

GRITSCH MÁTYÁS:

**A LOGISZTIKAI STRATÉGIA SZEREPE A VÁLLALATI
VERSENYKÉPESSÉGBEN: A MAGYAR VÁLLALATOK ELŐTT
ÁLLÓ KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK**

VÁLLALATGAZDASÁGTAN TANSZÉK

TÉMAVEZETŐ: CHIKÁN ATTILA

**BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM**

**A logisztikai stratégia szerepe a vállalati
versenyképességben: a magyar vállalatok
előtt álló kihívások és lehetőségek**

Ph.D. értekezés

Gritsch Mátyás

Budapest

2001

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	4
Táblázatok jegyzéke.....	6
Ábrák jegyzéke.....	7
1. Bevezetés	8
2. A logisztikai stratégiához kapcsolódó fogalmak.....	10
1.1. Logisztika.....	11
1.2. Stratégia	13
1.3. Logisztikai stratégia	16
1.4. A logisztikai stratégia különböző megközelítései.....	18
1.5. A logisztikai stratégia részterületeinek vizsgálata	28
1.5.1. Szolgáltatási színvonal.....	30
1.5.2 A logisztikai csatorna kialakítás, hálózati stratégiák	32
1.5.3. A teljesítménymérés szerepe a logisztikai stratégiában	38
1.6. A sikeres logisztika meghatározó tényezői.....	38
2. A logisztikai stratégiát befolyásoló kontextuális tényezők.....	45
2.1 A logisztika szerepe a környezeti tényezők változásának tükrében - a globalizáció .	45
2.2 A logisztikai piac általános változásai	46
3. A magyarországi vállalatok logisztikai stratégiájának vizsgálata.....	50
3.1 Kutatási hipotézisek.....	50
3.2. A hazai vállalatok logisztikai stratégiáját vizsgáló kutatás elméleti és módszertani alapvetései.....	52
3.3. A kutatás célja.....	52
3.4. A kutatás módszertana, a vizsgált minta bemutatása.....	53
3.4.1. A rendelkezésre álló adatok jellemzése, az adatfelvétel módszertana.....	54
4. Vállalati klaszterek képzése és elemzése.....	56
4.1. Klaszterelemzés a vállalati teljesítmények alapján.....	56
4.1.1. Az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok alapadatainak összehasonlítása.....	57
4.1.2. Sikeres vállalatok logisztikai jellemzői	59
4.1.3. A beszerzési oldal jellemzése	62
4.1.4. A értékesítési oldal jellemzése.....	63
4.1.5. A termelési prioritások vizsgálata faktorelemzéssel.....	64
4.2. Klaszterelemzés a logisztika vállalati értékelése alapján.....	69
4.2.1. A vállalati diverzifikálás és logisztika kapcsolatának vizsgálata.....	73
4.2.2. A vállalati logisztikai funkció vizsgálata.....	76
4.2.3. A logisztika információs rendszere.....	79
4.2.4. A beszerzési oldal elemzése.....	80
4.2.5. A vállalatok készletgazdálkodása	82
4.2.6. Az értékesítési oldal vizsgálata, a logisztikai szolgáltatási színvonal	84
4.2.7. A vállalati logisztikai rendszer teljesítményének értékelése.....	85
4.2.8. Vállalatközi logisztikai struktúrák elemzése, hosszú távú szállító-vevő kapcsolatok	86
4.2.9. Külső logisztikai szolgáltatások igénybevétele.....	88
4.3. A logisztikai és a teljesítményklaszterek összefüggései	90

4.3.1. Alapösszefüggések a logisztika-teljesítmény kategóriák vállalatairól.....	91
4.3.2. A diverzifikáció vizsgálata.....	92
4.3.3. A logisztika-stratégia klaszterek és a logisztikai szervezet.....	93
4.4. Logisztikai stratégiaklaszterek képzése a logisztikai prioritások alapján.....	94
4.5. Longitudinális elemzés, az 1996-os és 1999-es adatok alapján.....	97
5. Összefoglalás	100
6. Felhasznált irodalom.....	103
7. Függelék.....	115

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. A logisztika stratégiai orientációja,	22
2. táblázat. Teljesítményklaszterek adatai kétklaszteres besorolás esetén	56
3. táblázat. Teljesítményklaszterek adatai háromklaszteres besorolás esetén.....	57
4. táblázat. A vállalati méret vizsgálata	57
5. táblázat. A vállalatok nemzetközi kapcsolatai	58
6. táblázat. A tulajdonosi arányok vizsgálata.....	58
7. táblázat. A legfontosabb üzletágak piaci részesedései	59
8. táblázat. A logisztika fontossága a vállalati működésben.....	59
9. táblázat. Van-e a vállalatnak logisztikával átfogóan foglalkozós szervezeti egysége.....	60
10. táblázat. A logisztika fejlesztését gátló tényezők.....	61
11. táblázat. A beszállítók értékelésének szempontjai	62
12. táblázat. Vállalati piaci stratégiák	63
13. táblázat. A logisztikai rendszer értékelésének szempontjai	64
14. táblázat. Az egyes vállalati kategóriák logisztikai prioritásai (abszolút értékek és megoszlások a K73-as kérdés alapján).....	64
15. táblázat. A termelési prioritásokra vonatkozó faktorelemzés rotálás utáni faktorsúlyai....	67
16. táblázat. A termelési prioritások és a vállalati teljesítmény kapcsolata (a sikeres vállalatok prioritásai alapján rendezve).	68
17. táblázat. A funkcionális területek szerepe a vállalati sikerességben (1995)	70
18. táblázat. A funkcionális területek szerepe a vállalati sikerességben (1998)	71
19. táblázat. A logisztika értékelése az egyes vállalati funkciók részéről.....	71
20. táblázat. A logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulásának vállalati megoszlása 1998-ban	72
21. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatinak alapadatai - méret	72
22. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatinak alapadatai - üzletágak átlagos száma.....	74
23. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatinak alapadatai - legfontosabb üzletágak részesedése a vállalati összforgalomból	74
24. táblázat. A termelési prioritások fontossága a logisztikai klaszterek vállalatinál	74
25. táblázat: Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értékelése.....	75
26. táblázat: A logisztika hatáskörébe tartozó tevékenységek	78
27. táblázat. A logisztika hatáskörébe tartozó tevékenységek előfordulása a logisztikai klaszterekben a logisztikai fókusszal rendelkezők szerint rendezve	79
28. táblázat. A vállalati információs rendszer logisztikai alrendszerei a felhasználás gyakorisága szerint rendezve.....	80
29. táblázat. Szempontok a beszerzés hatékonyságának megítéléséhez	81
30. táblázat. A beszállítók értékelésének szempontjai	82
31. táblázat. A szállítói teljesítmény alakulása	82
32. táblázat. A készletállomány alakulása.....	83
33. táblázat. A készletállomány alakulásának okai	83
34. táblázat. A szolgáltatási színvonal meghatározó tényezőinek átlagos értéke	84
35. táblázat. Szolgáltatási színvonal a szolgáltatási színvonalat mérő vállalatoknál.....	85
36. táblázat. A logisztikai rendszer teljesítményértékelésének szempontjai	86
37. táblázat. Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel?	87
38. táblázat. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel?	87
39. táblázat. Miért köt hosszú távú szerződést egyes beszállítókkal?.....	87
40. táblázat. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes beszállítókkal?.....	88

41. táblázat. Adott logisztikai tevékenység esetén alkalmaznak-e külső szolgáltatókat?.....	88
42. táblázat. Mi az oka adott tevékenység kiszervezésének?.....	89
43. táblázat. Problémák a külső szolgáltató igénybevételekor.....	90
44. táblázat. A vállalati teljesítmény és a logisztika szerepének összefüggése (vizsgált vállalatok száma az egyes kategóriákban)	90
45. táblázat. A vállalatok méret szerinti átlagos adatai.....	91
46. táblázat. A vállalatok tulajdon szerinti összetétele kategóriák szerint százalékban	92
47. táblázat. A beszállítói teljesítmény alakulása az egyes kategóriákban	94
48. táblázat. Szolgáltatási színvonal az egyes kategóriák vállalatainál.....	94
49. táblázat. A logisztika értékelésének szempontjai az egyes kategóriák vállalatainál.....	94
50. táblázat. A logisztikai értékelésének szempontjai az egyes logisztikai teljesítménykategóriákban	95
51. táblázat. A logisztikai értékelésének szempontjai az egyes logisztikai	95
52. táblázat. Az integrált logisztikai szervezet vizsgálata 1995-ben és 1998-ban	99

Ábrák jegyzéke

1. ábra. A logisztikai stratégia meghatározó elemei.	20
2. ábra. Logisztikai képességek modellje.....	43
3. ábra. Kapcsolat a tulajdonosi értékteremtés és a fogyasztói értékteremtés között.....	45

1. Bevezetés

Az elmúlt években a logisztika világszerte és kis késéssel hazánkban is egyre inkább az érdeklődés középpontjába kerül, mind a gazdasági életben, mind pedig a kutatások területén. Jelen kutatás a logisztika stratégiai megközelítésére koncentrál, kiemelt kérdésként arra keresi a választ, hogy a napjainkban Magyarországon követett logisztikai stratégiákat mi jellemzi, azok megfelelnek-e a nemzetközi követelményeinek. Választ keresett továbbá arra, hogy mi határozza meg azokat a logisztikai struktúrákat, amelyek megfelelnek a kor követelményeinek.

Munkánk során a következő célok vezéreltek:

- A logisztikai stratégia vállalati szerepének mélyebb megismerése.
- A logisztika vállalati versenyképességben betöltött szerepének tisztázása, mind a konkrét vállalat, mind a teljes ellátási lánc tekintetében.
- Annak feltérképezése, hogy vannak-e valóban olyan változások az üzleti életben, amelyek megkövetelik a korábbtól eltérő stratégiák, ennek megfelelően logisztikai stratégiák alkalmazását/bevezetését?
- Amennyiben az üzleti életben történtek ilyen változások, hogyan jellemezhetők, hogyan kategorizálhatók az új követelményeknek leginkább megfelelő logisztikai stratégiák, logisztikai rendszerek?¹

A dolgozat első része a szakirodalmi összefoglalóra támaszkodva elemzi a logisztikai stratégia szerepét a vállalati versenyképességben. Ennek során bemutatjuk azokat az általános modelleket, amelyek a logisztika vállalati szerepét, vállalati elhelyezkedését vizsgálják. Emellett vizsgáljuk a legfontosabb részterületekre vonatkozó irodalmat is. A második rész a kialakuló "hálózati gazdaság" alapvető folyamatainak rövid irodalmi összefoglalását tartalmazza. A következő elemző rész vizsgálja, hogy melyek azok a logisztikai stratégiák, amelyek leginkább kielégítik a

gazdaság szükségleteit. Empirikus vizsgálatunk tárgya, hogy a kor követelményeinek leginkább megfelelő logisztikai stratégiák megjelentek-e a hazai gyakorlatban, illetve a hazai vállalatvezetők miként viszonyulnak a különféle logisztikai stratégiákhoz. A kutatás célja továbbá, hogy a nemzetközi szakirodalomban megjelent legújabb eredményeket, modelleket, a hazai vállalatok gyakorlatán keresztül tesztelje.²

Köszönettel tartozom témavezetőmnek, Chikán Attilának, továbbá a Logisztika és Termelésmenedzsment Kutatóközpont munkatársainak - akik közül kiemelném Dolgos Olgát, Halászné Sipos Erzsébetet és Wimmer Ágnes - , valamint Tóth Ferencnek, a jobbító ötletekért, segítségért.³

¹ Az összehasonlítás alapját a Council of Logistics Management 1995-ös felmérése jelenti, amikor is feltérképezték a kiváló vállalati logisztikát meghatározó képességeket (CLM, 1995).

² A disszertáció alapvető kérdéseinek megfogalmazásakor és a vizsgálat során nagymértékben támaszkodtam a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének "Versenyben a világgal: A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági összefüggései" címmel 1995-ben indított kutatására.

³ A kutatás többek között az OTKA F030523 számú, "Teljesítménymérés a termelésben és a szolgáltatásban (1999-2001)" című projektjével támogatta (Projektvezető Dolgos Olga).

2. A logisztikai stratégiához kapcsolódó fogalmak

A logisztikai stratégia mintegy 10-15 évvel ezelőtt került a vállalat anyagi folyamatait kutatók érdeklődésének középpontjába. A logisztikai stratégia fogalma először 1977-ben Heskett munkájában jelent meg, de a vállalati életben még hosszú ideig nem játszik meghatározó szerepet. Ennek legfontosabb oka, hogy a logisztika amennyiben meg is jelent a vállalatoknál, ott operatív, végrehajtó, technikai funkcióként jelent meg. Kezdetben a logisztika legfeljebb annyiban került a vállalatok érdeklődésének középpontjába, hogy a logisztikai integrációra alapozva minimalizálja a feladatának megvalósításához szükséges költségeket. Később ezt kiegészítette a logisztikai szolgáltatási színvonal biztosításának kérdése, de még ekkor is szigorúan operatív, végrehajtó jellegű célrendszerben. Kent és Flint (1997) a logisztika történetét elemző cikkében arra a következtetésre jut, hogy a logisztika igazi áttörése (ők ezt a "legitimálás" korszakának nevezik) a 80-as évekre tehető. (Kent és Flint, 1997, La Londe et al., 1993) A nyolcvanas évek végére a korábban megcélzott versenyelőny források (költség, minőség) mellé felzárkózott a kiszállítás megbízhatóságának, pontosságának, gyorsaságának kérdése, amihez a logisztika jelentős mértékben hozzájárulhat. Ebben az időszakban válik tehát a logisztika a vállalati stratégia részévé, mint potenciális differenciáló tényező (Kent és Flint, 1997).

A logisztikai stratégia általános megközelítésének irodalma nem túlságosan széles, kisszámú cikket, könyvet sorolhatunk ide, akár a hazai, akár a nemzetközi szakirodalomra gondolunk. A logisztikai stratégiával foglalkozó hazai és külföldi szerzők nagy része a következő területekre koncentrál:

- A logisztika részterületeinek stratégiája, például készletezési stratégia, értékesítési stratégia, beszerzési stratégia. (Gelei, 1994, Herter, 2000)
- A logisztikai stratégia meghatározó kérdéseinek (logisztikai integráció, szolgáltatási színvonal, hálózati kérdések) vizsgálata. (Stock-Lambert, 2001, Chikán, 1998, Horváth-Dolgos, 2000, Szegedi, 1998)

- A logisztika sikertényezőinek vizsgálata. (Bowersox et al., 1989, CLM, 1995, Kummer, 1999)

Annak ellenére, hogy felfogásunk a logisztikai stratégia átfogó megközelítésén alapul, nem tekinthetünk el egyes részterületek alapos megismerésétől. Ugyanakkor mindig figyelemmel kell kísérnünk a vizsgált kérdésnek a vállalat (adott esetben ellátási lánc⁴) egészére vonatkozó kihatásait. A logisztikai stratégiára vonatkozó definíciónk a vállalati stratégia és a logisztika, mint vállalati funkcionális terület kapcsolatán alapul, ennek következtében először a két terület bemutatásával kell kezdenünk.

1.1. Logisztika

A logisztika mára az üzleti élet meghatározó fogalmává vált. A többfajta lehetséges (műszaki, közgazdasági stb.) megközelítésnek köszönhetően több definíciójával találkozhatunk. Anélkül, hogy a különböző nézeteket bemutatnánk, jelen dolgozat logisztikának tekinti *az anyagi áramlások és készletek, valamint a hozzájuk kapcsolódó információk menedzsmentjének integrált rendszerét*. A logisztika olyan rendszerszemléletű megközelítést jelent, amely a jobb fogyasztói *kiszolgálási színvonal* és a hatékony anyagáramlás érdekében mind a vállalaton belül, mind pedig vállalatközi szinten összekapcsolja a szállítást, a készletgazdálkodást, a raktározást, a csomagolást, a rendelés-feldolgozást és az anyagi folyamatokhoz kapcsolódó egyéb tevékenységeket. (Gritsch et. al, 2000) A logisztikai integráció megvalósulását két alapvető elmélet támogatja. A *kiszolgálási/szolgáltatási színvonal koncepció*, ami a fogyasztó számára nyújtott logisztikai szolgáltatásból (rendelkezésre állás, kiszolgálási idő, kiszolgálás minősége) kiindulva integrálja a logisztikai rendszer elemeit. Másik pedig a *teljes költség koncepció*, amely valamennyi a logisztikához kapcsolódó költség együttes optimalizálására törekszik. Természetesen adott logisztikai döntés

⁴ Ellátási láncnak nevezzük a vállalati tevékenységek összekapcsolódását az alapanyag forrásoktól a végső felhasználóig. Ellátási lánc menedzsment (supply chain management) ugyanakkor e láncolat egészének vagy bizonyos szakaszainak vállalati határokon átívelő menedzsmentje.

szempontjából nem kell valamennyi költségelemet figyelembe venni, de mindenképp meg kell vizsgálni, melyek a releváns költségelemek és azok figyelembevételével kell a döntéseket meghozni. A legfontosabb célja ennek az, hogy ne fordulhasson elő az az eset, amikor adott költségelem minimalizálásakor az átváltások figyelmen kívül hagyása miatt a többi költségelem esetében a megtakarításnál nagyobb pótlólagos költségek merülnek fel. (Stock-Lambert, 1996, Szegedi, 1998, Wimmer, 1999, Horváth-Dolgos, 2000)

A logisztika elemzéséhez megfelelő keretet biztosít, ha háromdimenziós térben ábrázoljuk a logisztikához kapcsolódó folyamatokat (beszerzés, termelés, disztribúció stb.), a menedzsment tevékenységeket (pl. tervezés, végrehajtás, ellenőrzés), valamint az egyes logisztikai tevékenységeket (pl. készletezés, szállítás, csomagolás). (Herter, 2000)

A logisztika stratégiai jelentőségének folyamatos növekedéséről beszélhetünk (Bowersox-Closs, 1996, Delfmann, 1999), amit alapvetően három tényező indokol:

- (1) a globalizálódással megnő az anyag- és információáramlások komplexitása,
- (2) a globális túlkínálat erős költségnyomást fejt ki a vállalatokra,
- (3) a termékminőség és know-how konvergálása másfajta differenciálási lehetőségek előtérbe kerüléséhez vezet. (Herter, 2000)

Delfmann (1999) a logisztikát stratégiai erőforrásnak/képességnek tartja, mert a komplex, dinamikus, globalizálódó világban, a logisztika által befolyásolható időtényező szerepe (pl. "time to market") folyamatosan erősödik.

Összefoglalásképpen kiemeljük, hogy a logisztika alatt tehát nem pusztán egy vállalati funkciót, hanem egyrészt vállalati tevékenységek integrált csoportját, másrészt pedig egy a vállalat (esetenként ellátási lánc) egészének anyagi folyamatait átfogó szemléletet értünk.

1.2. Stratégia

A logisztikai stratégia definiálásához szükséges a logisztika mellett a vállalati stratégia különböző szintjeinek, alapvető kérdéseinek bemutatása, elemzése. Chikán (1997) szerint a vállalati stratégia "a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük módjait fogalmazza meg."⁵ A stratégia adja meg tehát az irányvonalat, ami a vállalati tevékenységek, funkciók - ezek közt a logisztika, valamint a logisztikai jellegű tevékenységek - kialakítását meghatározza.

A vállalati stratégia elméletének egyik alapvető kérdése, hogy mitől sikeres egy vállalat. Egy megfelelően megtervezett és végrehajtott stratégia segítségével a vállalat kihasználhatja a piaci lehetőségeket, ezáltal maximalizálhatja profitját. A vállalati stratégiának (corporate strategy) alapvetően három fő feladata van, (1) a működési területek meghatározása, vagyis a vállalat mely üzletágakban tevékenykedjen, (2) az erőforrások allokációja a működési területek között, valamint (3) a működési területek közötti kapcsolatok, a szinergiák menedzselése. (Collis-Montgomery, 1997, Slack et al., 1995) Amennyiben a vállalat meghatározta, mely üzletágakban szeretne tevékenykedni, vagyis mely fogyasztókat milyen termékekkel szeretne ellátni, meg kell azt is határoznia, hogy az adott területeken az igénykielégítés miként is történjen. Ezzel foglalkozik az üzletági stratégia (business strategy), amelynek két alapvető feladata van. *Pozícionálnia* kell a vállalatot kifelé adott iparágon belül, a versenytársakhoz képest. Ha a vállalat megfelelően hangolja össze erősségeit és gyengeségeit a piaci lehetőségekkel és veszélyekkel, akkor versenyelőnyökre tehet szert és lehetősége van az iparági átlagot meghaladó profit realizálására. Ezek alapján a stratégia kialakításának meghatározó eleme, hogy a vállalat minél jobban megismerje azt a környezetet, ahol versenyez. Az üzletági stratégia másik meghatározó feladata, hogy

⁵ Jelen dolgozatban Rumelt et al. szellemében nem teszünk különbséget a vállalati stratégia különböző kifejezései ("business policy", "strategy" stb.) között: "Strategic management, often called 'policy' or nowadays simply 'strategy', is about the direction of organisations, and most often business firms." (Rumelt et al., 1991, p.9.) A stratégiának rengeteg definíciója van, egyeseknél a leíró, másoknál az előíró jelleg dominál, van ahol a pozícionálást, máshol az erőforrásokat stb. helyezik előtérbe.

megteremtse a vállalat *tevékenységeinek belső összhangját*. Minden vállalat jövedelmezősége felosztható két részre, az iparági átlagos jövedelmezőségre és az ettől való eltérésre, amit a vállalat saját erőfeszítéseinek (versenyelőnyeinek/hátrányainak) köszönhet. (Collis-Montgomery, 1997)

A stratégia elméletének két meghatározó elméletét, a vállalat külső környezetéből kiinduló porteri megközelítést, valamint a vállalat meghatározó erőforrásaiból és képességeiből kiindulót. Azért is emeljük ki ezeket a stratégia irodalmának számos megközelítése közül, ugyanis ezek nyújtják a legtöbb támpontot a logisztikai stratégia számára, ezek azok az elméletek amelyekre alapozva próbálták meg mások is a logisztikai stratégiát elemezni.

A vállalati/üzletági jövedelmezőség elemzésére Michael Porter dolgozott ki könnyen használható módszertant.⁶ Porter azt állítja, hogy a vállalatok közötti jövedelmezőségi eltérések alapja öt versenytényezőben meglévő különbségek. A vállalat ennek az öt tényezőnek ((1) az iparági verseny intenzitása, (2) a potenciális új iparági versenytársak fenyegetése, (3) a beszállítók alkuereje, (4) a vevők alkuereje illetve a (5) potenciális új termékek fenyegetése) a terében működik, sikeressége azon múlik, hogy miként tud ennek az öt erőnek a szorításában érvényesülni, ezáltal versenyelőnyökre szert tenni. Porter megfogalmaz három alapvető stratégiát, mint lehetőséget ilyen versenyelőnyök elérésére. (Porter, 1993)

A **megkülönböztető (differenciáló) stratégia** alapja, hogy a vállalat úgy ér el versenyelőnyöket, hogy versenytársainál valamilyen dimenzió szerint jobb terméket visz a piacra. Ilyen dimenzió lehet az innováció, a minőség, a logisztikai szolgáltatási színvonal, jobb marketing (pl. megkülönböztető márkanev), jobb vásárlás utáni szolgáltatások stb. Ezek lehetővé teszik, hogy a vállalat magasabb árat kérjen termékeiért és ezáltal érjen el magasabb jövedelmezőséget.

⁶ "Versenysztratégia" című könyve 1993-ban jelent meg magyarul.

Költségvető stratégiát követő vállalatra jellemző, hogy a versenytársakkal összehasonlítható (nagyjából azonos) terméket vagy szolgáltatást hatékonyabban képes előállítani illetve a piacra juttatni. Ha ekkor a vállalat a versenytársakhoz hasonló árat kér a termékeiért, lévén a költségei alacsonyabbak, azoknál nagyobb profitot realizálhat. (Fontos itt megjegyezni, hogy egyik stratégia követése sem jelentheti adott paraméter kizárólagosságát, pl. a költségvető vállalat sem feledkezhet el az iparági normáknak megfelelő minőségű termék előállításáról.)

A harmadik lehetséges stratégia, hogy a vállalat valamilyen részpiacon próbál meg érvényesülni, amit **fókuszáló stratégiának** neveznek. Ekkor a vállalat nem globálisan követ valamilyen stratégiát, hanem az iparágon belül valamilyen fogyasztói csoportot céloz meg és arra koncentrál, hogy annak speciális igényeit kielégítse.

A stratégia irodalmának másik meghatározó elmélete az **erőforrás alapú stratégiaszemlélet** szerint a vállalati versenyképesség alapját (szemben az iparági kiindulóponttal) eszközökből és képességekből (erőforrások) felhalmozott készletek jelentik. Minden egyes vállalat ezen erőforrások egyedi csoportjával rendelkezik, és mivel ezek az erőforrások nem szerezhetőek be azonnal és közvetlenül, a vállalat stratégiai döntései korlátozottak meglévő erőforráskészletei miatt és azáltal, hogy milyen gyorsan képes új erőforrásokat felhalmozni. Ha nem léteznének ezek az eltérések a vállalatok erőforráskészletei között, bármely vállalat bármilyen stratégiát követhetne, nem lennének korlátok, így a sikeres stratégiát folytató vállalatokat azonnal utánoznák, aminek következtében a profitok nagyon gyorsan nullához közelítenének. Így - érvelnek az elmélet követői - a stratégia, és egyben a versenyelőnyök alapját ezek az erőforrások (nem pedig a jól megválasztott versenykörnyezet) jelentik. (ld. pl. Barney, 1997, Wernerfelt, 1984, Grant, 1991)

Az elmélet szerint az erőforrások lehetnek *materiális eszközök*, például termelési kapacitások, ingatlanok, *immateriális eszközök*, mint a vállalat reputációja,

márkanevek, technológiai szakismeretek, védjegyek, felhalmozott tudás és gyakorlat, valamint *szervezeti képességek*, amik eszközök, emberek és folyamatok komplex kombinálásán alapulnak. (Barney, 1997) Mindezek tehetik lehetővé, hogy a vállalat ugyanazokból az inputokból, mint versenytársai, azoknál vagy hatékonyabban vagy jobb minőségben tudjon végtermékeket előállítani. Versenyelőny forrása olyan erőforrás lehet, ami értékes, ritka, nehezen utánozható, nehezen mobilizálható illetve nehezen helyettesíthető. Míg a materiális eszközök csak nagyon ritkán ilyenek (pl. egy jól pozicionált üzlet esetében), addig a másik két csoportba sorolt erőforrások már gyakran jelenthetik versenyelőnyök forrását (pl. erős szervezeti kultúra, elkötelezett és tapasztalt munkások stb.). (Warren, 1998)

A mai domináns nézetek integrálják a két szemléletet. Mert igaz egyrészt, hogy nem lehet a vállalatot megfelelően pozicionálni anélkül, hogy ismernénk a vállalat erőforrásait, másrészt fontos azt is megjegyezni, hogy a vállalat erőforrásait csak meghatározott iparági kontextusban lehet értékelni. (Collis-Montgomery, 1997) A következőkben bemutatjuk, hogy a bemutatott stratégiai elméletek miként jelennek meg a logisztika területén, a logisztika miként járulhat hozzá a vállalati sikerességhez.

1.3. Logisztikai stratégia

A logisztika (mint ahogy valamennyi vállalati funkcionális terület) számára meghatározó kérdés, hogy miként tud (képes-e egyáltalán) a vállalat sikeréhez hozzájárulni. A logisztikai stratégia legfontosabb feladata éppen a stratégia és a logisztika közötti kapcsolat menedzselése, koordinálása.

Wegner (1996) szerint a logisztikai stratégia feladata annak vizsgálata, hogy miként járul hozzá a logisztika az üzleti eredményekhez, meghatározza és előírja a logisztikai célokat, termék és piacialapú logisztikai rendszereket alakít ki.

⁷ Ezen elméletre alapozott legismertebb munkát C. K. Prahalad és Gary Hamel készítette, "A vállalat alapvető képessége" címmel 1994-ben magyarul is megjelent a Vezetéstudomány című folyóiratban.

A logisztikai stratégia területének legelső átfogó céllal készült műve Shapiro és Heskett (1985) nevéhez fűződik: "A logisztika legfontosabb feladatai stratégiaiak. (...) a logisztika fenntartható versenyelőnyök elérésének és fenntartásának eszköze lehet. Ezért a vállalati logisztika bemutatásának a vállalati stratégia megértésével kell kezdődnie."⁸ Rámutatnak, hogy nincs "legjobb" logisztikai rendszer, az eltérő vállalati stratégiák eltérő logisztikai rendszereket feltételeznek. Utalnak továbbá arra, hogy a vállalati célok elérése érdekében szükséges a vállalati funkcionális területek közötti koordináció.

Herter (2000) megfogalmazásában a logisztikai stratégia feladata olyan logisztikai rendszer kialakítása, amely képes versenyelőnyök elérésére. Ezt kiegészíti egy másik fogalommal, a logisztika stratégiai menedzsmentjének fogalmával, ami a logisztikai stratégia kialakításának, implementálásának és ellenőrzésének folyamatát foglalja magába.

Összefoglalva az előbbieket, munkánk szempontjából definiálva ***a logisztikai stratégia koordinációs és integráló szerepet tölt be a logisztikai funkció és a vállalati stratégia, a logisztikai funkció és az üzletági stratégia, valamint a logisztikai funkció és a többi vállalati funkcionális terület között. (Kummer, 1999, Gritsch, 1998)***

Ez összhangban van Chow et al. (1995) munkájával, akik szerint a logisztikai stratégiának olyan elméleti keretre, definícióra van szüksége, amely mind a vállalati stratégia, mind az üzletági stratégia szintjén értelmezhető. Konkrét javaslatuk szerint a logisztikai stratégia, a logisztikai célok elérése érdekében kialakított akciótervek kerete. Véleményünk szerint nem önmagában a logisztikai célok a meghatározóak, hanem hogy ezek összhangban legyenek a vállalati és üzletági célokkal, támogassák azok megvalósulását.

⁸ Idézett mű 8. oldal.

Ezzel a definícióval elérhető, hogy a logisztikai stratégia minden vállalat esetében fontos tényező legyen függetlenül attól, hogy a logisztika a vállalat számára versenyelőnyforrást jelent-e avagy sem. A vállalati siker alapulhat közvetlenül a logisztikán (a Dell esetében például ld. Magretta, 1998), de lehet a logisztika szerepe más területekről származó versenyelőnyök támogatása. A logisztikai stratégiának mindkét esetben kiemelkedő szerepe lehet.

1.4. A logisztikai stratégia különböző megközelítései

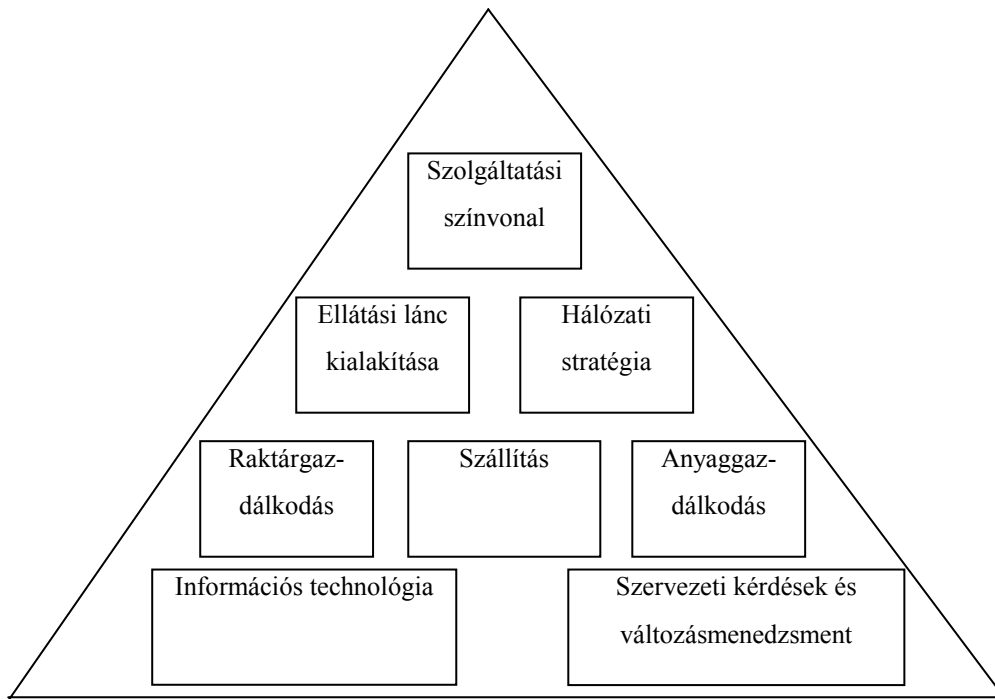
Logisztikai stratégiák azonosításával több szerző is foglalkozott, ebben a részben ezeket a különböző megközelítéseket tekintjük át.

