhetőségének a problémájára, egy korábbi mítoszra, a „puha” tényezők magas arányára vezethető vissza; ellenben ezt nem elfogadva, hanem Covey és társával egyetértve és az előző fejezetek megállapításait támogatva „ennek pont az ellenkezője az igaz. A bizalom »kemény«. Valós. Számszerűsíthető. Mérhető.” (2011, 47.o.). Ezen túl megerősítést kap Hurley (2006) cikkében az a megállapítás is, hogy a vállalat elsősorú vezetőjének személyisége, kultúrája és korábbi tapasztalata jelentős hatással van nem csak a munkakörnyezet kialakítására, hanem a vállalati kapcsolatok és partneri viselkedések kialakulására is.

A fenti álláspontok ütköztetését követően megállapítható, hogy Sahay megközelítése és kutatása (2003), illetve az általa használt tényezők adaptálása megfelelő támaszt nyújthat a hazai logisztikai szolgáltatók körül kialakult üzleti kapcsolatok méréséhez, az együttműködő vállalatok bizalom szintjének és az együttműködések eredményességének – azon belül a logisztikai szolgáltató vállalkozások eredményességének – vizsgálatához. Hurley (2006) munkásságát is figyelembe véve, nem tekinthetünk el az első számú vezető szerepétől és az általa tanúsított magatartások hatás-vizsgálatától sem.

## 2.1.5. A bizalmon alapuló vezetés

A bizalmon alapuló vezetés egyre fontosabb szerepet tölt be a mai vállalatok életében. Az első számú vezetők egyre hamarabb rájönnek arra, hogy a kiválasztott munkatárs felhatalmazása, bevonása, bizalommal való felruházása gyorsan megtérülő menedzsment eszköz lehet a válságban (Getz – M. Carney, 2010). Hurley (2006) rendkívül fontosnak tartja azt, hogy a menedzserek megértsék a bizalom működését és annak kezelését. Az általa kimondott definíció magáért beszél: „a bizalom az én definícióm szerint az, ha a legsebezhetőbb helyzetben is feltétel nélkül megbízunk valakiben” (2006, 2.o.). Hurley kimondja azt, hogy „amikor a bizalmat választjuk, valójában döntést hozunk”, amely döntés „azonosítható, elemezhető, sőt befolyásolható tényezőktől függ” (2006, 2.o.). Hogy hogyan jut el egy vezető a „bizalom választása” döntéshez? Ennek az útnak a megértéséhez a legjobb, ha Hersey – Blanchard szituációs modelljét (6. ábra) hívjuk segítségül.



**6. ábra: Hersey – Blanchard szituációs modellje**

*Forrás: Blanchard, K. (2010): Vezetés magasabb szinten - Eredményesség emberközpontú módszerekkel. (Garamvölgyi A., Ford.) Budapest, HVG Könyvkiadó, 190-191.o. alapján a szerző szerkesztése, 2013*

A modell mögött feltárt elméleti összefüggéseket tanulmányozva megállapíthatjuk, hogy a vezetés nagyfokú alkalmazkodást kíván a vezetők részéről. A vizsgálat szerint – kapcsolatorientált és feladatorientált régiókban – négyféle vezetési stílust különböztetünk meg:

- Előíró (S1): a vezető tudja, mit akar, pontosan elmondja a beosztottaknak, hogy mikor, mit, hogyan tegyenek.
- Magyarázó (S2): a vezető részletesen elmagyarázza az alkalmazottaknak a teendőket.
- Bevonó (S3): a vezető a kollégákkal együtt dönt, bevonja őket a munkába, véleményüket kikéri.
- Delegáló (S4): a vezető önállóságot ad az arra alkalmas beosztottaknak (Hersey – Blanchard, 2010).

Hersey és Blanchard (2010) szerint a vezetőknek rugalmasan kell alkalmazkodnia a különféle szituációs helyzetekhez, és amikor szükséges, akkor váltani kell, hogy tudjon a vezetési stílusok között. A hatékony vezetési stílus záloga a beosztottak érettsége (az alkalmazottaknak megfelelő szakképzettségük van, rendelkeznek intelligenciával és tapasztalattal, önállóak és vállalják a felelősséget) (Hersey – Blanchard, 2010).

Visszatérve az első számú vezető szerepéhez és a vezetői magatartás, a vállalatok bizalmi szintje és a vállalati eredményesség közötti összefüggések vizsgálatához az alábbi szerzők kutatásait tártam fel. A vállalati eredményesség és a vezetői magatartások közötti összefüggéseket elemezve figyelemre méltó Ralf Stogdill és Bass vizsgálata (1974), miszerint nincs egyértelmű minta arra vonatkozólag, hogy miként lesz valaki hatékony vezető. A vizsgálatuk során arra a következtetésre jutottak, hogy az intelligencia és az eredményes vezetés között szoros összefüggés van. (Stogdill – Bass, 1974). Fred Fiedler és társa kognitív erőforrás-elmélete szerint a határozott, akaratukat érvényesíteni tudó vezetőknél következtetni lehet a végteljesítmény mértékére stressz-mentes környezetben (1987). Stressz-mentes környezetet napjainkban legfeljebb kísérleti körülmények között lehet, ha egyáltalán lehet, előállítani. A fenti (régebbi) szakirodalmak feltárása ugyan közelebb vitt a keresett terület megértéséhez (vezető szerepe és hatása a vállalatok eredményességére), ellenben a bizalomszint kockázattűrési és kiegyensúlyozottsági szint oldaláról történő megközelítése más nézőpontba és megközelítésbe helyezheti a doktori primer kutatásom során alkalmazott empirikus kérdőív súlyponti kérdéseit.

A bizalom fogalmának lehatárolása során már korábban hivatkozott Das és Teng 1998-ban írt cikke alapvető jelentőségűnek tekinthető. A kockázat alapú megközelítést folytatta és erősítette a két szerző, 2004-ben írt tudományos cikkében is, ahol az alábbi módon írnak a bizalomról: „a bizalom lényegében olyan pozitív jellegű vélekedés a másik fél magatartásáról, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunista módon.” (Das – Teng, 2004, 89.o.). Stanley E. Fawcett (2012) a bizalmat „az együttműködő innovációs képesség magja”-ként említi. Kutatásait arra alapozta, hogy a menedzserek nem értik a bizalom természetét és „a bizalomépítés dinamikáit”. Ezekre a hiányosságokra alapozva keresik az együttműködő bizalom fogalmát, a bizalmi érettség szerkezetét és a bizalom, versengő erejét (Stanley E. Fawcett, 2012).

Visszatérve Hurley kutatására, Hurley megállapítja, hogy már az állást kereső menedzserek is inkább a magas bizalmi szinttel rendelkező munkakörnyezetet keresik a „stresszes, megosztó környezettel” szemben (2006, 1.o.). Érdekes, hogy a menedzserállást hirdető cégek pedig „intelligens, agilis és kommunikatív vezetési képességekkel rendelkező embereket keresnek vezetői pozíciókba, feltételezve, hogy azok képesek lesznek harmonikus munkahelyi légkört teremteni és jó kontaktust kiépíteni a kollégákkal” (Radó – Réthy, 2003, 196.o.). A fenti, rövidebb okfejtés konklúziójaként kijelenthetjük, hogy a fenti esetekben az igény és az elvárás találkozik. A munkakörnyezet kialakításáért az első számú vezető tehet a legtöbbet, ő lesz az, akiben megbíznak és a „személyiségétől, a kultúrájától és a korábbi tapasztalatainak egyvelegétől” (Hurley, 2006, 2.o.) fog függeni az, hogy el tudja-e érni a magas bizalmi szintet (kapcsolatot) a beosztott munkatársainál. Ezt a folyamatot, illetve annak eredményességét (a bizalomra való hajlandóságunkat) befolyásolja az érintett személyek kiegyensúlyozottsági és kockázattűrési szintje – bár ez utóbbit Geert Hofstede (Boyd, 2004, 2.o.) szerint „bizonyos szinten a kultúra is befolyásolja, például Japán esetében”. Az előbbi esetben a bizalom kiépülésének ideje mutathat széles intervallumot, annak következményeként, hogy valaki kiegyensúlyozott ember vagy sem. Visszanézve a doktori értekezés előző részeinek és hipotéziseinek tartalmára érdemes kiemelni a „Dolgozó magyarok 2006” kutatás eredményeinek felhasználásával készült doktori értekezés megállapítását, miszerint „a vezetési stílus és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatot elemző kutatások igazolják a kontingencia<sup>2</sup> elmélet tételeit, miszerint a legfontosabb, hogy a vezetők viselkedésüket a dolgozók elvárásaihoz igazítsák és az adott helyzethez mérten változtassák.

---

<sup>2</sup> Kontingencia: esetlegesség, eshetőség, akár előre nem látható dolgok és események előfordulása, felmerülése

Ennek értelmében nem létezik egy olyan vezetési stílus, ami minden helyzetben megfelelő lenne” (Szlávicz, 2010, 16.o.).

A tulajdonságelméleti megközelítés szerint jó vezetőnek születni kell. A személyes adottságok, képességek és készségek határozzák meg elsősorban, hogy kiből lesz hatékony vezető. Négy csoportba rendezhetjük azokat a készségeket, amelyek hatással vannak a jó vezetővé válásra: szocio-emocionális készségek (alkalmazkodás, objektivitás), interperszonális készségek (kommunikáció, önbizalom, szocializációs-készség), vállalkozói készség (teljesítmény motiváció), intellektuális készség (pl. logikus gondolkodás) (Radó – Réthy, 2003). Nemes szerint van még egy ötödik tényező is, mely mindközül a legfontosabb: a szakmai terület mély ismerete és tudása (szakmai képességek) (Nemes, 2012). Ezt a véleményt erősíti a hazai és nemzetközi kutatásokban alkalmazott „vezetői kompetenciák kérdőív” csoport-beosztási rendszere is (Klein, 2012, 615.o.). „A vezetés és a tanulás elválaszthatatlanok egymástól” mondta John F. Kennedy (1963) utalva a folyamatos képzés és a példamutató, önfejlesztő magatartás fontosságára. A fenti szakirodalmakban több utalást is találhatunk arra, hogy az egyes tulajdonságok hiánya pótolható, fejleszthető. Tréninggel elősegíthetjük (pl. vezetői coaching) az eredményes vezetéshez szükséges készségek fejlesztését.

Visszatérve a bizalom szerepére és az elsőszámú vezető tulajdonságainak kapcsolatához Covey és társa megállapítása jól összefoglalja a fenti részek gondolatait, miszerint „az új, globális gazdaságban a bizalom kialakításának, növelésének, megadásának és helyreállításának a képessége kulcsfontosságú vezetői tulajdonság – legyen szó ügyfélről, üzlettársról, befektetőről vagy munkatársról” (2011, 43.o.). A fenti szakirodalmak és kutatási eredmények megállapításait értékelve kérdésként vetődhet fel az, hogy a hazai logisztikai szolgáltató vállalkozások vezetői által kialakított bizalomszint milyen hatással van a vállalatok eredményességére. Ezen túl vizsgálható, hogy a logisztikai szolgáltató vállalkozás rugalmassága (időbelisége), mint sikertényező és a vezető által kialakított bizalom szint között igazolható összefüggés van. Ezen feltevésekre keresve a választ a doktori értekezés harmadik hipotézise az alábbiak szerint került megfogalmazásra.

**HP 3:** *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.*

A gyakorlatban, a számszerű mérésre irányuló kérdőíves felmérés esetében a kockázat (kerülés) tőrés, – mint egy markáns szemlélet-irányzat – oldaláról kell közelíteni a bizalmat, mert ez adhat egzaktabb mérési és kutatási eredményeket. Ezért a doktori disszertációmban is ezt az utat követjük.

Kozma szerint „a kockázat a vállalkozás velejárója”, és könyvében a kockázatvállalásnak négy szintjét különbözteti meg:

- jövőbeli eredmény elvesztése („elmaradt haszon kipipálása”),
- működési bizonytalanság a jelenben („az egész vállalat rentabilitásának csökkentése”),
- a vállalkozáson belüli keresztfinanszírozás megjelenése („elviszi az egyéb tevékenységek hasznát is”),
- tőkevesztés, válságmenedzsment („belemar a tőkébe is”). (1992, old.: 229-230)

A kockázatról a Marsh cég az alábbiak szerint nyilatkozik: „amikor egy vállalat, döntést hoz a kockázati tolerancia mértékéről (vagyis, hogy reálisan mennyit visel el a vállalati mérleg) és kockázat-éhségéről (vagyis, hogy mennyi kockázatot akarnak felvállalni)”, akkor valójában ezek fogják meghatározni a vállalat általános kockázatvállalási hajlandóságát. A Marsh vállalati anyagaiban is felmerül a kockázat költségekre gyakorolt hatásának ténye, például a biztosítási díj mértékével kapcsolatban. „A nagyobb kockázat-megtartásra hajlandó vállalatok általában alacsonyabb biztosítási díjakat élveznek, hiszen a kockázat egy részét elviszik a biztosítótól” (6. melléklet). Kockázati étvágy és kockázatvállalási hajlandóság megfogalmazásával találkozunk a PSZÁF<sup>3</sup> összevonás előtti anyagaiban, ahol az alábbi megfogalmazást találjuk: „a kockázati étvágy az a kockázatmennyiség, amit egy szervezet kész felvállalni, képes tolerálni. A kockázati étvágy csoporttagonként eltérő lehet” (Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF), Útmutató a felügyeleti szervek részére, 2012, 13.o.).

---

<sup>3</sup> Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete. Az Országgyűlés szeptember 16-án elfogadta a Magyar Nemzeti Bankról (MNB) szóló 2013. évi CXXXIX. törvényt, amely október 1-i hatállyal beolvasztotta a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletét (PSZÁF) a jegybankba, ez előbbi megszüntetésével.

A kiegyensúlyozottsági szint felől közelítve Richard Lambert így fogalmaz egy hazai szakirodalom forrásban: a cégek „a jövőben kiegyensúlyozott, kevésbé kockázatos és hosszútávon fenntartható növekedési pályára igyekeznek ráállni” (Takács, 2009). Ennek részeként a korábbinál szorosabb bizalmi viszonyt alakítanak ki „(..) alkalmazottaikkal, sőt, egyes esetekben (közös kutatási projektek, vegyes vállalatok, logisztikai központok megosztása stb.) akár versenytársaikkal is” (Takács, 2009). A kiegyensúlyozottság tényezőit kutatva találjuk az alábbi gondolatot: „a vállalatok közötti verseny egyik legfontosabb tényezője a működés finanszírozásának képessége” – fogalmaz Vadas László, a Central European Management Intelligence (CEMI) ügyvezető partnere (Takács, 2009).

„A CEMI 52 nagyvállalati felső vezető bevonásával a közelmúltban elemzést készített, amelyből kiderül, hogy azok a cégek tudtak sikeresebbek lenni az elmúlt időszakban, amelyeknek voltak pénzügyi tartalékai és a stratégiai beszállítóikkal még szorosabb együttműködést alakítottak ki” – olvasható a nyilatkozatban (Takács, 2009).

A szakirodalmi hivatkozások alapján megállapíthatjuk, hogy egy adott vállalat kockázatvállalási hajlandóságáról és kiegyensúlyozottsági szintjéről elsősorban a cég pénzügyi stabilitása, likviditása, stabil megrendelők nagy számossága és azok megrendelési volumene, hosszú távú és ez által tervezhető szerződések száma és volumene árulkodik. A jól működő vállalati szervezetekről, az alaposan előkészített üzleti tervek és azok kontroll melletti megvalósítása adhat megfelelő információt (Trusted Business Partners, 2012). Ezen folyamatok „profli” végrehajtása eredményezhet magas (belső) bizalmi szintet a vállalati szervezeteken belül.

A bizalom szerepének és annak hatását vizsgálva eljutottam a „dinamikus bizalom és a társas bizalom szerepe az együttműködő hálózatokban” (Skopik et al., 2010, 737.o.) mélyebb elemző és modellt leíró tanulmányához (, melyre részben már előzőekben hivatkoztam), Brent Jason Lagesse doktori értekezéséhez, aki a „bizalmi mechanizmusokkal, a dinamikus rendszerek biztonsága érdekében” foglalkozik (2009, 1.o.). Tanulmányoztam továbbá „A dinamikus szövetségek hálózata és bizalom modellje” című szócikkét is (Xiang et al., 2010), de mivel a fenti források csak marginálisan érintették a doktori értekezés által vizsgált területet, így a nemzetközi kutatások hivatkozásként való átvételét – a hipotézisek igazolása céljából – nem tartottam szükségesnek.



A bizalom szerepét és jelentőségét a 2.1 alfejezetben feltárva, a bizalom hatásának és szerepének jelentőségét felismerő kutatók megállapításaira és kutatási eredményeire építve, a 2.2 fejezetben folytatható a szakirodalom feldolgozás. Christopher és társa megállapítása megfelelő átmenetet ad a két alfejezet között, miszerint „Egyértelműen nem minden ellátási lánc kockázatot az ellátási lánc tagjai közötti bizalomhiány hoz létre. Mindazonáltal a bizalom javulása jelentős hatással tud lenni az ellátási lánc kockázatainak csökkentésére” (2004, 14.o.).

Ezzel a megállapítással zárva – egyben a bizalom, mint lehetséges sikertényező szerepét alaposan igazolva – új területen folytatható a doktori értekezés szakirodalom kritikai elemzése, ahol a szolgáltatás fogalmaival és a logisztikai szolgáltatók szerepével az ellátási láncokban témakörök kibontásával találkozhatunk.

## **2.2. Szolgáltatók definiálása, logisztikai szolgáltatók helye és szerepe az ellátási láncban**

### **2.2.1. A szolgáltatás definiálása, a szolgáltatói szektor hatása a nemzetgazdaságra**

„A szolgáltató szektor az OECD-országokban és ma már Kelet-Közép-Európában is mind a foglalkoztatott létszám, mind a GDP alapján a nemzetgazdaságok legnagyobb szektorává vált” (Ványai – Viszt, 1995, 776.o.). A legújabb megközelítések ellenben nem a szolgáltatási szektor „önmagában való növekedését tartják a legfontosabbnak”, hanem annak a „termelőágazatokkal való integrációját” és a „kapcsolódásaik erősödését” (Ványai – Viszt, 1995, 776.o.).

A globális versenyben való megfelelés miatt, a termelővállalatok a versenyképességük megőrzése érdekében a „fizikai termékek és kapcsolt szolgáltatások csomagját, azaz integrált megoldásokat” kínálnak a fogyasztóknak, írja Demeter és társa (2012, 4.o.), hivatkozva Davies és társai (2006), illetve Matthysens és Vandenbempt (2008) munkáira. Az említett integráció fogalmára több megközelítést és fogalmat is találunk, (Cornet et al., 1990), ugyanakkor a doktori értekezés által tárgyalt logisztikai szolgáltatói szektor szempontjából Chikán megfogalmazása lehet a leghelyesebb és legmértvadóbb: „az integráció a folyamatok és az őket irányító döntések közötti kapcsolatrendszer sokoldalúságát és a kapcsolatok szorosságát írja le” (1997, 9.o.). Chikán, az előbb idézett záró tanulmányban megemlíti, hogy az integrációnak lehet mértéke (jobban és kevésbé integrált folyamatok és döntések), és osztályozása (1997). Van Dierdonck és Bruggeman (1983) szerzőkre hivatkozva, az integrációnak három dimenzióját különbözteti meg: a hierarchikus, a horizontális és a vertikális integrációt (Chikán, 1997).

Itt meg kell említeni az integrációérettséget, mint az integrációra való képesség fogalmát (Palánkai 2004, 378.o. in Endrődi-Kovács 2013, 2.o.). Az integráció egy összetett kérdés, látható, hogy több szempontból is megközelíthető és értékelhető (Bokor, 2009). Az egyik lehetséges szempont, ha az integrációt a vállalati szervezetekre való szűkítés során, az integrációra való képességszinttel, mint a horizontális klaszter speciális esetének, a szakmai szervezetekbe és/vagy a vertikális klaszterekbe (OECD, 2000) tartozás számának nagyságával fejezzük ki.

A szolgáltatás fogalmának definiálása már a 2008-ban kezdődött világválságot megelőző időszakban is nehéz volt, „nincs általánosan elfogadott, egységes definíciója a szolgáltatásoknak”, írta Ványai és társa 1995-ben, mivel nagyon sokféle tevékenységet foglal magában. „A szolgáltatási szektor térnyerésének egyik legfontosabb új megnyilvánulási formája a szektorközi határok elmosódása, a feldolgozóipar tercierizálódása, a vállalati tevékenységhatárok átalakulása” írja Szalavetz (2008, 505.o.). A 7. melléklet összefoglalja a szolgáltatás szakirodalomban megtalálható definícióit. Itt kiemelésre kerültek azon fontosabb fogalmak, amelyek segítik és előrevetítik az értekezés szempontjából vizsgált logisztikai szolgáltatók későbbi definiálását.

Talán az OECD definícióját leírva foglalhatjuk össze a legjobban a 7. mellékletben található definíciókat: „a szolgáltatások a gazdasági tevékenységek olyan diverz csoportját alkotják, amelyek magukba foglalnak magas technológiaszintű tudásigényes alcsoportokat, valamint alacsony szintű képességeket igénylő, de élőmunka-intenzív területeket is” (OECD, 2000). A 7. mellékletben azt is láthatjuk, hogy a szolgáltatás definíciói között találunk hasonlatosságokat, de más szempontokból való megvilágítást is, illetve a megközelítésekben az időben haladva változást is tapasztalhatunk. „A műszaki és gazdasági fejlődés hatására folyamatosan átalakul a szolgáltatói szektor és a szolgáltatásgazdaság súlya egyre nagyobb szerepet tölt be a fejlett országok makrogazdasági szerkezetében” (Szalavetz, 2008, 505.o.).

Ványai és társa még 1995-ben megjelent cikkében statisztikai adatokra alapozva azt a megállapítást tette, hogy 1970-1985 között visszafogott fejlődés volt tapasztalható a hazai szolgáltató szektorban, ellenben az azt követő időszakban egy fokozatos felzárkózás volt tapasztalható a fejlett országokra jellemző struktúrák irányába (Ványai – Viszt, 1995). Ezt a tendenciát erősíti az általam összeállított 4. táblázat is, mely bemutatja, hogyan alakult hazánkban a foglalkoztatottak száma a vizsgált 10 éves időszakban, ágazatok szerint.

### Foglalkoztatottak száma gazdasági ágazatok szerint (ezer fő)

4. táblázat

Ágazatok	1998	2005	2006	2007	2008	Változás 1998-hoz képest (%)
Ipari szektor	1267,3	1266,2	1291,7	1269,9	1243,4	-2
Szolgáltatói szektor	2153,6	2546,9	2470,2	2462,7	2465,1	14,4
<i>Ezen belül:</i>						
<i>pénzügyi közvetítés</i>	82	77,2	82	88,1	102,2	24,6
<i>ingatlanügyletek</i>	164,4	279,8	287,1	285,7	312,8	90,2
Mezőgazdaság	274,7	194	190,8	182,9	174,1	-37

Forrás: KSH in Jelen 2010, 16.o. alapján a szerző szerkesztése, 2013

A tendencia jól látható. Az utóbbi évek változásainak köszönhetően, nem csak az arány eltolódás figyelhető meg, hanem „felgyorsult a szolgáltatói szektor belső szerkezetátalakulása is” (Szalavetz, 2008, 505.o.). Ezen belül a logisztikai vállalkozások munkavállalóinak száma a válság kitörésének évében 160.000 fő volt. Ez az adat a 2008-as szolgáltatói szektor foglalkoztatottsági adataihoz viszonyítva 6,5 %-os részarányt mutat (Knoll, 2009), amely érték a 2013-as évre már 10 % fölé emelkedett (IFKA, 2013).

A szolgáltatói szektor gazdasághoz való hozzájárulását jól foglalja össze a Heidrich által elvégzett csoportosítás is (2006, 9.o.). Heidrich könyvében hivatkozva Quinn és Gagnon munkájára (1986, 95-96.o.), többek között az alábbi megállapításokat teszi a szolgáltatói szektorról: a szolgáltató szektor érték hozzáadása a termelő vállalatokéhoz mérhető, sőt egyes esetekben meghaladja azt (2006). A szolgáltató szektor is tőkeigényes, a tevékenysége technológiai befektetésekkel jár együtt, a szolgáltató vállalatok nagyon specializáltak és nagy méretüknek köszönhetően képesek arra, hogy „érett és igényes vásárlóik legyenek” (Heidrich, 2006, 9.o.). Ezt erősíti Szalavetz megállapítása is, miszerint új vonásként jelenik meg, „egyes szolgáltatói ágazatok kiemelkedően magas fajlagos hozzáadott értéke, továbbá a növekvő szerepük a világméretű innováció generálásban, felhasználásban és transzferben” (2008, 506.o.). Szalavetz, hivatkozva Wölfl 2005-ben végzett kutatására megállapítja, hogy a „szolgáltatói ágazatok fejlődése az utóbbi évtizedben olyan dinamikus volt, hogy még a negatív átváltást (trade off) is el tudták kerülni, a foglalkoztatottak száma és a termelékenység egyaránt emelkedett” (2008, 509-511.o.). A felmérés szerint a dinamikus növekedés „elsősorban a pénzügyi szolgáltatások és a tudásalapú üzleti szolgáltatások körében történt, de ide sorolhatjuk a nagy- és kiskereskedelmet, és a szállítást is” (Szalavetz, 2008, 511.o.).

A szolgáltatóipar bemutatása során fontos megemlíteni a piaci gazdaságosság fogalmát. „A nyereségnek lehet, de nem feltétlen forrása a méretgazdaságosság. Szolgáltatások esetében visszajára is fordulhat a termelésben megszokott méretezési előny” – írja Heidrich (2006, 35.o.). Heidrich, hivatkozva Heskett 1986-os megállapítására ezért javasolja, hogy a „termelésben megszokott méretgazdaságosság helyett a szolgáltatóiparban a piaci gazdaságosság koncepciót” alkalmazzuk (2006, 35.o.). „A szolgáltatási szektor számos tekintetben jelentős különbségeket mutat a gyártási szektorhoz képest – azonban ezek a különbségek lehetnek elmosódottak.” (OECD, 2000). Ezt az elmosódást erősíti Demeter és társa, műhelytanulmányukban tett megállapítása is, miszerint „az erősödő globális piaci verseny egyaránt előidézi a termelés nemzetköziesedését (átalakítva az ellátási láncok felépítését (Horváth, 2012), melyet ő még a választékgazdaságossággal is kiegészített), valamint a termelővállalatok outputjának elmozdulását a szolgáltatások irányába” (2012, 4.o.). Következtetésképpen: „a globális verseny átalakítja a termelő vállalatok kínálta fő outputok jellemzőit” (Demeter – Szász, 2012, 4.o.), ami a szolgálatosodáshoz vezet. Ennek a fogalomnak az átfogóbb vizsgálatával és a logisztikai szolgáltatókra gyakorolt hatásával jelen értekezésben nem kívánok mélyrehatóbban foglalkozni, mivel a hipotézisekre keresendő válaszok szempontjából a terület mélyebb kutatása nem tűnik indokoltnak.

### **2.2.2. A logisztika és logisztikai szolgáltatás fogalma, a logisztikai szolgáltató helye és szerepe az ellátási láncban**

Az elmúlt években megjelent szakcikkekben és szakkönyvekben a logisztika, a logisztikai szolgáltatás és a logisztikai szolgáltató számos definícióját találhatjuk. A szakirodalmak kutatása és feldolgozása során található Kunvári megállapítása, miszerint „az látszik célszerűnek, hogy a logisztikai szolgáltatás fogalmát definíciószerűen a logisztika fogalmával kapcsoljuk össze, és minden olyan tevékenységre vonatkoztassuk, amelyek lefedik a logisztika alapvető feladatait” (2008). A hazai és nemzetközi szakirodalmak feldolgozása során, a fogalom három szempontból való megközelítését találhatjuk meg. Az első a marketing szemléletű megközelítés, amelyet egyszerűen csak 5M meghatározásnak nevez a szakirodalom, miszerint „a logisztika feladata az, hogy a megfelelő árut, megfelelő mennyiségben, megfelelő állapotban, megfelelő helyre és a megfelelő időben juttassa el” írja Halászné (2011, 7.o.), hivatkozva Krass és Pfohl írásaira.

Természetesen megtalálható már a 7M és a 9M megközelítés is, ami további bővítést teszi az 5M fogalmának. A logisztika marketing szemléletű megközelítése egy egyszerűbb és leszűkítettebb megfogalmazást eredményez, amely „közvetlenül csak az áruáramlásra vonatkozik” (Halászné, 2011, 7.o.). Rutten és társa is ezt a megközelítést erősítik, mikor Kotler marketing-mix elemeiből az elosztás elemére utalva azt mondják, hogy a logisztikai szolgáltatás azon szolgáltatások halmaza, amelynek segítségével a termék az ügyfélhez eljut (1998). A szerzők az alábbi definíciót fogalmazták meg a logisztikai szolgáltatásra: „a termékek és/vagy szolgáltatások az ügyfelekhez való eljuttatásának folyamata olyan módon, hogy az az ügyfelek számára hozzáadott értéket hoz létre” (Rutten – Van der Veeken, 1998, 91-92.o.). A definíciónak fontos jellemzője az, hogy „a logisztikát olyan eszköznek tekinti, amely hozzáadott értéket hoz létre” (Rutten – Van der Veeken, 1998, 92.o.).

A második, az anyagáramlási szemléletű megközelítés, melyben „a logisztika több olyan tevékenység integrációjának leírására szolgál, amelyek a nyersanyagok, befejezetlen termelési készletek és késztermékek – és a hozzájuk tartozó információs folyamatok – hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálják az eredeti alapanyag-szállítótól a végső felhasználóig, a fogyasztói igényeknek mind teljesebb megfelelés érdekében” – írja Halászné (2011., 7.o.), hivatkozva a Council of Logistics Management (CLM), Bowesox-Class által kiadott definícióra. Gysi rövid logisztika definíciója közel 40 éves: „A logisztika nem más, mint a rendszerszemlélet alkalmazása az anyagáramlás területén” (1975, 577.o.). A harmadik pedig a logisztika menedzsment szemléletű megközelítése, ami az alábbiak szerint fogalmaz, „áramlási folyamatok – alapvetően anyagok (alapanyagok, félkész- és késztermékek), energia, információk és személyek – egyes rendszereken belüli és/vagy rendszerek közötti áramlásának tervezésére, szabályozására, megvalósítására irányul, és amelynek célja a teljes áramlási folyamathoz járuló, a piaci versenyképesség szempontjából optimális összköltség és vevő-kiszolgálási színvonal elérésére” (Halászné, 2011, 7.o.), hivatkozva Kirsch által megfogalmazott definícióra. Simchi-Levi és társai által írt szakkikkükben az alábbiak szerint foglalják össze a logisztikai menedzsment definícióját: „Azon folyamatok tervezése, alkalmazása és kontrollingja, amelyek a fogyasztói igényekhez alkalmazkodva biztosítják a nyersanyagok, félkész termékek, késztermékek és a hozzájuk kapcsolódó információ hatékony és költséghatékony áramlását a származás pontjától a felhasználás (fogyasztás) pontjáig” (2003, 2.o.).

A logisztika, logisztikai szolgáltatás, logisztikai szolgáltató definícióinak több megközelítésből való bemutatása és annak értelmezése jól érzékelteti a piaci szereplők és ellátási láncok, logisztikai szolgáltatókkal szembeni, folyamatosan változó elvárásait, az üzleti világ bővülését, szélesedését és dinamizmusát. A globális ellátási láncok jelentős hatással vannak a szállítványozókra is, miszerint „a szállítványozók piaci környezetében olyan változások mentek végbe, amelyek globális, logisztikai szolgáltató vállalatokká történő elmozdulást idéztek elő” – írja cikkében Horváth (2012, 1.o.), hivatkozva Markides és Holweg 2006-ban, és Murphy és Daley 2001-ben végzett kutatásaira. A szállítványozói tevékenység egyike annak az alap üzleti tevékenységnek, amelynek múltbeli indításával a hazai vállalkozások mára már logisztikai szolgáltatókká váltak.

A GKI felmérésére hivatkozva (Bank, 2010) megállapíthatjuk, hogy a legtöbb logisztikai szolgáltató szállítványozóként kezdte el üzleti tevékenységét. Érdekesség, hogy a GKI által megkérdezett vállalkozások 13 %-a szerint „a két tevékenység nem is választható szét” (Bank, 2010, 4.o.). Valószínűleg ők még a logisztikai szolgáltatóvá válás útján haladnak és nem „érkeztek meg” a 3PLP „állomásra”. A fenti következtetésekre hivatkozva, mindenképpen szükséges a doktori értekezés szakirodalom feldolgozásának keretén belül mélyebb vizsgálatot folytatni a szállítványozók és logisztikai szolgáltatók fogalmával kapcsolatban, illetve a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalom kutatása által a kategóriák „összemosódását” elemezni és tisztázni.

A szállítványozás és logisztikai szolgáltatás fogalmának „átmosódását” jól szemlélteti a FIATA megfogalmazása, hiszen ők e két fogalmat a honlapjukon szinonimaként kezelik. „A szállítványozási és logisztikai szolgáltatás alatt olyan szolgáltatásokat értünk, amelyek során (fuvarszöveggel vagy fuvarozáshoz kapcsolódva multimodális módon) megvalósul az áruk gyűjtése, rakodása, árukezelése, csomagolása vagy terítése, valamint az ezekhez kapcsolódó melléktevékenységek, úgy, mint a tanácsadás, ideértve, de nem leszűkítve a vám- és pénzügyi tevékenységeket, a hivatalos árdeklarációkat, a szállítványbiztosítási tevékenységet és az árukra vonatkozó pénzbeszedéseket, vagy kifizetéseket. A szállítványozási szolgáltatás továbbá magába foglalja a fuvarozással, árukezeléssel, rakodással összefüggő, modern kommunikációs és információs eszközök segítségével megvalósított logisztikai szolgáltatásokat és a tényleges ellátási lánc managementet. Mindezeket a szolgáltatásokat rugalmasan kell nyújtani és megvalósítani” (FIATA).

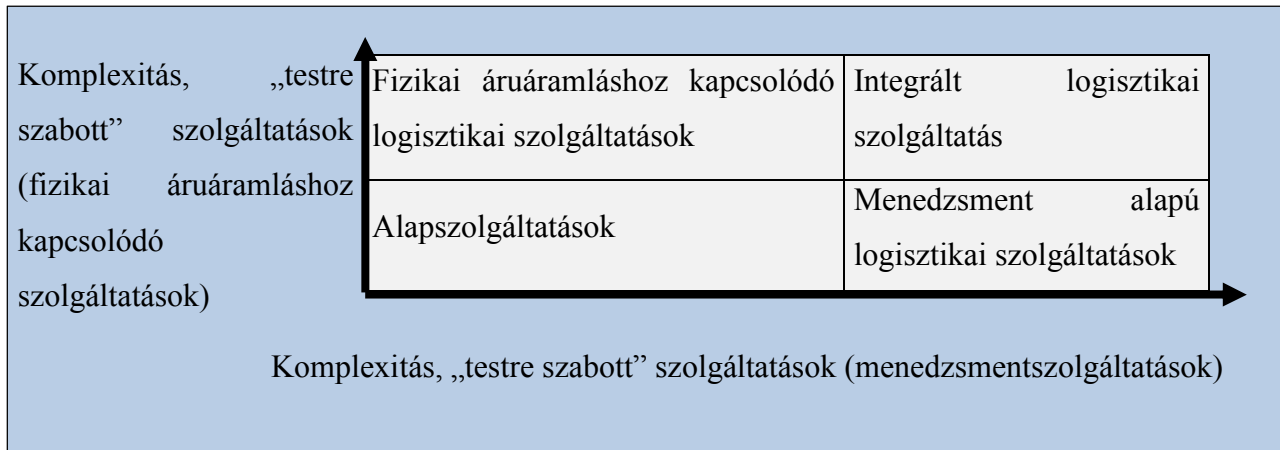
A szállítványozók és logisztikai szolgáltatók fogalmának meghatározására visszatérve talán Horváth (2012) által hivatkozott kutatások adnak a legjobb helyzetértékelést. Horváth, hivatkozással Murphy és Daley 2001-ben, Markides és Holweg 2006-ban végzett kutatásai rámutatnak arra, hogy „a nemzetközi szállítványozók folytatják szolgáltatásaik diverzifikálását, illetve egyre több érték-hozzáadott szolgáltatást nyújtanak, amely magába foglalja a logisztikai szolgáltatóvá válás koncepcióját is” (2012, 2.o.).

A FIATA definíciójának végén szereplő ellátási lánc menedzsment fogalmat, Simchi-Levi és társai, 2003-ban írt publikációjukban az alábbiak szerint definiálták. „Az ellátási lánc menedzsment olyan megközelítéseket foglal magába, amelyek célja a beszállítók, gyártók, raktárak és üzletek hatékony integrálása annak érdekében, hogy az árukat a megfelelő időben a megfelelő mennyiségben állítsák elő és osszák el a rendszerszintű költségek minimalizálása érdekében, az elvárt szolgáltatási színvonal biztosítása mellett” (Simchi-Levi et al., 2003, 1.o.). Több szakirodalom és doktori disszertáció bővebben és átfogóbban is foglalkozik az ellátási lánc menedzsment fogalmával.

A doktori értekezésem választott témája miatt nem szükséges az ellátási lánc fogalom mélyebb elemző vizsgálata, ellenben a logisztikai szolgáltatók ellátási láncban betöltött szerepével és abban való integrálódásával egy későbbi, a 2.2.3. alfejezetben, a hipotézisek megfogalmazása végett foglalkozni szükséges. „A logisztikai szolgáltatók legjellemzőbb képviselői tehát, a közlekedési vállalatok, a szállítványozók, és egyéb, az árueljuttatást végrehajtó illetve abban közreműködő szolgáltató vállalatok, vállalkozók, amennyiben integrálódni tudnak megbízóik logisztikai rendszereibe” írja Halászné (2011, old.: 11) jegyzetében.

Az integrálódás jelenik meg a GKI kérdőíves kutatásának outputjaként is, miszerint „a szállítványozás és a logisztika között ma már nincs is különbség, így a klasszikus vállalatfejlődési út nem a fuvarozó-szállítványozó-logisztikai szolgáltató irány, hanem az egyre komplexebb és integráltabb szolgáltatás” (Bank, 2010, 3.o.). A fenti fogalmakat jól foglalja össze a 90-es évek közepén megjelent két nemzetközi szakirodalom is (7. ábra).





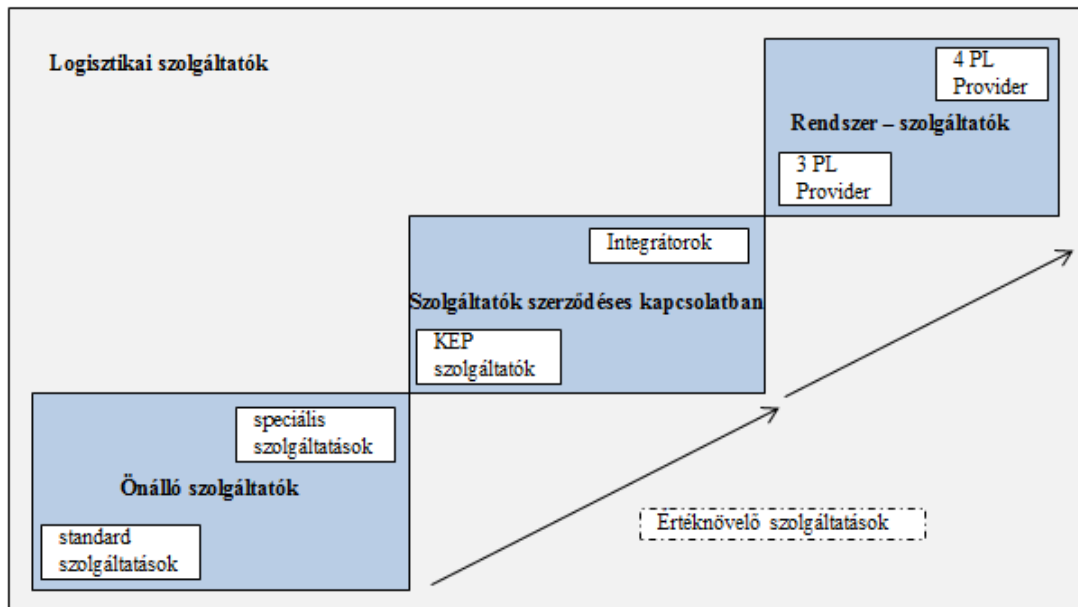
### **7. ábra: Logisztikai szolgáltatást nyújtók osztályozása**

*Forrás: Africk-Calkins 1994 in Schary - Skjott-Larsen 1995 alapján a szerző szerkesztése, 2013*

A 2.2.2 alfejezet összefoglalásaként visszatérek a téma meghatározása és szűkítése alfejezetben (1.2) már idézett szerzőhöz (Bokor, 2005a, 32.o.), ellenben egy általa írt másik szakirodalmi forrásban található megfogalmazását használom, a keresett definíció, a logisztikai szolgáltatóra vonatkozóan. „A logisztikai szolgáltató olyan vállalat/vállalkozás, amely integrált logisztikai szolgáltatásokat nyújt a tőle szervezetileg elkülönülő megbízók részére, akikkel jellemzően kooperatív, hosszabb távra szóló üzleti kapcsolatot épít ki” (Bokor, 2005b, 13.o.).

### **2.2.3. A logisztikai szolgáltatók integrálódása a megbízóik logisztikai rendszereibe**

A logisztikai szolgáltatók fejlődését és változását jól szemlélteti Halászné által hivatkozott Baumgarten professzor ábrája, amely hivatkozást megtalálhatunk más nemzetközi szakirodalomban is, többek között Meng és társai által írt tudományos szakcikkben (2010). A 8. ábrán balról jobbra haladva megfigyelhetjük, hogy a logisztikai vállalkozás egyre komplexebb szolgáltatóként jelenik meg az ellátási láncban és egyre jobban beintegrálódik a megbízók üzleti folyamataiba.



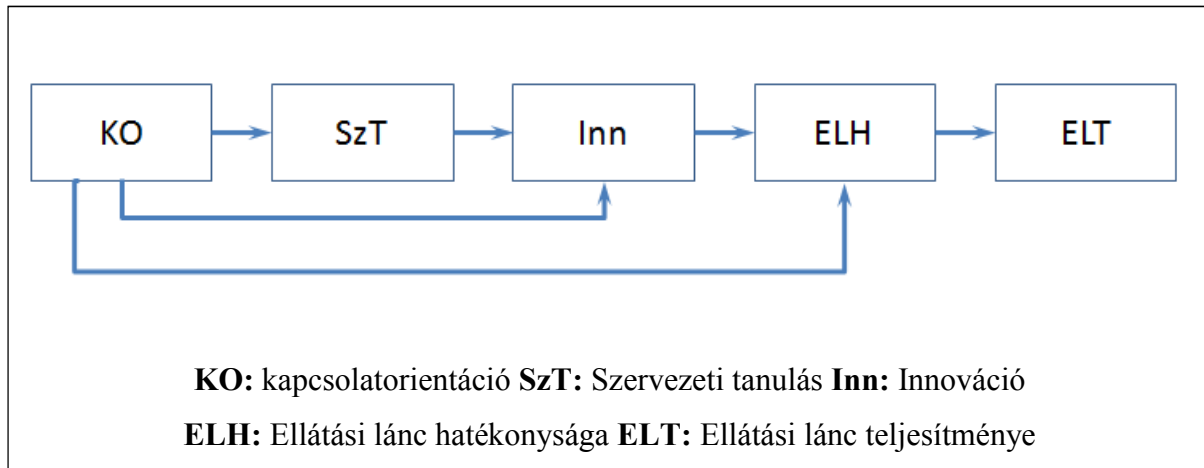
### 8. ábra: A logisztikai szolgáltatók fejlődése

Forrás: Baumgarten 2001 in Halászné (2011): Nemzetközi szállítmányozás, logisztikai szolgáltatások. Budapest, 2011. május. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalat gazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

Rutten és társa szerint a logisztikai „vállalkozás piaci környezetének kellene döntőnek lennie abban, hogy a cég milyen megközelítést választ a logisztikai szolgáltatások tekintetében” (1998, 92.o.). Három választási lehetőséget írnak le cikkükben. Elsőként az „egységes szolgáltatás minden ügyfél részére”, melyben kihasználhatja a vállalkozás a méretgazdaságosság előnyeit, amennyiben ugyanazt a szolgáltatást nyújtja minden ügyfelének. Másodikként a „testreszabott logisztikai szolgáltatást” említi, amennyiben az „egyéni ügyféligények nagy változatosságot mutatnak”, illetve harmadikként a „differenciált logisztikai szolgáltatást”, ahol a „különböző ügyfélcsoportoknak, differenciált logisztikai szolgáltatások nyújtása” valósulhat meg (Rutten – Van der Veecken, 1998, 92.o.).

A hazai logisztikai szolgáltatók fejlődését és piaci magatartásukat kutatva vizsgálható, hogy a „három választási lehetőség” egyszerre is jelen lehet például egy globális logisztikai szolgáltató vállalatán belül, vagy akár az is előfordulhat, hogy a „három választási lehetőség”, egy logisztikai szolgáltató, egymást követő fejlesztési (fejlődési) lépése. Ennek kialakulásában és váltakozásában jelentős szerepet kapnak az ügyfélelvárásra (vevői elvárásra) reagáló, rugalmas vállalati stratégiák által nyújtott lehetőségek és megoldások.

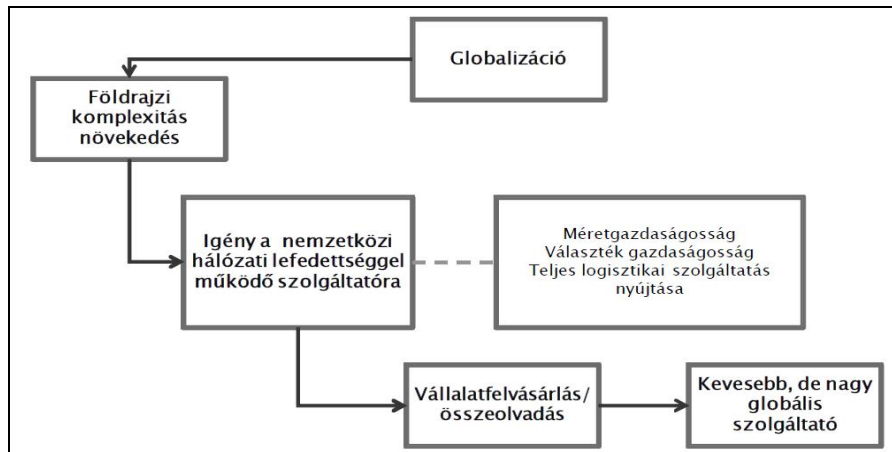
Panayides és társa tudományos vizsgálata a logisztikai szolgáltató és ügyfél kapcsolatát kutatta és arra az eredményre jutott, hogy az ügyfél és a logisztikai szolgáltató közötti együttműködés kapcsolata – azon túl, hogy befolyásolja a logisztikai szolgáltató piacra lépési stratégiáját – „pozitív irányba mozdítja a legfontosabb szervezeti képességeket, mint a szervezeti tanulást és innovációt, elősegítve az ellátási lánc hatékonyságát illetve teljesítményét” (2005, 179.o.) (9. ábra).



### **9. ábra: Logisztikai szolgáltató és ügyfél együttműködési kapcsolatának eredményei**

*Forrás: Panayides, P. – So, M. (2005): Logistics service provider–client relationships. Transportation Research Part E 41, 182.o. alapján a szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

A fenti szakirodalmak és kutatási eredmények összefoglalásaként elmondható, ahogy a szállítványozó logisztikai szolgáltatóvá válik – a vevői elvárások változása és növekedése folytán –, folyamatos fejlődésen megy keresztül, egyre több értéknövelt szolgáltatást végez, és egyre több és komplexebb szolgáltatást ajánl és nyújt megbízóinak. Ezt erősítik a Horváth (2012) szakkikében szereplő hivatkozások is. Az érték-hozzáadott szolgáltatások kialakításának egyik módja a speciális kompetenciák (pl. földrajzi, vagy speciális termékek szállítványozásának ismeretének, stb.) fejlesztése. Másik lehetőség az, hogy a szállítványozó egyre szélesebb logisztikai szolgáltatást nyújt, amelyet elsősorban vállalati felvásárlások és összeolvadások eredményeképpen ér el, és ezzel képessé válik egyrészt logisztikai szolgáltatóvá válni (pl. 3PLP), illetve „mindent egy helyen szolgáltatást nyújtani” írja, és mutatja be Horváth (2012, 2.o.) a 10. ábrán, hivatkozva Murphy és Daley, 2001-ben, az Amerikai Egyesült Államokban végzett kutatására.



**10. ábra: A globális logisztikai szolgáltatók kialakulásának tényezői**

*Forrás: Horváth, A. (2012): A nemzetközi szállítványozó vállalatok tevékenységének változása az ellátási lánc tükrében. In Majoros P. – Beszteri B. (Szerk.), Győr, 3. o.*

Ezt a kutatási eredményt támasztja alá Lemoine és társa vizsgálata is, mely megállapítja, hogy a szállítványozó és logisztikai szolgáltató vállalatok „nemzetközivé válás és globalizálódás stratégiája összeolvadásokon és a cégcsoportok felvásárlásán, valamint a tulajdonban lévő leányvállalatok és cégek belső hálózatának kialakításán nyugszik. Ezen felül a világ különböző részein fekvő cégekkel – közös vállalkozások és szövetségek révén – külső kapcsolatok létrehozása is megtalálható” (2003, 222-228.o.). A szállítványozó fogalmát elhagyva most már csak logisztikai szolgáltatóként tekintek a megbízók és az ellátási lánc tagjai között, integrált logisztikai szolgáltatásokat nyújtó vállalatokra. „A logisztikai szolgáltatók szerepe eltérő a piacon annak függvényében is, hogy földrajzilag mennyire kiterjedt a szolgáltatási, működési területük. E szerint a skála az adott régió, termelő és kereskedő vállalatainak kiszolgálására koncentráló lokális szolgáltatótól az interkontinentálisan működő széles körű hálózattal rendelkező, multinacionális szolgáltatóig terjedhet. Az integrált megoldásokat előtérbe helyező logisztikai trendek következtében egyre nagyobb szerephez jut a szolgáltatók közötti kooperáció” írja Bokor (2005a, 33.o.).

Ezt a tapasztalatot írja le az előzőekben már említett Lemoine és társa is, akik több Európai és multinacionális vállalat tevékenységét vizsgálták a 2000-es évek előtt és után. „A nemzetközivé válás stratégiái, különösen a 90’-es évek második felében a „glo-lokális” modellen alapultak, amely szerint a hálózatban résztvevő cégek „testreszabott” megoldásokat kínáltak a hazai piacokon, és standardszolgáltatásokat a nagy földrajzi régiókban” (Lemoine – Dagnaes, 2003, 228.o.).

A szerzők a vizsgálatuk során azt tapasztalták, hogy az új évezred kezdetén, a vizsgált cégek egy egységes „globális stratégia irányába mozdultak”, melynek célja a „globális logisztikai szolgáltatóvá válás lett”. A stratégiában szerepet kapott a komplexitás, a „hub-and-spoke infrastruktúra összekötése”, a „hálózaton belüli cégek integrálása” és a közös „ICT-nek (infokommunikációs technológia) köszönhető hozzájárulás” (Lemoine – Dagnaes, 2003, 228.o.).

Bagchi és társa által írt cikkben két dimenzióban vizsgálják az ellátási láncokba való integrációt: az informatikai integráció és a szervezeti integráció oldaláról (2003). Ebben a fejezetben a szervezeti, a 2.3.3.1 alfejezetben pedig az informatikai integráció megközelítés kérdéseit szükséges vizsgálni, melyet az áttekinthetőség érdekében célszerű táblázatos formában megtenni. A kutatók hipotézisszerűen azt állították, hogy az integrált ellátási láncok hatására a cégek versenykéesebbek lesznek, ezért az alábbi kérdésekre keresték a válaszokat elemzéseik kapcsán: „Mennyire tudták a vállalatok sikeresen integrálni az ellátási láncukat? Mennyire volt mély az integráció az ellátási láncban belül? Milyen kihívásokkal kellett szembenézniük ezeknek a cégeknek, miközben a hálózatukat integrálni kívánták? Mikor és hogyan tudták leküzdeni ezeket az akadályokat?” (Bagchi – Skjott-Larsen, 2003, 89.o.). Az öt ellátási lánc 14 tagvállalatától kapott válaszok összegzését az 5. táblázatban tekinthetjük meg.

### **Az ellátási láncban belüli szervezeti integrálódás jellemzői**

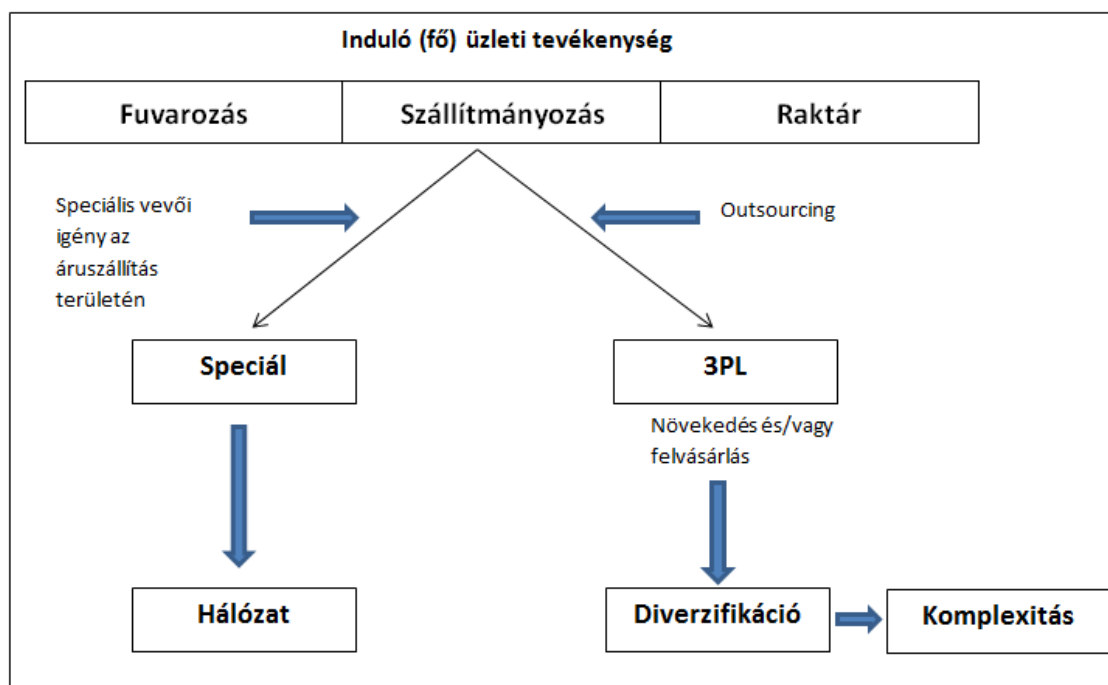
**5. táblázat**

Az ellátási láncban belüli szervezeti integrálódás jellemzői	
Mi történik?	Hogyan érik ezt el?
A kockázat, a költség és a nyereség megosztása	Mély kommunikáció minden szinten
Az ötletek és a vállalati kultúra megosztása	Közös fejlesztő teamek
Együttes döntéshozás	A folyamatokért és a minőségért felelős teamek
A képességek egymással való megosztása	Az ösztönzők átrendezése
Bizalom kiépítése	A személyzet cseréje
Kötődés kiépítése	Közös teljesítménymérés és problémamegoldás
	Az ellátási lánc tagjai közötti koordináció kezelése
	Részvétel közös szakmai és üzletviteli fórumokon
	A döntés delegálása – Az ellátási lánc választott tagja az egész ellátási lánc nevében dönt
	Közös kulturális programok a kötődés jobb kiépülése érdekében

*Forrás: Bagchi – Skjott-Larsen, 2003, 93.o. alapján szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

Visszatérve a magyarországi logisztikai vállalkozásokhoz a GKI által végzett felmérés az alábbi megállapítást tette: „a szolgáltató vállalatok válaszai alapján az ügyfelek számára a legfontosabb szempont a vertikálisan integrált szolgáltatás megrendelésében a rugalmasság, majd ezt követi a jobb minőségű szolgáltatás, a tisztább felelősségi viszonyok, a kiszámíthatóság és az egyszerűbb kapcsolattartás” (Bank, 2010, 5.o.). Ezek a minőségi tényezők mind a bizalom kialakulását erősítik. A hazai logisztikai szolgáltatók válaszaiból egyértelműen az derült ki, hogy a vertikálisan integrált kapcsolatnak köszönhetően „jobban meg tudnak felelni az ügyfelek igényeinek” (Bank, 2010, 5.o.).

A hazai és nemzetközi kutatási eredményekre, illetve szakirodalmak alapján összefoglalásként kijelenthetjük, hogy a logisztikai szolgáltatóvá válás folyamata, akármilyen fő üzleti tevékenységgel is indult a vállalkozás, egyik ágon, specializáción keresztül, logisztikai hálózatokhoz és együttműködésekhez vezet, másik ágon a szolgáltatások diverzifikációja (Murphy – Daley, 2001; Markides – Holweg, 2006) és komplexitása révén, esetleges felvásárlásoknak (Wong – Karia, 2010, 58-59.o.) és összeolvadásoknak köszönhetően a 3 PL formához (vagy azon keresztül még fejlettebb formához) vezet. Ezt jól szemlélteti a 11. ábra.



