

GELEI Andrea

## TÚL A KRITIKUS PONTON...- LOGISZTIKAI KÉPESSÉGEK MAGYARORSZÁGON

A szerző kutatási célja, hogy megvizsgálja, vajon a hazai vállalatok mai gyakorlatában a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e magasabb teljesítménnyel. Az elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ vállalati versenyképességet vizsgáló kérdőíves felmérés immár 4. fordulójának adatbázisát használja, melyet 2009 folyamán összesen 300 vállalat vezetőinek megkérdezésével hoztak létre. Ennek az adatbázisnak a felhasználásával a cikk két kérdésre keresi a választ. A szerző egyrészt megvizsgálja, vajon a mintában kimutatható-e egy fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport. Másrészt arra is kíváncsi, vajon ezek a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e a vállalatok magasabb teljesítményével. A 2009-es adatok elemzése igazolta, hogy logisztikai képességekben két szignifikánsan eltérő fejlettségű vállalatcsoport létezik. Az eredményekből az is kiolvasható, hogy a magasabb logisztikai képességek a mintában együtt jártak a magasabb működési teljesítménnyel is. \*

*Kulcsszavak:* logisztikai menedzsment, vállalati képességek, teljesítmény, empirikus elemzés

Az elmúlt évtized a vállalati logisztikai rendszerek menedzsmentjében egyértelmű fejlődést hozott Magyarországon. Korábban az volt a jellemző, hogy a logisztikára, mint kizárólag operatív, a vállalati versenyképességet kevésbé befolyásoló működési területre tekintettek a vállalatvezetők. Mára azonban sokan felismerték, hogy olyan integráló funkcióról van szó, melynek jelentős szerepe lehet a vállalati versenyképesség biztosításában.

A logisztika vállalati működési jellemzőinek empirikus vizsgálata nem előzmény nélküli a hazai szakirodalomban (Fodor, 2006; Sebestyén, 2003). Ezeknek az empirikus elemzéseknek döntő többsége – a jelen tanulmányhoz hasonlóan – a Versenyképesség Kutató Központ által végzett kérdőíves felmérések révén létrejött adatbázisok használatára épül (Gelei, 1997; Dolgos, 2000; Gritsch, 2001; Horváth, 2001; Demeter – Kolos, 2008). Ezen elemzések közül a logisztika teljesítményre gyakorolt hatását egyedül Demeter és Kolos cikke vizsgálta szisztematikusan (a termeléssel és a marketinggel párhuzamosan). Egy logisztikai kiválóság skála képzésével azt nézték meg, vajon milyen kapcsolat áll fenn e vállalati működési terület és a vállalat üzleti teljesítménye között. Vizsgálatuk nem tudott egyértelmű kapcsolatot kimutatni a logisztikai kiválóság és a teljesítmény között.

Kutatási célunk a fentihez hasonló, azt vizsgáljuk, vajon a hazai vállalatok mai gyakorlatában a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e magasabb teljesítménnyel.

Az elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ vállalati versenyképességet vizsgáló kérdőíves felmérés immár 4. fordulójának adatbázisát használja, melyet 2009 folyamán összesen 300 vállalat vezetőinek megkérdezésével hoztak létre. Ennek az adatbázisnak a felhasználásával cikkünk két kérdésre keresi a választ. Egyrészt megvizsgáljuk, vajon a mintában kimutatható-e egy fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport. Másrészt arra is kíváncsiak vagyunk, vajon a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e a vállalatok magasabb teljesítményével.

Cikkünkben elsőként a logisztikai képességek irodalmának rövid áttekintését adjuk közre és ismertetjük, hogy elemzésünkben miként ragadtuk meg és mértük az egyes logisztikai képességeket. Ezt követően annak módszertani leírása következik, hogyan tudtuk azonosítani mintánkban a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoportot, illetve milyen módon vizsgáltuk e vállalati kör teljesítményjellemzőit. A módszertani ismertetést követően elemzésünk eredményeit írjuk le és értékeljük.

\* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

## A logisztikai képességek értelmezése és mérése

A képességek, ezen belül a logisztikai képességek elméleti értelmezésénél az erőforrás alapú vállalatelmélet megközelítést alkalmazzuk. E szerint a vállalati versenyképesség biztosításának alapvetően két fő forrása különböztethető meg: az erőforrások és a képességek. Az elmélet kiinduló egységét az erőforrások jelentik. Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások olyan termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok), melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon (Grant, 2002; Antal-Mokos és társai, 1997). A képességek koncepciója a vállalatspecifikus erőforrások működtetéséhez kapcsolódik, egy-egy tevékenység együttest jelöl, olyan tevékenység együttest, mely során az erőforrásokat kombináljuk, felhasználjuk (Teece és társai, 1997). E képességek összetettek, további építőelemekre, részképességekre bonthatók, melyek egy-egy az alapképességet építő konkrét tevékenységet jelölnek. Az egyes vállalatokban természetesen mind az átfogó képességek, mind azok építőelemei, a részképességek számos egyedi jellemzővel bírnak, hiszen azok mindig konkrét vállalati rutinokban testesülnek meg (Nelson – Winter, 1982).

A logisztikai képességek erőforrás-alapú értelmezése és vizsgálata a nemzetközi irodalomban is megtalálható (Fewcett és társai, 1997; Morash - Clinton, 1997; Clinton - Closs, 1997; Olavarrieta - Ellinger, 1997; Lynch és társai, 2000; Shang - Marlow, 2004). A logisztikai képességek legátfogóbb és az erőforrás-alapú vállalatelmélet értelmezésének leginkább megfelelő kidolgozását és empirikus vizsgálatát a CLM (Council of Logistics Management) 1995-ös World Class Logistics című átfogó tanulmánya tette meg. Erre a tanulmányra számos, a hazai vállalatok logisztikai működését empirikusan vizsgáló kutatás hivatkozik (Dolgos, 2000; Gritsch, 2001; Demeter – Kolos, 2008), e kutatások egyike sem építette ugyanakkor elemzését szisztematikusan a CLM által javasolt képesség értelmezésre.

A CLM átfogó kutatása amerikai vállalatok logisztikai képességeinek mélyreható vizsgálata során megállapította, hogy a vállalati versenyképességet négy – önmagában is komplex – logisztikai képesség tudja leginkább befolyásolni. Ezek a megfelelő pozicionálás, a magas szintű integráció, az agilis működés és a jó teljesítménymérés. Az egyes logisztikai képességeket a CLM-kutatás átfogóan a következőképpen értelmezi:

1. A *pozicionálás* képessége a helyes stratégiaalkotásról szól. Nem más, mint az a képesség, hogy a logisztikai működés vezérfonalát adó logisztikai stratégia jelentőségét felismeri-e a vállalat, illetve annak eszközeit mennyire jól tudja megfogalmazni.
2. Az *integráció* képessége elsősorban a logisztikai folyamatok együttműködő partnerekkel (beszállítókkal, illetve megrendelőkkel) történő magas szintű összehan-

golásának képességét foglalja magában. A folyamatok összehangolásán belül kiemelt szerepe van a tervezési tevékenységek koordinációjának.

3. Az *agilitás* képességének alapvető kérdése, hogy mennyire tudja a vállalat működési folyamatait úgy alakítani, hogy azok rugalmasan tudjanak alkalmazkodni a vevői igények változásához. Az agilitás tehát az integráció, koordináció képességéhez hasonlóan a logisztikai tevékenységek, folyamatok összehangolását jelenti. Míg azonban az előzőnél inkább a tervezési, ez utóbbi esetben a megvalósítási, működési folyamatok fejlesztéséről, összehangolásáról van szó.
4. Végül a *teljesítménymérés* képessége a verseny szempontjából fontos teljesítménymutatók kiválasztásának, azok szisztematikus mérésének és a belőlük nyert információk visszacsatolásának képességét foglalja magában.