A már említett munkájában Shapiro és Heskett (1985) három potenciális logisztikai versenystratégiát emel ki, az innovációt, a szolgáltatási színvonalat, valamint a költségvető stratégiát, e megközelítésnek azonban nem találtuk az irodalomban semmifajta empirikus megerősítését.

Egyes szerzők a logisztikai stratégiák azonosítását összekötötték a vállalati környezet és a logisztikai stratégiák kapcsolatának elemzésével egy logisztikai kontingencia modell kialakítása érdekében. (Kohn et al., 1990)

A logisztikai stratégia erőforrás alapú megközelítésével találkozunk O'Laughlin és Copacino munkájában, amikor a nehezen másolható logisztikai tevékenységek fontosságára figyelmeztetnek a Wal-Mart példáján keresztül. A szerzők szerint kiváló logisztikai rendszer kialakításához a következő (1. ábrán látható) nyolc elem megfelelő kialakítása és összehangolása szükséges. (O'Laughlin-Copacino, 1994, Stock-Lambert, 2001) A logisztikai stratégia kialakításakor e nyolc elemet négy szintre helyezték. A legfelső "stratégiai" szinten gyakorlatilag azt kell eldönteni, hogy a logisztikai szolgáltatási színvonal mely dimenzióira koncentrál a vállalat, és azon belül milyen célértékeket határoz meg. A következő szinten a logisztikai struktúra kialakításának

kérdései következnek, mely csatornákon keresztül jusson el a termék a fogyasztóhoz, illetve az ehhez szükséges tevékenységeket hogyan kellene a résztvevő vállalatok között megosztani, hol legyenek a készletek stb. Adott struktúrához hozzá kell rendelni a logisztikával kapcsolatos funkciókat, szállítást, raktározást, csomagolást stb., majd hozzá kell rendelni a támogató elemeket, mint az információs rendszereket, a szervezeti struktúrát. A kialakítás nem feltétlenül fentről lefelé történik, inkább egyfajta kérdéslista ahhoz, hogy a logisztikai rendszer kialakításakor mit kell figyelembe venni. A nehézséget pontosan az okozza, hogy itt különböző dimenzióban megjelenő kérdéskörök összhangját kell megteremteni. Ettől érdekes és nehéz, kihívásokkal teli, sokféle emberi képességet (technikai és gazdasági ismereteket, elemzési készséget) igénylő feladat a logisztikai stratégia, a logisztikai rendszer kialakításának kérdése.



1. ábra. A logisztikai stratégia meghatározó elemei. Forrás: O'Laughlin-Copacino (1994)

A versenyképes logisztikai szolgáltatási színvonal hatással van a teljes ellátási lánc struktúrájára, beleértve termelést, marketinget és logisztikát. (O'Laughlin-Copacino, 1994) E piramist a középpontba helyezve a két szerző (O'Laughlin és Copacino) javaslatot tesz a logisztikai stratégia tervezés folyamatára is. Véleményük szerint első lépésként kontextuális faktorként figyelembe kell venni a vállalati stratégiát, a fogyasztói igényeket, valamint egyéb külső tényezőket. A piramisra építve határozhatóak meg második lépésként a szükséges programok, tevékenységek és azok kontrolljához szükséges mérőszámok, végül negyedik lépésként a szükséges változások végrehajtása következhet.⁹ A modell gyengéje, hogy kiemelt célja a logisztikai teljesítmény javítása, kevesebb figyelmet szentel a vállalati stratégia támogatására, azt kiindulásként ugyan figyelembe veszi, de nem annak támogatása a fő cél.

Bowersox és Daugherty (1987) a logisztikai stratégia és a szervezeti struktúra elemzése alapján három stratégiát különböztettek meg: a (1) *folyamat-*, a (2) *piac-* és az (3)

*információközpontú*¹⁰ stratégiákat. Ezeket azonban nem tartják abszolút kategóriáknak, az egyes vállalatoknál keveredhetnek ezek. A folyamatközpontú stratégiát követő vállalatok nagyszámú logisztikai tevékenységet végeznek, törekedve azok integrálására és költségelők (belső hatékonyság) elérésére. A piacorientáltság kisszámú logisztikai tevékenység integrálására törekszik a piaci jelenlét egységesítése érdekében. (Például különböző termékek közös szállítása egyazon fogyasztóhoz.) Míg a csatornaközpontú stratégia alapja, hogy az ellátási lánc mentén szoros kapcsolatra törekszik az egyes szereplők között, aminek eredménye lehet a készletezési pontok eltolódása a lánc mentén. Több vizsgálat is ismert, amelyek ellenőrzik e stratégiák létét, valamint e tipizálás statisztikai "erősségét", valamennyi végkicsengése mérsékelt optimizmust sugall, miszerint sok a hasonlóság az egyes kategóriák vállalatai között, de ugyanakkor - főleg súlypontok tekintetében - komoly eltérések mutatkoznak. (McGinnis-Kohn, 1990, Clinton-Closs, 1997). Bowesox et al.(1989) vizsgálata szerint az amerikai vállalatok 54 százaléka folyamatorientált, 28 százaléka piacorientált, 9-9 százalék pedig csatornaorientált, illetve egyéb stratégiát követett. Egy későbbi felmérésben ugyanezek az adatok: 66, 18, 11 illetve 5 százalék, ami nem támasztja alá azt a várakozást, hogy az ellátási láncok gondolatának terjedésével a piac és a csatornaorientált stratégiák részaránya növekedett volna. (Clinton-Closs, 1997) McGinnis és Kohn (1993) egy későbbi tanulmányában kiindulva a Bowesox-Daugherty tipológiából arra a következtetésre jut, hogy ha a kevésbé elterjedt információs stratégiát kihagyják a vállalatok három jól elkülöníthető csoportba sorolhatóak. Az első csoport vállalatai *intenzív logisztikai stratégiát* folytatva erős hangsúlyt fektetnek mind a piacalapú mind a folyamatalapú logisztikai stratégia elemeire. Ez a vállalati csoport tevékenykedett a legintenzívebb versenykörnyezetben. A *kiegyensúlyozott stratégiát* követők (a vizsgált vállalatok nagy része, mintegy 61 százaléka) mindkét alapstratégiára hangsúlyt fektettek, de nem olyan mértékben, mint az első csoport. A *nem fókuszált stratégia* vállalatai egyik stratégiát sem követték kellő elkötelezettséggel, kis hangsúlyt fektettek a szolgáltatási színvonalra és egyéb

⁹ E megközelítés összhangban van a termelési klasszikusának Whickam Skinnernek (1969, 1974), valamint a szintén nagyhatású Terry Hill (1998) elméleteivel.

¹⁰ E harmadikat később csatornaközpontú stratégiává nevezték át.

logisztikai tényezőkre. E harmadik stratégia kevésbé intenzív versenykörnyezetben tevékenykedő vállalatokra volt jellemző. A szerzők következtetése, hogy a környezet, azon belül is a verseny intenzitása alapvetően határozza meg a vállalat logisztikai stratégiáját.

Egy másik megközelítés a porteri generikus stratégiákat alkalmazza a logisztika területére. Differenciáló stratégiát követő vállalatok például egyre gyakrabban építenek a logisztikában rejlő lehetőségekre, a rövidebb kiszolgálási idő, a pontos szállítás, a termék folyamatos elérhetősége mind olyan elemek, amelyek nem teremthetők meg logisztika nélkül. Ugyanakkor a költségminimalizáló stratégia számára is meghatározó alap lehet a logisztika teljes költség koncepciója. (Bowersox- Daugherty, 1995) Mindezek értelmében a logisztika középpontjába vagy 1) a költségminimalizálás kerül a teljes költség koncepcióra alapozva, vagy 2) a szolgáltatási színvonal középpontba állításával különbözteti meg magát versenytársaitól. Harmadik esetként pedig szóba jöhet, hogy a vállalat 3) fókuszáló stratégiát követve egy szűkebb célpiac igényeire koncentrálna (ld. 1. táblázat).

Stratégiai orientáció	KÖLTSÉGMINIMALIZÁLÁS	HOZZÁADOTT ÉRTÉK MAXIMALIZÁLÁS	KONTROLL/ ADAPTÁLÁS
Teljesítménycél	Belső hatékonyság	Külső hatékonyság	Rugalmasság
Hagyományos struktúra/belső	A költségek szigorú kontrollja. Output maximalizálás, méretgazdaságosság.	A folyamat integrációja minőség/megkülönböztetés céljából.	A rugalmasság és reagálóképesség maximalizálása.
Hagyományos struktúra/külső	Tranzakció-orientált. Ár alapú vásárlás, sok beszállítóval.	Kapcsolat alapú csere. Szervezeti határokat áttörő kapcsolatok.	Erős vállalatközi szövetségek, "méretreszabás". Szoros koordináció.

1. táblázat. A logisztika stratégiai orientációja,

Forrás: Bowersox-Daugherty, 1995.

Költségminimalizálás: Ez a stratégia erősen árérzékeny piaci szegmensek ellátása esetén alkalmazható. Ekkor is szükséges azonban a szolgáltatási színvonal területén egy iparági minimális színvonal elérése. A vállalat legfontosabb teljesítménycélja a belső hatékonyság elérése, amihez szükséges a költségek szigorú kontrollja, a tevékenységek méretgazdaságos ellátása. Az ilyen vállalat külső kapcsolataiban az

egyres tranzakciókra koncentrálnak, a vásárlások meghatározó tényezője az ár, amit például sok beszállító foglalkoztatásával érhetnek el.

Hozzáadott érték maximalizálás: E stratégia kulcsa annak megállapítása, hogy a piac mely termék illetve szolgáltatási jellemzőket értékeli leginkább. Ha a vállalat képes szolgáltatásait a versenytársaktól megfelelően megkülönböztetni, akkor számíthat az egyediségért cserébe egy piaci árprémium elérésére. E stratégia középpontjába a külső hatékonyság elérése kerül, aminek belső strukturális feltétele a folyamatok integrációja. A beszállítók kiválasztásának alapja a minőség, fontos az állandó rendelkezésre állás és a minőség folyamatos fejlesztése.

Kontroll/adaptálás: Ebben az esetben cél egy jól meghatározott szegmens vagy vásárlói csoport kielégítése, amihez nagymértékű rugalmasság szükséges, aminek alapja pedig a tevékenységek erős kontrollja pl. vertikális integrációval. A külső partnerek választásának gyakran azon alapul, hogy az rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyek egyediek és specializáltak és nem érhetőek el vállalaton belül. (Vegyük észre, hogy ez a szemlélet a képesség alapú vállalatelmélet megnyilvánulása is egyben!) Ezeket a vállalatokat jellemzi az erős innovativitás valamint a döntési felelősség nagymértékű delegálása. (Bowersox- Daugherty, 1995) E kategóriarendszer azért lehet alapja egy részletes logisztikai stratégiai elemzésnek, mivel a kiindulásként figyelembevett porteri kategóriák a stratégia irodalmában nagyon elterjedtek, rengeteg felmérés, elemzés alapjául szolgáltak.

Az eddigi kategorizálásokkal összhangban a logisztikai stratégia tartalmi részére koncentrálnak Persson (1991), de szempontrendszere eltér az eddigiektől. Ő is három logisztikai stratégiai kategóriát javasol. Az első kategória vállalatai a logisztikát a versenytényezők befolyásolásával versenyelőnyök kialakítására használják. A második kategória vállalatai a logisztikát új üzleti területek, új logisztikai szolgáltatások kialakítására használják, míg a harmadik kategóriában a vállalatok új megoldásokkal és rendszerek kombinálásával magasabb szintű logisztikai szolgáltatások kialakítására

törekednek. Persson kategóriarendszerét a logisztikai irodalomban később nem tesztelték, valószínűleg a kategóriák nehéz elkülöníthetősége, illetve mérhetősége miatt. Logisztikai stratégia definíciónk éppen e három kategória integrálásán alapul, véleményünk szerint nem különíthető el például a logisztika szolgáltatások javításának kérdése az új piacok megcélzásától.

Olavarrieta és Ellinger (1997) a logisztikát az erőforrás alapú stratégiaszemlélet jegyében vizsgálja és megállapítja, hogy a logisztikai képességek a vállalat számára ritkák, értékesek és nehezen másolhatók (vagyis alapvetők) lehetnek. Az erőforrás alapú logisztikai stratégiaszemlélet legnagyobb problémája, hogy nehezen tesztelhető, az eredmények nehezen értelmezhetőek.¹¹

Stock et al. (1998) elemzési keretet javasol termelő vállalatok számára, amely egyben figyelembe veszi a logisztika megnövekedett stratégiai szerepét. A modell a versenykörnyezet változásaiból kiindulva a logisztika és a vállalati stratégia illetve struktúra kapcsolatrendszerén keresztül elemzi a teljesítményeket.

Copacino és Rosenfield (1984) egy kétlépcsős modellt javasolnak a logisztikai stratégia elemzéséhez. A vállalati környezet és a vállalati stratégia (corporate strategy) kapcsolatából kiindulva hangsúlyozzák, hogy a vállalati stratégiában a funkcionális stratégiáknak is (közülük is leginkább a marketingnek) jelentős szerepe kell, hogy legyen. Első lépésben a vállalati célok meghatározása történik a külső és belső kontextuális tényezők figyelembevételével, második lépésben pedig a vállalati és funkcionális stratégia, valamint a funkcionális stratégiák egymás közötti összehangolása. A logisztikai rendszereket befolyásoló tényezők közül kiemelik a (1) vállalati nyomást a készletek és költségek csökkentése, valamint a (2) javuló pénzügyi teljesítmény érdekében, a (3) változó költségstruktúrákat, a (4) verseny nyomását, az (5) új szolgáltatási színvonal elvárásokat, a (6) szabályozás változásait, valamint a (7)

¹¹ Erre egy példa: több szerző is azt állítja (pl. Stock-Lambert, 1992), hogy a logisztikához kapcsolódó képességek, például gyors, pontos kiszállítás nélkül nem lehet a vállalat eredményes. Ennek ellenére számos

fejlődő kommunikációs és információs technológiákat. Valamint sorra veszik a logisztikát érintő funkcionális konfliktusokat, például a szolgáltatási színvonal és a készletszintek tekintetében. Véleményünk szerint e dolgozat a logisztikai stratégia definíciónk szerinti valamennyi kérdést érinti (kicsit talán az üzleti stratégia szorul háttérbe), tehát megfelelő elemzési keretet biztosít. Szintén a logisztika stratégiai tervezéséhez javasol eszközt Rushton és Saw (1992). A befolyásoló tényezőket tovább finomítva (meghagyva Copacinoék másik hat tényezőjét) a költségstruktúrák változása helyett rövidebb termékéletről, változó szállítási és anyagkezelési technológiákról, valamint a disztribúciós csatornákon belüli változó szerepekről és szereplőkről beszélnek. Az általuk javasolt modell a vállalati stratégiából kiindulva, figyelembe véve a logisztikához kapcsolódó szolgáltatási színvonal és költségelemeket alternatív logisztikai rendszerek felállítását és értékelését tartalmazza. Nem tartalmazza azonban a logisztika szempontjából meghatározó kapcsolódásokat a többi funkcionális területhez. Véleményünk szerint a modell túlságosan bonyolult (10 lépcső), és ennek ellenére kritikus pontokat (funkcionális kapcsolódások) figyelmen kívül hagy.

A funkcionális stratégiák fontosságát hangsúlyozza Chow et al. (1995), miközben rámutat a funkcionális stratégiák és a vállalati stratégia közötti összhang fontosságára, amit szerinte a logisztikai stratégia irodalma sokszor figyelmen kívül hagy. Felhívja a figyelmet továbbá arra, hogy a logisztika számára kiemelkedő jelentőségű termék-piaci stratégiák jellemző dimenzióit (idő, választék, minőség), a stratégiai tipológiák figyelmen kívül hagyják. Galunicra és Eisenhardtra hivatkozva megállapítják, hogy a stratégia minden szintjén a stratégia és a struktúra összhangja növeli a teljesítményt. Sajnálkozva állapítják meg, hogy a logisztika területén a stratégia-struktúra-teljesítmény kapcsolatok nincsenek részletesen feltérképezve, kevés empirikus kutatás vizsgálta e kérdést.

A logisztikai stratégia irodalmában megtalálható egy szemléletmód (amit a teljesség igénye miatt említünk), amely a minőségbiztosítás területéről, azon belül is a

olyan példával találkozhatunk, ahol a logisztika rossz teljesítménye mellett is remek vállalati eredmények

minőségdíjak kritériumrendszeréből kiindulva elemzi az anyagi folyamatokat, azon belül is a logisztikát. Ezen modellek jellemzője, hogy átfogó teljesítményelemzési keretet adnak, amin belül a logisztika valóban nagyon jól elhelyezhető, miközben mind a vállalati stratégiai szintekhez, mind pedig a többi vállalati funkcionális területhez fűződő kapcsolatai kiválóan nyomonkövethetőek, elemezhetőek. Wegner (1996) szerint a piaci sikert meghatározó kapocs vállalat és fogyasztó között a logisztikai folyamat. A munkatársakból, technikából és szervezetből álló logisztikai rendszert úgy kell alakítani, hogy maximális vevői elégedettséget és így megfelelő üzleti eredményt érjünk el. Az EFQM (European Foundation of Quality Management) - minőségmodell megteremti az összhangot logisztikai menedzsment (vezetés), a folyamatok és az üzleti eredmény között. Világossá teszi, hogy a fogyasztói és alkalmazotti elégedettség, valamint a társadalom egészére kifejtett pozitív hatás, az erőforrások és folyamatok menedzsmentje képezik a kiemelkedő üzleti eredmény alapját. Az EFQM-modell 9 kritériuma a vállalati fejlődés értékelésére szolgál a kiemelkedő teljesítményekhez vezető úton. Az eredmény-kritériumok megmutatják, hogy a vállalat mit ért el, míg a folyamat-kritériumok azt, hogy hogyan. (Wegner, 1996)

A logisztika nemzetközi kérdéseinek irodalmát elemezve kitér a stratégia kérdésére is Babbar és Prasad (1998), felhívják a figyelmet a logisztikai költségek és struktúrák országok közötti eltérésekre, munkájuk azonban nem tartalmaz elsődleges adatfelvételt és elemzést.

Isermann (1994) szerint a logisztikai stratégiai tervezés során a legfontosabb feladat az egyes területek közötti összhang megteremtése, ami kiterjed a logisztikai tervezés stratégiai és operatív szintjeire, a logisztikai rendszer részrendszerei közötti kapcsolatokra, a logisztikai rendszer és vállalat anyagi rendszerének egyéb elemeire, valamint a logisztikai rendszer és környezete közötti kapcsolatra. Ezek után elemzi a logisztikai feladatokat a porteri stratégiák viszonylatában.

Cavinato (1999) a stratégiai menedzsment öt korszaka és az ellátási lánc menedzsment fejlődésének szakaszai közötti kapcsolatokat vizsgálja.

A logisztikai stratégia három alapformáját különbözteti meg Herter (2000). A "költségvezető", a "minőségvezető", valamint az "idővezető" stratégiák mindegyike a vállalat versenyelőny forrásain alapul. Amerikai és német vállalatokat összehasonlító empirikus elemzése során azt tapasztalja, hogy a vállalatok 6 százaléka költségvezető, 78,5 százaléka differenciáló, 15,5 százaléka pedig vegyes stratégiát követ. A vállalati sikerességet a növekedés és megtérülés kombinált mutatószámával mérte 6 éves viszonylatban. A megkérdezett német vállalatok 64,1, az amerikai vállalatok 48,9 százaléka rendelkezett formális logisztikai stratégiával, 69,2 illetve 60 százalékuk logisztikai küldetéssel. Mindkét mutatószám a nagyobb vállalatok irányába növekvő tendenciát mutatott. A logisztikai stratégiák tekintetében minőségvezető volt a vállalatok nagy része (49,4 %), költségvezető 31,4 százalék, míg idővezető 19,2 százalék. Ez nem teljesen konzisztens a vállalati stratégiákkal, azonban Herter a logisztikai részstratégiák összhangjára koncentrál, ahol szintén nem mutatkozik túl nagy konzisztencia, csupán a vállalatok 29,6 százaléka folytat egységes beszerzési, termelési, disztribúciós és visszáru logisztikai stratégiát. A szerző további vizsgálatokat is végez a logisztikai részstratégiákra vonatkozóan.

A hazai munkák közül megemlítendő Gelei (1994), aki összekapcsolta a porteri versenystratégiák fogalmát a logisztika stratégiai szerepvállalásával. Elemzése azonban itt nem terjed tovább a környezeti változások vizsgálatán. Felhívja ellenben a figyelmet arra, hogy ha a logisztika részt akar venni a vállalati stratégia megvalósításában, szükség van a vállalati részfunkciók "összehangolt kezelésére". A továbbiakban a logisztika egyes elemeinek (értékesítés, készletgazdálkodás stb.) stratégiai jellegű kérdéseivel, valamint a logisztika szervezeti elhelyezkedésének kérdésével foglalkozik.

A porteri stratégiák eltérő logisztikai tartalmát vizsgálja Halászné (1993 és 1995). A költségvezető stratégiát egyértelműen a logisztikai teljes költség koncepcióval hozza

kapcsolatba, a fókuszáló stratégiára pedig példaként a termékinnovációt hozza. A differenciáló stratégiáknál kiemeli, hogy a logisztika mind támogathat ilyen stratégiákat, mind pedig alapja lehet a differenciálásnak magasabb logisztikai szolgáltatási színvonal illetve magasabb rugalmasság biztosítása révén.

Chikán (1995) a konkrét hazai termelési és logisztikai stratégiákat elemzi Skinner stratégiai elméleti keretére építve.¹² Igazolja, hogy a rendszerváltás után 5 évvel a termelési és logisztikai stratégiákat még mindig jelentős mértékben határozzák meg a korábban meghozott döntések.

A logisztikai stratégia irodalmának összefoglalásként elmondhatjuk tehát, hogy mind a porteri, mind pedig az erőforrás alapú megközelítéseket megtaláljuk. Gyakorlati hasznosíthatóság szempontjából ki kell emelni O'Laughlin és Copacino modelljét, amely bármely vállalat számára megfelelő kiindulópontot jelenthet logisztikai stratégiája, logisztikai rendszere kialakítása szempontjából.

Az elméleti tesztelhetőség szempontjából Bowersox és Daugherty modelljeit kell kiemelten kezelni. Ők többféle kategóriarendszert is kialakítottak a vállalatok logisztikai rendszereinek tipizálására, probléma azonban, hogy sokszor nagy átfedések vannak az egyes csoportokban, különbségek csak a súlypontokban tapasztalhatók. A legígéretesebb megközelítésük a porteri elméleten alapuló tipizálás volt. Későbbi saját vizsgálatainkat ennek megfelelően a Bowersox-Daugherty-féle kategorizálásokra fogjuk alapozni. Szintén használható megközelítést ad Herter munkája, azonban kategóriarendszerének előzetes tesztelése túl sok átfedést mutatott a kategóriák között. Öröndetes tény továbbá, hogy a logisztikai stratégia területének hazai szakirodalma - amint ezt láthattuk - folyamatosan szélesedik.

1.5. A logisztikai stratégia részterületeinek vizsgálata

A logisztikai stratégia meghatározó területei Shapiro és Heskett (1985) szerint a beszerzés, a rendelések lebonyolítása, a készletezési politika, a szállítási politika, a kiszolgálási politika, valamint a létesítményhálózat kialakításának stratégiája. Amint már említettük, Herter (2000) vizsgálja az egyes logisztikai tevékenységi stratégiák és a logisztikai stratégia összhangját, ezen részstratégiák vizsgálatára itt azonban nem térünk ki. Ebben a részben megvizsgáljuk a szolgáltatási színvonalat, mint a logisztikai stratégia meghatározó elemét. Itt foglalkozunk továbbá az adott szolgáltatási színvonal eléréséhez szükséges csatorna kialakításával, hálózati stratégiákkal (ezen belül kiemelten az ellátási lánc menedzsmenttel), valamint a logisztikai stratégiák működését támogató teljesítménymérés kérdésével.

¹² Skinner (1969) szerint a termelési stratégiának három alapeleme van, (1) a telephely és hardverválasztás, (2) a kritikus vezetői befolyásolási területek megtalálása, a célok kijelölése, valamint (3) a gazdálkodási szervezet és módszerek megválasztása.

1.5.1. Szolgáltatási színvonal

A logisztikai integráció megvalósulását véleményünk szerint két alapvető koncepció támogatja. A teljes költség koncepció a belső hatékonyság, a költségminimum elérésére törekedve integrálja a logisztikai tevékenységeket. A szolgáltatási színvonal koncepciója ezzel szemben, a külső hatékonyság elérését megcélozva valósítja meg a logisztikai integrációt. A szolgáltatási színvonal (amint ezt az 1-es ábrán is láttuk) gyakorta kiindulópontja a logisztikai stratégiai tervezésnek. (Stock-Lambert, 1992, Horváth-Dolgos, 2000, CLM, 1995).

A szolgáltatási színvonalat meghatározó legfontosabb dimenziók a rendelkezésre állás, a kiszolgálási idő illetve a szolgáltatás minősége. (Chikán, 1997) A három sikerkritérium közül a rendelkezésre állás az a tényező, aminek a jelentősége a verseny gyorsaságának növekedésével párhuzamosan csökken, míg a másik két tényező jelentősége egyre inkább növekszik. (Gritsch, 1998) A logisztikai szolgáltatási színvonal részleteiben a következőket jelenti:

a. A rendelkezésre állás azt fejezi ki, hogy a fogyasztó által igényelt termékek hány százalékát tudja a logisztikai rendszer készletről, ciklusidőn belül kielégíteni. Ez az a sikertényező, aminek a jelentősége az időalapú verseny erősödésének köszönhetően csökkenő tendenciát mutat, pontosan azért, mert a legnagyobb kockázatot hordozza magában. Egyre gyorsabban változó világunkban egyre nagyobb a termékek elavulásának veszélye. Természetesen szükség van olyan pontokra, ahol a termék rendelkezésre áll, de a versenyhelyzet arra kényszeríti a vállalatokat, hogy jól átgondolják, hol helyezik el készleteiket, ott ahol még nincs a termék/anyag visszafordíthatatlanul hozzárendelve valamely termékhez, de adott fázisból már gyorsan elérhető a végső felhasználó (ezt nevezi az irodalom postponement-nek, késleltetésnek). (Bowerox-Closs, 1996, Chikán, 1997)

b. A kiszolgálási idő az igény felmerülése (a rendelés beérkezése) és annak teljesítése között eltelt idő. Ez az idő két szempontból is érdekes egyrészt fontos, hogy mekkora a kiszolgálási idő tényleges nagysága, másrészt mekkora ennek az időnek a stabilitása (Bowerox-Closs, 1996, Chikán, 1997).

c. A kiszolgálás minősége a teljesítés specifikációknak való megfelelését mutatja, mennyiségi és minőségi szempontok alapján egyaránt. Ha konkretizáljuk ezt a definíciót, ide tartozik például az ígért szállítási határidők betartása, a szállítmányok teljességének, a termékek hibanélküliségének kérdése, vagy például a pontos információk a szállítókészségről stb.

d. E legfontosabb mutatószámok mellett persze léteznek mások is, például a rugalmasság, vagy alkalmazkodóképesség fogalma, ami a rendkívüli vevői igényeknek való megfelelésre utal (Bowerox-Closs, 1996).

Stock és Lambert (1992) a szolgáltatási színvonal kapcsán egyrészt az iparágak közötti eltérésekre hívják fel a figyelmet, amikor négy különböző iparágat hasonlítanak össze. Felhívják továbbá a figyelmet az egyes tényezők fontosságának és a tényleges teljesítmények eltéréseire.

A hazai irodalomban többek közt Szegedi (1998) részletesen elemzi a szolgáltatási színvonal (a "vevőkiszolgálás" szót használja) fogalmát. Bemutatja a fogalom definiálásának nehézségeit, a szolgáltatási színvonal lehetséges elemeit¹³illetve azok mérésének, mutatószámok megfogalmazásának lehetőségeit. Ezután ismerteti a teljes költség koncepciót (a "teljes költségelemzés" szót használja), melynek során felhívja a figyelmet a költségek integrált szemléletének, valamint a költségek pontos nyilvántartásának fontosságára, azonban munkája során nem helyezi vállalati stratégiai környezetbe a logisztikát.

¹³ Gilmour munkáira hivatkozva a szolgáltatási színvonal 9 elemét különbözteti meg.

1.5.2 A logisztikai csatorna kialakítás, hálózati stratégiák

Amint a korábbiakban is többször utaltunk rá, a logisztikai stratégia egyik meghatározó kérdése, hogy milyen logisztikai struktúrát alakítunk ki vállalati és abból származtatott logisztikai céljaink elérésének támogatására. A struktúra kettősségét szemlélteti már a fejezet címe is, a csatorna az ellátási lánc menti munkamegosztást, a hálózat az ellátási lánc menti fizikai struktúrákat (raktárak helye, száma, készletek helye, szállítási útvonalak stb.) jelenti. Ez a logisztika talán leggyorsabb ütemben változó területe, kezdetekben ugyanis a logisztika leginkább a fizikai disztribúciót jelentette, ami kiterjedt a teljes vállalatra, majd pedig az elmúlt években a vállalaton túlmutató struktúrák, ellátási láncok, ellátási hálózatok kialakulásának tanúi lehetünk. A munkamegosztás két területe, a vállalaton belüli, és a vállalatok közötti egyaránt a fejezet témakörébe tartozik. Az irodalom annyira szerteágazó, hogy törekedtünk annak stratégiához kapcsolódó részeire koncentrálni, de azt megelőzően tekintsük át az alapvető kérdéseket:

1. A logisztika lényege, hogy integrálja az anyagi folyamatokhoz kapcsolódó tevékenységeket, úgymint a készletgazdálkodást, a szállítást, a raktározást és még sok más tevékenységet. Nyilvánvaló, hogy a különböző iparágakban más-más tevékenységek tartoznak ebbe a körbe, így eltérő logisztikai rendszerekre van szükség. Egy kiskereskedelmi vállalat esetében például, ahol a készleteknek - vagyis annak, hogy van-e termék a polcokon - meghatározó a jelentősége. Ezzel szemben egy autógyárban meghatározó kérdés, hogy mindig legyen alapanyag - készletről, vagy éppen időben beszállítva. A tevékenységi kör, valamint az ezzel párhuzamosan kiszemelt vevői kör határozza meg leginkább, **mely anyagi jellegű tevékenységeket szükséges** a vevő igények kielégítéséhez elvégezni.

2. Következő lépésben meg kell határozni, hogy ezeket a tevékenységeket a csatorna mely szereplője végezze el, **mely tevékenységeket végezzen adott vállalat maga**, és mely tevékenységek kerüljenek más vállalatokhoz. Ennek eredményeként megkapjuk a csatorna szereplőinek számát, valamint azt, hogy a vállalat maga mekkora részt vállal a

végző szolgáltatás vagy termék "előállításában". Ezzel összefüggésben meg kell említenünk egy ma nagyon divatos fogalmat, a kiszervezést, vagy outsourcingot. Outsourcingról akkor beszélünk, amikor a vállalat korábban maga által végzett, stratégiaileg fontos tevékenységeket, vállalaton kívülre helyez, de azzal továbbra is szoros kapcsolatot tart fenn. A vállalat az adott tevékenység konkrét végzésétől "megszabadul" ugyan, de a tevékenység feletti kontrollja megmarad ugyanakkor.