**11. ábra: A logisztikai szolgáltatóvá válás folyamata**

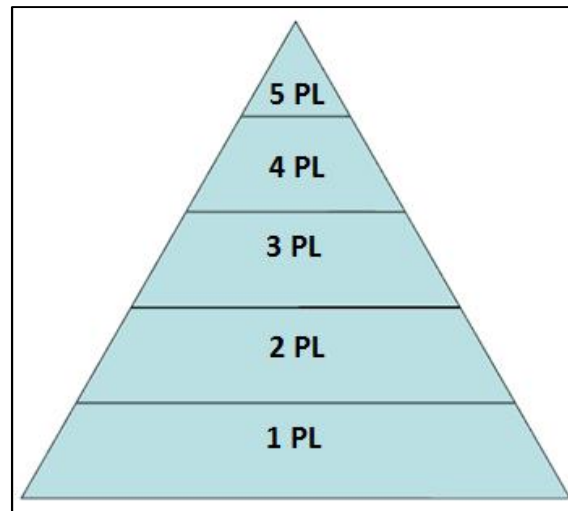
*Forrás: a szerző szerkesztése, 2013*

A fenti változások és átalakulások hatással vannak a logisztikai vállalatok fejlődésére és fejlettségére, továbbá a vállalati kultúrájára és szervezeti struktúrájára. Így a fejlődéssel és a megrendelők üzleti-üzemi folyamataiba való integrálódással együtt nő a logisztikai szolgáltató vállalatok (belső is, munkavállalók általi elköteleződés miatt) felé táplált megbízói (külső) bizalom is. A doktori értekezés bevezető (1.2 alfejezetében) részében említésre került az a szakirodalmi hivatkozás, miszerint a vállalatok fejlődésének két meghatározó útja (csoportja) van: az egyik az organikus (belső, a vállalat tudásbázisára építve növekszik) a másik az akvizíciós (más vállalatok bevonásával történő) növekedés (Papp – Tóth, 2006), (Balogh, 2006). Hivatkozva Bank és társai (2010) által elvégzett kutatás eredményeire, miszerint a hazai logisztikai szolgáltatók körében további koncentráció várható – elsősorban a méretgazdaságosság keresése okán –, ezért a doktori értekezés következő hipotézisének megfogalmazásakor, elsősorban az akvizíciós növekedési lépések gazdaságosságát és eredményességét (árbevétel és adózás előtti eredmény) célszerű vizsgálni a hazai logisztikai szolgáltatók körében. A hipotézis számozása során a doktori értekezés struktúráját, egymásra épülését és a téma (növekedési stratégia) hovatartozását volt szükséges figyelembe venni.

***HP 5.1:*** *Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés.*

#### **2.2.4. A PL-ek, mint egyre szélesebb szolgáltatás portfóliót tartalmazó kategóriák kialakulása**

„A logisztikai szolgáltatások kategorizálása az 1990-es évek elején kezdődött el, amikor a hagyományos szállítási, raktározási tevékenységen belül hosszú távú partneri együttműködések keretében komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakultak ki. Ezt a jelenséget nevezzük 3 PL-nek („Third Party Logistics”)” írja Trembeczky doktori értekezésében (2007, 13-14.o.). Ezen szolgáltatások nyújtását végzi a 3rd Party Logistics Provider (3 PLP) típusú logisztikai szolgáltató. A hazai és nemzetközi szakirodalmakban a logisztikai szolgáltatások egyre magasabb szintjét piramisként ábrázolják (Vahrenkamp, 2007; Trembeczky, 2007), ahogy azt jól mutatja a 12. ábra.



### 12. ábra: A logisztikai szolgáltatások piramis szintjei

Forrás: Trembeczky, L. (2007). *Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium - Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében*. Budapest, ZMNE, 29.o.

A KPMG 2009-ben végzett kutatása is foglalkozik a logisztikai szolgáltató vállalatok hazai kialakulásával és jelenlegi megjelenésével. Az általa publikált „PL piramis” hasonló, mint a fenti – bár az 5 PL kategóriát nem ábrázolja –, és ami a 12. ábrán látható.



### 13. ábra: Logisztikai szolgáltatók fejlődése

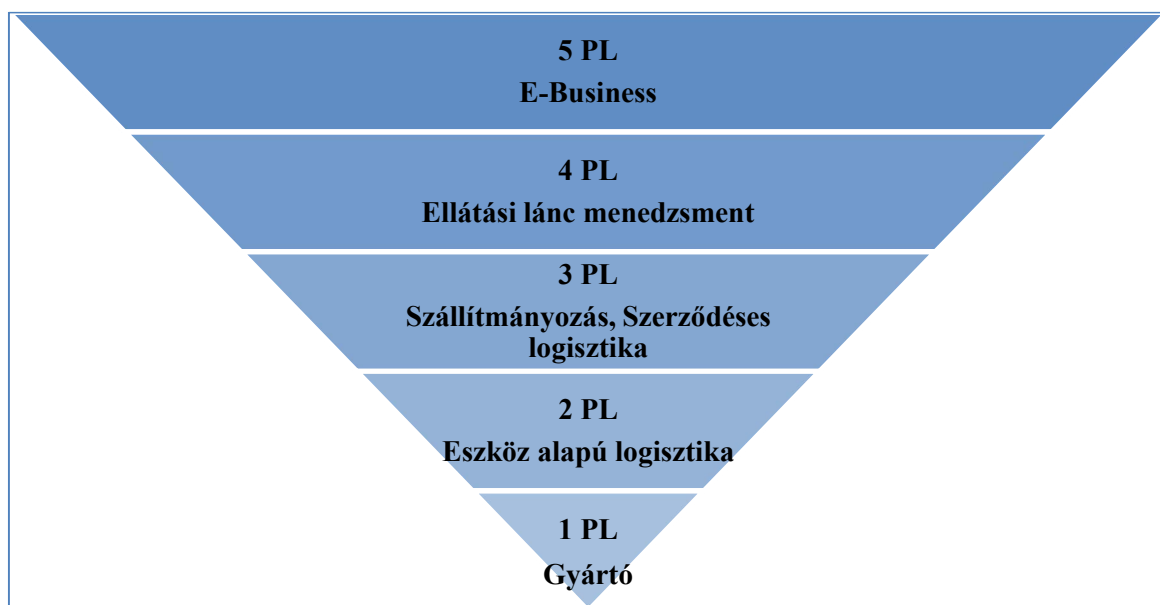
Forrás: KPMG. (2009). *Logisztikai Outsourcing Magyarországon 2009*. Budapest, 8.o.

A 13. ábrán a „piramis” mellett található és egy mondatban összefoglalt jellemzők alapján látható a logisztikai szolgáltatók egyre mélyülő integrációja az ellátási láncba. Az integrációnak köszönhetően és az egyre komplexebbé váló vevői elvárások kiszolgálása miatt a logisztikai szolgáltató által nyújtott szolgáltatások száma növekszik, a szolgáltatás-portfólió szélesedik. A doktori értekezés az 1PL, 2PL és 4PL, 5PL szolgáltatók definiálásával és mélyebb elemzésével nem foglalkozik.



### **2.2.5. A logisztikai szolgáltatók „fordított” piramisa, a 3 PLP fogalma**

A PL szinteken való felfelé haladás során, a szolgáltatások száma növekszik és egyre magasabb minőségű (bizalmi), és egyre szélesebb (több szolgáltatáson keresztül kötődő) kapcsolat alakul ki a szolgáltató és a megbízó között. A 12. és a 13. ábrákban szereplő „piramis” megfordításával jobban szemléltethetjük a logisztikai szolgáltatások növekvő – és szélesedő – számát és az integráció „széles spektrumát”. Így a fenti két hivatkozásban szereplő ábrázolást új megvilágításba helyezve, a „PL piramis” fordított ábrázolását teszem meg (14. ábra).



**14. ábra: A logisztikai szolgáltatások „fordított piramisa”**

*Forrás: A szerző szerkesztése, 2013*

„A 3PL (Third Party Logistics) kifejezés a 90-es évek elején-közepén vált általánosan elterjedté. Ettől az időtől kezdtek 3PL szolgáltatóként (Third Party Logistics Provider, 3PLP) nevezik azokat a cégeket, melyek a hagyományos fuvarozáson, raktározáson túlmenően egyre komplexebb, sokrétűbb szolgáltatást nyújtottak ügyfeleiknek (pl. beszállítás, raktározás, készletgazdálkodás, kommissiózás, disztribúció, átcsomagolás, komplettírozás, vevőszolgálat) többnyire hosszabb távú, partneri kapcsolat formájában” – írja kutatási anyagában a KPMG. (2009, 8.o.). A 3 PL szolgáltatók jellemzőit foglalja össze a lenti 6. táblázat.

### A 3 PL szolgáltatók jellemzői

#### 6. táblázat

Logisztikai szolgáltató partner jellemzői
saját vagy lízingelt járműflotta üzemeltetése
saját vagy bérelt raktár üzemeltetése
számottevő fizikai foglalkoztatott alkalmazása
széleskörű hozzáadott értékű szolgáltatások munkaigényes és tőkeigényes területen
nemzetközi szállítmányozási menedzsment
tevékenység alapú árképzés, open book szerződéskötések
rögzített megbízási kapcsolat, de az ellátási lánc irányítása az ügyfél kezében van

*Forrás: Gattorna et al., 2003 alapján a szerző fordítása és szerkesztése saját fordítás és szerkesztés, 2013*

A fenti szakirodalmakat és kutatási eredményeket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a logisztikai szolgáltató vállalatok, az alap (induló) üzleti tevékenységen túl, széleskörű szolgáltatás-portfólióval és értéknövelt szolgáltatások nyújtásával kívánják kiszolgálni a folyamatosan változó és bővülő vevői igényeket. Természetesen a logisztikai vállalatok is eredményorientáltak és jól felfogott üzleti törekvésük az, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtsanak partnereiknek, amelyek nagyobb eredményességet hoznak (többnyire még a fő tevékenységnél is arányaiban nagyobb) a számukra. Így a hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott múltbeli szolgáltatás-portfólió összetételének és az eredményességgel való összefüggésének vizsgálata hipotézisként fogalmazható meg, kutatva és segítve a vállalatok jövőbeli, optimális (jövedelmezőséget maximalizáló) portfólió összetételére vonatkozó döntéseket.

***HP 4.1: A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja határozza meg.***

Bank az integrált logisztikai szolgáltatásokkal kapcsolatban, – a rugalmasság, mint versenyképességi tényező vonatkozásában – a magyarországi logisztikai piac elemzésekor az alábbi megállapítást teszi, „amennyiben a szolgáltató vállalat integrált szolgáltatásokat nyújt, rugalmasabban képes reagálni a versenyhelyzetre, jobban meg tud felelni a vevői igényeknek. A szállítási ágazatban egy vállalatnak azért is előnyös lehet még az integrált szolgáltatás végzése, mert szélesebb palettán tud megbízókat keresni és ez által alapot teremt a bővüléshez” (2010, old.: 2-3). A 4.1-es hipotézist megelőző megállapításokat és Bank (2010) kutatási eredményeit összevetve, ismét beemelve a rugalmasságot, mint versenyképességi tényezőt, megfogalmazható a 4.2 hipotézis is.

***HP 4.2:*** *A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.*

A 4.1 és 4.2 hipotézisek megfogalmazása előtti szakirodalmak megállapításai már előrevetítik más, a versenyképességre jelentős hatással bíró tényezők (pl. idő, informatikai fejlesztések nagysága) és azok – a doktori értekezés keretén belüli – vizsgálatának fontosságát. A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásának folytatásával vizsgálhatjuk a fókuszba került sikertényezők hatását az ellátási láncok rugalmas (eredményes és versenyképes) vagy rugalmatlan struktúrájára, a logisztikai szolgáltatók integrációjának mértékére és gazdálkodására vonatkozóan.

## **2.3. Az időalapú verseny hatása a logisztikai piac szereplőinek tevékenységére**

### **2.3.1. Az időalapú verseny kialakulása és megjelenése a vállalatok életében**

A termelés és/vagy szolgáltatás nyújtása során a fejlett országokban, már az 1900-as évek óta alapelvárás, hogy az egy termékre és/vagy szolgáltatásra eső fajlagos előállítási költségek a lehető legalacsonyabbak legyenek. Ez a szemlélet a 2. világháborút követően tovább erősödött és a vállalatokra a költségalapú versenyzés lett a jellemző. Az 50-es években a költségek menedzselésén túl a készletgazdálkodás is egyre hangsúlyosabbá vált (Szegeci, 2012). „A méretgazdaságosság előtérbe kerülésével a vállalatok dinamikus fejlődésnek indultak” (Szegeci, 2012, 30.o.) és egyre jobban az értékesítésre koncentráltak. A 60-as években folytatódott a marketingkonceptió elteljesedése, amelynek köszönhetően elsősorban a fogyasztói igények kerültek előtérbe (Szegeci, 2012). A 70-es és 80-as évek a magas minőségi elvárásokat és az egyedi gyártást, a testre szabott szolgáltatások előnyeit hangsúlyozták. „A minőség alapú versenyzés (Quality Based Competition) időszakára a termék és/vagy folyamatminőség erőteljes hangsúlyozása és fejlesztése volt a jellemző” (Kalló, 2010, 7.o.).

A 90-es évektől a vállalatok közötti versenyben felerősödött az idő szerepe. „A technológiai fejlődés felgyorsulásának következtében megnőtt az időtényezők jelentősége” (Kalló, 2010, 7.o.; Chikán – Demeter, 2001; Chikán, 2003) és ezért „az élen járó vállalatok a költség és minőség mellett egyre inkább az időtényezők alapján kezdték megkülönböztetni magukat versenytársaiktól” (Kalló, 2010, 7.o.). A piaci részarány növelése érdekében a vállalatok fokozott figyelmet fordítanak a meglévő vevők megtartására és az új vevők elcsábítására. Stalk (1988, 41-51.o.) szerint a piaci terjeszkedés érdekében tett lépéseknél a fogyasztói igényeknek és elvárásoknak való megfelelés dominál, így (Kalló, 2010) a magas színvonalú vevői kiszolgálás kapott prioritást az elmúlt években. Ennek következtében az értékesítési számok és eredményességi mutatók növelése érdekében a vállalatok közötti verseny is fokozatosan felerősödött. A globalizálódó piacok még jobban felerősítik ezt a folyamatot, a versenyhelyzet folyamatosan erősödni fog a jövőben is. Ennek legfőbb oka a multinacionális vállalatok fokozott térnyerése, a termelés nemzetközivé válása, a határokon átnyúló kiszervezések és a termelő vállalatok szolgálatosodása (Demeter – Szász, 2012).

A leírt folyamatok eredménye az, hogy a termelés nemzetközivé válása még erőteljesebben folytatódik, mely hatással lesz az ellátási láncok alakulására és változására, illetve a termelő vállalatok által előállított termékek elmozdulására „a szolgáltatások irányába” (Demeter – Szász, 2012, 4.o.). A modern versenykörnyezetben az időt két különböző aspektusból vizsgálhatjuk. Az egyik a vállalkozások által előállított termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos, illetve a másik, amely a vállalkozások fő feladatainak végrehajtásához szükséges időtényezőket elemzi. Ennek alapján két időjellemzőt különböztethetünk meg: a vevők által közvetlenül érzékelhető külső és a vevők által csak közvetett módon érzékelhető belső időtényezőket (De Toni – Meneghetti, 2000, 255-268.o.).

### **Az egyes vállalati folyamatok belső és külső időjellemzői**

**7. táblázat**

	<b>Belső időjellemző</b>	<b>Külső időjellemző</b>
<b>Termékfejlesztés</b>	Piacra jutási idő	A termékbevezetés gyakorisága – új termék – meglévő termék fejlesztése
<b>Beszerezés, gyártás, elosztás</b>	Átfutási idő – beszerzés – gyártás – elosztás	Szállítási idő – gyorsaság – pontosság

*Forrás: De Toni – Meneghetti, 2000, 257.o. alapján a szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

A 7. táblázat jól szemlélteti azt a tényt, hogy az ellátási lánc menedzsment mind a külső, mind pedig a belső időtényezők változására hatással van, ezért szerepe döntő lehet az időalapú versenyt folytató vállalatok versenyképességére. Mivel a logisztikai szolgáltatók az ellátási lánc tagvállalatai közötti (anyag-, információ-, és dokumentum-áramlási) folyamatokat menedzselik, ezért közvetett módon a logisztikai szolgáltatók által végzett szolgáltatások elvárt, időbeli teljesítése (legyen az a belső vagy akár a külső időtényezők támogatása) is hatással van a termelő, gyártó vállalatok versenyképességére. A vevői elvárások között természetesen az alacsony ár és magas minőség, mint alapelvárás megmaradt, de az idő, mint a termék és/vagy szolgáltatás elérhetőségének ideje az elmúlt években – jelentőségét a mai napig megtartva – jelentősen felértékelődött.

„A mai piaci helyzetet a zűrzavar és bizonytalanság jellemzi. A piaci turbulencia egyre inkább növekszik. A kereslet majdnem minden iparágban változékonyabb, mint ahogy a múltban volt” írja Christopher és társa (2004, 3.o.), és ezzel jól jellemzi a 2000-es évek elejére kialakult piaci környezetet, és a vevői elvárások változásának felgyorsulását. A folyamatosan változó környezet kihívásaira csak az a vállalat (esetünkben logisztikai szolgáltató) tud jó válaszokat adni, amelynek a változásra való képessége magas értéket mutat.

A globális vállalatok terjeszkedése, a jelentősebb vállalati fúziók előretörése, az internet terjedése mind tovább gerjeszti az elvárások idővel kapcsolatos súlyát. Az internet rohamos elterjedése felerősítette az elektronikus kereskedelem újszerű megoldásait és előszeretettel történő alkalmazását. Az elektronikus kereskedelem két fő csoportját különböztethetjük meg: az *egyik*, amely során nincs tárgyi mozgás (pl. repülőjegy), a *másik* esetben a megrendelésnek van tárgya (pl. könyv, pizza, számítógép), amelynek „adott időben kell a vásárlónál lennie” (Talyigás – Boda, 2002, 187.o.). Az e-kereskedelmet jellemzően két ágra bontják: lakossági (Business to Customers), illetve vállalkozói (Business to Business) kereskedelemre (Talyigás – Boda, 2002, 187.o.).

Az „ellátási láncok sebezhetősége” az elmúlt években növekedett. Ez nem csak a külső események hatására, mint például a természeti csapások miatt történt, hanem „az üzleti stratégiákban” történt változások hatására is (Christopher – Lee, 2004, 3.o.). A 2008 óta tartó világválság még jobban felerősítette a vevők idővel kapcsolatos elvárásait. A válság negatív hatásain túl az egyéb természeti katasztrófák hatásait tapasztalva (thai-földi cunami, Japán/Fukushima katasztrófa, vulkáni felhők) is szembesültek a piaci szereplők azzal a ténnyel, hogy a nagy távolságok miatt felmerülő tranzit idők jelentős kockázatokat rejtenek, így az utóbbi időben több nagyvállalat döntött úgy, hogy a távol-keleti országokból visszahozza termelését az USA-ba és/vagy Európába.

A katasztrófákat megelőző időszakban a legelterjedtebb gyakorlat az volt, hogy az „alacsony hozzáadott értéket képviselő és ismétlődő termelési folyamatokat a vállalatok” (Demeter – Szász, 2012, 6.o.) elsősorban a fejlődő és/vagy távol-keleti országokba, addig „a magas hozzáadott értékű, az ellátási láncban a végső fogyasztóhoz közelebb levő tevékenységeket” (Demeter – Szász, 2012, 6.o.) az anyaországban tartották meg a vállalatok (Mudambi, 2008, 699-725.o.).

A válság nemcsak a vevők idővel kapcsolatos elvárásait erősítették fel, hanem a vállalatok közötti kapcsolatok minőségével és „igényességével” kapcsolatos elvárásaikat is. A beszállítói hálózatok növekvő bizalmi szintje, a megrendelők és logisztikai szolgáltatók között kialakult és folyamatosan erősödő – igényeket megelőző és előre felismerő magatartások, mint megbízói elvárások – partneri együttműködések mind a piacon maradás szándékának irányába ható fontos tényezőkké váltak. Ellenben az idővel kapcsolatos elvárások a jövőben is az üzleti kapcsolatok meghatározó elvárásai között fognak szerepelni. A kérdés elsősorban az lesz, hogy az adott termék és/vagy szolgáltatás mikor lesz a vevő számára elérhető, az mikor teljesül, mikor „fogyaszthatja” azt el a végső fogyasztó, felhasználó.

Folytatva a fenti gondolatokat megállapíthatjuk, hogy a termékek és szolgáltatások kiválasztásánál a termék ára és minősége mellett egyre jelentősebb szerepet kap a termék és/vagy szolgáltatás elérhetősége, a megrendelés és teljesítés között eltelt idő hossza. „A rendelés feladása és a rendelés alapján leszállított áru átvétele között eltelt idő, röviden szállítási/átfutási idő (lead time), igen fontos a logisztikában” – emeli ki Földesi az egyik minőségi mutatót (Földesi, 2006, 163.o.; Szegedi – Prezenszki, 2003). A vevői igények idővel kapcsolatos elvárásai jelentős hatással vannak a termelő és szolgáltató vállalatok értékesítési és vállalatok közötti kapcsolatára, illetve a beszállítók versenyképességére is. „Az a beszállító, amelyik biztosítani képes a szállítási határidőket (egy meghatározott tűréshatáron belül), mindenképpen előnyben van a versenytársaival szemben” – állítja Földesi (2006, 163.o.).

Mindennapjainkban megfigyelhető, hogy a fogyasztók gondolkodás nélkül másik terméket és/vagy szolgáltatást választanak, amennyiben a kívánt termékhez és/vagy szolgáltatáshoz nem tudnak azonnal hozzájutni (még ha azt magasabb áron is teszik). Ezt támasztja alá Földesi (2006, 163.o.) is, aki szerint „ha a beszállító cég a megígért időket tartani tudja, az ügyfelek tevékenységét befolyásoló véletlenszerű hatások lényegesen csökkennek”. Az idővel kapcsolatos elvárások felerősödését hozta magával a termékciklusok rövidülése, a technikai avulások gyorsasága, „a termék – és technológia életgörbék jelentősen lerövidültek és a versenyképes termék-bevezetések miatt nehéz megjósolni az életgörbe keresletet” (Christopher – Lee, 2004, 3.o.), a vevők és disztribútorok között kialakultak a JIT szállítások.

„Ahogy a termék-életciklusok rövidülnek, és a globális gazdasági, valamint versenyre ösztönző erők további bizonytalanságokat szülnek, a piacokra egyre jellemzőbbé válik a változékonyság” – írja Christopher (2000, 1.o.). Ezek az elvárások és tendenciák jelentősen kihatnak a megrendelő és logisztikai szolgáltató szolgáltatásaira és a vállalatok közötti kapcsolatokra. A termékek és szolgáltatások versenyében az idő felértékelődése elhozta az ellátási láncok versenyét és szemléletét. Ezt folytatva megállapíthatjuk azt, hogy „a biztosan teljesített szállítási idők lehetővé teszik a vevőknél a raktárkészletek minimumon tartását, az áruhiányok kiküszöbölését, a termelés folyamatosságát, a rendelésseladás egyszerűsítését” (Földesi, 2006, 163.o.) – és ez átvezet a következő alfejezetre.

### **2.3.2. Az idő és rugalmasság szerepe a vállalatok életében és partnerkapcsolataikban**

#### **2.3.2.1. Időteltésimények hatása a logisztikai szolgáltatókra és az ellátási láncokra**

„Magasabb minőséget, alacsonyabb költségeket és karcsúbb szervezetet kell elérni.” (Ceglarek et al., 2004, 12.o.) hangsúlyozza Ceglarek és társai, mikor elemezte a globális piac elvárásait és az időalapú versenyt támogató új stratégiák jellegzetességeit. A jellemzők között, “újonnan fejlesztett termékek esetében a versenytársakénál újabb technológia használata, az új piaci réseknek a versenytársakat megelőző kitöltése, magasabb vevői elégedettség, a teljes vállalat jobb integrációja” szerepel (Ceglarek et al., 2004, 12.o.). A vállalatok hálózatába beépülő, komplex, vállalatokon átívelő tevékenységet végző, ellátási láncot támogató, globális logisztikai szolgáltatók jelentős hozzáadott értéket jelentenek az ellátási lánc tagjainak. A teljes folyamat információs és dokumentációs anyaga „egy kézben” koncentrálódik, amelynek köszönhetően a teljes folyamaton belüli információk felgyorsulnak, hatékonyabban hasznosulnak, nem vesznek el. A globális vállalatok egyre bonyolultabb és összetettebb vállalatok hálózatán keresztül működnek, így őket csak olyan logisztikai szolgáltatók tudják megfelelően kiszolgálni, akik képesek a teljes „ellátási hálót” szervezetenként és szolgáltatás portfólióban, globálisan támogatni (Szegeci, 2012). Ezen is túlmutat Chikán bevezetője, amelyben csatlakozva az utóbbi időben megjelent tudományos cikkek szerzőihez, a világ tanácsadó gurujainak és a befolyásos vállalatvezetők nyilatkozatához, a „fenntartható ellátási lánc” és a „felelős ellátási lánc” fontosságára hívta fel a figyelmet (2012c, 2.o.).



A megváltozott vevői igényeknek való megfelelés megváltozott versenykörnyezetet eredményezett a vállalatok számára és ez folyamat egyre nagyobb kihívást jelent a logisztikai szolgáltatók számára is. A logisztikai szolgáltató vállalatok sikerességét jelentősen befolyásolják az általuk nyújtott szolgáltatások időparaméterei. Stenbacka és társa – kutatási eredményeikre való hivatkozással – kimondja, hogy „a szolgáltatás igénybevételéhez szükséges idő meghatározza a szolgáltatási színvonalat” (1995, 435.o.). Ezt elfogadva megállapíthatjuk, hogy a logisztikai szolgáltatások megvalósítása során jelentkező és mérhető időtényezők fejlesztése hozzájárul a logisztikai szolgáltató vállalat versenyképességéhez.

Az ellátási lánc kontextusában vizsgálva a fenti kutatási eredményt, az összefoglaló mondatra való hivatkozással megállapíthatjuk, hogy a mai gazdasági, kihívásokkal teli környezetben az idő alapú verseny megköveteli az átfutási idők csökkentését az ellátási lánc minden szintjén. Ezt támasztja alá Christopher (2000, 37.o.) is, aki az alábbi írt le korszakalkotó cikkében: „a hosszú és lassan mozgó logisztikai 'csővezetékekhez' kapcsolódó kockázat tarthatatlanná vált, rákényszerítve a szervezeteket, hogy felülvizsgálják ellátási láncuk struktúráját és kezelését”. Az idő szerepének és jelentőségének fontosságára illetve az időteljesítmények figyelemmel kísérése hívja fel a figyelmet Süle is doktori értekezésében: „az időteljesítmények összeadódnak a cégen belül és az ellátási lánc mentén, így általában azok rövidítése, az állásidők kiküszöbölése a cél” (Süle, 2010, 71.o.), hivatkozva Stalk és társai (1992), Halászné (1998), Kiss (2003) munkáira.

Az ellátási láncok életrevalóságának növelésével és a logisztikai szolgáltatók, ellátási lánc menedzsment szolgáltatókká válásának következtében egy szolgáltató „belső” – az egész értékláncot lefedő és támogató – folyamatainak felgyorsításával, és azok agilitásának növelésével hatással tud lenni az összköltségek csökkentésére, és ezen keresztül a vevői kiszolgálás színvonalára is. A megváltozott gazdasági körülmények miatt „a túlélés lehetősége a „reakcióképességben”, agilitásban rejlik, különösen pedig a gyors reakciókra képes ellátási lánc kialakításában” mondja Christopher (2000, 1.o.). Ellenben az „illesztéseknél a késleltetési hatással is számolni kell, ami negatívan befolyásolja a reakcióidőket” – hívja fel a figyelmet Süle (2010, 71.o.).

Az ellátási láncok szolgáltatói oldalról való menedzselésének egyik legnagyobb kockázata a várakozások által okozott költségnövekedések. A várakozások által okozott jelenségek (késedelem, készletnövekedések, biztonsági készletek tartása stb.) jelentősen rontják, nemcsak a szolgáltató által nyújtott tevékenység minőségét és a láncban helyet foglaló vállalatok jövedelmezőségét, hanem végső soron a vevői elégedettséget is. A logisztikai szolgáltatók által nyújtott megoldások során a szolgáltató vállalatok menedzsmentje arra törekszik, hogy az átmeneti várakozási idők csökkentésére jó megoldásokat alkalmazzon. Két koncepció mentén valósítják meg gyakorlatban: az egyik az igények befolyásolása (előrelátás, tervezés, alternatívák, megbízói kommunikáció, IT kapcsolat), a másik pedig a rendelkezésre álló kapacitások rugalmas megváltoztatásával való megfelelés (Koltai, 2001, 76-87, 108-115.o.).

Ramanathan (2010) kutatásában – logisztikai vállalkozások által kiszolgált ügyfelek körében végzett online értékelések adatait felhasználva – azt vizsgálta, hogy a logisztikai teljesítmény és az ügyfelek lojalitása között milyen kapcsolat van. Az eredmények azt mutatták, hogy míg a logisztikai szolgáltató által nyújtott szolgáltatások szerepe (főként az idővel kapcsolatos elvárásokra kifejlesztett szolgáltatásoknak köszönhetően) a vevői kiszolgálás hatékonyságára jelentős hatással van, „addig nem nagy annak a kockázata, hogy a logisztikai teljesítmény befolyásolja az ügyfelek lojalitását” (Ramanathan, 2010, 950.o.). Evans 1991-ben a vevő által érzékelt teljesítmény meghatározó tényezői között a szolgáltatás költségét, minőségét, megbízhatóságát és időbeliségét említi. A vevői elvárások között egyre fontosabbá válik az idővel kapcsolatos elvárás és abban a szolgáltató által mutatott nagyfokú rugalmasság. Az a logisztikai szolgáltató, aki pontosan, határidőre teljesít és rugalmasan kezeli a vevő, pl. megrendeléssel, idővel kapcsolatos elvárásait, versenyelőnyre tesz szert és növelheti az eredményességét. A fenti szakirodalmak összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy a rugalmasság tényezőhöz köthető, szolgáltató által nyújtott teljesítmény, hatással lesz a teljes ellátási lánc hatékonyságára is.

### **2.3.2.2. A rugalmasság fogalma és megjelenése**

A rugalmasság definíciói közül három került kiemelésre – amelyek közül az első kettő átfogóan és szinte hasonlóan, a harmadik pedig a szakterületre fókuszálva – írja le jól a rugalmasság fogalmát.

A rugalmasságon belül a „dimenziók” fogalmára épül Evans munkája (1991, 69-89.o.), aki a rugalmasságot először két dimenzió mentén értelmezi: az idő és a szándék síkján. Ezt a keretrendszert kitágítva, Evans (1991) kutatómunkája a rugalmasság négy dimenzióját értelmezi az általa feldolgozott szakirodalomból kiindulva. Ezek a következők:

1. Időbeliség (időbeli rugalmasság): mennyi időbe telik egy szervezetnek alkalmazkodnia?
2. Választék: milyen sok opció közül választhat egy szervezet, amelyekkel az előre látható, valamint az előre nem látható változásokra reagálhat?
3. Szándék: hogy a szervezet proaktív vagy reaktív (elejébe megy a változásoknak, vagy csak reagál a változásokra)?
4. Fókusz: hogy a vállalaton belüli folyamatok révén, vagy a külső, a kereskedelmi partnerekkel történő kapcsolatok ápolása mentén tesznek szert a rugalmasságra?

A rugalmasság mérése az alábbi mérőszámokat javasolja:

1. Hatékonyság.
2. Válaszadási képességet (reakcióképesség) – milyen gyorsan tud reagálni a változásra? –, „sebességet” mér.
3. Sokszínűség – hogyan tud reagálni a változásokra? –, a tervezett és előre látott lehetőségek sokszínűségét méri.
4. Robusztusság, az előre nem látott következményekre való sikeres reagálás képessége. (Evans, 1991, 69-89.o.)

Golden és társai a rugalmasságot úgy definiálták, mint „az „alkalmazkodás képessége” négy dimenzió mentén: időben, választékban, célokban és fókuszban.” Illetve szócikkükben a rugalmasság mérésére is utaltak, miszerint az „a saját mérőszámai mentén lehetséges, a hatékonyság, a reakcióképesség, a változatosság és a robusztusság mentén.” (Golden – Powell, 2000, 373.o.). Hasonló definíció és kategória jelenik meg de Haan és társai szócikkében is, ahol az alkalmazkodóképességet a rugalmasság részbeni lefedéseként kezelik, illetve megemlítik, hogy a gyakorlat az alkalmazkodóképességet a rugalmasság szinonimájaként is használja (de Haan et al., 2011).

Visszatérve a doktori disszertációban vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatokra, az előző két alfejezet megállapításait összevetve kijelenthetjük, hogy az ellátási lánc tagvállalatai közé integrálódott és rugalmas logisztikai szolgáltatóként működő vállalatok jelentős hatással lehetnek az ellátási lánc (teljes) működésére és hatékonyságára. Tovább szűkítve a gondolatmenetet és keresve a doktori értekezés által vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok szerepét az ellátási láncok rugalmasságában, az alábbi definíciót találjuk. „Az ellátási lánc rugalmassága a cégek azon képessége, hogy a vevői igényekben és a versenytársak tevékenységében megjelenő nem várt változásokra reagálni tudjon.” (Ka-Leung Moon et al., 2012, 191.o.)

Hasonló megközelítés jelenik meg Wimmer (2002) műhelytanulmányában is, aki már, mint versenyelőny-forrásként írja le a rugalmasságot. „A rugalmasság, mint versenyelőny-forrás azt mutatja, hogy mennyire képes a cég alkalmazkodni a változó igényekhez (új termék, illetve termékváltozatok bevezetése, szállítási képesség, mennyiségi változások), illetve az inputok változásához (pl.: anyagminőség, forrás-összetétel)” (Wimmer, 2002, 14.o.) Az általa összeállított teljesítmény-mutatók rendszerében megtalálható mind az idő, mind pedig a rugalmasság, mint versenyelőny-forrás (8. táblázat).

### A teljesítmény-mutatók rendszerezése

8. táblázat

A teljesítmény-mutatók rendszerezése		
<b>Mit mérünk?</b>	<b>Versenyelőny-források:</b>	ár
		minőség
		idő
		rugalmasság
		megbízhatóság
	<b>A folyamat szakaszai:</b>	input
		transzformáció (folyamat)
		output (eredmény)
	<b>Külső vagy belső hatékonyság:</b>	eredményesség
		gazdaságosság

Forrás: Wimmer, 2002, 13.o. alapján a szerző szerkesztése, 2013

„Az időhöz, mint versenyelőny-forráshoz kapcsolódó mutatók szolgálhatnak a rendelésteljesítési idő, a termelési, illetve a szállítási átfutási idő mérésére, de fontos versenytényező lehet a pontos, határidőnek megfelelő szállítás, illetve a szállítási gyakoriság is” (Wimmer, 2002, 14.o.).

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a logisztikai szolgáltatókkal szembeni elvárások között és a versenyelőny-források közül az idő és rugalmasság a szolgáltatásoknak köszönhető integráció miatt csak együtt kezelhető, illetve mérhető, és ezen tényezőkhöz köthető teljesítmény hatással lesz a teljes ellátási lánc hatékonyságára is. „Amikor ellátási láncok (nem pedig vállalatok) versenyeznek egymással, meg kell teremtenünk a lehetőséget arra, hogy vállalatathárokon túlnyúló lánc(szakasz)okat irányíthassunk (...). Mindehhez komoly informatikai háttérre és informatikai együttműködési képességre van szükség” – mondja Szegedi (2012, 111.o.).

### **2.3.3. Az informatika szerepe és támogatása az idő alapú versenyben**

Az informatika térnyerése és az infokommunikációs technológiák (fejlődése), fejlesztése töretlen és megállíthatatlan. A Gartner „Hype Cycle for Supply Chain Management” felmérése szerint a következő 10 évben 9 technológia lesz hatással az ellátási láncokra. Ezek között megtalálható „az analitikus memóriából futó adatbázis kezelő rendszerek, a kereslettervezési rendszerek, az ár optimalizációs rendszerek és az automatikus azonosításhoz és adatközléshez használt technológia az RFID” – írja Chikán, hivatkozva a fenti felmérés eredményére (2012c, 4.o.).

„A megfelelő infrastruktúrába, megfelelő időben történő befektetés lehetővé teszi a jövőbeni, elektronikán alapuló üzleti kezdeményezések gyors végrehajtását és a jelenlegi üzleti folyamatok költségeinek csökkentését” mondják ki tanulmányukban Weill és társai (2002, 30.o.). A vevői igények magas színvonalú kiszolgálására, a logisztikai szolgáltató által nyújtott új szolgáltatások támogatására, illetve a vállalati belső folyamatok rugalmasságának fokozására és az üzleti agilitás támogatására a jövőben is meg fognak jelenni olyan technikai újdonságok, melyek a teljes ellátási láncra várhatóan pozitívan hatnak és támogatják az időalapú versenyt. Ezt még elrugaszkodottabb és még futurisztikusabb nézőpontból vizsgálja Christopher és Szegedi, akik azt vallják, hogy a jövő vállalatait inkább az információk hatékony kezelése és annak áramoltatása fogja jellemezni (virtuális vállalatok) és nem a termékek és készletek kezelése (Christopher, 2011; Szegedi, 2012). Ennek köszönhetően a vállalatok határait átlépő folyamatszemplélet erősödhet tovább az értékláncban, és még jobban felértékelődik a „beszállítótól a vevői/fogyasztóig” szemlélet.

Wu és társai szakcikkükben az információs technológia hatását tanulmányozták az ellátási láncok és azok tagvállalatainak teljesítményére, és abban az alábbi megállapításra jutottak: „A szervezetek egyre nagyobb mértékben támaszkodnak az információs technológiákra (IT) az ellátási láncuk folyamatainak fejlesztése érdekében, ugyanakkor az IT-be való befektetés önmagában nem garantálja, hogy a vállalkozásnak megnő a teljesítménye. Az ellátási láncok IT-vel támogatott képességei alapvetően vállalkozás-függőek, és nehéz őket az egyes szervezetek között átmásolni” (Wu et al., 2006, 493.o.). Visszakanyarodva Weill és társai megállapításaihoz – mielőtt a hipotézis megfogalmazásra kerül – az alábbiakat olvashatjuk tanulmányukban: „Az előrelátó informatikai infrastrukturális befektetések azonban lehetővé teszik, hogy a későbbiekben a vállalat gyorsan és költséghatékonyan reagáljon az elektronikus alapú kihívásokra. (...) A jobb infrastruktúrával rendelkező vállalatok képesek gyorsabban reagálni, nagyobb növekedési rátát, több eladást és rövidebb megtérülést is realizálni” (Weill et al., 2002, 31.o.).

A fenti szakirodalmak és kutatási eredmények összevetése és a doktori értekezés fókuszában vizsgált hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében elvégzett kutatás egyik gazdálkodási sikertényezőjének (IT) elemzése érdekében, megfogalmazható a disszertáció következő hipotézise. A 6.1. hipotézisre keresett válaszban azt kívánom – a primer kutatásom során – igazolni, hogy van összefüggés a hazai logisztikai szolgáltatók által ágazat-specifikus IT-be fektetett összegek, és a logisztikai vállalkozás eredményessége között.

***HP 6.1: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.***

### **2.3.3.1. Az informatikai fejlesztések hatása a logisztikai szolgáltatók integrációjára**

Jayaram és társa (2010) által írt tanulmányban a szerzők azt keresik, hogy milyen jelentősebb különbségek vannak azon cégek között, amelyek logisztikai szolgáltatókat (3PL) alkalmaznak az ellátási láncuk kezelésében azokhoz képest, amelyek nem alkalmaznak 3PLP-t. Ezen túl meghatároztak négy tényezőt, melyek alapján összehasonlították a két különböző döntés okait.

A négy tényező az „információ integrációja, a 3PL kiválasztási kritériumok, a teljesítményértékelés és a kapcsolatépítés” (Jayaram – Tan, 2010, 262.o.). A kutatási eredmények alapján megállapították, hogy a felsorolt négy tényező pozitívan korrelál a vállalkozások eredményeivel. Látható, hogy a kutatók által górcső alá vett négy tényező közül az első kettő erősítheti is egymást, hiszen az ellátási láncban integrálódott 3PL szolgáltató egyik feladata az információ-integráció létrehozása, támogatása és az információ áramoltatásának menedzselése. A fenti tanulmányokat és kutatási eredményeket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a vállalatok közötti együttműködések és a logisztikai szolgáltatók integrációja az ellátási láncban elképzelhetetlen magas színvonalú informatikai támogatás nélkül. „A logisztikai (kiemelten pedig a 3PL) szolgáltatók integrálása az ellátási láncba elkerülhetetlen. Az integráció szempontjából kiemelt jelentősége van az IT rendszerek és megoldások együttműködő partnerek közötti integrációjának” írja project bevezetőjében Gelei (2013a).

Bagchi és társa (2003) tanulmányának eredményeire visszatérve – amelyet a 2.2.3. alfejezetben a szervezeti integrálódás jellemzőinek vizsgálata során már érintettünk – és aktuálisan, ebben az alfejezetben, az „informatika szerepe az integrációban” oldalról vizsgálva a kutatási eredményeiket, nézzük meg, hogy a vizsgált öt ellátási lánc tagvállalatnál melyek voltak az informatikai integrálódás jellemzői (9. táblázat). Mi történt az együttműködésük során, és hogyan érték el azt? (Bagchi – Skjott-Larsen, 2003).

### **Az ellátási láncon belüli informatikai integrálódás jellemzői**

**9. táblázat**

Az ellátási láncon belüli informatikai integrálódás jellemzői	
Mi történik?	Hogyan érik ezt el?
Az információk és adatok cseréje megtörténik a következők tekintetében:	Az információk megosztása gyakran ugyanazon vagy kompatibilis rendszerek és folyamatok segítségével történik.
· Folyamatok kialakítása és fejlesztése	A számítógépes információs rendszereket új információs és kommunikációs technológiák, például EDI/XML/RF stb. segítségével összekötik.
· Folyamatirányítás	Az erőforrásokat az ellátási lánc tagjai között közös hozzáféréssel megosztják.
· Tervezés/Ellenőrzés	Közös tervezés, előrejelzés és feltöltés (CPFR)
Technológiacseré és hozzáigazítás	CAD/CAM
Erőforrás- és kockázatmegosztás	Egymástól való tanulás

*Forrás: Bagchi – Skjott-Larsen, 2003, 92.o. alapján saját a szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

A fenti jellemzőkhöz kapcsolódóan hivatkozható Vaidyanathan 2005-ben végzett kutatása és tanulmánya, melyben ő arra a megállapításra jutott, hogy az ellátási láncon belüli információ-megosztás és annak minél gördülékenyebb áramoltatása a legfontosabb a tagvállalatok körében. Ehhez kapcsolódik Bihari és társai (2013) megállapítása, melyet a Corvinus Egyetemen írt project dolgozatukban olvashatunk, „lényegében ez a kulcsmomentum (információ megosztás és áramoltatás), amin a 3 PL szolgáltatók tevékenységének nyugodnia kell, hiszen így elégíthetők ki a leghatékonyabban a vevői igények” (2013, 10.o.).

Bihari és társai által idézett Vaidyanathan (2005) szerint a 3 PL-ek kiválasztásánál az információ-technológia oldaláról az alábbi tényezőket kell figyelembe venni: „az adattovábbítás gyorsasága, megbízhatósága és folytonossága, automatizált folyamatok az adattovábbításban, IT rendszerek biztonsága, titkosítások, kódolás megfelelők-e, adattárolás és visszakövethetőség, nyomon követés megoldott-e, számlázó, készletező programok megléte” (Bihari et al. 2013, 10.o.).

Ezekre az elvárásokra jó választ, megfelelő támogatást és hibamentes integrációt segítenek elő, a 3 PL részéről megvalósított „normál” és ágazat-specifikus IT beruházások: integrált vállalatirányítási rendszerek bevezetése, a flotta-menedzsment rendszerek alkalmazása, a raktári tevékenységeket támogató információ-technológiák, a megbízói elvárás miatt bevezetésre kerülő IT rendszerek (interfészek, VMI), tároló és mentést támogató hardver és szoftver eszközök, értékvédelmi berendezések (kamerák, riasztók, beléptető rendszerek) illetve egyéb modern hardver eszközök vásárlása. A doktori kutatás része kell, hogy legyen a fenti felsorolásra adott válaszok értékelése és az azokból nyerhető következtetések által a 6.1. hipotézis igazolása vagy elvetése.

A fenti felsorolásból az első két – legjelentősebb – elemet kiemelve, eddigi tapasztalatainkra való hivatkozással megállapíthatjuk, hogy az első és legfontosabb az ellátási lánc tagvállalatainak belső folyamatait támogató vállalatirányítási rendszerek (ERP- Enterprise Resource Planning) megléte, melyek az együttműködések során különböző, a vállalatok közötti, információ-átadást támogató interfészekkel egészülnek ki. Ezek a kapcsolatok az információk gyors és biztonságos, folyamatos áramlását segítik elő, többnyire „papírmentes” információáramlást biztosítva az üzleti partnerek között.



A második pedig a fuvarozó, szállítmányozó, logisztikai szolgáltató vállalkozások által alkalmazott FMS (Fleet Management System) flotta menedzsment rendszerek, amelyek a teljes szolgáltatói és termelői oldalnak nyújtanak folyamatos, a tevékenységeket teljes spektrumában támogató „percre kész” információt. A logisztikai vállalatok részére kifejlesztett GPS-es nyomkövető rendszerek például jelentősen támogatják a piaci szereplők üzleti folyamatait és azok hatékonyságát.

A fenti szakirodalmak feldolgozásának eredményeként megfogalmazható a doktori értekezés 6.2. hipotézise. A primer kutatás IT sikertényezőjének vizsgálata során igazolásra vár az-az állítás, mely szerint az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések hatással vannak a logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának fokára is.

***HP 6.2:*** *A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.*

### **2.3.3.2. Az informatikai (IT) fejlesztések hatása a vállalatok rugalmasságára**

Az informatika és a vállalati rugalmasság közötti kapcsolatok vizsgálata során több kutató munkáit is megtalálhatjuk, ellenben ezek közül – időrendben – az alábbiak a legkiemelkedőbbek. Allen és társa szerint (1991) az IT úgy tud kifejezetten hozzájárulni a rugalmassághoz, hogy olyan IT architektúrák alakulnak ki, amelyek a piac változásaira való gyors reagálást is lehetővé tesznek. Lucas és társa szerint (1994) az IT három módon járul hozzá a szervezeti rugalmassághoz: megváltoztatja a szervezeti határok jellegét és azt az időszávot, amikor a munkavégzés történik, megváltoztatja a munka jellegét és ütemét, lehetővé teszi a cégeknek, hogy reagáljanak a piac változásaira. Duncan szerint az IT infrastruktúra potenciális értékét a szakirodalom a „rugalmasság” és a „reakcióképesség” szavakkal határozza meg (1995, 37-57.o.). Az információs rendszerekben (IS) rejlő lehetőségek nem állnak meg a szervezetek határainál. A különböző technológiák segítségével az IS a partnerekkel való rugalmasabb kapcsolatok kiépítését is lehetővé teszi.

Venkatraman szerint (1994) az IT az, ami alapvetően lehetővé teszi azt, hogy rugalmas üzleti hálózatok alakuljanak ki, és maradjanak fenn.

Összefoglalva kijelenthetjük – azonosulva Golden és társa összegzésével és véleményével –, hogy az IT olyan alapvető tényező, amely a szervezeti rugalmasságot teszi lehetővé. Egyrészt bizonyos IT technológiák azáltal járulnak hozzá a rugalmassághoz, hogy a „dolgokat” rugalmasabb módon lehet végrehajtani. Másrészt az IS infrastruktúrát ki lehet úgy alakítani, hogy a szervezet számára lehetővé tegye, hogy az információs rendszerek alkalmazkodni tudjanak az új kihívásokat jelentő környezethez (Golden – Powell, 2000) (10. táblázat).

### Az IT pozitív hatása a rugalmasságra

#### 10. (összefoglaló) táblázat

Az IT pozitív hatása a rugalmasságra	
(Allen & Boynton, 1991)	IT architektúrák a gyors reagálásra
(Lucas & Olson, 1994)	szervezeti határok jellegének és a munkavégzés időszávjának megváltoztatása
	a munka jellegének és ütemének megváltoztatása
	a piaci változásokra való reagálás lehetővé tétele
(Venkatraman, 1994)	rugalmas üzleti hálózatok kialakítása és fenntartása
(Duncan, 1995)	„rugalmasság”, „reakcióképesség”
(Golden & Powell, 2000)	IT-technológiák a rugalmasabb végrehajtásra
	változó környezethez alkalmazkodó információs rendszer

*A szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

Az IT nem hat mindig pozitívan a rugalmasságra. Néhány szerző úgy érvel, hogy valójában az IT a merevség és a rugalmatlanság forrása. A technológia rugalmatlanságát még a *The Economist* (1999, 2002, 2004) is többször kiemelte, összefoglalva nemzetközi kutatási és szakirodalmi megállapítások eredményeit, miszerint „a cégek manapság egy még zavaróbb problémával találják szemben magukat: a piacok változnak, de a számítógépes rendszerek nem” (Allen – Boynton, 1991, 435-445.o.; Avison et al., 1995, 43-60.o.; Lambert – Peppard, 1993, 180-205.o.). Allen és társa szerint (1991) a rugalmatlanság forrása az, hogy az adott IT struktúrák bizonyos versenyhelyzetre figyelemmel vannak kiépítve, és hogy az új körülményeknek megfelelő új struktúrákhoz szervezeti átalakulás is kell.

A már kész vállalati folyamatok felől közelítve a problémát Simchie-Levi (2010) azt írja könyvében, hogy az IT beruházás csak akkor hoz hasznokat, ha az üzemi folyamatok már ésszerűen folynak a vállalatnál. Eardley és társai szerint (1997) is bizonyos merev IT struktúrák kifejezetten gátolják a rugalmasságot azáltal, hogy megakadályozzák az üzleti stratégia megváltoztatását. A probléma a jelenlegi rendszerekkel az, hogy nem könnyű bennük jelentős változásokat létrehozni, különösen a szoftverekre vonatkozóan igaz ez a megállapítás. Ehhez kapcsolódik Upton (1995) megállapítása, miszerint sok céget félrevezetett a szóban szereplő „soft” kifejezés, ami arra utal, hogy puha, könnyen formálható, miközben a gyártás-integrációs IT rendszerek egyáltalán nem könnyen változtathatók. Lucas és társa szerint (1994) kétféle rugalmasság van: szervezeti és technológiai, a kettő közötti különbség pedig egy paradoxonhoz vezet. A technológia hozzá tud járulni a szervezeti rugalmassághoz, de maga az IT gyakran rugalmatlan, mert a rugalmasságot biztosító IT hamar elavul, és nehéz karbantartani, és így a szervezet hosszabb távon rugalmatlanná válik. Így az IT a technológiai és a szervezeti rugalmasságban is fontos tényező (Lucas – Olson, 1994), (11. táblázat).

### **Az IT negatív hatása a rugalmasságra**

#### **11. (összefoglaló) táblázat**

<b>Az IT negatív hatása a rugalmasságra</b>	
<b>(Allen &amp; Boynton, 1991)</b>	az IT a merevség és a rugalmatlanság forrása
<b>(Lambert &amp; Peppard, 1993)</b>	
<b>(Avison, Powell, Keen, Klein, &amp; Ward, 1995)</b>	
<b>(Upton, 1995)</b>	az IT rendszerek nehezen változtathatóak
<b>(Eardley, Avison, &amp; Powell, 1997)</b>	az üzleti stratégia megváltoztatásának akadályozása

*A szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

A fenti szakirodalmak megállapításaira való hivatkozással a doktori értekezés 6.3. hipotézise is megfogalmazható, amelynek igazolására primer kutatás eredményeként keressük azt, hogy az ágazat specifikus informatikai fejlettség hatással van-e a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok rugalmasságára.

***HP 6.3:*** *A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat-specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.*

Összefoglalásként és egyben a következő fejezetre való átmenet biztosítása végett Weill és társai írásához érdemes visszatérni. „A vezetésnek szükséges végiggondolni milyen típusú stratégiai agilitásokat szeretnének a következő egy-két évben, hogy a jelenlegi IT beruházások ezeknek a céloknak az érdekében valósulhassanak meg” (Weill et al., 2002, 32.o.).

## **2.4. Vállalati stratégiák**

### **2.4.1. Hagyományos vállalati stratégiák**

Annak érdekében, hogy a doktori kutatás során megfelelő alapossággal mérjük fel a hazai logisztikai szolgáltatói kör által alkalmazott üzleti stratégiákat, és a stratégiával kapcsolatos hipotézis igazolására megfelelő eredményt kapjunk, a hagyományos stratégiák időrendbeli feldolgozásával, fejlődésével, változásával és rövid, elsősorban ábrák segítségével történő bemutatásával célszerű kezdeni a 4. fejezet első alfejezetét. Ennek a visszatekintésnek köszönhetően alaposabb ismeretre teszünk szert a stratégia tudományterületen, és ez később segítheti a hipotézis megfelelő, szakmailag helytálló megfogalmazását is.

A legelső és a mai napig még említésre méltó, a vállalatok üzleti stratégiájával foglalkozó tanulmány New Yorkban jelent meg és 1965-ből származik (Ansoff, 1965). Ansoff, 1965-ben írt szakkikében egy mátrixba rendezte a növekedési stratégiák alaptípusait (12. táblázat), melyet róla neveztek el.

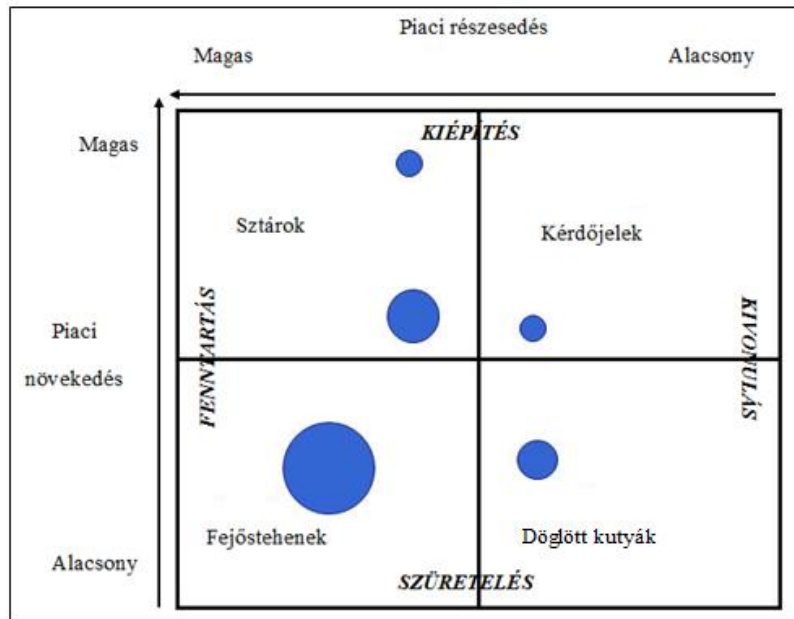
#### **A növekedési stratégiák alaptípusai**

**12. táblázat**

<b>Ansoff mátrix</b>		
	<b>Meglévő termék</b>	<b>Új termék</b>
<b>Meglévő piac</b>	Piaci terjeszkedés	Termékfejlesztés
<b>Új piac</b>	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

*Forrás: Balaton – Tari, 2007, 91.o.*

A világgazdaság általános fejlődésének és a vállalatok terjeszkedési szándékának köszönhetően a vállalatok többnyire a növekedési stratégiák mellett kötelezték el magukat. Figyelmüket a folyamatos fejlődésre, növekedésre helyezték és közben nagy hangsúlyt fektettek a termékeik és szolgáltatásaik fejlesztésére (életgörbéjére), a termékek és szolgáltatások piacon elfoglalt és betöltött „domináns” szerepére. Nem kellett sokáig várni, hogy 1970-ben egy újabb „mátrix” jelenjen meg az üzleti stratégiákkal foglalkozó szakterületen, Bruce Henderson tollából, „BCG mátrix” néven. A portfólió stratégiával foglalkozó szakkikk a vállalatok által kínált termékeket és szolgáltatásokat sorolja be 4 kategóriába, mátrixba rendezi és a piaci részesedés-növekedés kontextusában üzleti stratégia-kategóriákat alakított ki (Stern – Stalk, 1998). (15. ábra)

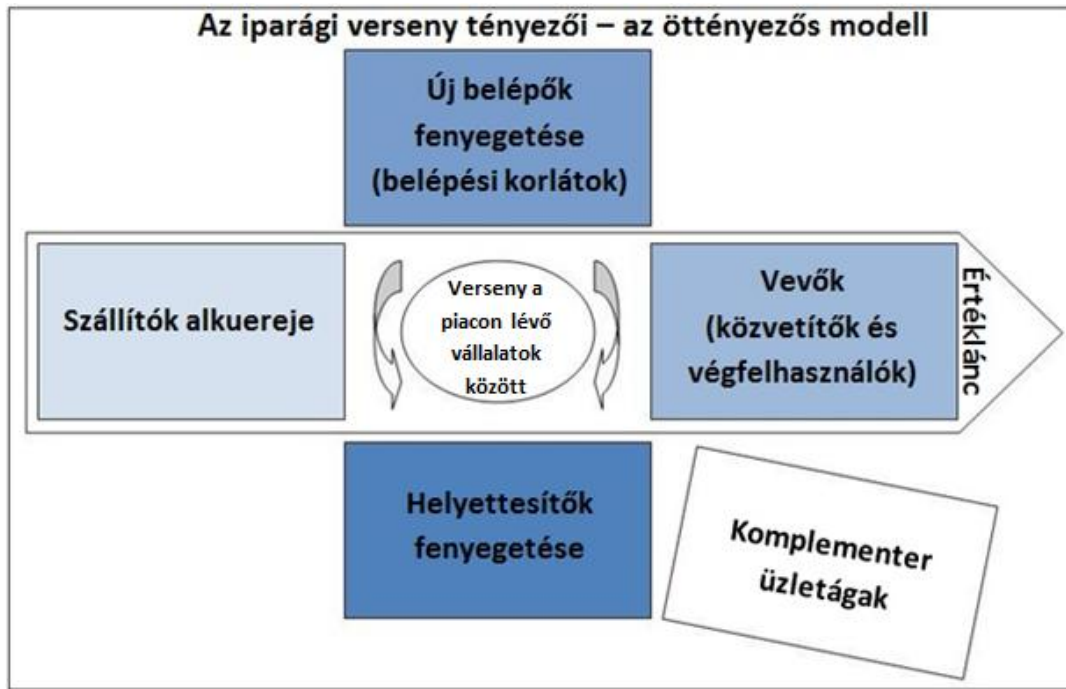


### 15. ábra: Portfólió stratégiák

*Forrás: Balaton, K. – Tari, E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés (Bologna – Tankönyvsorozat. kiad.). Budapest: Aula Kiadó, 101.o.*

A fenti két mátrix által összefoglalt gondolatok megjelenését követő időszakban a vállalatok még jobban a változó környezet hatásai és azokra jól reagáló stratégiák felé fordultak. Eluralkodott az a szemlélet, hogy egy vállalat csak akkor tud életben maradni, ha megfelelő módon képes a piaci környezet változásainak megfelelni, olyan adaptációs stratégiával rendelkezik, amely jó válaszokat ad a változó üzleti kihívásokra és vevői elvárásokra. Miles és társa (1978) négy alapvető adaptációs stratégia-kategóriát alakított ki tanulmányában. Az „innovációs (kutató), a konszolidációs (védő), a kiváró (elemző) és a sodródó (reagáló)” stratégiákat (Balaton – Tari, 2007, 95.o.).