E logisztikai képességek az erőforrás-alapú vállalatelmélet értelmezésének megfelelően komplex, bonyolult tevékenység együttest jelölnek, több egymással összekapcsolódó részképességből tevődnek össze. Ezért egy-egy logisztikai képesség megragadására jellemzően három konkrét, az adott képességhez szorosan kapcsolódó tevékenységet használtunk. Ez alól kivétel az integráció képessége, ahol összesen hat különböző tevékenységet – részképességet – vontunk be elemzésünkbe: három tevékenységet a beszállítói oldalon és tartalmában ugyanazt a három tevékenységet a vevői oldalon történő integráció biztosítására. A négy logisztikai képességhez rendelt és a későbbiekben elemzésünkben használt konkrét tevékenységek, részképességek a következők:

### *Pozicionálás:*

- formalizált logisztikai stratégia kialakítása,
- stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén,
- a logisztika szervezeti kereteinek alakítása.

### *Integráció (mind a beszállítói, mind a vevői oldalon):*

- készletszint információk megosztása,
- termelési terv döntések és keresleti előrejelzés információinak megosztása,
- tervezési rendszerek összehangolása.

### *Agilitás:*

- folyamatok és berendezések átstrukturálása a folyamfókusz és áramvonalasítás érdekében,
- minőségjavítási és ellenőrzési programok végzése,
- ellátásilánc-stratégia újragondolása.

### *Teljesítménymérés:*

- költségcsökkentési lehetőségek feltárása,
- a vevői elégedettség változásának nyomon követése,
- belső vállalati folyamatok fejlesztése.

A logisztikai képességek megragadására használt konkrét kérdéseket az 1. Melléklet tartalmazza. Meg kell jegyez-

ni, hogy az elemzés során használt változók mindegyikét 1-5 Likert-skálán mértük, elemzéseinket pedig az SPSS Statistics 18. programcsomag segítségével végeztük el.

Tartalmi, értelmezési szempontból a kiválasztott tevékenységek alkalmasak arra, hogy segítségükkel megragadjuk az egyes kiemelt és összetett logisztikai képességeket. E tartalmi megfelelésen túl természetesen vizsgáltuk a mérésre kiválasztott változók közötti statisztikai kapcsolatot. A választott változók megbízhatóságát a Cronbach-féle alfa mutatóval elemeztük. A pozicionálás képesség változói esetében a Cronbach-alfa mutatója 0,902 (három változó), az integráció esetén 0,897 (hat változó), az agilitás képessége esetén 0,719 (három változó), végül a teljesítménymérés esetén 0,800 (három változó) volt. Minden esetben vizsgáltuk azt is, mi történik, ha a változókból elhagyunk. A Cronbach-alfa ilyenkor mindig csökkent.

Ezen túl a választott változókra faktorelemzést is végeztünk (főkomponens elemzés módszere, a Varimax rotációs eljárás). Ellenőrizni kívántuk, vajon az elméleti szempontból, az értelmezés alapján összetartozó változók a konkrét mintában is együtt mozognak-e (15 változóhoz 232 megfigyelés tartozott; KMO = 0,835; az első négy faktor által magyarázott teljes variancia közelít a 72 %-hoz). A faktorelemzés megerősítette, hogy az elméletileg összetartozó, az egyes logisztikai képességek megragadásához kiválasztott változók az adatbázisban is együtt mozognak, azok egy-egy faktort alkotnak.