3. A logisztika vállalaton belüli szervezetének első kérdése, hogy az anyagi folyamatokhoz tartozó **tevékenységek közül melyek tartoznak valóban a logisztika hatáskörébe**. A feladatok több területhez is tartozhatnak: termelés, értékesítés, marketing stb. Sokféle megoldásnak lehet értelme, nem szükségszerűen kell minden anyagi jellegű tevékenységnek a logisztikához tartoznia, adott feltételek mellett, lehetnek ennél jobb megoldások is. Mindenesetre a logisztika, mint integráló funkció jól bevált alternatívát jelent az anyagi folyamatok koordinációja számára. Vannak vállalatok, amelyek a beszerzési-termelésellátási oldalt és az értékesítési oldalt különválasztják, mert a két rész meglehetősen jól elkülönül, másoknál valamennyi anyagi folyamatot (termelést is beleértve) integrálnak. A kérdésre adott válasz függ természetesen a vállalat hagyományaitól, méretétől (a logisztikának az alapja is sok esetben egyfajta méretgazdaságosság), vagy éppen a piaci verseny intenzitásától.

4. **Hol helyezkedjen el a logisztika a vállalati szervezeten belül?** Általában érvényes az az összefüggés is, hogy ha megnöveljük a logisztikához tartozó tevékenységek számát, ezzel együtt a logisztika magasabb szintre fog kerülni a szervezeti hierarchiában. Véleményünk szerint nem az a meghatározó kérdés, hogy a logisztika mely szervezeti keretekben helyezkedik el, hanem hogy a logisztika alap gondolata, az anyagi tevékenységek integrációja megvalósul-e, bármilyen szervezeti egység keretében.

Az itt felvázolt négy kérdés mindegyikét meg kell válaszolni a vállalatnak. Nem is annyira a kérdések sorrendje, mint inkább az a fontos, hogy ezek a kérdések

folyamatosan nyitottak legyenek a vállalati menedzsment számára, ugyanis a folyamatosan változó környezetben - az új technológiák az erőforrások költségeinek arányait folyamatosan változtatják - ami folyamatos odafigyelést, állandó elemzést igényel.

A következőkben összefoglaljuk a logisztikához kapcsolódó munkamegosztás általunk relevánsnak tartott irodalmát, melynek során kiemelt figyelmet szentelünk a vállalatok közötti kapcsolatoknak, az ellátási lánc menedzsmentnek.

Pfohl és Large (1994) a logisztikai szervezet kérdéseit elemezve megvizsgálja, mely feladatkörök tartoznak a logisztikával foglalkozó vállalati szervezeti egységek hatáskörébe. Összegyűjtötték a logisztika szervezeti viszonyait befolyásoló tényezőket:

- a környezet komplexitása és dinamikája
- a vállalati tevékenységek terjedelme és homogenitása
- a termelési rendszer struktúrája és a termelési technológia
- a disztribúciós szerkezet, különösen a raktárszerkezet
- a logisztikai költségek nagyságrendje
- a szükséges szolgáltatási színvonal
- a logisztikai döntések száma
- az elhatárolható logisztikai döntési területek száma
- a vállalat mérete
- az iparág
- a vállalati kultúra
- a szükséges információk mennyisége és minősége
- az anyagáramlások mennyisége/mértéke
- a logisztikai részterületek közötti kölcsönhatások mértéke
- a logisztika igény szintje
- az alkalmazottak informáltsága a logisztikai koncepciókról
- a logisztikai technológia tökeintenzitása.

Természetesen az itt felsorolt tényezők között sok az átfedés, mindenesetre a hipotézisek megfogalmazásakor megfelelő bázisként szolgálhatnak.

Germain (1989) a logisztikai szervezet és a termékszterdizáció közötti összefüggéseket vizsgálja. Vizsgálatai szerint a logisztikai stratégia változik a termékszterdizálás függvényében. Szterdizált termékeket gyártó vállalatok több logisztikai tevékenységet központosítanak egy részlegben, a hibrid vállalatok kevesebbet. Az egyedi termékeket gyártó vállalatok kevésbé formalizáltak, kevésbé kötik őket szervezeti küldetések, részletes célok, formális stratégiai tervek. Szterdizált termékeket gyártó vállalatok kevésbé rugalmasak a stratégiai tervek frissítési ideje tekintetében, ritkábban bírálják felül a terveket, viszont Germain azt nem tudta igazolni, hogy az egyedi termékeket gyártó vállalatnak, rugalmasabb révén, rövidebb időre lenne szüksége a stratégiai tervek kidolgozásában.

Stölzle (1999) összefoglalja a logisztika szervezeten belüli elhelyezkedései lehetőségeit, majd továbbfejlődési lehetőségként bemutatja a logisztika hálózatokban betöltött szerepét. Eközben legfontosabb feladatnak a munkamegosztáshoz és koordinációhoz kapcsolódó problémák megoldását tartja.

Schary és Coakley (1991) a logisztikai szervezet és az információs rendszerek fejlődésének kapcsolatát vizsgálja. Véleményük szerint a logisztikai szervezet teljesen át fog alakulni a tranzakciós költségek csökkenése okán. A vállalatok ennek következtében szorosabb együttműködésre kényszerülnek, ami csak akkor lehet sikeres, ha stratégiájukat és céljaikat összehangolják illetve közösen alakítják.

A hazai szakirodalomban a logisztika szervezeti kérdéseivel, a lehetséges szervezeti elhelyezkedéssel foglalkozik Gelei (1994), valamint Szegedi (1998).

A vállalatokon túlmutató hálózatokra áttérve, azok egyik meghatározó kérdése, hogy hol legyenek a készletek. A kérdést két oldalról is meg lehet közelíteni. A hatalmi logika szerint a gyengébb "láncszem" fogja a készletezés terheit viselni cserébe azért, hogy egyáltalán tagja lehet a láncnak. (Chikán, 1995) Ez figyelhető meg a JIT beszállítások területén: az erős autóiipari cég gyenge alkerővel rendelkező beszállítója kénytelen a készleteket tartani, ráadásul a partner számára megfelelő időben szállítani.

A másik logika szerint a munkamegosztás alapja a racionalitás, a vállalatok megpróbálják megtalálni az üzleti logikának (kereslet, átfutási idő stb.) leginkább megfelelő készletezési pontot a láncon belül (amikor is a készletek tartója még kompenzációra is számíthat többletteljesítményei illetve költségei miatt). Verwijmeren et al (1996) szerint e hálózati készletgazdálkodás megvalósulását a növekvő fogyasztói igények, a hálózati szervezet iránti igény, valamint a hálózati alapú készletgazdálkodás lehetőségének megléte támogatják.

Az ellátási lánc az alapanyagforrásoktól a végső fogyasztásig terjedő anyagáramlást öleli át. Napjaink vállalatai számára az egyik meghatározó kérdés, hogy miként tudják ezt a nem mindig átlátható láncolatot kézben tartani. Ennek a kézben tartásnak az eszköze a Supply Chain Management (SCM), az "ellátási lánc menedzsmentje". Az SCM integrálja az ellátási lánc tevékenységeit a végső felhasználó igényeinek versenyképes kielégítése céljából. Ezek a tevékenységek azonban a legritkább esetben zajlanak egyetlen vállalat keretein belül, gyakran nagyobb számú vállalat járul hozzá ahhoz, hogy adott nyersanyagoktól kiindulva megtörténjen a végső felhasználó igényeinek kielégítése. Az SCM egyik legfontosabb jellemzője, hogy az ellátási lánc menti feladatok integrációja úgy valósul meg, hogy közben nincs szükség (de lehetséges) ezen feladatok elvégzését biztosító vállalatok közös tulajdonlására. Ennek az integrációnak a bázisa egyrészt az információ-technológia, másrészt a vállalatok közötti bizalom. (Cooper-Lambert-Pagh, 1997)

Chikán (1995) nemzetközi felmérések adataival alátámasztva mutatja be, hogy az ellátási láncok a stratégiai szövetségek egy fajtájaként a hierarchia és a piac közötti hatékony szervezeti formát jelentenek.

Egyszerű megválaszolni a kérdést, hogy mi is viszi a vállalatokat arra, hogy az eddigi vállalatban való gondolkodásuk helyébe a teljes ellátási láncban való gondolkodás lépjen. Legfontosabb érv a verseny "fokozódása", és miután a "lean manufacturing" jegyében átszervezett vállalati folyamatok további fejlesztési potenciálja leszűkült, a hatékonyságjavítás terepe bizonyos mértékig a vállalaton kívülre, a teljes ellátási lánc

menti munkamegosztás újragondolására helyeződött át.¹⁴ Az elmélet középpontjában az a felismerés áll, hogy a végső felhasználó számára nyújtott szolgáltatási színvonalhoz hozzájárulnak mind az adott vállalat tevékenységei, mind pedig az azt megelőző és az utána következő tevékenységek. Tehát, ha a vállalat versenyképessé akar válni, vagy versenyképes akar maradni foglalkoznia kell a beszállítók és a vevők tevékenységével is. Egyes esetekben ez vezethet a partnerek cseréjéhez, az egyes tevékenységek áthelyezéséhez a vállalati láncon belül, vagy vezethet ahhoz, hogy a vállalatok közé új szolgáltató vállalatok épülnek be bizonyos tevékenységek outsourcingja eredményeként. Hogy mi történjen, a vállalati hatékonysági kritérium fogja eldönteni.

A hatékonysági iskola mellett az ellátási lánc menti hatalmi viszonyok elemzése kap egyre nagyobb teret. (Cool-Henderson, 1998, Gritsch, 1997) Cool és Henderson például kimutatta, hogy az ellátási láncok mentén a vállalati jövedelmezőséget (profitabilitás szórását) a vevői hatalom sokkal erősebben befolyásolja, mint a beszállítói hatalom.

A vállalatok vertikális kapcsolatainak elméletei közül legnagyobb hatása talán a tranzakciós költségek elméletének van. Williamson a vállalkozói kapcsolatokban a költségek és a szerződések jelentőségét hangsúlyozza. Figyelmeztet továbbá a relációs-specifikus beruházások, a tranzakciók gyakoriságának és a bizonytalanság (például az opportunizmus veszélyének) fontosságára. (Williamson, 1985, Kieser, 1993) Problémát okoz, hogy a gyakorlati életben nehézséget okoz alkalmazása, amit nagyon sok kritikusa fogalmaz meg. (pl. Goshal-Moran, 1996)

Buse (1996) a logisztikai hálózatokat a szervezeti tanulás szemszögéből vizsgálja.¹⁵ A szervezeti tanulóhoz kapcsolódó nézetek gyakran logisztikai, ellátási láncokra alapozott összefüggéseken alapulnak. (pl. az MIT híres "sörjátéka")

¹⁴ Egy két évvel ezelőtti felmérés (ELC, 1995) szerint a megkérdezett 370 vállalat közül 88 százalék mondta azt, hogy az ellátási láncban való gondolkodás meghatározó vagy legalábbis fontos eleme az üzleti sikernek.

¹⁵ Az ellátási láncok vizsgálata a szervezeti tanulás elméletében divatos kiindulást jelent. A népszerű sörjáték például az MIT szervezeti tanulással és rendszerdinamikával foglalkozó csoportjának "terméke". Lásd még Peter M. Senge: Az ötödik alapelv. HVG 1998.

A logisztikai láncok optimalizálását autóiipari példán keresztül szemlélteti Richter és Frank (1997). Ballou (1995) a logisztikai hálózat tervezéshez használt modelleket vizsgálja.

1.5.3. A teljesítménymérés szerepe a logisztikai stratégiában

Dolgozatunkban nem súlyponti kérdés, röviden mégis szólnunk kell a teljesítménymérésről. A logisztika oktatóinak és kutatóinak véleménye szerint a logisztika fejlettsége pozitív hatással van a vállalati jövedelmezőségre. Ennek bizonyítására többek közt a befektetésarányos megtérülés (ROI) mutatószámát szokás használni. (Christopher, 1985, Wimmer, 1999, Herter, 2000) Ezzel kapcsolatos probléma, hogy nem sikerült az irodalomban olyan felmérési eredményeket találni, amelyek egyértelműen bizonyítanák a logisztika pozitív hatását a vállalati eredményességre. Még a CLM később bemutatandó több ezer vállalatos vizsgálata sem talált egyértelmű kapcsolatot a kiváló logisztika és az üzleti eredmény között.¹⁶

A hazai szakirodalomban a teljesítménymérés az egyik legnépszerűbb logisztikai stratégiához kapcsolódó kérdés. A logisztika és a vállalati teljesítménymérés kapcsolatát elemzi többek közt Horváth-Gritsch (1996), Dolgos (2000) valamint Wimmer (1999).

1.6. A sikeres logisztika meghatározó tényezői

Az üzleti tudományokban, így a logisztikában is egyre gyakrabban találkozhatunk olyan felmérésekkel, amelyek a terület sikerkritériumának meghatározására törekednek.

¹⁶ Ugyanezzel a problémával küzdenek a minőség területén. A sejtés az, hogy jobb minőség, jobb eredményekhez vezet, a direkt kapcsolatot azonban nehéz bizonyítani. Sterman et al. (1997) szerint például a hatások időben eltolódva jelentkeznek, amit nagyon nehéz nyomon követni.

A legkorábbi munkában Bowersox et al. (1989) a következő sikertényezőket azonosítja a logisztika esetében:

- a logisztikai feladatok átfogó megszervezése
- a logisztikai tevékenységek bekapcsolása a vállalati tervezésbe
- logisztikai partneri viszonyok kiépítése
- az új információs és kommunikációs technikák intenzív használata
- hatékony logisztikai kontrolling.

Megállapítható, hogy az egyik meghatározó tényező a logisztikai stratégia léte, vagyis a logisztika bekapcsolódása a vállalati stratégiába.

Ettől eltérő sikerkritériumokat határozott meg az egyik vezető tanácsadó cég tanulmányában. (A.T. Kearney, 1992):

- partneri viszony a vevőkkel és a szállítókkal egyaránt
- integrált és átfogó hosszú távú tervezés
- a funkciókat átfogó operatív tervezés
- folyamatos fejlesztés
- felelősségmegosztás
- új információs technológiák használata
- folyamatok nyomonkövetése és irányítása

Itt kevesebb hangsúlyt fektettek a vállalati stratégiába történő integrálódásra, viszont a funkciókat áthidaló tervezés - ami a logisztikai stratégia másik kulcsterülete - megjelenik.

Kummer (1999) egy 1987-es közös National Association of Accountants és CLM felmérésre hivatkozva (50 olyan vállalatvezetőt kérdeztek, akiknél a logisztikát a vállalati siker meghatározó tényezőjének tartották) 10 sikertényezőt mutat be:

- A logisztika szoros kapcsolatban van a vállalati stratégiával.
- A logisztika átfogó, egységes szervezettel rendelkezik.

- Következetes információfelhasználás, ami az információs technológiák használatát is jelenti.
- A munkavállaló fontosságának hangsúlyozása.
- Stratégiai szövetségek kialakítása.
- Koncentráció a pénzügyi eredményességre. A logisztikai sikerességet pénzügyi mutatószámokkal is mérni kell.
- A maximális nyereséget biztosító szolgáltatási színvonal meghatározása. Természetesen terméktől és piacoktól függően ezek eltérőek lehetnek.
- A részletek menedzsmentje, ami a kis apró problémák folyamatos nyomonkövetését jelenti.
- Folyamatos törekvés a folyamatok menti szinergiák feltárására és kihasználására.
- Teljesítménymérés és ennek megfelelő intézkedések meghozatala.

Véleményünk szerint ez a kutatás mutatta meg leginkább, hogy miként kellene a logisztikát a vállalati és üzleti stratégiába integrálni. A módszer, miszerint olyan vállalatokat kérdeztek meg, ahol a logisztika a vállalati sikeresség része, számunkra is fontos kiindulópontot jelenthet.

A legátfogóbb vizsgálatot e témában a Council of Logistics Management támogatásával a Michigan State University-n folytatták. A több mint tízezer megkérdezett vállalatból 3693 válaszolt a kérdőíves megkérdezésre. A megkérdezett vállalatok közül előzetes szempontok és megkérdezések alapján kiválasztottak 111 világszínvonalú logisztikával rendelkező vállalatot, amelyeknél interjúkat is készítettek. A kutatások arra a kérdésre kerestek választ, hogy melyek azok a logisztikai képességek, melyek kiváló logisztikai teljesítményekhez vezetnek, hozzájárulva egyben a vállalat sikerességéhez. Négy olyan képességcsoportot, ezen belül 17 olyan képességet határoztak meg, amelyek szükségesek a logisztika sikerességéhez: a pozicionálás, az integráció, az agilitás és a teljesítménymérés képességét. (ld. 2. ábra) Azt állapították meg, hogy azok a vállalatok, amelyek kiváló logisztikával rendelkeznek, mindegyike rendelkezik ezzel a meghatározott négy területen a megfelelő képességekkel.

A CLM kutatás során meghatározott 4 alapvető logisztikai képességcsoport:

1. POZICIONÁLÁS - Stratégia és struktúra

- Stratégiai fókusz

- Keresztfunkcionális menedzsment (marketing, termelés)
- Centralizáció (tervezés, míg a működés decentralizált)
- Funkció vs. folyamat (Európában erősebb)
- Ellátási lánc és szövetségek (hatalom, információ alapulva, Európa: kockázatmegosztás, Észak-Amerika: költségcsökkentés)
- Trendek a globális gyakorlatban: global sourcing, információáramlás szinkronizálása

2. INTEGRÁCIÓ - Annak meghatározása, hogy mit kell tenni és hogyan lehetséges ez kreatív módon.

- Információtechnológia - rendszerintegráció, beruházás, EDI és vonalkódos rendszerek
- Információmegosztás (bizonytalanság csökkentése, vállalaton belül ill. kívül) - megbízó-ügynök probléma
- Összekapcsolhatóság - az információcsere képessége megfelelő időn belül
- Sztenderdizáció - információ formátuma, tevékenységek konzisztenciája “legjobb gyakorlat”
- Egyszerűsítés - belső hálózat komplexitása, pl. EU-val
- Egyszerűsítés - külső ellátási lánc komplexitása, beszállítók számának csökkentése
- Egyszerűsítés - termék/szolgáltatás komplexitása, modularizálás

3. AGILITÁS - Versenyképesség és fogyasztói siker elérése és fenntartása.

- Relevancia - koncentrálás a fogyasztók változó igényeire
- Alkalmazkodás - az egyedi igényekhez
- Rugalmasság - alkalmazkodás a váratlan igényekhez

4. MÉRÉS - A tevékenységek belső és külső nyomonkövetése.

- Funkcionális elemzés - pontos és átfogó funkcionális teljesítményelemzés
- Folyamatelemzés - integrált költségmenedzsment rendszerek
- Benchmarking - Európában kevésbé, a kevesebb információ miatt

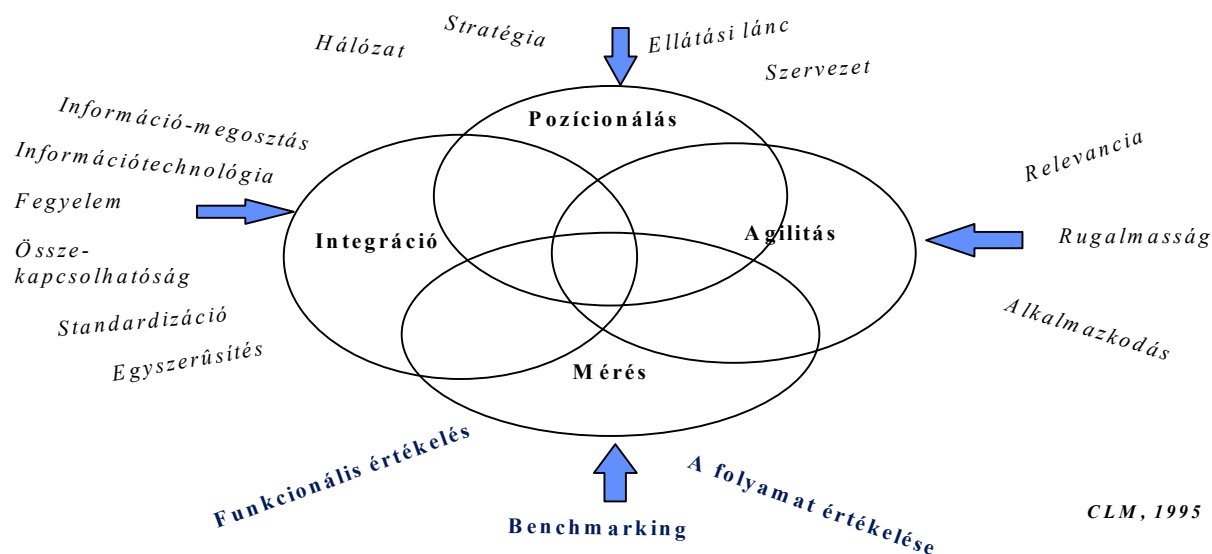
1. Pozícionálás. A fogalom a stratégia kialakításának a képességére utal, a vállalat képes megfelelő logisztikai stratégia illetve struktúra kialakítására. Képes meghatározni a stratégiai fókuszokat, vagyis azt, hogy mi is lehet az alapja piaci sikerességének, képes a funkciók összehangolására, többek közt a marketinggel és a termeléssel való koordinált együttműködésre. Képes a centralizáció és decentralizáció közötti kényes egyensúly megteremtésére, az ellátási lánc menedzsmentjére, amelyhez adott esetben szükséges a vállalati szövetségek menedzselése.

2. *Integráció*, vagyis képesség a logisztikai rendszer különböző elemeinek összekapcsolására. Ez jelent technológiai ismereteket és képességeket az információ-technológia területén, pl. vonalkódos rendszerek, vagy EDI alkalmazásával. Jelenti a rendszer elemei közötti információ megfelelő megosztását, ami a bizonytalanság, a kockázatok csökkentéséhez vezet mind vállalaton belül, mind vállalatok között. Jelenti továbbá a rendszer elemeinek összekapcsolhatóságát, vagyis a megfelelő időn belüli információcsere képességet, jelenti a sztenderdizációt, vagyis az információk azonos formátumát, a tevékenységek konzisztenciáját. Utal továbbá az egyszerűsítésre, vagyis a belső hálózatok, valamint a külső ellátási láncok komplexitásának (pl. beszállítók számának) csökkentésére, vagy a modularizálásra.

3. *Agilitás*. A fogalom a versenyképesség valamint a fogyasztó igényeinek kielégítésére illetve ezek fenntartására utal. Ez jelent relevanciát, vagyis koncentrációt a fogyasztók igényeinek változására. Ami tegnap releváns volt, ma már nem biztos, hogy az. Jelent egyfajta alkalmazkodást az egyedi igényekhez, ami sokszor speciális igények kielégítésében jelentkezik, és jelent rugalmasságot, ami a váratlan igények kielégítésének képességére utal.

4. *Teljesítménymérés*. Ezen a területen három képességcsoport együttes jelenléte jellemzi a kiváló logisztikával rendelkező vállalatokat. Egyrészt a pontos és átfogó funkcionális teljesítményelemzés, másrészt a folyamatok elemzése integrált költségmenedzsment rendszerek segítségével, végül pedig a benchmarking, a vállalatok illetve vállalati egységek összehasonlító teljesítményelemzése.

Logisztikai képességek

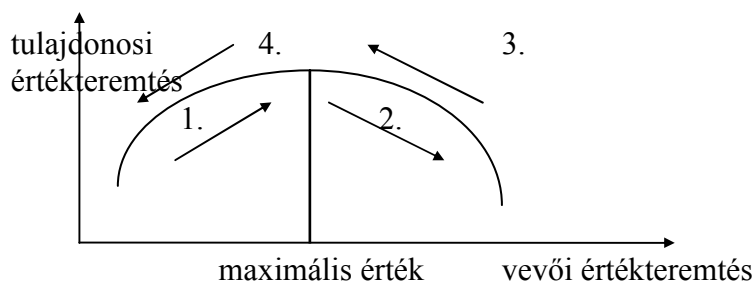


2. ábra. Logisztikai képességek modellje

Meg kell továbbá jegyezni, hogy ezeket a logisztikában kiváló vállalatokat összehasonlították a többi vállalattal a pénzügyi eredményesség szempontjai (ROI, átlagos nyereség stb.) alapján és megállapították, hogy teljesítményeik nem kimutathatóan jobbak az átlagos vállalatokénál. Ennek oka lehet például az, hogy kevesebb figyelmet szenteltek közben a vállalat többi funkciójának fejlesztésére, de indok lehet, hogy sok logisztikai jellegű beruházás csak néhány év elteltével mutatkozik meg a pénzügyi eredményességben. (CLM, 1995) Összességében tehát, az a logisztikai stratégiai modell, amely a logisztikát a vállalati stratégiával összhangban a vállalati eredmények, jövedelmezőség növelése érdekében kapcsolja össze, - legalábbis rövid távon - nem érvényesül. Az viszont igaz, hogy a logisztika fejlesztése jó alapot szolgáltat a jövőbeli eredményjavuláshoz. Mindezekért gondoljuk, hogy a vizsgálatok során a jobb vállalati jövedelmezőség és a logisztika közötti kapcsolat feltárása, minél pontosabb megismerése kell, hogy az egyik legfontosabb cél legyen.

Összefoglalva a logisztikai sikerkritériumok vizsgálatát felhívjuk a figyelmet a logisztikai teljesítmény és a vállalati teljesítmények közötti összefüggések ismeretének hiányosságaira. Sok esetben hiába alakítanak ki nagyon jól működő, hatékony

logisztikai rendszereket, az nem látszik meg a vállalati eredményekben. Mindenképp feltehetjük a következő kérdést: Feltételezhetjük-e, hogy amennyiben a logisztikai teljesítmény javulása nem eredményezi a vállalati eredményesség javulását, a logisztika fejlesztését menedzseri öncélnak kell tekinteni, ami a menedzserek hatalmát növelheti ugyan, összességében azonban a megbízott oportunizmusának jele. Az összefüggés szemléltetésére tekintsük a 3. ábrát! Feltételezzük, hogy a tulajdonosi érték és a vevői értékteremtés között fennáll az alábbi összefüggés. Ez alapján csak egy olyan stratégia van, mégpedig az 1-es számú, ami egyszerre növeli mindkettőt. Ha a tulajdonosi érték maximumát átléptük, a fogyasztói értéket lehet ugyan növelni, de közben csökken a tulajdonosi érték, ez akkor igaz, amikor pl. 100 százalékra törekedve növelni próbáljuk a rendelkezésre állást, azzal nem számolva, hogy a fogyasztó azt már nem hajlandó megfizetni. Lehet, hogy azt mondjuk ekkor, hogy a logisztikai rendszer tökéletes, mert sosincs hiány, a vállalat számára azonban ez nem a legjobb megoldás. A tulajdonosi érték szempontjából hatékonynak nevezhetjük még a 3-as stratégiát, azonban követése ellenérzéseket válthat ki. Legrosszabb pedig a 4-es, amikor is mindkét említett érték egyidejű csökkenéséről beszélhetünk.



3. ábra: Kapcsolat a tulajdonosi értékteremtés és a fogyasztói értékteremtés (szolgáltatási színvonal) között. Forrás: McTaggart-Kontes-Mankins (1994)

2. A logisztikai stratégiát befolyásoló kontextuális tényezők

A logisztika feladatai nagyon sokrétűek, a vállalaton belüli kombinálásuk és koordinációjuk egy sor környezeti tényező függvénye. A logisztikát ezért mindig egyedi módon a vállalati belső és külső feltételrendszernek megfelelő kell kialakítani. (Weber, 1990) A kérdés az, hogy vannak-e olyan jellemzők, alapelvek, amelyek általánosan befolyásolják logisztikai rendszerek kialakítását. A következőkben röviden kitérünk a globalizációra, mint általános keretfeltételre, majd a logisztikában konkrétan megfigyelhető változásokat mutatjuk be.

2.1 A logisztika szerepe a környezeti tényezők változásának tükrében - a globalizáció

Egyes nézetek szerint a fejlett logisztikai rendszerek illetve hálózatok kialakulása az Internet jelentőségével egyenértékű, bár kevesebb figyelmet kap. (Weise, 2000) Mindenesetre tény, hogy a számítógép, majd annak hálózati változata, az Internet, mint univerzális technológia¹⁷ lehetővé teszi, sőt kikényszeríti a gazdasági tevékenységek - azon belül is a reálfolyamatok- újragondolását, átalakítását. Első lépésben természetesen a változások az információáramlás újragondolását, átalakítását eredményezték. Második lépés a tőkeáramlás átalakulása, felgyorsulása volt. Ennek eredményeként megnőtt az egyes országok, a pénzügyi világ sérülékenysége.¹⁸ Harmadikként csatlakozott az átalakulásokhoz, lévén természeténél fogva a legrugalmatlanabb, az anyagi folyamatok területe. A változás igénye legkésőbb akkor vált nyilvánvalóvá, amikor a fogyasztói rendelések idejét gyakorlatilag nullára leszorítva, a rendelési ciklusidő 100 százalékát az anyagáramláshoz kapcsolódó

¹⁷ Az univerzális technológiák jelentősége abban áll, hogy sokrétű felhasználási lehetőségeik miatt a teljes gazdasági rend átalakítására, újragondolására ösztönöznek. Korábbi példa erre a gőzgép feltalálása.

¹⁸ Ennek példája az európai valutaválság, a délkelet ázsiai vagy dél-amerikai válságok. A sérülékenység alapja véleményem szerint a pénzügyi és anyagi folyamatok eltérő rugalmassága, valamint a pénzügyi világ és az egyes országok, nemzetközi intézmények eltérő reagálási, döntéshozatali ideje.

tényezők teszik ki, ráadásul nem egy esetben a kiszolgálás minőségének problémáival kombinálva.¹⁹

2.2 A logisztikai piac általános változásai

A logisztikai stratégia kontextuális elemzéséhez érdemes áttekintenünk a globális tendencia mellett a logisztikai piac általános tendenciáit is. A főbb tendenciák a következőkben foglalhatók össze (Gemini, 1999):

Koncentráció, kooperáció, stratégiai szövetségek erősödése

Az elmúlt években az európai logisztikai piacon is megindult az átalakulás folyamata. A növekvő koncentráció kiindulópontja, hogy a keresleti oldalon egyre inkább globalizálódik a piac. Ezzel együtt a vállalati infrastruktúrák kiépítésének költségei növekednek, de az információtechnológia különböző alkalmazásai lehetővé teszik a vállalaton belüli hierarchikus koordináció hatékonyabb megvalósulását.

Az outsourcing erősödése

Az előbb említett koncentrációs folyamattal egyidejűleg a vállalatok arra is törekednek, hogy a nem meghatározó tevékenységeiket külső szolgáltatóknak adják ki. A költségstruktúra átalakulása mellett itt nagyon fontos szerepet játszik az alapvető vállalati képességekre való koncentráció. Egy logisztikai szolgáltatásokra specializálódott vállalat általában sokkal hatékonyabban képes megoldani a logisztikai feladatokat, mint egy olyan vállalat, amely alapvetően a termelésre koncentrál.

A logisztikai piacok (légi/vízi/közúti/vasúti) konvergálása

A fogyasztói igények növekedése egyre jobban kikényszeríti a különböző szállítási piacok összekapcsolódását. Ennek értelmében például egy vasúti pályaudvar már nem

¹⁹ Az 1999-es Karácsony jelentette talán a fordulópontot, amikor a logisztikai szűk keresztmetszetek miatt

pusztán az indulás/érkezés helye, hanem olyan pont, ahol a vasút összekapcsolódik a közúttal (busz, villamos, taxi, esetleg szálloda). Ennek jegyében kapcsolódik össze egyre több helyen a vasút/metró a repterekkel, hogy a "háztól házig" történő eljutás minél "zökkenőmentesebb" és rövidebb legyen.

"Full service offering", vagyis a logisztikai szolgáltatások teljeskörű kínálata

A fogyasztó egyre inkább azt szeretné, hogy ne kelljen a logisztikai területek mindegyikén más-más szolgáltatóhoz fordulnia. Ez egyben az egyszerűsödés folyamatát is mutatja, nem kell több partnerrel kapcsolatot tartani, egy vállalat minden elvégez a megbízó számára. Itt újra előkerül az outsourcing témaköre: sokszor célszerű olyan partnert választani, aki az eddig "házon belül" végzett logisztikai tevékenységek nagy részét is át tudja vállalni.