Az üzleti környezet turbulens változása, az erőforrások szűkössége, a konkurenciaharc erősödése és a méretgazdaságosság keresése folyamatosan arra ösztönzi a vállalatok menedzsmentjét, hogy olyan versenystratégiákat alakítsanak ki, amellyel a lehető legmagasabb profitot és vevői elégedettséget érnek el az iparágukban. A Porter által megalkotott öttényezős modell (Porter 1980 in Balaton – Tari 2007, 48.o.) szerint „az iparági struktúra határozza meg egy iparág nyereségességét” (16. ábra).



**16. ábra: Az iparági verseny tényezői – az öttényezős modell.**

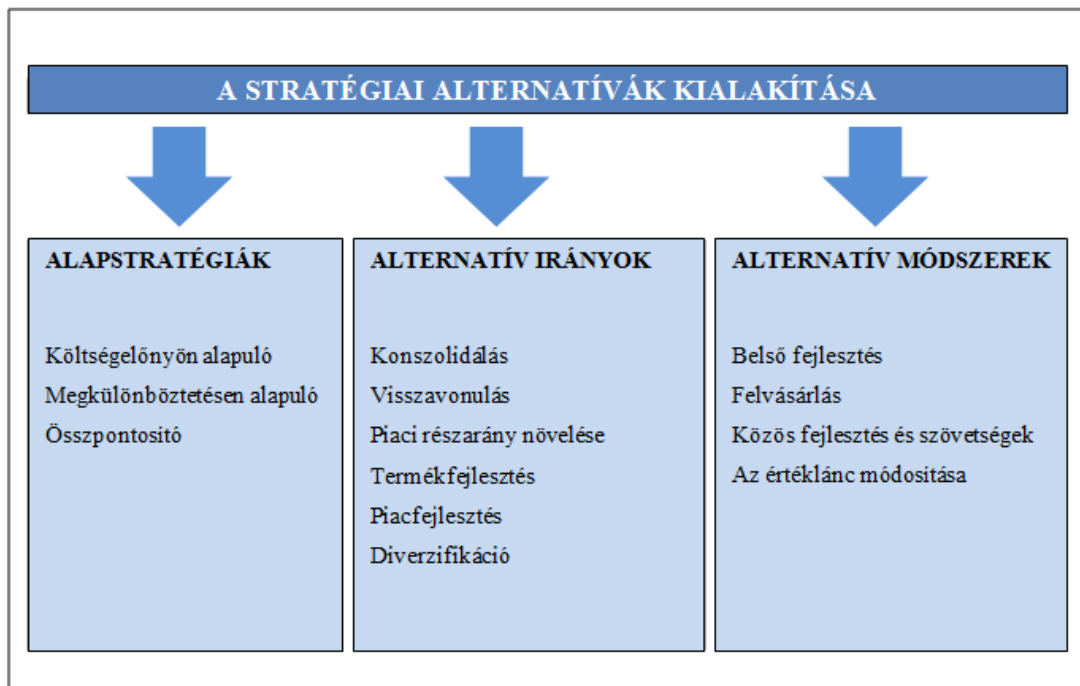
*Forrás: Balaton, K. – Tari, E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés (Bologna – Tankönyvsorozat. kiad.). Budapest: Aula Kiadó, 48.o.*

Talán a fenti modellről találunk a legtöbb hivatkozást a stratégiákkal foglalkozó szakirodalmakban. A változó világ és a folyamatosan változó gazdaság hatására Porter modelljét Robert Jones (2010, 16.o.) „alapmodellnek” tekinti, és további plusz tényezőket sorol fel, melyek jelentős hatással vannak az iparági versenyre, úgymint, „globalizáció, dereguláció (privatizáció, liberalizáció, újraszabályozás, új szabályozások), digitalizálás/technológia, további szektor-specifikus erők.” Visszatérve a Porter által publikált szakirodalmakhoz, és azt összefoglalva megállapíthatjuk, hogy az üzleti versenyelőny megtalálásához jól választott és kialakított versenystratégia kell.

Porter három alapstratégiát különböztet meg: a költségdiktáló (átfogó költségvezérelt) üzleti stratégiát, ahol a méretgazdaságosság keresése, az erőteljes tapasztalati hatás és a maximális kapacitáskihasználás jelenik meg legfőbb tényezőként. A megkülönböztető (differenciáló) üzleti stratégia, ahol legfőbb ismérvként az extra, többlet termék-jellemzők, a megkülönböztető minőség, a jól azonosítható márka, az értékesítést követő többletszolgáltatások és az egyediség az iparág szintjén tényezők említhetők. A harmadik az összpontosító (fókuszáló) üzleti stratégia (1980; 1993, 39.o.).

Az alap versenysztratégákon túl megjelenik a „középen rekedés” problémája, amikor a vállalat az általános versenysztratégák közül nem (tud választani) választ illetve az integrált stratégia, amikor a vállalat egyszerre több általános versenysztratégiát is igyekszik megvalósítani (Balaton – Tari, 2007, 100-109.o.).

A 2000-es évekre a stratégiák fókusza az innováció felé fordult. A termékek rövidülő életgörbéje, az információs technológiák területén tapasztalható, rendkívül felgyorsult technológiai avulás, az internet elterjedése és a globalizáció üteme a vállalatok figyelmét a kutatási, fejlesztési és innovációs területek felé fordította (K+F+I). Az alapstratégiák és a versenysztratégák már „szüksnek” bizonyultak a piaci versenyben való megfeleléshez így azokat kibővítve, megjelentek a fejlesztési stratégiák (Johnson – Scholes, 2002). Az alternatív irányok keresése, és az arra válaszokat adó módszerek stratégiába való beemelése „gyakorlatiasabbá” tették az eddig ismert, erős keretek közé definiált vállalati stratégiákat (17. ábra).



**17. ábra: Fejlesztési stratégiák**

*Forrás: Bartek-Lesi et al.(2007): Vállalati stratégiák. Budapest: Alinea Kiadó, 317.o.*

Az ezredfordulót követően a nagy földrajzi távolságok leküzdése, az újabb vevők és piacok meghódítása, a természeti katasztrófák és a terrorizmus veszélye újból felerősítette az idő szerepét és fontosságát a vállalatok életében.



A kockázatok csökkentése, a gyors reagálás szükségessége, a lemaradás veszélye, mind-mind fontos hatásává, és így tényezőjévé vált a vállalati stratégiák kialakításának. Természetesen az idő, mint legfőbb tényező a stratégia-kategóriák újraértelmezésébe is „betört”, és legfőbb szempontként jelent meg. Az előző gondolatmenetet jól támasztja alá a Hortoványi és társa által 2006-ban publikált műhelytanulmány, amely a stratégia-tipizálásának újabb kutatási eredményeiről számol be. Az öt kategória lehetséges előnyeit és potenciális hátrányait felsorakoztató szerzők gyakorlatias, a hétköznapiakban használt „szólásokkal” jellemezték a stratégiai típusokra jellemző üzleti „helyzeteket” (Hortoványi – Szabó, 2006). A kutatás eredményeit Balaton és társa összefoglalásaként (2007) a 13. táblázat tartalmazza.

### Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai

13. táblázat

<b>Tipizált adaptációs stratégiák</b>		
<b>Stratégia típusok</b>	<b>Lehetséges előnyök</b>	<b>Potenciális hátrányok</b>
Elzárkózás	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat
Lemaradás	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
Kései követés	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A kései követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valósítható meg
Gyors követés	Az imitátor megtakarítja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
Trendek meghatározása	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

*Forrás: Balaton – Tari, 2007, 97.o.*

A vállalati stratégiák történetén, fejlődésén és főbb állomásain végighaladva bemutatásra kerültek a főbb stratégia típusok és az azokra jellemző rövid tartalmi leírások. A stratégiai menedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak egyetértenek abban, hogy a stratégiai terveknek rövid és hosszú távú célkitűzéseket egyaránt tartalmazniuk kell (Balaton – Tari, 2007; Balaton et al., 2010), ellenben „a rövid távú profitcélok teljesítése érdekében soha ne mondjunk le a hosszú távú képességeink építéséről” írja Eric Zahn (2013, 1.o.) cikkében.

A 2008-ban kezdődött világválság hatására a vállalatok stratégia-tervezésében és végrehajtásában jelentős „zavar támadt”, és több esetben is Zahn fenti „törvényével” szembe mentek a vállalatok. Az általános megállapítás igazolására szükséges vizsgálnunk, hogy mi történt a hazai logisztikai szolgáltatók által alkalmazott stratégiákkal és azok időbeliségével az elmúlt években. Ezért az alap, és versenystratégiák kiválasztásán túl fontos kérdésként kerülhet a kutatási kérdőívbe a logisztikai szolgáltató vállalatok általános stratégiai gondolkodásának időbelisége (rövid 1 év, közép 3 év, hosszú 5-10 év) és összefüggés keresésként – akár hipotézisbe foglalva – az időtáv, stratégia választás és a vállalatok eredményességének kapcsolata is. Szélsőséges esetben akár 40-50 évre előre is scenáriókat fogalmazhatnak meg globális logisztikai szolgáltatók, például a DHL (Oppolzer, 2012).

Ezt követően helyezzük a figyelmünket a doktori disszertáció célcsoportjára. Vizsgáljuk meg, hogyan hatott a stratégiákra a válság (2.4.2.), melyek azok a megoldások, amelyek felerősödtek vagy újként jelentek meg a vállalatok életében. Ezt követően szűkítsük az alap és versenystratégiák megjelenését az értéklánc és ellátási láncon keresztül (2.4.3.) a logisztikai szolgáltató vállalatok alkalmazkodási lehetőségeire, az általuk kialakított üzleti stratégiákra (2.4.4.), majd az említett alfejezetekben feldolgozott szakirodalmak eredményeit és megállapításait figyelembe véve megfogalmazható a doktori értekezés utolsó hipotézise.

## **2.4.2. A válság hatása a stratégiákra, új stratégiák megjelenése a piac gazdaságban**

### **2.4.2.1. Logisztikai tevékenységek kiszervezése**

„2009-ben még optimista és pesszimista előrejelzések is napvilágot láttak a válság »lefolyásával« kapcsolatban (mint »V«, »U«, »W« alakú válság), napjainkra azonban világossá vált, hogy a jelenlegi állapot évekre konzerválódik, és az Európai Unió, benne hazánkkal, még 2013-14-re sem tud kilábalni a gazdasági válságból” – írta Duma és társa (2013, 4.o.) szócikkében. A nagyobb kockázatokat rejtő és stagnáló gazdasági környezetben újra kell gondolni egyes, már jól bevált gyakorlatok alkalmazását az ellátási láncban.

Christopher és társa (2004) így ír a kockázatok szerepéről az ellátási láncban: „... az ellátási lánc kockázatai hajlamosak megbénítani a legtöbb ellátási láncot .... A sikeres vállalatok azok, amelyek megtörik a kockázatspirált azáltal, hogy a láncon keresztül helyreállítják az ellátási láncon belüli bizalmat. Az előny a költségcsökkentésnél sokkal több, a piaci kockázatok csökkentése az eladások és piaci részesedés növekedéséhez, új piacokra való behatoláshoz, és gyors új termék bevezetéshez vezet” (Christopher – Lee, 2004, 14.o.). A kockázatkerülő magatartás fontosságát érzékeltetve, és a sorok közé a 2.1 alfejezetben feldolgozott bizalom, mint gazdálkodási tényezőt beemelve, a gondolatmenetet folytathatjuk azzal, hogy a bizalom helyreállítása, a jó partneri viszony és az őszinte, nyílt kapcsolat kialakítása például megteremti „a kiszervezésen alapuló logisztikai optimalizálás alapját” is (Szegedi – Prezenszki, 2003, 340.o.).

Az 1990-es évek egyik legerőteljesebb szervezet-elméleti koncepciója, az alapvető képességek elmélete (Prahalad – Hamel, 1990), melynek újragondolása és széleskörű alkalmazása egyik megoldása lehet a vállalatok válságot követő életben maradásának. „A versenyelőnyök fenntartásának kulcsa abban rejlik, hogy a vállalat mennyire képes kihasználni saját erősségeit”, és mennyire képes a kiegészítő tevékenységeit a „megfelelő” vállalatoknak kiszervezni írja Szegedi (2012, 104.o.) könyvében. A kiszervezés első lépései közül talán a legfontosabb döntésről, a kiválasztás fontosságáról ír Jharkharia és társa (2007), majd a kutatásuk eredményeként megállapítják, hogy a megbízó és a szolgáltató közötti kompatibilitás a legfontosabb tényező, amely meghatározza a végleges kiválasztást. A logisztikának fontos szerepe van a versenyelőny biztosításában, így az elmúlt években még jobban felértékelődött a logisztikai szolgáltatók szerepvállalása, és bevonása az értékteremtést támogató kiszervezési döntésekbe (Wong – Karia, 2010).

Már az ezredfordulót követően világossá vált az, hogy „a globális versenyhelyzet fokozódása miatt egyre több cég a nemzetközi piacra lépéssel próbálta megerősíteni, illetve megőrizni előnyét versenytársaival szemben. A termelőtevékenységek kiszervezése, külföldre telepítése ugyanakkor radikális módon változtatta meg az ellátási láncok struktúráját és az érintett vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját” (Buckley – Ghauri 2004 in Hegyi – Horváth 2012, 70.o.).

Ugyanebben az évben írt szacikkben Christopher és társa hasonló megállapításra jutott, miszerint „számos cég tapasztalta, hogy az üzleti modelljük változásának – például a “lean” gyakorlat alkalmazásának, a kiszervezéseknek, és a beszállítói kör csökkentésére irányuló általános tendenciának – hatására megváltozott az ellátási láncuk profilja” (Christopher – Lee, 2004, 3.o.). A kiszervezésre fókuszáló kutatók, Hyun Jeung Ko és társai illetve Goddard (2005), felmérések alapján igazolták, hogy a 2000-es évek végére a vállalatok a fő tevékenységeiken kívüli tevékenységek több mint 70%-át kiszervezték, melyből a legnagyobb rész a logisztikai területet érintette (Hyun et al. 2006 in Hegyi – Horváth 2012; Millar, 2012).

A fenti nemzetközi szakirodalmak összefoglalásaként megállapíthatjuk azt a tényt és tendenciát, hogy a globális vállalatok jelenleg és a jövőben is egyre szélesebb körben folytatják azt a már jól bevált gyakorlatot, amely során a nem „core” – alap tevékenységükön kívüli – folyamataikat, külső, erre szakosodott profi gyártó és szolgáltató vállalatoknak szervezik ki, legyenek azok bárhol a világban. Nincs ez másképp hazánkban sem, „a szolgáltató szektor lehet hazánk kitörési pontja” – írja szacikkében Gyimóthy (2011), hivatkozva Suhajda Attilával, a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség elnökével készített interjújára, miszerint „a válság miatt egyre több tevékenységet szerveznek ki a cégek szolgáltató központokhoz”.

Fokozott figyelemmel a doktori értekezés témájára, az alábbi hazai kutatás eredménye tovább erősíti a kiszervezés fontosságát, és helyét az újragondolt üzleti stratégiákban. „A logisztikai outsourcing legfontosabb stratégiai céljai a költségcsökkentés, nagyobb rugalmasság, magasabb kiszolgálási szint elérése, és a fő tevékenységre koncentráció” – mondja ki egy Magyarországon végzett felmérés (KPMG, 2009, 4.o.). Természetesen az ügyfél-elégedettség a kiszervezés miatt nem csökkenhet. A légi logisztikai szolgáltatók körében végzett 2010-es kutatás a kiszervezett logisztikai megoldásokkal szemben támasztott követelményeket az ügyfél-elégedettség oldaláról közelítette. A kutatás megállapította, hogy az ügyfél-elégedettséghez kapcsolódó és a szolgáltatótól elvárt négy kulcstényező: a megbízhatóság, az agilitás, a testre szabás képessége és a rugalmasság (Meng et al., 2010). „A logisztikai szolgáltató vállalatok erőteljesebb piaci megjelenése egyre nagyobb kiszervezési lehetőséget biztosít” (Szegedi – Prezenszki, 2003, 343.o.).

A logisztikai szolgáltató vállalatok (3PL és 4 PL) által nyújtott szolgáltatások között megtalálhatók a készlettartási költségek csökkentésére irányuló, a termelő, gyártó és kereskedelmi vállalatok által kiszervezhető tevékenységek is. Ezek többnyire a vállalatok közötti (beszállítói) folyamatokba beépülő és azt támogató, rugalmas és egyben költséghatékony (kiszervezett) logisztikai megoldások. Ezen szolgáltatások jelentősen támogatják az ellátási lánc-stratégiák hatékonyabb megvalósulását. Hivatkozással a nemzetközi szakirodalmak megállapításaira és a témában született széleskörű kutatási eredményekre, (Goddard, 2005; Selviaridis – Spring, 2007; Azadi – Saen, 2011) összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a logisztikai folyamatok kiszervezésében a legjobb támogatást a vállalatok földrajzi környezetében működő logisztikai (3 PL és 4 PL) szolgáltatók nyújtják.

A logisztikai kiszervezési lépéseknek természetesen vannak kockázatai is. Ming-Chih Tsai és társai (2012) arra a megállapításra jutottak, hogy a kapcsolati kockázat, amely a sikertelen kapcsolatokból ered, a megbízó eszköz és hatásköri kockázatához vezet. Az előzetes kutatás alapján a rossz kommunikáció az, ami az eszköz specifikus beruházásokban és a szolgáltatási stratégia kidolgozásában a kockázatot okozza. A hatáskör kockázat hatása valamivel jelentősebb, mint az eszközkockázaté. Továbbá, a kutatási eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van az eszközkockázat és kompetencia-kockázat között. Magától értetődik, hogy a speciális eszközök, különösen az emberi, szervezeti és információs erőforrások esetleges károsodása nemcsak a megnövekedett költségekhez vezet, de csökkenti a megbízó üzleti hatáskörének fenntartási és fejlesztési lehetőségét is. A kihelyezési döntések az üzleti megoldásból származó várható előnyök és hátrányok figyelembevételével történnek és a termelő, gyártó, kereskedelmi vállalatok a logisztikai szolgáltatások kiszervezését, többnyire logisztikai szolgáltatásokat végző vállalatok részére (Wong – Karia, 2010) teszik. Ezek az erős partnerségi viszonyt feltételező és együttműködést erősítő döntések nagyban befolyásolják a logisztikai szolgáltatók által választott üzleti stratégiát, piaci magatartást, innovációs kényszert és lépéseket. Továbbá ezek a döntések erősítik a szolgáltató hosszabb távú gondolkodását és az ellátási láncba való integrációjának fokát is (Huemer, 2011). A nemzetközi kutatási eredmények tanulmányozásán túl (Murphy – Daley, 2001; Markides – Holweg, 2006) érdemes megvizsgálni, hogy milyen mértékben jelenik meg a hazai logisztikai szolgáltatók életében a kiszervezés gyakorlata és ez milyen hatással van a szolgáltatók stratégia választására, diverzifikációjára és eredményességére.

### 2.4.2.2. Verseny nélküli piaci tér. Kék óceán stratégia

Az eddig alkalmazott módszerek kiszélesítése (lásd a kiszervezés, mint hatékonyságot javító eszköz stratégiai szintre emelése) helyett, új stratégiák is megjelentek az ellátási láncokban működő vállalatok életében. Ezek közül kiemelkedő jelentőséggel bír a verseny nélküli piaci teret kereső, „kék óceán” stratégia (Kim – Mauborgne, 2006). Innovatív és más nézőpontból közelít, mint az előző fejezetekben megismert alap- és versenysztratégiák. Megismerése, esetleg egyes eszközeinek és módszereinek beemelése és alkalmazása a hazai logisztikai szolgáltatók üzleti stratégiájába sikertényezővé válhat. Legjobban talán úgy ismerhetjük meg ezt az új és innovatív megoldásokra alapozott „filozófiát”, ha összehasonlítjuk a hagyományos üzleti stratégia jellemzőivel (18. ábra). A kék óceán stratégia elnevezése is rendkívül találó, hiszen az elnevezésben található szín, a kék arra utal, hogy a vörös óceán stratégiával szemben itt nem „folyik vér”, sima az óceán, mégis kiugró jövedelmezőséget lehet elérni.



**18. ábra: A vörös és kék óceán stratégia jellemzőinek összehasonlítása**

*Forrás: Kim – Mauborgne, 2006 in Kovács, B. (2012): Kék óceán stratégiák. Siófok, 2012. november 15.*

A kék óceán stratégia alapelvei között megtaláljuk a piaci határok rekonstruálását, a számokra való hangsúly-helyezés helyett a „nagy egészre” összpontosítás szemléletét, a létező kereslet bővítését, a stratégia helyes sorrendjének felállítását, a legfőbb szervezeti akadályok leküzdésének gondolatát és a végrehajtás beépítését a stratégiába.

Ahhoz, hogy jobban megértsük a „kék óceán” stratégia alapelveit, és az alapelveinek a lényegét a 14. összefoglaló táblázatot hívjuk segítségül.

### A „kék óceán” stratégia alapelvei és lényege

14. táblázat

Alapelve	Lényege
1. A piaci határok rekonstruálása	Az alternatívák sokaságából a meggyőző erejű lehetőségek kiválasztása
2. Összpontosítás a nagy egészre, nem a számokra	A stratégiai tervezési folyamat összehangolása a nagy egészre összpontosítva, ezen elvek alkalmazása a vállalat stratégiai táblájának felrajzolásakor
3. A létező kereslet bővítése	Fókuszálás a meglévő vevőkre, a piac finomabb szegmentálására való törekvés
4. A stratégia helyes sorrendje	Egy erőteljes üzleti modell kiépítése, melyhez meg kell határozni a helyes stratégiai sorrendet
5. A legfőbb szervezeti akadályok leküzdése	A végrehajtás 4 problémájának (ráébreszteni az alkalmazottakat a stratégiai váltás szükségességére, korlátozott erőforrások, motiváció, politika) leküzdése
6. A végrehajtás beépítése a stratégiába	Bizalom és kötelezettségvállalás kultúrája, motiváció

*Forrás: Kim – Mauborgne, 2006, 65-230.o. a szerző fordítása és szerkesztése, 2013*

A „kék óceán” stratégia és a „vörös óceán” stratégia összehasonlítását folytatva az alábbi összefoglaló (összehasonlító) ábra alapján még jobban megértjük azt a nézőpontot, amelynek köszönhetően új stratégiai irányként jelent meg a kék óceán stratégia a vállalatok életében (19. ábra).

	"Vörös óceán" stratégia	"Kék óceán" stratégia
Iparág	Iparágon belüli versenyre fókuszál	Kitekint az alternatív iparágakra
Stratégiai csoport	Stratégiai csoporton belüli versenypozícióra fókuszál	Felülemelkedik az iparági stratégiai csoportokon
Vásárlói csoport	A vásárlói csoport jobb kiszolgálására fókuszál	Újrdefiniálja az iparág vásárlói csoportjait
A termék vagy szolgáltatás kínálat terjedelme	Iparágon belül a termék-, vagy szolgáltatás kínálat értékének maximalizálására fókuszál	Kitekint a kiegészítő termék-, és szolgáltatáskínálatra
Funkcionális, emocionális irányultság	Ár tekintetében a teljesítmény javítására fókuszál	Újragondolja az iparág funkcionális, emocionális irányultságát
Idő	A külső trendekhez való alkalmazkodásra összpontosít	Az idő múlásával részt vesz a külső tendenciák alakításában

### 19. ábra: A frontális versengéstől a kék óceánok megteremtéséig

*Forrás: Kim – Mauborgne, 2006 in Kovács, B. (2012): Kék óceán stratégiák. Siófok, 2012. november 15.*

Például ezt a stratégiát választotta a Cirque du Soleil, a híressé vált kanadai cirkusz, akik a cirkusz világát egy teljesen új megközelítésbe helyezve, a stratégiaváltásnak köszönhetően, kiemelkedő eredményesség mellett, rendkívüli népszerűségnek örvendenek az egész világon.

A „kék óceán” stratégia részletesebb bemutatása és a doktori disszertációba való beemeléseinek figyelemfelhívó, és amögött, a szokásokból való kimozdulás szándéka rejlik. A vállalkozások, azon belül a hazai logisztikai szolgáltatók stratégia választásának széles (egyre bővülő) spektrumát találhatjuk a fenti szakirodalmakban. A kutatás során kérdésként merült fel, hogy a régi, „bevált” (költségvető, megkülönböztető, fókuszáló, versengő vagy együttműködő stratégia), vagy egy nem túl régi „eszköz” újragondolása (pl. kiszervezési döntéshez vezető erőforrás alapú stratégia, innovatív stratégia), vagy egy teljesen új stratégia (versengő és együttműködő egy időben, új stratégiákat kereső (pl. verseny nélküli piaci tér kereső), egyéb) fogja elhozni azt a versenyelőnyt, amely a vizsgált célcsoport számára a legjobb piaci jelenlétet biztosítja.

A legújabb szakirodalmak tanulmányozása során további kérdésként merül fel az is, hogy a választott stratégia a „saját stratégiája” lesz a logisztikai vállalatnak (Wong – Karia, 2010; Huemer, 2011), vagy az ellátási lánc stratégiájának „nyomására” létrejött „tagvállalatra lebontott” stratégia (Gelei, 2010, 413- 441.o.). A fenti kérdésekre keresendő válaszként és a stratégiával foglalkozó hipotézis megfogalmazása érdekében a doktori értekezés szakirodalom feldolgozásának következő fejezete az értéklánc koncepcióval és az ellátási lánc stratégiákkal foglalkozik.

### **2.4.3. Értéklánc koncepció. Ellátási lánc stratégiák a megbízónál**

Az értéklánc koncepció és elmélet megjelenését az irodalom M. Porter nevéhez köti, aki legelőször 1986-ban írt erről egy cikkében. Chikán az alábbiakban foglalta össze a koncepció lényegét: „a vállalat értéklánca olyan tevékenységek sorozatából áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan nagyobb értéket állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értéként ismer el.” (1997, 13.o.).



Szegedi, Porter egyik 1991-es tanulmányára hivatkozva az értéklánc elmélet kontextusában az alábbi megfogalmazást adta egy vállalat sikeres működéséről: „egy vállalat sikerét számottevően befolyásolja, hogy mennyire hatékonyan képes mozgósítani erőforrásait termékei, illetve szolgáltatásai értékének növelése, valamint a fogyasztói igények kielégítése érdekében” (2012, 37.o.). A Porter féle értékláncot egy vizsgált vállalat elsődleges (melynek célja a profittermelés és a versenyelőnyök megszerzése) és támogató (másodlagos) tevékenységei alkotják (Chikán, 1997; Szegedi, 2012). Porter mozdult el elsőként az értéklánc elmélettől az ellátási lánc szemlélet felé, mikor értékrendszereknek nevezte a „vállalati értékláncok összekapcsolódását” (Porter 1991 in Szegedi 2012, 39.o.). Az értéklánc, ellátási lánc koncepcióba helyezése a fogyasztói igények kielégítésének „külső” céljaként sikerülhet (Fawcett – Fawcett, 1995), ahol „a fogyasztó igényének kielégítéséhez persze értéket kell létrehozni”, így „az ellátási lánc fogalom itt párhuzamossá válik az értéklánccal” (Chikán, 1997, 16.o.). Az ellátással foglalkozó irodalom pedig „hozzá van láncolva az értéklánchoz” írja szellemesen Normann (2011 in Huemer 2011, 258.o.).

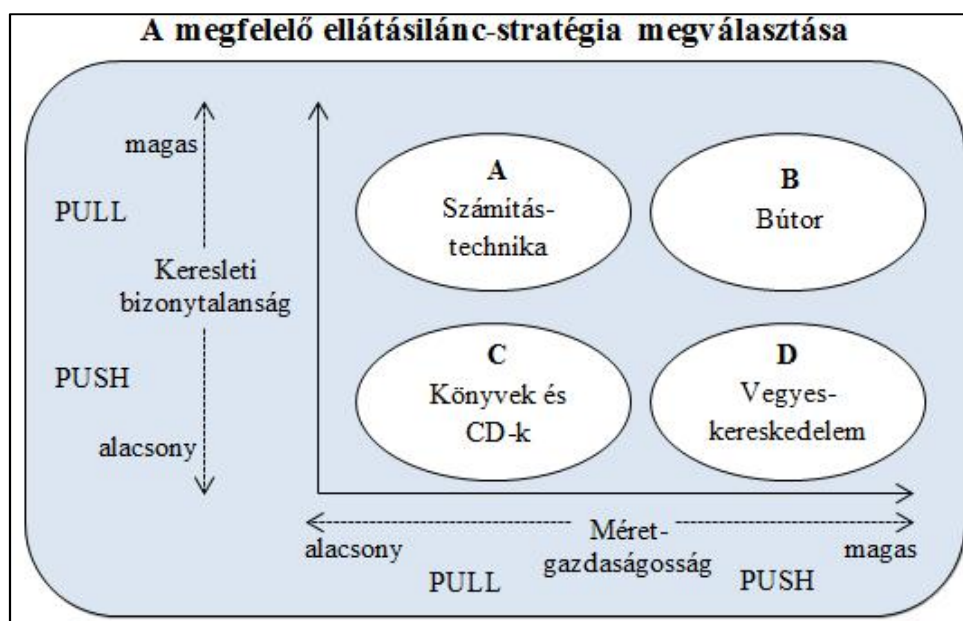
A fogyasztók igényeinek hatékony kielégítését akkor éri el a vállalat, ha hozzájárul annak sikeréhez, így „az ellátási láncnak a benne végbemenő folyamatok integrált kezelésére kell képesnek lennie. Mindennek pedig valójában kettős célja van: a sokat deklarált fogyasztói igény kielégítés, valamint a kevésbé deklarált, de annál hűségesebben követett profitnövekedés: a befektetett tőke értelemszerűen akkor térül meg gyorsabban, s hoz profitot, ha a folyamatok gyorsan és zökkenőmentesen zajlanak le. Mindkét cél valós és fontos, megvalósulásuk egymást feltételezi” (Chikán 1992 in Chikán 1997, 17.o.). Dombovári szerint a növekedésben elkötelezett magyarországi cégek körében a jövőben, új irányként megjelenhet „a partner-mániás”, a partner növekedését és fejlődését támogató üzleti stratégia is (Dombovári, 2014). A partneri szerepen túllépve, nézőpontjában hasonló, ellenben újszerű megközelítést és szemléletet találunk, a fogyasztó életminőségére hatást gyakorló szolgáltatások kutatásával foglalkozó hazai szakirodalmakban (Ercsey, 2012, 2013) és a doktori képzések előadás anyagaiban is (Nemes, 2012).

Az ellátási lánc tagvállalatainak alapstratégia szükségességét emeli ki Szegedi a már előzőekben többször hivatkozott könyvében, úgymint „legelőször a vállalatok és vállalati hálózatok alapstratégiáit kell meghatároznunk. Csakis erre építve tudjuk meghatározni az ellátási lánc-stratégiánkat” (Szegedi, 2012, 108.o.).

Ezt az állítást elfogadva közelítsünk az ellátási lánc stratégiák felé a vállalati (ellátási lánc tagvállalata) stratégiákon keresztül. Az üzleti stratégiák kialakításánál azonosítani kell a vállalat piaci pozícióját, versenyelőnyét, és olyan stratégiai döntéseket kell előkészíteni, amely biztosítja a vállalat jövőbeli növekedési lehetőségeit. Az ellátási láncban elfoglalt pozíció fontos és „érinti a beszállítókkal, vevőkkel, partnerkapcsolatokkal összefüggő stratégiai és működési kérdéseket”. (Demeter – Szász, 2012, 7-8.o.). Chang és társai szakkükkben (2012) a stratégiai együttműködést vizsgálják az ellátási láncban belül és négy lehetséges kapcsolatot határoznak meg: az upstream hálózat dominanciáját, a központi cég dominanciáját, a központi cég alárendelt szerepét, a downstream hálózat dominanciáját. A kontextust négy szemszögből: az upstream folyamatok, a központi (vizsgált) cég, a downstream folyamatok és a hálózat szemszögéből vizsgálják. Az ellátási lánc kontextusában az upstream alatt a beszállítói hálózatot (a gyártást megelőző folyamatokat), downstream alatt a vevői kiszolgálást támogató folyamatokat (a gyártótól a végső fogyasztóig tartó folyamatot, pl. a disztribúciót) értjük. A központi vállalat szerepét mutatja be Gelei (2010) is az ellátási lánc definícióit elemezve szakkükkében, ellenben hiányolja az ellátási lánc többi szereplője közötti kapcsolat fontosságának említését. Pedig az elmúlt húsz évben már jelentős szakirodalom foglalkozott a megváltozott eladó és vevői viszonyokkal (Imrie – Morris 1992 in Chikán 1997), a szállító-vevői kapcsolatokat meghatározó tényezőkkel (Ganesan 1994 in Chikán 1997) vagy a logisztikai szolgáltatókkal (Huemer, 2011, 258.o.).

Visszatérve Chang és társai által írt tudományos cikk eredményeire, a szerzők a vizsgált központi vállalat által alkalmazott stratégia kialakítása során az alábbi négy tényező fontosságát emelték ki: „1) a kapcsolati tőke 2) ismeret-megosztási rutinok 3) kiegészítő erőforrások és képességek 4) hálózati szerep” (2012, 1114.o.). Az ellátási hálók szókapcsolat már többször megjelent a doktori értekezésben. Az ellátási hálók fogalom meghatározását kereső, és erre épülő elméleti iskola eredményeit (lényegét tekintve, „a valóságban nem is láncok, hanem hálók formájában írható le a gazdaság szerkezete” (Chikán, 1997, 16.o.)) ezen doktori értekezés keretén belül – figyelembe véve a téma és a feldolgozás lehetséges és maximális kereteit – nem szükséges mélyebben bemutatni.

Ellátási lánc stratégiák közül a szívásos (pull), nyomásos (push) és a nyomásos-szívásos (push-pull) típusú stratégiákról találunk széleskörű szakirodalmat (Simchi-Levi et al., 2008; Simchie-Levi, 2010; Szegedi, 2012). A gyakorlat által széles körben elterjedt a „nyomásos-szívásos” ellátási lánc stratégia alkalmazása (Dell, IKEA, OMEGA óra, autóipar). A felsorolt cégek gyakorlati példáinak tanulmányozását követően megállapíthatjuk, hogy a „push-pull határ” megfelelő megválasztása az ellátási lánc versenyelőnyévé vált. A megfelelő ellátási lánc-stratégia meghatározására jelentős hatással van a keresleti bizonytalanság, és a méretgazdaságosság (Simchi-Levi et al. 2008 in Szegedi 2012, 96.o.) (20. ábra).



**20. ábra: A megfelelő ellátási lánc-stratégia megválasztása**

*Forrás: Simchi-Levi et al. 2008 in Szegedi, Z. (2012): Ellátási lánc-menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 96.o.*

Hatékony és rugalmas ellátási lánc különbözőségéről és egymás mellett éléséről ír Gelei műhelytanulmányában (2003), ahol a rugalmas lánc alapelvei között említi a késleltetést, melynek célja az, hogy „a termék testre szabása az ellátási láncban minél később, a fogyasztóhoz minél közelebb menjen végbe” (2003, 9.o.). A késleltetés, mint az ellátási láncok nyomásos-szívásos stratégiájának egyik eszköze jelenik meg Szegedi (2012, 95.o.) könyvében is. A „push” (nyomásos), „pull” (szívásos), „push-pull” (nyomásos-szívásos) ellátási lánc stratégiákon és a késleltetésen, mint egy jól alkalmazható megoldáson túl, Christopher szakkikkében (2000) megtalálhatjuk a karcsú (lean), alkalmazkodó képes és rugalmas (adaptív), és a kettő kombinációját, a hibrid stratégiákat (Christopher 2000 in Szegedi 2012 100-106.o.) is.

A fenti ellátási lánc startégiák és a késleltetés jellemzőit a 8. (Ellátási lánc stratégiák jellemzői a beszállítói és értékesítési oldalon), a 9. (Ellátási lánc stratégiák jellemzői a készletezési és gyártási tevékenységekben) (Benkő, 2009, 285-287.o.) és a 10. (Ellátási lánc stratégiák jellemzői az idő és a vevő-kiszolgálás színvonalának figyelembevételével) mellékletekben találhatjuk meg (Christopher 2000 és Simchi-Levi et al. 2008 in Szegedi 2012) a fenti hivatkozások alapján, saját szerkesztésben.

Szétválasztási pontként szerepel Christopher szakcikkében az „a pont, ahol a valós kereslet belép az ellátási láncba” (Christopher 2000 in Szegedi 2012, 106.o.) és megállapítja, hogy eddig a pontig a termékáramlás előrejelzés-vezérelt, „azt követően pedig kereslet-vezérelt kell, hogy legyen” (Christopher 2000 in Szegedi 2012, 107.o.). Ez a megközelítés hasonló eredményeket hozott, mint a „push-pull határ” bemutatásakor leírt jellemzők és eredmények. A vállalatok alapstratégiáit és az ellátási láncok által alkalmazott stratégiákat párhuzamba állítva, a logisztikai szolgáltatók stratégiaválasztási lehetőségeit és esélyeit vizsgálva, komoly dilemmába eshetünk. Ellenben az új stratégiai irányokat és az ellátási lánc stratégiák szemléleteinek változását is figyelembe véve közelebb kerülhetünk a legjobb alkalmazkodási lehetőség és üzleti stratégia megválasztásához a logisztikai szolgáltató vállalatok körében.

#### **2.4.4. A logisztikai szolgáltató vállalatok alkalmazkodási lehetőségei**

A gyorsan változó globális piacokon a versenyelőnyök fenntartásának kulcsa, hogy a vállalatok mennyire képesek „kihasználni saját erősségeiket, a partnereik kompetenciáit” annak érdekében, hogy minél „rugalmasabban legyenek képesek reagálni a piac szükségleteire” (Christopher 2000 in Szegedi 2012, 104.o.). Részbeni „gyengeségekre és veszélyekre” hívja fel a figyelmet Huemer (2011, 258.o.) a témában, miszerint „a hagyományos ellátási láncok termelés alapú megközelítése a fizikai termékre, az ellátási láncban belüli kapcsolatokra, és a sorosan elrendezett függőségi viszonyokra összpontosít”, olvashatjuk, amikor a logisztikai szolgáltatók körében végzett kutatását mutatja be szakcikkében. Huemer (2011) azzal érvel, hogy az ellátási láncok hagyományos megközelítésének a segítségével csak korlátozottan lehet megérteni a cégek és a komparatív előnyeik hatókörét.

Könnyebben megérthető a logisztikai szolgáltatók értékteremtési folyamatai és az ügyfelekkel történő interakciójuk, ha „tekintettel vagyunk a saját stratégiájukra, szerkezetükre és az erőforrásaik kezelési módjára is” (Huemer, 2011, 258.o.). Ez a megállapítás felveti ismét azt a kérdést, hogy egyáltalán lehet-e saját, „független” stratégiája esetünkben egy logisztikai szolgáltatónak vagy az ellátási láncban elfoglalt helye és dominanciája fogja meghatározni a választható üzleti stratégiát. Jelentős különbséget mutat a téma megközelítésében az ellátási láncok tagvállalatainak (pl. domináns tag) stratégiájára alapozott ellátási lánc stratégia megjelenése és a szolgáltató által gyakorolható, nagyfokú integrációra törekvő, „alkalmazkodó” stratégiaalkotás szemlélete között. Itt a termelő, gyártó (megrendelő) és a logisztikai vállalat (szolgáltató) szerepkörök sajátosságaival és egyben a különbségeikből (erőviszonyokból) származó eltérésekkel szembesülünk.

A logisztikai szolgáltatók speciális helyzetére utal Gelei (2010, 413-441.o.) is, amikor tudományos értekezésében az „ellátási lánc jellegzetes szereplő”-jeként aposztrofálja a logisztikai szolgáltatókat, talán ezzel is hangsúlyozva az ellátási lánc stratégiák és dominanciáknak köszönhető „kiszolgáltatottsági” helyzetüket. A „kiszolgáltatottság” nem azt jelentheti, hogy a tagvállalatok (köztük a logisztikai szolgáltató) „ellustulnak”, „nem igazán innovatívak, nem keresik a hosszú távú jövedelmezőség újabb forrásait” (Szegedi, 2012, 26.o.), inkább az alárendeltségi, alvállalkozói szerepet emeli ki. Tizenöt kiválasztott logisztikai szolgáltató céges profiljának adatbázis tartalmát vizsgálta Wong és társa (2010). Az eredmények azt mutatják, hogy az összes szolgáltató elsajátít fizikai, emberi, információs tudással összefüggő erőforrásokat és utána „kombinálja” őket – együtt – különféle jellemző módon, hogy létrehozzanak utánozhatatlan, vállalat-specifikus képességeket (bár csak néhányuk teljesít jól pénzügyileg). A szakcikk 5 olyan stratégia-jellemzőt sorol fel, amely a gyakorlatban jól felismerhető a vizsgált vállalatok körében:

- az erőforrások felvásárlása és gyors integrálása,
- információs rendszer fejlesztése a vevőkkel és beszállítókkal kapcsolatos erőforrások és tevékenységek integrálása érdekében,
- eszköz (erőforrás) kezelési egység létrehozása,
- az erőforrás értékének kiegészítése egy másik erőforrással,
- kisebb stratégiai erőforrások rendelkezésre állása (Wong – Karia, 2010, 58-59.o.).

Visszatérve Huemerre (2011), kutatásának hipotézise az, hogy a logisztikai szolgáltató – attól függően, hogy saját maga hogyan érzékeli a rendelkezésre álló erőforrások elérhetőségét – másként fog tekinteni a lehetőségekre, mint az ügyfél (ellátási lánc tagvállalatai, központi, domináns vállalat stb.), illetve ugyanígy más megoldási lehetőségeket fog preferálni. Ez feszültségekhez vezethet az ügyfelek (ellátási lánc tagvállalatai, központi, domináns vállalat stb.) és a logisztikai szolgáltató között. A fenti tudományos munkák feldolgozását követően belátható, hogy a logisztikai szolgáltatók által alkalmazott stratégiák kialakítása, megválasztása nem könnyű feladat, ellenben a megfelelő stratégiaválasztás (és annak hatására a megfelelő szolgáltatás portfólió kialakítása) az egyik sikertényezőjévé válhat a logisztikai szolgáltató vállalatoknak. (11. melléklet. Ellátási lánc stratégiák – A logisztikai szolgáltatók alkalmazkodási lehetőségei a szolgáltatások és a választott stratégiák körében (Christopher 2000 és Simchi-Levi et al. 2008 in Szegedi 2012) alapján saját szerkesztés).

A fenti tudományos cikkek eredményeinek összefoglalásaként, a doktori értekezés 5.2 hipotézise, – a hazai logisztikai szolgáltatók által választható stratégiák közül a növekedésben elkötelezett stratégiát és a középtávra vonatkozó elképzelést részesítve előnyben – az irodalom feldolgozás utolsó alfejezetének végén kerül megfogalmazásra.

***HP 5.2 A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményének növekedését, mint az egyéb stratégiák.***

### **3. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZEREK**

#### **3.1. Kutatási hipotézisek**

A kutatási célok elérése érdekében és a szakirodalom feldolgozása során az alábbi hipotézisek fogalmazódtak meg:

**HP 1:** A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalomszintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére.

**HP 2:** A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalomszint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára.

**HP 3:** 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.

**HP 4.1:** A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja határozza meg.

**HP 4.2:** A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.

**HP 5.1:** Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés.

**HP 5.2:** A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményének növekedését, mint az egyéb stratégiák.

**HP 6.1:** A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.

**HP 6.2:** A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.

**HP 6.3:** A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat-specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.



## **3.2. Adatforrások lehatárolása, módszertani kérdései**

### **3.2.1. Az adatfelvétel célcsoportja**

„A cégbíróságon szereplő adatok szerint jelenleg mintegy 11 ezer fuvarozással, szállítmányozással, illetve logisztikával foglalkozó cég működik Magyarországon. A szektor éves összesített árbevétele kb. 250 milliárd forintot tesz ki. Az árbevétel terén meglehetősen nagy eltérések mutatkoznak: vannak alig 100 milliós forgalmat elérő cégek, de találunk 15 milliárdos árbevételű szereplőket is” (IFKA, 2013, 20.o.). A fenti hivatkozás ellenére a hazai fuvarozói, szállítványozási és logisztikai piac szereplőinek, kutatásban vizsgálható körét körülbelül 300 működő, mérhető vállalkozásra teszik (Bank, 2010). Ezt támasztja alá a doktori kutatás során, a 12. mellékletben szereplő források alapján összeállított cégadatbázis is (284 logisztikai szolgáltató vállalat), mely a 100 ezer és 100 millió euró közötti éves nettó árbevétellel rendelkező hazai 3 PLP-eket tartalmazza a forráslisták összevonása után (13. melléklet).

Általánosságban a vállalkozások méretét az Európai Unió által elfogadott mikro-, kis- és középvállalati kategóriákba sorolják (ld. 15. táblázat), ellenben megvizsgálva a hazai piac szereplőinek adatait a doktori kutatásom során, figyelembe véve a hazai logisztikai szolgáltató vállalkozások sajátosságait és méretükből fakadó fejlettségüket, ettől eltértek. A mikro szintű logisztikai szolgáltató vállalkozásoknál 100.000 EUR/év árbevételben minimalizálom a vizsgálat alsó határát, a közép vállalati kategóriában pedig a határt kitolva 100.millió EUR/év árbevételt is megengedek. A jelzett intervallumok alatt és az felett kapott értékek esetén a célcsoportba került vállalkozás által megküldött kérdőívet nem dolgozom fel, a kapott adatokat nem használom fel a hipotézisek igazolására vagy cáfolatára. A kérdőívek kiküldése során is törekszem arra, hogy az előzetes adatok alapján a mikro-, kis- és középvállalati kategóriába tartozó logisztikai vállalatokhoz kerüljön elsősorban a kutatási kérdőív, azon belül is figyelembe veszem a fenti intervallumok szélső értékeit. A vállalatokra vonatkozó kategóriák kialakítása során, a 2004. évi XXXIV. törvény (KKV törvény) csoportosítását vettem elsősorban alapul (15. táblázat). A reprezentativitás biztosítása érdekében a lenti intervallum szélsőértékeit a fent említett módon „kitolom” és így egy szélesebb (bővebb) vállalati kategóriát alkotok, amelybe természetesen beletartoznak a 15. táblázat jelzett kategóriáinak vállalatai is.

## A kis- és középvállalkozások Európai Unióban használt besorolása

15. táblázat

	Foglalkoztatottak száma	Éves nettó árbevétel	Mérlegfőösszeg
<b>Mikro vállalkozás</b>	10 főnél kevesebb	legfeljebb 2 millió €	legfeljebb 2 millió €
<b>Kisvállalkozás</b>	10-49 fő	<b>legalább 2, legfeljebb 10 millió €</b>	legalább 2, legfeljebb 10 millió €
<b>Középvállalkozás</b>	50-249 fő	<b>legalább 10, legfeljebb 50 millió €</b>	legalább 10, legfeljebb 43 millió €

*Forrás: Az Európai Bizottság 1422/2003-as ajánlása alapján Gecse, 2013, 12.o.*

A mikro-vállalkozások közül a 100.000 EUR/év árbevétel alattiakat kizárom a kutatásomból, mivel a fő tevékenységén túl ritkán jelennek meg kiegészítő, egyéb logisztikai tevékenységek. A fenti árbevétel alatti vállalkozások által nyújtott szolgáltatás csomag és a szervezeti fejlettség nem éri el azt a szintet, ahol a szolgáltatások száma és annak árbevétele alapján, logisztikai szolgáltatónak lehetne nevezni a vállalkozást. Megfigyelhető, hogy a mikro-vállalkozások által közölt adatok volumene (a hazai összes mikro fuvarszervező, szállítmányozó, „logisztikai szolgáltató”) vállalkozás adatai „beleférnek” egy közepes hazai logisztikai vállalat éves (árbevétele), adataiba, nincs jelentős hatással a hipotézisek általános érvényű bizonyítására. A doktori értekezés 1.2. fejezetében bemutattam a hazai logisztikai szolgáltatók kialakulását, fejlődését illetve a 2.2.3. alfejezet végén a fejlesztés és „növekedés” alternatíváit. A három induló alapszolgáltatás-csoportot figyelembe véve kerestem meg, és gyűjtöttem össze a forráslistákat.

A hazai logisztikai szolgáltatók közül többen fuvarozóból váltak logisztikai szolgáltatóvá (1) így a hazai fuvarozókat tömörítő, két vezető szakmai egyesület listáiból (a forráslisták részeként) a nettó 100.000 EUR/év árbevétel meghaladó vállalkozásokat vizsgálom. A felső korlát szerinti korlátozás valójában nem érinti a vizsgált közösséget, mivel az adatbázis szerint csak egy vállalat (Waberers) van, amely a nagyvállalati körbe tartozik. Ezt kivettem a vizsgált vállalatok közül és csak a nettó 100 millió EUR/év árbevétel meg nem haladó vállalkozásokat helyezem el a listában és keresem meg kutatási szándékkal.

Magyarországon két nagy érdekvédelmi egyesület tömöríti a hazai fuvarozók közösségét (akik között már megtalálhatók a fejlődésüknek köszönhetően [valójában] szállítványozók és logisztikai szolgáltatók is), az MKFE (Magyar Közúti Fuvarozók Egyesülete) és a NIT (Nemzetközi Fuvarozók Ipar Testülete). A két egyesület címlistájából kívánom leszűrni azon vállalkozások és vállalatok adatait és körét, akiknek a tevékenységeik között már széles körben megjelennek a logisztikai szolgáltatások is. Előfordulhat az is, hogy a megkeresett vállalat, mindkét érdekvédelmi szervezet tagja, ezért a kiküldés előtt a listákat, a duplikáció elkerülése végett összehasonlítom, a tévedési lehetőségét kizárva helyezem el a végleges listába.

A második fő tevékenységekör, ahonnan elindultak a hazai logisztikai szolgáltatók a szállításszervező, fuvarszervező, szállítványozói tevékenységek (2). A 90-es évek elején, közepén indított vállalkozások a válságot túlélve stabilizálták helyüket a hazai piacon és a szolgáltatás-portfóliójukat folyamatosan bővítve logisztikai szolgáltatóvá váltak. A legnagyobb hazai szervezetük a Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetsége (MSZSZ), amely a legnagyobb és szakmailag igényes, komoly feltételrendszerrel teljesítő logisztikai szolgáltató vállalatokat tömöríti. Az MSZSZ tagvállalatai a kutatásom másik célcsoportja, árbevételétől függetlenül, mivel a tagvállalatok szinte minden tagja teljesíti a fenti intervallumba eső kategóriákat. Ebben a szövetségben már megtalálhatók a globális multinacionális logisztikai szolgáltatók magyarországi leányvállalatai is, akiket nem zárok ki a vizsgálati körből, ellenben az adatok bekérése során csak a magyarországi vállalat tevékenységéből származó eredményeket kérem, hogy közöljék.

A harmadik fő tevékenység, ahonnan elindultak a hazai logisztikai szolgáltatók, az a raktározás (3). Az elérhető pályázati forrásoknak és a befektető-barát kormányzati politikának köszönhetően a hazai logisztikai központok folyamatos fejlődése látható. A raktár logisztikai tevékenységek jelentős része a regisztrált és minősített logisztikai központokban koncentrálódik. A hazai logisztikai szolgáltató központok összefogásával és minősítésével a Magyar Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége (MLSZKSZ) foglalkozik. A szövetség tagvállalatai a vizsgált vállalati körbe tartoznak.

A négy érdekképviselőt megkeresésén és a kapott tagi listákon túl, három listát dolgozok még fel: a Navigátor, mint közlekedési szaklap Fuvarozói TOP Lista 2011, Speditőr TOP Lista 2011-et illetve a Világgazdaság Logisztika Mellékletében megjelent Logisztikai vállalatok TOP 100 (Újvári, 2012) listáját. A többszöri megkeresés elkerülésére fokozott figyelmet fordítok, az adatbekérés kapcsán a duplikáció lehetőségét kizárom, és ezen forráslisták alapján (12. melléklet) állítom össze a végső listát (13. melléklet).

A fenti részek összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy az irodalomkutatás során megfogalmazott hipotézisek igazolására szükséges egy primer kutatást elvégezni a Magyarországon bejegyzett és működő logisztikai szolgáltató vállalatok körében, függetlenül attól, hogy milyen „logisztikai” tevékenységgel indult a vállalkozás. A vizsgálatnak empirikusan, az elmúlt közel 10 év eredményeinek figyelembe vételével kell megtörténnie, és a lehető legszélesebb körben, a hazai kutatások által jelzett, mintegy 300 működő logisztikai vállalkozás megkeresésével kell megtörténnie.

### **3.2.2. Az adatfelvétel folyamata**

A 3.2.1 alfejezetben szereplő szakmai szervezetek által a rendelkezésemre bocsájtott, illetve a szaksajtókban elérhető hivatalos forrásokból (12. melléklet) összeállításra került a megcélzott vállalatok listája (az összeállítás során fokozott figyelemmel voltam a duplikáció és az ismétlődés veszélyére és kizárására), mely közel 300 hazai logisztikai szolgáltató vállalkozást tartalmazott. Ebből kiválasztásra kerültek a 100 ezer euró éves árbevétel (értékesítés nettó árbevétele) elérő, de a 100 millió euró éves árbevétel meg nem haladó cégek, mint a kutatás célcsoportja. Ez a csoport 284 logisztikai vállalatból állt. A céglista a nevek mellett tartalmazta a célszemély (ügyvezető igazgató, vezérigazgató, stb.) nevét, és e-mail címét. A kutatási hipotézisek igazolására vagy elvetésére szolgáló válaszok célcsoportból való kinyerése érdekében összeállítottam az 56 kérdésből álló kutatási kérdőívet (ld. 3. melléklet), melynek kiküldésére, személyes piaci érintettségem miatt a GfK Hungária Piackutató Intézetet kértem fel CAWI módszer alkalmazásával (erről bővebben a 3.3.1. alfejezetben). A célcsoport vezetőivel történt előzetes telefonos és személyes megbeszéléseim során megnyugtattam őket, hogy a válaszok során IP címek alapján lesznek azonosítva a kérdőívek, így nem tudom összekötni a válaszokat a választ adó vállalkozásokkal.

Tehát a kérdőíves kutatás és adatfelvétel, eleget tesz a tudományos kutatásokkal szemben támasztott szakmai és etikai követelményeknek is.