### Eltérő logisztikai képességek – eltérő teljesítmény

A fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalati kör kimutatása, megragadása érdekében klaszterelemzést végeztünk. E klaszterelemzést a CLM által azonosított képességek megragadására alkalmas – az előzőekben részletesen ismertetet – változók segítségével, két módszert alkalmazva is végrehajtottuk. Egyrészt az egyes képességekhez rendelt és az előzőekben bemutatott változók felhasználásával indexeket képeztünk. Három-három, illetve az integráció képessége esetén hat változó egyszerű számtani átlagaként létrehoztunk ún. pozicionálási, integrációs, agilitást és teljesítménymérési képességet megragadó indexeket. Ezeket az indexeket konkrétan a következőképpen számoltuk (a képletben szereplő betűk és számok a kérdőívben felhasznált konkrét változók azonosítói):

$$\text{Index}_{\text{pozicionálás}} = (T41a + T41b + T41c) / 3$$

$$\text{Index}_{\text{integráció}} = (T31a + T31b + Z31c + Z32a + T32b + T32c) / 6$$

$$\text{Index}_{\text{agilitás}} = (T8a + T8b + T9a) / 3$$

$$\text{Index}_{\text{teljesítménymérés}} = (M4f + M4k + M4m) / 3$$

A klaszterképzést elsőként tehát a logisztikai képesség indexek segítségével végeztük el. Ezt követően a klasztervizsgálatot az előzőekben bemutatott faktorelemzés során kapott eredményekre építve, az egyes faktorok legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változóit felhasználva is végrehajtottuk. Mindkét esetben a hierarchikus klasztermódszerek közül az átlagos lánc módszerét alkalmaztuk. A két eljárással kapott klaszterbesorolás összehasonlítása során kiderült, hogy mintánkban a 112, 115, 121, 122, 267 jelzésű vállalatok mindkét klaszterelemzés során az alapsokaságtól nagyon eltérően viselkednek, ezért ezeket a vállalatokat kivettük a mintánkból. Ezt követően a képzett logisztikai képesség indexek alapján a hierarchikus klaszterelemzést ismét elvégeztük. Az így kapott klaszterbesorolás dendrogramja rámutatott, hogy a 2, 258, 259 és a 261 jelzésű vállalatok a minta többi tagjától még mindig nagyon eltérően viselkedik, ezért a megfigyeléseket szintén kivettük a további elemzések során felhasznált mintából. Az ezt követően elvégzett klaszterelemzések két, a vizsgált jellemzők tekintetében eltérő vállalatcsoportot mutattak ki.

A következőkben bemutatjuk a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változók felhasználásával végzett elemzésünk eredményét, de természetesen kitérünk majd a másik módszerrel végrehajtott klaszterelemzésünk eredményeire is.

Az eltérő fejlettségű logisztikai képességekkel rendelkező két vállalatcsoport meghatározását tehát elsőként a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változók felhasználásával tettük meg. Mint azt az előző fejezetben már bemutattuk, a CLM logisztikai képességeinek megragadására kiválasztott változók négy faktort alkotnak. A faktorok legnagyobb faktorsúlyú változói a következők voltak:

- *pozicionálási képesség*: a logisztika szervezeti kereteinek alakítása (faktorsúly: 0,881),
- *integrációs képesség*: keresleti előrejelzés információinak megosztása megrendelőivel (faktorsúly: 0,809),
- *agilitás képessége*: gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása, a folyamatfókusz és áramvonalasítás (faktorsúly: 0,814),
- *teljesítménymérés képessége*: a belső vállalati folyamatok fejlesztését a teljesítménymérés támogatja (faktorsúly: 0,809).