Információs stratégiák / e-commerce

Korunk az információé - mondják sokan. Van azonban egy probléma. A fogyasztó nem mindig kapja közvetlenül kézbe azonnal a terméket, azt valahogy el kell juttatni hozzá, lehetőleg minél rövidebb idő alatt. Ebben játszik fontos szerepet a logisztika. Megemlítené továbbá, hogy a logisztikai folyamatok támogatása, racionalizálása és fejlesztése terén az információtechnológia hozzájárulása kiemelkedő.

Európai hálózatok kialakulása

Az infrastrukturális hálózatok kérdését mind a vállalatok, mind pedig az Európai Unió kiemelten kezeli. A transzeurópai hálózatok (TEN) kérdése 1996/97 óta meghatározó jelentőségű az európai közlekedési, informatikai és energetikai infrastruktúra számára. Mikroszempontról fontos momentum a hálózat alapú (sok esetben ún. virtuális) vállalatok terjedése. Ennek alapja szintén az informatika fejlődése és a költségstruktúrák ebből következő megváltozása. Európa logisztikai térképét alapvetően átrajzolja az Európai Unió léte és az ott érvényesülő integrációs törekvések. Az ipari szervezetek számára az országhatárok egyre inkább elmosódnak, egyre inkább

rengeteg kiszállítás csak az ünnepek után történt meg, ami fogyasztói szempontból meglehetősen frusztráló.

régiókra helyeződik a hangsúly. Ezzel együtt az egyes nemzetek/országok továbbra is megpróbálnak befolyást gyakorolni az ipari szervezetekre annak érdekében, hogy saját gazdasági fejlődésüket előmozdíthassák. (Gritsch et al., 2000)

Hálózat alapú vállalatok elterjedése

Azokat a vállalkozásokat nevezzük hálózat-alapú üzleti vállalkozásoknak, amelyek azáltal nyújtanak jelentős értéket a fogyasztó számára, hogy embereket, árut vagy információt szállítanak egyik pontról a másikra a hálózaton belül (Coyne - Dye, 1998). (Hálózatként értelmezzük a vállalkozások kereskedelmi, szolgáltató egységeinek, a "lánc szemeinek" összekapcsolódását. Bizonyos esetben a partnerek, versenytársak szolgáltató egységei közös hálózatot is alkothatnak.) A fogyasztók a hálózat egységeit, láncszemeit eltérő mértékben használják, más-más értéket tulajdonítanak az egyes szolgáltató egységnek. Az eltérő értékelést sokszor a területi elhelyezkedés befolyásolja.

"A napjainkban lendületesen terjeszkedő új szervezeti forma szorosan együttműködő üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. (...) Amorf, szerkeztelen, folytonosan változó voltuk miatt nem könnyű a hálózatokat definiálni. A szervezet e nehezen azonosítható új típusa bonyolult vállalati vegetációk összefoglaló neve csupán, amely sokféle, egymástól sok tekintetben különböző vállalategyüttest fed. " (Szabó, 1999)

Itt kell szólnunk a virtuális vállalatokról, amiket a hálózatok egy speciális formájának tartunk. A virtuális vállalat korlátozott idejű üzleti kapcsolatokon alapul, sokszor egy-egy üzleti feladat teljesítésére szerveződik. Előnye, hogy hosszú távú elkötelezettségek nélkül – ennek következtében lényegesen alacsonyabb kockázat mellett – képes az adott projekt által igényelt „vállalati” képességek összegyűjtésére és összekapcsolására. Ez a folyamat hozzásegíti az egyes vállalatokat ahhoz, hogy meglévő kapacitásaikat és képességeiket az egyedi projektek által igényelt módon és mértékben bővítsék. Ezzel az időszakos munkaszervezéssel maximális – a vevői

igényeknek és a versenyszituációnak megfelelő – rugalmasság biztosítható. (Szanyi-Tari, 2000) A virtuális vállalati "forma" a maximális rugalmasság követelményének tükrében óriási kihívást jelent a logisztika számára, amikor is a logisztikai képességek a virtuális vállalat háttérében levő virtuális képesség-háló egyik elemét jelentik. Hálózatokról szólva itt jelezzük, hogy a hálózat egy formájának tekintjük a korábban már részletesen elemzett ellátási láncot is.

Mindezek következtében szükségesnek tartjuk annak vizsgálatát, hogy a környezeti tendenciák aktuális követelményeinek milyen logisztikai rendszer felel meg leginkább, vannak-e egyáltalán olyan speciális logisztikai szervezési alapelvek, amelyek mentén e logisztikai rendszerek kialakítása megtörténhet. Másrészt tisztázni próbáljuk, hogy melyek azok a valóban fontos tényezők, amelyek befolyásolják a logisztikai rendszer kiválasztását. Az empirikus vizsgálat alapját képező hipotéziseinket is ennek megfelelően fogalmaztuk meg.

3. A magyarországi vállalatok logisztikai stratégiájának vizsgálata

3.1 Kutatási hipotézisek

A logisztika vállalaton belüli helyének vizsgálatára alapozva fogalmazzuk meg első hipotéziseinket. Véleményünk szerint bizonyos méret alatt a vállalatoknak nem éri meg a logisztika szempontjait figyelembe véve újragondolni, strukturálni anyagi folyamataikat. Ennek példáit láttuk 1992 környékén, amikor is az európai integrálódás sok vállalat számára lehetőséget adott a méretekből fakadó előnyök átgondolására, a logisztikai rendszerek hatékonyabbá tételére. A logisztikára ható másik körülmény a versenyszituáció alakulása, melynek jele a logisztikán kívüli versenyelőny forrásokra (minőség stb.) alapozott jövedelmezőség csökkenése.

H1. A logisztikai integráció (a logisztikai jellegű - logisztikai szolgáltató és kereskedelmi - vállalatokat kivéve) a vállalatfejlődés egy jól azonosítható szakaszában valósul meg.

H1b. A vállalat akkor kezd el logisztikával foglalkozni, amikor a külső körülmények ezt kikényszerítik vagy a vállalati méret megteremti a logisztikai költségcsökkentés lehetőségét.

A logisztikai stratégiához kapcsolódó hipotézisek a következők:

H2. A vállalatok logisztikai prioritásainak száma fordítottan arányos a vállalat eredményességével.

A klasszikus termelési stratégia egyik alapvető állítása, hogy a termeléshez kapcsolódó versenyelőny források (minőség, költség, rugalmasság, szállítási megbízhatóság) között átváltások léteznek, tehát a vállalatnak a siker érdekében valamelyikre

fókuszálnia kell (Hill, 1998). Néhány újabb megközelítés ezt cáfolja, legutóbb azonban a két irányzat integrálódását figyelhetjük meg (Chikán-Demeter, 1999). Véleményünk szerint az átváltások léteznek, amit ezen hipotézis bizonyításával szeretnénk igazolni.

H3. A logisztikának eltérő feladatai vannak, ha a vállalati stratégiát, és mások, ha üzletági stratégiákat támogat. A két szint keverése, félreismerése jelentős problémákat, a logisztika számára kudarcokat okozhat.

H4. A vállalati diverzifikálás mértéke befolyásolja a logisztikai stratégiát, ennek következtében a kialakított logisztikai rendszert.

Az üzletági stratégia területén a logisztika közvetlenül az üzletág szempontjait kíséri figyelemmel, kevesebb figyelmet szentel az üzletágak közötti szinergiák menedzsmentjére, amelyek természetesen a logisztika területén is jelentkezhetnek. A H3. hipotézist alapvetően befolyásolja a H4. hipotézis, melynek alapja, hogy a diverzifikálás befolyásolja a vállalati és üzletági stratégia elkülönülését.

H5. A logisztika területén elért sikerek nem jelentik azt, hogy a vállalat maga is sikeres, és fordítva, a sikeres vállalat nem feltétlenül rendelkezik kiváló logisztikával.

Több példa is van arra, hogy sikeres vállalatok nem foglalkoznak a logisztikával, mivel versenyelőnyeik más területekről származnak. E kérdéssel azt vizsgáljuk, hogy ez mennyire általános jelenség, mennyiben kapcsolódik össze a logisztikai és a vállalati eredményes működés.

H6. A vállalat logisztikai stratégiáját leginkább a vállalat mérete, a versenykörnyezet dinamizmusa, valamint a vállalat tulajdonosi szerkezete határozzák meg.

Ezek azok a tényezők, amelyekről azt gondoljuk, hogy a legnagyobb mértékben befolyásolják a vállalat logisztikai stratégiáját.

H7. Dinamikus, intenzív versenykörnyezetben a logisztika szerepe a vállalati sikerességben megnő.

A hipotézis kiindulópontja, hogy intenzív környezetben a logisztikához kapcsolódó versenyelőnyforrások (pl. idő) jelentősége általában megnövekszik.

3. 2. A hazai vállalatok logisztikai stratégiáját vizsgáló kutatás elméleti és módszertani alapvetései

A logisztikai irodalom túlnyomó része normatív jellegű, nagyon kevés a (többek közt statisztikai szempontból) szigorú elméletalkotás és tesztelés. (Mentzer-Kahn, 1995, Mentzer-Flint, 1995) A Journal of Business Logistics 14 évfolyamának átvizsgálása során a cikkeknek csupán 4 százaléka tartalmazta hipotézisek tesztelését, azok közt sem sok tartalmazott információt az érvényességről és megbízhatóságról (Mentzer-Kahn, 1995). Mivel a logisztika meglehetősen széles és a kutatások számára bonyolult terület, a kutatási módszerek körének bővítése mellett érvelnek. Az egyszerű egyirányú ok-okozati kapcsolatokat kifejező modelleknél relevancia szempontjából valószínűleg hatékonyabbak a komplex (többirányú) kapcsolatokból kiinduló modelleknek. (New-Payne, 1995) Szintén a tudományos módszerek növekvő alkalmazása mellett érvelnek Seaker és szerzőtársai, amikor is a kérdőíves felmérések térhódítása mellett érvelnek. (Seaker et al., 1993)

3.3. A kutatás célja

Kutatásunk a logisztikai stratégia alapvető kérdéseire keresi a választ. Legfontosabb céljai közé tartozik feltárni az összefüggéseket a logisztikai stratégia illetve a vállalati logisztikai rendszerek és a vállalati sikeresség között. Célja továbbá, hogy meghatározza, melyek azok a kontextuális tényezők, amelyek hatására a logisztika és a vállalati sikeresség közötti pozitív összefüggés megvalósulhat. Kérdés továbbá, hogy az egyes kontextuális tényezők mellett milyen jellemzőkkel írható le a vállalati sikeresség szempontjából jól működő logisztikai rendszer illetve stratégia.

3.4. A kutatás módszertana, a vizsgált minta bemutatása

A kutatás módszertana szempontjából meghatározó, hogy az eddigi kutatásoktól eltérően nem abból indulunk ki, hogy a milyen a "jó" logisztika. Kiindulásként kétirányú megközelítést alkalmazunk. Egyrészt a tényleges vállalati eredményekből kiindulva próbáljuk meghatározni, hogy milyen szerepe van a jó teljesítményben (sikerességben) a logisztikának, illetve hogy mely külső és belső körülmények között válik ez a szerep meghatározóvá. Megvizsgáljuk továbbá, hogy vannak-e közös jegyei a vállalati sikerre jelentős pozitív hatást gyakorló logisztikai rendszereknek.

Másrészt a vállalatvezetők önértékelését vesszük alapul. A "Versenyben a világgal" című kutatás során feltérképezésre került, hogy a magyar vállalatvezetők miként vélekednek az egyes vállalati funkciók szerepéről a vállalati sikeresség szempontjából. (Ez a megközelítés legközelebb a bemutatott, Kummer (1999) által idézett felméréshez áll, amikor a logisztikát versenyelőny forrásnak tekintő vállalatokat kérdeztek meg.) Erre alapozva megvizsgáljuk, hogy van-e szignifikáns eltérés a logisztika megítélésének függvényében a tényleges vállalati teljesítmények, valamint a vállalatokat befolyásoló külső és belső tényezők között.

A két megközelítés közötti különbség, amelynek alapja az érzékelt és a tényleges teljesítmények különbségén alapul meg fogja mutatni, hogy mennyire reálisan értékelik vállalatvezetőink a logisztika szerepét versenyképességük szempontjából.

Alkalmazva Bowersox-Daugherty (1995) kategóriarendszerét, a vállalati logisztika célrendszere alapján valamennyi vizsgált vállalat besorolható valamelyik kategóriába. Vizsgáljuk a kérdést, hogy ez a besorolás egyértelműen elvégezhető-e, esetleg új kategóriarendszerre van-e szükség, valamint ilyen esetben a kategóriákat mi jellemzi. Vizsgáljuk továbbá, hogy van-e összefüggés a kategóriák és a vállalati eredményesség között.

3.4.1. A rendelkezésre álló adatok jellemzése, az adatfelvétel módszertana

A kutatás során alapvetően a BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék által koordinált Versenyben a világgal kutatási program felméréseire fogunk támaszkodni. Véleményünk szerint az adatbázis, megfelelő információkat tartalmaz a logisztikai rendszerek és stratégiák vizsgálatához.

A "Versenyben a világgal" kutatási program első adatfelvételi fázisa 1996-ban zajlott le. Ekkor 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. A végleges minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el, és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, területi eloszlása szerint pedig reprezentatív maradt.

Az adatfelvétel újabb fázisa 1999 februárjában indult. Mivel a kutatás célja az 1998-ra jellemző kép felvázolása mellett az 1995-ös jellemzőkhöz viszonyított változások feltérképezése volt, célszerűnek látszott az első hullámban felmért vállalatok újbóli megkérdezése. Az első kör vállalatai közül 285 céget sikerült elérni, a többi vállalat megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött. A megkeresett vállalatok egy része sajnos nem vállalta az újabb felmérésben való együttműködést, ezért szükségessé vált a minta kiegészítése, melyhez a Gazdasági Minisztérium nyújtott segítséget, először egy 252, majd egy 203 céget tartalmazó reprezentatív leválogatással. Ezen kívül további 94 céget kértek fel a kérdezők, melyek különböző vállalati körökből kerültek ki.

A kérdőív 4 részből állt, melyek a vállalati működés azon funkcióit fedték le, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. A közel 100 oldalas kérdőív így a felső vezetés, a kereskedelem és marketing, a termelés és pénzügy témakörökre vonatkozott. A kérdőív nagymértékben támaszkodott az előző (1996-os) felmérés kérdéseire, a szükséges átdolgozásokat, frissítéseket a témavezetők végezték el. Értékelhető kérdőíveket összesen 319 vállalattól sikerült összegyűjteni, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 38 százalékos volt. A 319-es vállalati körből 309-en

töltötték ki a kereskedelem és marketing, 300-an a termelés és a felső vezetés, és 302-en a pénzügyi kérdőíveket. (Czakó et al., 1999) A Függelék tartalmazza a kérdőívek elemzéseinkben felhasznált kérdéseit.

Pozitívan értékelhető az a tény, hogy voltak olyan vállalatok, amelyek mindkét felmérés (1996 és 1999) során hozzájárultak adataikkal a kutatás sikeréhez. Velük kiemelten számolunk, ugyanis több évre kiterjedő adatok felhasználása lehetővé teszi a késleltetett hatások feltárását, ami rendkívül fontos szempont. (Serman, 1997)

4. Vállalati klaszterek képzése és elemzése

4.1. Klaszterelemzés a vállalati teljesítmények alapján

A logisztika vállalati szerepvállalásának értékeléséhez először teljesítményklaszttereket készítettünk a vezérkérdőív V8-as kérdésének felhasználásával, amelyben az iparági átlaghoz mérték magukat a vállalatvezetők. (1 - az iparági átlagszínvonal alatti, 5 - az iparágban élenjáró színvonal) A klaszterezést Ward módszerével, az euklideszi távolságmérték felhasználásával készült. A kovarianciák elemzése, az Ellbow-kritériumra alapozva megmutatta, hogy két klaszter képzése a legjobb. (Ugyanez jól látszik a dendogrammon.) Összesen 259 vállalatot sikerült besorolnunk a két klaszterbe, amelyből az elsőbe 182, míg a másodikba 77 vállalat került. A további elemzést megkönnyíti azonban, ha a szintén jó eredményeket mutató háromklaszteres megoldást fogadjuk el. A három klaszter jól elkülönülten sorolja a vállalatokat egy 77 vállalatot tartalmazó sikeres, egy 128 vállalatos átlagos, valamint egy 54 vállalatos lemaradó kategóriába. (2-es és 3-as táblázat)

	átlagos/lemaradó		sikeres		összesen	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
árbevételarányos nyereség	2.58	0.66	4.10	0.53	3.03	0.94
tőkejövedelmezőség	2.70	0.71	3.99	0.62	3.08	0.90
piaci részesedés	2.87	0.90	3.86	0.90	3.17	1.01
technológiai színvonal	3.13	0.77	3.84	0.80	3.34	0.84
menedzsment	3.35	0.71	3.82	0.64	3.49	0.72
termékminőség	3.59	0.66	4.09	0.61	3.74	0.68

2. táblázat. Teljesítményklasztterek adatai kétklaszteres besorolás esetén

	átlagos		sikeres		lemaradó		összesen	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
árbevételarányos nyereség	2.87	0.46	4.10	0.53	1.89	0.54	3.03	0.94
tőkejövödelmezőség	3.03	0.52	3.99	0.62	1.91	0.45	3.08	0.90
piaci részesedés	3.14	0.73	3.86	0.90	2.24	0.97	3.17	1.01
technológiai színvonal	3.21	0.85	3.84	0.80	2.93	0.47	3.34	0.84
menedzsment	3.46	0.69	3.82	0.64	3.09	0.71	3.49	0.72
termékminőség	3.74	0.62	4.09	0.61	3.24	0.61	3.74	0.68

3. táblázat. Teljesítményklaszterek adatai háromklaszteres besorolás esetén

A sikeresnek minősített vállalatok az iparági átlaghoz mért teljesítmény valamennyi mért dimenziójában megelőzik a többi kategória vállalatait, míg a lemaradó minden vizsgált teljesítménydimenzió tekintetében - nyilvánvalóan eltérő mértékű - lemaradást jelent.

4.1.1. Az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok alapadatainak összehasonlítása

Megvizsgáltuk az egyes vállalat típusok jellemzőit, ezek szerint a sikeres vállalatok a legnagyobb méretű vállalatok közül kerülnek ki, ezek a vállalatok mind állományi létszám, mind eszközérték, mind pedig árbevétel alapján nagyobbak, mint a többiek. (A lemaradók értékét kétféleképpen is kiszámoltuk, az adatok még egyértelműbbek, amikor a minta kimagaslóan legnagyobb vállalatát kiemeltük a lemaradók közül, ugyanis pl. egymaga megháromszorozta a lemaradók átlagos állományi létszámát.) (4. táblázat)

Vállalat mérete	átlagos	sikeres	lemaradó	lemaradó módosítva
Állományi létszám	282	1132	1098	325
Eszközérték	3280	17217	5106	3258
Nettó árbevétel	2997	18137	3116	1623

4. táblázat. A vállalati méret vizsgálata

Fontos eleme a vállalati sikerességnek, hogy milyen mértékben képes a vállalat

bekapcsolódni a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe. Ebből a szempontból is látható, hogy a sikeres kategóriába tartozó vállalatok messze kiemelkednek a mezőnyből, mind az export, mind pedig az import tekintetében. (5. táblázat)

	átlagos	sikeres	lemaradó	összesen
export részaránya az árbevételben	26.03	35.72	17.71	27.19
import részaránya a beszerzésben	13.26	25.51	14.41	17.07

5. táblázat. A vállalatok nemzetközi kapcsolatai

	átlagos	sikeres	lemaradó	összesen
Legalább 75 százalékos tulajdonos	44.9%	53.4%	39.2%	46.2%
Legalább 50 százalékos tulajdonos	18.9%	17.8%	19.6%	18.7%
Legalább 25 százalékos tulajdonos	25.2%	28.8%	25.5%	26.3%
25 százalék alatti domináns tulajdonos	12.6%	12.3%	11.8%	12.4%
elaprózott struktúra	17.3%	6.8%	19.6%	14.7%

6. táblázat. A tulajdonosi arányok vizsgálata

A tulajdonosi struktúra azt mutatja, hogy a sikeres vállalatok több mint fele 75 százalék feletti tulajdoni résszel rendelkező domináns tulajdonossal rendelkezik, és csupán 7 százalék körüli az elaprózott tulajdonosi struktúrákkal rendelkezők részaránya. Ez egybecseng azzal azokkal a feltételezésekkel, miszerint az elaprózott struktúra (lemaradóknál csaknem 20 százalék) nehézkes döntéshozatalt, kevésbé világos és határozott tulajdonosi elképzelésekre utal. (Az arányok összege mindenhol meghaladja a 100 százalékot, mivel azonban az összérték mindenhol közelítőleg egyformán 115 % körüli, az összehasonlítást elvégeztük, messzebb menő következtetéseket azonban nem vontunk le.) (6. táblázat)

A piaci részesedések tekintetében nincsen különbség jó és rossz vállalatok között, ez arra utal, hogy mind egytermékes, mind pedig diverzifikált környezetben lehet sikeres a vállalat. (7. táblázat)

	átlagos	sikeres	lemaradó	összesen
Legnagyobb üzletág (1998)	73.18	72.72	68.80	72.11

2. legnagyobb üzletág (1998)	20.05	17.96	23.74	20.28
3. legnagyobb üzletág (1998)	8.59	9.04	7.72	8.51

7. táblázat. A legfontosabb üzletágak piaci részesedései

Amikor azt a kérdést vizsgáljuk, hogy az egyes teljesítménykategóriáknak megfelelő vállalatok mennyiben tartják fontosnak a logisztikát (M1i kérdés, vezér kérdőív), nem találunk értelmezhető összefüggést, gyakorlatilag mindegyik teljesítménycsoport egyformán értékeli jelentőségét. Ezek után azt feltételezzük, hogy a logisztika vállalati pozicionálásával/értelmezésével lehetnek problémák, megnézzük tehát, hogy a logisztikához kapcsolódó célok, majd pedig a tevékenységek hogyan korrelálnak a vállalati eredményességgel. (8. táblázat)

	elhanyagolható	2	3	4	meghatározó	összesen	átlagosan
átlagos	13	28	43	23	11	118	2.92
sikeres	7	7	30	21	4	69	3.12
lemaradó	6	9	14	16	5	50	3.10
összesen	26	44	87	60	20	237	3.02

8. táblázat. A logisztika fontossága a vállalati működésben

A logisztika fontossága és a termékdivezifikáltság mértéke közötti összefüggéseket kutatva megállapíthatjuk, hogy ha gyenge is, de van összefüggés a két mérőszám között. Czakó et al. (1999) kategóriarendszerét (a legnagyobb üzletág árbevételhez való hozzájárulásából indul ki, A14B3 kérdés) felhasználva a többtermékes (divezifikált) vállalatok esetében a logisztika fontossága 3,16, a többtermékes domináns üzletággal rendelkező vállalat esetében ez az érték 2,89, míg az egytermékes vállalatok esetében 2,86.

Ha azonban a vállalati üzletágak száma (A12) és a logisztika fontossága közötti korrelációt vizsgáljuk, ugyan pozitív, de nagyon alacsony értéket kapunk, ami gyenge korrelációra utal (0,1257).

4.1.2. Sikeres vállalatok logisztikai jellemzői

A következőkben a teljesítményklaszterek vállalatainak logisztikai jellemzőit hasonlítjuk össze, mit tesznek a sikeres vállalatok a logisztika területén. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a sikeres kategórián belül van-e összefüggés a vállalatok logisztikához való hozzáállása és a logisztikai rendszere között.

A vállalati teljesítmény és a logisztikai rendszer jellemzői közötti összefüggésének elemzéséhez 249 vállalat adata állt rendelkezésre a termelési kérdőívből, ebből 123 az átlagos, 73 a sikeres, 53 pedig a lemaradó kategóriába tartozik.

Első kérdésként azt vizsgáltuk, hogy a vállalatoknál van-e a logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység. A válaszokból kiderült, hogy jelentős különbség van a sikeres és a lemaradó vállalatok között, míg a sikereseknek közel a fele (45 százalék), addig a lemaradóknak csupán a negyede (26%) rendelkezett a átfogó logisztikai szervezeti egységgel. (9. táblázat) Ha részleteiben vizsgáljuk, hogy mely tevékenységek tartoznak ebbe az átfogó szervezeti egységbe, a különböző teljesítménykategóriákba tartozó vállalatok között: az egyes teljesítménykategóriák vállalatai a lehetséges 22 logisztikai tevékenységből rendre 12.73-mal, 11.64-gyel, illetve 12.27-tel rendelkeztek.

Klaszter	Van logisztikai szervezet	Nincs logisztikai szervezet	Nem válaszolt	Van szervezet az összes válaszadó százalékában	Összesen
Átlagos	33	86	4	38,3	123
Sikeres	22	49	2	44,9	73
Lemaradó	11	42	0	26,2	53
Összesen	66	177	6	37,2	249

9. táblázat. Van-e a vállalatnak logisztikával átfogóan foglalkozós szervezeti egysége

Ha azt vizsgáljuk, hogy melyek a logisztika fejlesztésének útjában álló tényezők, a vállalatok összességét tekintve a tőkehiány és a magas alapanyagárak szerepelnek vezető pozícióban. Eközben is jelentős különbségeket mutatnak az egyes kategóriák, míg a sikeres vállalatok esetében nincs olyan tényező, amelynél az átlagérték elérte volna a közepes értéket, addig különösen az előbb említett két tényező tekintetében

mind az átlagos, mind pedig a lemaradó vállalatok esetében a közepest meghaladó értékekkel találkozhatunk. Ebből arra a következtetésre jutottunk, hogy a lemaradás okát, legalábbis logisztikai területen legfőképp a tőkehiányban és az ezzel összefüggő magas árakban találhatjuk. Figyelemre méltó, hogy a sikeres vállalatok esetében az átlagot meghaladó mértékben hivatkoztak szakképzettségi, törvényi és infrastrukturális, valamint kommunikációs problémákra. Valószínűleg ezek a kérdések csak a pénzügyi problémák megoldása után kerülnek előtérbe, és a siker érzékelése - teljes joggal - erősen összekapcsolódik a pénzügyi eredményekkel, mutatószámokkal.

Fejlesztés gátja	Átlagos	Sikeres	Lemaradó	Összérték
Tőkehiány	3.37	2.76	3.58	3.24
Magas alapanyagárak	3.27	2.84	3.33	3.17
Szállítási költségek növekednek	3.00	2.90	2.78	2.92
Országos logisztikai infrastruktúra	2.56	2.90	2.85	2.72
Nem megfelelő a logisztika pénzügyi ellátottsága	2.73	2.52	2.56	2.63
Logisztikai dolgozók szakképzettsége	2.54	2.79	2.48	2.60
Törvényi előírások	2.54	2.81	2.38	2.58
Termeléstervezés/beszerzés	2.55	2.64	2.46	2.56
Számítógépes háttér	2.59	2.51	2.54	2.55
Igénybevehető szolgáltatások alacsony színvonala	2.49	2.58	2.48	2.51
Vezetői elkötelezettség hiánya	2.51	2.39	2.56	2.49
Nem megfelelő hatáskörkialakítás	2.47	2.54	2.48	2.49
Fogyasztói igények hiányos ismerete	2.31	2.31	2.67	2.39
Nincsenek megfelelő logisztikai szolgáltató cégek	2.34	2.33	2.45	2.36
Kommunikáció más egységekkel	2.31	2.49	2.26	2.35
Beszállítók minősége	2.26	2.24	2.40	2.28
Nem megfelelő kapcsolat logisztika és felsővezetés között	2.09	2.08	2.15	2.10

10. táblázat. A logisztika fejlesztését gátló tényezők

4.1.3. A beszerzési oldal jellemzése

A következő táblázat a beszállítók értékelésének legfontosabb szempontjait veszi sorra, a válaszok során az 1-es érték a legkevésbé fontos szempontot, az 5-ös érték a legfontosabb tényezőt jelölte. Legfontosabb tényezők valamennyi vállalatra nézve az ár, a termékminőség, a pontos szállítás valamint a kedvező fizetési feltételek. Eközben az egyes vállalati klaszterek között jelentős különbségek mutatkoznak, a sikeres és átlagos vállalatok valamennyi tényezőt magasabbra értékelik, mint a lemaradó vállalatok. Ez a különbség a minőséghez, a pontossághoz, a rugalmassághoz és az egyediséghez kapcsolódó dimenziók tekintetében igazán jelentős. Mindezekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az első helyeken elhelyezkedő tényezők - mivel minden vállalati kategóriában magas, négy feletti értékekkel rendelkeznek - képesítő kritériumokká váltak, nincs különbség a vállalatok között, mindenhol egyformán fontosak, a sikeres vállalatok azonban sokkal inkább figyelnek ezeken kívül a speciális szolgáltatásokra, termékjellemzőkre, a minőségre és pontosságra.

	Átlagos	Sikeres	Lemaradó	Összesen
Kedvező ár	4.55	4.51	4.39	4.50
Magas termékminőség	4.52	4.50	4.12	4.43
Pontos szállítás	4.42	4.41	4.22	4.38
Kedvező fizetési feltételek	4.36	4.40	4.34	4.37
Alacsony szállítási költségek	4.04	3.87	3.94	3.97
Rövid szállítási határidő	4.04	3.84	3.80	3.93
Ellátás stabilitása	3.99	3.99	3.58	3.90
Magas technológiai színvonal	3.89	4.03	3.67	3.89
Ütemezés rugalmas követése	3.97	3.94	3.66	3.89
Jó üzleti hírnév	3.55	3.53	3.50	3.53
Speciális termékjellemzők	3.24	3.52	3.10	3.29
Beszállító földrajzi közelsége	3.36	3.21	3.20	3.28
ISO minősítés	3.12	3.43	3.08	3.20
Kedvező kapcsolódó szolgáltatások	2.86	3.00	2.68	2.86
Részvétel a termékfejlesztésben	2.24	2.26	2.10	2.21

11. táblázat. A beszállítók értékelésének szempontjai

4.1.4. A értékesítési oldal jellemzése

A logisztikai rendszer értékesítési oldalának elemzéséhez 252 vállalat adata állt rendelkezésre, ebből 125 az átlagos, 75 a sikeres, 52 pedig a lemaradó kategóriába tartozik.

A kereskedelmi kérdőív első kérdése (K1) a vállalat forgalmának változásaira vonatkozik (ahol 1-jelentős csökkenést, 5-jelentős növekedést jelez), és a sikerességgel erősen korreláló adatokat találtunk: 3,51; 3,92; 3,35, tehát a sikeres vállalatok növekedtek leginkább, míg a lemaradók legkevésbé, ami összecseng a vezérigazgatói kérdőív adataival. De ugyanúgy összhangot találunk a sikeresség mértéke és a piaci célok között: a sikeres vállalatok általában a piaci pozíciók javítását célozzák meg, ezzel szemben a lemaradók sokkal inkább a pozíciók megtartását célozzák (K9).