A kutatási kérdőívben szereplő kérdések összeállításánál a disszertáció alapkérdéseiből, a saját tapasztalataimból, a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetőivel történt megbeszéléseimből, a tudományos szakemberekkel történt konzultációk eredményeiből és a széleskörű szakirodalom-feldolgozásból indultam ki. A kérdőív kérdéseit a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetőivel konzultálva többször véleményeztettem. A GFK Piackutató Intézet szakembereivel, időszakos konzultációt folytatva alakítottam ki a kérdőív végső struktúráját és kérdéseit. A kérdőívben több olyan kérdés is szerepel, amely nem kapcsolódik közvetlen a hipotézisek vizsgálatához, ellenben tesztkérdésként és szakirodalmi publikációk megjelenését támogató statisztikai adatok elemzéséhez is megfelelő alapként szolgálnak.

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok első számú vezetőivel folytatott megbeszéléseim tanulságaként jelentősen változtatnom kellett a kérdőív bizalomszint meghatározásához kapcsolódó kérdésein. A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetői arról tájékoztattak, hogy a bizalomszint meghatározásához szükséges kérdésekre, üzleti titokra való hivatkozással, nem fognak válaszolni (kiegyensúlyozottsági szint, kockázatvállalási hajlandóság). Így a bizalom általam jobban elfogadott „kemény”, „kockázaton alapuló” nézőpontból való megközelítése, az érzékelhető alacsony válaszadási hajlandóság miatt nem volt lehetséges, változtatnom kellett, és a „hiten alapuló” megközelítést elfogadó és támogató, „puha” kérdéseket kellett kialakítanom. Az interjúk során elhangzott vélemények megerősítették azt a döntésemet is, hogy ha őszinte és valós válaszokat szeretnék kapni a „konkurens” vállalatoktól, akkor az értékelhető kérdőívek reprezentatív visszaküldése végett fontos a piackutató intézet felkérése (mivel számomra, közvetlenül nem válaszoltak volna a célcsoport vállalatai). Az összeállított végleges kérdőívből kérdezési program (úgynevezett script) készült, amely program felkerült egy központi szerverre

A 13. mellékletben szereplő hazai logisztikai vállalatok e-mail címekre küldtettem ki 2013. április 25-én az általam írt felkérő levelet (14. melléklet), a kutatás céljának rövid leírásával és a kérdőívre mutató internetes linkkel. A válaszadási hajlandóságot növelendő 4 naponta emlékeztető e-mail került kiküldésre a kitöltést félbehagyó, illetve azt el sem kezdő válaszadóknak.

Mivel ezen erőfeszítések ellenére az adatfelvétel első három hetében (2013. május 10-ig) összesen 28-an töltötték ki a kérdőívet (~10%-os válaszadási arány), úgy döntöttem, hogy az e-mailben történő emlékeztetők mellett telefonon is felhívatom az érintett vállalkozásokat (2013. május 15-től), hogy ezzel is növeljem a válaszadási hajlandóságot.

Ezzel párhuzamosan a HBI-ből lekérdeztem a közúti áruszállítás és egyéb szállítást kiegészítő főtevékenységet végző vállalkozások listáját, figyelembe véve az értékesítés nettó árbevétele 100 ezer és 100 millió EURO intervallum szélső értékeit, kivéve belőle a már megkérdezett 284 hazai logisztikai szolgáltató vállalatot. Ez a lista 1385 vállalkozást tartalmazott, ellenben az új sokaság elemeit mélyebben megvizsgálva, rendkívül „vegyes” képet tapasztaltam. Személyszállító vállalkozásokat, buszos és taxis egyéni cégeket, kisebb fuvarozókat és többek között speciális raktárt üzemeltető betéti társaságokat tartalmazott a lista. Az új sokaság elemeinek szemrevételezését követően úgy döntöttem, hogy ezen lista tagjai részére nem küldetem ki a kérdőívet, mivel az említett vállalkozások tevékenységei és annak komplexitása nincs azon a szinten és nem azonosítható azzal a célcsoportbeli vállalati körrel, amely a doktori kutatás számára releváns adatokat nyújthat. A fenti listát terjedelme és elvetése miatt nem tartottam fontosnak a doktori disszertáció mellékletében szerepeltetni.

A telefonos megkeresést követően mintegy 2 hétig (2013. május 27-ig) folytattam a beérkező kérdőívek figyelemmel kísérését. A mérsékelt siker, illetve a telefonos visszajelzések (sokan szívesebben kitöltötték volna a telefonos operátorok segítségével a kérdőívet) miatt 2013. május 28-tól „hibrid” módon folytattattam az adatfelvételt, ami azt jelentette, hogy a válaszadók továbbra is kitölthették online módon a kérdőívet, vagy telefonon az operátor segítségével válaszolták meg a kérdéseket. Ez a megoldás viszonylagos sikert hozott, így végül 2013. június 5-re sikerült megduplázni az elkészült interjúk számát 56 darabra, ami hozzávetőlegesen 20%-os válaszadási aránynak felelt meg. Az 56 vállalatvezetőből 9 női és 47 férfivezető töltötte ki a kérdőívet. Ez 16 %-os női vezetői részarányt mutat a logisztikai szolgáltatók körében, amely fele a hazai vállalatok körében mért értéknek (Piac & Profit, 2013). Ekkor az adatfelvételi folyamatot lezártam, mivel a címlista többszöri végighívása során kapott visszajelzések arra engedtek következtetni, hogy jelentős (új) interjúszám a következő időszakban már nem várható, többek közt a nyári szabadságolások megkezdődése miatt sem.

### 3.3. Statisztikai módszertan

#### 3.3.1. Az adatfelvétel módszertana

A vállalati kvantitatív megkérdezések kapcsán számos adatfelvételi módszer alkalmas a szükséges adatok begyűjtésére (lásd erről: Babbie, 1999; Horváth, 2004). Ebben az esetben is felmerültek az alábbi alternatívák:

- postai megkérdezés (önkitöltős kérdőív, papíros formátum),
- személyes megkérdezés, papíros formátum (PAPI), vagy számítógéppel támogatott (CAPI),
- telefonos megkérdezés, számítógéppel támogatott (CATI),
- internetes, online megkérdezés (számítógéppel támogatott önkitöltős kérdőív (CAWI) (Körner – van der Valk, 2011; Jablonski, 2012).

Az egyes alternatívák erőforrás-igényeinek (kérdőírói háttér, időtényező, stb.) felmérése, valamint a kutatás által érintett témák, továbbá a megcélzott válaszadói kör sajátosságainak figyelembevételével került kiválasztásra az úgynevezett CAWI módszer (számítógéppel támogatott önkitöltős online kérdőív). A CAWI módszer esetében az összeállított kérdőívből kérdezési program (úgynevezett script) készül, ez a program kerül fel egy szerverre, ahonnan a megcélzott válaszadók e-mail címére lehet továbbítani az erre a programra mutató linket, amire rákattintva megkezdhetik a kérdőív kitöltését. A CAWI-nál lehetőség van az úgynevezett egyedi linkek generálására, valamint regisztrációhoz kötött kitöltésre, illetve általános linken történő válaszadásra is. A doktori kutatás során az egyedi linkes megoldást alkalmaztam, mivel ez viszonylag egyszerűen megoldható, a válaszadók számára nem jelent extra erőfeszítést és a kérdezési folyamat állandó, megbízható követését teszi lehetővé, emellett a kérdőív több időpontban történő (megszakított) kitöltése is elérhető. A kérdőív 56 kérdésből állt (a válaszadókra, illetve céjükre vonatkozó demográfiai kérdésekkel együtt). Figyelembe véve a kérdések jellegét, a kérdőív kitöltése nagyságrendileg 15-20 perces kitöltési időt jelentett vállalatonként. A pénzügyi adatok empirikus vizsgálatához szintén a HBI adatbázisát használtam. A GfK Kutató Intézettől megkaptam azon cégek sorszámozott (a későbbi adatpárosítás végett) névsorát – természetesen válaszok nélkül –, akik kitöltötték a kérdőívet.

A 2004-2011-es időszak (az adatok rendelkezésre állása esetén 2012 évre is) minden egyes évre eső – és a kutatási hipotézisek vizsgálatához szükséges – pénzügyi adatait feltöltöttem egy Excel táblázatba (lásd. CD melléklet 1. fájl). A választ adó 56 cég nettó árbevételének és adózás előtti eredményének adatait rögzítettem a fenti intervallumban található évekre vonatkozóan. Ezt a táblázatot jól tudtam használni az adatok feldolgozása és az alkalmazott szoftver (SPSS) működése során. Ahol nem állt a rendelkezésemre 2012-es pénzügyi adat, ott a kérdőívben feltett %-os, tendencia (kategória) értéket validáltam, a választ adó vállalat utolsó, lezárt üzleti éveire (2012) vonatkozóan. A választ adó hazai logisztikai szolgáltató vállalatok összárbevétele – a biztos statisztikai adatokat biztosító – 2011-es évben, 127.657,51 millió HUF volt. Ez az érték az IFKA által elvégzett tanulmányban (2013) szereplő, hazai logisztikai vállalatok által elért és összesített éves (2011) árbevételi érték több, mint 50%-a. A 20%-os válaszadási arányt és az 50%-ot meghaladó árbevétel értéket figyelembe véve a doktori kutatás reprezentativitása igazolható.

Az összes hazai logisztikai szolgáltató vállalat árbevétel és méret szerinti megoszlásának elérhető, könnyen számítható adatai alapján is igazolható lenne a reprezentativitás, ellenben jelenleg erre vonatkozó adat – vélhetően – nem létezik Magyarországon, így a reprezentativitás igazolását ebből a megközelítésből nem tudtam elvégezni. Reprezentativitást biztosító szempontból (Koltai, 2007, 30.o.) elvégeztem a rendelkezésemre álló adatok alapján, a hazai logisztikai vállalatok területi elhelyezkedését jól szemléltető kutatási adatok alapsokaság és mintasokaság eloszlásának földrajzi ábrázolását, melyet a 15. melléklet mutat be. A két, megyékre felosztott területi elhelyezkedések jól ábrázolják az eloszlások „egyezőségét” és igazolják a reprezentativitást. A reprezentativitást erősíti a kutatási adatok alapsokaságának és mintasokaságának tesztelési eredménye és az eloszlásokat szemléltető hisztogramok hasonlósága is (16. melléklet). A tesztek eredményeiből megállapíthatjuk, hogy a két eloszlás egyike sem normális ( $sig. = 0,000$  mindkét esetben), illetve a két eloszlás a paraméterek alapján nagyon hasonló. Továbbá következtetésként elmondhatjuk azt is, hogy sem a mintabeli, sem a sokasági eloszlás nem tekinthető normális eloszlásúnak (paramétereik különböznek), ám a grafikus vizsgálat alapján mindkét eloszlás csúcsossága hasonló, ballra ferdülő, jobbra elnyúló. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy mind a sokaság, mind a minta görbéje hasonló (bár a normáltól eltérő) képet ad. Az F-próbastatisztika tovább erősíti a hasonlóságot, hiszen a teszt alapján a két változó varianciája azonosnak tekinthető ( $F = 2,213; p = 0,138$ ).



### **3.3.2. Az adatfelvétel során tapasztalt sajátosságok, nehézségek**

Az adatfelvétel elhúzódása, és az a tény, hogy az adatfelvétel során az eredetileg választott adatfelvételi módszertant módosítani kellett, egyértelműen mutatja, hogy az elvégzett doktori kutatás sok szempontból nem tekinthető megszokott, rutinjellegű megkérdezésnek. A hazai kutatóintézetektől kapott információk alapján (GKI, GfK) a 20%-os válaszadási arány, az iparági sztenderdek szerint, meglehetősen jó eredménynek számít a vállalati megkérdezések esetében (a benchmark ilyen típusú kutatásoknál 5-10% közé esik). Az első nehézséget az eredeti (forrás) címlista „minősége” jelentette, bár ez hivatalos forrásokból származott, a rendelkezésre álló e-mail címek 10%-a hibás, vagy elavult volt. Ezekben az esetekben új e-mail címek után kellett kutatnom, jellemzően az érintett cégek honlapjairól. Ezt követően a következő problémát a telefonos „follow-up” hívásokhoz szükséges telefonszám-lista összeállítása okozta. Annak ellenére, hogy a kiválasztott cégek száma korlátozott volt (284), meglehetősen sok vállalat (jellemzően a kisebbek) esetében nehézségekbe ütközött bármilyen telefonszám megszerzése.

A telefonos után követéses hívások során szembesültem azzal, hogy számos cég a listában szereplő adatokhoz képest jelentős változásokon ment keresztül. Sok esetben kiderült, hogy a megjelölt célszemély már nem dolgozik a cégnél, illetve az adatfelvétel ideje alatt nem elérhető, más esetekben a cég szűnt meg, alakult át más, nem logisztikai tevékenységre, illetve olvadt össze más, a listában szereplő cégekkel. Ez főként az olyan nagyobb multinacionális cégekre volt jellemző, amelyek korábban minden üzletágukra külön vállalkozásokat hoztak létre, majd a 2008-ban kezdődött válság utáni racionalizációs időszakban ezeket összevonták. A telefonos megkeresés során derült ki az is, hogy gyakran még a vállalkozások weboldalain szereplő hivatalos telefonszámokon sem érhetők el mindig a cégek, ez ugyancsak a kisebb vállalkozások esetében volt gyakori. A telefonos után követés és a „hibrid” módszer alkalmazása során találkoztak a lekérdező kollégák először – közvetlenül – a célszemélyekkel, és itt kapták az első, valódi visszautasításokat is. A visszautasítások vegyesen érkeztek, kisebb és nagyobb vállalatoktól egyaránt. A visszautasítások fő oka az idő-, illetve az egyéb erőforrások hiánya, valamint az érdektelenség volt. A félbehagyott kérdőívek esetében a telefonos után követés, illetve a „hibrid” kitöltés lehetősége ugyanakkor sokat segített a válaszadási arány növelésében.

Az, hogy a felajánlott „ajándék” (a kutatás eredményeiről szóló rövid összefoglaló anyag utólagos megküldése) sem keltette fel a válaszadók figyelmét, jól mutatja a vizsgált vállalati kör érdektelenségét az ágazatukat érintő átfogó elemzések és kutatások iránt, illetve azt az általános problémát, hogy az előzőekben végzett kutatásokból származó ígéretekből valószínűleg nem teljesült semmi. A válaszok alacsony számának és vonatottságának másik oka talán a bizalmatlanság, és a vezetők időhiánya lehetett.

### **3.3.3. Az SPSS szoftver rövid bemutatása, vizsgálati módszerek**

Az SPSS matematikai-statisztikai szoftvercsomag magában foglalja a legmodernebb statisztika eljárásokat az adatbázis kezeléstől, a leíró statisztikán keresztül a legbonyolultabb többváltozós matematikai statisztikai eljárásokig. Nagy előnye, hogy nem csak előre elkészített statisztikai tesztek használhatunk vele, hanem saját magunk is készíthetünk egyszerű modelleket, és ezek statisztikai elemzését is el tudjuk végezni az SPSS program segítségével. Az SPSS program segítségével végezhető vizsgálatok: egyváltozós és keresztábra-elemzések, varianciaelemzés, korreláció- és regresszió számítás, faktor- és klaszterelemzés, diszkriminancia elemzés és logisztikus regresszió (Sajtos – Mitev, 2007). Az első vizsgálatok során egyértelmű és szignifikáns kapcsolat nem mutatkozott, – a hipotézisek igazolására és elvetésére nem kaptunk egyértelmű válaszokat –, ezért további vizsgálatok váltak szükségessé az SPSS eszköztárának segítségével. A kétmintás t-próba egy változó átlagát hasonlítja össze két, egymástól független csoportban. A próba null hipotézise, hogy az átlagok megegyeznek a két csoportban. A próba előfeltétele a normális eloszlás (de mivel azonban robusztus erre nézve, a próba akkor is végrehajtható, ha az eloszlás nem tér el lényegesen a normálistól), illetve a szórás egyezés (ezt a Levene-féle F-próba segítségével ellenőrizhetjük). A Levene teszt egy következtető statisztikai eljárás varianciák homogenitásának elemzésére, ahol a kategória-változókkal mérjük a vizsgált jelenséget. Abból a feltételezésből indul ki, hogy a vizsgált populációk varianciája megegyezik. A teszt azt a null-hipotézist vizsgálja, hogy a vizsgált populációban a varianciák megegyeznek (homogének). Ha az eredményül kapott p-érték a kritikus érték alatt van (jellemzően 0,05), akkor a mintában lévő variancia különbségek nem valószínű, hogy a mintasokaságban is jelen vannak (feltéve, hogy abból véletlen mintát vettünk). Így az egyenlő varianciát feltételező null hipotézis elutasítandó, és arra a következtetésre juthatunk, hogy szignifikáns különbség van a populációk varianciájában.

A varianciaanalízis (ANOVA) számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer. Eltérő módon rögzített varianciák segítségével viszonyítja egymáshoz a populáció különböző középértékeit. Adott vizsgálat során előálló teljes adatmennyiség, mint alaphalmaz össz-szórását, konkrétan, össz-varianciáját analizálja abból a nézőpontból, hogy az ingadozás okára keresi a választ. Továbbá annak a tisztázását segíti, hogy a fentebb említett szórásbeli eltérések mögött a véletlen, vagy egy másik magyarázó tényező hatása bújlik-e meg. Ilyen tényezőnek tekinthető például az adott populáción belüli csoportok átlagai közti eltérés. A varianciák számítását és becslését arra a matematikai tényre alapozva vezeti le, hogy a teljes variancia számlálója, azaz a teljes eltérés-négyzetösszeg, független elemek összegeként állítható elő, emellett a nevező, azaz a szabadsági fok, az adott komponensek szabadsági fokainak összegeként áll elő. A csoporttagság által megmagyarázott varianciarányadot az ETA-négyzet mutatja, ami 0-1 között vehet fel értéket, s százalékos formában is kifejezhető. Az F-próba a varianciaanalízis (ANOVA) próbatesztje. Cramer's V. Ez a mutató két nominális változó közötti szorosságot méri. A próbastatisztika azt a null hipotézist teszteli, hogy a két változó független. A fenti módszerek alkalmazásával a 10 hipotézis közül az első 9-re tézis értékű, a tizedikre antitézis megállapítást tettem.



## 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A hipotézisek igazolása az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történik. A vizsgálat során alkalmazott matematikai-statisztikai szoftver által használt adattáblák megtalálhatók a doktori disszertáció CD mellékletében (lásd. CD melléklet 3. fájl).

### 4.1. Hipotézis 1

**HP 1: A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalomszintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére.**

Elsősorban ellenőrizni kell, hogy az árbevételt és adózás előtti eredményt jelentő egyes kategóriákban van-e jelentős eltérés a bizalomszintjét illetően. Ehhez vizsgálni kell az egyes kategóriák varianciáit. Ha van jelentős különbség, akkor következtetni tudunk a bizalom és az árbevétel/adózás előtti eredmény közötti kapcsolatok meglétére. A kapcsolatok szorosságának mérésére az Eta mutatót kell kiszámítani. A pénzügyi mutatókat mérő változók az árbevétel változása az előző évhez képest (A4) kategorikus változó, illetve az adózás előtti eredmény változása az előző évhez képest (A5) kategorikus változó. A belső bizalom leírására a vállalaton belüli általános bizalmi légkör megítélése (B12) és ennek aspektusai (B13 változócsoport) változókat használom. Mivel ezek a bizalomváltozók részben redundánsak, részben azonban korrelálatlanok, így szükséges ezek csoportosítása faktoranalízissel. Ehhez a „főkomponens módszert” használom varianciamaximalizáló rotációs eljárással (KMO: 0,537; Bartlett teszt sig.: 0,000; összes magyarázott variancia: 82,7%). Az így adódott két faktort a 16. táblázat írja le.

### Faktorok interpretálása (HP1)

16. táblázat

F1: általános belső bizalom	F2: beosztottakkal kapcsolatos bizalom
B12	B13_1
B13_2	B13_3
B13_4	

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Ezek után célszerű összevetni, hogy az A4 és A5 változók egyes kategóriáiban, hogy alakul az F1, illetve F2 faktorok szórása. Ehhez a Levene tesztet hívjuk segítségül és alkalmazásával vizsgáljuk a faktorok varianciáinak homogenitását az A4 és A5 változóban (df1, df2 – szabadsági fokszámok) (17. táblázat).

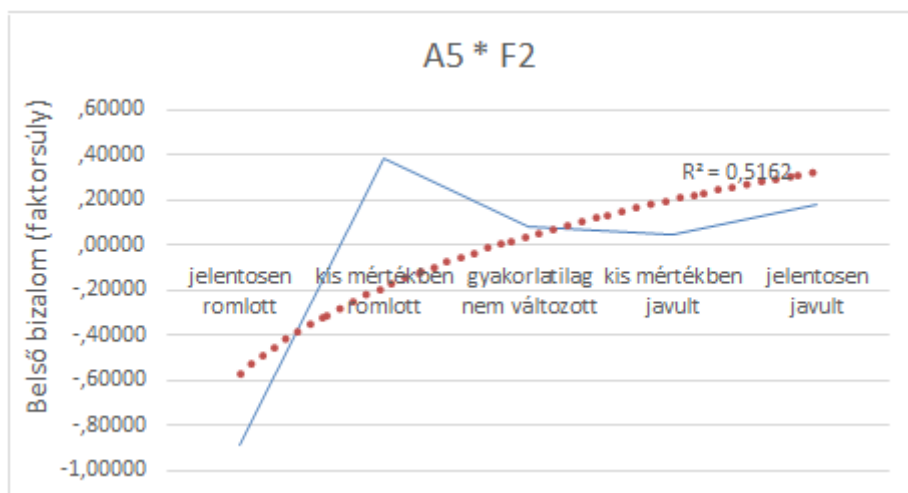
### Levene-teszt eredménye (HP1)

17. táblázat

F1, F2 faktorok varianciáinak homogenitás vizsgálata az A4 változóban				
	Levene teszt	df1	df2	Szignifikancia
F1	1,581	6	49	0,173
F2	2,079	6	49	0,073
F1, F2 faktorok varianciáinak homogenitás vizsgálata az A5 változóban				
	Levene teszt	df1	df2	Szignifikancia
F1	2,281	4	51	0,073
F2	4,350	4	51	0,004

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A teszt eredményeit elemezve látható, hogy az F2 faktorban a szórások az egyes kategóriákban nem homogének. Ezután meg kell mérni a változók közötti kapcsolat szorosságát. Ehhez a vegyes kapcsolat (minőségi és mennyiségi változók közötti kapcsolat) esetére vonatkozó és szokásos Eta mutatót, illetve annak négyzetét (Eta-sq) számoljuk ki. Ám mivel a variancia csak az F2 faktor esetében tér el, az A5 változóval metszve, így az Eta-t is csak erre az esetre számoljuk ki. Az eredményesség és a beosztottakkal kapcsolatos belső bizalom szorosságára az Eta 0,903-as az Eta négyzet 0,816-os értéket adott. Az Eta mutató erős kapcsolatra utal a két változó között, négyzete pedig azt mutatja, hogy az adózás előtti eredmény változása (A5 változó) 81,6%-ban magyarázza meg a beosztottakkal kapcsolatos belső bizalom (F2) varianciájának alakulását. Mivel az F2 belső bizalom faktor varianciája nem homogén az adózás előtti eredmény változása változó kategóriáiban (A5), így ebben az esetben meg tudjuk vizsgálni és lentebb be tudjuk mutatni a kapcsolat szorosságát.



21. ábra: Az adózás előtti eredmény változása és a beosztottakkal kapcsolatos belső bizalom közötti kapcsolat

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A tesztek és számítások alapján részben helytálló a hipotézis és megfogalmazható belőle a tézis. Ezt grafikusan is alátámasztható a fenti 21. ábrával. Pirossal a logaritmikus trendgörbe és illeszkedését jelző  $R^2$  mutató látható.

**Tézis 1: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását.**

## 4.2. Hipotézis 2

**HP 2: A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalom szintje hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára.**

Először ellenőrizni szükséges, hogy a belső bizalom szintje között és a vállalatok rugalmassága között van-e kapcsolat, amennyiben igen, akkor az milyen erős, és milyen a természete. Ehhez vizsgálni szükséges az egyes rugalmasság kategóriákban a belső bizalom variációjának alakulását. Ha van jelentős különbség, akkor következtetni tudunk a bizalom és a rugalmasság közötti kapcsolat meglétére.

A kapcsolat szorosságának mérésére az Eta mutatót kell kiszámítani. A belső bizalom leírására az első hipotézisnél felbontott bizalom faktorokat használjuk, F1: általános belső bizalom, F2: beosztottakkal kapcsolatos bizalom.

A rugalmasság a B9 változóval írható le (Mi a jellemző gyakorlat a vállalatánál, ha egy meglévő megrendelő új, (nem rutinszerű), váratlan megrendelést kíván meg az Önök vállalatától? Milyen gyorsan reagál a vállalat az ügyfélkérésekre?). A hipotézis igazolásához használt változók vegyes kapcsolatúak (a faktorokkal kifejezett bizalom metrikus skálán mért, a rugalmasság pedig nominális skálán), ezért a vegyes kapcsolatok elemzésénél megszokott módszertant kell használni: a nominális változók egyes kategóriáiban tesztelni kell a bizalom változók varianciáinak alakulását, és meg kell állapítani, hogy ezen varianciák homogének-e, vagy sem. Ha nem, akkor következtetni tudunk arra, hogy a rugalmasság és a bizalom között van kapcsolat (hiszen az egyes kategóriákban nem azonos a variancia, akkor ez a variancia függ a kategóriától). Ebben az esetben jól mérhető a kapcsolat szorossága, a vegyes kapcsolatok esetében használatos Eta mutatóval (df1, df2 – szabadsági fokok) (18. táblázat).

### Levene-teszt eredménye (HP2)

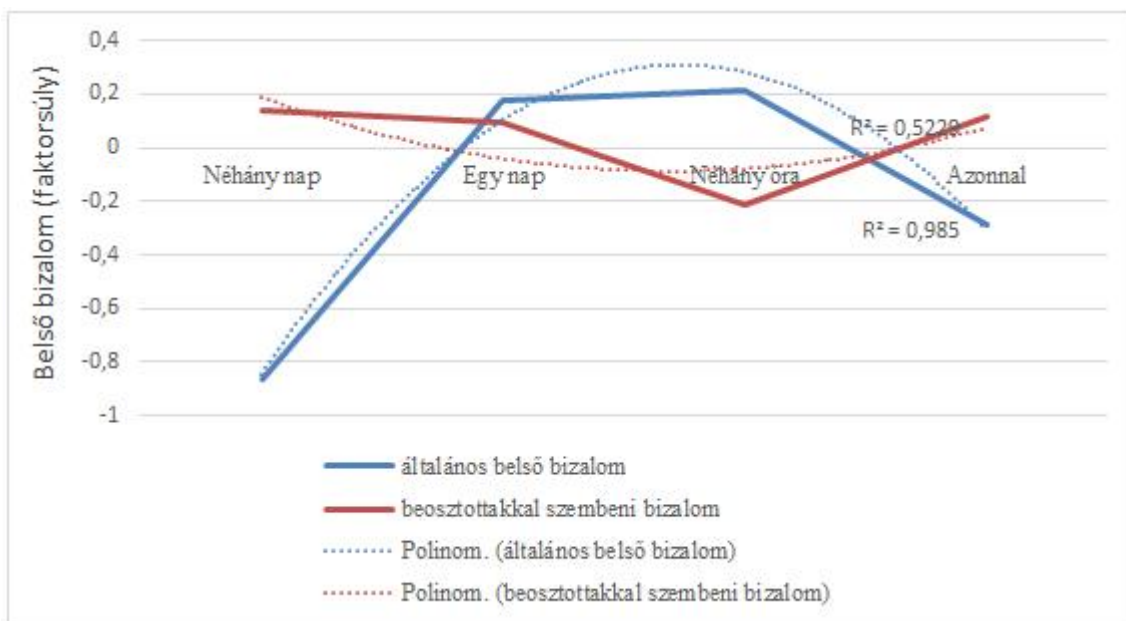
18. táblázat

F1, F2 faktorok varianciáinak homogenitás vizsgálata				
	Levene teszt	df1	df2	Szignifikancia
F1	4,699	3	52	0,006
F2	0,938	3	52	0,429

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A teszt eredménye azt mutatja, hogy az általános belső bizalom eltérő varianciájú az egyes rugalmasság kategóriákban. Ez azt jelenti, hogy itt szignifikáns kapcsolat van a két változó között (sig.: 0,006). Ez a kapcsolat jól látható a két változó viszonyát bemutató 22. ábrában is. A pirossal jelölt beosztottakkal kapcsolatos bizalommutató átlagértékei nem mutatnak jelentős eltérést az egyes rugalmasság kategóriákban ( $\pm 0,2$  intervallumba esnek), míg az általános belső bizalom igen jelentős eltérést mutat az egyes (főleg szélső) kategóriákban. Erre igen jól illeszkedik a másodfokú trendgörbe (98,5%), ami jelzi, hogy a kapcsolat nem lineáris természetű.





22. ábra: A bizalom mértéke az egyes rugalmasság kategóriákban

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

Fentiek alapján kiszámíthatjuk a vázolt vegyes kapcsolat (a rugalmasság és az általános belső bizalom) szorosságára utaló Eta és Eta négyzet mutatókat.

A mutatók erős kapcsolatot jeleznek (Eta 0,882, Eta négyzet 0,777), amiből arra következtethetünk, hogy a vállalaton belüli általános bizalomfaktor variációjának alakulását 77,7%-ban magyarázza a szervezet rugalmasság-kategóriába tartozása. A fenti számítások eredményei azt mutatják, hogy szignifikánsan erős kapcsolat van a hazai logisztikai vállalatok által kiépített általános belső bizalom és a szervezet rugalmassága között, ám mint fent láttuk, ez a kapcsolat nem lineáris, hanem polinomiális, azon belül is másodfokú. Ez azt jelenti, hogy a szélsőséges rugalmassági kategóriákban (rendkívül rugalmas és rendkívül rugalmatlan) szignifikánsan alacsonyabb az általános belső bizalom mértéke, mint a közepes fokú rugalmasság esetében.

**Tézis 2: A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű) alacsonyabb szintű vállalaton belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom.**

### 4.3. Hipotézis 3

**HP 3: 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.**

Elsősorban ellenőrizni szükséges, hogy az üzleti környezet bizalom szintje között és a vállalatok pénzügyi mutatói, illetve rugalmasságmutatói között van-e valamilyen kapcsolat, ha igen, milyen erősségű, és milyen természetű. Az első számú vezető által kialakított üzleti környezet bizalomszintje két változóval volt mérve a kérdőívben, B14: vezetői szerep, B15: vezetési stílus. A nominális skálán mért változók semmilyen módon nem kumulálhatók, mivel nem mozognak együtt, nincs közöttük kapcsolat. Így külön kell őket kezelni. Az árbevételt és az adózás előtti eredményt mérő (A4 és A5) változók esetében is ugyanez a helyzet, külön kell őket kezelni. (Bár a kettjük között lévő kapcsolat szignifikáns (0,005), és közepesen erős (Cramer's V: 0,452), ez mégsem elég az összevonáshoz, mivel nem metrikus változókról van szó.) A rugalmasságot, csakúgy, mint a HP2 tesztelése esetében a B9 változóval mérjük.

Fentiek alapján a hipotézisben megfogalmazott állítást négy viszonylatban kell tesztelni (A4 és A5, illetve B14 és B15 változók között). Mivel minden változó nominális skálán mért, így a klasszikus asszociációs szorosság mérőszámait tudjuk használni a köztük lévő kapcsolat igazolásához. A szorosság mérőszámok egyik esetben sem szignifikánsak, ahogyan azt a 19. táblázat mutatja, így a kérdőív válaszai alapján nincs kapcsolat a változók között. A jobb érthetőséget támogatják a mellékletben megtalálható keresztábrák (lásd. CD melléklet 2. fájl).

#### Az asszociációs kapcsolat szorossága (HP3)

19. táblázat

		B14	B15
A4	Phi szignifikancia	0,450	0,920
	Cramer's V szignifikancia	0,450	0,920
A5	Phi szignifikancia	0,342	0,742
	Cramer's V szignifikancia	0,342	0,742

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Az árbevétel és az adózás előtti eredménymutatók és a környezeti bizalom szintje között tehát egyértelműen nincs kapcsolat.

Tekintsük most a rugalmasság és a környezeti bizalomváltozók közötti kapcsolatot. Mivel ebben a tekintetben is metrikus skálán mért mutatókat nominálissá transzformáltunk, így a minőségi (nominális skálán mért) ismérvek között vizsgálhatjuk a kapcsolat meglétét. Ennél fogva itt is a klasszikus asszociációs szorossági mérőszámokra támaszkodunk. A 20. táblázatban jól látható, hogy az üzleti környezet bizalomszintje és a rugalmasság között szoros kapcsolat van, a Phi mutató alapján erős, a Cramer's V alapján közepesen erős a kapcsolat.

### **Asszociációs kapcsolat szorossága a rugalmasság és a környezeti bizalom között (HP3)**

**20. táblázat**

		érték	becsült szignifikancia
Asszociációs kapcsolat szorossága	Phi	0,847	0,048
	Cramer's V	0,489	0,048
Elemezhető esetek száma:		51	

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A vezetési stílus (B15) és rugalmasság (B9) között egyik mutató sem jelez szignifikáns kapcsolatot (sig.: 0,496), (21.táblázat).

### **Asszociációs kapcsolat szorossága a vezetési stílus és rugalmasság között (HP3)**

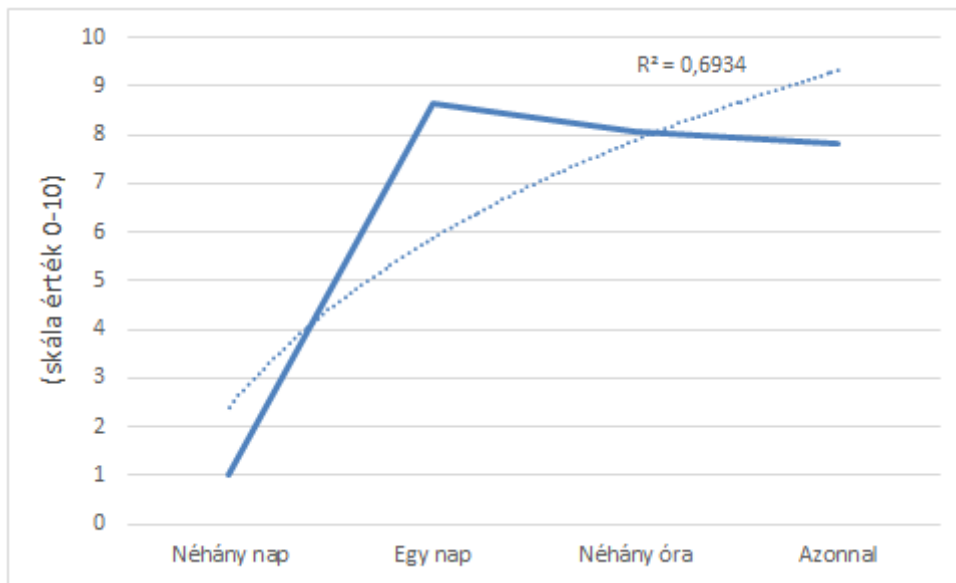
**21. táblázat**

		Érték	Becsült szignifikancia
Asszociációs kapcsolat szorossága	Phi	0,584	0,496
	Cramer's V	0,337	0,496
Elemezhető esetek száma:		51	

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Érdekesség: a vezetési stílusokkal metszett árbevétel és adózás előtti eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbséget a csoportok között. Ezt alátámasztja a 17. mellékletben szereplő két boxplot-ábra is. Itt egyértelműen látszódik, milyen közeliek a két csoportban az egyes árbevétel és adózás előtti 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 árbevétele és adózás előtti eredményei között nem lehet egyértelmű kapcsolatot igazolni, és abból következtetéseket levonni.

A fenti számítások eredményeiből levont következtetésként megállapíthatjuk, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalomszintje és a vizsgált logisztikai vállalatok árbevétele és adózás előtti eredménye között, a hipotézis első része nem igazolható. Ellenben 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 erősségű kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy minél jelentősebb a vezető szerepe a környezeti bizalmi légkör kialakításában, annál nagyobb a szervezet rugalmassága is (23. ábra).



**23. ábra: A vezető szerepe a környezeti bizalmi légkör kialakításában és a rugalmasság közötti kapcsolat**

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

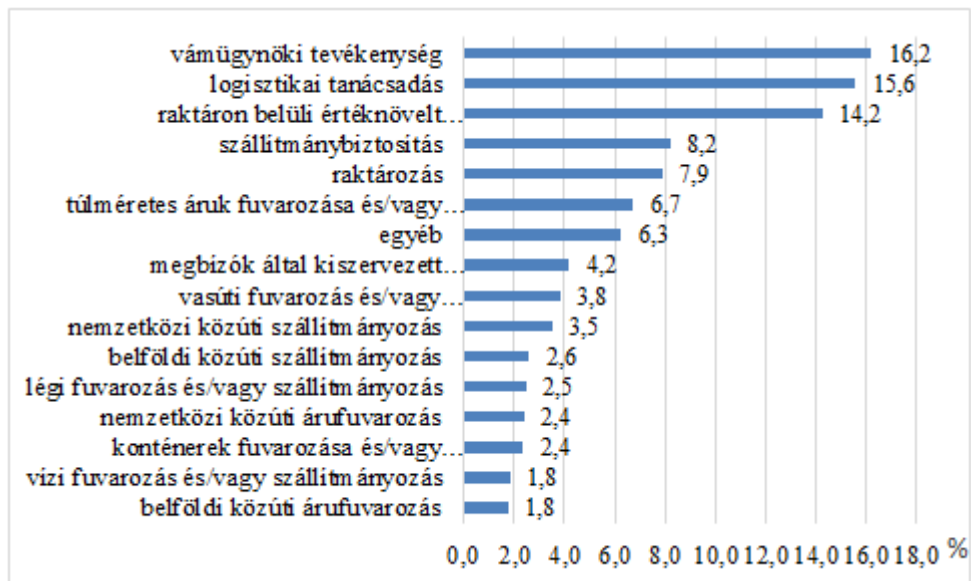
**Tézis 3: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.**

## 4.4. Hipotézis 4

### 4.4.1. Hipotézis 4.1

**HP 4.1: A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja határozza meg.**

Annak érdekében, hogy a szolgáltatás-portfóliót (SZ1) minősíteni tudjuk, nem elég a számosságot figyelembe venni, hanem szükséges az egyes szolgáltatástípusok rangsorolása is. Mivel jelen hipotézis esetében az adózás előtt eredménnyel vetjük össze a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltságát, így célszerű az egyes szolgáltatáselemek jövedelmezőségi szint szerinti csoportosítása. Ehhez szakértői becslésre és vezető hazai szakmai szervezetek által közölt adatokra támaszkodom. A logisztikai ágazat hét szereplőjének véleményét kérdeztem meg az egyes szolgáltatástípusok jövedelmezőségét illetően, majd az aggregált véleményük alapján képeztem a szolgáltatástípusok relatív jövedelmezőségi szintjét (18. melléklet). Ezt ábrázolva az alábbiak szerint lehet jól szemléltetni (24. ábra) a kapott értékeket.



24. ábra: Logisztikai szolgáltatások relatív jövedelmezőségi szintje (%)

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

Egy-egy vállalat szolgáltatás-portfóliójának jellemzéséhez felhasználom a relatív jövedelmezőségi szintet is. A szolgáltatás-portfólió diverzifikáltság a vállalat által nyújtott szolgáltatások jövedelmezőséggel súlyozott kumulált értéke lesz, így ez a mutató tartalmazza a nyújtott szolgáltatások számát és azok jövedelmezőségét is. Ennél fogva a kumulált mutató alacsony értéke azt jelzi, hogy a vállalat kevés, és relatíve alacsonyabb jövedelmezőségi szintű szolgáltatást nyújt, míg egy magas érték arra utal, hogy több és magasabb jövedelmezőségű szolgáltatásokat nyújt. Az így képzett változó metrikus skálán mért, így varianciaanalízis módszerével meg tudjuk ítélni, hogy van, és ha igen, akkor milyen természetű kapcsolata az adózás előtti eredmény változásával (A5).

2004. évi adózás előtti eredményekről a 2005. évi adózás előtti eredményekre való változás és 2004. évre vonatkozó szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága között – varianciaanalízissel ellenőrizve (F sig: 0,232) – nincs kapcsolat. Ellenben a 2007. évi adózás előtti eredményekről a 2008. évi adózás előtti eredményekre való változás és a 2007. évre számított szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága között – varianciaanalízissel ellenőrizve (F sig: 0,023) (19. melléklet) – pozitív irányú kapcsolat van. A 2011. évi adózás előtti eredményekről a 2012. évi adózás előtti eredményekre való változás és a „jelenleg” (SZ1) rovatban kitöltött szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága közötti vizsgálatot – aktualitása miatt – a szöveggörnyezetbe beemelve és táblázatokba rendezve, az alábbiakban mutatom be.

A 22. táblázatban szereplő adatokból látható, hogy az adózás előtti eredményváltozás ismérve egyes kategóriákban szignifikánsan különböznek a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltságát mérő mutatók varianciái. Ez arra utal, hogy kapcsolat van a szolgáltatás-portfólió és az adózás előtti eredmény között (df1, df2 – szabadsági fokszámok).

#### Variációk homogenitásának tesztelése Levene teszttel (HP4.1)

22. táblázat

Szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikáltsága			
Levene teszt	df1	df2	Szignifikancia
3,049	4	46	0,026

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

Elvégezve a varianciaanalízis F-próbáját látható, hogy jelentős különbség van az egyes adózás előtti eredményesség változási kategóriákban és a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltságát mérő mutató értékeiben (23. táblázat).

### A varianciaanalízis eredménye (HP4.1)

23. táblázat

Szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikáltsága					
Az eltérés forrása	Eltérés-négyzet összeg	szabadsági fokszám	Szórás-négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok közötti	4949,799	4	1237,450	3,206	0,021
Csoportokon belüli	17756,027	46	386,001		
Teljes	22705,826	50			

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A kapcsolat természetét a 25. ábra is jól mutatja. Látható, hogy a magasabb diverzifikáltságú szervezetek esetében romlott a jövedelmezőség, tehát a két változó között negatív irányú szignifikáns kapcsolat van.



**25. ábra: Az adózás előtti eredmény változása (2011-2012) és a szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága közötti kapcsolat (SZ1 „jelenleg” között)**

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A fentieket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy míg az Európai Unióhoz való csatlakozásunk időszakában nem tudtunk szignifikáns kapcsolatot igazolni a vizsgált vállalatok adózás előtti eredményeinek változása és a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága között, addig az azt követő időszakban igen. Amíg a 2008-ban kezdődött válság előtti időszakban (2007-2008) a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között pozitív irányú kapcsolat volt, addig ez a 2011-2012 évekre negatív irányú kapcsolattá vált, vagyis minél nagyobb volt a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága a választ adó hazai logisztikai szolgáltató vállalkozásoknál, annál inkább romlott az adózás előtti eredményük 2011-ről 2012. évre vonatkozóan.

A hazai logisztikai szolgáltatók által ismert és a vizsgált időszakban gyakorolt „rutinszerű” fejlődési törekvések és lépések fényében, elég meglepő a „trend-váltás”. Valószínűleg ez a nem várt eredmény abból is adódhat, hogy a vizsgált hazai logisztikai szolgáltató vállalatok az elmúlt évben „belevágtak mindenbe”, több szolgáltatást is kínáltak és/vagy nyújtottak – például alternatívaként nem a specializálódás útját választották –, mint az szükséges lett volna a vevőik igénye, a saját jövedelmezőségük és méretgazdaságosságuk szempontjából. A válságot követő fokozott versenyre történő rossz reagálás, csökkenő adózás előtti eredményt okozott a számukra.

**Megállapítás: A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:**

- 1. nincs szignifikáns kapcsolat 2004-ről 2005-re,**
- 2. pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább javult az adózás előtti eredmény 2007-ről 2008-ra, illetve**
- 3. negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.**

**A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés.**



A fenti megállapítások birtokában felvetődik a specializáció kérdése, mint alternatív üzleti stratégiai irány. Az eredmények alapján fontos lehet a specializáció mérlegelése és lehetőségének fokozottabb kihasználása a jövőben is a hazai logisztikai szolgáltatók számára. A 4.1 hipotézis vizsgálatának eredménye segíti az alternatív stratégiai irányok kiválasztásában a gyakorló szakembereket.

#### **4.4.2. Hipotézis 4.2**

**HP 4.2: A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.**

A hipotézis igazolásának módszere a HP 4.1 hipotézisén alapszik és a korábban már használt rugalmasság változó (B9) felhasználásával végzem. A vizsgálatot csak az „SZ1-jelenleg” rovatban kitöltött adatok alapján végeztem el, mivel a rugalmasság változóra (B9) vonatkozóan nem álltak a rendelkezésemre empirikus (elsősorban 2004-re és 2007-re vonatkozó) mérési adatok. A doktori kutatásom során, előző időszakokra vonatkozóan a rugalmasságot nem mértem, mivel tapasztalatom szerint a rugalmasság értékeit nem lehet az elmúlt évekre „visszaemlékezve”, releváns adatokkal megadni. Visszatérve, a Levene teszt alapján itt is azt látjuk, hogy a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltságának varianciái jelentősen különböznek az egyes rugalmasság kategóriákban (df1, df2 – szabadsági fokszámok) (24. táblázat).

#### **Varianciák homogenitásának tesztelése Levene teszttel (HP4.2)**

**24. táblázat**

<b>Szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága</b>			
Levene teszt	df1	df2	Szignifikancia
6,641	2	45	0,003

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A varianciaanalízis is ezt erősíti meg: lényeges különbségek mutatkoznak az egyes rugalmasság kategóriák szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltságának varianciáiban (25. táblázat).

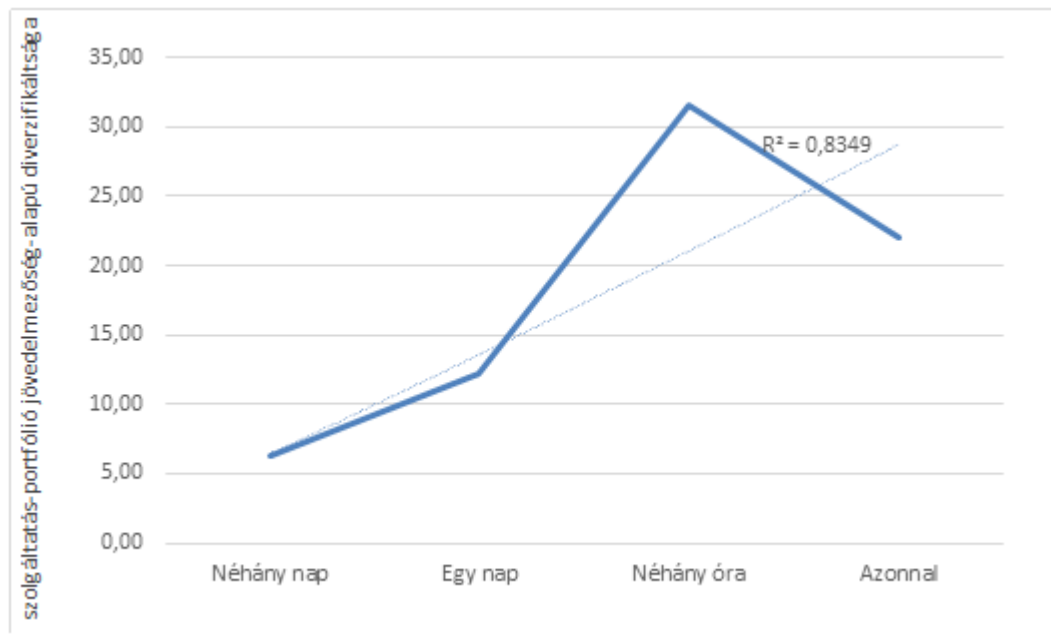
### A varianciaanalízis eredménye (HP4.2)

25. táblázat

Szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága					
Az eltérés forrása	Eltérés-négyzetösszeg	Szabadsági fokszám	Szórás-négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok közötti	3255,190	3	1085,063	2,745	0,054
Csoportokon belüli	17787,812	45	395,285		
Teljes	21043,002	48			

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A 26. ábra a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltságának átlagait mutatja be az egyes rugalmasság kategóriákban. Látható, hogy minél alacsonyabb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál kevésbé rugalmas a vállalat. Tehát a két változó között pozitív irányú szignifikáns kapcsolat van.



26. ábra: A rugalmasság és szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága közötti kapcsolat

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

**Tézis 4.2: A hazai logisztikai vállalatok körében az általuk nyújtott 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.**

## **4.5. Hipotézis 5**

### **4.5.1. Hipotézis 5.1**

**HP 5.1: Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés.**

A hipotézis igazolásához a vállalatok értékesítésének nettó árbevételét (ENA) és adózás előtti eredmény (AEE) adatait használok fel. A hipotézis igazolásához először meg kell nézni, hogy van-e jelentős eltérés az egy vállalatra eső adózás előtti eredmény (AEE) tekintetében – a növekedést produkáló és nem produkáló vállalatok esetében – akkor, ha akviráltak, és akkor, ha nem akviráltak (továbbiakban különböző kategóriák) (26. táblázat).

**A különböző kategóriákba eső vállalatok átlagos adózás előtti eredménye (millió HUF/vállalat)**

**26. táblázat**

	már akvirált	nem akvirált
produkált növekedést	56,23	53,10
nem produkált növekedést	55,07	45,17

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A 26. táblázat adataiból kitűnik, hogy nincs jelentős különbség a hazai logisztikai vállalatok átlagos adózás előtti eredményeit vizsgálva, az organikus növekedést produkáló vállalatok (45,17 - 53,10 millió HUF/vállalat) és az akvizíción keresztüli növekedést produkáló vállalatok (55,07 - 56,23 millió HUF/vállalat) között.

Ha ugyanezen vizsgálatot az átlagos értékesítés nettó árbevételek figyelembe vételével végezzük el a vállalatok körében, akkor már jelentősebb eltéréseket mutatnak a számok.<sup>4</sup> (27. táblázat)

---

<sup>4</sup> A mintából három outlier eltávolításra került, ezek árbevétele jelentősen torzította a vizsgálat eredményeit (13., 18., 45. elem).

**A különböző kategóriákba eső vállalatok átlagos értékesítés nettó árbevétele (millió HUF/vállalat)**

27. táblázat

	már akvirált	nem akvirált
produkált növekedést	2869	1129
nem produkált növekedést	967	1346

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2014

Ahhoz, hogy meggyőződjünk arról, hogy ezek a különbségek szignifikánsak-e, t-próbát kell végeznünk. Ehhez azonban először meg kell vizsgálnunk, hogy az egyes kategóriákban a varianciák megegyeznek-e, vagy különböznek. A négy átlag dimenziójában csupán a 2869 és a 967 között látszódik szignifikáns különbség. Teszteljük, hogy van-e jelentős különbség az értékesítés nettó árbevétele (ENA) tekintetében a növekedést produkáló és növekedést nem produkáló, de akvizíciót végrehajtott vállalatok között. A t-próba táblázatából (28. táblázat) jól látható, hogy a Levene-teszt alapján egyező varianciákat kell feltételeznünk az al csoportokban. Így a t-próba 0,070-es szignifikanciaszinttel elfogadja<sup>5</sup> azt a hipotézist, hogy jelentős különbség van az akviráló vállalatok esetében a növekedést produkálók nettó árbevételeinek átlaga (2869 millió HUF/vállalat) és a növekedést nem produkálók nettó árbevételeinek átlaga (967 millió HUF/vállalat) között.

**Független mintás t-próba eredményei (HP5.1) 1.**

28. táblázat

		Levene teszt a varianciák egyezőségére		t-teszt az átlagok egyezésére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagok különbsége	Sztenderd hibák különbsége	Különbségek 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
ENA  (millió HUF)	Egyenlő varianciákat feltételezve	1,815	0,227	2,205	6,000	<b>0,070</b>	1901,895	862,709	-209,078	4012,867
	Nem egyenlő varianciákat feltételezve			2,844	4,744	0,038	1901,895	668,626	154,873	3648,917

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

<sup>5</sup> Bár a szignifikancia szint értéke minimálisan meghaladja az általánosan kívánatosnak tartott 0,05-ös értéket, heurisztikusan elfogadhatónak ítéljük meg (95%-os biztonsági szint helyett ez esetben csak 93%-os biztonsággal fogalmazhatjuk meg a következtetést).

Vessük most össze az organikus (1129 millió HUF/vállalat) és az akvizíciós (2869 millió HUF/vállalat) növekedést produkáló vállalatok nettó árbevételének átlagát. A t-próba elvégzése előtt ebben az esetben is el kell döntenünk a két kategória varianciáról, hogy homogén-e, vagy heterogén. A Levene teszt alapján nem egyeznek meg. Ennek megfelelően a t-próba elfogadja azt a hipotézisünket, hogy különbség van az organikus növekedést követő vállalatok értékesítésének nettó árbevétele (ENA) és az akvizíciós növekedést követő vállalatok értékesítésének nettó árbevétele (ENA) között: jelentősen jobb eredményt értek el az akviráló vállalatok (sig.: 0,014) (29. táblázat)

### Független mintás t-próba eredményei (HP5.1) 2.

29. táblázat

		Levene teszt a varianciák egyezőségére		t-teszt az átlagok egyezésére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagok különbsége	Sztenderd hibák különbsége	Különbségek 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
ENA (millió HUF)	Egyenlő varianciákat feltételezve	0,040	0,843	-2,702	20	<b>0,014</b>	-1740,502	644,071	-3084,011	-396,993
	Nem egyenlő varianciákat feltételezve			-2,475	5,850	0,049	-1740,502	703,161	-3471,823	-9,182

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A fenti tesztek alapján úgy tűnik, hogy egyértelműen el tudjuk különíteni azon vállalatok értékesítésének nettó árbevételét, amelyek bár növekedést produkáltak, de nem akviráltak (organikusan növekedtek), és az akviráltak eredményét. A fenti számításokat elvégeztem az egy alkalmazottra eső adózás előtti eredményekre vonatkozóan is, de ott a különbségek nem szignifikánsak (a t-próbák szignifikancia szintjei a 0,05-öt messze meghaladó értékeket mutattak) (20. melléklet). A fenti számításokat és teszt eredményeket figyelembe véve az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg az 5.1 tézist.

**Tézis 5.1: A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok.**

A tézishez „vezető út” és a mellékszámítások eredményei jelentősen támogathatják a vezető logisztikai szakembereket a döntéseikben, elsősorban a fejlesztési stratégiák alternatív módszereinek területén, azok kiválasztásában és alkalmazásában.

#### 4.5.2. Hipotézis 5.2

**HP 5.2: A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményének növekedését, mint az egyéb stratégiák.**

A stratégiai időtáv változó a kérdőív B25-ös kérdéséből adódik. Ez egy kategóriaváltozó, ebből ki kell szűrni a „középtáv” és a „nem középtáv” eseteket. A növekedési stratégiai azonosítása a B27 változóból történt. Itt is szűrni kell a „növekedési” és a „nem növekedési” stratégiát. Tesztváltozónak az adózás előtti eredmény értékét használjuk, illetve szűrjük az egyedeket az eredmény változásával (nőtt, avagy csökkent).

#### **Adózás előtti eredmény átlagának alakulása az egyes kategóriákban (millió HUF/vállalat)**

30. táblázat

	növekedési stratégiája van	nincs növekedési stratégiája
produkált növekedést	45,2	-17,59
nem produkált növekedést	60,7	-8,01

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A 30. táblázat értékeiből látható, hogy jelentős különbségek vannak azon cégek eredményei között, melyek növekedési stratégia szerint, illetve nem növekedési stratégia szerint működnek, ám a különbség mértékének megítéléséhez t-próbát kell elvégezni (a produkált/nem produkált növekedési kategóriák az értékesítés nettó árbevétele (ENA) változás alapján kerültek kialakításra). A t-próba eredményeiből látszódik, hogy az egyes kategóriák varianciái megegyeznek, ezért a t-próba szignifikánsan elutasítja azt a megállapítást, miszerint ezen eredmények különböznek (sig.: 0,261) a produkált növekedési kategóriában (31. táblázat). Összefoglalásként elmondhatjuk: az egyes vizsgálati kategóriákban nem különböznek jelentősen egymástól a kapott eredmények.

### Független mintás t-próba eredményei (HP5.2) 1.

31. táblázat

		Levene teszt a variációk egyezőségére		t-teszt az átlagok egyezésére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagok különbsége	Sztenderd hibák különbsége	Különbségek 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
AEE_2011	Egyenlő variációkat feltételezve	1,136	0,298	1,153	23	<b>0,261</b>	62,825	54,479	-49,874	175,523
	Nem egyenlő variációkat feltételezve			2,195	22,691	0,039	62,825	28,622	3,571	122,078

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Más eredményt kapunk, amikor a „nem produkáltak növekedést” kategóriában végezzük el a vizsgálatot. Ebben az esetben, az egyes csoportokban a variációk különböznek, és a t-próba szignifikánsan igazolja az átlagos eredmények eltérését is (sig.: 0,012) (32. táblázat)

### Független mintás t-próba eredményei (HP5.2) 2.

32. táblázat

		Levene teszt a variációk egyezőségére		t-teszt az átlagok egyezésére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagok különbsége	Sztenderd hibák különbsége	Különbségek 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
AEE_2011	Egyenlő variációkat feltételezve	5,037	0,036	2,554	21	0,018	68,693	26,896	12,760	124,626
	Nem egyenlő variációkat feltételezve			2,819	16,570	<b>0,012</b>	68,693	24,368	17,179	120,207

*Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2014*

A fenti eredményátlagok azonban függetlenek attól, hogy a vállalatoknak milyen stratégiai időtávjai vannak (növekedő vállalatok esetében t-sig.: 0,230; nem növekedők esetében t-sig.: 0,093). A fenti számítások következtetéseként elmondhatjuk, hogy figyelembe véve a vállalatok növekedési dinamikáját szignifikáns kapcsolat van a megkérdezett vállalatok adózás előtti eredménye és a növekedés iránti (stratégiában kifejezett) elkötelezettség között.