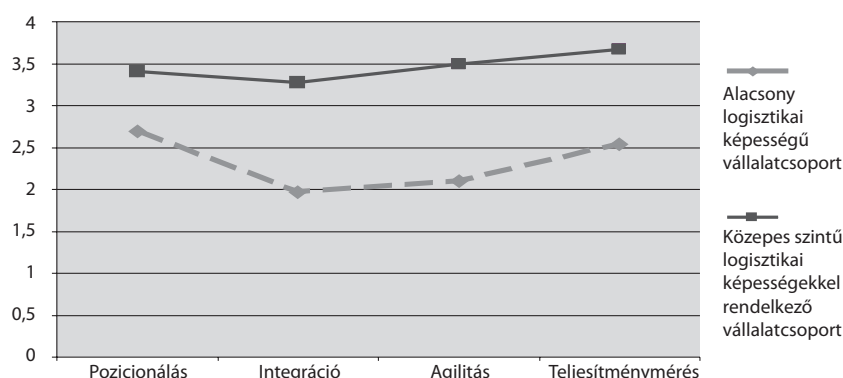
Következő lépésben, a fenti változók segítségével és a k-közép módszer alkalmazásával végeztük el a klaszterelemzést. 189 vállalat besorolására került sor, ebből 78 vállalat került a fejletlen, míg 111 vállalat a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatok csoportjába. A két klaszter logisztikai képességeinek átlagértékei (ötös skálán, a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változókkal mérve) az 1. táblázatban találhatók. Az eredmények két, a logisztikai képességek fejlettsége szempontjából szignifikánsan eltérő vállalatcsoportot mutattak ki. (1. ábra)

1. táblázat

**Fejletlen és fejlett logisztikai képességű vállalatcsoportok  
(a legnagyobb faktorsúlyal rendelkező változókkal megragadva)**

<i>Logisztikai képesség indexek</i>	<i>Fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport</i>	<i>Fejlett logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport</i>	<i>Szignifikancia/szintje</i>
Pozicionálás	2,69	3,41	0,000
Integráció	1,97	3,28	0,000
Agilitás	2,1	3,5	0,000
Teljesítménymérés	2,54	3,67	0,000
<i>Minta elemszáma</i>	78	111	

**A két vállalatcsoport eltérései a logisztikai képességek terén**



1. ábra

nyított *termékminősége* is szignifikánsan *jobb volt*, mint a logisztikai szempontból fejletlenebb vállalatcsoport tagjainak *termékminősége*. Szignifikáns különbség mutatható ki a két eltérő fejlettségű logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport között a *munkaerő elégedettségében* is.

Érdekes megjegyeznünk, hogy ezt a jobb szolgáltatásminőséget a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatok ugyanolyan költségszint mellett tudták nyújtani, mint fejletlenebb társai. Igaz ez az ún. hagyományos logis-

Mint azt már korábban is említettük, kutatási kérdésünk az volt, vajon a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e eredményesebb működéssel? A két, logisztikai szempontból egymástól szignifikánsan eltérő vállalatcsoport azonosítását követően ezért megvizsgáltuk, vajon a két vállalati kör teljesítményében és egyéb működési jellemzőiben is kimutatható-e szignifikáns különbség.

Elemzésünk rávilágított, hogy a vállalat operatív teljesítményében jelentős, statisztikai értelemben szignifikáns különbség mutatható ki a két, logisztikai képességekben eltérő vállalatcsoport között. A fejlettebb logisztikai képességű vállalatcsoport az elmúlt három évben szignifikánsan *nagyobb szállítási pontosságot* ért el, mint versenytársai, de versenytársakhoz viszo-

itikai költségek, mint szállítási, készletezési és raktározási költségek esetében. Ugyanakkor e vállalatok a humán és az informatikai költségek tekintetében az elmúlt három évben nagyobb költségnövekedésről számoltak be. (2. táblázat)

2. táblázat

**A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok operatív teljesítményében kimutatott különbségek**

<b>Teljesítménydimenzió</b>	<b>A fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport</b>	<b>A fejlett logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport</b>	<b>Szignifikancia szintje</b>
<b>Mennyire javult az elmúlt három évben a termékek/szolgáltatások testre szabásának képessége</b>	2,61	2,92	0,013
<b>Mennyire javult az elmúlt három évben a vállalat mennyiségi rugalmassága</b>	2,56	2,87	0,016
<b>Mennyire nőtt az elmúlt három évben az innovatív termékek/szolgáltatások köre</b>	2,38	2,63	0,023
<b>Munkaerő elégedettsége</b>	2,04	2,30	0,004
<b>A vállalat termékeinek minősége fő versenytárshoz képest</b>	3,61	3,85	0,018
<b>Szállítási pontosság fő versenytárshoz képest</b>	3,52	3,76	0,054