	Pozíciók megtartása	Mérsékelt növekedés	Agresszív növekedés
Átlagos	0.34	0.59	0.09
Sikeres	0.17	0.69	0.13
Lemaradó	0.42	0.56	0.02
Összesen	0.31	0.62	0.09

12. táblázat. Vállalati piaci stratégiák

Ha közvetlenül a logisztikai rendszer teljesítményének értékelését (K73) elemezzük, látható, hogy a logisztika értékelésének legfontosabb szempontjai a költségcsökkentés, és a szállítási pontosság. Az egyes kategóriákban jelentős különbségek tapasztalhatók, a sikeres vállalatoknál a számlapontosságot és a költségeket kivéve minden szempont szerint magasabbak az értékek, mint a lemaradóknál. Azt azonban nem tudjuk megmagyarázni, miért az átlagos vállalatoknál a legmagasabbak - egy kivételével - a vizsgált értékek. (13. táblázat)

	Átlagos	Sikeres	Lemaradó	Összesen
Költségcsökkentés	4.25	4.03	4.02	4.14
Szállítási pontosság növelése	4.12	4.03	3.59	3.99
Számlapontosság	4.02	3.58	3.77	3.83
Szolgáltatás minőségének javítása	3.67	3.50	3.39	3.56
Szállítási határidő csökkentése	3.53	3.75	3.00	3.50

13. táblázat. A logisztikai rendszer értékelésének szempontjai

Fontosság	Átlagos	Sikeres	Lemaradó
5	152	90	48
4	207	133	68
3	106	82	60
2	22	23	20
1	26	19	16
Összesen	513	347	212
Százalékos megoszlás:			
5	29.63%	25.94%	22.64%
4	40.35%	38.33%	32.08%
3	20.66%	23.63%	28.30%
2	4.29%	6.63%	9.43%
1	5.07%	5.48%	7.55%

14. táblázat. Az egyes vállalati kategóriák logisztikai prioritásai (abszolút értékek és megoszlások a K73-as kérdés alapján)

A 14. táblázatban összegyűjtöttük a prioritásokat, amely alapján az látható, hogy legkevesebb prioritással (definíció szerint az 5-ös értékek részaránya, vagy a 4-es és 5-ös értékek együttesen) a lemaradó vállalatok rendelkeznek, legtöbbször pedig az átlagos vállalatok. **Ez gyakorlatilag ellentmond H2-es hipotézisünknek, vagyis a logisztikai prioritások száma és a vállalati eredményesség közötti összefüggést nem sikerült igazolni.**

4.1.5. A termelési prioritások vizsgálata faktorelemzéssel

A következő elemzés a "Versenyben a világgal" kutatási projekt 'Termelés' kérdőívének T3-as kérdésén alapul. Ebben arra kerestük a választ, hogy melyek a legfontosabb termelési prioritások, illetve ezek között a logisztikához kapcsolódó

prioritások (átfutási idő, rendelkezésre állás stb.) milyen szerepet játszanak. A 'Termelés' kérdőíveit kitöltő vállalatok közül 201 a száma azoknak, amelyek a T3 kérdés valamennyi részére válaszoltak. A teljes adatmátrixunk tehát 201x22 elemű vagyis teljesül az $N \gg n$ feltétel.

A termelésmenedzsment szakirodalmában kiindulópontnak számít az a tény, hogy a termelési célokat be lehet sorolni négy alapvető kategóriába: minőség, költséghatékonyság, szállítási megbízhatóság valamint rugalmasság. Ezeket az elmúlt időszakban kezdi kiegészíteni egy ötödik, mégpedig a szolgáltatás fogalma (Skinner, 1974, Chase-Aquilano, 2001). A vizsgálat során feltételeztük, hogy a termelési célok egyértelműen besorolhatók a minőség, költség, megbízhatóság, rugalmasság valamint a szolgáltatás kategóriáinak valamelyikébe. Ennek teszteléséhez faktorelemzést használtunk, feltételezve, hogy a vizsgált 22 termeléshez kapcsolódó cél valószínűleg besorolható négy-öt elkülönülő csoportba, melyeket az említett négy vagy 5 kategóriánévvel lehet leírni. Feltételeztük továbbá, hogy erre a vizsgálatra alapozva, a vállalatok besorolhatók olyan csoportokba (klaszterekbe), amelyek a meghatározott tényezőcsoport szerinti termelési-logisztikai fókusszal rendelkeznek. Ez a szakirodalomban megjelenő egyik markáns csoport véleményét tükrözi, akik szerint a termelési prioritások között átváltások léteznek. Ezzel szemben van egy másik csoport, akik szerint a termelési prioritások egymásra épülnek, minőség, megbízhatóság, rugalmasság és költséghatékonyság sorrendben.

A faktorelemzés során először a korrelációs mátrixot ellenőriztük a Kaiser-Meyer-Olkin kritérium segítségével, amelynek 0,875-ös értéke nagyon jó, az adatok alkalmasak faktoranalízis elvégzésére.

A főkomponens elemzés alapján végrehajtott elemzés során a teljes szórás 59 százalékát magyarázza 5 változó, amelyeknek a sajátértéke minimálisan 1. Az öt komponens segítségével azonban még nem elég jól értelmezhető faktorokat kapunk. Ezért szükséges a rotáció, amihez a Varimax módszert használtuk. Az eredmény az 15.

táblázatban található.

A vizsgálat alapján 5 olyan faktort sikerült meghatározni, amelyek abban a tekintetben igazolták a várakozásokat, hogy gyakorlatilag 4-5 faktorra leírhatók a termelési prioritások, azonban ezek a faktorok mást mutatnak, mint a kiinduló hipotézisben megfogalmazottak. A szállítás és a rugalmasság alkotja az első faktort. A második egy nem várt szempont, mégpedig a humán integráció szempontja, harmadik a termelékenység/minőség faktor, negyedik a költségorientáció, ötödik pedig a vállalatoktól távol álló, ennek ellenére mégis gyakori célt a kapacitások csökkentését tartalmazza. Mindezek alapján tehát elvethető az a feltételezés, hogy a vállalatok leírhatóak a minőség, rugalmasság, szállítás, szolgáltatás és költségorientáció tényezőkkel.

	Faktor1 Idő- rugalmasság	Faktor2 Humán- integráció	Faktor3 Termelékeny- ség-minőség	Faktor4 Ktg- orientáció	Faktor5 Leépítés
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése	0.793	0.119	0.184	0.045	0.004
c) Gyártási átfutási idő csökkentése	0.772	-0.061	0.236	0.194	-0.183
j) Termékváltoztatási képesség javítása	0.705	0.254	0.016	0.079	0.311
k) Mennyiségváltoztatási képesség javítása	0.689	0.243	0.275	0.043	0.111
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése	0.634	0.122	0.379	0.091	-0.009
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése	0.596	0.149	0.012	0.216	0.398
s) Átállítási idő csökkentése	0.588	0.374	0.002	0.314	-0.133
p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése	0.549	0.413	0.014	0.204	0.383
d) Kapacitás növelése	0.487	0.055	0.152	0.090	0.042
q) Funkciók közötti kommunikáció javítása	0.171	0.791	0.163	0.104	0.077

r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	0.264	0.721	0.200	0.065	0.024
l) Munkahelyi légkör javítása	0.044	0.517	0.410	0.070	0.260
a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése)	0.343	0.004	0.659	0.042	-0.070
n) Munka termelékenységének növelése	0.239	0.037	0.647	0.446	-0.109
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők termelékenységének javítása	0.156	0.330	0.582	0.167	0.124
v) Géppark modernizálása	0.084	0.228	0.567	0.053	0.203
u) Kapacitáskihasználás javítása	0.215	0.431	0.450	0.338	-0.257
f) Általános költségek csökkentése	0.033	0.132	0.152	0.778	0.214
b) Egységköltség csökkentése	0.264	-0.002	0.321	0.666	0.087
t) Karbantartási teljesítmény javítása	0.123	0.513	-0.054	0.546	-0.203
g) Készletek csökkentése	0.424	0.187	0.081	0.485	0.154
m) Kapacitás csökkentése	0.086	0.018	0.077	0.102	0.736

15. táblázat. A termelési prioritásokra vonatkozó faktorelemzés rotálás utáni faktorsúlyai

A vállalati teljesítmény és a termelési prioritások összefüggésének elemzéséhez 239 vállalat adata állt rendelkezésre, ebből 119 az átlagos, 72 a sikeres, 48 pedig a lemaradó kategóriába tartozik. Megvizsgáltuk, hogy az egyes faktorokba sorolt termelési prioritások közül melyek kapcsolódnak leginkább az egyes teljesítménycsoportokhoz.

Termelési prioritás	Átlagos	Sikeres	Lemaradó	Összátlag
a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése)	4.54	4.51	4.44	4.51
f) Általános költségek csökkentése	4.30	4.38	4.23	4.31
b) Egységköltség csökkentése	4.40	4.33	4.23	4.34
n) Munka termelékenységének növelése	4.23	4.30	4.30	4.26
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése	4.07	4.21	4.38	4.18
v) Géppark modernizálása	4.23	4.18	4.30	4.23
u) Kapacitáskihasználás javítása	4.19	4.06	4.21	4.16
r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	3.90	4.01	4.02	3.96
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése	3.82	3.85	3.98	3.86
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők termelékenységének javítása	3.87	3.85	3.68	3.82
c) Gyártási átfutási idő csökkentése	3.81	3.84	3.74	3.81
q) Funkciók közötti kommunikáció javítása	3.65	3.80	3.62	3.69
t) Karbantartási teljesítmény javítása	3.95	3.69	3.78	3.83
l) Munkahelyi légkör javítása	3.64	3.67	3.70	3.66
g) Készletek csökkentése	3.70	3.65	3.63	3.67
d) Kapacitás növelése	3.56	3.58	3.33	3.52
j) Termékváltoztatási képesség javítása	3.57	3.55	3.67	3.58
k) Mennyiségváltoztatási képesség javítása	3.37	3.41	3.49	3.40
s) Átállítási idő csökkentése	3.36	3.33	3.39	3.35
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése	3.12	3.27	3.21	3.19
p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése	3.01	3.26	3.05	3.10
m) Kapacitás csökkentése	1.95	1.80	1.88	1.89

16. táblázat. A termelési prioritások és a vállalati teljesítmény kapcsolata (a sikeres vállalatok prioritásai alapján rendezve).

Természetesnek tűnik, hogy a vállalatok a minőséget helyezik legelső pozícióba, hiszen a minőség területén rengeteget kellett és kell tenniük, éppen azért, mert általánosan elfogadott nézet szerint a növekvő verseny hatására a minőség a legalapvetőbb képesítő kritériummá vált. A logisztikához közvetlenül kapcsolódó elemek, mint például a rendelésteljesítés, a Lemaradók csoportjában kapták a legmagasabb értéket, amiből arra következtetünk, hogy ezeket az elemeket a vállalatok

szintén képesítő kritériumnak tekintik. A Sikeres vállalatok helyezik a legnagyobb hangsúlyt a kommunikációra és a vállalati funkcionális területek közötti kapcsolatok erősítésére, véleményünk szerint ők már felismerték/felismerhették ennek jelentőségét.

A következőkben összeadtuk a vállalatok által a 22 féle prioritásra adott értéket. (Mivel egy prioritás esetén a maximum 5, ezért a maximális érték 120.) A vállalatok összességében 78,81-es értéket adtak, ami szerint az átlagos érték 3,58, amikor is a Sikeres vállalatok értéke 80,33, a Lemaradóké 78,44, míg az átlagos vállalatoké 78,03. Ezek az adatok H2-es hipotézisünket nem erősítik meg. Nem erősíti meg elképzelésünket az a tény sem, hogy a legmagasabb értéket a Sikeres vállalatok átlagosan 5,67, a Lemaradó vállalatok 6,1, míg az Átlagos vállalatok 6,28 prioritásnak ítélték oda átlagosan.

H2 hipotézisünkkel összefüggésben tehát megállapítjuk, hogy a vállalati eredményesség és a prioritások száma között semmiféle összefüggést nem tudunk kimutatni.

4.2. Klaszterelemzés a logisztika vállalati értékelése alapján

A megkérdezett vállalatoknál a vezérigazgató mellett három funkcionális vezető véleményét gyűjtöttük össze több kérdés esetében is. A logisztika vállalati megítélésével kapcsolatban is ugyanazon vállalat négy vezetőjének véleménye áll rendelkezésünkre. A 17-es és a 18-as táblázat az egyes funkcionális területek vállalati sikerességhez való hozzájárulását mutatja. Ebből kitűnik, hogy a logisztika sem az 1995-ös, sem pedig az 1998-as felmérés során nem szerepelt a legfontosabb vállalati funkciók között. Pozitívan értékelendő viszont, hogy a logisztika értékelésének átlaga a három év alatt kis mértékben ugyan, de növekedett, és a növekedés mértéke (+0,18) meghaladja az összes funkció növekedésének átlagát (+0,09). Pozitív továbbá, hogy a javulást a vezérigazgatói kérdőívben is ki lehetett mutatni (+0,14), ami a funkció növekvő elfogadottságára utal a vállalat legmagasabb szintjén. Azt mindenesetre a

logisztikai integráció hiányának tekintjük, hogy a logisztikához tartozó tevékenységek, mint a készletgazdálkodás, vagy a beszerzés a logisztikánál magasabb átlagokat kapnak a hazai vállalatvezetőktől.

Funkcionális terület	Fontosság az egyes vezetők szerint				Átlag
	Vezér	Termelés	Keresk	Pénzügy	
Felsővezetés	4.73	4.63	4.63	4.71	4.68
Kereskedelem/ Marketing	4.19	4.01	4.06	4.00	4.07
Kontrolling	3.23	3.05	3.09	2.88	3.06
Műszaki fejlesztés	3.10	3.11	3.16	3.03	3.10
Szervezetfejlesztés	2.95	2.84	2.88	2.77	2.86
Termelés	3.98	4.10	3.95	4.10	4.03
Értékesítés	4.33	4.23	4.40	4.40	4.34
Beszerzés	3.57	3.54	3.75	3.72	3.65
Logisztika	2.91	2.81	3.06	2.69	2.87
Készletgazdálkodás	3.32	3.33	3.44	3.43	3.38
Költséggazdálkodás	4.11	4.02	4.09	4.11	4.08
Emberi erőforrás gazdálkodás	3.51	3.33	3.45	3.55	3.46
Számvitel	3.36	3.35	3.38	3.61	3.43
Pénzügy	3.91	3.68	3.77	4.11	3.87
Bérgazdálkodás	3.51	3.48	3.45	3.63	3.52
Minőségbiztosítás	3.80	3.70	3.81	3.71	3.76
Információgazdálkodás	3.30	3.12	3.25	3.25	3.23
Átlag	3.64	3.55	3.62	3.63	3.61

17. táblázat. A funkcionális területek szerepe a vállalati sikerességben (1995)

Funkcionális terület	Fontosság az egyes vezetők szerint				Átlag
	Vezér	Termelés	Keresk	Pénzügy	
Felsővezetés	4.75	4.66	4.72	4.77	4.73
Kereskedelem/ Marketing	4.04	3.88	3.97	4.03	3.98
Kontrolling	3.31	3.18	3.18	3.28	3.24
Műszaki fejlesztés	3.41	3.35	3.36	3.36	3.37
Szervezetfejlesztés	2.98	2.85	2.96	3	2.95
Termelés	4.26	4.24	4.28	4.24	4.26
Értékesítés	4.33	4.18	4.26	4.41	4.30
Beszerzés	3.62	3.66	3.72	3.82	3.71
Logisztika	3.05	2.98	3.09	3.07	3.05
Készletgazdálkodás	3.33	3.42	3.42	3.4	3.39
Költséggazdálkodás	4.18	4.18	4.14	4.21	4.18
Emberi erőforrás gazdálkodás	3.6	3.51	3.59	3.7	3.60
Számvitel	3.46	3.43	3.41	3.78	3.52

Pénzügy	3.91	3.7	3.77	4.09	3.87
Bérgazdálkodás	3.71	3.6	3.67	3.87	3.71
Minőségbiztosítás	3.87	3.87	3.89	3.93	3.89
Információgazdálkodás	3.2	3.15	3.25	3.37	3.24
Átlag	3.71	3.64	3.69	3.78	3.70

18. táblázat. A funkcionális területek szerepe a vállalati sikerességben (1998)

A 19-es táblázatban a logisztikára adott vállalatvezetői értékelések megoszlását láthatjuk, amiből elég egyértelműen kitűnik, hogy nincsenek jelentős különbségek az egyes funkcionális területekhez tartozó vállalatvezetők értékelései között.

	<i>Vezér</i>	<i>Kereskedelem</i>	<i>Termelés</i>	<i>Pénzügy</i>
<i>1 = Elhanyagolható</i>	27	29	29	34
<i>2</i>	50	43	53	34
<i>3</i>	96	97	98	96
<i>4</i>	68	71	65	66
<i>5 = Meghatározó</i>	25	27	20	27
<i>Összesen:</i>	266	267	265	257

19. táblázat. A logisztika értékelése az egyes vállalati funkciók részéről

A most bemutatott adatokra alapozva elvégeztünk egy klaszterelemzést, melynek során a vizsgált vállalatokat a logisztika fontossága alapján különítettük el. A klaszterképzést Ward módszerével, a négyzetes euklideszi távolságmérték felhasználásával végeztük. Az Ellbow-kritérium szerint 2 illetve 3 klaszteres megoldás tűnik megfelelőnek, amit a dendrogram is alátámaszt. A klaszterképzés során összesen 204 vállalat került besorolásra, az egyes klaszterekbe rendre 87, 41 illetve 76 vállalat. A klaszterek úgy alakultak ki, hogy az első csoport vállalatvezetőinek értékelése minden dimenzió szerint megelőzte a másik két kategóriába sorolt vállalat vezetőinek értékelését. Ezt a 20-as táblázat világosan mutatja.

Dolgos és Gritsch (Czakó et al., 2000) a logisztikát fontosnak tekintő vállalatokat "Logisztikai fókusszal" rendelkező vállalatoknak nevezte, míg a legalacsonyabb értékkel rendelkezőket "Hanyagolóknak". Ezt a szóhasználatot átvesszük, kiegészítve az "Átlagos" vállalat kategóriával, amelyek a megítélésre alapozott klaszterképzés során a két említett csoport között helyezkednek el. Különösen figyelmet érdemel a

felsővezetés logisztika szemlélete: a két klaszter között igen jelentős különbség mutatkozik, hiszen a “hanyagolók” 2,1-es véleményével szemben 4,01-es érték jellemző a logisztikai fókuszra.

	Logisztikai fókusz	Hanyagolók	Átlagos vállalat	Összesen
Vezérigazgató	4.01	2.10	2.64	3.12
Termelés	3.47	2.05	3.00	3.01
Kereskedelem	3.85	2.46	2.45	3.05
Pénzügy	3.66	1.46	3.33	3.09
Vállalatok száma	87	41	76	204

20. táblázat. A logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulásának vállalati megoszlása 1998-ban

Ezek után vizsgálni kezdtük az egyes kategóriák vállalatainak alapadatait. A 21-es táblázat egyértelműen mutatja, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok méret tekintetében a legnagyobb vállalatok. Ezzel szemben a logisztikát hanyagoló vállalatok átlagosan a legkisebbek. Az állítást erősíti, hogy a méret valamennyi általunk mért dimenziójára igaz.

<i>Méret</i>	Létszám	Eszközérték	Nettó árbevétel
Logisztikai fókusz	1314	7510	7841
Hanyagolók	256	1759	3106
Átlagos	453	6648	6109
Összesen	779	6065	6271
<i>Méret szórása</i>			
Logisztikai fókusz	5008	20473	18700
Hanyagolók	565	4974	13703
Átlagos	791	21768	13899
Összesen	3324	19122	16149

21. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatainak alapadatai - méret

Ezzel az H1 illetve H1b. hipotézisünk, ha teljes mértékben nem is, de a méret tekintetében megerősítést nyert.

H1. A logisztikai integráció (a logisztikai jellegű (logisztikai szolgáltató és kereskedelmi) vállalatokat kivéve) a vállalatfejlődés egy jól azonosítható szakaszában valósul meg.

H1b. A vállalat akkor kezd el logisztikával foglalkozni, amikor a külső körülmények ezt kikényszerítik vagy a vállalati méret megteremti a logisztikai költségcsökkentés lehetőségét.

Valószínűleg megfogalmazható az az állítás, miszerint a szervezeteken belül a tevékenységek funkciókká alakításában a mérethatásoknak jelentős szerepe van. A logisztikai integráció megvalósulása ugyanígy bizonyos méretfeltételekhez köthető, a logisztikai integráció csak ezen a méreten felül lehet eredményes.

A telephelyek számát vizsgálva a felmérés vállalatai közül a logisztikai fókusszal rendelkezők átlagosan 5,7 telephellyel rendelkeznek, a hanyagolók 1,92, míg az átlagos vállalat 3,34 telephellyel.

4.2.1. A vállalati diverzifikálás és logisztika kapcsolatának vizsgálata

Kiindulópontként a H4 hipotézisünket kezeljük, amelyben a diverzifikálás mértéke és a logisztikai stratégia közötti összefüggésre utaltunk:

H4. A vállalati diverzifikálás mértéke alapvetően befolyásolja a logisztikai stratégiát, ennek következtében a kialakított logisztikai rendszert.

A hipotézis tesztelése érdekében először megvizsgáltuk az A12-es kérdést ("Hány önálló üzletágot különböztetnek meg a vállalaton belül?"). Megállapítottuk, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok jelentősen nagyobb számú üzletággal rendelkeznek. (Ez természetesen összefügg azzal is, hogy ezek a vállalatok jelentősen nagyobbak a többiekénél.) (22. táblázat) Nem találunk azonban jelentős különbségeket a vállalat típusok között, ha az A14-es kérdés 1998-ra vonatkozó adatait nézzük. (23.

táblázat) A H4 hipotézis tesztelését ezzel természetesen nem tekinthetjük befejezettnek.

	Üzletágak átlagos száma
Logisztikai fókusz	4.18
Hanyagolók	2.85
Átlagos	3.35
Összesen	3.59

22. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatának alapadatai - üzletágak átlagos száma

	Legnagyobb	Második	Harmadik
Logisztikai fókusz	70.91	19.67	7.72
Hanyagolók	72.61	22.96	8.44
Átlagos	72.98	18.70	7.65
Összesen	72.01	19.92	7.84

23. táblázat. A logisztikai klaszterek vállalatának alapadatai - legfontosabb üzletágak részesedése a vállalati összforgalomból

	Log fókusz	Hanyagoló	Átlagos	Összesen
a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése)	4.71	4.39	4.41	4.53
b) Egységköltség csökkentése	4.60	4.26	4.32	4.43
f) Általános költségek csökkentése	4.48	4.13	4.27	4.33
n) Munka termelékenységének növelése	4.42	4.24	4.15	4.28
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése	4.41	4.14	4.06	4.22
u) Kapacitáskihasználás javítása	4.32	4.05	4.10	4.19
v) Géppark modernizálása	4.30	4.14	4.21	4.23
r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	4.26	3.73	3.93	4.03
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése	4.14	3.76	3.62	3.87
g) Készletek csökkentése	4.02	3.47	3.54	3.73
c) Gyártási átfutási idő csökkentése	4.00	3.70	3.65	3.81
t) Karbantartási teljesítmény javítása	3.93	3.57	4.09	3.91
j) Termékváltoztatási képesség javítása	3.88	3.34	3.27	3.55
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők termelékenységének javítása	3.88	3.77	3.82	3.83
q) Funkciók közötti kommunikáció javítása	3.84	3.46	3.87	3.77
d) Kapacitás növelése	3.74	3.21	3.44	3.52
l) Munkahelyi légkör javítása	3.74	3.54	3.78	3.72
k) Mennyiségváltoztatási képesség javítása	3.74	3.18	3.20	3.43
p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése	3.53	2.66	2.95	3.15
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése	3.46	2.67	2.97	3.12
s) Átállítási idő csökkentése	3.40	3.06	3.35	3.31
m) Kapacitás csökkentése	2.05	1.67	1.97	1.94

24. táblázat. A termelési prioritások fontossága a logisztikai klaszterek vállalatánál

Ha a H2 hipotézisünket újra elemezzük, ezek alapján a számok alapján azt tudjuk megállapítani, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok átlagosan is több prioritással rendelkeznek, mint a többi vállalat (átlagos prioritásszám: Logisztika fókusz: 3,95, Átlagos: 3,68, Hanyagoló: 3,55, Összes vállalat: 3,77). Ezek alapján azt a következtetést vonjuk le, hogy a logisztikai fókusz nem jelent önálló célirányt a vállalatok életében, hanem akkor válik aktuálissá, amikor már más prioritások (pl. minőség), már előtérbe kerültek. A logisztika mintegy ezekhez ad valamennyi többletet. Ez egyébként a termelési és logisztikai stratégia azon elméleteit támogatja, amelyek a prioritások egymásra épüléséből indulnak ki. (például Ferdows-DeMeyer, 1990)

Láthattuk tehát, hogy vállalati alapjellemezők tekintetében vannak eltérések a logisztikai fókusszal rendelkező és a logisztikát hanyagoló vállalati kör között. A következőkben azt vizsgáljuk, hogy vállalati eredményesség tekintetében is vannak-e ilyen eltérések. (25. táblázat)

	Log. fókusz	Hanyagoló	Átlagos	Összesen
árbevételarányos nyereség	3.19	2.93	2.88	3.02
tőkejövödelmezőség	3.24	3	2.95	3.08
piaci részesedés	3.28	3	3.28	3.22
technológiai színvonal	3.28	3.38	3.41	3.35
menedzsment	3.67	3.33	3.51	3.54
termékminőség	3.76	3.68	3.73	3.73

25. táblázat: Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értékelése

A H5 hipotézisben megfogalmaztuk, hogy a logisztikai sikeresség és a vállalati sikeresség nem feltétlenül esik egybe.²⁰ A 25-ös táblázat a hipotézisünk elvetéséhez szolgáltat adalékkal. Az adatok azt az elképzelést erősítik, miszerint **a logisztikára fókuszáló vállalatok** - tehát azok a vállalatok, amelyek nagyobb szerepet tulajdonítanak a logisztikának a vállalati sikeresség szempontjából - **vállalati eredményei jobbak, vagyis a logisztika pozitív hatással van a vállalati**

²⁰ Persze logisztikusként akkor lennénk boldogok, ha a kétféle siker egybeesne, a logisztikai sikerrel lehetne magyarázni a vállalati eredményességet is egyben.

eredményekre. A hatás azonban fordított is lehet, vagyis lehet, hogy azok a vállalatok kezdenek el logisztikával foglalkozni, amelyek sikeresebbek.

A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok több dimenzióban is jobb eredményeket értek el, mint az átlagos és a lemaradó vállalatok. Ez azért is érdekes eredmény, mivel az irodalomban még nem sikerült egyöntetűen bizonyítani a logisztika pozitív hatását a pénzügyi eredményekre. Többek közt a CLM bemutatott kompetenciavizsgálata során sem tudtak teljesítménykülönbségeket kimutatni a két csoport (kiváló logisztika, átlagos logisztika) között. Persze itt a kérdés nem a logisztika színvonalára, hanem vállalati értékelésére vonatkozott. (25. táblázat)

4.2.2. A vállalati logisztikai funkció vizsgálata

Megvizsgáltuk a kérdést, hogy van-e a vállalatnál a logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység. Erre a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok 36 százaléka, míg a hanyagolóknak csupán 17 százaléka jelezte, hogy van. (Ugyanez a szám az átlagos vállalatoknál 32 százalék, míg összességében 30 százalék.) Abszolút számokat nézve ez azt jelenti, hogy a megkérdezett 204 vállalat közül összesen 60 vállalat rendelkezett olyan egységgel, ahol átfogóan foglalkoztak logisztikával.

Ebből azt a következtetést vonjuk le, hogy azok a vállalatok, ahol logisztikai funkció létezik, az átlagosnál jobbra értékelik a logisztika fontosságát, míg az állítás véleményünk szerint fordítva is igaz, azok a vállalatok hoznak létre logisztikával foglalkozó egységet, ahol magasabbra értékelik a logisztika fontosságát.

Ha ezek után megvizsgáljuk, hogy mely tevékenységeket integrálják a vállalatok a logisztika címszó alatt, kiderül, hogy a **hazai vállalatok logisztikaértelmezése inkább a beszerzés felé tolódik el.** A 14-es táblázat tanúsága szerint a logisztikához sorolt tevékenységek első 10 helyezettje közül 7 egyértelműen a beszerzési oldalhoz sorolható: anyagátvétel, alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés), beszerzett

anyagok készletezése, szállítói szerződéskötés, a beszállító kiválasztása, beszerzési piackutatás, a beszállító értékelése. Az első tíz helyezett közé került továbbá a raktárgazdálkodás, a szállítás, szállítmányozás, valamint az anyagszükséglet tervezés, amelyek viszont nem sorolhatóak be egyértelműen a vállalati logisztikai vertikum egyik területéhez (beszerzés, termelésellátás, értékesítés) sem.

Összességében megállapítjuk, az integrált logisztikai szemlélet hiányát mutatja hazánkban, - természetesen azon felül, hogy nincs integrált logisztikai funkció -, hogy a megkérdezett vállalatok döntő hányada elsősorban a beszerzéshez kapcsolódó tevékenységeket érti az integrált logisztika címszó alatt.

A 14-es táblázatra alapozva vizsgáltuk továbbá, hogy a logisztikához sorolt tevékenységek közül az operatív, vagy a stratégiai szemlélet dominál-e. Stratégiainak azokat a tevékenységeket tekintjük, amelyeknek szerepe van a logisztikai szolgáltatási színvonal meghatározásához, a logisztikai rendszer (hálózati stratégia, csatorna) kialakításához, tervezéséhez, vagy a vállalati funkciók közötti kommunikációhoz. A rangsorra tekintve vegyes képet kaphatunk,²¹ egyrészt operatív tevékenységekkel találkozhatunk az élmezőnyben, másrészt pedig a beszerzéshez kapcsolódó stratégiai jellegű tevékenységekkel. Mindezek alapján **megállapítható tehát, hogy a hazai logisztika - a beszerzési területet kivéve - egyértelműen operatív tevékenységnek számít.** Vállalataink valószínűleg ezért sem értékelik túlságosan magasra a logisztika hozzájárulását a vállalati sikerességhez.

<i>Tevékenység</i>	<i>Említések száma (maximum 60)</i>
j. Anyagátvétel*	53
a. Alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés)	52
g. Beszerzett anyagok készletezése	52
k. Raktárgazdálkodás*	52
l. Szállítás, szállítmányozás*	51
r. Szállítói szerződéskötés	51
q. A beszállító kiválasztása**	47
n. Beszerzési piackutatás**	45

²¹ *-gal jelöltük az egyértelműen operatív, **-gal az egyértelműen stratégiai tevékenységeket, nem jelöltük, ahol a tevékenységet nem lehetett egyértelműen besorolni.

p.A beszállító értékelése**	42
f.Anyagszükséglet tervezés**	40
m.Belső anyagmozgatás*	38
i.Késztermékek (árak) készletezése	32
s.Beszerzett anyagok minőségellenőrzése	32
h.Félkész termékek készletezése	31
v.Vevői szerződéskötés	23
e.Termelés tervezés**	19
u.Elosztási hálózat kialakítása**	19
c.Nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások)	14
t.Késztermékek minőségellenőrzése	12
b.Tőkejavak beszerzése	10
d.Venni vagy gyártani típusú elemzések készítése**	10
o.Új termék fejlesztése	10

26. táblázat: A logisztika hatáskörébe tartozó tevékenységek

A következőkben az egyes logisztikai klasztereket hasonlítjuk össze az átfogó logisztikai funkció feladatai tekintetében. A 27-es táblázatból kiderül, hogy a logisztikai fókusszal rendelkezők inkább a vállalati tervezéshez, a logisztikai rendszer kialakításához kapcsolódó tevékenységekre (anyagszükséglet tervezés, termelés tervezés, elosztási hálózat kialakítása) koncentrálnak erősebben, mint a többi vállalat. Ezzel szemben a Hanyagolók a beszállítók kiválasztásában, valamint a vevői és szállítói szerződéskötésben mutatnak magasabb értékeket.