**Tézis 5.2: A hazai logisztikai vállalatok – adózás előtti eredményeiket vizsgálva – 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.**

Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávtól független növekedési stratégia, jövedelmezőbb<sup>6</sup> vállalatot eredményez.

## **4.6. Hipotézis 6**

### **4.6.1. Hipotézis 6.1**

**HP 6.1: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.**

Először képezni szükséges minden vállalat esetében azt a mutatót, mely kifejezi, hogy volt-e az elmúlt időszakban ágazat specifikus IT beruházása vagy sem. Ezt követően meg kell nézni, hogy ezekben a kategóriákban (volt/nem volt) van-e szignifikáns különbség az eredménymutatók között. Mivel az eredménymutatók metrikus skálán mért mennyiségi változók, így használni lehet a t-próbát, feltéve, hogy előtte ellenőrizzük, hogy az egyes kategóriákban a varianciák megegyeznek-e, vagy eltérnek (Levene teszt, F-próba). Akkor tekintjük úgy, hogy egy vállalat ágazat-specifikus IT beruházást hajtott végre, ha az elmúlt három évben flotta menedzsment rendszer bevezetésére és/vagy fejlesztésére (FMS), és/vagy raktári tevékenységet támogató technológiák bevezetésére és/vagy fejlesztésére (pl. vonalkódos rendszer, RFID) (SZ5\_4 és SZ5\_5) investáltak. Eredménymutatónak a 2011. évi értékesítés nettó árbevételét (ENA), illetve az adózás előtti eredményt tekintjük (AEE). Elvégezve a szükséges tesztekkel látható, hogy mindkét eredménymutató tekintetében jelentős eltérés van a két populáció között. Az adózás előtti eredménnyel tesztelve a varianciák megegyeznek a két csoportban, ennek ellenére a megfelelő t-próba szignifikáns különbséget mutat. Az értékesítés nettó árbevételével tesztelve is szignifikáns a különbség a két csoportban, ellenben itt eltérnek a varianciák (33. táblázat).

---

<sup>6</sup> Jövedelmezőség: az árutermelő gazdasági tevékenységnek az a követelménye, hogy az eredmény haladja meg a ráfordításokat (Brüll, 1987, 249.o.). Egy cég akkor jövedelmező, ha a termékeinek az ára meghaladja a termelés költségeit (Porter, 1990).



**A különböző eredménymutatók átlaga a két csoportban és a t-próba eredménye**  
(millió HUF/vállalat)

**33. táblázat**

	Nem volt ágazat specifikus IT beruházás	Volt ágazat specifikus IT beruházás	Levene F-sig.	t-sig.
<b>AEE 2011</b>	8,03	59,84	0,006	0,052
<b>ÉNA 2011</b>	1151,50	2123,30	0,781	0,026

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A fenti számításokból markánsan kirajzolódnak a szignifikáns különbségek. Ahhoz hogy, a kapcsolat irányára is következtetni tudjunk, el kell végezni a varianciaanalízist is, ahol a függő változók az eredménymutatók (AEE, ÉNA) (34. táblázatban együtt ábrázolva a két vizsgálatot).

**Varianciaanalízis eredményei (HP6.1)**

**34. táblázat**

Adózás Előtti Eredmény (AEE) – 2011

Az eltérés forrása	Eltérés- négyzetösszeg	Szabadsági fokszám	Szórás-négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok közötti	31993,409	1	31993,409	3,984	<b>0,052</b>
Csoportokon belüli	369424,740	46	8030,973		
Teljes	401418,149	47			

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Értékesítés Nettó Árbevétele (ÉNA) – 2011

Az eltérés forrása	Eltérés- négyzetösszeg	Szabadsági fokszám	Szórás-négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok közötti	11448189,151	1	11448189,151	5,358	<b>0,025</b>
Csoportokon belüli	100430993,760	47	2136829,654		
Teljes	111879182,911	48			

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

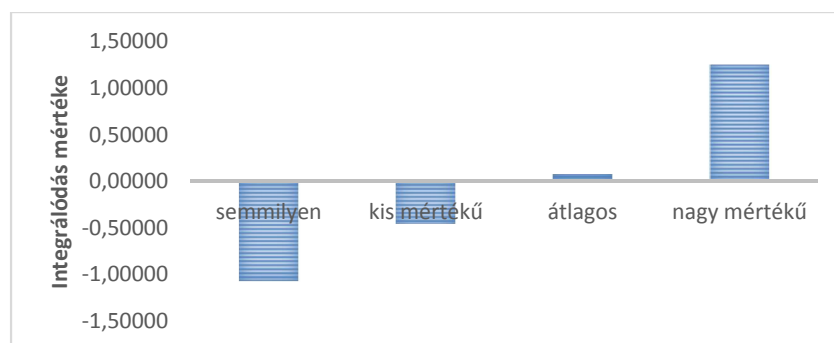
Ezek a számítások is szignifikáns eredményeket mutatnak mindkét esetben, így megfogalmazható a tézis.

**Tézis 6.1: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.**

#### 4.6.2. Hipotézis 6.2

##### HP 6.2: A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.

A hipotézis tesztelése előtt képezni szükséges egy „ellátási láncba való integrálódás mértéke” változót, majd ennek az értékét kell megnézni, hogy eltér-e, vagy nem, az egyes ágazat specifikus IT beruházások által jellemzett populációkban. Ha eltér, akkor igazolható, hogy van kapcsolat a két változó között. Faktoranalízissel képezzük az ellátási láncba való integrálódás mértéke változót a B21 és B23 változók felhasználásával (hány érdekvédelmi szervezetnek, illetve klaszternek a tagja az adott vállalkozás). Az így nyert faktor (KMO: 0,500; Bartlett sig.: 0,018; összes magyarázott variancia: 66,394%) jellemzi a mintát. Mivel a faktorsúlyok terjedelme igen kicsi ( $R= 4,2$ ) és eloszlása standard normális, így önmagában összehasonlításra nehezen alkalmas, ezért szükséges belőle képezni egy kategorikus változót. Az új kategóriaváltozó alakulását mutatja a 27. ábra.



27. ábra: Az ellátási láncba való integrálódás foka kategóriaváltozó képzése

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

Most, hogy előállt ez a kategóriaváltozó, az asszociációs kapcsolatok szorosságának mérésére szolgáló szokásos tesztek használhatjuk: Phi-mutató és Cramer-féle V mutató. Mindkettő szignifikánsan közepes erősségű kapcsolatot mutat az ellátási láncba integrálódás foka és az ágazat specifikus IT beruházások dichotóm (történt ágazat specifikus beruházás vagy nem történt) változók között (35. táblázat).

### **Asszociációs kapcsolat szorosságának mérése (HP6.2)**

**35. táblázat**

		Érték	Becsült szignifikancia
Asszociációs kapcsolat szorossága	Phi	0,454	0,015
	Cramer's V	0,454	0,015
Elemmezhető esetek száma		51	

*Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014*

A kapcsolat irányára a 21. mellékletben található keresztábrából következtethetünk. A táblázatban szereplő adatokból kitűnik, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol volt ágazat specifikus IT beruházás, ott az átlagos, vagy annál nagyobb mértékű integráció a vállalatok 72,7%-át (54,5% + 18,2%) jellemzi. Ezzel szemben, azoknál, ahol nem volt ilyen IT beruházás, ott a vállalatok 62,1%-át (20,7% + 41,4%) jellemzi a kismértékű, vagy semmilyen szintű integráció. A fenti számítások alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy ahol volt ágazat specifikus IT beruházás, ott szignifikánsabban (sig.: 0,015) magasabb az ellátási láncba történő integrálódás foka.

**Tézis 6.2: 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.**

### 4.6.3. Hipotézis 6.3

**HP 6.3: A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat-specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.**

Először egy keresztábra elkészítésével és kitöltésével meggyőződhetünk a kategória esetek számosságáról és azok összesen értékeiről (36. táblázat). A táblázatból látható, hogy egyik rugalmasság kategóriában sincs jelentős eltérés abban a tekintetben, hogy volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés vagy nem.

#### Rugalmasság kategóriák és az ágazat specifikus IT fejlesztések keresztábrája

36. táblázat

	Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés		Összesen
	nem	igen	
Néhány nap	1	0	1
Egy nap	10	6	16
Néhány óra	9	9	18
Azonnal	9	7	16
Total	29	22	51

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A fenti táblázatban szereplő értékeket alapul véve az asszociációs kapcsolatok szorosságának mérésére szolgáló szokásos tesztek használhatjuk úgy, mint a Phi és Cramer-féle V mutatót (37. táblázat).

#### Asszociációs kapcsolat szorosságának mérése (HP 6.3)

37. táblázat

	Érték	Becsült szignifikancia
Asszociációs kapcsolat szorossága	Phi	0,161
	Cramer's V	0,726
Elemezhető esetek száma	51	

Forrás: a szerző elemzése és szerkesztése, 2014

A fenti teszt eredmények azt igazolják, hogy nincs hatással az ágazat-specifikus IT beruházás a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára. Sőt a további vizsgálatok azt igazolták, hogy semmilyen IT beruházás sincs hatással a rugalmasságra. A 6.3 hipotézis vizsgálatából nem tudtam tézist megfogalmazni. 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.**

Felvetődik a kérdés, hogy milyen tényezők vannak (lehetnek) hatással még a hazai logisztikai szolgáltatók rugalmasságára: az első számú vezető által kialakított üzleti környezeti bizalomszintjén (HP3-T3), a munkatársi hozzáálláson és a vállalati méreten (HP2-T2) túl, a fokozódó versenyhelyzet, esetleg az iparágra jellemző kapcsolatok minősége? Ezek a felvetések további tényezők vizsgálatát teszik szükségessé, amelyek újabb vizsgálatok részei lehetnek a doktori értekezés kutatásait folytató, azt figyelembe vevő, és arra épülő jövőbeli tudományos munkáknak.

## 4.7. Új tudományos eredmények

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében végzett reprezentatív, primer és empirikus kutatás eredményeként igazolást nyert az, hogy az általános bizalom szint nem csak a társadalomban élő egyének viszonyaira és együttműködésére (Fukuyama, 2007), illetve általánosságban a vállalatok gazdálkodására (Covey – Merrill, 2011) van pozitív hatással, hanem a szolgáltató vállalatokon belül a választ adó, hazai logisztikai szolgáltató vállalatok adózás előtti eredményére is. Sőt a vevő által érzékelt teljesítmény meghatározó tényezői közül (Evans, 1991) a környezeti bizalom a rugalmasságra is meghatározó jelentőséggel bír.

A hipotézisekben megfogalmazott feltevések részben igazolást nyertek, és az alábbi tézisek konstruálhatók: *T1*: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását. *T2*: 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. *T3*: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez. Fukuyama (2007, 488-489.o.) kutatásait a bizalom és hatékonyság körében végezte el, és igazolta a bizalom pozitív hatását az üzleti folyamatok hatékonyságára. Kutatásának eredményeit bemutató „könyve világsiker lett” (Piricz, 2013, 30.o.).

Véleményem szerint a doktori értekezés 1. és 3. tézise, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében „továbbemelte” a bizalom fontosságát a vállalatok életében. A beosztottakkal kapcsolatos bizalom és az adózás előtti eredmény, illetve a környezeti (vállalatok közötti) bizalom és a rugalmasság, mint sikertényező összefüggésében is pozitív irányba igazolták a vizsgálatok a bizalom kulcsfontosságú szerepét. A bizalom szakirodalmi feldolgozása során a bizalom egymásra épülésének kifejezésére, a bizalom ok-okozati összefüggéseinek és a társadalmi, kulturális beágyazottságának a kifejezésére, végső soron a rugalmasság alapjainak keresése okán, két új ábrát alkottam (4. és 5. ábra).

A két új ábra alapjait adó eredeti „piramis” ábrákat angol nyelvre lefordítottam (22. melléklet) és elektronikus levél formájában, csatolt dokumentumként megküldtem Fukuyama Professzornak a Stanford Egyetemre. A bizalommal foglalkozó nemzetközi kutatók közül talán ő az egyik legelismertebb professzor. Fukuyama az új ábrázolásnak alapjait adó „piramisokat” megtekintette, válaszelevelében elfogadta, és a rendelkezésére bocsájtott angol nyelvű ábrák alapján elismerte a doktori disszertációban kialakított saját szerkesztésű struktúráknak alapot adó tényezők egymásra épülését és lényegét (5. melléklet). A 4. és 5. ábrák, mint a rugalmasságot meghatározó külső, belső tényezők és hatások vizsgálatát támogató, és „a bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulására (és együttműködésére)” kontextusában helyező új ábrázolási módként bemutatott saját munka, új tudományos eredménynek tekinthető.

A (hazai) logisztikai szolgáltatók kialakulásának és a nemzetközi szakirodalomban való ábrázolási módnak egy új, „fordított piramis” ábrázolását hoztam létre a doktori értekezés szakirodalom feldolgozása során, mely új megközelítésben mutatja be a logisztikai vállalatok kategóriáinak szintjeit. A 14. ábra újszerű kialakítás révén jobban érzékeltethető az egyre szélesedő szolgáltatás-portfólió, illetve az újfajta ábrázolásnak köszönhetően a fejlődési szintek komplexitásbeli növekedése is jól megjelenik.

A logisztikai szolgáltatók kialakulásának, kategóriáik megjelenésének, és sajátosságainak feldolgozása során, illetve a megfogalmazott hipotézisek igazolására indított kutatási eredmények újszerű megállapításokat hoztak. A 4.1 hipotézis empirikus vizsgálatát követően megállapíthatjuk, hogy a hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

- nincs szignifikáns kapcsolat 2004-ről 2005-re,
- pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább javult az adózás előtti eredmény 2007-ről 2008-ra, illetve
- negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.

A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés.

A rugalmasság jelenben mért kategória értékeinek és a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációjának „jelenleg” adatainak kapcsolatát vizsgálva az alábbi megállapítást tehetjük: *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.

A *4.1* hipotézis vizsgálatának megállapítása újszerű, mivel a logisztikai vállalatok fejlődési törekvéseivel és a vevői elvárások komplexitás igényére reagálással, akár ellentétes irányú stratégiára is ösztönözheti a hazai logisztikai szolgáltató vállalatokat. A *T4.2* következtetése is újszerű, miszerint a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága, mint sikertényező között szoros, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki a felmérés időszakában mért adatok alapján.

A *HP5.1* és *HP5.2* hipotézisekre kapott kutatási eredmények és tézisek újszerű tudományos eredményt nem hoztak, ellenben jelentős információval bírnak a hazai logisztikai vezetők számára a jövőbeli döntéseikhez a megfelelő üzleti stratégiák és piaci törekvések kialakítása érdekében. *T5.1*: A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok. *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. Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávtól független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez.



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, adózás előtti eredményeire és az ellátási láncban való integrációjuk fokára is. Kutatásaim alapján úgy tűnik, hogy *új tudományos eredményként fogadható el* az alábbi két tézis megállapítása: *T6.1*: A hazai logisztikai szolgáltatók eredményessége (árbevétele és adózás előtti eredménye) függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől. *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.

*Új tudományos értékű megállapítás* fogalmazható meg a *HP6.3* hipotézis kutatási vizsgálatát követő eredményekből is, miszerint az ágazat-specifikus vagy bármilyen IT beruházás nincs hatással a hazai logisztikai vállalatok rugalmasságára. A 6.1 és 6.2 tézisek és a fenti megállapítás összefoglalásaként az alábbi „összevont” tézis fogalmazható meg az ágazat-specifikus informatikai beruházások, mint sikertényező vizsgálatából: *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.



## **5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében végzett kutatásom eredményei azt igazolták, hogy a vállalaton belül kialakított (beosztottakkal kapcsolatos) bizalomszint pozitív hatással van a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok adózás előtti eredményére (*T1*). Ezen túl igazolást nyert az is, hogy a vevő által érzékelt teljesítmény meghatározó tényezői közül (Evans, 1991) az első számú vezető által kialakított környezeti bizalom a rugalmasságra is meghatározó jelentőséggel bír (*T3*). A hipotézisekben megfogalmazott feltevések részben igazolást nyertek.

*T1:* A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását. Következtetésként elmondhatjuk, hogy a vizsgált logisztikai vállalatok körében dolgozó beosztott munkatársak bizalomszint emelésével érdemes foglalkozni, mivel közvetlen hatással van a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú elmozdítására. Mindezek alapján célszerű olyan vezetői eszközöket alkalmazni (bevonás, delegálás, nyitott ajtó program hirdetése stb.), amelyeknek köszönhetően a beosztott munkatársak bizalomszintje nő.

*T2:* 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. Konzekvenciaként elmondhatjuk, hogy a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és nagyon nagymértékű) feltételezhetően a vállalati méretekkel is párhuzamba állíthatók, vagyis a kis létszámú vállalkozás nagymértékű rugalmasságot mutat, mivel azt az operatív munkában még „bent lévő” tulajdonosoknak és a kis létszámú, lelkes munkatársi közösségnek köszönhetően nap, mint nap el tudják érni. Ellenben a nagyon kismértékű rugalmasság mögött a nagyobb létszámú vállalatok állhatnak. A közepes vállalatok a fejlettségüknél és kultúrájuknál fogva magasabb belső bizalomszinttel rendelkeznek. *Javaslatként megfogalmazható*, hogy a megfelelő vállalati méret keresés kapcsán a belső (beosztottakkal kapcsolatos) bizalomszint mérésével és annak szinten tartásával (esetleg további növelésével), hatékonyabban, folyamatos fejlődést és növekedést biztosítva tudják kialakítani a vállalati vezetők a szolgáltató vállalatok piacgazdaságossági (Heidrich, 2006) méretét.

T3: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez. *Tanulásként megállapíthatjuk*, hogy a megrendelő-logisztikai szolgáltató kapcsolatában a partnerségre törekvés és együttgondolkodás több kommunikációval és szorosabb együttműködéssel jár, ami többnyire win-win helyzeteket eredményez. A kommunikáció mennyisége, a jól teljesítés, az elvárásoknak való megfelelés, rendelkezésre állás, a fizetési feltételek teljesítése mind-mind növeli a partnerekben kialakuló bizalom nagyságát. A magas bizalomszint 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 elősegíti a szolgáltató által nyújtható magasabb rugalmassági szint elérését.

Érdekességként megemlíthető, hogy a HP3 igazolása során végzett vizsgálatok között a vezetési stílusok és az eredménymutatók közötti vizsgálatot is elvégeztem, amely meglepő eredményt hozott: a vezetési stílusokkal metszett eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbségeket a csoportok között. Ezt alátámasztja a 17. mellékletben szereplő két boxplot-ábra is. Itt egyértelműen látszódik, milyen közeliek a két csoportban az egyes eredménymutatók átlagai és a szóródások is hasonlóak. *Összefoglalva* ez azt jelenti, hogy a vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőinek stílusa és a kutatásban részt vett vállalatok pénzügyi eredményei (árbevétel és adózás előtti eredmény) 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.

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok fejlődésének és a kategóriáik sajátosságainak feldolgozása során az alábbi hipotézisek vizsgálatára és részbeni igazolására, inkább erős megállapításokra került sor.

A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

- nincs szignifikáns kapcsolat 2004-ről 2005-re,
- pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább javult az adózás előtti eredmény 2007-ről 2008-ra, illetve
- negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.

A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés.

Ez számunkra azt jelenti, hogy az utóbbi évekre vonatkozó eredmények erősen „szembe mennek” a hazai logisztikai vállalatok, előző évekre vonatkozó trendjével, általánosan elfogadott fejlődési törekvéseivel és a vevői elvárások komplexitás igényére történő reagálás szolgáltató által nyújtott válaszaival. Célszerűnek tűnik tehát a hazai logisztikai szolgáltatók körében minden évben elvégezni a szolgáltatás portfólióra vonatkozóan egy újratervezést (a nyújtott tevékenységek és azok jövedelmezőségének vizsgálatát), közben felvetni a specializáció lehetőségét is, hiszen a fenti hipotézis a piaci trendekkel és a vevői elvárások komplexitásában megjelenő elvárásaival ellentétes irányú stratégiák figyelembevételére ösztönözheti őket a jövőben.

*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. Ezt a tézist a kérdőíves kutatás időpontjában felmért vállalatok rugalmassága, és a szolgáltatás portfólió „jelenleg” 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 logisztikai szolgáltató vállalatok számára. Bár ez a jövedelmezőségre negatív hatással lehet (*T4.1*) egyes éveken, ellenben a rugalmasságot javítja.

*Ajánlásként 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.*

A *HP5.1* és *HP5.2* hipotézisekre kapott kutatási eredmények és tézisek jelentős új információval bírnak a hazai logisztikai vállalatok vezetői számára a megfelelő üzleti stratégiák és jövőbeli piaci törekvések kialakítása érdekében. A fejlesztési stratégiák alternatív módszerei közül a felvásárlás (akvizíció) eredményességét vizsgálja az *5.1* hipotézis-tézis párhuzamba állítva azt, az organikus növekedési stratégiával. *T5.1:* A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok. Következtetésként elmondhatjuk, hogy amennyiben a hazai logisztikai vállalatok fejlődésében a feltétlen árbevétel növelése a cél, akkor ezt legjobban akvizíciós lépésekkel érhetik el. Ez nem igaz az adózás előtti eredményre vonatkozóan. Tehát a növekedésnek ára van, akár akvizícióval, akár organikus módon is fejlődik az adott vállalat, a növekedést a megtermelt eredményből finanszírozni szükséges. A logisztikai tudományterületen dolgozó vezető szakemberekkel történt megbeszélések eredményeként kijelenthetjük, hogy a hazai termelő/gyártó és kereskedelmi vállalatok által generált logisztikai megrendelések piacbővülése határozza meg a jövőben, a hazai logisztikai piac koncentrációjának további ütemét, mely hatással lesz az organikus és akvizíciós lépések piaci egyensúlyára is. Ajánlatként megfogalmazható a hazai logisztikai szolgáltatók számára az, hogy ha az organikus fejlődésüknek köszönhetően jobban növekednek, mint a piaci átlag (Bank, 2010), 5-7 %, akkor érdemes ezen stratégia mentén maradni (alacsonyabb kockázattal jár). Ellenben, ha átlag alatti a teljesítmény és/vagy intenzívebb növekedési stratégiát tűzött ki a vállalat vezetése és/vagy a vevői elvárások miatt új piacokon, esetleg új szolgáltatásokat szükséges nyújtania, (melyek kompetenciái nem állnak a meglévő szervezeten belül a rendelkezésére), akkor megfelelő előkészítést követően érdemes akvizíciós lépéseket tenni a további fejlődés érdekében. Az akvizíciós törekvések előkészítésére és lebonyolítására javasolt külső szakértő vállalat megbízása. 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.

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 (Rosenthal – Jacobson, 1968) 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) eredményesebben 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 jövedelmezőbb működéshez vezet ezen stratégia alkalmazása. Taleb által bemutatott emberi viselkedések kísérleteinek eredményei is ezt a javaslatot támasztják alá, mint például a horgonyvetés lelki mechanizmusa és a referencia ponthoz igazodás elmélete (Kahneman-Tversky in Taleb, 2012, 210.o.).

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 és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől. Kutatásunk alapján úgy látjuk, 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. 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* tézis útmutatásait itt is elfogadhatjuk úgy, mint az ágazat-specifikus IT beruházások fontosak lesznek a jövőben is, 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. Ajánlásként 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*).



## **6. ÖSSZEFOGLALÁS**

A 2008-ban kezdődött 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, 2013b, 3.o.), sőt a válság utáni piacgazdaságban a logisztika fejlődése lesz a nemzetközi kereskedelem fejlődésének a fő mozgató ereje (WEF, 2013). A logisztika GDP-arányos hozzájárulásának jövőbeli növelése kiemelt prioritást kap hazánk gazdaságpolitikájában (MTI, 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 érdekképviselői 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 tevékenységének megismerése és elemzése, a fenti gondolatmenet és szándék következtetéseire való hivatkozással még aktuálisabbá vált hazánkban, mint az elmúlt években. A fenti célok elérése érdekében a hazai logisztikai vállalatok versenyképességének alapvető képességeit támogató gazdálkodási sikertényezők megtalálása (2. ábrát alapul véve és azt kiterjesztve a 23. mellékletben) fontos, elengedhetetlen lépése a célcsoport vállalatok fejlődésének. A logisztikai szektort és azon belül is a logisztikai szolgáltatókat vizsgáló hazai és nemzetközi kutatások száma kevés (Selviaridis – Spring, 2007), eredményeikből nem tudunk releváns következtetéseket levonni a hazai szolgáltatók fejlesztésére.

Az értekezés bevezetésében bemutatásra kerültek a hazai és nemzetközi környezetben aktuálisan tapasztalható, társadalmi, gazdasági és politikai hatások és trendek. Ezek alapján feltárt „sikertényezők” csoportosításával sikerült megteremtteni a doktori értekezés alapjait, 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.

A bevezetésben feltárt hatásokra és trendekre épülő sikertényezők csoportosításával és azok segítségével megfogalmazásra kerülhettek a doktori disszertáció céljai, úgymint *C1*: Vizsgálja és elemezze: a bizalom szerepét és szintjének hatását a logisztikai szolgáltató vállalatok pénzügyi 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 pénzügyi eredményeire és rugalmasságára. *C2*: Vizsgálja és elemezze: a hazai logisztikai szolgáltatók szolgáltatási portfóliójának, jövedelmezőség alapú diverzifikációját és annak hatását a logisztikai szolgáltatók pénzügyi eredményeire és rugalmasságára. *C3*: Vizsgálja és elemezze: a vállalati méret keresése során tett akvizíciós lépések hatását a logisztikai vállalatok pénzügyi eredményeire és jövőbeli stratégiájára. *C4*: Vizsgálja és elemezze: az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések szerepét és jelentőségét a logisztikai szolgáltatók pénzügyi eredményeiben, hatását rugalmasságukra és integrációjukra. A célkitűzések teljesítése érdekében először a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozását végeztem el, melynek során több mint 200, a szakterületet érintő publikációt olvastam el és dolgoztam fel. Szakirodalom feldolgozás során feltárt gazdálkodási sikertényezők: 1. beosztottakkal kapcsolatos (belső) bizalom, 2. vállalaton belüli általános belső bizalom, 3. a vezetési stílus és az általa kialakított környezeti bizalom, 4. szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, 5. növekedési mintát követő stratégia, 6. akvizíciós lépésekben való fejlődés, 7. ágazat-specifikus IT fejlesztés.

A hipotézisek megfogalmazásánál a gazdálkodást fejlesztő sikertényezőket szükséges elsősorban figyelembe venni, hatásukat és kapcsolatukat vizsgálni a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok versenyképességének tényezőire (azon belül is megbontva, a teljesítményükre, a működő és változóképességeikre) vonatkozóan.

A szakirodalom feldolgozás során megfogalmazott, a célkitűzéseket támogató – a fenti gazdálkodási sikertényezők figyelembe vétele mellett – a számozási sorrendet egyes esetekben fel is borítva, ellenben a szöveggörnyezetbe jól beágyazottan – került kialakításra 10 hipotézis (4 csoportban) a 2. fejezet egyes alfejezeteiben. Ezek a fejezet végén összefoglalva is megtalálhatók, úgymint az: első csoportba tartozó *HP1*: A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalom szintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére, *HP2*: A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalom szint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára, és a *HP3*: A hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalom szintje hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére, illetve rugalmasságára. Második csoportba tartozóként a *HP 4.1*: A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja határozza meg, *HP4.2*: A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.

Harmadik csoportba tartozóként a *HP5.1*: Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés, és a *HP5.2*: A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredmény növekedését, mint az egyéb stratégiák. Negyedik csoportba tartozóként: a *HP6.1*: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, *HP6.2*: A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat specifikus informatikai fejlesztésektől, és a *HP6.3*: A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.

A szakirodalom feldolgozása során új struktúrákat alakítottam ki a bizalom, kultúra és a vállalati szervezetek kialakulásának, működésének vonatkozásában (4. és 5. ábra) illetve újszerű ábrázolást alkalmaztam a logisztikai szolgáltató vállalatok (PLP) szintjeinek ábrázolására (14. ábra).

A hazai és nemzetközi szakirodalmak feldolgozását és a hipotézisek megfogalmazását követően empirikus, primer kutatás elindítása vált szükségessé a célcsoport vállalatai körében, és a tézisek kialakítása érdekében. 284 hazai logisztikai szolgáltató megkeresésével kérdőíves felmérést végeztem el (CAWI módszer). Az 56 választ adó szolgáltató adatai reprezentatív mintát adtak a mintasokaság elemzéséhez, és általános, releváns következtetések levonásához az alapsokaságra vonatkozóan. A válaszok adatait kiegészítettem a vállalkozásokhoz tartozó pénzügyi eredmények empirikus adataival (árbevétel, adózás előtti eredmény) is. A rendelkezésemre álló adatokat az SPSS szoftver segítségével, különböző vizsgálati módszerekkel teszteltem (t-próba, Levene-teszt, varianciaanalízis, Cramers V).

A kutatási tesztek az alábbi eredményeket hozták a bizalom sikertényező esetében: *T1*: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását. *T2*: A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű) alacsonyabb szintű vállalaton belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom. *T3*: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.

A szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációjának esetében: *Megállapítás 4.1*: A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

- nincs szignifikáns kapcsolat 2004-ről 2005-re,
- pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább javult az adózás előtti eredmény 2007-ről 2008-ra, illetve
- negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.

A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés. *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.

A stratégia választás esetében: *T5.1*: A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételre érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok. *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. Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávtól független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez.

Az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések vizsgálata esetében: *T6.1*: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől. *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. A 6.1 és 6.2 tézisek és a 6.3 hipotézis vizsgálati eredményeiből, összefoglalásként, az alábbi „összevont” tézis fogalmazható meg az ágazat-specifikus informatikai beruházások, mint sikertényező vizsgálatából: *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. A fenti összefüggéseket jól szemlélteti a 23. melléklet.

Összefoglalva és sorrendbe állítva a gazdálkodási sikertényezőket: első a bizalom, második az ágazat-specifikus informatikai fejlesztés, harmadik a stratégiaválasztás és negyedik a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltság. Ezen területek fejlesztésének sorrendje és volumene jelentős hatással lehet a hazai logisztikai vállalatok versenyképességét meghatározó tényezők fejlődésére (például rugalmasságára) és pénzügyi eredményeire.

A doktori kutatás eredményeit felhasználva, újabb szakirodalmak feldolgozásával további, szélesebb körű vizsgálatok végezhetőek el a célcsoport vállalatainak körében (például új sikertényezők után kutatva (lásd HP3, 131.o.)). 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 újabb eredményeket hozhat a célcsoport vizsgálatán keresztül a tudomány terület jobb megértéséhez.

A doktori értekezés eredményei a gyakorló szakemberek számára is hasznosak és a szakirodalmi publikálásnak köszönhetően a gyakorlat számára is megfogalmazva elérhetőek. A következtetések jelentős információval bírnak a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetői számára és – cáfolva Taleb állítását, miszerint „... a szabad piac nem azért működőképes, mert jutalmazza és ösztönzi a szakértelmet, hanem azért, mert lehetővé teszi, hogy az emberek kipróbálják a szerencséjüket, hogy a „próba és tévedés” módszerével haladjanak előre. Így hát a szerencsés stratégia az, hogy kísérletezünk, amennyit csak lehet...” (2012, 21.o.) – a tudományos eredmények segítik és támogatják őket a jövőbeli, legjobb döntések meghozatalában.

A doktori disszertáció tudományos eredményei beépülnek a hazai felsőoktatás órai anyagaiba (például a Szolnoki Főiskolán a „Nemzetközi Logisztika I.-II.” és „Nemzetközi Fuvarozás és Szállítmányozás” tárgyak), illetve egyes megállapításai, főiskolai jegyzetbe illesztve és hivatkozott részként, a hallgatóknak kiadott és nyomtatott anyagokban (Budapesti Gazdasági Főiskolán ősszel kiadásra kerülő jegyzetben, Horváth – Karmazin, „Belföldi és nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás”, várhatóan az Akadémia Könyvkiadó szerkesztésében és kiadásában) jelenik meg 2014-ben.

## **7. SUMMARY**

The re-establishment and growth of production and services coupled to them may be one of the ways out of the crisis of 2008. The manufacturing and service companies “are not only delivering but also spurring growth” (Chikán, 2013b, 3.o.). Moreover, in the after crisis market economy, the development of logistics will be the main force behind international trade development (WEF, 2013). Increasing logistics’ contribution to GDP is a key priority of Hungary’s economic policies (MTI, 2013). This room for development is highlighted by the fact that the share of logistics in the national economy is 6%, whereas logistics accounts for 10-12% of the GDP in the developed countries (IFKA, 2013). The importance and significant role of logistics is underlined by Government Decision No. 1157/2013 as well, which brought about the Mid Term Logistics Strategy (MTLS) with the active involvement of the industry and the social partners. According to logistics experts, implementing MTLS will have a crucial impact on the economy of Hungary in the next programming period of the European Union (2014-2020).

Referring to the thoughts introduced above and the consequences of the relevant intentions, examining the scientific field of logistics – as a service capable of value creation and influencing competitiveness significantly – and within that, understanding and analysing the activities of logistics providers has become even more pending than before. To reach the above stated goals and to enable the improvement of the target companies, it is an important, even inevitable task (based on Figure 2 and extending it in Annex 20) to pinpoint the business success factors contributing to the basic capabilities enabling the competitiveness of Hungarian logistics companies. The number of national and international studies looking into the logistics sector and within that, the logistics providers, is low (Selviaridis – Spring, 2007) and their results are not to be used for drawing conclusions relevant to the development of the Hungarian providers.

The introduction of the thesis gives an overview of the actual social, economic and political trends and influences experienced on Hungarian and international level. By clustering the success factors thus explored, the foundations of the dissertation have been laid.

These are **S1**: trust – effectiveness – flexibility (trust examined as a basic factor of inner-company and inter-company relationships, striving to reveal the role of the top manager in creating trust), **S2**: time – service portfolio – flexibility (time based competition of products and services as a competition of supply chains, the composition and profitability of the service portfolio), **S3**: finding the right company size – acquisition – strategies (a way to find the economies of scale of the logistics provider segment to be examined, the role of strategy choice).

**S4**: the level of logistics provider integration into the supply chain – the effect of (special) IT technologies and developments – and their relationship to flexibility, just as well as their influence on the financial results of the company.

By the means and clustering of the influences and trends explored in the introduction, the goals of the dissertation could be determined, i.e. **C1**: Examine and analyse: the role of trust and the effects of its extent on the financial results and flexibility of the logistics service providers. Within this, examine the role of the top manager in the inner-company and inter-company business relationships (trust levels), and connected to that, how the top manager contributes to the financial results and flexibility of the logistics providers. **C2**: Examine and analyse: the composition of the Hungarian logistics providers' service portfolio, its diversity in profitability, and how that influences the financial results and flexibility of the logistics providers. **C3**: Examine and analyse: the effect of the acquisitions executed during the process of finding the right company size on the financial results and future strategy of the logistics providers. **C4**: Examine and analyse: The role and significance of industry specific IT development in the financial results of the logistics providers, its influence on their flexibility and integration.

To reach these goals, first I reviewed the Hungarian and international scientific literature, in the course of which I processed more than 300 publications relevant to the field. The success factors revealed from the literature are the following: 1. Trust in the employees (inner trust) 2. General trust within the company 3. Management approach and the trust created by the top manager 4. Profitability based diversity of the service portfolio 5. Growth strategy 6. Development by acquisition 7. Sector specific IT development.



By determining the hypotheses, success factors related to operation are to be taken into account as a first priority, and their role and relationship to the competitiveness factors of the Hungarian logistics providers need to be examined (also viewed separately from the aspect of performance, and their actual capabilities, just as well as their capability to change).

Besides taking account the business success factors listed above, 10 hypotheses (in 4 clusters) have been determined in the different subchapters in Chapter 2 supporting the objectives stated in the course of the literature review. The hypotheses are sometimes enumerated in a mixed order, but are thus well embedded in the text. They are also to be found in a summary at the end of the Chapter as well, i.e. those in group No. 1.

**HP1:** The inner-company trust of the Hungarian logistics providers has an influence on the effectiveness of the companies (on the revenue and on the earnings before taxes), **HP2:** The inner-company trust created by the Hungarian logistics service providers has an influence on the flexibility of the logistics providers examined, and **HP3:** The level of trust in business relationships created by the top manager of the Hungarian service providers has an influence on the effectiveness (revenue and earnings before taxes) and on the flexibility of the logistics companies examined.

In group No. 2: **HP 4.1:** The effectiveness of the Hungarian logistics providers is determined by the composition of their service portfolio, **HP4.2:** The portfolio composition of the Hungarian service providers has an influence on the flexibility of the companies. In group No. 3.: **HP 5.1:** Growth by acquisition (search for economies of scale) supports the effectiveness (the increase in earnings before taxes) of Hungarian logistics service providers more than organic growth and **HP5.2:** The mid-term, growth-oriented strategy contributes more to the effectiveness (the increase in earnings before taxes) of Hungarian logistics service providers than other strategies.

In group No. 4.: **HP6.1:** The effectiveness (the revenues and the earnings before taxes) of Hungarian logistics service providers depends on the sector specific IT developments of the company, **HP6.2:** The level of Hungarian logistics providers integration into the supply chain depends on the sector specific IT development realized by the company, and **HP6.3:** The sector specific IT development of the Hungarian logistics service providers influences the companies' flexibility.

In the course of the literature review, I created new structures explaining the development and functioning of trust, culture and company organisations (Figures 4. and 5.). I also introduced a new approach to the level of logistics providers (PLP) (Figure 14.).

Having reviewed the relevant Hungarian and international scientific literature and having formulated the hypotheses, an empirical, primary research became necessary to be conducted among the target companies in order to be able to lay down the theses. A questionnaire survey (CAWI method) was carried out among 284 Hungarian logistics service providers. The 56 respondents provided a representative sample enabling the analysis of the total sample and drawing relevant and general conclusions.

The data of the responses were complemented with the available and relevant financial results of the companies (revenue, earnings before sales). The data available were analysed by the SPSS software using different examination methods (Student's t-test, Levene's test, Analysis of variance, Cramér's V).

The research yielded the following results regarding the trust success factors : **T1:** Regarding the Hungarian logistics companies, higher inner-company trust (trust towards the employees) supports a positive change in the earnings before taxes. **T2:** Regarding the Hungarian logistics companies, the extreme (very low or very high) values of flexibility entail lower general inner-company trust, while in case of companies with average flexibility this inner trust is higher. **T3:** Regarding the Hungarian logistics companies, stakeholders' trust (created by the top manager) results in higher flexibility.

Regarding the profitability based diversity of the service portfolio: *Statement 4.1.:* In case of Hungarian logistics companies, concerning the relationship between the profitability based diversity of the service portfolio and the change in the earnings before taxes:

- There is no significant relationship from 2004 to 2005,
- there is a positive correlation: the higher the profitability based diversity of the service portfolio, the higher the improvement in the earnings before taxes from 2007 to 2008, and
- there is a negative correlation: the higher the profitability based diversity of the service portfolio, the smaller are the earnings before taxes from 2011 to 2012.

As a consequence of the statements above, the empirical results from hypothesis 4.1 do not yield a conclusion that could be regarded as a thesis. **T4.2:** Regarding the Hungarian logistics companies, there is a positive relationship between the profitability based diversity of the service portfolio and flexibility: the more diverse the service portfolio, the more flexible is the company.

Regarding choice of strategy: **T5.1:** Regarding the Hungarian logistics companies, companies following acquisition based growth strategies reach significantly higher revenues than the companies with organic growth strategies. **T5.2:** Hungarian logistics companies operate more effectively if they have a growth strategy (independently of its time horizon). However, this claim is only valid for those companies who could not increase their revenues recently. A time independent growth strategy created by the leader of a given Hungarian logistics company will contribute to the company achieving higher revenues.

Regarding industry specific IT development: **T6.1:** The effectiveness (revenues and earnings before taxes) of Hungarian logistics companies depends on the sector specific IT developments at the firm. **T6.2:** The degree of supply chain integration of the Hungarian logistics service providers depends on the sector specific IT developments at the firm: companies with higher sector specific IT development are more integrated into the supply chain. Summarizing the results from theses 6.1. and 6.2, and hypothesis 6.3, the following “consolidated” thesis can be formulated from examining industry specific IT investments, as success factors: *T6:* Industry specific IT developments have an influence on the revenues, earnings before taxes and the supply chain integration of Hungarian logistics service providers; however, these developments do not affect the flexibility of the companies.

The above relationships are well visualized in Annex 23.

Summarizing and prioritizing success factors the following can be stated: trust is first, followed by industry specific IT development, then comes the choice of strategy, and the fourth is service portfolio and profitability based diversity. The order and magnitude of development in these fields might significantly influence the improvement in the factors determining competitiveness of Hungarian logistics companies (e.g. flexibility) and also their financial results.

Relying on the results from the dissertation and incorporating further literature, additional, extensive research can be carried out in the target group, e.g. by looking for new success factors (see HP3, p.131.). By further developing the research methodology, additional and more detailed results can be obtained from the data available, or – as a novel research area –, by examining the target group, the comparative analysis of the logistics service providers active in neighbouring countries may also contribute new results to facilitate the better understanding of the given field of research.

The results of the dissertation are useful for experts in the field as well, and thanks to the publications they are available to them in a language understandable to managers of practical orientation. The consequences convey important information to the managers of the Hungarian logistics service providers – negating the statement of Taleb, who says that “... free market is working not because it rewards and encourages expert knowledge, but because it enables citizens to try their luck and to move forward using the »trial and error« method. Thus the winning strategy is to try as much as possible ...” (2012, 21. o.). The scientific results support the managers of the Hungarian logistics service providers in making the best possible decisions for the future.

The scientific results of the PhD dissertation will be incorporated into the curricula of the Hungarian higher education (e.g. College of Szolnok, courses: International Logistics I. and II. and International Forwarding and Shipping). Furthermore, some of its statements will be integrated into the material issued to the students in a printed form as part of the college lecture notes in 2014 (in the lecture notes to be published in autumn at the Budapest Business School: Horváth – Karmazin, National and international forwarding and shipping, planned editor and publisher: Akadémia Könyvkiadó).

## **MELLÉKLETEK**

## M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. **Allen, B., Boynton, A.** (1991): Information Architecture: In Search of Efficient Flexibility. *MIS Quarterly*, Volume 15 Issue 4, December 1991, 435-445. p.
2. **Ansoff, I.** (1965): Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
3. **Ariely, D.** (2008): Predictably Irrational - The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: Harper Collins Publisher. 214-215. p.
4. **Avison, D., Powell, P., Keen, J., Klein, J., Ward, S.** (1995): Addressing the need for flexibility in information systems. *Journal of Management Information Systems*, January 1995, 43-60. p.
5. **Azadi, M., Saen, R.** (2011): A new chance-constrained data envelopment analysis for selecting third-party reverse logistics providers in the existence of dual-role factors. *Expert Systems with Applications*, Volume 38 Issue 10, September 2011, 12231–12236. p.
6. **Babbie, Earl** (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó.
7. **Bagchi, P., Skjott-Larsen, T.** (2003): Integration of Information Technology and Organizations in a Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No. 1, 89-108. p.
8. **Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., Kay, J.** (2009): The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 20 Issue 5, 547-567. p.
9. **Balaton, K., Tari, E.** (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Bologna – Tankönyvsorozat, Budapest: Aula Kiadó. 48-109. o.
10. **Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Z., Tari, E.** (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó.
11. **Balogh, Cs.** (2006): Határon átvéelő akvizíciók és fúziók sikerességét meghatározó tényezők vizsgálata. PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
12. **Bank, D.** (szerk.) (2010): A magyarországi szállítási, szállítmányozási és logisztikai piac elemzése. 2010. október, Budapest: GKI Gazdaságkutató Zrt., 1-5. o.
13. **Barney, J., Hansen, M.** (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Volume 15, Issue S1, 175-190. p.
14. **Bartek-Lesi, M., Bartók, I., Czakó, E., Gáspár, J., Könczöl, E., Pecze, K.** (2007): Vállalati stratégiák. Budapest: Alinea Kiadó, 317. o.
15. **Benkő, J.** (2009): Logisztika I. – A SZIE Gépészmérnöki Karán javasolt jegyzet, Gödöllő: Szent István Egyetem, Gépészmérnöki Kar. 285-287. o.
16. **Bessom, R.** (1973): Unique Aspects Of Marketing Of Services. *Arizona Business Bulletin*, (November), 9. p.
17. **Bihari, C., Fülöp, B., Fülöp, L.** (2013): 3 PL szolgáltatók integrációja az ellátási láncban - fókuszban az IT. Budapesti Corvinus Egyetem: [www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu), Letöltve: 2013. május 7., 10. o.
18. **Blanchard, K.** (2010): Vezetés magasabb szinten - Eredményesség emberközpontú módszerekkel. Garamvölgyi, A. (ford.) Budapest: HVG Könyvkiadó, 190-191. o.

19. **Blois, K.** (1974): The Marketing Of Services: An approach. *European Journal Of Marketing*, 8 (2), 157. o.
20. **Bokor, Z.** (2005a): Az Intermodális logisztikai szolgáltatások helyzetének értékelése, fejlesztési lehetőségeinek feltárása. *BME OMIKK Logisztika*, 10. k. 3.sz. 2005. május–június, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 22-65. o.
21. **Bokor, Z.** (2005b): Logisztikai szolgáltatók menedzsmentje és informatikája. Jegyzet, Nyíregyháza: NYF Általános Közgazdaságtudományi Tanszék. 13. o.
22. **Bokor, Z.** (2009) Supply chain management practices and their applicability. In: *Periodica Polytechnica ser. Transportation Engineering*, Vol. 37 No. 1-2 (2009), 45-51.o.
23. **Bokor, Z., Markovits-Somogyi, R., Karmazin, Gy.** (2012): Railway efficiency of Central- and Eastern European countries. In: Jozef Gašparík (szerk.): *Horizons of Railway Transport*, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication, No.1 Vol.3, University of Žilina, Slovakia, 87-97. p.
24. **Bowen, J., Leinbach, T.** (2004): Market concentration in the air freight. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Volume 95 Issue 2, 174–188. p.
25. **Boyd, H.** (2004): Global Human Resource Management. <http://www.boydassociates.net/stonehill/global/hofstede-plus.pdf> Letöltve: 2013. szeptember 10., 2. p.
26. **Brüll, M.** (főszerk.) (1987): Közgazdasági kislexikon. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 249. o.
27. **Buckley, P., Ghauri, P.** (2004): Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol 35, March
28. **Ceglarek, D., Huang, W., Zhou, S.** (2004): Time-Based Competition in Multistage Manufacturing. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. Volume 16 Issue 1, January 2004, 12. p.
29. **Chang, C.-W., Chiang, D., Pai, F.-Y.** (2012): Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, May 2012 (41), 1114–1124. p.
30. **Chikán, A.** (1992): Vállalatgazdaságtan. Budapest: KJK-Aula Kiadó.
31. **Chikán, A.** (1997): Vállalatok és funkciók integrációja. Folyamatjellegű irányítás alprojekt zárótanulmánya, *Versenyben a világgal*, Z8 kötet, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 9-16. o.
32. **Chikán, A.** (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó.
33. **Chikán, A., Demeter, K.** (2001): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapest: Aula Kiadó.
34. **Chikán, A., Czakó, E., Lesi, M.** (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége szempontjából. In: Ágh, A., Tamás, P., Vértes, A. (szerk.): *Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. Tanulmányok Magyarország versenyképességéről*. 2006. január, Új Mandátum Könyvkiadó, 33-61. o.
35. **Chikán, A.** (2012): Tisztességre és tudásra épülő bizalom. In: Chikán, A. (szerk.): *Logisztikai Híradó*. XXII. évf. 5. sz., 2012. október, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, 2. o.

36. **Chikán, A.** (2013a): Lábunk a földig ér, de hol a fejünk? In: Chikán, A. (szerk.): *Logisztikai Híradó*, XXII. évf. 5. sz., 2013. október, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, 2. o.
37. **Chikán, A.** (2013b): Mit hoz a logisztika? In: Chikán, A. (szerk.): *Logisztikai Híradó*. XXIII. évf., 2. sz., Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, 3. o.
38. **Chikán, A.** (2013c): Mitől versenyképes a vállalat?, előadás, *Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság Világgazdaság konferencia*, 2013. szeptember 25., Budapest.
39. **Christopher, M.** (2000): The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol 29. No. 1., Cranfield School of Management, UK.  
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2658/1/Agile%20supply%20chain-2000.pdf> Letöltve: 2013. augusztus 2., 1-37. p.
40. **Christopher, M.** (2011): *Logistics and Supply Chain Management*. 4. ed., London: Pearson Education Ltd.
41. **Christopher, M., Lee, H.** (2004): Mitigating Supply Chain Risk Through Improved Confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 34 Iss. 5, 3-14. p.
42. **Collins, J.** (2005): Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei. HVG Könyvkiadó.
43. **Cornet, R., Stoner, J., Zeleny, M.** (1990): Moving from the Age of Specialization to the Era of Integration. *Human Systems Management*, Vol. 9., 153-171. p.
44. **Covey, S., Merrill, R.** (2011): A bizalom sebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. Bayer, A. (ford.) Budapest: HVG Könyvkiadó, 40-313. o.
45. **Crezza, A., Dallari, F., Melacini, M.** (2010): Evaluating logistics network configurations for a global supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*. 15/2
46. **Das, T., Teng, B.** (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 3, July 1998., 491-512. p.
47. **Das, T., Teng, B.** (2004): The risk based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19 (1.), 85-119. p.
48. **de Haan, J., Kwakkel, J., Walker, W.** (2011): Framing flexibility: Theorising and data mining to develop a useful definition of flexibility and related concepts. *Futures*, Nr. 43, Elsevier Ltd., 923–933. p.
49. **De Toni, A., Meneghetti, A.** (2000): Traditional and innovative paths towards time-based competition. *International Journal Production Economics*. <http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/I/International%20Journal%20of%20Production%20Economics/Vol66.Issue3.Jul2000/2181.pdf> Letöltve: 2013. szeptember 12., 255-268. p.
50. **Demeter, K.** (2010): Szolgáltatósodás, avagy az integrált termékszolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői. 125. sz. Műhelytanulmány, 2010. április, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 3. o.
51. **Demeter, K., Szász, L.** (2012): A makrokörnyezet és a szolgáltatósodás összefüggései – európai és magyarországi termelővállalatok szolgáltatósodása. *Műhelytanulmány, a*



- TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt alprojektjének kutatása*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, 4-6. o.
52. **Dombovári Ella** (2014): Szent István Egyetem, Desztinációmenedzsment előadásanyag, 2013/2014-es tanév II. félév
53. **Doney, P., Cannon, J., Mullen, M.** (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Strategic Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3.
54. **Dömötörfi, Á.** (2013): Paradigmaváltás a logisztikában (kézirat). Szent István Egyetem Multidiszciplináris Műszaki Tudományi Doktori Iskola. A tanulmány szerkesztett változatát a szerző ismertette az „IFFK 2013” szakmai konferencián („Innováció és Fenntartható felszíni közlekedés”, Budapest, 2013. augusztus 28-30.).
55. **Draskovics, I., Karmazin, G., Lelkes, Z.** (2012): Értékalapú rendszerek - Az értékorientált vezetés és a bizalom szerepe a vállalatok életében. Chikán, A. (szerk.): *Logisztikai Híradó*. XXII. évf. 5. sz., 2012. október, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, 31-32. o.
56. **Duma, L., Karmazin, G.** (2013): A használatarányos útdíj bevezetésének várható hatása a saját számlás vállalatok stratégiai döntéseire. In: Katona András (főszerk.): *Közlekedéstudományi Szemle*, LXIII. évfolyam 2. szám, 2013. április. Közlekedéstudományi Egyesület, Budapest, 4. o.
57. **Duncan, N.** (1995): Capturing flexibility of information technology infrastructure: a study of resource characteristics and their measure. *Journal of Management Information Systems*, 12 (2), 37-57. p.
58. **Eardley, A., Avison, D., Powell, P.** (1997): Developing information systems to support flexible strategy. *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 7 (1), 57-77. p.
59. **Endrődi-Kovács, V.** (2013): Az integrációérettség elméletének továbbgondolása és kiterjesztése. *Köz-gazdaság*. 2013/1, 2. o.
60. **Ercsey, I.** (2012): Consumer Evaluation in the Transit Industry. *China-USA Business Review*. Volume 11, Number 4, April, Serial Number 106., 481-490. p.
61. **Ercsey, I.** (2013): A szubjektív életminőség és a kulturális fogyasztás vizsgálata marketing nézőpontból. *Tér-Gazdaság-Ember* 1. évfolyam, 2. szám, 117-146. o.
62. **Evans, J.** (1991): Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 28 (1), 69-89. p.
63. **Fawcett, S., Fawcett, S.** (1995): The Firm as a Value-Added System. Integrating Logistics, Operations and Purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 25., N. 5.
64. **Fédération Internationale des Associations des Transitaires et Assimilés** (2012): FIATA - the global voice of freight logistics. <http://www.fiata.com/index.php?id=30> Letöltve: 2012. november 2.
65. **Fiedler, F., Garcia, J.** (1987): New Approaches to Effective Leadership. *Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.

66. **Földesi, P.** (2006): Logisztika I-II. Győr: Szent István Egyetem. [http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika\\_I-II.pdf](http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf) Letöltve: 2013. szeptember 5., 163. o.
67. **Fukuyama, F.** (2007): Bizalom - A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Somogyi, P. (ford.) Budapest: Európa Könyvkiadó, 17-513. o.
68. **Ganesan, S.** (1994.): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58., April 1994., 1-19. p.
69. **Gaskin, S., Griffin, A., Hauser, J., M. Katz, G., L. Klein, R.** (2010): Voice of the Customer. Sheth, J., Malhotra, N. (ed.): *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
70. **Gattorna, J., Ogulin, R., Reynolds, M.** (2003): Gower Handbook of Supply Chain Management. (5. ed.), Gattorna, J. (ed.) USA: Gower Publishing.
71. **Gecse, G.** (2013): A kis- és középvállalkozások logisztikai gyakorlatának vizsgálata. PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, 10-12. o.
72. **Gelei, A.** (2003): Késleltetés - az értékesítési lánc menedzsmentjének eszköze. 29. sz. Műhelytanulmány, 2003. január, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 9. o.
73. **Gelei, A.** (2010): Az ellátási lánc menedzsmentje (Czakó, E., Reszegi, L. (szerk.): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, 13. fejezet, Budapest: Alinea Kiadó, 413- 441. o.
74. **Gelei, A.** (2013a): Projekt ismertető, Ellátási lánc menedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem, <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=31088> Letöltve: 2013. április 29.
75. **Gelei, A.** (2013b): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban - Problémák és módszertani kihívások az ellátásilánc-menedzsmentben. Habilitációs disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.
76. **Gelei, A., Dobos, I.** (2010): Bizalom és kockázat a kapcsolatokban – egy kísérlet eredményei. *TM 87. sz. műhelytanulmány*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.
77. **Getz, I., M. Carney, B.** (2010): Szabadság Zrt., Budapest: Akadémiai Kiadó.
78. **Ghemawat, P.** (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*, March 2010, 54-60. p.
79. **Giczi, J., Sik, E.** (2009): Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés. *TÁRKI Európai Társadalmi jelentés 2009*.
80. **Goddard, L.** (2005): Outsourcing Logistics – The latest trends in using 3PL providers. Outsourcing Logistics Report, *Eyefortransport*, January 2005,
81. **Golden, W., Powell, P.** (2000): Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail? *Omega The International Journal of Management Science*, Elsevier Science Ltd., 373-384. p.
82. **Grönroos, C.** (1990): Service Management And Marketing, Managing The Moments Of Truth (In Service Competition). Lexington Books.
83. **Gulati, R., Wohlgezogen, F., Nohria, N.** (2010): Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*, March 2010, Harvard Business School Publishing Corporation, 1-8. p.