## VEZETÉSTUDOMÁNY



A két eltérő logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport között jelentős különbségek mutatkoztak továbbá bizonyos működési jellemzőkben is. A vevői rendelések elnyerése szempontjából a logisztikailag fejlettebb vállalatcsoport szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonít a *magas*

*szintű vevőszolgálatnak, új termékek gyakori piacra dobásának, innovatív termékeknek, a nagyobb rendelési volumen rugalmasságnak és a környezetbarát termékeknek, mint a mintánkban szereplő és logisztikai képességek szempontjából fejletlenebb vállalati kör.* (3. táblázat)

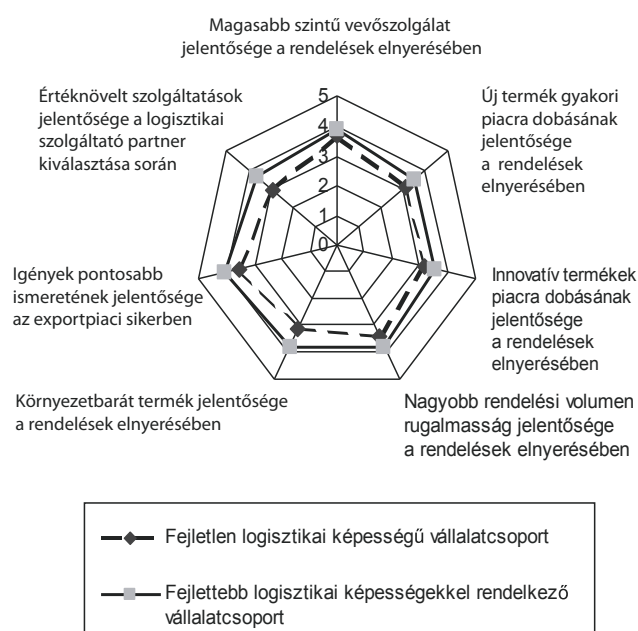
3. táblázat

A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok működési orientációjában kimutatott különbségek

A működési orientációt megragadó tényezők	Fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport	Fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport	Szignifikancia-szintje
Magasabb szintű vevőszolgálat jelentősége a rendelések elnyerésében	3,65	3,9	0,094
Új termék gyakori piacra dobásának jelentősége a rendelések elnyerésében	3,11	3,49	0,009
Innovatív termékek piacra dobásának jelentősége a rendelések elnyerésében	3,18	3,51	0,034
Nagyobb rendelési volumen rugalmasság jelentősége a rendelések elnyerésében	3,43	3,75	0,018
Környezetbarát termék jelentősége a rendelések elnyerésében	3,11	3,77	0,000
Igények pontosabb ismeretének jelentősége az exportpiaci sikerben	3,5	4,03	0,028
Értéknövelt szolgáltatások jelentősége a logisztikai szolgáltató partner kiválasztása során	2,9	3,604	0,000

2. ábra

A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok működési orientációjában kimutatott különbségek ábrázolása



A külső logisztikai szolgáltatók kiválasztásában az *értéknövelt szolgáltatások jelentősége* szintén nagyobb a logisztikailag fejlettebb vállalatcsoport esetében, mint ahogy a fejlettebb vállalati kör menedzserei nagyobb jelentőséget tulajdonítanak exportpiaci sikereik elérésében annak, hogy *jól ismerik vevőik, megrendelőik elvárásait, igényeit.* (2. ábra) Mint azt korábban már említettük, klaszterelemzésünket a már bemutatott módon képzett indexek segítségével is elvégeztük. Ennek eredményeként szintén két, a logisztikai képességekben szignifikánsan eltérő vállalatcsoportot tudtunk kimutatni. Vizsgáltuk továbbá a két vállalatcsoport teljesítmény és működési jellemzőiben kimutatható különbségeket is. Az indexek használata természetesen több változó együttes használatát igényelte, mint a legnagyobb faktorsúlyok alkalmazása. A nagyobb változószám jellemzően a vizsgálatba bevonható vállalatok, tehát a minta elemszámát csökkenti, ami egyben csökkenti a meglévő szignifikáns különbségek kimutatásának valószínűségét is. Ez történt esetünkben is, az indexek használata során csökkent a mintanagyság. A két vállalatcsoport közötti különbségek pedig bár mind a teljesítményben, mind a kiemelt működési jellemzőkben hasonlóak voltak ahhoz, amit a legnagyobb faktorsúlyok segítségével kapott klaszterelemzésnél bemutattunk, a szignifikanciaszintje ugyanakkor több esetben jelentősen alacsonyabb volt.