Tevékenység	Log fókusz	Hanyagoló	Átlagos	Összesen
j.Anyagátvétel	0.90	0.86	0.91	0.90
k.Raktárgazdálkodás	0.90	0.86	0.83	0.87
a.Alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés)	0.86	0.86	0.96	0.90
g.Beszerzett anyagok készletezése	0.86	0.86	0.91	0.88
l.Szállítás, szállítmányozás	0.83	0.86	0.87	0.85
q.A beszállító kiválasztása	0.82	1.00	0.78	0.82
f.Anyagszükséglet tervezés	0.79	0.57	0.61	0.69
p.A beszállító értékelése	0.79	0.83	0.61	0.72
r.Szállítói szerződéskötés	0.79	1.00	0.96	0.88
n.Beszerzési piackutatás	0.75	0.83	0.83	0.79
m.Belső anyagmozgatás	0.59	0.50	0.78	0.66
h.Félkész termékek készletezése	0.54	0.67	0.52	0.54
i.Késztermékek (árak) készletezése	0.54	0.50	0.61	0.56
s.Beszerzett anyagok minőségellenőrzése	0.52	0.33	0.65	0.55
e.Termelés tervezés	0.50	0.17	0.17	0.33
u.Elosztási hálózat kialakítása	0.46	0.33	0.17	0.33

v.Vevői szerződéskötés	0.46	0.67	0.26	0.40
t.Késztermékek minőségellenőrzése	0.32	0.17	0.09	0.21
b.Tőkejavak beszerzése	0.25	0.00	0.13	0.18
c.Nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások)	0.25	0.17	0.26	0.25
o.Új termék fejlesztése	0.21	0.33	0.09	0.18
d.Venni vagy gyártani típusú elemzések készítése	0.18	0.17	0.17	0.18

27. táblázat. A logisztika hatáskörébe tartozó tevékenységek előfordulása a logisztikai klaszterekben a logisztikai fókusszal rendelkezők szerint rendezve

4.2.3. A logisztika információs rendszere

A felmérés T26-os kérdése a vállalati információs rendszert vizsgálta a logisztika szempontjából. Amint azt a 16. táblázat is mutatja, a legfontosabb logisztikai információkat a készletek és a szerződések nyilvántartása jelentik. Természetesen a nyilvántartás digitalizálása jelenti az első lépést egy integrált (logisztikai) információs rendszer megteremtése irányába. Amint a nyilvántartás működik, akkor lehet elkezdni a tervezési rendszerek kialakítását. **Össességében úgy ítéljük meg, hogy a logisztikai informatika állapota a felmérés idejében elmaradt a nemzetközi színvonaltól.** Túlságosan alacsonynak tartjuk az automatikus adatfelvitel 23 százalékos, valamint a logisztikai költségek nyilvántartásának 43 százalékos részarányát. Mindenesetre úgy véljük, hogy a hazai vállalatok megindultak abba az irányba, hogy a nyilvántartások mellett a tevékenységek tervezése és ellenőrzése is digitális formában valósulhasson meg. Mindemellett jelentős különbségeket tapasztalunk a logisztikai fókusszal rendelkező, valamint a hanyagoló vállalatok között, ami különösen a költségek nyilvántartása tekintetében nyilvánul meg. (Természetesen a nemzetközi összehasonlítások esetében - így itt is - fontos kiemelni azt a szempontot, hogy a hazai vállalatméretek elmaradnak az amerikai, német vállalatok méretétől, így az információs fejlesztésekhez a logisztikai fókuszú, nagyobb vállalatokon kívül, sok esetben nincs meg a megfelelő gazdaságos méret.)

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
--	-------------------	------------------	----------------	-----------------

Alapanyagkészlet nyilvántartása	0.87	0.93	0.88	0.88
Szerződések nyilvántartása	0.84	0.80	0.88	0.85
Félkésztermékek készletnyilvántartása	0.72	0.75	0.63	0.69
Késztermékkészlet nyilvántartása	0.70	0.73	0.64	0.68
Rendelésfelvétel és követés	0.73	0.68	0.56	0.66
Anyagszükséglettervezés és rendelésütemezés	0.68	0.62	0.58	0.63
Logisztikai költségek nyilvántartása	0.56	0.05	0.40	0.43
Az értékesítési információk hálózati szintű összeköttetése	0.43	0.45	0.24	0.36
Számítógéppel integrált erőforrástervezés	0.26	0.21	0.24	0.25
Automatikus adatfelvitel	0.33	0.11	0.17	0.23
Közös adatbázis a legfontosabb beszállítókkal	0.14	0.26	0.27	0.21
Speciális döntéstámogató rendszer	0.06	0.00	0.07	0.05

28. táblázat. A vállalati információs rendszer logisztikai alrendszerei a felhasználás gyakorisága szerint rendezve

4.2.4. A beszerzési oldal elemzése

A beszerzés hatékonyságának vizsgálatát a T28-as kérdésre alapozva végeztük. (29. táblázat) Megállapítottuk, hogy a vállalatok a beszerzést első sorban a költségekre és a minőségre alapozva értékelik. A rangsor végén találhatóak azok a célok, amelyek a beszerzés egészének fejlődését hivatottak jelezni. Úgy tűnik azonban, hogy a vállalatokat a konkrét eredmények sokkal jobban érdeklik, nem az a fontos, hogy a beszerzési alkalmazott képezve lesz-e, avagy sem, hanem az, hogy ezzel tényleges költségcsökkentés, vagy éppen minőségjavulás érhető-e el. Véleményünk szerint rövidtávon mindenképp hatékony ez a szemlélet, hosszabb távon azonban már vehet fel problémákat a képzés, vagy éppen az informatikai fejlesztés hiánya.

Összehasonlítva az egyes klasztereket kiderül, hogy valamennyi területen jelentős különbségeket fedezhetünk fel a logisztikára fókuszáló, valamint a logisztikát hanyagoló vállalati kör között.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Költségcsökkentés	4.19	4.03	4.03	4.10
Minőségjavulás	4.12	3.66	4.11	4.03

Megfelelő szállító megtalálása	4.02	3.74	3.79	3.88
Hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása	3.92	3.71	3.72	3.80
Szállítók minősítése	3.76	3.32	3.63	3.63
Szállítói kapcsolatok menedzsmentje	3.33	2.87	3.24	3.20
Vállalaton belüli koordináció fejlesztése	3.28	2.61	3.20	3.12
Környezetvédelem	3.31	2.50	3.13	3.08
Beszerezés információs háttérének fejlesztése	3.19	2.55	2.96	2.98
Beszállítók számának csökkentése	3.02	2.76	2.82	2.90
Beszerezés módszertanának fejlesztése	2.95	2.24	2.88	2.79
Beszerezési szakemberek képzése	2.66	2.32	2.51	2.54

29. táblázat. Szempontok a beszerzés hatékonyságának megítéléséhez

A 30-as táblázat a T29-es kérdés válaszait foglalja össze, amiben arra voltunk kíváncsiak, hogy mely szempontok fontosak a szállítók értékelése során. Ebből kiderül, hogy alapvetően négy szempont kiemelkedően fontos valamennyi vállalat számára, mégpedig a termékminőség, a kedvező ár, a pontos szállítás, valamint a kedvező fizetési feltételek. Ezek mindegyike 4,4 körüli értéket kapott, jelentősen magasabbat, mint az utánuk következő, az ellátás biztonsága.

Amennyiben az egyes klaszterek közötti eltéréseket is vizsgáljuk, megállapítható, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok leginkább a Bowersox és Daugherty-féle tipológia hozzáadott érték maximalizáló kategóriájába tartoznak. Ezzel szemben a hanyagoló vállalati kör inkább a költségminimalizáló stratégiának megfelelő szempontokat emeli ki.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Magas termékminőség	4.50	4.19	4.51	4.44
Kedvező ár	4.40	4.49	4.41	4.42
Pontos szállítás	4.49	4.32	4.40	4.42
Kedvező fizetési feltételek	4.42	4.51	4.26	4.38
Ellátás stabilitása	4.13	3.59	3.91	3.95
Ütemezés rugalmas követése	4.10	3.78	3.80	3.93
Alacsony szállítási költségek	3.84	4.00	3.94	3.91
Rövid szállítási határidő	3.93	3.86	3.81	3.87
Magas technológiai színvonal	4.01	3.73	3.79	3.87
Jó üzleti hírnév	3.61	3.19	3.73	3.57
Speciális termékjellemzők	3.67	2.86	3.31	3.38
Beszállító földrajzi közelsége	3.23	3.27	3.23	3.24

Van ISO minősítése	3.31	2.92	3.30	3.23
Kedvező kapcsolódó szolgáltatások	3.06	2.53	2.99	2.93
Részvétel a termékfejlesztésben	2.45	1.81	2.27	2.26

30. táblázat. A beszállítók értékelésének szempontjai

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Időbeni pontosság	85.65	82.82	83.83	84.41
Változás 1995 óta	3.61	3.46	3.65	3.59
Ígért minőség betartása	90.00	83.42	87.62	87.82
Változás 1995 óta	3.66	3.46	3.74	3.65
Ígért mennyiség betartása	93.21	92.55	93.46	93.17
Változás 1995 óta	3.56	3.43	3.67	3.57
Szállítmány sértetlensége	95.13	93.47	93.25	94.11
Változás 1995 óta	3.65	3.44	3.72	3.64

31. táblázat. A szállítói teljesítmény alakulása

(az adatok százalékosan megadva, kivéve a változások megítélésénél, ahol 1-jelentősen romlott, 5-jelentősen javult)

A szállítói teljesítmény területén (T30-as kérdés) egyértelműnek látszik, hogy a beszállítók a mennyiség valamint a szállítások sértetlensége területén sokkal jobban teljesítenek, mint a szállítások pontossága (a szállítások hatoda pontatlan) és a minőség tekintetében. Ezek az adatok mindenütt a megelőző három év fejlődésének eredményeként is jöttek létre. E fejlődés dinamikájáról meg kell jegyezni, hogy valamennyi klasztert és kérdéskört egyenletesen érintett. (Az átlagos fejlődési érték minimuma 3,4, maximuma 3,7, nem jeleznek nagy eltéréseket.) **Össességében a beszállítói színvonalat nem értékeljük túlságosan pozitívan, ugyanis az összehasonlításra alkalmas nyugati minták minden területen 90 százalék feletti átlagos szolgáltatási színvonalat jeleznek. Emellett természetesen fel kell hívni a figyelmet az egységesen pozitív változási tendenciákra.**

4.2.5. A vállalatok készletgazdálkodása

A T33-as és T34-es kérdések a vállalat készletgazdálkodását vizsgálták. Kiemelten vizsgált kérdés volt a készletállomány alakulása, valamint a változások okainak

vizsgálata. Egyértelműen látszik, hogy folytatódott a rendszerváltás óta megfigyelhető tendencia, miszerint az inputkészletek csökkennek, míg a termelésközi és késztermékkészletek nőnek. A hiánygazdaság éveire jellemző magas, esetenként 6-7 körüli inputkészlet/outputkészlet mutató jelentősen változott, és közelíti (vagy talán már el is érte) a piacgazdaságokra jellemző 1 körüli értéket. Ez a változás természetesen a 90-es évek elején volt a legdinamikusabb, a tendencia azonban még az évtized második felében is jól érzékelhető (32. táblázat).

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Alapanyagok	2.95	2.83	2.78	2.86
Félkésztermék, befejezetlen termelés	3.01	3.03	3.13	3.06
Késztermék és áru	3.09	3.14	3.09	3.10

32. táblázat. A készletállomány alakulása
(1-jelentősen csökkent, 5-jelentősen nőtt)

A változások okait vizsgálva legfontosabb szempont, amint az várható is volt, a piaci helyzet változásában található. Ez a tényező kapta a kiemelkedően legmagasabb értéket. Jelentős különbségek tapasztalhatók az egyes klaszterek között a vállalati menedzsment, valamint az új üzletpolitika tekintetében. Elképzelhető, hogy ezen vállalatok logisztikához való pozitívabb hozzáállása is összefüggésben van ezzel.

<i>Alapanyagkészletek alakulása</i>	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Piaci helyzet változása	3.56	3.52	3.60	3.57
Vállalati menedzsment átalakítása	2.72	2.29	2.46	2.54
Új üzletpolitika	3.11	2.74	2.79	2.92
Gazdálkodási módszerek változása	3.11	2.81	3.14	3.06
Anyagi ösztönzés változása	2.50	2.35	2.21	2.36
<i>A késztermékkészletek alakulása</i>				
Piaci helyzet változása	3.84	3.64	3.73	3.76
Vállalati menedzsment átalakítása	2.83	2.52	2.41	2.62
Új üzletpolitika	3.28	2.94	2.75	3.03
Gazdálkodási módszerek változása	3.32	2.91	2.81	3.06
Anyagi ösztönzés változása	2.46	2.52	2.16	2.37

33. táblázat. A készletállomány alakulásának okai

4.2.6. Az értékesítési oldal vizsgálata, a logisztikai szolgáltatási színvonal

A szolgáltatási színvonal a logisztika egyik meghatározó eleme, mérése, a hozzá kapcsolódó menedzsment a logisztika lényegét érintik. Vizsgálatunk azt mutatja, hogy a vállalatok leginkább a számlapontosság (logisztikai rendszer információs folyamatainak egyik legfontosabb eleme), valamint a szállítmányok sértetlensége tekintetében jeleskednek. Annak ellenére, hogy a legnagyobb javulás az időbeni pontosság tekintetében következett be az elmúlt három esztendőben, ez a terület az, ahol a vizsgálat idején még mindig minden 10-dik esetben problémák adódtak. Meglepő, hogy az egységesnek tűnő számok közül az átlagos vállalatok adatai emelkednek ki, amire nem tudunk magyarázatot találni.

Összehasonlítva a beszerzés-oldali adatokkal, kiderül, hogy a prioritások megegyeznek a két oldalon, a különbség csupán annyi, hogy a vállalatok a saját teljesítményüket magasabbra értékelik, mint beszállítóik teljesítményét (legnagyobb mértékben az időbeni pontosság és a minőség tekintetében).

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Időbeni pontosság	88.14	88.76	95.29	90.89
Változás 1995 óta	3.63	3.72	3.62	3.65
Ígért minőség betartása	94.28	90.91	94.65	93.74
Változás 1995 óta	3.64	3.49	3.70	3.63
Ígért mennyiség betartása	94.57	96.38	97.08	95.82
Változás 1995 óta	3.56	3.49	3.39	3.49
Számla pontossága	96.39	96.34	98.00	96.98
Változás 1995 óta	3.65	3.57	3.50	3.58
Szállítmány sértetlensége	95.86	96.47	96.61	96.23
Változás 1995 óta	3.53	3.39	3.34	3.44

34. táblázat. A szolgáltatási színvonal meghatározó tényezőinek átlagos értéke

Ezek után megvizsgáltuk, hogy jelent-e különbséget a logisztikai szolgáltatási színvonal önértékelése szempontjából, ha a vállalat azt állítja magáról, hogy

szisztematikusan méri a szolgáltatási színvonalat.

Ehhez megvizsgáltuk a K61-es kérdést, ahol ezt a "b", "c", vagy "d" válasz jelöli. A vizsgált 204 vállalatból 129 (63 százalék) jelezte, hogy rendszeresen méri a szolgáltatási színvonalát. (Logisztikai fókusszal rendelkezőknél ez a szám 64 százalék, a hanyagolóknál 51 százalék, míg az átlagos vállalatoknál 68 százalék.) Azt vártuk, hogy a szolgáltatási színvonalat mérő vállalatok alacsonyabb értékeket jeleznek, ami adott esetben reálisabb képet mutat a vállalatok teljesítményéről. Ezzel szemben ezek az adatok még magasabb értékeket mutatnak. Elképzelhető, hogy a mérésből következő magasabb odafigyelés az alapja a jobb teljesítményeknek.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Időbeni pontosság	90.82	86.21	95.23	91.60
Változás 1995 óta	3.59	3.80	3.58	3.62
Ígért minőség betartása	95.26	89.00	95.68	94.35
Változás 1995 óta	3.56	3.26	3.69	3.56
Ígért mennyiség betartása	96.38	98.29	97.78	97.18
Változás 1995 óta	3.43	3.37	3.30	3.37
Számla pontossága	97.45	98.41	98.68	98.06
Változás 1995 óta	3.54	3.47	3.35	3.45
Szállítmány sértetlensége	96.83	96.63	97.24	96.92
Változás 1995 óta	3.48	3.24	3.24	3.36

35. táblázat. Szolgáltatási színvonal a szolgáltatási színvonalat mérő vállalatoknál

4.2.7. A vállalati logisztikai rendszer teljesítményének értékelése

A K73-as kérdés a logisztikai rendszer teljesítményének értékelését vizsgálta. Ennek során kiderült, hogy a legfontosabb szempont a vállalatoknál a költségcsökkentés, második helyen pedig a szállítások pontosságának kérdése szerepel. Jelentős különbségek tapasztalhatók az egyes klaszterek között, ugyanis a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok - a költség szempontok kivételével - valamennyi szempont szerint a legmagasabb értéket kapták, aminek véleményünk szerint összefüggésben van a logisztika magasabb vállalati státuszával. Ezek a vállalatok nem csupán költségtevézőként értékelik e funkciót, hanem a logisztikai szolgáltatási színvonal elemeinek (kiemelnék itt a szállítások pontosságának kérdését) is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak (36. táblázat).

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Költségsökkentés	4.11	4.21	4.17	4.15
Szállítási határidő csökkentése	3.75	3.25	3.19	3.47
Szállítások pontosságának növelése	4.14	3.85	3.82	3.98
Log. szolgáltatások minőségének növelése	3.80	3.16	3.44	3.56
Számlapontosság	3.93	3.79	3.70	3.82

36. táblázat. A logisztikai rendszer teljesítményértékelésének szempontjai (1-legkevésbé fontos, 5-leginkább fontos)

4.2.8. Vállalatközi logisztikai struktúrák elemzése, hosszú távú szállító-vevő kapcsolatok

A K18 - K21 kérdések a vevőkkel illetve beszállítókkal kialakított hosszú távú kooperáció szempontrendszerét vizsgálták. Szállítói oldalon egyértelműen az értékesített mennyiségek stabilitása és az ebből következő stabil kapacitáskihasználás jelenti a legnagyobb vonzerejét ezen szerződéseknek. Vevői oldalon ugyancsak a stabilitás a meghatározó szempont, a stabil, biztonságos ellátás, valamint a kalkulálható költségek, a megbízható minőség számítanak legnagyobb mértékben. Az irodalomban gyakran említett integrált szállítási-tárolási rendszerek kialakítása, vagy a közös fejlesztés nem játszanak szerepet a vállalatok jelentős része esetében. Az egyes klaszterek közötti különbségeket vizsgálva a hanyagolók számára fontosabb a stabilitás az értékesítési oldalon, különös tekintettel a kapacitáskihasználásra és az árbevételre, ezzel szemben a logisztikai fókusszal rendelkezők az ellátási oldalon adtak magasabb értékeket, különösképpen az ellátás stabilitása kapott magas értéket. Nem meglepő, hogy a vállalatok a beszállítói oldalon törekednek nagyobb rugalmasságra, nem hajlandóak hosszú távú elkötelezettségeket vállalni. Ezt bizonyítja, hogy az e kérdésre adott értékek jóval magasabbak, mint a vevői oldalon, ahol a legfontosabb ellenérv a szerződések ellen a vevő tiltakozása.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Stabil kapacitáskihasználás	4.09	4.26	4.02	4.10
Stabil árbevétel	3.99	4.26	4.02	4.06
Várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete	4.04	3.43	3.63	3.78
További szerződések reménye	3.61	3.69	3.43	3.57

Várható minőségi követelmények előzetes ismerete	3.60	3.25	3.55	3.51
Kalkulálható szerződések reménye	3.59	3.34	3.40	3.48
Költségcsökkentés lehetősége	3.49	3.17	3.31	3.37
Szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	3.21	2.82	3.25	3.14
Versenytársak kizárása	3.09	2.86	3.10	3.04
Fejlesztési együttműködés lehetősége	3.04	2.66	3.17	2.99
Közös problémamegoldás lehetősége	2.96	2.46	3.04	2.87
Szállítási, tárolási lehetőségek kedvezőbb volta	3.12	2.51	2.73	2.87
Közös stratégia lehetősége	3.12	2.17	2.96	2.86
Vevő ragaszkodik hozzá	2.77	2.51	2.84	2.74

37. táblázat. Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel?

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
A vevő nem akarja	3.27	3.32	3.13	3.24
Nagyobb rugalmasság a piaci lehetőségek kihasználásában	3.01	2.66	3.02	2.94
Rugalmas kiszállítási lehetőségek	2.61	2.50	2.38	2.51
Költségcsökkentési lehetőségek	2.64	2.28	2.44	2.50
Kedvezőbb termelésprogramozási lehetőségek	2.54	2.00	2.34	2.36
Kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek	2.46	2.13	2.26	2.32
Jobban érvényesíthető erőfölény	2.26	1.84	2.57	2.27

38. táblázat. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel?

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Megbízható ellátás	4.37	4.14	4.12	4.24
Előre kalkulálható beszerzési költségek	4.12	3.89	4.00	4.03
Kalkulálható szerződési feltételek	4.01	3.88	3.81	3.92
Megbízható, ismert minőség	4.07	3.59	3.85	3.90
Költségcsökkentési lehetőségek	3.86	3.23	3.86	3.73
Rugalmas lehívást tesz lehetővé	3.53	2.77	3.75	3.43
Kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek	3.40	2.71	3.33	3.22
Ellátási előnyszerzés a versenytársakkal szemben	3.31	2.58	3.19	3.11
Ragaszkodás adott szállítóhoz	3.26	2.82	2.91	3.05
Ismert	3.26	2.71	2.88	3.01
Közös stratégia lehetősége a szállítóval	3.11	2.32	3.02	2.91
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2.95	2.35	2.96	2.83
A szállító ragaszkodik hozzá	2.65	2.18	2.49	2.50

39. táblázat. Miért köt hosszú távú szerződést egyes beszállítókkal?

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Nagyobb rugalmasság a piaci lehetőségek kihasználásában	3.63	3.28	3.64	3.56
Kedvezőbb összhang a termelés és beszerzés között	3.20	3.06	3.42	3.24
Költségsökkentési lehetőségek	3.32	2.88	3.28	3.22
Rugalmasabb beszállítási feltételek	3.32	2.97	3.22	3.21
Kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek	2.91	2.94	2.92	2.92
Jobban érvényesíthető erőfőlény	2.70	2.40	2.52	2.58
A szállító nem akarja	2.29	2.21	2.21	2.25

40. táblázat. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes beszállítókkal?

A hosszú távú kapcsolatok vizsgálatát összefoglalva megállapíthatjuk tehát, hogy a vállalatok alapvetően akkor törekednek a hosszú távú kapcsolatokra, ha saját értékesítésük, valamint saját ellátásuk biztonságáról van szó.

4.2.9. Külső logisztikai szolgáltatások igénybevétele

A logisztikai szolgáltatások igénybevétele az elmúlt időszakban a specializálódás növekedésével, az alapvető képességekre koncentráció erősödésével fokozatosan növekedett. A statisztikánk azt mutatja, hogy ennek legfontosabb területe a fuvarozás és a szállítmányozás, a raktározás és árukezelés esetében viszont meglehetősen alacsony, a vállalatok alig egytizede alkalmaz e területeken külsősöket. Véleményünk szerint a verseny nyomásának erősödésével, a hatékonyságra törekvéssel együtt, a további specializálódás jeleként hazánkban is erősödni fognak a külső szolgáltatók igénybevitelére irányuló tendenciák. Ezzel várhatóan követjük a nyugati tendenciákat.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Szállítmányozás	.54	.65	.47	.53
Fuvarozás	.65	.81	.67	.69
Árukezelés	.13	.10	.05	.10
Raktározás	.11	.03	.10	.09

41. táblázat. Adott logisztikai tevékenység esetén alkalmaznak-e külső szolgáltatókat?

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Nem tartozik a fő tevékenységi körbe	3.55	2.94	3.52	3.41
Speciális szállítóeszköz szükségessége	3.24	3.56	3.53	3.41
Hiányzó technikai feltételek	3.33	3.50	3.34	3.37
Külső partner olcsóbban végzi	3.30	3.29	3.23	3.27
Külső partner jobb minőségben végzi	3.03	3.06	3.13	3.07
Rugalmasabb piaci alkalmazkodás	3.15	2.90	2.87	3.00
Beruházásmegtakarítás	3.18	2.72	2.82	2.96
Nagyobb földrajzi elérhetőség	2.87	2.72	2.91	2.85
Hiányzó szaktudás	1.90	1.97	1.96	1.94

42. táblázat. Mi az oka adott tevékenység kiszervezésének?

(1- nem fordul elő, 5-jellemző)

Külső szolgáltató igénybevételekor a vállalatok legfontosabb problémának szolgáltató elkötelezettségének hiányát tartották. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok adták a legmagasabb értékeket a problématerületek vizsgálatakor, különösen az információcsere problémáit emelték ki.

	<i>Log fókusz</i>	<i>Hanyagoló</i>	<i>Átlagos</i>	<i>Összesen</i>
Szolgáltató elkötelezettsége nem megfelelő	2.43	2.26	2.23	2.32
Nem megfelelő információcsere	2.36	1.96	2.13	2.20
Nem megfelelő termékismeret a partnernél	2.15	2.16	2.16	2.16
Nem megfelelő fogyasztóismeret a partnernél	2.22	2.04	2.11	2.14
Időhiány az együttműködés kialakítására	2.22	1.92	2.00	2.08
Nem megfelelő ellenőrzési mechanizmusok	2.02	1.88	2.03	1.99
Nem körültekintő szerződéskötés	2.04	1.54	2.18	1.97
Saját elkötelezettség nem megfelelő	1.90	1.81	2.05	1.93

43. táblázat. Problémák a külső szolgáltató igénybevételekor

4.3. A logisztikai és a teljesítményklaszterek összefüggései

Ebben a részben a logisztikai és teljesítményklaszterek összefüggéseit fogjuk elemezni. A következő mátrixban bemutatjuk a négy általunk vizsgált vállalati kategóriát (44. táblázat).

A	Vállalati teljesítmény		
		Sikerés	Lemaradó
logisztika szerepe a vállalatnál	Logisztikai fókusz	I (28)	II (12)
	Logisztikát hanyagoló	III (11)	IV (9)
	Összesen	39	21

44. táblázat. A vállalati teljesítmény és a logisztika szerepének összefüggése (vizsgált vállalatok száma az egyes kategóriákban)

Az irányú törekvésünk során, miszerint megpróbáltuk megtalálni a nagyobb kontrasztokat, ezúttal eltekintettünk az átlagos vállalatok vizsgálatától mind a vállalati teljesítmény, mind pedig a logisztikai orientáció tekintetében. Összesen hatvan vállalatot tudtunk ily módon besorolni valamelyik kategóriába. Az I-es kategóriába került a legtöbb vállalat, amelyek olyan sikeres vállalatok, amelyeknél a siker a logisztikán (is) alapult. A II-es kategória vállalatai olyan lemaradó vállalatok, amelyek a logisztikát is megjelölték, mint meghatározó tényezőt. A III-as kategória vállalatai sikeresek, de ez egyáltalán nem a logisztikának köszönhető, míg a IV-es kategóriába sorolt lemaradó vállalatok számára biztos, hogy nem a logisztika volt a kudarc oka,

vagy ha az is volt, ezt a tényt nem ismerték fel.

4.3.1. Alapösszefüggések a logisztika-teljesítmény kategóriák vállalatairól

A vállalati méret tekintetében, a többféle mérőszám alkalmazásának következtében többféle eredményt kaptunk. Az mindenesetre itt is látszik, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok (I, II) nagyobbak a hanyagolóknál, és az is valószínűsíthető statisztikáink alapján, hogy az egyes kategóriákon belül a sikeresség érzete összefügg a mérettel (45. táblázat).

	I	II	III	IV	összátlag
Létszám	1968	3710	479	184	1773
Eszközérték	16128	9181	4052	1224	10311
Nettó árbevétel	17708	8673	8570	1492	11869

45. táblázat. A vállalatok méret szerinti átlagos adatai

A 46-os táblázat a vállalatok tulajdoni összetételét mutatja be. Az egyes kategóriákat összehasonlítva kiderül, hogy a sikeres, logisztikaorientált vállalatok tulajdonosai közt jelenik meg meghatározó mértékben a külföldi szakmai tulajdonos. Valószínűleg az általa hozott know-how - ami magába foglalja a logisztika modern módszereit, ezért tartják a vállalatok fontosnak a logisztikát - is hozzájárul e vállalatok sikerességéhez. Ezzel szemben a belföldi magánszemélyek és a menedzsment által birtokolt logisztikaorientált vállalatok már nem tartoznak a sikeres vállalatok közé, valószínűleg ott már nincsenek meg azok a szakmai ismeretek, amelyekkel valóban sikeressé tehető a vállalat. A III-as kategória vállalatai, ahol már vállalaton belüli magánszemélyek és a menedzsment a meghatározó nem tulajdonítanak a logisztikának nagy jelentőséget, mégis sikeresen működnek. A negyedik kategóriába sorolt vállalatok gyakorlatilag teljesen heterogén tulajdonosi struktúrában (itt a legnagyobb a belföldi pénzügyi, hozzá nem értő, de pénzzel rendelkező tulajdonos, valamint az önkormányzatok részesedése) világos orientáció nélkül tevékenykednek.

Tulajdonos	I	II	III	IV	összesen
Magyar állam	17.69	8.33	17.27	11.11	14.76
Állami tulajdonú hazai	6.50	0.00	9.09	0.00	4.70

Önkormányzat	0.75	0.42	0.00	22.22	3.77
Külföldi pénzügyi	3.50	4.92	2.82	11.11	4.80
Külföldi szakmai	25.32	0.42	6.09	5.56	13.85
Belföldi pénzügyi	8.81	2.58	9.09	16.67	8.79
Belföldi magánszemély	8.39	23.67	2.73	0.00	9.15
Vállalaton belüli magánszemély	15.61	17.08	19.27	11.11	15.90
MRP	1.54	0.00	4.45	0.00	1.53
Menedzsment	1.61	26.25	20.09	11.11	11.35
Egyéb	6.11	14.25	0.00	11.11	7.37

46. táblázat. A vállalatok tulajdon szerinti összetétele kategóriák szerint százalékban

4.3.2. A diverzifikáció vizsgálata

A vállalatok diverzifikáltságát elemezve (A12-es kérdés) kiderül, hogy az I-es kategória vállalatai átlagosan 6,54 elkülönül üzletággal rendelkeznek, a II-es kategória vállalatai 2,7, a III-asban kerekén három, míg a IV-es kategóriában a legalacsonyabb ez a szám: 1,8, vagyis a vállalatok ebben a kategóriában gyakorlatilag egytermékes vállalatok. Egyértelműnek tűnik tehát az összefüggés, hogy a vállalati diverzifikáltság növekedésével együtt növekszik a logisztika fontosságának megítélése és a vállalati sikeresség is egyben.

Ha a "területi diverzifikáltságot" vizsgáljuk (A8-as kérdés) a négy kategória vállalatai átlagosan rendre 6,61; 5,22; 1,22; illetve 1,78 telephellyel rendelkeztek. Ez arra utal, hogy telephelyek száma erősen befolyásolja a logisztika fontosságának megítélését, de nincs hatással a vállalati sikerességre, sikeresnek érezheti magát a vállalat akár egyetlen telephellyel is.

Mindezekből kirajzolódik, hogy mind a termékdivezifikálással, mind pedig a területi diverzifikálással párhuzamosan növekszik a vállalati logisztika fontossága. Mindezekon túl a termékdivezifikálással párhuzamosan a vállalati sikeresség is növekszik. A hatás itt nem egyértelmű, a diverzifikálás lehet a siker alapja, de valószínűbb, hogy a működő rendszerek, termékek kerülnek más iparágban is

alkalmazásra, teljesen az erőforrás alapú megközelítés jegyében. (Prahalad-Hamel, 1990)

A H4 hipotézisünkre visszatérve kijelenthetjük, hogy **a diverzifikálás mértéke és a logisztika megítélése között kimutathatók összefüggések**, és mivel ugyanezt kimutattuk a logisztika fontossága és a logisztikai rendszer viszonylatában, **közvetetten bizonyítottuk a H4 hipotézist.**

4.3.3. A logisztika-stratégia klaszterek és a logisztikai szervezet

Arra a kérdésre, hogy van-e a vállalatnál logisztikával integráltan foglalkozó szervezeti egység, a hatvan vállalatos mintánkból csupán 18 (30 százalék) válaszolt igennel, aminek következtében a részletesebb elemzésnek nincs statisztikailag értelme. Azt azonban jelezzük, hogy az egyes kategóriákban rendre 8 (30 százalék), 5 (42 százalék), 3 (27 százalék) illetve 2 (22%) vállalat jelezte, hogy van logisztikával átfogóan foglalkozó szervezete.