84. **Gyimóthy, É.** (2011): A szolgáltató szektor lehet hazánk kitörési pontja. <http://www.hrportal.hu/hr/a-szolgáltato-szektor-lehet-hazank-kitoresi-pontja-20111111.html> Letöltve: 2012. október 29.
85. **Gysi, R.** (1975): Logistik. *Industrielle Organization*, Nr. 12, 575-578. p.
86. **Haksever, C., Render, B., Russel, R.** (2000): *Service Management and Operations*. India: Pearson Education.
87. **Halászné, S. E.** (2011). Nemzetközi szállítmányozás, logisztikai szolgáltatások. Kézirat, 2011. május, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalat gazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, 7-11. o.
88. **Handy, C.** (2008): Üres esőkabát - Egyén, üzlet, társadalom. Budapest: Manager Könyvkiadó.
89. **Hegy, C., Horváth, A.** (2012): A hatékony logisztikai szolgáltatások informatikai összefüggései 3PL szolgáltatóknál. In: Sándor, I. (szerk.) *Transpack*, XI. évf. 6. szám, 70. o.
90. **Heidrich, B.** (2006): Szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Human Telex Consulting, 9-35. o.
91. **Hertz, S., Alfredsson, M.** (2003): Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management* 32 (2003) 139–149.o.
92. **Heskett, J.** (1977): Logistics – essential to strategy. *Harvard Business Review*, Vol 55. Nr 6., November-December 1977.
93. **Hong, S.-J., Mandják, T., Piricz, N.** (2013): A Tranzakciós költségek elmélete és a Társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. In: *Vezetéstudomány*, 44. kötet, 2013. december, 2-13. o.
94. **Hortoványi, L., Szabó, Z.** (2006): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról. „*Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból*” című kutatás 27. sz. *műhelytanulmány*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
95. **Horváth, A.** (2012): A nemzetközi szállítmányozó vállalatok tevékenységének változása az ellátási lánc tükrében. In: P. Majoros, P., Beszteri, B. (szerk.): *Változó világ: társadalmi és gazdasági útkeresés c. tudományos tanácskozás*, Győr, 2012. május 18., 1-150. o.
96. **Horváth, Gy.** (2004): *A kérdőíves módszer*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
97. **Huemer, L.** (2011): Unchained from the chain: Supply management from a logistics service provider perspective. *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., 258–264. p.
98. **Hurley, R. F.** (2006): The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, September 2006, <http://hbr.org/2006/09/the-decision-to-trust/ar/1> Letöltve: 2013. február 12., 2. p.
99. **Hyun, K. J., Ming, H., Chang, S. K.** (2006): The spatial and temporal consolidation of returned products in a closed-loop supply chain network. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 51, 309-320. p.
100. **Iparfejlesztési Közalapítvány** (2013): *Középtávú Logisztikai Stratégia 2014-2020* Vitaanyag, Bárdos K. (szerk), Budapest, 20. o.

101. **Imrie, R., Morris, J.** (1992): A Review of Recent Changes in Buyer-Supplier Relations. *Omega International Journal of Management Sciences*, Vol. 20., N. 5/6., 641-652. p.
102. **Jablonski, W.** (2012): Stressful Situations in Telephone Interviews. *Survey Practice*. Vol. 5, No 4.
103. **Jayaram, J., Tan, K.-C.** (2010): Supply chain integration with third-party logistics providers. *International Journal of Production Economics*, Vol. 125., 262-271. p.
104. **Jelen, T.** (szerk.) (2010): Szakképzetlen és alacsony szakképesítésű rétegek munkaerőpiaci integrálása a KKV szektor segítségével. Tanulmány, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet Nonprofit Kft., 16. o.
105. **Jharkharia, S., Shankar, R.** (2007): Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega*, (35), Elsevier Ltd., 274 – 289. p.
106. **Johnson, G., Scholes, K.** (2002): Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Prentice Hall Europe.
107. **Jones, R.** (2010): Competition analysis – Porter 5 forces plus. *International Business Environment & Strategy*. <http://cambridgemb.files.wordpress.com/2010/11/porter-5-plus-nov2010.pdf> Letöltve: 2013. szeptember 16., 16. p.
108. **Juhász, J., Szóke, I., O. Nagy, G., Kovalovszky, M.** (szerk.) (1989): Magyar Értelmező Kéziszótár. 8. változatlan. kiad., I. kötet, Budapest: Akadémiai Kiadó, 138. o.
109. **Jutkusz, L., Palócz, É.** (2001): A szolgáltató szektor térnyerésének foglalkoztatási hatásai, különös tekintettel az informatika alkalmazására (Nemzetközi tapasztalatok). Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemzési Intézet, 2. o.
110. **Ka-Leung Moon, K., Ying Yi, C., Ngai, E.** (2012): An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. *European Journal of Operational Research*, 191–203. p.
111. **Kalló, N.** (2010): Az időalapú versenyzés támogatása a termelésmenedzsment eszközeivel. Doktori értekezés, Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem, 5-13. o.
112. **Karmazin, Gy.** (2009): A logisztikai szolgáltatások fejlődése a KKV-k szempontjából. In Kőhegyi, A., Déri, A. (szerk): *Logisztika az Európai Unióban és Magyarországon* Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, 68-76. o.
113. **Karmazin, Gy.** (2011): A vállalati kultúraváltás sikerei és kudarcai egy magyar kkv példáján keresztül. In: Balázs Judit (szerk.): *Változó környezet – Innovatív stratégiák, Nemzetközi Tudományos konferencia*, 2011. november 2., Sopron: Nyugatmagyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 594-599. o.
114. **Karmazin, Gy.** (2012): A használatarányos útdíj magyarországi bevezetésének hatásai a piac szereplőire. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2013*, Budapest: Magyar Logisztikai Egyesület, 237-242. o.
115. **Karmazin, Gy, Máté, Z.** (2007): Logisztikai marketing a gyakorlatban. In Bokor Z. (főszerk): *Logisztikai Évkönyv*, Budapest: Magyar Logisztikai Egyesület, 217-221. o.
116. **Kennedy, J.** (1963): speech prepared for delivery in Dallas the day of his assassination.
117. **Kim, W., Mauborgne, R.** (2006): Kék óceán stratégia. Molnár L. (ford.) 2. kiadás, Budapest: Park Könyvkiadó, 65-230. p.

118. **Klein, S.** (2012): Vezetés- és szervezetpszichológia, 6. kiadás, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 615.o.
119. **Knoll Imre** (2009): A logisztika tudomány 25 éve a gazdaságért és a társadalomért c. előadás, Logistics meeting/New challenges konferencia, 2009. március 26., Budapest <http://www.pointernet.pds.hu/ujsgok/transpack/2009/05/20090615123917229000000880.html> (Letöltve: 2014. február 10.)
120. **Koltai, T.** (2001): A termelésmenedzsment alapjai (I. kötet): Budapest: Műegyetemi Kiadó, 76-87, 108-115. o.
121. **Koltai Z.** (2007): a magyarországi városok versenyképességének vállalati megítélése. In: *Tér és Társadalom*, 21. évf. 2007/2. 23-42. o.
122. **Kotler, P.** (1998): Marketing menedzsment - Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
123. **Kotler, P., Bloom, P.** (1984): Marketing Professional Services. Prentice-Hall.
124. **Kovács, B.** (2012): Kék óceán stratégiák. Előadás, *MLBKT Kongresszus*, „Bizalom és együttműködés: a fenntarthatóság záloga”, 2012. november 15., Siófok
125. **Kozma, F.** (1992): A menedzser közgazdasági szemlélete. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 229-230. o.
126. **Körner, T., van der Valk, J.** (2011): Mixing modes in the LFS – Computer-assisted, cost effective and respondent friendly. *97th DGINS Conference*, Wiesbaden, 26-27 September 2011.
127. **KPMG Hungária Kft.** (2009): Logisztikai Outsourcing Magyarországon 2009. Budapest, k.n., 4-8. o.
128. **Kumar, N.** (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, November-December 1996, 93-107. p.
129. **Kunvári, A.** (szerk.) (2008): A logisztikai szolgáltatásról - általában. <http://hirek.logportal.hu/jegyzet-a-logisztikai-szolgaltatsok-piacra-jutsrl-i> Letöltve: 2013. október 20.
130. **Lagesse, B.** (2009): Autonomic trust management in dynamic systems. Faculty of the Graduate School of Texas at Arlington, Texas, 1. p.
131. **Lambert, R., Peppard, J.** (1993): Information technology and new organisational forms: destination but no road map? *The Journal of Strategic Information Systems*, 2 (3), 180-205. p.
132. **Lemoine, W., Dagnaes, L.** (2003): Globalisation strategies and business organisation of a network of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, Vol. 33, Iss. 3, 209-228. p.
133. **Lincoln, J., Gerlach, M., Ahmadjian, C.** (1995): Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. VC Berkeley.
134. **Lovelock, C., Wright, L.** (2001): Principles of Service Marketing and Management (2. ed.): Prentice-Hall.
135. **Lucas, J., Olson, M.** (1994): The impact of information technology on organizational flexibility. *Journal of Organizational Computing*, 4 (2), 155-176. p.

136. **Markides, V., Holweg, M.** (2006): On the diversification of international freight forwarders – A UK perspective. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, Vol. 36 No. 5, 148. o.
137. **Marsh.** (2012): <http://www.marsh.hu/risk/retention/index.php> Letöltve: 2012. október 16.
138. **Mayer, R., Davis, J.** (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 708-734. p.
139. **Meng, S.-M., Liang, G.-S., Lin, K., Chen, S.-Y.** (2010): Criteria for services of air cargo logistics providers: How do they relate to client satisfaction? *Journal of Air Transport Management*, Vol. 16., 284-286. p.
140. **Miles, R., Snow, C.** (1978): *Organizational Strategy. Structure and Process.* New York: McGraw-Hill.
141. **Millar, M.** (2012): Selecting your 3PL Provider. *3PLWIRE*.
142. **Ming-Chih, T., Kee-hung, L., Lloyd, A., Hung-Ju, L.** (2012): The dark side of logistics outsourcing – Unraveling the potential risks leading to failed relationships. *Transportation Research, Part E* 48, 178-189. p.
143. **Ministry of Economy, T. a.** (2011): White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan - Rebuilding from the Earthquake and Surmounting Growth Constraints. J. S. Institute (ford.), Japan: Small and Medium Enterprise Agency Ministry of Economy, Trade and Industry, 406. p.
144. **Moeller, K.** (2010): Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting Organizational Change*, Vol. 6 Iss. 1, 27-38. p.
145. **Morgan, R., Hunt, S.** (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 58, 20-38. p.
146. **MTI Magyar Távirati Iroda Nonprofit Zrt.** (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.
147. **Mudambi, R.** (2008): Location, control and innovation in knowledge intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725. p.
148. **Muller, G., Vercouter, L., Boissier, O.** (2003): Towards a General Definition Of Trust and its Application to Openness in MAS. August 2003, Melbourne, Australia. [http://guillaumemuller1.free.fr/Articles/aamas03\\_W03\\_muller\\_paper.pdf](http://guillaumemuller1.free.fr/Articles/aamas03_W03_muller_paper.pdf) Letöltve: 2013. augusztus 21., 49. p.
149. **Murphy, P., Daley, J.** (2001): Profiling international freight forwarders: an update. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, Vol. 31 No. 3, 152-168. p.
150. **Nagy, J., Schubert, A.** (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban. 77. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. 2007. március
151. **Nemes, F.** (2012): Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Vezetés és szervezetfejlesztés tantárgy előadásanyaga, Gödöllő

152. **Nemes, F.** (1992): Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vállalatvezetők bukása? Kövári Gy. (szerk.): *Munkatudományi Figyelő*, 1992. szeptember, 31-37. o.
153. **Normann, R.** (2001): Reframing business: when the map changes the landscape. *Chichester*.
154. **Oppolzer, J.** (ed.) (2012): Delivering tomorrow. Logistics 2050 – A Scenario Study. 1. edition, February 2012, Deutsche Post AG, Bonn, Germany.
155. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)** (2000): The Service Economy. *Business and Industry Policy Forum Series*. France.
156. **Palánkai, T.** (2004): *Az európai integráció gazdaságtana*. Budapest: Aula Kiadó, 378. o.
157. **Panayides, P., So, M.** (2005): Logistics service provider–client relationships. *Transportation Research, Part E 41*, 179–200. p.
158. **Papp, T., Tóth, K.** (2006. január): Vállalatfelvásárlások és összeolvadások mint az értékteremtés eszközei. *Versenyben a világgal 2004 – 2006.*, Budapesti Corvinus Egyetem.
159. **Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete.** (2012. május): A tőke megfelelés belső értékelési folyamata. *(ICAAP) Útmutató a felügyelt szervezetek részére*, 13. o.
160. **Piac&Profit** (2013): Nem emelkedik a női vezetők aránya [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/nem-emelkedik-a-noi-vezetok-aranya/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/nem-emelkedik-a-noi-vezetok-aranya/) 2013. március 8. (Letöltve: 2014. február 10.)
161. **Pink, D. H.** (2010): Motiváció 3.0. Budapest: HVG Könyvkiadó.
162. **Piricz, N.** (2013a): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. In: *Vezetéstudomány*, 44. kötet, 2013. december, 14-29. o.
163. **Piricz N.** (2013b): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. Doktori disszertáció, Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Miskolc, 30.o.
164. **Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., W. Vishny, R.** (1996): Trust in Large Organizations. *National Bureau of Economic Research*, NBER Working Paper No. 5864, JEL No. 123, 3-4. p.
165. **Porter, M.** (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
166. **Porter, M.** (1986): *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
167. **Porter, M.** (1990): *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York
168. **Porter, M.** (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 95–117. p.
169. **Porter, M.** (1993): *Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Magyar kiadás, Budapest: Akadémiai kiadó, 39. o.
170. **Prahalad, C., Hamel, G.** (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990.
171. **Quinn, J., Gagnon, C.** (1986): Will Services Follow Manufacturing In Decline? *Harvard Business Review*, November-December 1986, 95-96. p.

172. **Radó, A., Réthy, I.** (2003): Vezetési ismeretek. Távoktatási tananyag, Gyöngyös, 196. o.
173. **Ramanathan, R.** (2010): The moderating roles of risk and efficiency on the relationship between logistics performance and customer loyalty in e-commerce. *Transportation Research Part E*, 950–962. p.
174. **Rosenthal, R., Jacobson, L.** (1968): Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils' intellectual development. New York: Rinehart Winston.
175. **Rutten, W., Van der Veecken, D.** (1998): Logistics service management; differentiating the logistics service. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, 91-98. p.
176. **Sahay, B.** (2003): Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management Data Systems*, Vol. 103 Iss. 8., 553-557. p.
177. **Sajtos, L., Mitev, A.** (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó.
178. **Schary, P., Skjott-Larsen, T.** (1995): Managing the global supply chain. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
179. **Schmenner, R.** (2009): Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations Production Management*, Vol. 29 No. 5, 431-443. p.
180. **Selviaridis, K., Spring, M.** (2007): Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, No. 1, 125-150. p.
181. **Senge, P.** (1995): Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Etédi, P., Szilágyi, K. (ford.), Budapest: HVG Könyvkiadó.
182. **Simchi-Levi, D.** (2010): *Operations Rules – Delivering Customer Value through Flexible Operations*. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.
183. **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E.** (2008): Designing and Managing the Supply Chain.
184. **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E.** (2003): Designing Managing the Supply Chain - Concepts, strategies case studies (2. ed.): McGraw-Hill Higher Education, 1-2. p.
185. **Simon, J., Tóth, Z.** (2010): A bizalom alakulása a gazdasági és pénzügyi világválság alatt. *Dél-Kelet Európa – South Eastern Europe, International Relations Quarterly*. Vol. 1. No. 3, 2010/3 Ősz.
186. **Skopik, F., Schall, D., Dustdar, S.** (2010): Modeling and mining of dynamic trust in complex. *Information Systems*, Volume 35, Issue 7, 735-737. p.
187. **Stadtler, H., Kilger, C.** (2008): *Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software, and Case Studies*. (4. ed.), Berlin: Springer, 12. p.
188. **Stalk, G. J.** (1988): Time – The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 66, 41-51. p.
189. **Stanley E. Fawcett, S. L.** (2012): Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Harvard Business Review*, Volume 55, Issue 2.



190. **Stenbacka, R., Tombak, M. M.** (1995): Time-Based Competition and the Privatization of Services. *The Journal of Industrial Economics*. Vol. XLIII, No. 4, 435. p.
191. **Stern, C., Stalk, G.** (szerk.) (1998): Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group. Canada: John Wiley and Sons Inc.
192. **Stiglitz, J.** (2008): The fruit of hypocrisy. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet> Letöltve: 2013. október 21.
193. **Stogdill, R., Bass, B.** (1974): Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.
194. **Sull, D.** (2010): Are You Ready to Rebound? March, 2010. *Harvard Business Review*, 1-8. p.
195. **Süle, E.** (2010): Az idő szerepe és jelentősége az ellátási láncban. Doktori értekezés, Győr: Széchenyi István Egyetem, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, 71. o.
196. **Szalavetz, A.** (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, LV. évfolyam, 2008. június, 503-512. o.
197. **Szegedi, Z.** (2012): Ellátásilánc-menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 30. o.
198. **Szegedi, Z., Prezenszki, J.** (2003): Logisztika-menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 24. o.
199. **Szerb, L.** (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Akadémiai doktori értekezés tézisei, dc\_61\_10, 2010. szeptember, Pécs, 10. o.
200. **Szlávicz, Á.** (2010): A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 16.o.
201. **Takács, G.** (2009): <http://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/jelszo-kiegyensulyozottsag-297427>, Letöltve: 2012. október 12.
202. **Taleb, N.** (2012): A fekete hattyú - Avagy a legváratlanabb hatás. Gondolat Kiadói Kör Kft., 21. o., 210. o.
203. **Talyigás, J., Boda, K.** (2002): Az elektronikus kereskedelem hatása a logisztikára. In: Bokor, Z. (szerk.): *Logisztikai Évkönyv*. 8. évfolyam, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, 187. o.
204. **The Economist** (1990): How computers can choke companies. *The Economist*, June 1990., 60. p.
205. **Tonkiss, F.** (2009): Trust, Confidence and Economic Crisis. *Intereconomics*. July/August 2009.
206. **Trembeczky, L.** (2007): Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium - Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében. Budapest: ZMNE, 13-29. o.
207. **Trusted Business Partners** (2013): Trusted Business Partners. [http://www.trusted.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35](http://www.trusted.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=35), Letöltve: 2013. október 16.
208. **Újvári, M.** (szerk.) (2012): *Világgazdaság Logisztika Melléklet*, 2012. október 19. Budapest: Axel Springer-Budapest Kiadói Kft., 10-11. o.

209. **Újvári, M.** (szerk.) (2014): A szaktudás jelenthet reményt megyénk kisebb cégei számára, in *Világgazdaság*, 2014. február 5., 46. évfolyam, 25. szám, Budapest: Axel Springer-Budapest Kiadói Kft., 9. o.
210. **Upton, D.** (1995): What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 74-84. p.
211. **Vahrenkamp, R.** (2007): Logistik. Oldenbourg Wissensch. Vlg.
212. **Vaidyanathan, G.** (2005): Framework For Evaluating Third-Party Logistics. *Communications Of The ACM*, Vol. 48, No. 1.
213. **Ványai, J., Viszt, E.** (1995): A szolgáltatások növekvő szerepe. Halm, T. (szerk.): *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 7-8. sz., 776-787. o.
214. **Venkatraman, N.** (1994): IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *MIT Sloan Management Review*, 73-87. p.
215. **Weill, P., Subramani, M., Broadbent, M.** (2002): IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan School of Management Working Paper*, CISR WP No. 329, 1-2. p.
216. **Wimmer, Á.** (2002): Üzleti teljesítménymérés. 17. sz. *Műhelytanulmány*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, 2002. június, 13-14. o.
217. **Wong, C., Karia, N.** (2010): Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, Vol. 128 Issue 1, 51-67. p.
218. **World Economic Forum** (szerk.) (2013): Outlook on the Logistics Supply Chain Industry 2013. *Global Agenda Council on Logistics Supply Chain Systems 2012-2014*. Geneva.
219. **Wu, F., Yeniyurt, S., Kim, D., Cavusgil, S.** (2006): The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 493-504. p.
220. **Xiang, Y., Kennedy, J. A., Egger, M., Harald, R.** (2010): Network and Trust Model for Dynamic Federation. ADVCOMP 2010: The Fourth International Conference on Advanced Engineering Computing and Applications in Sciences: IARIA.
221. **Zahn, E.** (2013): Stratégiai viselkedés turbulens időkben - Miről szól a stratégia és a dinamikus vállalatirányítás?  
[http://www.controllingportal.hu/Tematikus\\_konyvtar/Strategiaalkotas/Strategiai\\_viselkedes\\_turbulens\\_idokben\\_Mirol\\_szol\\_a\\_strategia\\_es\\_a\\_dinamikus\\_vallalatiranyitas](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Strategiaalkotas/Strategiai_viselkedes_turbulens_idokben_Mirol_szol_a_strategia_es_a_dinamikus_vallalatiranyitas)  
 Letöltve: 2013. február 10., 1. o.
222. **Zaltman, G., Coulter, R.** (1995): Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research. *Journal of Advertising Research*. Vol. 35, No. 4.

## **M2. Rövidítések jegyzéke**

3 PL – Third Party Logistics = komplex logisztikai szolgáltatás

3 PLP – Third Party Logistics Provider = komplex logisztikai szolgáltató

BSC – Üzleti terv és controlling (mutatószám) rendszerek

CAPI – Computer-assisted personal interviewing, számítógéppel támogatott személyes megkeresés

CATI – Computer-assisted telephones interviewing, számítógéppel támogatott telefonos megkérdezés

CAWI – Computer Aided Web Interviewing, számítógéppel támogatott önkitöltős kérdőív

CEMI – Central European Management Intelligence

CLM – Council of Logistics Management

ERP – Enterprise Resource Planning = integrált vállalatirányítási rendszer

FMS – Fleet Management System = flottamenedzsment rendszer

FIATA – Fédération Internationale des Associations des Transitaires et Assimilés = Szállítványozó Szövetségek Nemzetközi Föderációja

GDP – Gross Domestic Product = bruttó hazai termék

GPS – Global Positioning System, Globális helymeghatározó rendszer

IS – információs rendszerek

IT – Information technology = informatika

MKFE – Magyar Közúti Fuvarozók Egyesülete

MLSZKSZ – Magyar Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége

NIT – Nemzetközi Fuvarozók Ipar Testülete

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development = Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet

PAPI – Paper and Pen Interviewing, nyomtatott kérdőíves kérdezés

PSZÁF – Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (2013. október 1-vel beolvadt a jegybankba)

SC – Supply Chain = ellátási lánc

VOC – Voice of Customer = a vevő hangja

WEF – The World Economic Forum

### M3. A felmérésben használt kérdőív (magyar nyelvű)

#### A vállalatról általában

- 1 Mi az Önök vállalatának, vagy annak jogelődjének alapítási éve?  év
- 2 Az alábbi listából melyek voltak az Önök vállalatának, vagy annak jogelődjének alapítás kori tevékenységei? Többet is megjelölhet! (Több jogelőd esetén válasszon ki egy céget, a legjelentősebbet)
- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. belföldi közúti áru fuvarozás  | <input type="checkbox"/> |
| 2. nemzetközi közúti áru fuvarozás  | <input type="checkbox"/> |
| 3. belföldi közúti szállítmányozás  | <input type="checkbox"/> |
| 4. nemzetközi közúti szállítmányozás  | <input type="checkbox"/> |
| 5. raktározás   | <input type="checkbox"/> |
| 6. raktáron belüli értéknövelt szolgáltatások   | <input type="checkbox"/> |
| 7. vasúti fuvarozás és/vagy szállítmányozás   | <input type="checkbox"/> |
| 8. légi fuvarozás és/vagy szállítmányozás   | <input type="checkbox"/> |
| 9. vízi fuvarozás és/vagy szállítmányozás   | <input type="checkbox"/> |
| 10. konténerek fuvarozása és/vagy szállítmányozása  | <input type="checkbox"/> |
| 11. vámügynöki tevékenység  | <input type="checkbox"/> |
| 12. túlméretes áruk fuvarozása és/vagy szállítmányozása                                     | <input type="checkbox"/> |
| 13. megbízók által kiszervezett logisztikai tevékenységek elvégzése gyárudvaron belül/kívül | <input type="checkbox"/> |
| 14. szállítmánybiztosítás   | <input type="checkbox"/> |
| 15. logisztikai tanácsadás  | <input type="checkbox"/> |
| 16. egyéb   | <input type="checkbox"/> |
- 3 Az Önök vállalatának tulajdonosi köre...  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |   |                          |
|---|--------------------------|
| döntően magyar tulajdonosokból áll                    | <input type="checkbox"/> |
| döntően külföldi tulajdonosokból áll                  | <input type="checkbox"/> |
| jelentős magyar és külföldi tulajdonos is áll mögötte | <input type="checkbox"/> |
- 4 2011-hez képest a vállalatuk árbevétele 2012-ben...  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| több, mint 20 százalékkal növekedett       | <input type="checkbox"/> |
| 10-20 százalékkal növekedett               | <input type="checkbox"/> |
| 10 százaléknál kisebb mértékben növekedett | <input type="checkbox"/> |
| gyakorlatilag stagnált                     | <input type="checkbox"/> |
| 10 százaléknál kisebb mértékben csökkent   | <input type="checkbox"/> |
| 10-20 százalékkal csökkent                 | <input type="checkbox"/> |
| több, mint 20 százalékkal csökkent         | <input type="checkbox"/> |
- 5 2011-hez képest a vállalatuk adózás előtti eredménye 2012-ben  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| jelentősen javult           | <input type="checkbox"/> |
| kis mértékben javult        | <input type="checkbox"/> |
| gyakorlatilag nem változott | <input type="checkbox"/> |
| kis mértékben romlott       | <input type="checkbox"/> |
| jelentősen romlott          | <input type="checkbox"/> |
- 6 Hány fő volt a vállalat átlagos statisztikai létszáma 2012-ben?  fő
- 7 Hány fő volt a vállalat átlagos statisztikai létszáma az utolsó gazdasági válság előtti évben 2007-ben? (Ha nem tudja pontosan, kérem becsülje)  fő
- 8 És 2004-ben? (Ha nem tudja pontosan, kérem becsülje)  fő

9 Kérem, becsülje meg, hogy a 10 legnagyobb ügyfelétől származó árbevétele körülbelül mekkora arányát jelenti teljes árbevételének!  
Mekkora volt ez az arány 2012-ben, 2007-ben és 2004-ben?

2012-ben	<input type="text"/>	%
2007-ben	<input type="text"/>	%
2004-ben	<input type="text"/>	%

10 Hány telephellyel rendelkezik vállalata?

db

11 Kérem adja meg, hogy az alábbi településtípusok közül melyeken van a vállalatnak telephelye (akár többet is jelölhet)!

TÖBB VÁLASZ LEHETSÉGES

Budapest  
Megyeszékhely  
Város  
Község  
Külföld


12 Szeretnénk felmérni, hogy a különböző iparágak mekkora megrendelést jelentenek a logisztikai szakmának.

Kérem becsülje meg, hogy a következő szektorok képviselői hány százalékkal járulnak hozzá vállalatának teljes árbevételéhez.

A számok 100%-ot adjanak ki. Ha nem tudja a pontos számot, nem probléma, kérjük adja meg becslését! (2012-re vonatkozóan)

Autóipar	<input type="text"/>	%
Mezőgazdasági gépgyártás	<input type="text"/>	%
Gépgyártás, nehézipar	<input type="text"/>	%
Mezőgazdaság	<input type="text"/>	%
Élelmiszeripar	<input type="text"/>	%
Építőipar, faipar	<input type="text"/>	%
Elektronikai gyártók, villamosipar	<input type="text"/>	%
Vegy- és gyógyszeripar	<input type="text"/>	%
Könnyűipar	<input type="text"/>	%
Más logisztikai vállalatok	<input type="text"/>	%
Egyéb	<input type="text"/>	%

13 Történt-e a vállalat életében felvásárlás vagy egyesülés, ha igen, hány alkalommal? (Ha nem történt, írjon 0-t)

Más vállalatok felvásárlása  
Egyesülés

alkalommal  
 alkalommal

14 ERRE A KÉRDÉSRE AKKOR VÁLASZOLJON, AMENNYIBEN TÖRTÉNT FELVÁSÁRLÁS!

Jelenlegi árbevételéből becslése szerint mekkora arány köszönhető az eddigi felvásárlásoknak?

%

**Bizalom**

Vajon a vállalat belüli és az együttműködő vállalatok közötti (külső) bizalom szintje hatással van a logisztikai vállalatok pénzügyi eredményeire? Az üzleti életben a bizalomnak kitüntetett szerepe van. Több szempontból is. A konjunkturába vetett bizalom befolyásolja a vállalatok stratégiáját, beruházási hajlandóságát.

Az üzleti partnerek közötti bizalom hozzájárulhat a kapcsolatok fejlődéséhez, az alkalmazottak/vezetők közötti bizalom a vállalati kultúrát alakítja. A következő néhány kérdésünk a bizalom témáját járja körül.

**Üzleti bizalom**

B1 Mennyire bízunk abban, hogy a következő 3 évben a vállalat árbevétele növekedni fog?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- egyáltalán nem
- kevésbé
- inkább igen
- biztos vagyok benne


B2 Mennyire bízunk abban, hogy a következő 3 évben a vállalat adózás előtti eredménye növekedni fog?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- egyáltalán nem
- kevésbé
- inkább igen
- biztos vagyok benne


**Iparágon belüli bizalom**

B3 Egy 1-től 10-ig terjedő skálán hányasra értékelné jelenleg a logisztikai iparágon belül a partnerek (megbízók, alvállalkozók és más logisztikai szolgáltatók) közötti általános bizalmi szintet? Az 1 jelentse, hogy a partnerek között nagyon komoly bizalmatlanság van, mindent a legszigorúbb szerződések szabályoznak, a 10-es, hogy a kapcsolatok magas bizalmi szinten, partnerségen alapulnak.

(1-10 közötti érték)

B4 Ha most saját vállalatára gondol, egy ugyanilyen 1-től 10-ig terjedő skálán hogyan értékelné saját nézőpontjából a következő partnerek iránti bizalmát

- megbízói
- alvállalkozói
- más logisztikai szolgáltatók (akikkel együttműködik)


ha nincs ilyen, írjon 0-t  
ha nincs ilyen, írjon 0-t

B5 Ha ugyanezt a kérdést a másik féltől kérdeznék meg, mit gondol, hogyan vélekednének az Ön vállalatáról... (1-10-ig értékelje ezt is)

- megbízói
- alvállalkozói
- más logisztikai szolgáltatók (akikkel együttműködik)


ha nincs ilyen, írjon 0-t  
ha nincs ilyen, írjon 0-t

B6 A megrendelőivel fennálló kapcsolat alapján és az összes megrendelőjét figyelembe véve milyen arányban sorolná be kapcsolatait a következő 3 lehetséges típusba?

- stratégiai
- együttműködő-partneri
- megbízó-megbízotti

	%
	%
	%

B7 Hogyan értékeli a megbízókkal kötött szerződéseket általában?

Kérem becsülje meg, hogy a megbízói szerződése milyen arányban oszlanak meg az alábbi két lehetséges forma között!

A számok 100%-ot adjanak ki.

- A feleknek arányos jogokat biztosító szerződések
- A megbízónak indokolatlan előnyököt biztosító (felmondás, fizetési kondíciók, stb.) szerződések

	%
	%

B8 A megbízókkal megkötésre kerülő szerződések kapcsán hogyan értékeli a szerződéskötés folyamatát általánosságban? A következő állítások közül melyik írja le legjobban a folyamatot?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- A szerződéskötések gyorsan, rutinszerűen zajlanak.
- A szerződések megkötése alapos, de indokolt és kezelhető folyamat végén történik meg.
- A szerződések megkötése hosszú ideig tart, komoly és alapos jogi procedúrát igényel.
- A szerződések megkötése túlságosan nagy energiát vesz igénybe, a felek igyekeznek túlbiztosítani magukat.


B9 Mi a jellemző gyakorlat a vállalatánál, ha egy meglévő megrendelő új (nem rutinszerű) váratlan megrendelést kíván meg az Önök vállalatától?  
Milyen gyorsan reagál a vállalat az ügyfélkérésekre?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- általában egy órán belül
- néhány órán belül
- 24 órán belül
- 2-3 napon belül
- ennél hosszabb idő alatt
- nem reagálunk ilyen ügyfélkérésekre


B10 Az Ön vállalkozásán kívüli logisztikai szolgáltatókat:

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- elsősorban versenytársnak,
- elsősorban együttműködő partnernek,
- mindkettőnek tekintem.


B11 Mennyire tartja saját szerepét meghatározónak vállalata és a partner vállalatok (megbízók, alvállalkozók és más logisztikai szolgáltatók) közötti bizalom kialakításában.

Értékelje egy 1-től 10-ig terjedő skálán, ahol az 1-es azt jelenti, hogy alig van szerepe ebben, míg az 10-es, hogy domináns szerepe van ebben

--

 (1-10 közötti érték)

Vállalaton belüli bizalom

B12 Egy 1-től 10-ig terjedő skálán hányasra értékelné a vállalatánál tapasztalható általános bizalmi légkört?

Kérjük érte bele a vezetők/beosztottak közötti viszonyt ugyanúgy, mint a tulajdonosok és menedzsment közötti, valamint az azonos pozícióban dolgozók közötti viszonyt is

--

 (1-10 közötti érték)

B13 A korábban már használt 1-től 10-ig terjedő skálán hányasra értékelné mennyire bízik Ön meg közvetlen beosztottjaiban (esetlegesen a középvezetőkben) a többi munkavállalóban


 ha nincs ilyen, írjon 0-t

mennyire bíznak Önben közvetlen beosztottjai (esetlegesen a középvezetők) a többi munkavállaló


 ha nincs ilyen, írjon 0-t

B14 Mennyire tartja saját szerepét meghatározónak a vállalati kultúra, illetve a bizalmi légkör kialakításában?

Értékelje egy 1-től 10-ig terjedő skálán, ahol az 1-es azt jelenti, hogy alig van szerepe ebben, míg a 10-es, hogy domináns szerepe van ebben

--

 (1-10 közötti érték)

B15 Hogyan értékelné saját vállalatvezetői stílusát. Az alábbi állítások közül melyik írja le a legjobban?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- A vezető döntést hoz és azt kihirdeti
- A vezető magyarázattal elfogadtatja a döntést
- A vezető ötleteket ad, kérdéseket provokál
- A vezető bejelenti a döntését, de azon még lehet változtatni
- A vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd dönt
- A vezető definiálja a határokat, és kéri a csoportot a döntés meghozatalára
- A vezető megengedi a beosztottaknak az előírásokon belüli önálló működést és döntést


B16 Hogyan értékelné a vállalatnál jellemző fluktuáció mértékét?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- Az iparági átlagnál lényegesen alacsonyabb
- Az iparági átlagnál kis mértékben alacsonyabb
- Az iparági átlagnak megfelelő
- Az iparági átlagnál kis mértékben magasabb
- Az iparági átlagnál lényegesen magasabb


- B17 Az alábbi juttatások, támogatások közül melyeket alkalmazza cége az alkalmazottak (vagy az alkalmazottak egy csoportja, de nem csak a menedzsment) részére  
TÖBB VÁLASZ LEHETSÉGES
- |                        |  |
|------------------------|--|
| Cafeteria              |  |
| Balesetbiztosítás      |  |
| Tanulmányi ösztöndíjak |  |
- B18 Van-e használatban szervezeti diagramm a vállalatban belül?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |       |  |
|-------|--|
| van   |  |
| nincs |  |
- B19 A következő leggyakrabban előforduló szervezeti struktúrák közül melyik jellemző leginkább az Ön vállalatára?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| lineáris                            |  |
| funkcionális                        |  |
| divizionális                        |  |
| mátrix                              |  |
| egyéb, a fentiekbe be nem sorolható |  |

Szervezeti tagságok

- B20 Tagja-e az Ön vállalata legalább 1 hazai érdekvédelmi szervezetnek ? (MKFE, NIT, MLE, MLBKT, MSZLSZSZ, MLSZKSZ stb.)?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |      |  |
|------|--|
| igen |  |
| nem  |  |
- B21 HA IGEN: Hány ilyen érdekvédelmi szervezetnek tagja a vállalkozása?
- darab szervezetnek
- B22 Tagja-e az Ön vállalata klaszternek?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |      |  |
|------|--|
| igen |  |
| nem  |  |
- B23 HA IGEN: Hány klaszternek tagja a vállalkozása?
- darab klaszternek

Stratégia

- B24 Van a vállalatának írott stratégiája?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |      |  |
|------|--|
| Igen |  |
| Nem  |  |
- B25 HA VAN ÍROTT STRATÉGIÁJA: Hány évre szól a stratégia?
- évre
- B26 Megítélése szerint milyen stratégia és üzleti magatartás jellemzi az Önök vállalkozását?  
TÖBB VÁLASZ LEHETSÉGES
- |   |  |
|---|--|
| költségvető stratégia   |  |
| megkülönböztető stratégia                                     |  |
| fókuszáló stratégia   |  |
| versengő stratégia  |  |
| együttműködő stratégia  |  |
| versengő és együttműködő egyidőben                            |  |
| új stratégiákat kereső (pl. verseny nélküli piaci tér kereső) |  |
| egyéb   |  |
- B27 Növekedés szempontjából milyen stratégiát követ az Ön vállalata?  
EGY VÁLASZ LEHETSÉGES
- |  |  |
|--|--|
| Vállalatunk agresszív növekedési stratégiát folytat,       |  |
| Vállalatunk mérsékelt növekedést célzó stratégiát folytat, |  |
| Vállalatunk meglévő pozíciója megőrzésére törekszik,       |  |
| Vállalatunk túlélési stratégiát alkalmaz.                  |  |



B28 Innováció szempontjából milyen stratégiát követ az Ön vállalata?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- Vállalatunk radikálisan új szolgáltatások kifejlesztésére törekszik,
- Vállalatunk új piaci szegmensek megszerzésére törekszik,
- Vállalatunk a meglévő szolgáltatások továbbfejlesztésére törekszik,
- Vállalatunk a meglévő szolgáltatásokkal a meglévő piacain próbál eredményesen tevékenykedni.

B29 Értékelje egy 1-10-es skálán, hogy mennyire tartja fontosnak vállalatánál, hogy...  
megrendelőinkkel folyamatos személyes kapcsolatot tartunk fent

B30 A következő két állítás közül melyik biztosítja jobban egy logisztikai vállalat hosszútávú üzleti sikereit?  
A 10 cella közül jelölje azt X-szel, azt a két végpont között amely a legjobban megjeleníti véleményét!  
A munkatársak nyugodt stresszmentes légkörben dolgozzanak  Proaktivitás és gyors reakcióidő jellemezze a munkavállalókat

### Szolgáltatásportfólió

A következő 3 kérdésre adandó válaszokat az SZ1 kérdésnél jelölje

SZ1 Az alábbi elemek közül melyek részei cégük jelenlegi szolgáltatásportfóliójának?

TÖBB VÁLASZ LEHETSÉGES

- |   | Jelenleg                 | 2007-ben                 | 2004-ben                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. belföldi közötti áru fuvarozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. nemzetközi közötti áru fuvarozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. belföldi közötti szállítmányozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. nemzetközi közötti szállítmányozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. raktározás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. raktáron belüli értéknövelt szolgáltatások,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. vasúti fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. légi fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. vízi fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. konténerek fuvarozása és szállítmányozása,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. vámügynöki tevékenység,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. túlméretes áruk fuvarozása és szállítmányozása,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. megbízók által kiszervezett logisztikai tevékenységek elvégzése gyárudivaron belül/kívül, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. szállítmánybiztosítás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. logisztikai tanácsadás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. egyéb   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SZ2 Vissza tudna emlékezni, hogy a felsorolt szolgáltatáselemek közül melyek voltak vállalatának portfóliójában az utolsó válság előtti évben, 2007-ben?

SZ3 És 10 évvel ezelőtt 2004-ben?

SZ4 A korábbi kérdésekben is vizsgált 3 évben (2012, 2007, 2004), a vállalata által akkoriban nyújtott szolgáltatások közül, melyik 3 volt a legfontosabb az árbevétel szempontjából?

PROGRAMOZÓ: CSAK AZOK JELENJENEK MEG, MELYEK AZ ADOTT ÉVBEN RÉSZÉT KÉPEZTÉK A TEVÉKENYSÉGÉNEK!

ÉVENKÉNT MAXIMUM 3 VÁLASZ ADHATÓ

HA EGY ÉVBEN LEGFELJEBB 3 TEVÉKENYSÉGTÍPUSA VOLT, NEM KELL FELTENNİ A KÉRDÉST!

- |   | Jelenleg                 | 2007-ben                 | 2004-ben                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. belföldi közötti áru fuvarozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. nemzetközi közötti áru fuvarozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. belföldi közötti szállítmányozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. nemzetközi közötti szállítmányozás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. raktározás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. raktáron belüli értéknövelt szolgáltatások,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. vasúti fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. légi fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. vízi fuvarozás és szállítmányozás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. konténerek fuvarozása és szállítmányozása,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. vámügynöki tevékenység,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. túlméretes áruk fuvarozása és szállítmányozása,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. megbízók által kiszervezett logisztikai tevékenységek elvégzése gyárudivaron belül/kívül, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. szállítmánybiztosítás,  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. logisztikai tanácsadás,   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. egyéb   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SZ5 A következő típusú informatikai fejlesztések közül melyekbe investáltak az elmúlt 3 évben (2010-2012 között)  
TÖBB VÁLASZ LEHETSÉGES

1. Integrált vállalat irányítási rendszer bevezetése (ERP),
2. integrált vállalat irányítási rendszer fejlesztése,
3. integrált vállalat irányítási rendszer bővítése (új modulok bevezetése által),
4. flotta menedzsment rendszer bevezetése és fejlesztése (FMS),
5. raktári tevékenységet támogató technológiák bevezetése és fejlesztése (pl. vonalkódos rendszer, RFID),
6. megbízói elvárás miatti IT fejlesztések (interfészek, VMI),
7. kockázat csökkentése miatti fejlesztések (tároló és mentést támogató hardver és szoftver eszközök, értékvédelmi berendezések),
8. hardver eszközök (pl. pc-k, lap-topok, tabletek stb.)


SZ6 Hogyan értékeli fejlettségét tekintve a következő informatikai alkalmazásokat vállalatánál?

	nincs	elavult	megfelelő	modern
integrált vállalatirányítási rendszer				
flotta menedzsment rendszer				
raktári tevékenységet támogató technológia				
megbízói elvárás miatti IT rendszerek (interfészek, VMI)				
tároló és mentést támogató hardver és szoftver eszközök				
értékvédelmi berendezések (kamerák, riasztók, beléptető rendszerek stb.)				
hardver eszközök (pl. pc-k, lap-topok, tabletek stb.)				

**A vezető**

D1 Az Ön neme  
férfi  
nő


D2 Az Ön életkora

--

 év

D3 Legmagasabb iskolai végzettsége  
középfokú  
főiskola, egyetem  
tudományos fokozat


D4 Hány nyelven beszél legalább társalgási szinten az anyanyelvén kívül?  
egy nyelven sem  
egy nyelven  
két nyelven  
három vagy több nyelven


D5 Hány éve dolgozik a jelenlegi vállalatánál?

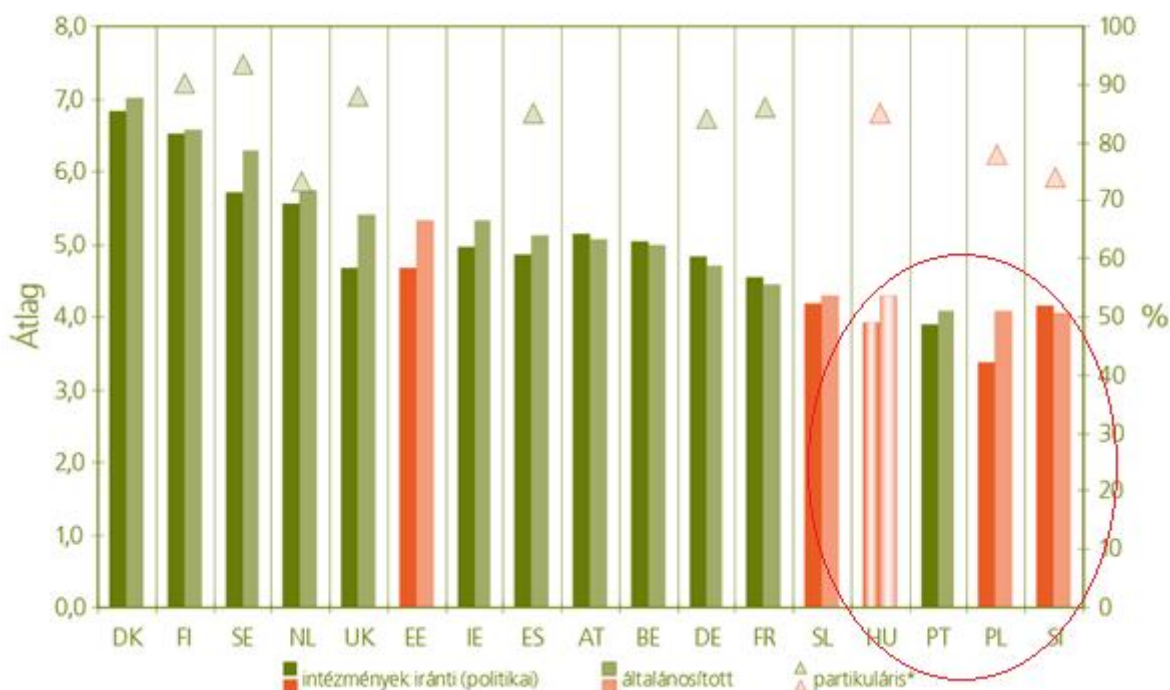
--

 éve

D6 Rendelkezik tulajdoni részesedéssel a vállalatánál?  
nem  
igen, kisebbségi tulajdonrészrel  
igen, többségi vagy 100%-os tulajdonrészrel


KÖSZÖNJÜK KÖZREMŰKÖDÉSÉT!

**M4. Három bizalomtípus szintje országonként (általánosított bizalom átlagértéke szerinti csökkenő sorrendben)**



*Megjegyzések:*

Általánosított bizalom: „A legtöbb ember kihasználná Önt, ha tehetné (0), vagy a legtöbb ember igyekszik méltányos lenni.” A válaszok átlagértéke a tízfokozatú skálán: 0–egyáltalán nem bíz; 10–tökéletesen megbíz.

Partikuláris bizalom: „Mennyire bíz Ö...?” A családban („teljesen”), szomszédokban és ismerősökben („teljesen vagy részben”). A három válasz átlagértékének átlaga a tízfokozatú skálán.

Intézmények iránti (politikai) bizalom: Az országgyűlés, az igazságszolgáltatás, a rendőrség és a politikai pártok irányába. 0–egyáltalán nem bíz; 10–tökéletesen megbíz. A négy elem átlagértékének átlaga a tízfokozatú skálán.

Forrás: Giczi – Sik (2009): Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés. *TÁRKI Európai Társadalmi jelentés 2009.*, 67.o.

**M5. Francis Fukuyama (2013) e-mail**

It's hard to judge without more explanation, but I think I see what you are getting at. I'm glad my book was useful.

Best regards,

Francis Fukuyama

=====  
Francis Fukuyama  
Olivier Nomellini Senior Fellow  
Freeman Spogli Institute for International Studies Stanford University  
616 Serra Street, Room E113  
Stanford, CA 94305-6055  
[f.fukuyama@stanford.edu](mailto:f.fukuyama@stanford.edu) francisfukuyama.com  
(650) 723.3214  
=====

Dear Professor Francis Fukuyama ,

My name is György Karmazin and I'm a Ph.D student at Szent István University at Gödöllő. In my Ph.D thesis I'm dealing with the role of the trust in logistics.

Thanks to your book, "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity" – what I got my main thought from – I created the two pyramids of trust you can see attached.

Would you be so kind to have a look at these figures?

I would appreciate your opinion and approval!

Thank you in advance!

Yours sincerely,

György Karmazin

## **M6. A Marsh Kft. bemutatása**

A Marsh Kft. anyavállalatán keresztül a Marsh&McLennan Companies (MMC) vállalatcsoporthoz tartozik. A MMC egy professzionális szolgáltatásokat nyújtó transznacionális vállalat, éves szinten mintegy 12 milliárd USD bevétellel. Tevékenységi körébe tartozik a kockázatkezelés, a biztosítás és a befektetések kezelése. A cég számos területen működik szakmai tanácsadóként. Több mint 100 országban a cégcsoport 60 ezer alkalmazottja készít elemzéseket, ad szakmai tanácsokat és gondoskodik a szükséges tranzakciós kapacitásokról. Az MMC részvényeit a New York-i, Chicago-i, Londoni, valamint az ázsiai tőzsdéken is jegyzik. A Marsh&McLennan Companies honlapja megtalálható a [www.mmc.com](http://www.mmc.com) címen.

A Marsh Kft. – a Marsh Inc. magyar leányvállalata – 1991-ben kezdte meg működését, négy fővel. Mára Magyarország legnagyobb, piacvezető cégévé nőtte ki magát. Több mint 50 alkalmazottja kezeli a közel 700 vállalati Ügyfél-kockázatkezelési és biztosítási programját. A magyar biztosítási piacon az általa elhelyezett díj éves szinten meghaladja a 8 milliárd Ft-ot. A 10 legnagyobb magyarországi tőkebefektető közül 9, a "Top 100" magyarországi cég közül 42 a Marsh Kft-t bízta meg kockázatkezelési konstrukciója kidolgozásával. Ügyfeleink számára elérhető és nyitott a Marsh nemzetközi hálózata is.

### **Marsh Iroda**

A Marsh 2008 júliusában költözött a korábbinál jóval korszerűbb és könnyebben megközelíthető irodába. Az új irodában kapott helyet a Mercer Kft is. Három jól felszerelt tárgyalóban tudják fogadni vendégeiket, üzletfeleiket, közülük mindhárom multimédiás lehetőséget is biztosít a tárgyalások lebonyolításához.