## Összefoglalás

Cikkünk kutatási kérdése az volt, vajon kimutatható-e a magyar gazdaságban a Versenyképesség Kutató Központ 2009-es hazai vállalati kérdőíves felmérése során létrehozott adatházis segítségével a logisztikai képességekben fejlettebb, illetve fejletlenebb vállalati kör. További kutatási kérdés volt, hogy amennyiben igen, vajon ez a logisztikai tekintetben meglévő különbség együtt jár-e a vállalat teljesítményében is megmutatkozó különbséggel.

A 2009-es adatok alapján a most bemutatott vizsgálat igazolta a logisztikai képességekben két eltérő fejlettségű vállalatcsoport létét. Az eredményekből az is kiolvasható, hogy a fejlettebb logisztikai képességek mintánkban együtt jártak nagyobb működési teljesítménnyel is. Érdekes volt látni, hogy a nagyobb operatív teljesítmény mellett a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatok működési jellemzőiben is egyértelmű különbség rajzolódik ki. E vállalatok a fejlettebb logisztikai képességeknek megfelelően erőteljesebb vevőorientációval rendelkeznek.

Mint arra a bevezetőben is kitértünk, a logisztika jellemzőinek empirikus vizsgálata nem előzmények nélkül való a hazai szakirodalomban. Az eddigiekben azonban még nem sikerült kimutatni egyértelmű kapcsolatot a logisztikai működés fejlettsége és a nagyobb vállalati teljesítmény között. Véleményünk szerint ez elsősorban arra vezethető vissza, hogy ha léteztek is fejlettebb és fejletlenebb logisztikai gyakorlattal jellemezhető vállalatok Magyarországon – mint ahogyan minden bizonnyal mindig is léteztek –, a logisztikai terület átlagos fejlettsége csak az elmúlt években lépte át azt a kritikus pontot, fejlettségi szintet, mely már statisztikailag is kimutatható teljesítménykülönbségeket eredményez. Tanulmányunk erre a tényre hívja fel a figyelmet. Reméljük, ezek az eredmények tovább erősítik mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek, vállalatvezetők gondolkodásában azt a felismerést, hogy a logisztika nem pusztán operatív funkció, melyet el kell valahogyan végezni. Sokkal inkább olyan vállalati terület, mely aktívan képes befolyásolni a vállalat működési teljesítményét, ezen keresztül pedig versenyképességét.

## Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E. (1997): Stratégia és szerezet. KJK Kiadó, Budapest
- Clinton, S. R. – Closs, D. J. (1997): Logistics Strategy: Does it exist? Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1, p. 19-44
- CLM – The Global Logistics Research Group (1995): World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők

és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítója projektje. A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