A logisztika beszállítói oldalát vizsgálva kiderül, hogy a teljesítmények a IV-es kategóriát kivéve meglehetősen hasonlóak. A IV-es kategória vállalatai maradnak el csupán - viszont minden kategóriában - a többi kategória által mutatott nagyságrendtől. (35. táblázat) Ha az adatok mellé tesszük az értékesítési oldal adatait, a vállalat által nyújtott szolgáltatási színvonalra vonatkozóan igazából csak a IV-es kategória vállalatai jeleznek jelentősen magasabb teljesítményt. Érdekes módon a vállalatok egyes kategóriákban alacsonyabb saját teljesítményt jeleztek, mint beszállítói teljesítményt, ami viszonylag reális önértékelésre utal. (36. táblázat)

	I	II	III	IV	összesen
Időbeni pontosság	86.3	87.8	90.6	77.5	86.0
Változás 1995 óta	3.7	3.8	3.3	3.3	3.6
Ígért minőség betartása	92.3	91.9	86.1	79.4	89.0
Változás 1995 óta	3.8	3.8	3.1	3.5	3.7

Ígért mennyiség betartása	95.4	92.9	96.8	83.5	93.3
Változás 1995 óta	3.5	3.7	3.2	3.5	3.5
Szállítmány sértetlensége	96.8	92.1	98.1	84.3	94.2
Változás 1995 óta	3.7	3.6	3.0	3.5	3.5

47. táblázat. A beszállítói teljesítmény alakulása az egyes kategóriákban

	I	II	III	IV	összesen
Időbeni pontosság	92.9	81.3	82.5	90.8	88.3
Változás 1995 óta	3.6	3.7	3.5	4.0	3.7
Ígért minőség betartása	95.8	91.7	92.4	92.5	94.0
Változás 1995 óta	3.6	3.7	3.4	3.3	3.5
Ígért mennyiség betartása	94.8	93.8	99.1	95.6	95.4
Változás 1995 óta	3.7	3.6	3.3	3.7	3.6
Számla pontossága	97.4	97.2	98.3	94.8	97.2
Változás 1995 óta	3.8	3.6	3.4	4.2	3.7
Szállítmány sértetlensége	96.2	95.9	96.5	98.5	96.4
Változás 1995 óta	3.5	3.6	3.4	2.5	3.5

48. táblázat. Szolgáltatási színvonal az egyes kategóriák vállalatainál

A beszállítói és az értékesítési oldal elemzése után összehasonlítottuk a négy kategóriában, hogy a logisztikai rendszer egészét mely tényezők alapján értékelik a vállalatok. Ebből kiderült, hogy a sikeres logisztika-orientált vállalatok számára gyakorlatilag egyik tényező sem kiemelkedően fontos, míg a többi kategóriában vannak kiemelkedő, ugyanakkor alacsony értékek is, különösen a logisztikát hanyagoló vállalati kategóriákban.

	I	II	III	IV	összesen
Költségsökkentés	3.82	4.33	4.30	3.83	4.02
Szállítási határidő csökkentése	3.86	3.92	3.33	2.17	3.60
Szállítások pontosságának növelése	3.93	4.33	3.78	3.17	3.91
Log. szolgáltatások minőségének növelése	3.75	3.73	2.50	3.00	3.47
Számlapontosság	3.64	4.00	3.11	4.00	3.67

49. táblázat. A logisztika értékelésének szempontjai az egyes kategóriák vállalatainál

4.4. Logisztikai stratégiaklaszterek képzése a logisztikai prioritások alapján

A stratégiai célok diverzifikáltságának vizsgálata érdekében a K73-as kérdésre alapozva végeztünk klaszterelemzést. (A felmérés során 1-től 5-ig terjedő skálán

jellemezték a vállalatok adott szempont fontosságát.) A kérdés első négy pontjából (költség, határidő, pontosság, kiszolgálás minősége) kiindulva, Ward módszerével, az euklideszi távolságmértéket felhasználva három jól elkülönülő klaszterhez jutottunk. A H2-es hipotézis vizsgálatához ezt a három vállalatcsoportot vizsgáltuk. Az egyes csoportba 118, a másodikba 96, míg a harmadikba 15 vállalatot soroltunk. (Összesen tehát 229 vállalatot sikerült besorolnunk.) Az első csoport vállalatai az egyes teljesítménykategóriákban általában közepes értéket határoztak meg, kicsit magasabb értéket kapott a költség kérdése. A csoportot "átlagos költségorientált" (ÁK) csoportnak nevezhetjük. A második csoport (96 vállalat) mindenben 4 feletti átlagot produkált, abból is kiemelkedik a szállítások pontosságának kérdése. Összességében ezt a csoportot "logisztikai teljesítményorientált" (LT) csoportnak nevezzük. A harmadik - mindössze 15 vállalatos - csoport a költségeket leszámítva az átlagosnál alacsonyabb értékeket rendelt a választható tényezőkhöz. Ezt a csoportot nevezzük "logisztikai fókusz nélküli költségorientált" (FNK) csoportnak. A H2-es hipotézisünk a következő volt: "A vállalatok logisztikai prioritásainak száma fordítottan arányos a vállalat eredményességével." Ennek megfelelően az a várakozás, hogy a sok prioritással rendelkező LT vállalatok kevésbé jól teljesítenek, míg a másik két kategória vállalatai jobbak lesznek.

	ÁK	LT	FNK	Összesen
Költségcsökkentés	4.05	4.27	3.80	4.13
Szállítási határidő csökkentése	3.14	4.26	1.13	3.48
Szállítások pontosságának növelése	3.80	4.57	1.47	3.97
Logisztikai szolgáltatások minőségének növelése	3.12	4.28	2.73	3.58
Számlapontosság	3.64	4.24	2.87	3.84

50. táblázat. A logisztikai értékelésének szempontjai az egyes logisztikai teljesítménykategóriákban

	ÁK	LT	FNK	Összesen
árbevételarányos nyereség	3.05	3.14	2.62	3.06
tőkejövödelmezőség	3.13	3.12	2.62	3.09
piaci részesedés	3.1	3.48	2.82	3.24
technológiai színvonal	3.27	3.38	3.15	3.31
menedzsment	3.55	3.62	3.31	3.56
termékminőség	3.67	3.85	3.77	3.75

51. táblázat. A logisztikai értékelésének szempontjai az egyes logisztikai

Összességében az általános költségorientált és a logisztikai teljesítményorientált vállalatok sikeresebbek, mint a fókusz nélküli vállalatok. Ebből azt a következtetést vonjuk le, hogy **a logisztikai jellegű fókuszok jelenléte a vállalatoknál, sikerességük szükséges feltétele.** Vizsgálatunk során azt nem sikerült igazolnunk, hogy a sok fókusz igazából "nem fókusz", azt viszont igen, hogy ha nincs fókusz, az gyengébb teljesítményhez vezet.

Fontos továbbá megjegyeznünk, hogy a kérdések során nem lehetett megkülönböztetni képesítő és rendeléshelyezési kritériumokat. Nyilvánvalóan a vállalatok mindkét kritériumkategóriát fontosnak tartják. Ennek megfelelően azok a vállalatok, amelyek több tényező fontosságát is jelezték, valószínűleg egyes kategóriákat rendeléshelyezési kritériumként, más kategóriákat képesítő kritériumnak tartanak. Azok a vállalatok pedig, amelyek csak egy-két kritériumot tartanak fontosnak egyáltalában, azoknak valószínűleg vagy a piacra jutással, vagy a piacon a vevők megszerzésével problémáik lehetnek.

E vállalat kategóriák elemzéséhez további adalékként szolgál, hogy az egyes kategória vállalatainak negyede, a második logisztikai teljesítményorientált kategória vállalatainak 39 százaléka rendelkezett logisztikával integráltan foglalkozó szervezeti egységgel. A harmadik csoport vállalatai között ilyen nem volt.

4.5. Longitudinális elemzés, az 1996-os és 1999-es adatok alapján

A következő részben Dolgos és Gritsch elemzésére alapozva elemezzük a két felmérés közös halmazának bizonyuló vállalatokat (Czakó et al, 2000). Itt tehát olyan vállalatokról van szó, amelyek mindkét mintában szerepeltek, így az összehasonlítások elvégezhetőek.

Először megvizsgáltuk, hogy van-e olyan vállalati kör, ahol a vezérigazgató mindkét évben értékelte a logisztika jelentőségét. 89 ilyen vállalatot találtunk, amelyek közül 16 esetben a logisztika romló megítélésével, 37 esetben változatlan illetve 36 vállalatnál javuló megítéléssel találkozhattunk. **Összességében tehát a logisztikával szemben pozitív irányba történt elmozdulásról beszélhetünk a felsővezetők megítélésében.** (Az átlagot tekintve ebben a vállalati körben a logisztika megítélése 3 év alatt 2,69-ről 3,15-re emelkedett.) (Czakó et al, 2000)

A szakirodalom alapján feltételeztük, hogy a logisztika pozitív megítélése és annak a stratégiában való alkalmazása pozitívan érintheti a vállalat jövőbeli teljesítményét. Teszteltük tehát, hogy a logisztika 1996-os megítélése és az 1999-es teljesítmények között van-e valamiféle kapcsolat. Előzetes feltételezésünk nem igazolódott, a vizsgált vállalati körben nem találtunk szoros kapcsolatot a két tényező között (a korreláció: min 0,06, max 0,2 volt). (Czakó et al, 2000).

Amikor megvizsgáljuk azt a kérdést, hogy létezik-e a vállalatnál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység, és milyen tevékenységek tartoznak hozzá, először is egy meglepő adattal találkozhatunk. A két évet összehasonlítva láthattuk, hogy 33 illetve 36 vállalat esetében létezett ilyen szervezeti egység. Amikor azonban megnézzük a két adatsor korrelációját, az meglehetősen alacsony 0,19-es értéket mutatott, vagyis a vállalatok a két időpont között vagy létrehoztak ilyen osztályt vagy éppenséggel megszüntették azt. (Itt azt valószínűsítjük, hogy sok vállalatnál nem pontosan ismerik (ismerték) a logisztika fogalmát, így időközben rájöttek, hogy amire akkor azt

mondták, hogy létezik, az valójában nem is az.) (Czakó et al, 2000).

A másik tény, ami kitűnik ebből az adatsorból, hogy a vállalatoknál **a logisztikához tartozó tevékenységi kör kialakítása a világtendenciával ellentétesen mozog, ugyanis inkább a végrehajtó, beszerzéshez és szállításhoz kapcsolódó tevékenységek erősödnek a stratégiai, tervezés-jellegű tevékenységek rovására.** Az 52-es táblázat utolsó oszlopa reprezentálja az 1996 és 1999 között végbement fejlődést. Ha az utolsó oszlopban (1996/99 arányszám) levő szám egy alatti, ez arra utal, hogy a három évvel ezelőtti felméréshez képest kevesebb cég jelezte, hogy a logisztikai szervezet foglalkozik ezekkel a kérdésekkel. A logisztikai egység hatóköréből kikerülni látszó stratégiai feladatok többek közt a termelés-tervezés, a venni vagy gyártani típusú elemzések készítése, az elosztási hálózat kialakítása és az anyagszükséglet tervezés. A modern integrált logisztika-felfogás megvalósítása pedig elképzelhetetlen átfogó, a logisztikai folyamatokat érintő tervezési tevékenység nélkül.

	1996	1999	1999/1996
Létezik logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység	33	36	1.09
g) beszerzett anyagok készletezése	25	34	1.36
k) raktárgazdálkodás	28	33	1.18
j) anyagátvétel	24	32	1.33
l) szállítás, szállítmányozás	24	32	1.33
a) alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés)	27	30	1.11
r) szállítói szerződéskötés	23	28	1.22
n) beszerzési piackutatás	19	26	1.37
q) a beszállító kiválasztása	22	26	1.18
i) késztermékek (árak) készletezése	25	24	0.96
m) belső anyagmozgatás	20	23	1.15
p) a beszállító értékelése	18	22	1.22
h) félkész termékek készletezése	20	21	1.05
s) beszerzett anyagok minőségellenőrzése	16	19	1.19
f) anyagszükséglet tervezés	22	17	0.77
v) vevői szerződéskötés	15	14	0.93
u) elosztási hálózat kialakítása	14	10	0.71
e) termelés-tervezés	17	8	0.47
t) késztermékek minőségellenőrzése	15	8	0.53
c) nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások)	8	7	0.88
b) tőkejavak beszerzése	5	6	1.20
o) új termék fejlesztése	9	5	0.56

d) venni vagy gyártani típusú elemzések készítése	4	2	0.50
---------------------------------------------------	---	---	------

52. táblázat. Az integrált logisztikai szervezet vizsgálata 1995-ben és 1998-ban

Összességében tehát az állapítható meg a két felmérésben is részt vett vállalatok összehasonlításából, hogy **a logisztika megítélése javult** ugyan a vizsgált időszakban, problémát jelent azonban, hogy **a vállalatok logisztikaértelmezése inkább operatív szinten** jelenik meg. Probléma továbbá, hogy az előbbi kijelentéssel összhangban **a logisztika nem tölti be az anyagi jellegű folyamatokat és tevékenységeket koordináló és integráló szerepét**, szerepe szinte kizárólag a beszerzési oldalra korlátozódik. Még tovább folytatva ezt a gondolatot azt kell feltételeznünk - amint az sokfelé valóban tapasztalható -, hogy **a vállalatok logisztikafelfogása ellátási funkcióval azonosított, amikor is az ellátás kizárólag a saját vállalat inputoldali operatív ellátását jelenti.**

Gelei (1997) az 1996-os kérdőívet elemezve megállapítja, hogy a vizsgált vállalati körben a logisztika még nem érte el a "nyugati" vállalati szintet, a felsővezetők nem ismerték fel a logisztikában rejlő stratégiai lehetőségeket. Ezt a megállapítást alátámasztják az 1999-es adatok, amelyekből kiindulva azt gondoljuk, hogy ezt a lemaradást továbbra sem sikerült még mérsékelni sem.

5. Összefoglalás

Magyarországon az elmúlt évtizedben a logisztika elfogadott fogalommá, a szókészlet részévé vált. Nemcsak a katonaságnál - amely eredetileg használta a kifejezést - használatos, hanem a vállalati élet után a mindennapoknak is részévé vált. Egyre több a logisztikai álláshirdetés, a szakmai jellegű szervezetek egyre népszerűbbé válnak. Ebben a környezetben vizsgáltuk, hogy a vállalatok hol is tartanak a logisztikai integráció megvalósulásában. Vizsgáltuk, hogy hol tart az "átlagos" hazai vállalat a logisztika stratégiai szintre emelésének folyamatában, hol tart a stratégiai logisztikai gondolkodásmód elterjedése.

1. A vizsgálat során kimutattuk, hogy a vállalatok összességében mennyire negatívan értékelik a logisztika szerepét a vállalati sikeresség szempontjából. Ez az állítás a vállalat valamennyi megkérdezett funkcionális vezetője esetében igaz. Némileg árnyalja a képet, hogy a vizsgált három éves időszakban a megítélés javult. **A logisztika fontossága és a vállalati eredményesség (árbevételarányos nyereség, tőkejövödelmezőség) között egyértelműen pozitív kapcsolatot sikerült kimutatnunk, ami ellentmond H5 hipotézisünknek.** Ez az összefüggés arra ösztönözheti a logisztikára kevésbé fókuszáló vállalatokat, hogy a logisztikára alapozva javítsanak eredményeiken.

2. A szakirodalomban általában a logisztikához sorolt tevékenységi területek, mint a beszerzés, vagy a készletgazdálkodás a vállalatvezetők szerint a logisztikánál fontosabb szerepet játszik a sikerességben. Ebből arra következtetünk, hogy a logisztikai integráció alacsony színvonalú, elszigetelt jelenség lehet csupán. Ennek egyik oka, hogy a vállalatok mérete nem teszi lehetővé, hogy a logisztikai integrációt megvalósítsák, őket egyelőre más problémák foglalkoztatják. **Adataink részben támogatják a H1 és a H1b hipotéziseket, amennyiben a logisztikai integráció megvalósulását a vállalati mérethez kapcsoljuk.**

3. A szakirodalomból kiindulva azt **feltételeztük (H2 hipotézis), hogy a logisztikai**

prioritások száma fordítottan arányos a vállalati eredményességgel, vagyis a sok prioritás miatt elveszik a vállalati orientáció és romlik a teljesítménye. **Ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy a sok prioritással rendelkező vállalatok teljesítménye jobb.** Véleményünk szerint azonban nem kell elvetni az átváltások elméletét, ugyanis itt érvényesülhet a Chikán-Demeter (1999) által megfogalmazott összefüggés, miszerint világszínvonalú gyártás esetében léteznek átváltások, a kevésbé jól működő vállalatoknál nincsenek, ők javulhatnak egy időben több dimenzió mentén. Véleményünk szerint a vállalatok jelentős része nem világszínvonalon tevékenykedik, ezért elfogadhatjuk ezt az állítást. **Ajánlásként megfogalmazhatjuk tehát, hogy a több dimenzióban is igényes vállalatok eredményesebbek, tehát célszerű lehet egy időben több teljesítménydimenzióban is fejlesztéseket végrehajtani.**

4. A H4 hipotézis a vállalati diverzifikálás és a logisztikai stratégia összefüggéseit vizsgálták. **Kimutattuk, hogy a diverzifikáció növekedésével együtt a vállalati eredményesség és a logisztika szerepének megítélése is javulnak.** Az ezzel összefüggő H3 hipotézissel kapcsolatban nem sikerült meghatározó összefüggéseket kimutatnunk.

5. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét vizsgálva megállapítottuk, hogy erős kapcsolat tapasztalható a tulajdonosi struktúra, a logisztika megítélése és a vállalati sikeresség között (H6 hipotézis). Kimutattuk, hogy például a logisztikai orientáció megléte esetén a külföldi szakmai tulajdonos a sikeresség felé viszi a vállalatot, míg a menedzsment és a hazai magánszemélyek, valószínűleg a szakértelem hiánya miatt, már nem.

6. Feltételeztük, hogy a dinamikus versenykörnyezet erősíti a logisztika szerepét a vállalati sikeresség tekintetében (H7 hipotézis). A piac dinamizmusának, a verseny intenzitásának változását véleményünk szerint az elmúlt tíz évben folyamatosan erősödött. Az 1996 óta növekvő vásárlóerő egyre nagyobb számú piaci szereplőt vonzott hazánkba, ami véleményünk szerint növelte a verseny intenzitását. Ennek ellenére nem tapasztaltunk jelentős (de tapasztaltunk) változást a logisztika

megítélésében a vállalati sikeresség szempontjából, amivel a hipotézist megerősíteni nem tudtuk.

A logisztika az "átlagos" magyarországi vállalatnál jelenleg még nem tölti be azt a koordináló szerepet, amivel a vállalat versenyképességét még inkább növelhetné. A vállalatok nagy része még nem ismerte fel a logisztikában rejlő stratégiai lehetőségeket. A logisztikai integráció megvalósulása a vállalat számára rengeteg lehetőséget biztosíthat, de a megvalósítás komoly kihívásokat is jelent egyben.

6. Felhasznált irodalom

- A.T. Kearney: Produktivität und Qualität in der Logistik: Schlüsselfaktoren im europäischen Wettbewerb, Bremen 1992
- Atkinson, Anthony A. - John H. Waterhouse - Robert B. Wells: A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Spring 1997
- Ballou, Ronald H.: Business Logistics Management, 3rd ed. Prentice Hall, 1992
- Ballou, Ronald H.: Logistics Network Design: Modeling and Informational Considerations, The International Journal of Logistics Management, Vol. 6. No 2., 1995. p. 39-54.
- Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, 1997
- Besanko, David - David Dranove - Mark Shanley: The Economics of Strategy, Wiley, New York, 1996
- Bititci, Umit S. - Allan S. Carrie - Liam McDevitt : Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide, International Journal of Operations & Production Management 1997, Vol. 17. No. 5, p. 522-534.
- Bowersox, Donald J. - Closs, David J.: Logistical Management, McGraw-Hill 1996
- Bowersox, Donald J. – Daugherty, Patricia L. – Dröge, Cornelia L. – Rogers, Dale S. – Wardlow, Daniel L.: Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s. Council of Logistics Management. Oak Brook IL, 1989
- Bowersox, Donald J. - Patricia J. Daugherty: Achieving and Maintaining Logistics Leadership: Logistics Organisations of the Future. Logistics Information Management; 3/1991.
- Bowersox, Donald, J.- David J. Closs: Logistical Management, The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, 1996

- Bowersox-Daugherty: Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology, Journal of Business Logistics, 1995/1.
- Brandenburger, Adam M. - Harborne W. Stuart: Value-Based Business Strategy, Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 5., No.1. Spring 1996, p.5-24.
- Buse, Hans-Peter: Organisational Learning as a Framework for Studying Logistics Networks, in Pfohl (szerk.): ELA Doctorate Workshop 1996. p. 65-70.
- Buzzell, R. D., - B. T. Gale, The PIMS principles: Linking strategy to performance, The Free Press, New York, 1987
- Caplice, Chris - Yossi Sheffi: A Review and Evaluation of Logistics Metrics, The International Journal of Logistics Management, Vol. 5. No 2., 1994
- Caplice, Chris - Yossi Sheffi: A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems, The International Journal of Logistics Management, Vol. 6. No 1., 1995
- Cash, James I. - Robert G. Eccles - Nitin Nohria - Richard L. Nolan: Building the Information-Age Organization: Structure, Control, and Information Technologies, 3rd ed., Irwin, 1994
- Cavinato, Joseph L.: A general methodology for determining a fit between supply chain logistics and five stages of strategic management, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 3/1999. p. 162-180.
- Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest: Aula 1998
- Chikán Attila: A vállalatközi kapcsolatok szervezésének új formái és néhány elméleti megfontolás, Kézirat, 1995.
- Chikán Attila: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében, Doktori értekezés, 1997.
- Chikán Attila: Termelési és logisztikai stratégiák a magyar vállalatoknál, In. Logisztikai Évkönyv '95. Navigátor Kiadó 1995.

- Chow, Garland - Lennart E. Henriksson - Trevor D. Heaver: Strategy, structure and performance: a framework for logistics research, The Logistics and Transportation Review, Dec. 1995.
- Chow, Garland - Trevor D. Heaver - Lennart E. Henriksson: Logistics Performance: Definition and Measurement, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1994, Vol. 24. No. 1., p. 17-28.
- Christopher, Martin: The Strategy of Distribution Management, Westport 1985.
- Clinton, Steven R. - David J. Closs: Logistics Strategy: Does it exist?, Journal of Business Logistics, 1997/1, p. 19-44.
- Collis, David J. - Cynthia A. Montgomery: Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm, Irwin, 1997
- Cool, Karel - James Henderson: Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry in 1993, Strategic Management Journal, 1998. p. 909-926.
- Cooper, Martha C.- Ellram, Lisa M. - Gardner, John T. - Hanks, Albert M.: Meshing Multiple Alliances, Journal of Business Logistics, 1997/1.
- Cooper, Martha C.- Lambert, Douglas M. - Pagh, Janus D.: Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management, 1997/1.
- Copacino, William - Donald B. Rosenfield: Analytic tools for strategic logistics planning, IJPD & LM, 1984/3 p. 47-61.
- Copeland, Tom - Tim Koller - Jack Murrin: Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies, 2nd ed., Wiley, New York, 1996
- Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita: Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. “Versenyben a világgal” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Versenyképességi Kutatóközpont. 1999.

- Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes: Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Versenyképességi Kutatóközpont. 2000.
- Delfmann, Werner: Kernelemente der Logistik-Konzeption, In: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.): Logistikforschung, Erich Schmidt Verlag, 1999.
- Dolgos Olga: A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben: empirikus propozíció-alkotás, Doktori értekezés tervezet, 2000.
- Eccles, Robert G.: The Performance Measurement Manifesto, Harvard Business Review, 1991 January-February, p. 131-137.
- Epstein, Marc - David Young: Improving Corporate Environmental Performance Through Economic Value Added, INSEAD Working Paper, 98/15, 1998
- Epstein, Marc - Jean-Francois Manzoni: Implementing Corporate Strategy, From Tableaux de Board to Balanced Scorecards, European Management Journal, Vol. 16. No. 2. August 1998
- European Logistics Consultants (ELC): Survey into Developing Relationships Throughout Europe, 1995.
- Fawcett, Stanley E. - Stanley A. Fawcett: The Firm as a Value-Added System, Integrating Logistics, Operations and Purchasing, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1995, Vol. 25. No. 5, p. 24-42.
- Ferdows K. - DeMeyer A.: Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory, Journal of Operations Management, Vol. 9. No. 2.1990, p. 168-184.
- Fitzgerald, Lin - Robert Johnston - Stan Brignall - Rhian Silvestro - Christopher Voss: Performance Measurement in Service Businesses, CIMA, 1991
- Gelei Andrea: A logisztika stratégiai kérdései I., Mlbkt-LFK-BKE 1994.
- Gelei Andrea: A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában, "Versenyben a világgal" c. kutatás zárótanulmánya, Budapest 1997.
- Gemini Consulting: Logistische Wachstumspotentiale, előadás, BKE 1999.

- Ghalayini, Alaa M. - James S. Noble: The changing basis of performance measurement, International Journal of Operations & Production Management 1996, Vol. 16. No. 8, p. 63-80.
- Ghoshal, Sumantra - Peter Moran: Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, The Academy of Management Review, January 1996
- Grant, R. M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Spring 1991, pp.114-135.
- Gritsch Mátyás - Vörösmarty Gyöngyi - Wimmer Ágnes (szerk.): Magyarország, mint logisztikai centrum, Tanulmány a Gazdasági Minisztérium számára, Budapest 2000.
- Gritsch Mátyás: Az Új Gazdaság vállalata és a logisztika - virtuális vállalatok működésének tapasztalata, In: Logisztikai évkönyv 2000. p. 31-36.
- Gritsch Mátyás: Gondolatok az ellátási lánc menti hatalmi viszonyokról. Phd házidolgozat, 1997.
- Gritsch Mátyás: Logisztikai stratégia, Mlbkt-LFK. 1998.
- Halászné dr. Sipos Erzsébet: Logisztikai szolgáltatás, mint piaci versenyképességi kritérium. Kandidátusi értekezés, 1993.
- Halászné dr. Sipos Erzsébet: Piaci versenystratégiák logisztikai tartalma. In. Logisztikai Évkönyv '95. Navigátor Kiadó 1995.
- Herter, Matthias: Strategisches Management der Logistik, Shaker Verlag, Aachen 2000.
- Heskett: Logistics - essential to strategy, Harvard Business Review, 1977 November-December, p. 85-96.
- Hill, Terry: Operations Management, AMD Publishing 1998.
- Horváth Annamária - Dolgos Olga: A logisztikai teljesítmény mérése nem pénzügyi oldalról - A logisztikai kiszolgálási színvonal és a vevői megelégedettség vizsgálata, In: Logisztikai évkönyv 2000. p. 47-54.

- Horváth Annamária - Gritsch Mátyás: Logisztikai benchmarking Magyarországon, Logisztikai Híradó, 1996 október.
- Isermann, Heinz: Logistik im Unternehmen - eine Einführung. In. Heinz Isermann (Hrsg.): Logistik. Verlag Moderne Industrie, 1994. p.21-43.
- Johnson, H. Thomas - Robert S. Kaplan: Relevance lost: the rise and fall of management accounting, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1987
- Kanet, John J.: Shareholder Value in Manufacturing Planning and Control: Linking Manufacturing and Corporate Performance, in. Ken Platts - Mike Gregory - Andy Neely: Operations strategy and performance, Papers from the 1st international conference of the European Operations Management Association, University of Cambridge, 27-29 June 1994
- Kaplan, Robert S. - David P. Norton: Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 39. No. 1. Fall 1996
- Kent, John L. Jr. - Daniel J. Flint: Perspectives on the Evolution of Logistics Thought, Journal of Business Logistics, 1997/2.
- Kevin P. Coyne, Renée Dye: The Competitive Dynamics of Network-Based Businesses, Harvard Business Review, 1998
- Kieser, Alfred: Szervezetelméletek, Aula, 1995.
- Kim, Jay S. - Peter Arnold: Operationalizing Manufacturing Strategy, International Journal of Operations & Production Management, Vol 16., 1996/12, p. 45-73.
- Klingebiehl, N.: Performance Measurement-Systeme, WISU, 1997/7, p. 655-663
- Kohn, Jonathan W. - Michael A. McGinnis - Praveen K. Kesava: Organisational Environment and Logistics Strategy: An Empirical Study. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2/1990.
- Kummer, Sebastian: Berücksichtigung der Logistik in der Unternehmensführung, In: Jürgen Weber - Helmut Baumgarten: Handbuch Logistik, Schäffer-Poeschel 1999.

- La Londe, Bernard J. - Raymond E. Mason: Some Thoughts on Logistics Policy and Strategies: Management Challenges for the 1980s, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; 5 /1993.
- Magretta, Joan: The Power of Virtual Integration: An Interview With Dell Computer's Michael Dell, HBR, March-April 1998.
- Markides, Constantinos C.: Crafting Strategy, HBS Press 1998.
- Maskell, Brian: Performance Measurement for World Class Manufacturing, 1991
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn: A Factor Analytic Study of Logistics Strategy, Journal of Business Logistics, 1990/2, p. 41-63.
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn: Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness, Journal of Business Logistics, 1993/2, p. 1-23.
- McTaggart, James M. - Peter W. Kontes - Michael C. Mankins: The Value Imperative, Managing for Superior Shareholder Value, The Free Press, New York, 1994
- Mentzer, John T. - Daniel J. Flint: Validity in Logistics Research, Journal of Business Logistics, 1997/1.
- Mentzer, John T. - Kenneth B. Kahn: A Framework of Logistics Research, Journal of Business Logistics, 1995/1.
- Michigan State University Global Logistics Research Team: World Class Logistics, The Challenge of Managing Continuous Change, Council of Logistics Management, Oak Brook, Ill., 1995
- Michigan State University Global Logistics Research Team: World Class Logistics, The Challenge of Managing Continuous Change, Council of Logistics Management, Oak Brook, Ill., 1995.
- Moran, Peter - Sumantra Ghoshal: Value Creation by Firms, INSEAD Working Paper, 97/19/SM, 1997

- Neely, Andy - Mike Gregory - Ken Platts: Performance measurement system design, International Journal of Operations & Production Management, Vol 15., 1995/4, 80-116.
- New, Stephen J. - Philip Payne: Research frameworks in logistics, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1995, Vol. 25. No. 10, p. 60-77.
- Novack, Robert A. - C. John Langley - Lloyd M. Rinehart: Creating Logistics Value: Themes for the Future, CLM 1995.
- O'Laughlin, Kevin A. - William C. Copacino: Logistics Strategy, In. James F. Robeson - William C. Copacino: The Logistics Handbook, The Free Press, 1994.
- Olavarrieta, Sergio - Alexander E. Ellinger: Resource-based Theory and Strategic Logistics Research, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1997, Vol. 27. No. 9/10., p. 559-587.
- Persson, Göran: Achieving Competitiveness Through Logistics, The International Journal of Logistics Management, Vol. 2. No. 1. 1991.
- Pfohl, Hans-Christian - Rudolf Large: Zur Eingliederung der Logistik in die Aufbauorganisation von Unternehmen. In. Heinz Isermann (Hrsg.): Logistik. Verlag Moderne Industrie, 1994. p.57-70.
- Porter, Michael E.: Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985
- Porter, Michael: Versenysstratégia, Akadémiai 1993.
- Prahalad, C. K. - Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, HBR, May-June 1990. (magyarul: A vállalat alapvető képessége, Vezetéstudomány, 1994)
- Richard Germain: Output Standardisation and Logistical Strategy, Structure and Performance, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; 1/1989. p. 21-29.
- Rumelt, Richard P. - Dan E. Schendel - David J. Teece: Fundamental issues in strategy: A Research Agenda, HBS Press, 1996.