## M7. A szolgáltatás definíciói és fókuszai

Szerző (k)	Definíciók	Fókuszpont
<b>Bessom, 1973</b>	„A fogyasztó számára minden olyan eladásra kínált tevékenység szolgáltatás, mely értékelhető előnyökkel és megelégedettséggel jár; olyan tevékenységek, melyeket maga nem tud, vagy nem akar ellátni.”	Értékelhető előnyök és megelégedettség
<b>Blois, 1974</b>	„A szolgáltatás olyan eladásra kínált tevékenység, mely előnyökkel és megelégedettséggel jár anélkül, hogy fizikai változás állna be a termék formájában”	Előnyök és megelégedettség
<b>Kotler – Bloom, 1984 és Kotler, 1998</b>	„Szolgáltatás bármi olyan tevékenység vagy előny, amelyet az egyik fél ajánlhat fel a másiknak, amely lényegileg kézzel nem fogható és nem eredményezi semminek a birtoklását. Előállítás egy fizikai termékhez vagy kapcsolódik, vagy nem.”	Tevékenység vagy előny
<b>Grönroos, 1990</b>	„A szolgáltatás olyan, jórészt kézzel nem fogható természetű tevékenység vagy tevékenységek sorozata, amelyek általában, de nem szükségszerűen a vásárló és a szolgáltató alkalmazott és/vagy a szolgáltatást nyújtó fizikai erőforrásai vagy termékei és/vagy rendszerei közötti interakcióban jelennek meg, és amelyek a fogyasztó problémáinak megoldását szolgálják.”	A fogyasztók problémáinak megoldását szolgálják
<b>Haksever, Render és Russel, 2000</b>	„Egyes szervezetek a termékek előállítását és elosztását segítik elő, valamint életünk minőségének javításához járulnak hozzá azon kézzel nem megfogható dolgok által, amit nyújtanak. Ezen szervezetek outputját nevezik szolgáltatásoknak.”	Szervezetek outputja
<b>Lovelock – Wright, 2001</b>	„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítés, melyet egyik fél ajánl a másiknak. Bár a tevékenység lehet fizikai termékhez kötött, a teljesítés alapvetően kézzel nem fogható és általában nem jár az előállítás semmilyen tényezőjének a birtoklásával. A szolgáltatások továbbá olyan gazdasági tevékenységek, amelyek értéket teremtenek és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott helyen és időben azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás.”	Nem jár birtoklással, értéket teremtenek és előnyt nyújtanak, adott helyen és időben
<b>Jutkusz – Palócz, 2001</b>	„Szolgáltatás minden olyan gazdasági tevékenység, amely nem része a mezőgazdaságnak, energia- és termelőiparnak, s melyben a tevékenység során a közvetlen termelés eredményeként nem kézzelfogható áru jön létre.”	Gazdasági tevékenység, nem kézzelfogható áru

Forrás: a szerző szerkesztése, 2013

**M8. Ellátási lánc stratégiák jellemzői a beszállítói és értékesítési oldalon**

Ellátási lánc stratégiák	Jellemzők	
	Beszállítói oldal	Értékesítési oldal
Nyomásos (Push)	a folyamatos és tervezhető gyártásnak köszönhetően rendszeres, nagy mennyiségű, nagy egységekben történő beszállítások	az előrejelzés-vezéreltség miatt folyamatos és tervezhető vevői megrendelések, a keresleti bizonytalanság alacsony, ellenben az ostorcsapás effektus kockázata nagy
Szívásos (Pull)	gyártást támogató beszállítói megoldások (pl.: VMI, JIT), a gyártási igénynek megfelelő mennyiségek azonnali beszállítása	a keresleti bizonytalanság magas, a méretgazdaságosság nem fontos, kereslet-vezérelt lánc
Nyomásos-szívásos (Push-Pull)	készletre termel, tervezhető és összesített előrejelzések alapján, állandó és rendszeres beszállítás jellemzi	vevői igényeknek megfelelő összeszerelés és/vagy készre gyártás, leszállítás, tényleges vásárlói kereslet kiszolgálása, szétválasztási pont
Késleltetés (a nyomásos-szívásos stratégia kitűnő példája, elhalasztott differenciálás, angolul postponement)	a termékdifferenciálás előtti részben nyomásos stratégia, a szabvány előállítás és szállítása, hosszú távú előrejelzések alapján történik	a termékdifferenciálását követően szívásos stratégia, a végső fogyasztó döntése alapján történik a tesztre szabás, ezáltal csökken a kockázat és a bizonytalanság
Adaptív	a kevésbé előre jelezhető környezet miatt rugalmas - termelést támogató - magatartást vár el a beszállítóktól	a kereslet ingadozó, magas a választékkal szemben támasztott követelmény
Karcsú	a beszállító gyártásra szállít, nagy mennyiségek jellemzik a beszállítást, viszonylag alacsony komponens választék figyelembevételével	a kereslet előre jelezhető, a választék iránti követelmény alacsony, a keresett mennyiség magas
Hibrid	az adaptív és a karcsú stratégiák termék specifikus és/vagy idősíkon váltakozó előfordulása	az adaptív és a karcsú stratégiák termék specifikus és/vagy idősíkon váltakozó előfordulása

*Forrás: Szegedi, Z. (2012). Ellátásilánc-menedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó*

**M9. Ellátási lánc stratégiák jellemzői a készletezési és gyártási tevékenységekben**

Ellátási lánc stratégiák	Jellemzők	
	Készlet	Gyártás
Nyomásos (Push)	a készlet a gyártón van, készlettartási és raktározási költségek és feladatok a gyártó/termelő költsége és feladata	méretgazdaságosságra törekvő, alacsony költségen kis szériaszám mellett gazdaságos termelés, késztermék készlet a gyártón vagy a disztribútoron, esetleg a vevőn van, szinkrongyártás
Szívásos (Pull)	a készlet a beszállítón van, csak annyi alapanyagot és/vagy félkész terméket szállít be, amennyire egy adott időszakban a gyártásnak szüksége van	gyorsan reagáló, rugalmas gyártás, a méretgazdaságosság nem fontos, nagyfokú bizonytalanság jellemzi, KANBAN- gyártás
Nyomásos-szívásos (Push-Pull)	az összesített előrejelzések alapján a biztonsági készletek csökkenthetők, készlet a gyártón és/vagy a disztribútoron van, nagy készlet lehet a push/pull határon	a gyártás több fázisban is történhet, első részében a méretgazdaságosság kap fontos szerepet, második részében a vevői „egyedi” elvárásnak megfelelés, „testre szabás” jellemzi
Késleltetés (a nyomásos-szívásos stratégia kitűnő példája, elhalasztott differenciálás, angolul postponement)	a szabványra vonatkozó kereslet - az abból készülő végtermékekre vonatkozó kereslet összesítése miatt - előrejelzések pontosabbak, így a készletszintek csökkennek	a termékek helyben történő testre szabása nagyobb variációs lehetőséget kínál alacsonyabb összköltség mellett, amely lehetővé teszi a „tömeges testre szabást”
Adaptív	az előrejelzés vezérelt helyett kereslet vezérelt szervezetnek köszönhetően alacsony készletszint	a nagyfokú automatizáltságnak köszönhetően „rugalmasabb” termelést alakítanak ki
Karcsú	beszállító által menedzselt készlet (VMI) és a beszállítások „null” készletre (JIT) törekvése jellemzi	üres járatok kiiktatása, „karcsúsított” termelés alkalmazása
Hibrid	készletek minimalizálása, „inkább kevesebb, mint több készlet” (Zara)	az adaptív és karcsú stratégiák vegyes, időben váltakozó, termék specifikus alkalmazása

Forrás: Szegedi, Z. (2012): *Ellátásilánc-menedzsment*. Budapest, Kossuth Kiadó



**M10. Ellátási lánc stratégiák jellemzői az idő és a vevő-kiszolgálás színvonalának figyelembevételével**

Ellátási lánc stratégiák	Jellemzők	
	Idő	Vevő kiszolgálási színvonal
Nyomásos (Push)	hosszú átfutási idők és bonyolult ellátási lánc struktúrák jellemzik	a vevő kiszolgálási szint kevésbé lényeges
Szívásos (Pull)	rövid átfutási idők és egyszerű ellátási lánc struktúra jellemzi	a vevő kiszolgálási színvonal áll a középpontban
Nyomásos-szívásos (Push-Pull)	a push/pull határon megváltozik az idő szerepe	a push/pull határon megváltozik a vevő kiszolgálási színvonal szerepe
Késleltetés (a nyomásos-szívásos stratégia kitűnő példája, elhalasztott differenciálás, angolul postponement)	bizonyos tevékenységek későbbi (a lehető legkésőbbi) időpontra helyezése	egyedi keresletre adott válaszok jellemzik, magas vevői kiszolgálási színvonal elérése érdekében
Adaptív	a szervezet gyorsan képes reagálni a keresletben bekövetkezett változásokra (mennyiségben, választékban)	az alkalmazkodóképesség növelésével a versenyelőny növekszik és ennek köszönhetően nő a vevői kiszolgálás színvonala
Karcsú	„hulladék” idők minimalizálása és megszüntetése	önmagában nem teszi képessé a szervezetet a vevői szükségletek pontos és egyúttal gyorsabb kielégítésére
Hibrid	vegyesen (termék specifikusan és/vagy idősíkon váltakozva) alkalmazza az adaptív és karcsú stratégiát ezért a késleltetés, szétválasztási pontok szerepe jelentős hatással van az idővel való elvárásokra	ellátási lánc szemlélet, a vevői kiszolgálási színvonal növelése érdekében nagyfokú rugalmasság és változékonyság a láncon belül

*Forrás: Szegedi, Z. (2012): Ellátásilánc-menedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó*

**M11. Ellátási lánc stratégiák – A logisztikai szolgáltatók alkalmazkodási lehetőségei a szolgáltatások és a választott stratégiák körében**

Ellátási lánc stratégiák	Logisztikai szolgáltatók alkalmazkodási lehetőségei	
	Szolgáltatások	Stratégiák
Nyomásos (Push)	beszállítói vállalatok megrendeléseit komplett rakományként, alacsony fajlagos költségek mentén rendszeresen befuvarozása, értékesítési oldalon tervezhető túrajáratok, komplett rakományok, költséghatékony megoldások	költségvető stratégia
Szívásos (Pull)	beszállítói feladatok menedzselése, gyors reagálás, a nagyfokú integráltság javíthatja a szolgáltatás minőségét, változó mennyiségek beszállítása, értékesítési oldalon változó és azonnali vevői igények jellemzik, az idő szerepe felértékelődik, gyors, rövid idejű vevői kiszolgálások, CEP szolgáltatók	versengő és együttműködő egy időben stratégia
Nyomásos-szívásos (Push-Pull)	push szakaszban alacsony fajlagos költségek elérése érdekében komplett rakományok fuvarozása, pull szakaszban gyors, változó mennyiségek szállítása, vevői „egyedi” kiszolgálását támogató szolgáltatások megjelenése	push szakaszban költségvető, pull szakaszban versengő és együttműködő egy időben stratégia
Késleltetés (a nyomásos-szívásos stratégia kitűnő példája, elhalasztott differenciálás, angolul postponement)	hozzáadott értékű szolgáltatások széles skálájának megjelenése, finishing szolgáltatások, kiszervezések	fókuszáló és együttműködő stratégia
Adaptív	integrált szolgáltatások, információ és folyamatmenedzsment, hálózat támogató megoldások és szolgáltatások	megkülönböztető és új stratégiákat kereső (például verseny nélküli piaci tér kereső)
Karsú	készletek és költségek csökkentését támogató logisztikai szolgáltatások, nagyfokú rendelkezésre állást támogató megoldások és szolgáltatások	fókuszáló, együttműködő és költségvető stratégiák
Hibrid	termék specifikus szolgáltatások, ellátási-lánc különböző szakaszaiban váltakozó szolgáltatások nyújtása komplex szolgáltatás csomag kínálat	fókuszáló, versengő és együttműködő egy időben stratégiák

Forrás: Szegedi, Z. (2012): *Ellátásilánc-menedzsment*. Budapest, Kossuth Kiadó;

Balaton, K., & Tari, E. (2007). *Stratégiai és üzleti tervezés (Bologna – Tankönyvsorozat. kiad.)*. Budapest: Aula Kiadó

## **M12. Forráslista**

**NiT Hungary Kft. Magánvállalkozók Nemzeti Fuvarozó Ipartestülete** – fuvarozó vállalkozások

**Közúti fuvarozói toplista 2011** – Összeállította: Báthy Péter a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium online adatbázisainak felhasználásával. Forrás: Navigátor 2012. szeptember 20-21. oldal

**Magyar Közúti Fuvarozók Egyesülete (MKFE)** – taglista

**Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége (MLSZKSZ)** – taglista

**Speditőr toplista 2011** - Összeállította: Báthy Péter a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium online adatbázisainak felhasználásával. Forrás: Navigátor 2012. július-augusztus 14-15. oldal

**Szállítmányozó Kis- és Középvállalkozások Érdekvédelmi Szövetsége (SZKKÉS)** – taglista

**VG lista 2011** - Az áruszállítás, raktározás TOP 100 a 2011-es üzleti évük értékesítés nettó árbevétele alapján rangsorolja a magyarországi székhelyű, áruszállítás, raktározás főtevékenységű vállalkozásokat, feltüntetve a TEÁOR'08 szakágazati megnevezés szerinti főtevékenységet. Forrás: Világgazdaság Logisztika Melléklet 2012. október 19. 10-11. oldal

**M13. A kutatás során megkérdezett vállalatok listája (a forráslista alapján összeállítva)**

Ssz.	Cégnév	Főtevékenység	Értékesítés nettó árbevétele (2011) - eFt	Adózás előtti eredmény (2011) - eFt	Cégvezető	Beosztás	E-mail cím
1.	DHL GLOBAL FORWARDING Szállítmányozási Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	28 104 066	827 588	Födelmes Tibor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:tibor.fodelmesi@dhl.com">tibor.fodelmesi@dhl.com</a>
2.	HungaroControl Magyar Légitforgalmi Szolgáltató Zrt.	Légi szállítást kiegészítő szolgáltatás	27 430 449	1 976 756	Szepessy Kornél	vezérigazgató	<a href="mailto:kornel.szepessy@hungarocontrol.hu">kornel.szepessy@hungarocontrol.hu</a>
3.	Schenker Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	23 173 370	-1 352 955	Vásárhelyi Árpád	ügyvezető	<a href="mailto:schenker@schenker.hu">schenker@schenker.hu</a>
4.	Ukrailtrans Trade & Logistic Kft	Szállítási ügynöki szolgáltatások	22 624 600	162 700	Szokolov Alekszandr Vlagyimirovics	ügyvezető	<a href="mailto:info@ukrailtrans.hu">info@ukrailtrans.hu</a>
5.	MAHART Duna-Cargo Hajózási Ker. és Szolg. Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	18 599 042	-199 680	Mátyás Tibor	ügyvezető	<a href="mailto:office-management@helogistics.com">office-management@helogistics.com</a>
6.	Waberer's Holding Zrt.	Közúti áruszállítás	18 565 598	1 745 182	Wáberer György	elnök-vezérigazgató	<a href="mailto:info@waberers.hu">info@waberers.hu</a>
7.	Kühne + Nagel Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	17 648 099	-199 680	Élő Elemér, Lányi Márton	ügyvezető, cégvezető	<a href="mailto:info.budapest@kuehne-nagel.com">info.budapest@kuehne-nagel.com</a>
8.	Eurasia Logistics Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	16 110 415	726 540	ITO Terumasa	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:info@eurasia.hu">info@eurasia.hu</a>
9.	Liegl + Dachser Szállítványozási és Logisztikai Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	14 671 070	1 123 550	Gyurján Zoltán	irodavezető	<a href="mailto:Zoltan.Gyurjan@dachser.com">Zoltan.Gyurjan@dachser.com</a>
10.	Geodis Calberson Hungaria Kft.	raktározás, tárolás	14 197 109	1 405 846	Bodó Csaba	ügyintéző	<a href="mailto:csaba.bodo@geodiscalbersonge.com">csaba.bodo@geodiscalbersonge.com</a>

11.	Raaberlog Nemzetközi Szállítványozási Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	13 679 703	487 231	Iszak Tibor	vezérigazgató	<a href="mailto:info@raaberlog.hu">info@raaberlog.hu</a>
12.	UPS Magyarország Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	12 984 029	-19 573	Nagy Zsuzsanna Rebeka	cégvezető	<a href="mailto:upshungary@ups.com">upshungary@ups.com</a>
13.	GYSEV Cargo Zrt.	Vasúti áruszállítás	12 580 367	912 338	Márta Gábor	ért. és marketing igazgató	<a href="mailto:marta.gabor@gysevcargo.hu">marta.gabor@gysevcargo.hu</a>
14.	Panalpina Magyarország Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	12 417 673	-28 462	Hajnal Helga	menedzser	<a href="mailto:helga.hajnal@panalpina.com">helga.hajnal@panalpina.com</a>
15.	Horváth Rudolf Intertransport Kft.	közúti áruszállítás	12 301 275	748 138	Horváth Rudolf	ügyvezető	<a href="mailto:mail@horvathrudolf.hu">mail@horvathrudolf.hu</a>
16.	Szemerey Transport Zrt.	közúti áruszállítás	11 278 252	-56 643	Gódor János	ügyintéző	<a href="mailto:godor.janos@szemereytransport.hu">godor.janos@szemereytransport.hu</a>
17.	TNT Express Hungary Kft.	légi áruszállítás	11 103 435	1 565 713	Járosi Márton	ügyvezető	<a href="mailto:hu.headoffice@tnt.com">hu.headoffice@tnt.com</a>
18.	Delta Sped Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	10 696 979	134 025	Bor Attila	ügyintéző	<a href="mailto:bor.attila@deltaped.hu">bor.attila@deltaped.hu</a>
19.	MALÉV GH Zrt.	légi szállítást kiegészítő szolgáltatás	10 595 529	-2 070 503	Limburger Lóránt	vezérigazgató	<a href="mailto:info@magh.hu">info@magh.hu</a>
20.	Gebrüder Weiss Szállítványozási és Logisztikai Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	10 109 158	186 431	Thomas Schauer, Tóvári Tünde	ügyvezető igazgató, cégvezető	<a href="mailto:gw.hungary@weisslogistics.com">gw.hungary@weisslogistics.com</a>
21.	DHL Express Magyarország Kft.	egyéb postai, futárpostai tevékenység	10 078 019	309 517	Müller Birgit Adrienne	cégvezető	<a href="mailto:customerservice.hu@dhl.com">customerservice.hu@dhl.com</a>
22.	Reining Transport Kft.	közúti áruszállítás	9 897 391	3 168	Megyeri Károly	ügyvezető	<a href="mailto:reining@reining.hu">reining@reining.hu</a>
23.	DHL Freight Magyarország Kft.	Közúti áruszállítás	9 667 169	-85 682	Bartha Péter	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:freight.hu@dhl.com">freight.hu@dhl.com</a>

24.	Rapidped Fuvarozási és Szállítványozási Zrt.	Közúti áruszállítás	9 528 488	108 297	Bánszki János	vezérigazgató	<a href="mailto:rapidped@rapidped.hu">rapidped@rapidped.hu</a>
25.	DHL Exel Supply Chain Magyarország Kft	Raktározás, tárolás	9 432 360	-57 157	Szűcs-Németh Ildikó	ügyintéző	<a href="mailto:ildiko.nemeth@dhl.com">ildiko.nemeth@dhl.com</a>
26.	Gartner Intertrans Hungária Kft.	közúti áruszállítás	9 430 855	-49 635	Köves László	ügyvezető	<a href="mailto:gartner@gartner.hu">gartner@gartner.hu</a>
27.	Expeditors Interational Hungary Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	9 345 534	521 605	Vad Sándor	ügyintéző	<a href="mailto:Sandor.Vad@Expeditors.com">Sandor.Vad@Expeditors.com</a>
28.	DDSG Mahart Kft.	Belvízi áruszállítás	9 299 521	954 386	Mátyás Tibor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:kabinet@mahart.hu">kabinet@mahart.hu</a>
29.	DHL Supply Chain Magyarország Kft.	raktározás, tárolás	9 277 496	-57 157	Janositz Balázs Ferenc	ügyvezető	<a href="mailto:janositz@dhl.com">janositz@dhl.com</a>
30.	Terravia-Trans Kft.	közúti áruszállítás	9 040 441	472 172	Butuza Péter Ferencné	ügyvezető	<a href="mailto:terraviatrans@gmail.com">terraviatrans@gmail.com</a>
31.	Hétforrás Zrt.	raktározás, tárolás	8 930 940	-114 865	Mersich Mátyás	vezérigazgató	<a href="mailto:titkarsag@hetforras.hu">titkarsag@hetforras.hu</a>
32.	GLS General Logistics Systems Hungary Kft.	egyéb postai, futárpostai tevékenység	8 829 034	3 083 581	Tarnóczi Krisztina	cégvezető	<a href="mailto:info@glshungary.com">info@glshungary.com</a>
33.	Révész Trans Kft.	közúti áruszállítás	8 268 173	308 273	Maczkó Gábor	ügyvezető	<a href="mailto:revesztrans@reveszgroup.com">revesztrans@reveszgroup.com</a>
34.	Hödlmayr Hungária Logistics Kft	Szállítványozás	7 802 543	-335 474	Iván György	ügyvezető	<a href="mailto:info.hu@hoedlmayr.com">info.hu@hoedlmayr.com</a>
35.	Waberer's Logisztika Kft.	raktározás, tárolás	7 791 194	142 920	Garamvölgyi Glória	ügyintéző	<a href="mailto:garamvolgyi.gloria@waberers.com">garamvolgyi.gloria@waberers.com</a>
36.	Cargo-Partner Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	7 624 510	146 753	Becze Attila	ügyvezető	<a href="mailto:hubud@cargo-parnter.com">hubud@cargo-parnter.com</a>
37.	Trans-Sped Kft	Raktározás, tárolás	7 603 330	24 061	Fülöp Zsolt Károly	ügyvezető	<a href="mailto:fulop.zsolt@delog.hu">fulop.zsolt@delog.hu</a>
38.	Médialog Zrt.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	7 428 562	164 957	Lóczy János	kapcsolattartó	<a href="mailto:ugyfelszolgalat@media-log.hu">ugyfelszolgalat@media-log.hu</a>

39.	Transdanubia Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	7 129 695	344 974	Somogyiné Bondor Erzsébet	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:zs.somogyi@transdanubia.com">zs.somogyi@transdanubia.com</a>
40.	Celebi Ground Handling Kft.	légi szállítást kiegészítő szolgáltatás	6 754 264	-581 648	Első Tamás	kapcsolattartó	<a href="mailto:infohungary@celebi.hu">infohungary@celebi.hu</a>
41.	Opal Zrt.	raktározás, tárolás	6 671 307	1 499 758	Juhász István	kapcsolattartó	<a href="mailto:opaltartalypark.zrt@opalzrt.hu">opaltartalypark.zrt@opalzrt.hu</a>
42.	Qualitrans-Cargo Kft.	Gépjármű-kereskedelem	6 221 142	125 221	Kovács Miklós, Nyaka Zoltán	ügyvezető, ügyvezető	<a href="mailto:mail@qualitrans.hu">mail@qualitrans.hu</a>
43.	Federal Express Corporation Magyarországi Fióktelepe	egyéb postai, futárpostai tevékenység	6 204 066	-931 825	Pfiszter János	kapcsolattartó	<a href="mailto:humaster@fedex.com">humaster@fedex.com</a>
44.	DSV Hungária Szállítványozási Kft	Közúti teherszállítás	6 183 567	326 604	Péchy Tamás	ügyvezető	<a href="mailto:dsv@hu.dsv.com">dsv@hu.dsv.com</a>
45.	Petrolsped Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	6 169 532	344 386	Kelényi Zsolt	ügyvezető	<a href="mailto:zsolt@petrolsped.hu">zsolt@petrolsped.hu</a>
46.	EUROSPED Zrt.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	5 944 902	184 049	Szokolóczi László	vezérigazgató	<a href="mailto:szokoloczi@europed.hu">szokoloczi@europed.hu</a>
47.	Cronus Kft.	közúti áruszállítás	5 727 953	106 696	Toplak László	ügyvezető	<a href="mailto:cronus@cronus.hu">cronus@cronus.hu</a>
48.	Gefco Magyarország Kft.	közúti áruszállítás	5 418 144	388 644	Farkas András	ügyintéző	<a href="mailto:andras.farkas@gefco.hu">andras.farkas@gefco.hu</a>
49.	UTI (Hungary) Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	5 389 838	284 915	Vámosi Gabriella	cégvezető	<a href="mailto:budinfo@go2uti.com">budinfo@go2uti.com</a>
50.	"FARMMIX" Kft.	Vegyí áru nagykereskedelme	5 326 180	80 431	Dr. Frommer Lajos	ügyvezető	<a href="mailto:farmmix@farmmix.hu">farmmix@farmmix.hu</a>
51.	Bátorcoop Szövetkezet	közúti áruszállítás	5 263 508	332 786	Molnárné Tóth Ildikó	igazgatósági tag	<a href="mailto:batorcoop@gastor.hu">batorcoop@gastor.hu</a>
52.	Willi Betz Hungária Kft	Szállítványozás	5 159 782	-356 109	Kutasi Judit	ügyvezető	<a href="mailto:judit.kutasi@willibetz.com">judit.kutasi@willibetz.com</a>

53.	Lagermax Autotranszport Fuvarozási Kft.	Közúti áruszállítás	5 020 996	-54 551	Álló János	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:allo@lagermax.hu">allo@lagermax.hu</a>
54.	NAGEL Hungária Logisztikai Kft	Közúti teherszállítás	4 917 769	-174 089	Horváth István	ügyvezető	<a href="mailto:budapest@nagel-group.com">budapest@nagel-group.com</a>
55.	MF Cargo Kft.	közúti áruszállítás	4 870 486	9 921	Fekete Antal	ügyvezető	<a href="mailto:info@mfcargo.hu">info@mfcargo.hu</a>
56.	Masped Tlog Kft	Közúti teherszállítás	4 838 341	-301 974	Erdődi Zoltán László	ügyvezető	<a href="mailto:maspedtlog@masped.hu">maspedtlog@masped.hu</a>
57.	Eurogate Logisztikai Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	4 555 154	36 418	Abonyi László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:info@eurogate.hu">info@eurogate.hu</a>
58.	Maltacourt Hungary Kft	Közúti teherszállítás	4 531 117	420 376	Kuzma Péter	ügyvezető	<a href="mailto:truck.hu@maltacourt.com">truck.hu@maltacourt.com</a>
59.	BILK Logisztikai Zrt.	Tárolás, raktározás	4 451 793	-108 003	Wáberer Livia	vezérgigazgató	<a href="mailto:waberer.livia@bilk.hu">waberer.livia@bilk.hu</a>
60.	Unitranscoop Kft.	Közúti teherszállítás	4 382 899	-83 948	Albecker Árpád	ügyvezető	<a href="mailto:info@unitranscoop.hu">info@unitranscoop.hu</a>
61.	MOBILTRANS ZRt.	Építési terület előkészítése	4 279 060	-238 980	Hevesi Antal László	Vezérgigazgató	<a href="mailto:info@mobiltrans.hu">info@mobiltrans.hu</a>
62.	Sped-Trans Hungária Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	4 198 032	112 542	Grébner Melinda	ügyvezető	<a href="mailto:grebner.melinda@spedtrans.hu">grebner.melinda@spedtrans.hu</a>
63.	Hungarokombi Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	4 144 433	71 714	Tomcsányi István	vezérgigazgató	<a href="mailto:tomcsanyi@hungarokombi.hu">tomcsanyi@hungarokombi.hu</a>
64.	SPED-TRANS Hungária Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	4 083 535	112 542	Grébner Melinda	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:grebner.melinda@spedtrans.hu">grebner.melinda@spedtrans.hu</a>
65.	Tim Van Vlaandern Transport Kft.	közúti áruszállítás	4 049 387	44 676	Nagyné Hegyi Emilia Mária	ügyvezető	<a href="mailto:info@timvanvlaandern.com">info@timvanvlaandern.com</a>
66.	Multicont Nemzetközi Szállítmányozási Logisztikai Zrt.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	4 011 349	113 341	Berszán László	vezérgigazgató	<a href="mailto:multicont@multicont.hu">multicont@multicont.hu</a>
67.	DPD Hungária Kft.	egyéb postai, futárpostai tevékenység	3 997 279	689 681	Hosszú Csilla	ügyvezető	<a href="mailto:dpd@dpd.hu">dpd@dpd.hu</a>



68.	MMV Zrt.	vasúti áruszállítás	3 981 578	412 884	Tamás-Vadnai Éva Ilona	vezérigazgató	<a href="mailto:vadnai@mmv.hu">vadnai@mmv.hu</a>
69.	Agility Magyarország Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 979 977	-333 434	Kovács Gábor	ügyvezető	<a href="mailto:hungary@agilitylogistics.com">hungary@agilitylogistics.com</a>
70.	Bertrans Logisztikai Zrt.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 962 084	249 916	Rózsa Pál	vezérigazgató	<a href="mailto:pal.rozsa@bertrans.hu">pal.rozsa@bertrans.hu</a>
71.	Hopi Hungária Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 948 174	-245 783	Jeszenszki Livia	ügyvezető	<a href="mailto:info@hopi.hu">info@hopi.hu</a>
72.	TRANSINTERTOP Kft.	Közúti áruszállítás	3 936 290	375 430	Selmeczi Attila	tulajdonos	<a href="mailto:transintertop@transintertop.hu">transintertop@transintertop.hu</a>
73.	Hunland Trans Kft.	Gépjármű- kereskedelem	3 931 966	7 799	Joseph Henri P.Sevrien Janssen	ügyvezető	<a href="mailto:hunland@hunland.hu">hunland@hunland.hu</a>
74.	FalcoTrans Kft.	közúti áruszállítás	3 918 884	50	Álló János	ügyvezető	<a href="mailto:falcotrans@falcotrans.hu">falcotrans@falcotrans.hu</a>
75.	Raben Trans European Hungary Kft	Közúti teherszállítás	3 840 543	39 354	Czifrik Szabolcs	ügyvezető	<a href="mailto:info@rabengroup.com">info@rabengroup.com</a>
76.	Konecranes Kft.	Emelő-, anyagmozgató gép gyártása	3 800 830	18 463	Wehner Richárd	mérnök- üzletkötő	<a href="mailto:richard.wehner@konacranes.com">richard.wehner@konacranes.com</a>
77.	Moltrans Kft.	közúti áruszállítás	3 744 087	-58 113	Bagó László	ügyvezető	<a href="mailto:uzemvitel@moltrans.hu">uzemvitel@moltrans.hu</a>
78.	K és V Nemzetközi Fuvarozó Kft.	Közúti teherszállítás	3 743 375	129 880	Varga József, Vargáné Koncsos Éva	ügyvezető	<a href="mailto:info@k-v.hu">info@k-v.hu</a>
79.	Raben Logistics Hungary Kft.	Közúti áruszállítás	3 711 329	-600 086	Cziráki Zsolt	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:hungary.info@rabengroup.com">hungary.info@rabengroup.com</a>
80.	UPS SCS (Hungary) Kft.	légi áruszállítás	3 651 680	30 538	Nagy Zsuzsanna	pénzügyi igazgató	<a href="mailto:egalik@ups.com">egalik@ups.com</a>
81.	ISD Portolan Szállítványozási Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 644 232	337 907	Vaso Janicic	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:vaso@portolan.hu">vaso@portolan.hu</a>
82.	Alba-Zöchling Kft	Szállítványozás	3 638 968	92 430	Cserta János	ügyvezető	<a href="mailto:info@alba-zochling.hu">info@alba-zochling.hu</a>

83.	Transalkim Budapest Spediciós Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 621 041	46 921	Dr. Héber Gábor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:gabor.heber@tab.transalkim.hu">gabor.heber@tab.transalkim.hu</a>
84.	G Transport 96 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 599 371	49 004	Kalmár István	ügyvezető	<a href="mailto:info@gtransport.hu">info@gtransport.hu</a>
85.	J.S. Logistics Kft.	közúti áruszállítás	3 582 465	-15 381	Kiss Emese	ügyvezető	<a href="mailto:emese.kiss@jslogistik.com">emese.kiss@jslogistik.com</a>
86.	Terméktároló Zrt.	raktározás, tárolás	3 569 929	869 386	Minarik Attila	vezérigazgató	<a href="mailto:minarik.ttrt@t-online.hu">minarik.ttrt@t-online.hu</a>
87.	LERTON TRANS Kft.	Közúti áruszállítás	3 550 919	110 892	Sipos Zoltán László	ügyvezető	<a href="mailto:lertontrans@lertontrans.hu">lertontrans@lertontrans.hu</a>
88.	PREVOST-HUNGÁRIA Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 512 540	121 720	Szabó György	ügyvezető	<a href="mailto:info@prevost.hu">info@prevost.hu</a>
89.	BI-KA Logisztika Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 509 095	53 757	Szécsi Gabriella	ügyvezető	<a href="mailto:szecsi.gabriella@bi-ka.hu">szecsi.gabriella@bi-ka.hu</a>
90.	Abrons Hungária Kereskedőház Kft. Baji Logisztikai Központ	Vegyestermékkörű nagykereskedelem	3 423 760	20 491	Babicz László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:laszlo.babicz@akh.hu">laszlo.babicz@akh.hu</a>
91.	Beta-Trans Plusz Kft.	közúti áruszállítás	3 348 833	147 740	Schiller György	ügyintéző	<a href="mailto:schiller.gyorgy@betatrans.hu">schiller.gyorgy@betatrans.hu</a>
92.	Cemelog Zrt.	raktározás, tárolás	3 326 855	925 647	Magyari Éva	vezérigazgató	<a href="mailto:info@cemelog.hu">info@cemelog.hu</a>
93.	Yusen Logistics (Hungary) Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 269 312	53 101	Tanárki Tamás	ügyvezető	<a href="mailto:info@hu.yusen-logistics.com">info@hu.yusen-logistics.com</a>
94.	Augustin Freight Kft.	Közúti teherszállítás	3 234 651	-512 171	Szakács Marianna	ügyintéző	<a href="mailto:marianna.szakacs@augustin-network.com">marianna.szakacs@augustin-network.com</a>
95.	"CATONE" Kft.	Közúti áruszállítás	3 226 874	-160 951	Catone Carlo	ügyvezető	<a href="mailto:lajos.kuczera@catonekft.hu">lajos.kuczera@catonekft.hu</a>
96.	Ferro-Sped 2000 Kft.	Gépjármű-kereskedelem	3 209 079	-186 332	Varga Tibor	logisztikai vezető	<a href="mailto:ferro-sped@monornet.hu">ferro-sped@monornet.hu</a>
97.	West-Bridge Kft.	közúti áruszállítás	3 200 712	-129 373	Stogicza Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:info@westbridge.hu">info@westbridge.hu</a>
98.	Kanizsa Sprint Kft.	Közúti teherszállítás	3 145 753	109 816	Jeszek József	ügyvezető	<a href="mailto:info@kanizsasprint.hu">info@kanizsasprint.hu</a>
99.	Napsugár-Trade Kft.	közúti áruszállítás	3 133 633	654	Hajnal Tibor	ügyvezető	<a href="mailto:napsugartrade@t-online.hu">napsugartrade@t-online.hu</a>

100.	Fiege Kft.	egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 079 504	45 531	Dely Péter	ügyintéző	<a href="mailto:peter.dely@fiege.com">peter.dely@fiege.com</a>
101.	Oberon Trans Kft.	közúti áruszállítás	3 078 292	328 446	Teslér Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:oberonmarksrl@gmail.com">oberonmarksrl@gmail.com</a>
102.	Bellville Rodair Interational Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 067 300	109 879	Bauer Zoltán	ügyintéző	<a href="mailto:zoltan.bauer@brihungary.com">zoltan.bauer@brihungary.com</a>
103.	Huncargo Spedition Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	3 028 049	-230 772	Rabi József	ügyvezető	<a href="mailto:huncargospedition.kft@upcmail.hu">huncargospedition.kft@upcmail.hu</a>
104.	Gelbmann Kft.	Gépjármű- kereskedelem	3 002 587	110 374	Magyar Nóra	ügyintéző	<a href="mailto:nora.magyar@gelbmann.hu">nora.magyar@gelbmann.hu</a>
105.	Agro Boy Kft	Gabona, dohány, vetőmag, takarmány nagykereskedelme	2 923 249	13 610	Rétházi Csaba	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:agroboy.csabi@boly.hu">agroboy.csabi@boly.hu</a>
106.	Záhony-Port, Záhonyi Logisztikai és Rakománykezelési Szolgáltató Zrt.	Rakománykezelés	2 894 034	186 271	Farkas József	vezérigazgató	<a href="mailto:farkasj@zahony-port.hu">farkasj@zahony-port.hu</a>
107.	Bábolna Sped Kft	Közúti áruszállítás	2 845 305	52 757	Kántor Tamás	ügyintéző	<a href="mailto:kantor.tamas@babolnasped.hu">kantor.tamas@babolnasped.hu</a>
108.	Persped Kft	Közúti áruszállítás	2 776 207	1 881	Peretsényi György	ügyvezető	<a href="mailto:persped@persped.hu">persped@persped.hu</a>
109.	Flott-Trans Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 759 267	-64 304	Gál András	ügyvezető	<a href="mailto:flott@flott.hu">flott@flott.hu</a>
110.	TRANSTANK Kft.	Közúti áruszállítás	2 753 450	-1 210	Dallos Sándor	tisztségviselő	<a href="mailto:transtank@transtank.hu">transtank@transtank.hu</a>
111.	Bau-Trans Nemzetközi Fuvarozási Kft.	Közúti teherszállítás	2 689 985	-296 149	Papp Zoltán	cégvezető	<a href="mailto:zoltan.papp@bautrans.hu">zoltan.papp@bautrans.hu</a>
112.	Tarcsai-Transport Kft.	Közúti teherszállítás	2 677 944	34 962	Tarcsai Sándor	ügyvezető	<a href="mailto:tarcsai@t-online.hu">tarcsai@t-online.hu</a>
113.	GHIBLI Szállítványozási Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 675 776	13 249	Szabó Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:Szabo.Zoltan@ghibli.hu">Szabo.Zoltan@ghibli.hu</a>

114.	Euro-Log Logisztikai Szolgáltató Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 491 359	5 808	Dunai Tamás	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:tamas.dunai@eurolog.hu">tamas.dunai@eurolog.hu</a>
115.	Damco Hungary Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 474 086	37 674	Nagy Attila Zsigmond	ügyvezető	<a href="mailto:lagermax@lamaxsp.hu">lagermax@lamaxsp.hu</a>
116.	Dancsi és Társa Kft.	Rakománykezelés	2 426 787	0	Mészáros Péter	ügyintéző	<a href="mailto:meszaros@dancsi.hu">meszaros@dancsi.hu</a>
117.	Lagermax Spedició Nemzetközi Szállítványozási Kft.	Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 419 462	-25 883	Bartók Péter	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:p_bartok@lamaxsp.hu">p_bartok@lamaxsp.hu</a>
118.	Kuhn Rakodógép Kft.	Egyéb m. n. s. gép, berendezés nagykereskedelme	2 314 445	43 603	Dr. Csorba Kázmér	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:csorba.kazmer@kuhn.hu">csorba.kazmer@kuhn.hu</a>
119.	Navismart Hungary Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 258 552	1 478	Halmi Péter	ügyintéző	<a href="mailto:peter.halmi@navismart.com">peter.halmi@navismart.com</a>
120.	Liegl Transport Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 246 317	47 604	Bognár Zsolt	ügyvezető	<a href="mailto:liegl@dachser.com">liegl@dachser.com</a>
121.	Camion-Group 2000 Bt.	Közúti teherszállítás	2 231 083	37 015	Jámbor András	ügyvezető	<a href="mailto:camiongroup@camiongroup.hu">camiongroup@camiongroup.hu</a>
122.	Init 2000 Kft.	Szállítványozás	2 184 146	46 996	Patakfalvi István	ügyvezető	<a href="mailto:info@init.hu">info@init.hu</a>
123.	Fazekas Inped Kft.	Gépjármű-kereskedelem	2 182 842	36 219	Fazekas Károly	ügyvezető	<a href="mailto:fazekasinsped@t-online.hu">fazekasinsped@t-online.hu</a>
124.	Airmax Cargo Budapest Kft.	Légi áruszállítás	2 180 770	169 260	Turu Gábor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:gabor@airmaxcargo.com">gabor@airmaxcargo.com</a>
125.	Mobilbox Konténer Ker. Kft	Egyéb m. n. s. gép, berendezés nagykereskedelme	2 126 279	278 401	Nyemecz Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:info@mobilbox.hu">info@mobilbox.hu</a>
126.	Alba-Fix Kft.	Közúti teherszállítás	2 105 853	24 562	Megyer Gábor Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:info@albafix.t-online.hu">info@albafix.t-online.hu</a>
127.	VT Artrans Kft.	Közúti teherszállítás	2 089 177	158 513	Dósa Mátyás	ügyvezető	<a href="mailto:vtartrans@artrans.videoton.hu">vtartrans@artrans.videoton.hu</a>
128.	Techno-Druck Kft.	Közúti teherszállítás	2 072 041	62 387	Molnár Kata	ügyintéző	<a href="mailto:kata.molnar@techno-druck.com">kata.molnar@techno-druck.com</a>

129.	Reflex Fuvarozási és Szállítványozási Kft	Közúti áruszállítás	2 066 793	83 980	Püspöki Győző	ügyvezető	<a href="mailto:reflex@reflexkft.hu">reflex@reflexkft.hu</a>
130.	BALTRANS Árufuvarozási Kft.	Közúti teherszállítás	2 031 840	-129 177	Várnai György	ügyintéző	<a href="mailto:varnai.gyorgy@baltrans.qcatrans.com">varnai.gyorgy@baltrans.qcatrans.com</a>
131.	Hungaria Intermodal Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 027 621	82 216	Spellenberg Gábor	ügyvezető	<a href="mailto:info@intermodal.hu">info@intermodal.hu</a>
132.	Metcosped Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	2 019 921	0	Léránt Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:metcosped@metcosped.hu">metcosped@metcosped.hu</a>
133.	Gászler Fuvarozási és Kereskedelmi Kft.	Közúti áruszállítás	1 990 999	10 608	Gászler János	ügyvezető	<a href="mailto:info@gaszler.hu">info@gaszler.hu</a>
134.	Plimsoll Szolgáltató Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 936 125	30 056	Szalma Botond	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:szbotond@plimsoll.hu">szbotond@plimsoll.hu</a>
135.	Bil-Transport Kft.	Szállítványozás	1 920 901	11 491	Bilkó András	ügyvezető	<a href="mailto:biltrans@t-online.hu">biltrans@t-online.hu</a>
136.	DEN HARTOGH TRANS Kft.	Közúti áruszállítás	1 917 109	56 220	Jacob Aart Bernhard Hooji	ügyvezető	<a href="mailto:truckinghu@denhartogh.com">truckinghu@denhartogh.com</a>
137.	V-SPED Kft.	Közúti áruszállítás	1 890 140	9 750	Varga Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:info@vsped.hu">info@vsped.hu</a>
138.	Wimmer Transportdienst Kft.	Közúti áruszállítás	1 883 285	114 700	Horváth Gábor	ügyvezető	<a href="mailto:gabor.horvath@wimmer-logistik.com">gabor.horvath@wimmer-logistik.com</a>
139.	Eurolux-Trans Kft.	Közúti áruszállítás	1 882 413	35 882	Kiskun Lajos	ügyvezető	<a href="mailto:dispo@eurolux.hu">dispo@eurolux.hu</a>
140.	R-BAG Hungária Kft	Vasúti áruszállítás	1 876 885	43 582	Horváth Éva	ügyvezető	<a href="mailto:eva.horvath@r-bag.hu">eva.horvath@r-bag.hu</a>
141.	BM Trans Kft.	Gépjárműjavítás, -karbantartás	1 871 803	-2	Tóth János	ügyintéző	<a href="mailto:raktar@bmtrans.hu">raktar@bmtrans.hu</a>
142.	Kelet-Trans 2000 Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 871 724	138 534	Soltész László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:sollaci@t-email.hu">sollaci@t-email.hu</a>
143.	Versteijnen Logistics Kft.	Közúti áruszállítás	1 861 074	76 818	Voller Sándor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:sandor.voller@versteijnen.hu">sandor.voller@versteijnen.hu</a>
144.	Klacska Kft.	Közúti áruszállítás	1 835 214	(-) 52 952	Kiss Györgyi	ügyvezető	<a href="mailto:lorant.uj@klacska.hu">lorant.uj@klacska.hu</a>

145.	PRANGL-Hungária Kft.	egyéb speciális szaképítés	1 809 540	-186 720	Kutasi István	ügyvezető	<a href="mailto:kozpont@prangl.hu">kozpont@prangl.hu</a>
146.	Harbor Park Ingatlanfejlesztő Kft. (ProLogis Hungary)	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	1 742 623	-433 488	Kemenes László	magyarországi alelnök	<a href="mailto:info-hu@prologis.com">info-hu@prologis.com</a>
147.	MB 2001 Olajipari Szolgáltató Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 740 731	186 269	Marton Tibor	vámügynökség vezető	<a href="mailto:marton.travel@chello.hu">marton.travel@chello.hu</a>
148.	KÖNIG Kft.	Közúti áruszállítás	1 740 723	2 903	Kónya Veronika	munkavállaló	<a href="mailto:veronika.konya@koenig-trans.com">veronika.konya@koenig-trans.com</a>
149.	Köfuv Kft	Közúti áruszállítás	1 732 635	26 823	Tóth László	Cégvezető	<a href="mailto:kofuv.kft@gmail.com">kofuv.kft@gmail.com</a>
150.	Mahart Container Center Kft	Raktározás, tárolás	1 731 306	79 885	Gajdán Márta	kapcsolattartó	<a href="mailto:mail@containercenter.hu">mail@containercenter.hu</a>
151.	Budapesti Szabadkikötő Logisztikai Zrt.	Rakománykezelés	1 727 356	134 512	Dr. Szabó Zsolt	vezérigazgató	<a href="mailto:zs.szabo@portofbudapest.hu">zs.szabo@portofbudapest.hu</a>
152.	TAKTATRANS Kft.	Közúti áruszállítás	1 714 510	162 220	Tóth János	ügyvezető	<a href="mailto:taktatrans@gmail.com">taktatrans@gmail.com</a>
153.	Kozák-Trans Kft.	Közúti áruszállítás	1 707 130	50 305	Horváth Jenő	ügyvezető	<a href="mailto:trans01@t-online.hu">trans01@t-online.hu</a>
154.	Nyírség Trans Kft.	Közúti áruszállítás	1 675 680	6 790	Kéninger András	vezető	<a href="mailto:nyirsegtrans@mail.datanet.hu">nyirsegtrans@mail.datanet.hu</a>
155.	BILK Kombiterminál Zrt.	Rakománykezelés	1 637 039	96 318	Dr. Fullér István	vezérigazgató	<a href="mailto:fuller.istvan@bilkkombi.hu">fuller.istvan@bilkkombi.hu</a>
156.	MAGTÁRHÁZ Kikötő Kft.	Raktározás, tárolás	1 611 743	-2 131 794	Benkő Zoltán	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:magtarhaz@magtarhaz.hu">magtarhaz@magtarhaz.hu</a>
157.	MASPED LOGISZTIKA Logisztikai és Vámügynökségi Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 590 000	393 791	Cseh Ottó	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:cseh.otto@masped.hu">cseh.otto@masped.hu</a>
158.	Euro-Ex 2002 Kft	Italszolgáltatás	1 556 619	-2 758	Némedi Ferenc	ügyvezető	<a href="mailto:f.nemedi@euroex.hu">f.nemedi@euroex.hu</a>
159.	Fiala-Trans Fuvarozási és Szállítmányozási Kft.	Közúti áruszállítás	1 539 906	40 048	Fiala Károly	Cégvezető	<a href="mailto:karoly.fiala@fialatrans.hu">karoly.fiala@fialatrans.hu</a>
160.	Hungaro-Rail Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 539 160	6 470	Váradyné Jenei Zsuzsa	ügyvezető	<a href="mailto:office@hungaro-rail.hu">office@hungaro-rail.hu</a>

161.	Wici InterTransport Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 453 797	194 875	Szepesi Péter	ügyvezető	<a href="mailto:info@wici.hu">info@wici.hu</a>
162.	Jakatics Kft.	Közúti teherszállítás	1 420 312	59 271	Jakatics István	ügyvezető	<a href="mailto:jakatics@t-online.hu">jakatics@t-online.hu</a>
163.	KARZOL-TRANS Kft.	Közúti áruszállítás	1 391 204	27 383	Szalontay Károly	tisztségviselő	<a href="mailto:jjudit@monornet.hu">jjudit@monornet.hu</a>
164.	KÉSZPÉNZ-INVEST Kft.	Saját tulajdonú ingatlan adásvétele	1 369 751	234 595	Förhécz Imre	ügyvezető	<a href="mailto:info@keszpenz.hu">info@keszpenz.hu</a>
165.	GLOBAL EAST Kft.	Közúti áruszállítás	1 352 987	35 879	Bíró Barbara	ügyvezető	<a href="mailto:iroda@globaleast.hu">iroda@globaleast.hu</a>
166.	PICK Szállítási és Szállítmányozási Kft	Közúti áruszállítás	1 338 893	65 355	Szijártó György	ügyvezető	<a href="mailto:picktrans@picktrans.hu">picktrans@picktrans.hu</a>
167.	Gondrand Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 288 431	-64 649	Horváth Péter	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:gondrand@gondrand.hu">gondrand@gondrand.hu</a>
168.	SZATMÁRI TRANSPORT Kft	Közúti áruszállítás	1 274 050	26 770	Szatmári Imre	tisztségviselő	<a href="mailto:trans.szat@monornet.hu">trans.szat@monornet.hu</a>
169.	Farkas-Transz Kft.	Közúti áruszállítás	1 223 281	82 410	Farkas Lajos	ügyvezető	<a href="mailto:lajos.farkas@farkastranz.hu">lajos.farkas@farkastranz.hu</a>
170.	Méhes Kft.	Kavics-, homokbányászat	1 216 592	(-) 83 130	Méhes József	Cégvezető	<a href="mailto:meheskft@invitel.hu">meheskft@invitel.hu</a>
171.	Time-Speed Bt.	Közúti teherszállítás	1 171 301	72 986	Dvrányik Gábor	Cégvezető	<a href="mailto:time-speedbt@enternet.hu">time-speedbt@enternet.hu</a>
172.	G.E.B.E. Kft.	Közúti áruszállítás	1 160 267	147 796	Dömsödi Béla	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:gebe@gebe.hu">gebe@gebe.hu</a>
173.	VT Logistic Kft.	Textil-nagykereskedelem	1 145 353	10 262	Majoros Zoltán	Cégvezető	<a href="mailto:info@vtlogistic.hu">info@vtlogistic.hu</a>
174.	RSR-Cargo Kft.	Szállítmányozás	1 114 204	13 032	Fülöp István	Cégvezető	<a href="mailto:paulikne.tunde@rsrcargo.hu">paulikne.tunde@rsrcargo.hu</a>
175.	LOGWIN Solutions Hungary Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 099 415	-50 557	Kék Balázs	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:info.solutions-hu@logwin-logistic.com">info.solutions-hu@logwin-logistic.com</a>
176.	Ambach Kft.	Közúti teherszállítás	1 098 253	160 081	Ambach Attila	Cégvezető	<a href="mailto:ambachkft@t-email.hu">ambachkft@t-email.hu</a>
177.	Transit Speed Kft	Raktározás, tárolás	1 097 613	27 998	Szabó Ferenc	ügyvezető	<a href="mailto:info@transitgroup.eu">info@transitgroup.eu</a>
178.	Logmaster Nemzetközi Szállítmányozási Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 093 427	35 265	Ráczi Miklós	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:racz.miklos@logmaster.hu">racz.miklos@logmaster.hu</a>

179.	Rail Service Hungaria Kft.	Rakománykezelés	1 070 457	-57 422	Bajtai István	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:istvan.bajtai@railservice.hu">istvan.bajtai@railservice.hu</a>
180.	Lando Hungaria Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 043 480	7 813	Ujlaki Éva	ügyvezető	<a href="mailto:info@lando.hu">info@lando.hu</a>
181.	Hunicorn Nemzetközi Szállítmányozási Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	1 033 028	16 992	Schlembach Péter	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:peter@hunicorn.hu">peter@hunicorn.hu</a>
182.	TERRA-CARGO Szolg.Korl.Fel.Társ.	Közúti áruszállítás	1 007 250	90 980	Róka László	ügyvezető	<a href="mailto:laszlo.roka@t-online.hu">laszlo.roka@t-online.hu</a>
183.	OPTIMUS 92 Kft	Szállítmányozás	965 793	111 633	Maklári Zsolt Tibor	Cégvezető	<a href="mailto:logisztika@optimus92.hu">logisztika@optimus92.hu</a>
184.	MASPED Első Magyar Általános Szállítványozási Zrt.	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	960 628	411 030	Kautz István	elnök-Vezérigazgató	<a href="mailto:kautz.istvan@masped.hu">kautz.istvan@masped.hu</a>
185.	INTER-ÉPFU BUDAPEST Kft.	Közúti áruszállítás	959 944	5 073	Kocsis László	ügyvezető	<a href="mailto:manservice@inter-epfu.hu">manservice@inter-epfu.hu</a>
186.	Gateway Express Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	940 938	146 630	Bánás Péter	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:info@gatewayexpress.hu">info@gatewayexpress.hu</a>
187.	UTC Overseas Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	911 759	67 457	Borsos Edit	menedzser	<a href="mailto:E.Borsos@utcoverseas.hu.com">E.Borsos@utcoverseas.hu.com</a>
188.	Schneider Globalsped Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	901 090	52 932	Némedi Krisztina	ügyintéző	<a href="mailto:krisztina.nemedi@schneiderglobal.hu">krisztina.nemedi@schneiderglobal.hu</a>
189.	PULTRANS Vasúti Szállítványozási Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	837 902	23 067	Turi Gábor	ügyvezető	<a href="mailto:mester.viktoria@pultrans.hu">mester.viktoria@pultrans.hu</a>
190.	Astor Konzorcium Kft.	Közúti teherszállítás	814 700	76 860	Rapi Gábor	Cégvezető	<a href="mailto:gabor.rapi@astorkonzorcium.hu">gabor.rapi@astorkonzorcium.hu</a>
191.	DELOG Kft.	Szállítványozás	792 100	57 860	Fülöp Zsolt Károly	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:fulop.zsolt@delog.hu">fulop.zsolt@delog.hu</a>



192.	BGS Trans Imex KFT.	Közúti teherszállítás	790 069	19 573	Bognár Gábor	Cégvezető	<a href="mailto:bognartrans@invitel.hu">bognartrans@invitel.hu</a>
193.	Intermol Szállítványozási és Kersekedelmi Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	776 707	9 446	Molvarec Sándor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:sandor.molvarec@intermol.hu">sandor.molvarec@intermol.hu</a>
194.	Intercargo Hungary Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	764 218	34 684	Gömze Csilla	ügyvezető	<a href="mailto:info@intercargo.hu">info@intercargo.hu</a>
195.	INTER REMIZ PLUSZ Kft.	Egyéb gépjármű-kereskedelem	758 938	21 853	Vasvári Sándor	ügyvezető	<a href="mailto:laszlo.szolga53@gmail.com">laszlo.szolga53@gmail.com</a>
196.	Hungarolift Kft.	Közúti áruszállítás	751 430	-70 433	Martin Weidemann	ügyvezető	<a href="mailto:info@liftrans.hu">info@liftrans.hu</a>
197.	Miramare Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	749 163	21 570	Pelesék Gyula	cégvezető	<a href="mailto:budapest@miramare.hu">budapest@miramare.hu</a>
198.	Borsod Nemzetközi Száll. És Ker. Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	745 201	8 563	Homródi Péter	ügyvezető	<a href="mailto:borsodkft@t-online.hu">borsodkft@t-online.hu</a>
199.	BOTLIK-TRANS KFT	Közúti teherszállítás	741 900	71 609	Botlik Béláné	Cégvezető	<a href="mailto:rbotlik@invitel.hu">rbotlik@invitel.hu</a>
200.	Taurus Techno Kft.	Egyéb m. n. s. gép, berendezés nagykereskedelme	734 135	13 690	Varga Ferenc	menedzser	<a href="mailto:f.varga@taurustechno.hu">f.varga@taurustechno.hu</a>
201.	Petrányi József Kft	Egyéb gépjármű-kereskedelem	725 098	38 817	Petrányi József	Cégvezető	<a href="mailto:petranyi@monornet.hu">petranyi@monornet.hu</a>
202.	Pannonlog Transport Kft.	Közúti teherszállítás	724 923	14 278	Árvai Zoltán	Cégvezető	<a href="mailto:pannonlog@invitel.hu">pannonlog@invitel.hu</a>
203.	Bükfa és Társai Kft.	Közúti áruszállítás	720 264	1 995	Hadobás Géza	ügyvezető	<a href="mailto:megrendeles@bukfa.hu">megrendeles@bukfa.hu</a>
204.	Depo Logisztikai Központ Kft.	Villamosenergia-termelés, -elosztás	719 896	198 829	Mescsán Béla	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:titkarsag@depologisztika.hu">titkarsag@depologisztika.hu</a>
205.	FoodTankers Transport Kft.	Közúti áruszállítás	704 767	45 907	Gaál Zoltán	cégvezető	<a href="mailto:info@foodtankers.hu">info@foodtankers.hu</a>
206.	Militzer und Münch Hungária Nemzetközi	Egyéb szállítást kiegészítő	698 115	-54 987	Kaszás Dóra	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:krisztina.butu@mumnet.com">krisztina.butu@mumnet.com</a>

	Szállítmányozási Kft.	szolgáltatás					
207.	Baromfi Trans 2008 Kft.	Közúti áruszállítás	683 557	58 168	Éberth Gyula	ügyvezető	<a href="mailto:eberthgy@baromfitrans.hu">eberthgy@baromfitrans.hu</a>
208.	Trélgo Bt.	Közúti áruszállítás	662 462	110 593	Skultéti József	Cégvezető	<a href="mailto:info@trélgo.hu">info@trélgo.hu</a>
209.	Nagykanizsa Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt.	Saját tulajdonú ingatlan adásvétele	661 567	19 578	Kámán László	vezérigazgató	<a href="mailto:vagyong@nagykanizsa.hu">vagyong@nagykanizsa.hu</a>
210.	M3 Logisztikai Kft.	Raktározás, tárolás	641 034	3 088	Mónos Balázs	kereskedelmi vezető	<a href="mailto:monos.balazs@m3logisztika.hu">monos.balazs@m3logisztika.hu</a>
211.	HO-MÁHR TRANS Kft.	Közúti áruszállítás	612 799	135 920	Honosi Mihály	Cégvezető	<a href="mailto:homahr.agnes@homahrtrans.hu">homahr.agnes@homahrtrans.hu</a>
212.	Ka-Pe Transz Kft.	Közúti teherszállítás	610 261	41 027	Kaposi Richárd	Cégvezető	<a href="mailto:kaposirichard@t-online.hu">kaposirichard@t-online.hu</a>
213.	Trailer Hauling Europe Kft.	Közúti áruszállítás	599 487	(-) 77 061	Keijo Juhani Eklöf	Cégvezető	<a href="mailto:beatrix.lendvay@eklof.fi">beatrix.lendvay@eklof.fi</a>
214.	Siscargo Kft.	Közúti áruszállítás	593 386	11 486	Siska Zsolt	Cégvezető	<a href="mailto:info@c-info.hu">info@c-info.hu</a>
215.	Forcont Nemzetközi Szállítványozási Kft.	Szállítványozás	588 296	2 906	Tompa László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:tompa@forcont.hu">tompa@forcont.hu</a>
216.	Pannon Air Cargo Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	573 184	29 842	Cserfalvi György	ügyvezető	<a href="mailto:sales@pacargo.com">sales@pacargo.com</a>
217.	WTL Logisztikai Kft	Szárzföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	564 646	7 820	Garai Géza	ügyvezető	<a href="mailto:info@wtl.hu">info@wtl.hu</a>
218.	Cement-Trans Kft.	Közúti teherszállítás	556 210	(-) 2 693	Szaniszló Antal	Cégvezető	<a href="mailto:cementkft@invitel.hu">cementkft@invitel.hu</a>
219.	KORÁNTRANS Kft.	Közúti áruszállítás	554 974	1 408	Jung Richard	ügyvezető	<a href="mailto:korantrans@korantrans.hu">korantrans@korantrans.hu</a>
220.	Szegedi Trans Szegedi Kft.	Szárzföldi áruszállítási szolgáltatás	552 370	6 130	Szegedi István	tulajdonos	<a href="mailto:szegeditrans@sztsz.axelero.net">szegeditrans@sztsz.axelero.net</a>
221.	Hungit-Logistic Bt	Szárzföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	545 948	-438	Balogh István	ügyvezető	<a href="mailto:info@hungitlogistic.hu">info@hungitlogistic.hu</a>

222.	TRANS-SPED-PAPIRUSZ Kft.	Közúti áruszállítás	540 780	-15 730	Konyári Antal	ügyvezető	<a href="mailto:konyari.antal@trans-sped.hu">konyari.antal@trans-sped.hu</a>
223.	Man Trans Kft.	Közúti áruszállítás	531 684	42 392	Kovács László	Cégvezető	<a href="mailto:laszlo.kovacs@mantrans.hu">laszlo.kovacs@mantrans.hu</a>
224.	Hungarotrans Sped Kft.	Egyéb szárazföldi szállítást segítő tevékenység	513 210	1 156	Popelkáné Csizmadia Katinka	Cégvezető	<a href="mailto:info@hungarotrans.hu">info@hungarotrans.hu</a>
225.	Meyrhuber Kft.	Közúti teherszállítás	510 929	(-)11 912	Johann Meyrhuber	Cégvezető	<a href="mailto:office@meyrhuber.com">office@meyrhuber.com</a>
226.	Tagscherer Kft	Fa-, építőanyag-, szaniteráru-nagykereskedelem	492 171	(-) 7 006	Tagscherer József	Cégvezető	<a href="mailto:tagsi@vnet.hu">tagsi@vnet.hu</a>
227.	Trans-LTL Kft.	Közúti áruszállítás	476 584	85 812	Závodka Nándor	Cégvezető	<a href="mailto:info@trans-ltl.hu">info@trans-ltl.hu</a>
228.	MAERSK Hungary Kft	Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	463 965	28 459	Hernád Ágnes	ügyvezető	<a href="mailto:hunadm@maersk.com">hunadm@maersk.com</a>
229.	SILO-TANK Kft.	Szárazföldi áruszállítási szolgáltatás	449 930	13 580	Stefán Mihály	vezető	<a href="mailto:stefan@silo-tank.hu">stefan@silo-tank.hu</a>
230.	Bi-Ka Trans Kft	Közúti teherszállítás	439 806	(-)3 758	Karmazin György	Cégvezető	<a href="mailto:karmazin.gyorgy@bi-ka.hu">karmazin.gyorgy@bi-ka.hu</a>
231.	GYŐR-GÖNYŰ KIKÖTŐ Zrt.	Vízi szállítást kiegészítő szolgáltatás	434 778	-28 528	Pintér Ákos	vezérigazgató	<a href="mailto:pinter@portofgyor.hu">pinter@portofgyor.hu</a>
232.	Global Freight Services Kft	Vasúti áruszállítás	429 961	14 923	Szabó Tímea Henrietta	ügyvezető	<a href="mailto:timea.szabo@globalfs.hu">timea.szabo@globalfs.hu</a>
233.	Austromar Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	422 271	-2 801	Schaefer Péter	ügyvezető	<a href="mailto:peter.schaefer@austromar.hu">peter.schaefer@austromar.hu</a>
234.	Transdanubió 96 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	411 362	8 046	Kunics Boldizsár	cégvezető	<a href="mailto:boldizsar.kunics@t-online.hu">boldizsar.kunics@t-online.hu</a>
235.	Hungária Veszélyesáru Mérnöki Iroda Kft.	Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás	405 248	29 546	Sárosi György	menedzser	<a href="mailto:hvesz@hvesz.hu">hvesz@hvesz.hu</a>