- Demeter Krisztina - Kolos Krisztina (2008): A marketing, a termelés és a logisztika hozzájárulása a vállalati eredményességhez. Szigma, 39. évf., 3-4. szám, 199-218. o.
- Dolgos Olga (2000): A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben; Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Fawcett, S. E. – Stanley, L. L. – Smith, S. R. (1992): Developing a logistics capability to improve the performance of international operations. Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 2, p. 101 -127
- Fodor Zita (2005): Logisztikai információs rendszerek alkalmazásának hatása a kis- és középvállalkozások versenyképességére. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Gelei Andrea (1997): A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképességben. „Versenyben a világgal -A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” c. kutatási program, Z1-es tanulmánykötete. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, november
- Gritsch Mátyás (2001): A logisztikai stratégia szerepe a vállalati versenyképességben: a magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Grant, R.M. (2002): Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers, Oxford
- Horváth Annamária (2001): A logisztika és a vevői elégedettség kapcsolata. A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Lynch, D. F. – Keller, S. B. – Ozment, J. (2000): The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. Journal of Business Logistics, Vol. 21, No.2, p. 47 – 67.
- Morash, E. A. – Clinton, R. (1997): The role of transportation capabilities in international supply chain management. Transportation Journal, Spring, Vol.36, No.3, p. 5-13.
- Nelson, R. – Winter, S. (1982) An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Olavarrieta, S. – Ellinger, A. E. (1997): Resource-based theory and strategic logistics research. International

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Journal of Physical Distribution and Logistics Management; Vol. 27., No 9-10, p. 559-588.
- Shang, K. – Marlow, P.B. (2004): Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. Transportation Research Part E – accepted paper on 1. March 2004 by the Journal
- Sebestyén László (2003): A legnagyobb árbevételű hazai vállalatok logisztikai működése (A figyelő Top200 listájában szereplő vállalatok; EU WORKING PAPERS 1/2003; letölthető: [http://epa.oszk.hu/00000/00026/00019/pdf/06\\_SEBESTYEN.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00026/00019/pdf/06_SEBESTYEN.pdf))
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, p. 509 – 533.

## 1. MELLÉKLET A logisztikai képességek megragadására használt kérdések

### Pozicionálás képessége:

T41. Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a logisztikai rendszer hatékonysága szempontjából! (Az 1-legkisebb, az 5-legnagyobb fontosságot jelenti)

a) Formalizált logisztikai stratégia kialakítása	1	2	3	4	5
b) Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén	1	2	3	4	5
c) A logisztika szervezeti kereteinek alakítása	1	2	3	4	5

### Integráció képessége:

T31. Milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival? Karikázza be a megfelelőt!

	Nem jellemző			Nagyon jellemző	
a) Készletszint információk megosztása	1	2	3	4	5
b) Termelési terv döntések és keresleti előrejelzés információinak megosztása	1	2	3	4	5
c) Tervezési rendszerek összehangolása	1	2	3	4	5

T32. Milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel? Karikázza be a megfelelőt!

	Nem jellemző			Nagyon jellemző	
a) Készletszint információk megosztása	1	2	3	4	5
b) Keresleti előrejelzés információinak megosztása	1	2	3	4	5
c) Tervezési rendszerek összehangolása	1	2	3	4	5

**Agilitás képessége:**

T8. és T9-es kérdés

Jeljeze, milyen erőfeszítéseket tett a termelés/szolgáltatás és annak belső kapcsolatait érintő akcióprogramok terén az elmúlt három évben (2005-2008 között)!

	semmi		nagyon sok		
T8a: Folyamatok és berendezés átstrukturálása a <u>folyamatfókusz</u> és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés)	1	2	3	4	5
T8b: Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, 6szigma projektek, minőségi körök stb.)	1	2	3	4	5
T9a: Az ellátási stratégia újragondolása és átstrukturálása, az ellátási portfólió megszervezése és menedzsmentje pl. beszállítói piramison, outsourcingon és a beszállítói bázis csökkentésén keresztül.	1	2	3	4	5

**Teljesítménymérés képessége:**

M4. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket? (Termelési kérdőív)

(1-egyáltalán nem; 2-éppen használható; 3-elégéses; 4-segíti a tevékenységet; 5-igen hatékony)

f. - költségcsökkentési lehetőségek feltárása	1	2	3	4	5
k. - a vevői elégedettség változásának nyomon követése	1	2	3	4	5
m. - a belső vállalati folyamatok fejlesztése	1	2	3	4	5