- Rushton, Alan - Richard Saw: A Methodology for Logistics Strategy Planning, The International Journal of Logistics Management, 1/1992. p. 46-62.
- Schary, Philip B. - James Coakley: Logistics Organization and the Information System, The International Journal of Logistics Management. Vol. 2 No. 2./ 1991 pp. 22-29.
- Seaker, Robert F. - Matthew A. Walter - Steven C. Dunn: A note on research methodology in business logistics, Logistics and Transportation Review, Dec. 1993.
- Senge, Peter M.: Az ötödik alapelv, HVG 1998.
- Shapiro, Jeremy F. - Vijay M. Singhal - Stephen N. Wagner: Optimizing the Value Chain, Interfaces 23, Mar/Apr 1993., p. 102-117
- Shapiro, Roy D.-James L. Heskett: Logistics Strategy, West 1985.
- Skinner W.: The focused factory, HBR, May-June 1974, p. 113-121.
- Slack, Nigel - Stuart Chambers - Christine Harland - Alan Harrison - Robert Johnston: Operations Management, Pitman 1995.
- Serman, John D. - Nelson P. Reppening - Fred Kofman: Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement, Management Science, Vol. 43., No. 4. April 1997
- Stock, Gregory N. - Noel P. Greis - John D. Kasarda: Logistics, strategy and structure. A conceptual framework. International Journal of Operations & Production Management, Vol 18., 1998/1, p. 37-52.
- Stock, James R. – Lambert, Douglas M.: Becoming a ‘world class’ company with logistics service quality. International Journal of Logistics Management. Vol. 3 No. 1./ 1992 pp. 73-80.
- Stock, James R. – Lambert, Douglas M.: Strategic Logistics Management, Irwin, 2001
- Stock, James R.: Applying theories from other disciplines to logistics. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol.27 No.9-10/1997 pp. 515-539.

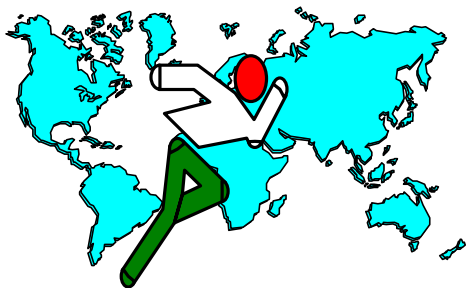
- Stock, James R.: The social sciences and logistics: Some suggestions for future exploration. Journal of Marketing - Theory and Practice. No.2/1996. pp. 1-25.
- Stölzle, Wolfgang: Dimensionen der Gestaltung des Organisationsproblems, In: Jürgen Weber - Helmut Baumgarten: Handbuch Logistik, Schäffer-Poeschel 1999.
- Szabó Katalin: Hálózatok hiperversenyben, Vezetéstudomány 1999/1.
- Szanyi Miklós – Tari Ernő: Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és a hazai gyakorlatban, Kézirat, 2000.
- Szegedi Zoltán: Logisztika menedzsereknek, Kossuth Kiadó, Budapest 1998.
- Taylor: Global cases in logistics and supply chain management. Thomson Publishing. 1995.
- Verwijmeren, Martin - Piet van der Vlist - Karel van Donselaar: Networked inventory management information systems: materializing supply chain management. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol.26 No.6 1996. p. 16-31.
- Vörösmarty Gyöngyi: Beszerezés, MLBKT-LFK. 2000
- Warren, Kim: Competitive Strategy Dynamics, LBS Working Paper, 1998
- Weber, Jürgen: Logistik-Controlling. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel 1995.
- Weber, Jürgen: Thesen zum Verständnis und Selbstverständnis der Logistik. Zfbf 42. 11/1990. p. 976-985.
- Wegner, Ullrich: Einführung in das Logistik-Management, Gabler 1996.
- Weise, Horst: Aufbruch in ein neues Zeitalter, FAZ, Frankfurt 2000.
- Wernerfelt, B.: A resource based theory of the firm, Strategic Management Journal, 5/1984, p. 171-180.
- Williamson, Oliver E.: Economic Institutions of Capitalism. The Free Press. 1985.
- Wimmer Ágnes: A teljesítménymérés a logisztika szolgálatában. OTKA kutatási tanulmány. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1998.
- Wimmer Ágnes: A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Doktori értekezés tervezet, 1999.

- Young, David: Economic Value Added: A Primer for European Managers, European Management Journal, Vol. 15. No. 4. August 1997.

7. Függelék

A "Versenyben a világgal" című kutatás vizsgálatunkban felhasznált kérdései.

1. Vezérigazgatói kérdőív kérdései
2. Kereskedelmi kérdőív kérdései
3. Termelési kérdőív kérdései



VERSENYBEN A VILÁGGAL
Kérdőív '99

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Vállalatgazdaságtan tanszék
1053 Budapest, Veres Pálné u 36.
Tel./Fax: 318-3037
<http://www.bke.hu>

VEZÉRIGAZGATÓ ÉS TÖRZSKAR (KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉS)

A. ALAPINFORMÁCIÓK A VÁLLALATRÓL

I. A VÁLLALAT HELYZETE ÉS STRATÉGIÁJA

II. A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA

III. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK

IV. VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSOK, ÖSSZEOLVADÁSOK

V. TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS, VÁLLALATKORMÁNYZÁS

VI. A VÁLLALATI SZERVEZET

VII. KAPCSOLAT AZ ÖNKORMÁNYZATOKKAL

ÉS A SZAKMAI SZERVEZETEKKEL

VIII. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

IX. ÜZLETI ETIKA ÉS KÖRNYEZETVÉDELEM

M I. SZERVEZETI KAPCSOLATOK

M II. VEZETŐK ÉS VEZETÉS

M III. A VEZETŐI MAGATARTÁS

Vállalat neve:

Szakágazati azonosító szám:.....

ALAPINFORMÁCIÓK A VÁLLALATRÓL

- A1. A vállalat 1998. évi átlagos állományi létszáma: fő
- A2. A vállalat mérete eszközérték szerint (1998. dec. 31.): ezer Ft
- A3. Az 1998. évi nettó árbevétel: ezer Ft
- A4. Az export részaránya az árbevételből (bérmunkával együtt)%
- A5. Az import részaránya a beszerzésből (bérmunkával együtt)%
- A6. Az összes árbevételen belül mennyi a bérmunkából származó bevétel részaránya%
- A7. A vállalati központ telephelye (helységnev):
- A8. A telephelyek száma:
- A9. Volt-e a vállalatnak állami státuszú jogelődje? igen nem
- A10. Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya
- 75% vagy e feletti
 - 50% felett van, de 75%-nál kevesebb
 - 25% felett van, de 50%-nál kevesebb
 - 25%-nál kisebb részaránnyal domináns tulajdonos?
 - A tulajdonosi részarány elaprózott, nincs domináns tulajdonos
- A11. Jelenlegi tulajdonosi összetétel (%-ban):
- magyar állam (pl. ÁPV, KHVM)%
 - állami többségi tulajdonú (50%+1 szavazat) hazai vállalat%
 - önkormányzat%
 - külföldi pénzügyi tulajdonos%
 - külföldi szakmai tulajdonos%
 - belföldi pénzügyi tulajdonos%
 - belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat
 - vállalaton belüli magánszemély (a következő két kategória nélkül értendő)%
 - MRP%
 - menedzsment%
 - egyéb, éspedig%
- A12. Hány önálló, egymástól elkülöníthető üzletágat (termékcsaládot, vagy termék-piac kombinációt) különböztetnek meg a vállalat működési körén belül?
- A13. Nevezze meg vállalatának jelenlegi három (árbevétel szerint) legnagyobb üzletágát:
- legnagyobb üzletág
 - második legnagyobb üzletág
 - harmadik legnagyobb üzletág
- A14. Adja meg e három üzletág részesedését az összvállalati árbevételből 1992-ben, 1995-ben és 1998-ban!
- | | 1992 | 1995 | 1998 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| a) legnagyobb mai üzletág |% |% |% |
| b) második legnagyobb üzletág |% |% |% |
| c) harmadik legnagyobb üzletág |% |% |% |
- A15. Adja meg e három üzletág jelenlegi belföldi piaci részesedését!
- a vállalat piaci részesedése a legnagyobb üzletágban%
 - a vállalat piaci részesedése a második legnagyobb üzletágban%
 - a vállalat piaci részesedése a harmadik legnagyobb üzletágban%
- A16. Hogyan változott a vállalat (amennyiben több üzletág van, akkor a legnagyobb üzletág) belföldi piacának teljes forgalma az elmúlt 3-4 évben?
- átlagosan évi több mint 10% csökkenés
 - átlagosan évi kevesebb mint 10% csökkenés
 - stagnáló piac
 - átlagosan évi kevesebb mint 10% növekedés

e) átlagosan évi több mint 10% növekedés

I. A VÁLLALAT HELYZETE ÉS STRATÉGIÁJA

V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját! Amennyiben a jelzett időszakban a stratégiában lényeges változás történt, több négyzetet is jelöljön meg, s írja oda mellé, hogy az adott stratégia követése melyik évben volt jellemző!

Vállalatom az 1995–1998 közötti időszakban jellemzően	Év
a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentráltta
b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentráltta
c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentráltta
d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentráltta
e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentráltta
f) nem követett semmilyen következetes stratégiát.

V8. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

- 1 - mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 - az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 - az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 - az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 - az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

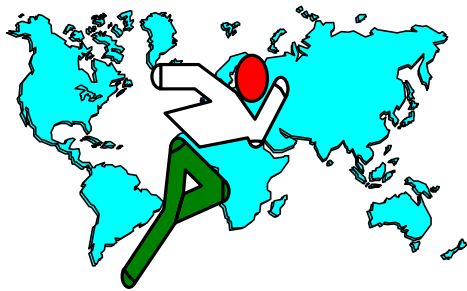
a) Árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5
b) Tőkejövedelmezőség	1	2	3	4	5
c) Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	1	2	3	4	5
d) Technológiai színvonal	1	2	3	4	5
e) Menedzsment	1	2	3	4	5
f) Termék/szolgáltatás minőség	1	2	3	4	5
g) Egyéb kiemelten kezelt "siker-kritérium", nevezetesen:	1	2	3	4	5

.....

MI. SZERVEZETI KAPCSOLATOK

M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)

a) Felső vezetés	1	2	3	4	5	a) Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
b) Kereskedelem/Marketng	1	2	3	4	5	b) Költséggazdálkodás	1	2	3	4	5
c) Kontrolling	1	2	3	4	5	c) Emberi erőforrás menedzsment	1	2	3	4	5
d) Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5	d) Számvitel	1	2	3	4	5
e) Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5	e) Pénzügy	1	2	3	4	5
f) Termelés	1	2	3	4	5	f) Bér gazdálkodás	1	2	3	4	5
g) Értékesítés	1	2	3	4	5	g) Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
h) Beszerzés	1	2	3	4	5	h) Információmenedzsment	1	2	3	4	5
i) Logisztika	1	2	3	4	5						



VERSENYBEN A VILÁGGAL
Kérdőív`99

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Vállalatgazdaságtan tanszék
1053 Budapest, Veres Pálné u 36.
Tel./Fax: 318-3037
<http://www.bke.hu/tanszekek/vallgazd/hpangol.htm>

KERESKEDELEM, MARKETING

I. ÁLTALÁNOS PIACI HELYZET

II. HOSSZÚ TÁVÚ PIACI KAPCSOLATOK

III. A VÁLLALAT EXPORTTEVÉKENYSÉGE

IV. TERMÉKPOLITIKA

V. ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK, DISZTRIBÚCIÓ

VI. FOGYASZTÓKISZOLGÁLÁS

VII. ELADÁSÖSZTÖNZÉS

VIII. LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK

IX. MARKETING SZERVEZET

Vállalat neve:

I. ÁLTALÁNOS PIACI HELYZET

K1. Hogyan alakult a vállalat belföldi piacainak összesített forgalma az elmúlt 3-4 évben (változatlan áron).

(1 - évi több mint 10% csökkenés, 2 - évi kevesebb mint 10% csökkenés, 3 - stagnáló piac, 4 - évi kevesebb mint 10% növekedés, 5 - évi több min 10% növekedés)

1 2 3 4 5

K2. Hogyan alakultak 1998-ban a vállalat alábbi mutatói a versenytársakéhoz képest?

(1 - jóval kisebb, 5 - sokkal több)

a) a fogyasztók száma 1 2 3 4 5
b) a fogyasztók mérete 1 2 3 4 5

(1 - sokkal alacsonyabb, 5 - sokkal magasabb)

c) ügynöki költségek 1 2 3 4 5
d) média költségek 1 2 3 4 5
e) eladásösztönzési költségek 1 2 3 4 5

(1 - sokkal rosszabb, 5 - sokkal jobb)

f) a vállalat image 1 2 3 4 5

II. HOSSZÚ TÁVÚ PIACI KAPCSOLATOK

K18. Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőivel? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

a) stabil bruttó árbevétel 1 2 3 4 5
b) stabil kapacitáskihasználás 1 2 3 4 5
c) kalkulálható szerződések reménye 1 2 3 4 5
d) jövőbeni további szerződések reménye 1 2 3 4 5
e) várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete..... 1 2 3 4 5
f) várható minőségi követelmények előzetes ismerete..... 1 2 3 4 5
g) fejlesztési együttműködés lehetősége 1 2 3 4 5
h) közös problémaelhárítás lehetősége 1 2 3 4 5
i) közös stratégia lehetősége 1 2 3 4 5
j) a szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége 1 2 3 4 5
k) költségcsökkentési lehetőségek 1 2 3 4 5
l) a vevő ragaszkodik hozzá 1 2 3 4 5
m) versenytársak kizárása 1 2 3 4 5
n) szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta 1 2 3 4 5
o) egyéb, éspedig 1 2 3 4 5

K19. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

a) nagyobb rugalmasság a piaci lehetőségek kihasználásában 1 2 3 4 5
b) jobban érvényesíthető erőfölény 1 2 3 4 5
c) rugalmasabb kiszállítási lehetőségek 1 2 3 4 5
d) kedvezőbb termelésprogramozási lehetőségek 1 2 3 4 5
e) költségcsökkentési lehetőségek 1 2 3 4 5
f) kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek 1 2 3 4 5
g) a vevő nem akarja 1 2 3 4 5
h) egyéb, éspedig 1 2 3 4 5

K20. Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

a) előre kalkulálható beszerzési költségek	1	2	3	4	5
b) megbízható ellátás	1	2	3	4	5
c) kalkulálható szerződési feltételek	1	2	3	4	5
d) szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz	1	2	3	4	5
e) ismert	1	2	3	4	5
f) megbízható, ismert minőség	1	2	3	4	5
g) fejlesztési együttműködés lehetősége	1	2	3	4	5
h) a szerződéses keret rugalmas "lehívását" teszi lehetővé	1	2	3	4	5
i) közös stratégia lehetősége a szállítóval	1	2	3	4	5
j) költségcsökkentési lehetőségek	1	2	3	4	5
k) a szállító ragaszkodik hozzá	1	2	3	4	5
l) előnyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben	1	2	3	4	5
m) szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	1	2	3	4	5
n) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

K21. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes szállítókkal? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

a) nagyobb rugalmasság a beszerzési piaci lehetőségek kihasználásában	1	2	3	4	5
b) jobban érvényesíthető az erőfőlényünk	1	2	3	4	5
c) rugalmasabb beszállítási feltételek	1	2	3	4	5
d) kedvezőbb összhang a termelés és beszerzés között	1	2	3	4	5
e) költségcsökkentési lehetőségek	1	2	3	4	5
f) kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek	1	2	3	4	5
g) a szállító nem akarja	1	2	3	4	5
h) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

K22. A vevővel kötött hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan határozzák meg az alábbiakat (1 - nagyon konkrét, 5 - teljesen általános)

a) minőség	1	2	3	4	5
b) szállítási idő	1	2	3	4	5
c) szállítási mennyiség	1	2	3	4	5
d) eljárás késedelem esetén	1	2	3	4	5
e) szerződésmódosítási lehetőség	1	2	3	4	5
f) költségviselés	1	2	3	4	5
g) a termékkel járó szolgáltatás	1	2	3	4	5
h) a szállító és vevő közötti kommunikáció útjai és módjai	1	2	3	4	5
i) a fejlesztésben való együttműködés	1	2	3	4	5
j) kötbér	1	2	3	4	5
k) közös problémamegoldás	1	2	3	4	5
l) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

K23. A szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan határozzák meg az alábbiakat (1 - nagyon konkrét, 5 - teljesen általános)

a) minőség	1	2	3	4	5
b) szállítási idő	1	2	3	4	5
c) szállítási mennyiség	1	2	3	4	5

d) eljárás késedelem esetén	1	2	3	4	5
e) szerződésmódosítási lehetőség	1	2	3	4	5
f) költségviselés	1	2	3	4	5
g) a termékkel járó szolgáltatás	1	2	3	4	5
h) a szállító és vevő közötti kommunikáció útjai és módjai	1	2	3	4	5
i) a fejlesztésben való együttműködés	1	2	3	4	5
j) kötbér	1	2	3	4	5
k) közös problémamegoldás	1	2	3	4	5
l) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

III. A VÁLLALAT EXPORTTEVÉKENYSÉGE

K25. Kérjük adja meg, hogy a vállalat export árbevételéből 1998-ban hozzávetőlegesen milyen mértékben részesedtek az alábbi terméktípusok:

a) a késztermékek%
b) a részegységek, alkatrészek%
c) a nyersanyagok%
d) szolgáltatások%
e) egyéb, éspedig%

V. ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK

K53. A vállalat értékesítésének körülbelül hány %-a irányul

a) közvetlenül végső felhasználókhöz%
b) nagykereskedőkhöz%
c) kiskereskedőkhöz%
	100%

VI. FOGYASZTÓKISZOLGÁLÁS

K61. Hogyan figyeli illetve értékeli a vállalat a szolgáltatási színvonalának alakulását?

- a) vállalata rendszertelenül kíséri figyelemmel a szolgáltatási színvonal egyes elemeinek alakulását
- b) vállalatánál sor kerül a szolgáltatási színvonal szisztematikus mérésére
- c) vállalatánál sor kerül a szolgáltatási színvonal mért adatainak rendszeres elemzésére
- d) a szolgáltatási színvonal mérése és elemzése szolgáltatja az alapot az összvállalati és a marketing stratégia számára

K62. Hogyan alakult a vállalat leginkább jellemző termékcsoportjában a vállalt szállítási idő?

- a) 1998-ban (A vállalt szállítási időt napokban kérjük megadni.)nap
- b) Változás 1995 óta (1 - vállalt idő jelentősen nőtt, 3 - változatlan maradt, 5 - jelentősen csökkent)1 2 3 4 5

K63. Hogyan alakultak az elmúlt három évben a fogyasztó kiszolgálásának színvonalát meghatározó tényezők?

- a) az egyes események becsült %-os aránya 1998-ban
 b) változási tendencia 1995 óta (1 - jelentősen csökkent, 3 - változatlan, 5 - jelentősen nőtt)

	a) 1998-as érték	b) Változás 1995 óta				
a szállítás időbeli pontossága (a kiszállítások hány %-ban tartotta be a vállalat a vállalt határidőt)?	1	2	3	4	5
ígért minőségben történő szállítás (a kiszállítások hány %-ában nem tért el a vállalat az ígért minőségtől)?	1	2	3	4	5
a szállítás mennyiségi pontossága (a kiszállítások hány %-ában szállított a vállalat éppen az ígért mennyiséget)?	1	2	3	4	5
a számla pontossága (a kimenő számlák hány %-a volt pontos)	1	2	3	4	5
sértetlen szállítás (a rendelések hány %-a érkezett sértetlenül)?	1	2	3	4	5

VIII. LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK

K73. Milyen jelentőséget kapnak vállalatánál az alábbi szempontok a logisztikai rendszer teljesítményének értékelésekor? (Az alábbi skálán jelölje be az egyes tényezők fontosságát! 1 - legkevésbé fontos, 5 - leginkább fontos)

a) költségcsökkentés.....	1	2	3	4	5
b) ígért szállítási határidő csökkentése.....	1	2	3	4	5
c) a szállítások pontosságának növelése.....	1	2	3	4	5
d) a logisztikai szolgáltatások minőségének javítása.....	1	2	3	4	5
e) számlapontosság.....	1	2	3	4	5
f) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

K74. Jellemezze az elmúlt három évben a vállalatánál tapasztalt tendenciát! (1- jelentősen csökkent, 3 - változatlan maradt, 5 - jelentősen nőtt.)

a) alapanyagkészletek állománya.....	1	2	3	4	5
b) félkésztermékek állománya.....	1	2	3	4	5
c) késztermékek és áruk állománya.....	1	2	3	4	5
d) szállítási költségek.....	1	2	3	4	5
e) raktározás költségei.....	1	2	3	4	5

K75. Vállalata milyen logisztikai tevékenységek esetében alkalmaz jelenleg külső logisztikai szolgáltató cégeket?

a)szállítmányozás.....	igen	nem
b)fuvarozás.....	igen	nem
c)árukezelés.....	igen	nem
d)raktározás.....	igen	nem
e)egyéb,éspedig	igen	nem

K76. Mik a fő okai annak, hogy a vállalata bizonyos logisztikai tevékenységek bonyolítását külső partnerre bizza? (1- nem fordul elő, 2 - igen ritka, 3 - ritka, 4 - gyakori, 5 - jellemző)

a) beruházásmegtakarítást, s így tőkemegtakarítást tesz lehetővé	1	2	3	4	5
b) hiányzó technikai feltételek (raktár, szállítóeszközök)	1	2	3	4	5
c) hiányzik a vállalatnál az adott tevékenység elvégzéséhez szükséges szaktudás	1	2	3	4	5
d) az adott tevékenység nem tartozik a vállalat fő tevékenységi körébe	1	2	3	4	5
e) külső partner az adott tevékenységet alacsonyabb költségen tudja végezni	1	2	3	4	5
f) a külső partner az adott tevékenységet magasabb színvonalon tudja ellátni	1	2	3	4	5
g) a vállalat ily módon rugalmasabban tud alkalmazkodni a piaci viszonyokhoz	1	2	3	4	5
h) nagyobb földrajzi elérhetőséget biztosíthat	1	2	3	4	5
i) speciális szállítóeszközök szükségessége	1	2	3	4	5
j) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5

K77. Kérjük, értékelje a külső partnertől igénybe vett logisztikai szolgáltatások átlagos színvonalát! (1 - nagyon alacsony színvonalú, 2 - még elfogadható, 3 - közepes, 4 - jó, 5 - kiemelkedően jó)

1 2 3 4 5

K78. Vállalata teljes becsült logisztikai költségeinek hány %-át fizeti ki külső logisztikai szolgáltató cégeknek?

.....%

K80. Amennyiben igénybe vesz külső partnertől logisztikai szolgáltatásokat, kérjük nevezze meg az alkalmazás során felmerült problémákat! (Kérjük, ötös skálán értékelje az egyes problémák jelentőségét! 1 - elenyészően kicsi, 5 - kimagaslóan nagy problémákat okoz)

a) nem megfelelő információcsere	1	2	3	4	5
b) nem megfelelő szintű elkötelezettség saját vállalata részéről	1	2	3	4	5
c) nem megfelelő szintű elkötelezettség a szolgáltató cég részéről	1	2	3	4	5
d) nem megfelelő termékismeret a külső partnernél	1	2	3	4	5
e) nem megfelelő a külső partner fogyasztóismerete	1	2	3	4	5
f) nem körültekintő szerződéskötés	1	2	3	4	5
g) nem megfelelő a vállalat ellenőrzési mechanizmusa	1	2	3	4	5
h) időhiány a kapcsolat és az együttműködés kialakítására	1	2	3	4	5
i) egyéb, éspedig	1	2	3	4	5



VERSENYBEN A VILÁGGAL
Kérdőív '99

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Vállalatgazdaságtan tanszék
1053 Budapest, Veres Pálné u 36.
Tel./Fax: 318-3037
<http://www.bke.hu/tanszekek/vallgazd/hpangol.htm>

TERMELÉS

I. A termelés menedzsmentje

II. Kutatás-fejlesztés

III. Technológia menedzsment

IV. Logisztika

V. Információ menedzsment

VI. Környezetvédelem

Vállalat neve:

I. A TERMELÉS MENEDZSMENTJE

T3. Termelési célok

Jelölje meg az egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező két-három évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1-nem fontos; 5-rendkívül fontos)!

a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése).....	1	2	3	4	5
b) Egységköltség csökkentése.....	1	2	3	4	5
c) Gyártási átfutási idő csökkentése.....	1	2	3	4	5
d) Kapacitás növelése.....	1	2	3	4	5
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése.....	1	2	3	4	5
f) Általános költségek csökkentése.....	1	2	3	4	5
g) Készletek csökkentése.....	1	2	3	4	5
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése.....	1	2	3	4	5
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése.....	1	2	3	4	5
j) Termékváltoztatási képesség javítása.....	1	2	3	4	5
k) Mennyiségváltoztatási képesség javítása.....	1	2	3	4	5
l) Munkahelyi légkör javítása.....	1	2	3	4	5
m) Kapacitás csökkentése.....	1	2	3	4	5
n) Munka termelékenységének növelése.....	1	2	3	4	5
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők termelékenységének javítása.....	1	2	3	4	5
p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése.....	1	2	3	4	5
q) Funkciók közötti kommunikáció javítása.....	1	2	3	4	5
r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása.....	1	2	3	4	5
s) Átállítási idő csökkentése.....	1	2	3	4	5
t) Karbantartási teljesítmény javítása.....	1	2	3	4	5
u) Kapacitáskihasználás javítása.....	1	2	3	4	5
v) Géppark modernizálása.....	1	2	3	4	5

IV. LOGISZTIKA

T23. Van-e az Önök vállalatánál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység?

igen nem

T24. Ha igen, jelölje be, hogy az alábbi tevékenységek közül melyek tartoznak hozzá?

	igen	nem
a) alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tőkejavak beszerzése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) venni vagy gyártani típusú elemzések készítése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) termelésstervezés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) anyagszükséglet tervezés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) beszerzett anyagok készletezése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) félkész termékek készletezése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) késztermékek (árúk) készletezése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) anyagátvétel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) raktárgazdálkodás.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

l) szállítás, szállítmányozás.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) belső anyagmozgatás.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) beszerzési piackutatás.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) új termék fejlesztése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) a beszállító értékelése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) a beszállító kiválasztása.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) szállítói szerződéskötés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) beszerzett anyagok minőségellenőrzése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) késztermékek minőségellenőrzése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) elosztási hálózat kialakítása.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) vevői szerződéskötés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

T25. Az Önök vállalatánál melyek azok a legfőbb tényezők, amelyek a logisztikai tevékenység fejlesztésének útjában állnak? (1-egyáltalán nem jelentős, 5-döntő jelentőségű)

a) nem ismerjük fogyasztóink pontos igényeit.....	1	2	3	4	5
b) tőkehiány.....	1	2	3	4	5
c) igénybevehető kereskedelmi szolgáltatások alacsony színvonala.....	1	2	3	4	5
d) a szükséges logisztikai fejlesztések megvalósításához szükséges vezetői elkötelezettség hiánya.....	1	2	3	4	5
e) nem megfelelő az ország logisztikai infrastruktúrája (pl. az úthálózat).....	1	2	3	4	5
f) magas, illetve növekvő alapanyagárak.....	1	2	3	4	5
g) a logisztika területén dolgozók szakképzettsége nem megfelelő.....	1	2	3	4	5
h) törvényi előírások és szabályok (pl. vámok).....	1	2	3	4	5
i) nem megfelelő a vállalat más szervezeti egységeivel való kommunikáció.....	1	2	3	4	5
j) nem megfelelő a termelésstervezés és ezzel kapcsolatban a beszerzés tervezése és ütemezése.....	1	2	3	4	5
k) nincs aktív kapcsolat a logisztika funkcionális vezetése és a felsővezetés között....	1	2	3	4	5
l) nem megfelelő a logisztika pénzügyi ellátottsága.....	1	2	3	4	5
m) szállítási költségek növekednek.....	1	2	3	4	5
n) nincsenek megfelelő minőséget biztosítani képes beszállítók.....	1	2	3	4	5
o) nem megfelelő az alkalmazott számítógépes háttér (szoftver és hardver).....	1	2	3	4	5
p) nincsenek megfelelő színvonalon működő logisztikai szolgáltató cégek a piacon...	1	2	3	4	5
q) az elvárt feladatok elvégzéséhez nincsenek meg a megfelelő hatáskörök.....	1	2	3	4	5

T26. Az Ön vállalatának információs rendszere milyen logisztikai alrendszereket tartalmaz? (Jelölje be a megfelelő választ! **A** már működik, **B** a következő három évben tervezik a kialakítását)

a) Közös adatbázis a legfontosabb beszállítókkal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Automatikus adatfelvitel (pl. vonalkód, scanner).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Speciális döntéstámogató rendszer (nevezze is meg!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Anyagszükséglettervezés és rendelésütemezés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Rendelésfelvétel és követelés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Szerződések nyilvántartása és követelése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Logisztikai költségek nyilvántartása.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Számítógéppel integrált erőforrástervezés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Félkésztermékek készletnyilvántartása.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Alapanyagkészlet nyilvántartása.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Késztermékek készletnyilvántartása az értékesítési hálózat egyes pontjain.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Az értékesítési információk hálózati szintű összeköttetése.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

T27. Az Ön vállalatánál a beszerzési tevékenységet központi vagy decentralizált beszerzési egységek végzik? A megfelelő választ jelölje be!

- a) csak központi beszerzési egység van.....
- b) csak decentralizált beszerzési egységek vannak.....
- c) vegyesen központi és decentralizált szervezeti egység is van.....

T28. Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a beszerzés hatékonysága szempontjából! (Az 1-legkisebb, az 5-legnagyobb fontosságot jelenti)

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) költségcsökkentés..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) minőség-növelés..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) a megfelelő beszállítók megtalálása..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) a beszállítók számának csökkentése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) szállítók minősítése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) a beszerzési szakemberek képzése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) a beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése (pl. beszerzési piackutatás)... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) vállalaton belüli koordináció fejlesztése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) környezetvédelem..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

T29. A beszállítók értékelésének az Önök vállalatánál melyek a legfontosabb szempontjai? (1-legkevésbé, 5-leginkább fontos tényező)

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) rövid szállítási határidő..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) magas technológiai színvonal..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) az ütemezés esetleges változásainak rugalmas követése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) alacsony szállítási költségek..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) kedvező ár..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) magas termékminőség..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) speciális termékjellemzők..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) részvétel a termékfejlesztésben..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) kedvező kapcsolódó szolgáltatások..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) az ellátás stabilitása..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) a beszállító földrajzi közelsége..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) van ISO minősítése..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) pontos szállítás..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) Kedvező fizetési feltételek..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) Jó üzleti hírnév..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

T30. Hogyan alakultak az elmúlt években az Önök vállalatánál a szállítói teljesítmény alábbi mutatói? Kérjük, adjon %-os becslést 1998-ra és becslje meg az elmúlt 3-4 év tendenciáját! (1-jelentősen romlott, 5-jelentősen javult)

- | | 1998
% | Változás 1995 óta | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|---|---|---|---|
| a) időbeni pontosság (a megállapodás szerinti időben érkezett szállítások %-os arányában mérve) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) ígért minőség betartása (a beérkező hibátlan tételek %-ában) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) ígért mennyiség betartása (a beérkező mennyiség az esetek hány %-ában egyezett meg a rendeléssel) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) szállítmány sértetlensége (a szállítmányok hány %-a érkezett sérülés nélkül) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

T31. Hogyan alakult az elmúlt években az Önök szállítói által jellemzően vállalt határidő? (1- jelentősen hosszabbodott, 5-jelentősen rövidült; az 1998-as értéket napokban kérjük megadni)

1998 nap	Változás 1995-höz képest				
	1	2	3	4	5

T32. A vállalat belföldi beszerzésének körülbelül hány %-a származik jelenleg

a) közvetlenül a termelőtől.....%
b) nagykereskedőtől.....%
c) kiskereskedőtől.....%
d) egyéb csatornából.....%

T33. Hogyan alakultak 1998-ban a vállalat készletei (változatlan áron) az 1995-es állapothoz képest? (1- jelentősen csökkentek, 3 - változatlan szintűek, 5 - jelentősen nőttek)

a) alapanyagok.....	1	2	3	4	5
b) félkésztermékek és befejezetlen termelés.....	1	2	3	4	5
c) késztermékek és áru.....	1	2	3	4	5

T34. A készletállomány jelzett változásai mennyiben tulajdoníthatók az alábbi tényezőknek? (1 - jelentéktelen, 5 - alapvető fontosságú)

és áruk	Alapanyagok					Késztermékek				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) a piaci helyzet változása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) a vállalati menedzsment átalakítása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) új üzletpolitika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) a gazdálkodási módszerek változása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) az anyagi ösztönzés változása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5