236.	Péter és Társa Kft.	M. n. s. egyéb szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	394 313	32 483	Péter Károly	Cégvezető	<a href="mailto:transport@ptlogistic.hu">transport@ptlogistic.hu</a>
237.	TÓTH-Trans 89 Kft	Közúti áruszállítás	389 558	15 717	Tóth Ferenc	Cégvezető	<a href="mailto:tomahentrans@t-online.hu">tomahentrans@t-online.hu</a>
238.	Kiss-Kont. KFT.	Közúti teherszállítás	383 746	(-) 14 426	Kiss Csaba	Cégvezető	<a href="mailto:kisskont@t-online.hu">kisskont@t-online.hu</a>
239.	Seahorse Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	378 566	2 265	Dr.Pelsőczy Tamás	cégvezető	<a href="mailto:info@seahorse.hu">info@seahorse.hu</a>
240.	ZENIT Logisztikai Eszközök Kereskedőháza	Fémáru, szerelvény, fűtési berendezés nagykereskedelme	370 925	3 707	Szomor László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:laszlo.szomor@zenitkft.hu">laszlo.szomor@zenitkft.hu</a>
241.	Masped-Expo Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	340 378	23 633	Cseh Ottó	ügyvezető	<a href="mailto:logisztika@masped.hu">logisztika@masped.hu</a>
242.	Evia Cargo Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	336 405	26 559	Várhelyi Endre	ügyvezető	<a href="mailto:eviacargo@eviacargo.hu">eviacargo@eviacargo.hu</a>
243.	Contrad Kft	Szállítmányozás	334 609	8 516	Tatainé Dina Margit	cégvezető	<a href="mailto:info@contrad.hu">info@contrad.hu</a>
244.	WOLF Distribution Kft.	Közúti áruszállítás	333 450	7 730	Farkas Zoltán	vezető	<a href="mailto:farkas.zoltan@wolfdb.hu">farkas.zoltan@wolfdb.hu</a>
245.	Euroservice 2000 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	316 832	2 529	Mezei Dóra	cégvezető	<a href="mailto:mezeidora@euroservice2000.hu">mezeidora@euroservice2000.hu</a>
246.	TRANSEMEX KFT.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	315 355	182 830	Sismanoglu Melih	ügyvezető	<a href="mailto:erzsebet.simon@transemex.hu">erzsebet.simon@transemex.hu</a>
247.	"TRAVEL TOURIST" Kft	Közúti áruszállítás	312 690	-84 580	Tóth Bálint Attila	ügyvezető	<a href="mailto:traveltourist@traveltourist.hu">traveltourist@traveltourist.hu</a>
248.	M-Road Trans Kft.	Közúti teherszállítás	311 035	25 418	Molnár Miklós	Cégvezető	<a href="mailto:miki@tvnetwork.hu">miki@tvnetwork.hu</a>
249.	Bányász Trans Kft.	Közúti teherszállítás	305 079	9 373	Bányász Roland	Cégvezető	<a href="mailto:banyasz@kabelsat.hu">banyasz@kabelsat.hu</a>
250.	Aldex Kft	Egyéb szállítást kiegészítő	303 147	3 570	Pataky Zoltán	ügyvezető	<a href="mailto:aldex@aldex.hu">aldex@aldex.hu</a>

		szolgáltatás					
251.	Hétpettyes Logisztikai Szolgáltató Kft.	Raktározás, tárolás	277 666	-18 249	Barna Ferenc	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:barna.ferenc@hetpettyes.com">barna.ferenc@hetpettyes.com</a>
252.	AGROMARKT KFT.	Iparcikk jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	274 165	8 421	Dr. Deák Géza Imre	vezető	<a href="mailto:agromarkt2@t-online.hu">agromarkt2@t-online.hu</a>
253.	Szolnoki Ipari Park és Log.-i Szolgáltató Központ Szolgáltató, Üzemeltető és Fejlesztő Kft. (Ipari Park Kft.)	Saját tulajdonú ingatlan adásvétele	266 707	-37 468	Simon István	logisztikai vezető	<a href="mailto:simoni@logiszol.t-online.hu">simoni@logiszol.t-online.hu</a>
254.	GLOBÁLLOG Kft.	Műszaki kutatás, fejlesztés, Saját tulajdonú ingatlan adásvétele	257 089	-171 578	Dr. Vörös Béla	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:voros.bela@invitel.hu">voros.bela@invitel.hu</a>
255.	TÉKISZ Zrt.	Raktározás, tárolás	256 479	-63 913	Nagy Oszkár	kereskedelmi igazgató	<a href="mailto:o.nagy@tekisz.hu">o.nagy@tekisz.hu</a>
256.	Intertranscoop Nemzetközi Szállítványozási és Kereskedelmi Kft.	Közúti áruszállítás	255 107	40 207	Ács Vilmos	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:acsvilmos@intertranscoop.hu">acsvilmos@intertranscoop.hu</a>
257.	Incon-Logistic Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	253 980	9 053	Gyulai Krisztina	ügyvezető	<a href="mailto:incon-logistic@t-online.hu">incon-logistic@t-online.hu</a>
258.	Pumpi Trans Kft.	Közúti teherszállítás	249 206	55 594	Bobák Róbert	Cégvezető	<a href="mailto:pumpitrans@freemail.hu">pumpitrans@freemail.hu</a>
259.	Ánik és Társa Kft.	Taxis személyszállítás	244 110	21 163	Ánikné Ebedli Ildikó Ilona	Cégvezető	<a href="mailto:anik@vivamail.hu">anik@vivamail.hu</a>
260.	Csaba Sped Szállítványozási és Szolgáltató Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	231 035	-7 074	Galisz Géza	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:csabasped@t-online.hu">csabasped@t-online.hu</a>
261.	Prima Line 2000 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő	199 769	12 190	Pribelszkiné	cégvezető	<a href="mailto:primabt@t-online.hu">primabt@t-online.hu</a>

		szolgáltatás					
262.	TransOcean Shipping Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	193 882	1 355	Illés Gábor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:office.budapest@transocean-shipping.com">office.budapest@transocean-shipping.com</a>
263.	Herber Hausner Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	190 008	-17 246	Varsch Csaba Vilmos	kapcsolattartó	<a href="mailto:movers@hausner.hu">movers@hausner.hu</a>
264.	P.S.L Hungary Kft	M. n. s. egyéb szárazföldi személyszállítás	176 415	6 772	Pozderka Sándor	Cégvezető	<a href="mailto:psl@pslhungarykft.t-online.hu">psl@pslhungarykft.t-online.hu</a>
265.	Abroncs Invest Kft	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	167 058	55 897	Penziás Gábor	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:gabor.penzias@akh.hu">gabor.penzias@akh.hu</a>
266.	Truck Team 2002 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	158 899	-730	Juhász András	cégvezető	<a href="mailto:truckteam2002@freemail.hu">truckteam2002@freemail.hu</a>
267.	Bérekcsi Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	152 313	9 159	Biacsi István	cégvezető	<a href="mailto:berkocsibt@t-online.hu">berkocsibt@t-online.hu</a>
268.	WB TRANSPORT Kft.	Közúti áruszállítás	146 172	310 eFt	Wennes Boldizsár	Cégvezető	<a href="mailto:laszlohajnaczky@gmail.com">laszlohajnaczky@gmail.com</a>
269.	Polgári Ipari Park Polgár-Invest Kft	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	140 948	4 670	Varga Anita	marketing és kommunikációs manager	<a href="mailto:varga.anita@infogroup.hu">varga.anita@infogroup.hu</a>
270.	Ker-Transz Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	127 855	2 391	Daróczi Tamás	cégvezető	<a href="mailto:daroczi.tamas@ker-transz.t-online.hu">daroczi.tamas@ker-transz.t-online.hu</a>
271.	Formentor Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	126 004	496	Pál Julianna	cégvezető	<a href="mailto:juli.pal@formentor.hu">juli.pal@formentor.hu</a>

272.	Milos Logistics Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	119 472	2 791	Milos Szilvia	ügyvezető	<a href="mailto:info@milossped.com">info@milossped.com</a>
273.	Hibexsped Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	112 995	-15 693	Orosz László	cégvezető	<a href="mailto:hibex@hibexsped.hu">hibex@hibexsped.hu</a>
274.	Cargosped Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	92 567	10 615	Molvarecz Sándorné	cégvezető	<a href="mailto:maria.molvarec@intermol.hu">maria.molvarec@intermol.hu</a>
275.	LOGISZTÁR Kft.	Raktározás, tárolás	88 256	-160 565	Tóth András	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:logisztat@logisztat.hu">logisztat@logisztat.hu</a>
276.	Erkádó Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	88 245	1 797	Honvári Erzsébet	cégvezető	<a href="mailto:erkado@erkado.hu">erkado@erkado.hu</a>
277.	V.I.P. Fuvar Kft	Szállítmányozás	84 218	430	Kolmann Gyula	cégvezető	<a href="mailto:vipfuvar@digikabel.hu">vipfuvar@digikabel.hu</a>
278.	Bajai Országos Közforgalmú Kikötőműködtető Kft.	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	67 673	21 778	Nagy László	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:info@portofbaja.hu">info@portofbaja.hu</a>
279.	Net(t) Sped 98 Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	67 508	1 211	Kiss Balázs	cégvezető	<a href="mailto:office@nettped.hu">office@nettped.hu</a>
280.	Szegő Transport Kft	Közúti áruszállítás	64 726	941	Szegő Tibor	cégvezető	<a href="mailto:info@szegotrans.hu">info@szegotrans.hu</a>
281.	Ghabze Solutions Europe Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolg.	57 865	-1 900	Takács Gábor	menedzser	<a href="mailto:info@ghabze-solutions.eu">info@ghabze-solutions.eu</a>
282.	Door To Door Express Kft.	Közúti áruszállítás	46 618	239	Bilkó András	cégvezető	<a href="mailto:info@dtexpress.hu">info@dtexpress.hu</a>
283.	Transfer-R Szállítmányozási és Ker.-i Kft.	Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás	40 532	-23 098	Varga Gyula	ügyvezető igazgató	<a href="mailto:transfer-r@t-online.hu">transfer-r@t-online.hu</a>
284.	Pannon-Expo Sped Kft	Egyéb szállítást kiegészítő szolg.	34 862	329	Horváth Imréné	cégvezető	<a href="mailto:pes@t-online.hu">pes@t-online.hu</a>

*Forrás: M12. Forráslista*

## M14. Felkérő levél

Tisztelt Ügyvezető Igazgató Asszony/Úr!

Engedje meg, hogy rövid levelemmel zavarjam, és egyben együttműködését kérem egy, a hazai logisztikai iparágat vizsgáló doktori értekezés megvalósításában. A doktori disszertációt a hazai piac egyik szereplőjének tulajdonosa készíti, így az adatok bizalmas kezelése miatt egy közvetítő céget, a GfK Hungária Piackutató Intézetet bízta meg a kérdőívek kiküldésével, az adatok begyűjtésével. A GfK által végzett folyamatok során az - a közel 500 hazai logisztikai vállalat által közölt - adatokat bizalmasan kezelik, megőrizve az egyes válaszadók anonimitását. A doktorandusz hallgatónak átadott információkból és adatokból nem következtethető ki az egyes válaszolók személye és az általa képviselt vállalkozás sem. Ezt az Intézet garantálja Önök felé.

Az ellátási láncok tagvállalatai közötti információ és áruáramlások menedzselésével foglalkozó logisztikai szolgáltatók szerepe az utóbbi időben felértékelődött. A 2008-as pénzügyi és gazdasági világválságot követően a gazdasági folyamatok turbulenciája, az idő alapú versenyben való megfelelés, a bizalom szerepének fontossága még jobban felerősítette a logisztikai szolgáltatók szerepét. Ezen hatásokat és elvárásokat figyelembe véve szükséges vizsgálni a hazai logisztikai piac szereplőit is és abból olyan következtetéseket levonni, melyek hasznosak lehetnek a hazai logisztikai szolgáltatók számára.

Kérem, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével támogassa a kutatás megvalósulását és sikerét! Válaszadási hajlandóságukat jutalmazva, az empirikus kutatás eredményeit, kiértékelést követően megküldjük Önnek. A nyár folyamán elkészülő összefoglaló anyagból kiderül, melyek voltak azok a sikertényezők, amelyeknek köszönhetően egyes logisztikai piaci szereplők a recesszió ellenére is növekedni tudtak, melyből Önök is hasznos információt nyerhetnek, melyet akár napi, illetve stratégia munkájuk során is hasznosíthatnak.

Segítségüket és támogatásukat megköszönve,

Üdvözlettel:

2013. április 8.

Bacher János

Cégvezető

Ügyfélkapcsolati igazgató

GfK Hungária Piackutató Intézet

Prof. Dr. habil. Szegedi Zoltán

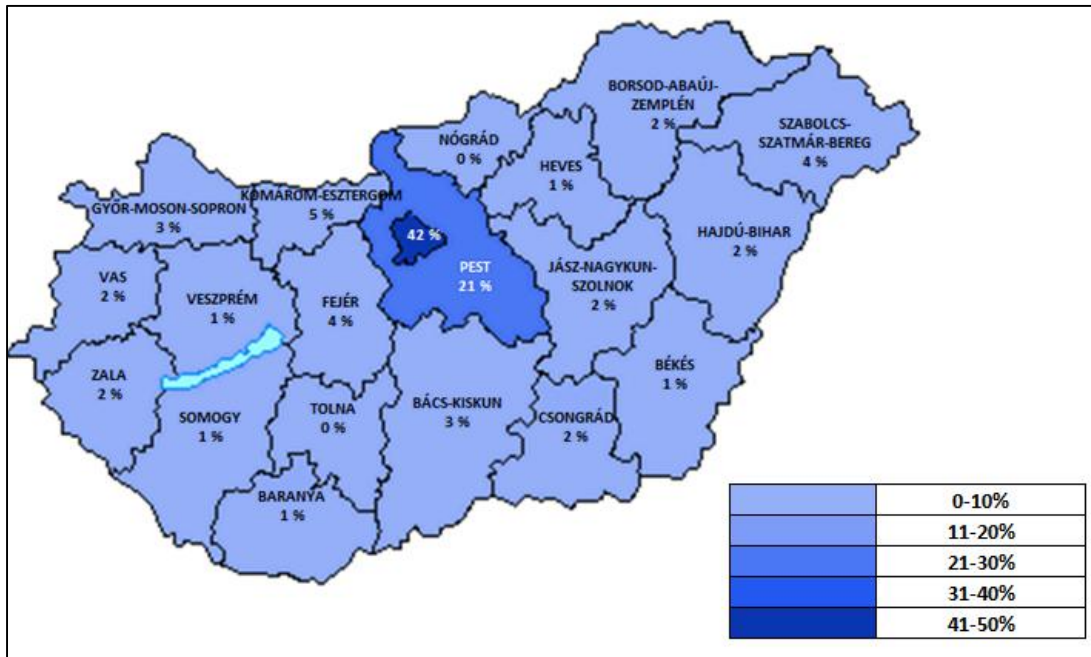
Témavezető, egyetemi tanár

Szent István Egyetem

Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet

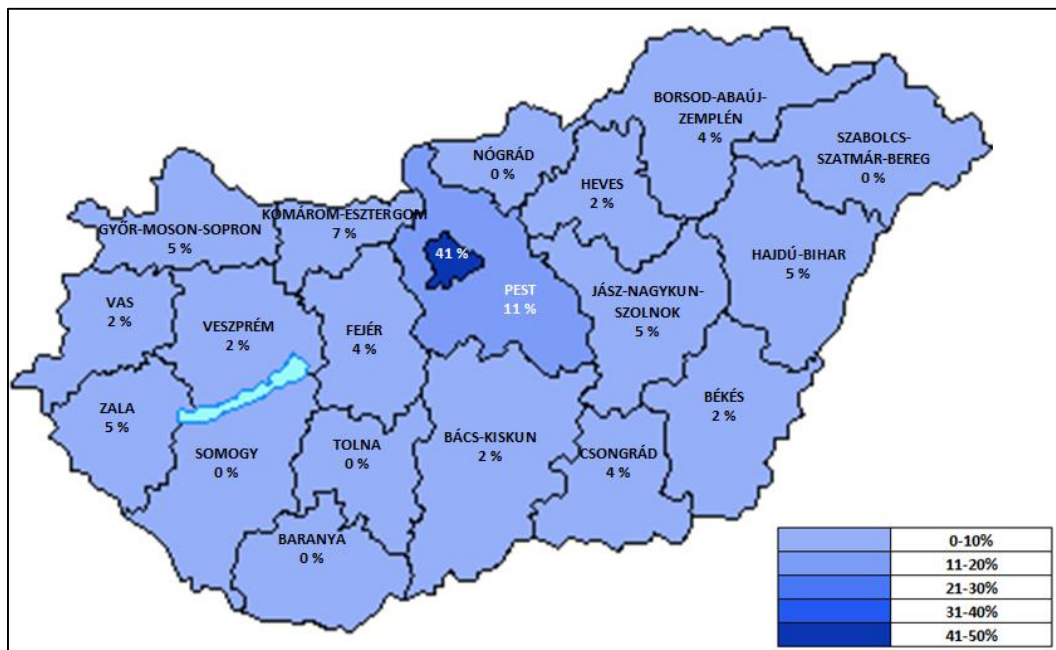


**M15. Az alap- és mintasokaságban szereplő vállalatok székhelyeinek megoszlása**



A kutatási alapsokaságban szereplő vállalatok székhelyeinek megoszlása megyék szerint (%)

Forrás: a szerző szerkesztése, 2014



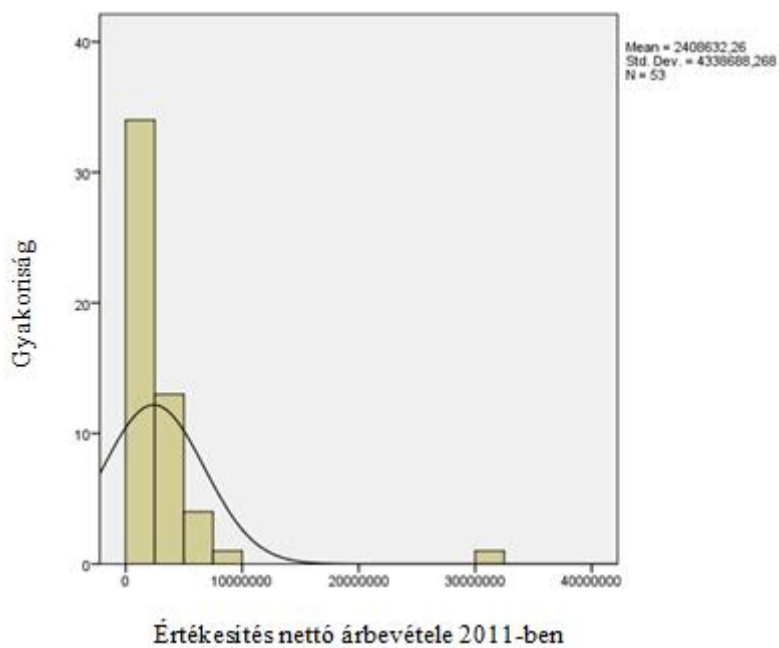
A kutatási mintasokaságban szereplő vállalatok székhelyeinek megoszlása megyék szerint

(%)

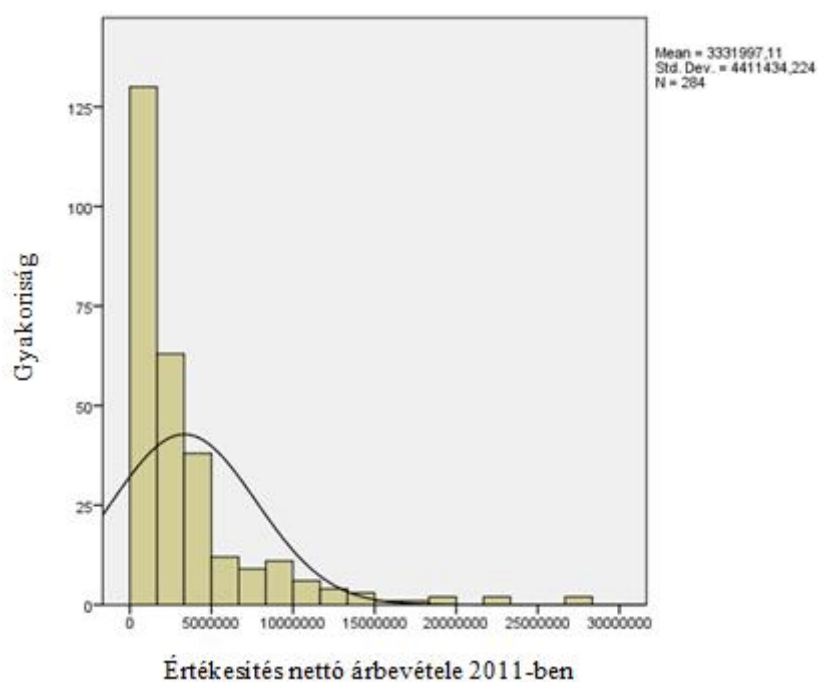
Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

## M16. Mintabeli és sokaságbeli eloszlás-görbe

### Mintabeli eloszlás görbéje



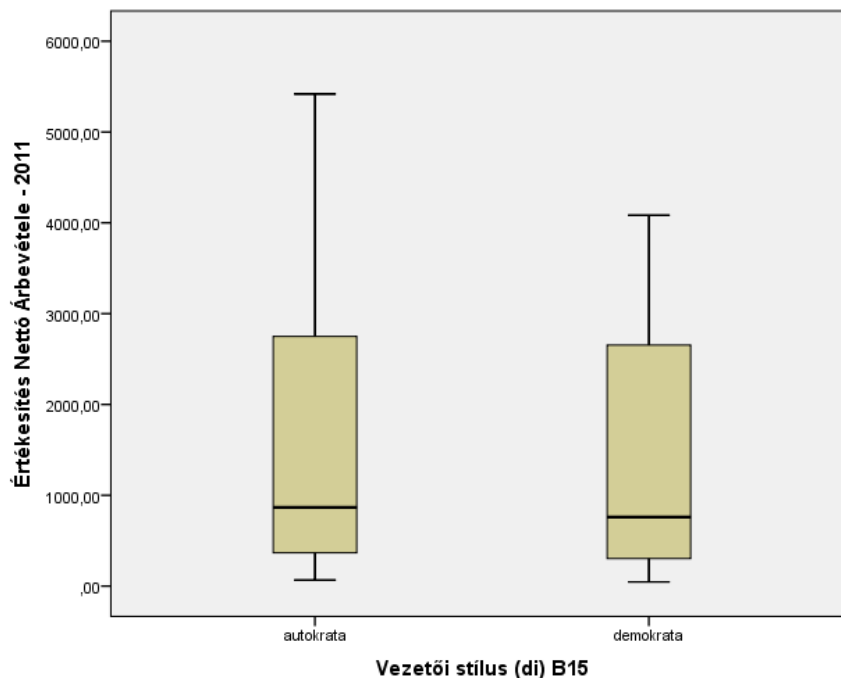
### Sokaságbeli eloszlás görbéje



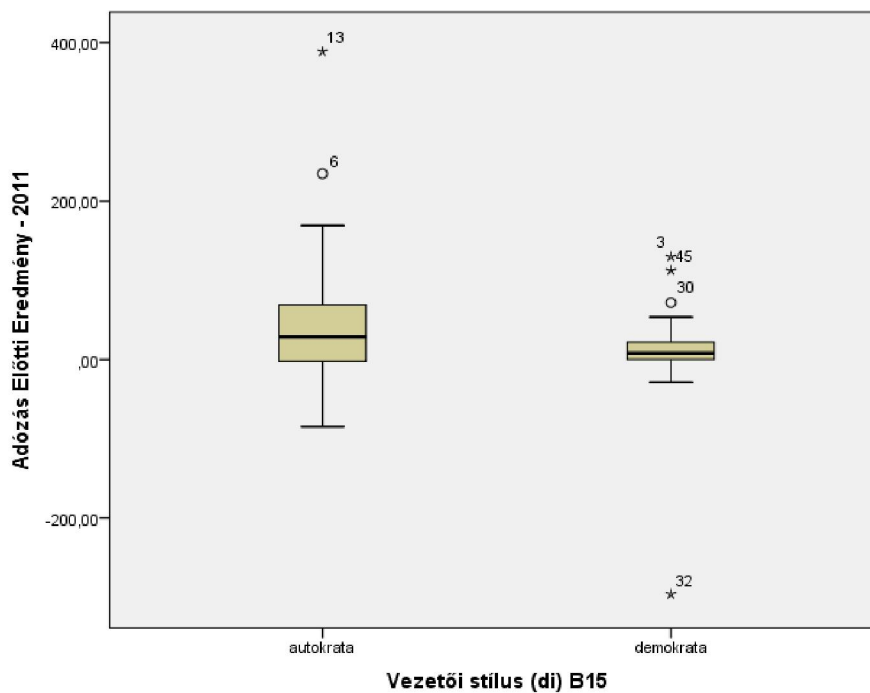
*Forrás: a szerző szerkesztése, 2014*

### M17. Az értékesítés nettó árbevételének és az adózás előtti eredmények alakulása az egyes vezetési stílus kategóriákban

#### Az értékesítéses nettó árbevételének alakulása az egyes vezetési stílus kategóriákban



#### Az adózás előtti eredmények alakulása az egyes vezetési stílus kategóriákban



Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

**M18. Szolgáltatások jövedelmezősége**

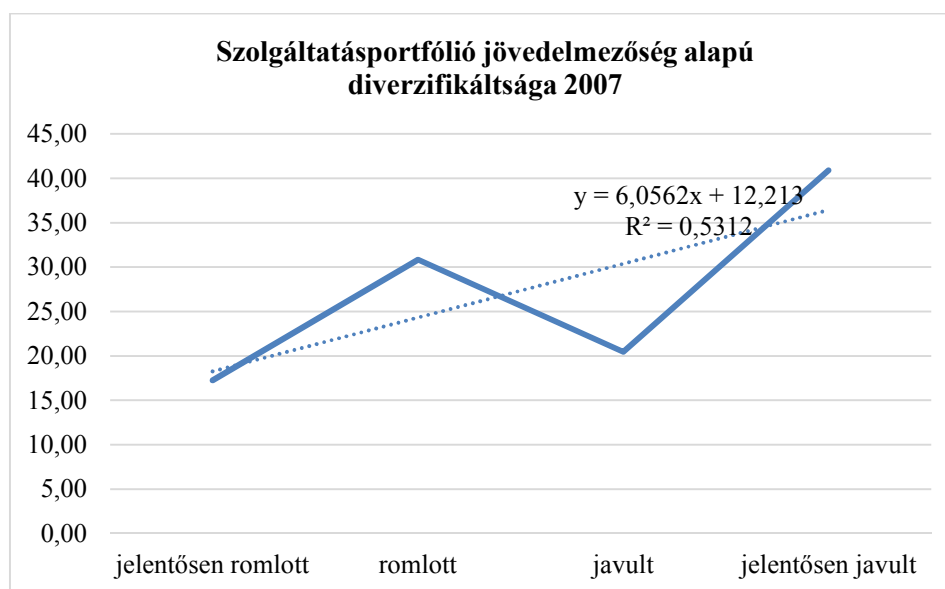
SZOLGÁLTATÁS	Karmazin György szakértő	Szécsi Gabriella piaci szereplő (BI-KA 2013 első félév alapján)	Bíró Koppány Ajtony (MLSZKSZ)	Szalma Béla (szakértő)	Szalma Botond (szakértő)	Karmos Gábor (MKFE)	Bank Dénes (GKI)	Átlag
	JÖVEDELMEZŐSÉG (%)							
1. belföldi közúti áru fuvarozás	0,5	7,69	-	-	-	5	1,2	<b>3,6</b>
2. nemzetközi közúti áru fuvarozás	1	10	-	-	-	7,5	1,2	<b>4,9</b>
3. belföldi közúti szállítmányozás	1,5	2,4	20	3	3,5	-	1,2	<b>5,3</b>
4. nemzetközi közúti szállítmányozás	2,5	2,9	20	8	8	-	1,2	<b>7,1</b>
5. raktározás	10	5,2	-	-	-	45	4	<b>16,1</b>
6. raktáron belüli értéknövelt szolgáltatások	15	25	6	-	-	70	-	<b>29,0</b>
7. vasúti fuvarozás és/vagy szállítmányozás	-5	15	20	6	4,5	-	6,3	<b>7,8</b>
8. légi fuvarozás és/vagy szállítmányozás	5	-	-	-	-	-	-	<b>5,0</b>
9. vízi fuvarozás és/vagy szállítmányozás	2	-	4,5	4	4,5	-	-	<b>3,8</b>
10. konténerek fuvarozása és/vagy szállítmányozása	4	7	-	0,6	5	7,5	-	<b>4,8</b>
11. vámügynöki tevékenység	10	24	-	-	-	65	-	<b>33,0</b>
12. túlméretes áruk fuvarozása és/vagy szállítmányozása	3	7	-	11	12,5	35	-	<b>13,7</b>
13. megbízók által kiszervezett logisztikai tevékenységek elvégzése gyárudvaron belül/kívül	5	25	-	2	2	-	-	<b>8,5</b>
14. szállítmánybiztosítás	20	30	-	0,05	-	-	-	<b>16,7</b>
15. logisztikai tanácsadás	25	35	-	-	35	-	-	<b>31,7</b>
16. egyéb	4	-	-	40	40	-	-	<b>12,7</b>

Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

**M19. A szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikáltsága és hatása a vállalat adózás előtti eredményére 2007-ben**

		Szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikáltsága 2007
AEEchg_07_08_kat	jelentősen romlott	17,24
	romlott	30,83
	javult	20,45
	jelentősen javult	40,89

ANOVA					
Szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség-alapú diverzifikáltsága 2007					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4759,91	3,00	1586,64	3,54	0,02
Within Groups	18837,86	42,00	448,52		
Total	23597,77	45,00			



Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

**M20. Egy alkalmazottra és egy vállalatra eső adózás előtti eredmények átlaga (HP5.1)**

**Az egy alkalmazottra eső adózás előtti eredmények átlaga (millió HUF/fő)  
és az adózás előtti eredmények átlaga (millió HUF/vállalat)(HP5.1)**

		<b>akvirált már</b>	<b>nem akvirált</b>	<b>t-sig</b>
<b>Egy alkalmazottra eső adózás előtti eredmények átlaga</b>	produkált növekedést	0,59 (akvizíciós növekedés)	1,72 (organikus növekedés)	<b>0,436</b>
	nem produkált növekedést	1,79	0,36	<b>0,226</b>
<b>Adózás előtti eredmények átlaga</b>	produkált növekedést	43,4 (akvizíciós növekedés)	29,9 (organikus növekedés)	<b>0,709</b>
	nem produkált növekedést	101,9	20,1	<b>0,349</b>

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2014*

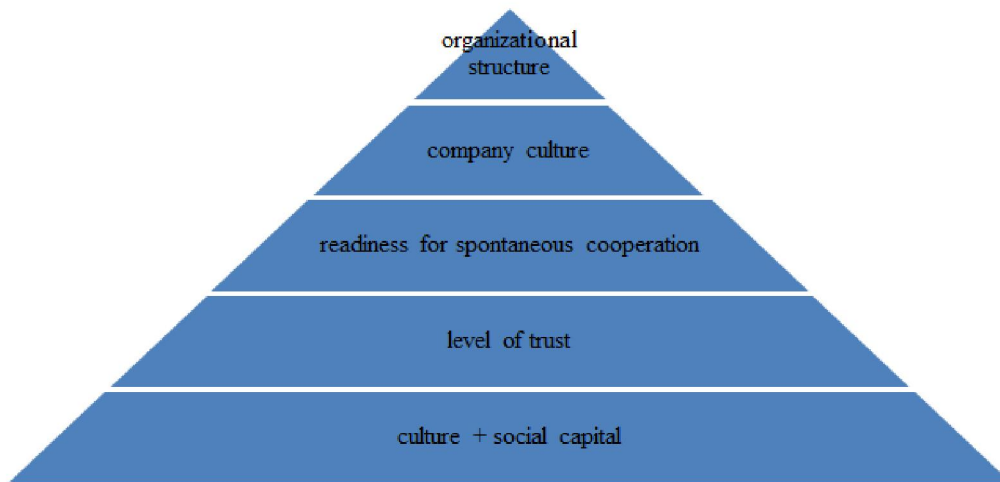
**M21. Integrálódás kategóriák és ágazat specifikus IT fejlesztés keresztábra**

		Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés		Összesen	
		nem	igen		
integrálódás_kategóriák	semmilyen	Count	6	1	7
		% within integrálódás_kategóriák	85,7%	14,3%	100,0%
		% within Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés	20,7%	4,5%	13,7%
		% of Total	11,8%	2,0%	13,7%
	kis mértékű	Count	12	5	17
		% within integrálódás_kategóriák	70,6%	29,4%	100,0%
		% within Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés	41,4%	22,7%	33,3%
	átlagos	Count	4	12	16
		% within integrálódás_kategóriák	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés	13,8%	54,5%	31,4%
	nagy mértékű	Count	7	4	11
		% within integrálódás_kategóriák	63,6%	36,4%	100,0%
% within Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés		24,1%	18,2%	21,6%	
Total	Count	29	22	51	
	% within integrálódás_kategóriák	56,9%	43,1%	100,0%	
	% within Volt-e ágazat specifikus IT fejlesztés	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	56,9%	43,1%	100,0%	

Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

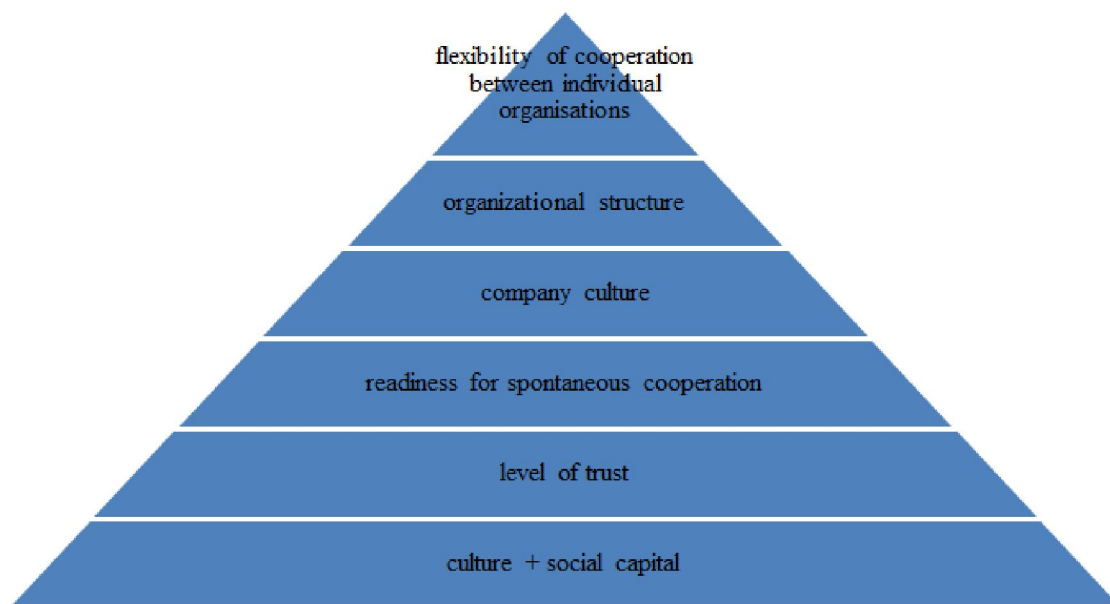
## M22. The pyramid and the extended pyramid of trust

### The Pyramid of Trust



Role of culture and trust in the development of organizations (own edition)

### Extended Pyramid of Trust

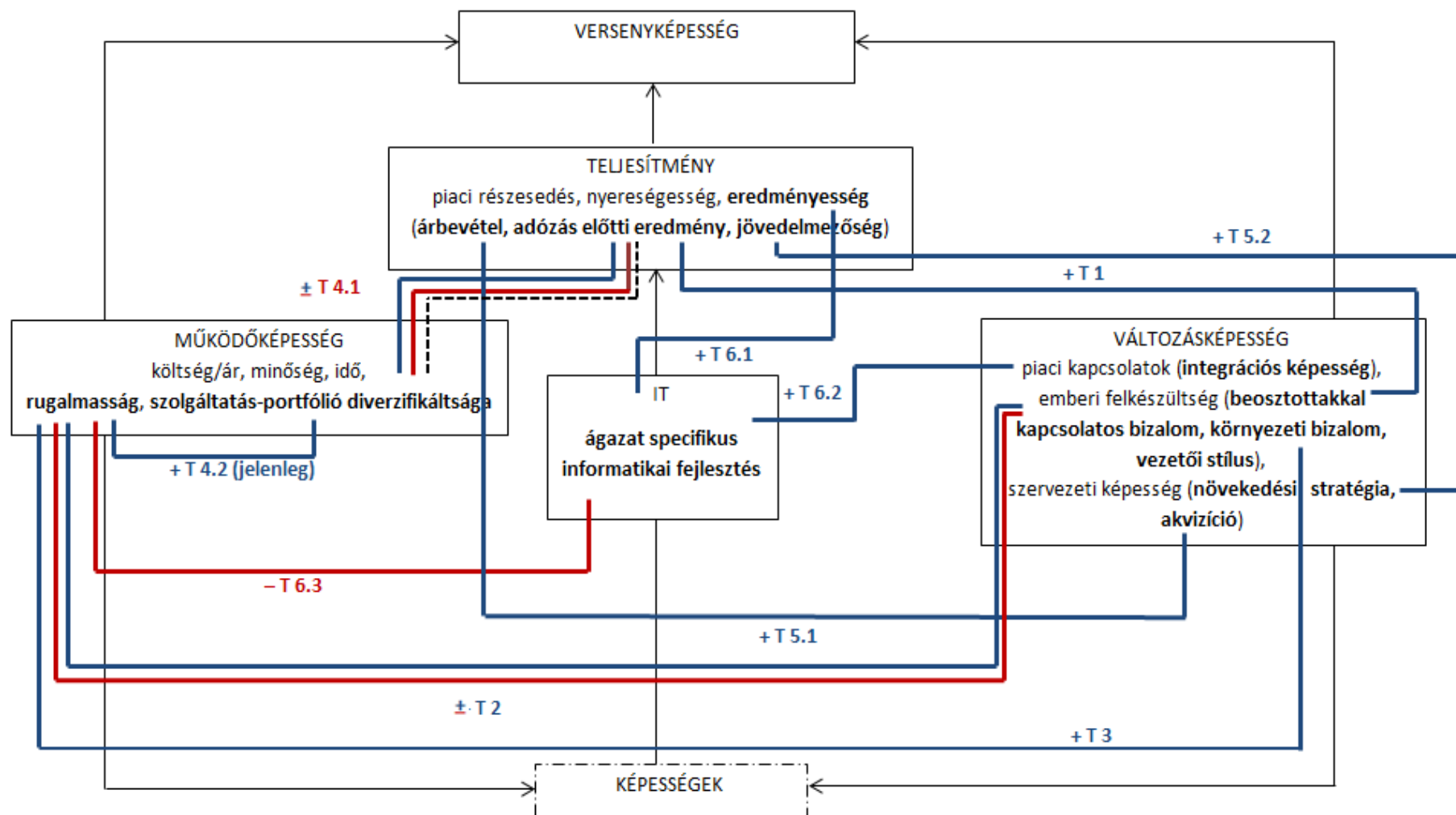


Role of culture and trust in the development and cooperation of organizations (own edition)

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2014*



**M23. Gazdálkodási sikertényezők hatása és kapcsolata a hazai logisztikai vállalatok versenyképességére**



Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

## UTÓSZÓ

„Óvatosság, együttműködési készség, rugalmas szervezet, társadalmi felelősségvállalás – a brit iparszövetség (CBI) elemzése szerint ezeket a tulajdonságokat erősítette a vállalatokban a gazdasági válság, és a következő évtizedben is ezek határozzák meg az üzleti világ működését. A jelentésben foglaltak sok tekintetben egybevágóak a magyarországi tapasztalatokkal, várakozásokkal”. (Takács, 2009) . Miért ennek az elemzésnek az eredményei megállapításával kezdtem a doktori értekezésemet? Mikor elolvastam a fenti négy tulajdonságot, úgy éreztem, hogy ez akár engem, és a vállalatom, elmúlt 20 évének magatartását is jellemezhetné. Azért, hogy az olvasó érdeklődésére is megfelelő választ adjak, kérem, engedjék meg, hogy bemutatkozzam, bemutassam az általam alapított és felépített logisztikai vállalatot és párhuzamba állítsam azt, mint „életregényemet” az értekezés aktualitásával és a hipotézisekre keresendő válaszok fontosságával.

1991-ben végeztem a Budapest Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Karán, mint közlekedési szakos, rendszerszervező, okleveles közlekedés mérnök. A gyakorlatomat egy újszászi mezőgazdasági kereskedő cég szállítási osztályán töltöttem, ahol elsősorban a kezdő családi vállalkozások mindennapi életét és kihívásait ismertem meg. A gyakorlatot követően, az addig is betöltött pozíciómot megpályáztam, és szállítási előadóként itt kezdtem el, fiatal, pályakezdő diplomásként dolgozni. A mindennapi vevői kiszolgálást támogató szállítási kapacitások szervezése, és lebonyolítása, az export fuvarok szervezése, majd belföldi és nemzetközi szállításszervezési és szállítmányozási munkák bonyolítása volt a feladatomban. A kis családi vállalkozásnál végzett munkám során éreztem, hogy az alkalmazotti világ nem nekem való, nem tudok lojális lenni a cég vezetőihez (nem tudtam őket példaképnek tekinteni), így a céghez sem, ezért 1991 végén megalapítottam, apósommal és a sógorommal, a családi vállalkozásunkat, a BI-KA Bt-t. A vállalkozás törzstőkéje 90.ezer HUF volt. Nem sok, de csak ennyi pénzünk volt.

Nagy lendülettel fogtam hozzá a vállalkozás alapjainak lerakásához és különböző szolgáltatások elindításával próbáltam megkapaszkodni, az akkor igen intenzív, vállalkozásokat naponta ezer számra alapító, piaci környezetben. Mikrobuszok bérbeadásával, fuvarozással, szállításszervezéssel, és egy kis túzással, szállítmányozással kezdtem el foglalkozni. A megrendelések volumen-növekedése és a beosztásommal való

összeférhetetlenség okán 1992. október 15-től a saját vállalkozásom alkalmazottja lettem. A családi házunk pincéjében, ami egyben garázs is, nyitottam meg az irodánkat. Napközben fuvarszervezési, szállítmányozási tevékenységet végeztem, este számláztam, éjszaka stratégián gondolkodtam. A folyamatosan növekvő megrendeléseknek köszönhetően 1993-ban felvettem az első alkalmazottamat, aki még most is szállítmányozóként dolgozik a vállalatomnál. A vállalkozás folyamatosan fejlődött, egyre több megrendelést szerzett, és egyre szélesebb szolgáltatási palettát nyújtott az ügyfeleinek. Ennek megfelelően egyre többen lettünk, így 2007-ben átköltöztünk egy új irodaházba. Ebben az időszakban alakítottam ki a kisvállalkozást hatékonyabban támogató, átlátható, és viszonylag egyszerű vállalati (szervezeti) struktúrát, ahol már a klasszikus vállalati tevékenységek jól elkülönítve jelentek meg.

A vállalkozás a folyamatos nyitottságának és fejlődési törekvésének köszönhetően folytatta a dinamikus növekedését. Éreztem, hogy nekem, mint elsőszámú vezetőnek is folyamatosan fejlődőm kell, ezért visszamentem az „iskolapadba”, és elvégeztem a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Kara által meghirdetett gazdaság mérnöki, nemzetközi szállítmányozási szakmérnök, másoddiplomás szakképzést. Az új, elméleti szaktudás és az első tíz év szakmai tapasztalatai alapján, nagy lendülettel folytattam a vállalkozásom építését illetve óraadó tanárként szakmai tárgyakat kezdtem oktatni a Szolnoki Főiskolán (jelenleg is tanítok, mint címzetes főiskolai docens). A szakmai tárgyakon kívül nyitott voltam a legújabb menedzsment gyakorlatok elsajátítására is, folyamatosan olvastam és olyan képzésekre, konferenciákra és előadásokra jártam, amelyeken az elhangzott információkat, a saját és vállalkozásom fejlesztésére tudtam fordítani.

Az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőző években éreztem, hogy az eddigi lendület nem lesz elég, és olyan eszközök és jól alkalmazható módszerek kellenek a vállalkozás életében, amellyel életben marad, és töretlenül tovább fejlődik. Így bevezetésre került az ISO 2001 minőségirányítási rendszer, és önálló osztályként jelent meg a marketing, mint üzletfejlesztési osztály (Karmazin – Máté, 2007). A minőségre és a vevőkre fordított energia és idő meghozta a gyümölcsét, és a vállalkozás folytatta a töretlen fejlődését. A megrendelések számának és a munkatársi létszám növekedésének köszönhetően, a belső és külső folyamatok egyre átláthatatlanabbá váltak, szükségesnek tűnt a stratégiai gondolkodás megteremtése, integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése (ERP), és az üzleti terv és

controlling (mutatószám) rendszerek kialakítása (BSC). Ezeket a lépéseket a vállalkozás a válságot megelőző időszakban, most már azt mondhatom, hogy még időben megtett és felkészülten érte a 2008-as pénzügyi és gazdasági világválság. Ezen tapasztalataimat más vállalkozások vezetőivel is megosztottam (Karmazin, 2009).

A válságot követő időszakban éreztem, hogy jelentősen megváltozott a piaci szereplők magatartása, egyes területeken óvatosabbak, ellenben az együttműködésekben rugalmasabbak és nyitottabbak lettek. Rengeteget olvastam: Jim Collins (2005), Charles Handy (2008), Peter Senge (1995) és Daniel H. Pink (2010) könyvei nagy hatással voltak rám. 2010-ben, az olvasott menedzsment könyvek alapján készültem fel a 2011-12 évekre vonatkozó stratégiaalkotási folyamatra. Főként Peter Senge: 5. alapelv könyve alapján, a munkatársak különböző csoportjainak bevonásával, a tanuló szervezetek által alkalmazott módszerek segítségével (mikrovilág, gondolati minták, forgatókönyv stb.) alkottuk meg a közösség rövidtávú stratégiáját. Ezek az eszközök és módszerek sokat segítettek a Shell olajvállalatnak is, a válságokra való felkészülés, túlélés, és abból, a gyors kilábalási folyamatok megkezdése és levezénylése, az üzleti kockázatok minimalizálása során (Senge, 1995).

Ezt követően is folyamatosan kerestem az eredményesebb „jövő kulcsát”, mit kell még tennem, és bevezetnem ahhoz, hogy az akkor már középállalati méretben működő cégem tovább növelje piaci részarányát és eredményességét. Ekkor találtam rá a Szabadság Zrt. könyvre, melyet Isaac Getz és Brian M. Carney írt. A könyv jól bemutatta a felhatalmazott vállalatok által alkalmazott módszereket és az elért eredményeket. Ez a fajta kultúra hozzám is nagyon közel állt, így elindítottam egy kultúraváltási folyamatot a cégemen belül (Karmazin, 2011). A vállalatom hitelességének, szakmaiságának erősítése érdekében, és a folyamatos logisztikai, mint tudományterülethez kötődő érdeklődésemnek köszönhetően beiratkoztam a Gödöllői Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájába. Az elhangzott előadások és konzultációk tovább erősítették bennem a szakma iránti szeretetet és a tudomány iránti elköteleződést. Több helyen meghívott óraadóként tanítok, aktuális témákban szócikkeket írok (például most a használat-arányos útdíjak bevezetéséről (Karmazin, 2012), és folyamatosan fejlesztem magam.

A vállalatomnál, mint a cég 100%-os tulajdonosa, ebben az évben fokozatosan háttérbe léptem, és átadtam a cég vezetését Szécsi Gabriella munkatársamnak, aki tíz év alatt, belülről kinevelődött vezető lett.

A vezető-váltásnál felhasználtam a doktori iskolában tanult ismereteket (Nemes, 1992, 31-37.o.). A vezető váltást támogatom, „coacholom”, és különböző területekről származó, az új vezető ismereteit bővítő anyagokat írok és adok át. (Draskovics et al., 2012) Jelenleg már ott tartunk, hogy a vállalatom menedzsmentje szinte önállóan – egy külső szakértő támogatásával – készíti el a 2013-15-ös évekre vonatkozó vállalati stratégiát, amit új irányok, és lehetőségek kutatásával és bemutatásával támogatok. (Bokor et al., 2012)

Az általam felépített vállalat (**BI-KA Logisztika Kft**, [www.bi-ka.hu](http://www.bi-ka.hu)) jelenleg piacvezető a szolnoki régióban, a hazai logisztikai vállalkozások rangsorában a 2011-es pénzügyi eredményeket értékelve a 91.helyen állt (Újvári, 2012, 10-11.o.). A „kíváncsiságom” az elmúlt időszakban sem lankadt. Az utóbbi időben például kérdésként merült fel bennem az, hogy szállítmányozási tevékenységgel indított cégem lehet-e a legjobb alapja annak, hogy hosszú távon is versenyképes logisztikai szolgáltató vállalat maradjon a hazai (európai) gazdaságban?

A téma aktuális, hiszen a hazai tulajdonban lévő logisztikai vállalkozások életgörbéje elérte a változás előtti pontot (Handy, 2008, 82-83.o.), és segítségre van a tulajdonosoknak szüksége ahhoz, hogy eldöntsék merre tovább, milyen utat válasszanak a cégeik piacon maradásához, és fejlesztéséhez. Ezt a döntési folyamatot nehezíti többek között a romló, és folyamatosan változó külső gazdasági környezet, egyes cégeknél a generációváltással járó kockázatok, a magyar gazdaság stagnáló állapota. Ettől függetlenül optimista vagyok, és abban bízok, hogy olyan hipotéziseket fogok felállítani, amelyekre a kapott válaszok a hazai logisztikai vállalkozások életét pozitívan befolyásolják.

A segítségemre lévő szakmai szervezetek felé teljesítem a már előzetesen tett ígéretemet, miszerint a kutatási eredményeimet a rendelkezésükre bocsájtom és szükség esetén tagvállalataik képviselői előtt prezentálom. A kutatásom eredményeit szaksajtókban illetve szakmai körökben, igény szerint, széles körben publikálom magyar és angol nyelven.

## **AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK**

**Karmazin, Gy. – Máté, Z.** (2007): Logisztikai marketing a gyakorlatban. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2007-2008*, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 217-221. o.

**Karmazin, Gy.** (2009): A logisztikai szolgáltatások fejlődése a KKV-k szempontjából. In A. Kőhegyi, – Déri, A.: *Logisztika az Európai Unióban és Magyarországon*. 68-76. p. n.i.: Magyar Kereskedelmi és Iparkamara.

**Karmazin Gy.** (2010): Innovatív megoldás a logisztikában - flottamenedzsment rendszer bevezetése az érintett vállalatok hatékonyságának növelése érdekében, CD-kiadvány, *Legjobb gyakorlat a logisztikai menedzsment területén - Középpontban a hazai kis- és középvállalatok konferencia*, Budapest, 2010. szeptember 6., Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, Gelei Andrea 1-15. o.

**Karmazin, Gy.** (2011a): A flottamenedzsment rendszer bevezetésének hatása a BI-KA Logisztika Kft. versenyképességére. CD-kiadvány, *III. Nemzetközi tudományos Konferencia, A tudomány és az oktatás a tudásközpontú társadalom szolgálatában*, Komárno, 2011. szeptember 5-6., Selye János Egyetem, Tóth János, 1142-1152. o.

**Karmazin, Gy.** (2011b): A vállalati kultúraváltás sikerei és kudarcai egy magyarországi kkv példáján keresztül, CD-kiadvány, *Változó környezet – Innovatív stratégiák, Nemzetközi Tudományos konferencia*, Sopron, 2011. november 2., Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Balázs Judit, 594-599. o.

**Karmazin, Gy.** (2011c): The introduction of fleet management system (FMS) in BI-KA Logistics Ltd. (Madaras, L. Szerk.) *Economica, IV.* 13-18. p.

**Karmazin, Gy.** (2012a): A használatarányos útdíj magyarországi bevezetésének hatásai a piac szereplőire. In: Fejér-Király Gergely – Lázár Ede (szerk.): *Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében*, I. kötet, Státus Kiadó Csíkszereda, *Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében* című konferencián elhangzott előadások 2012. április 20-22., Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Gazdaság- és Humántudományok Kar, 247-258. o.

**Karmazin, Gy.** (2012b): Felerősödhet a Ro-La szerepe? Használatarányos útdíj hatása a logisztikában. In: Vereb István (felelős kiadó): Magyar Üzleti világ, 2012/2 Nyár, Codex Consulting Kft., 51-51. o.

**Karmazin, Gy.** (2012c): A „saját számlás” vállalatok dilemmái a használatarányos útdíj bevezetése miatt. In: Vereb István (felelős kiadó): Magyar Üzleti világ, 2012/3 Ősz, Codex Consulting Kft., 55. o.

**Karmazin Gy.** (2012): A használatarányos útdíj magyarországi bevezetésének hatásai a piac szereplőire. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2013*, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 237-242. o.

**Draskovics, I. – Karmazin Gy. – Lelkes Z.** (2012): Értékalapú rendszerek – Az értékorientált vezetés és a bizalom szerepe a vállalatok életében. In: Chikán Attila (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXII. évfolyam 5. szám, 2012. október. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 30-32. o.

**Gál I. – Karmazin Gy.** (2012): A V0 beruházás pozitív hatásai. In: Vereb István (felelős kiadó): *Magyar Üzleti világ*, 2012/4 Tél, Codex Consulting Kft., 59. old. ISSN: 1788-6732

**Gál I. – Karmazin Gy.** (2012): A V0 beruházás pozitív hatása a magyar gazdaságra. In: Pozsgai László (főszerk.): *Tranzit*, XIII. évfolyam 7. szám, 43-46. old. ISSN 1419-8983

**Gál I. – Karmazin Gy.** (2012): A V0 beruházás pozitív hatása a magyar gazdaságra. In: Chikán Attila (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXII. évfolyam 6. szám, 2012. december. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 44-47. old. ISSN: 2006-6333

**Bokor Z. – Markovits-Somogyi R. – Karmazin Gy.** (2013): Railway efficiency of Central and Eastern European countries. In: Jozef Gašparík (szerk.): *Horizons of Railway Transport*, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication, No.1. Vol.3. 2012., University of Žilina, Slovakia, 87-97. p.

**Karmazin Gy. – Markovics-Somogyi R. – Bokor Z.** (2013): Effects of infrastructure extension on the competitiveness of Hungarian logistics providers. In: Kuczmann M. (szerk.): *Acta Technica Jaurinensis*, Vol. 6. No. 4. 2013, Széchenyi István Egyetem, Győr, pp. 71-78. ISSN 1789-6932

**Karmazin Gy. – Szécsi G. – Gál I. – Nagy J.** (2013): A hazai fuvarozók helyzete és kilátásai Európában. In: Chikán Attila (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXIII. évfolyam 1. szám, 2013. február. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 38-40. old. ISSN: 2006-6333

**Karmazin Gy. – Szécsi G. – Gál I. – Nagy J.** (2013): A hazai fuvarozók helyzete és kilátásai Európában. In: Rojkó Júlia (főszerk.): *Autóközlekedés*, XXV. évfolyam, 2013. március 4. Magyar Közúti Fuvarozók Egyesülete., Budapest, 38-6-8. oldal. ISSN 1419-3817

**Karmazin Gy. – Szécsi G. – Gál I. – Nagy J.** (2013): A hazai fuvarozók helyzete és kilátásai Európában. In: Pozsgai László (főszerk.): *Tranzit*, XIV. évfolyam 1. szám, 38-41. oldal, ISSN 1419-8983

**Karmazin Gy. – Szécsi G. – Gál I. – Nagy J.** (2013): A hazai fuvarozók helyzete és kilátásai Európában. In: Klézl Marina (a kiadó igazgatója): *Camion Truck & Bus*, 2013/3. március, 59-61. oldal ISSN 1586-8729

**Karmazin Gy. – Szécsi G. – Nagy J.** (2013): A vezető szerepe a válságban – Vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben In: Vereb István (felelős kiadó): *Magyar Üzleti Világ*, 2013/1 Tavasz, Codex Consulting Kft., 42-43. old. ISSN: 1788-6732

**Duma L. – Karmazin Gy.** (2013): A használatarányos útdíj bevezetésének várható hatása a saját számlás vállalatok stratégiai döntéseire. In: Katona András (főszerk.): *Közlekedéstudományi Szemle*, LXIII. évfolyam 2. szám, 2013. április, Közlekedéstudományi Egyesület, Budapest, 4-10. old. ISSN 0023 4362

**Karmazin Gy. – Ulechla G.** (2013): A termékek és szolgáltatások kombinációjának hatása a logisztikai szolgáltatókra. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2014*, Magyar Logisztikai Egyesület Budapest, 86-90. oldal, ISSN 1218-3849

**Karmazin Gy.** (2013): A hazai logisztikai szolgáltatók körében végzett kutatás eredményei 1. In: Chikán A. (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXIII. évfolyam 6. szám, 2013. december, 49-51. oldal, ISSN: 2006-6333

**Karmazin Gy.** (2014): Készletek és termékciklusok hatása a vállalatok versenyképességére. In: Szabó-Kocsis J. (főszerk.): *Transpack*, XIII. évfolyam, 1. szám, 2014. január, 46. oldal, ISSN 1587-7183

**Karmazin Gy.** (2014): Research results on the key success factors of Hungarian logistics service providers. In: Péter T. (ed.): *Periodica Polytechnica*, Vol. 42. No 1., January 2014, pp. 1-5, ISSN: 1587-3811

**Karmazin Gy.** (2014): A hazai logisztikai szolgáltatók körében végzett kutatás eredményei 2. In: Chikán A. (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXIV. évfolyam, 1. szám, 2014. február, 19-21. oldal, ISSN: 2006-6333



## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

A disszertációmért feleségemnek, Anitának ajánlom, aki közel 30 éve kitart mellettem és önzetlenül segít megvalósítani minden álmom. Köszönöm!

Szeretném továbbá megköszönni mindazon közreműködőknek, akik iránymutatásukkal és támogatásukkal lehetővé tették a doktori értekezés szakmai színvonalának javítását, emelését: Bacher János, Dr. Bokor Zoltán, Dr. Chikán Attila, Dr. Dombovári Ella, Dr. Duma László, Dr. Földesi Péter, Dr. Horváth Annamária, Dr. Kacsirek László, Dr. Kása Richárd, Dr. Kovács Beáta, Majoros László, Dr. Markovits-Somogyi Rita, Nagy Julianna, Dr. Nemes Ferenc, Némon Zoltán, Dr. Pakurár Miklós, Dr. Tóth Sándor.

Külön köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Szegedi Zoltánnak, hogy kiváló szakmai és emberi támogatásával mindvégig segítette a végleges anyag elkészülését.