

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



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

**DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**KARMAZIN GYÖRGY**

Gödöllő

2014.

**A doktori iskola megnevezése:**

Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**A doktori iskola tudományága:**

gazdálkodás- és szervezéstudományok

**A doktori iskola vezetője:**

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

**Témavezető:**

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

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

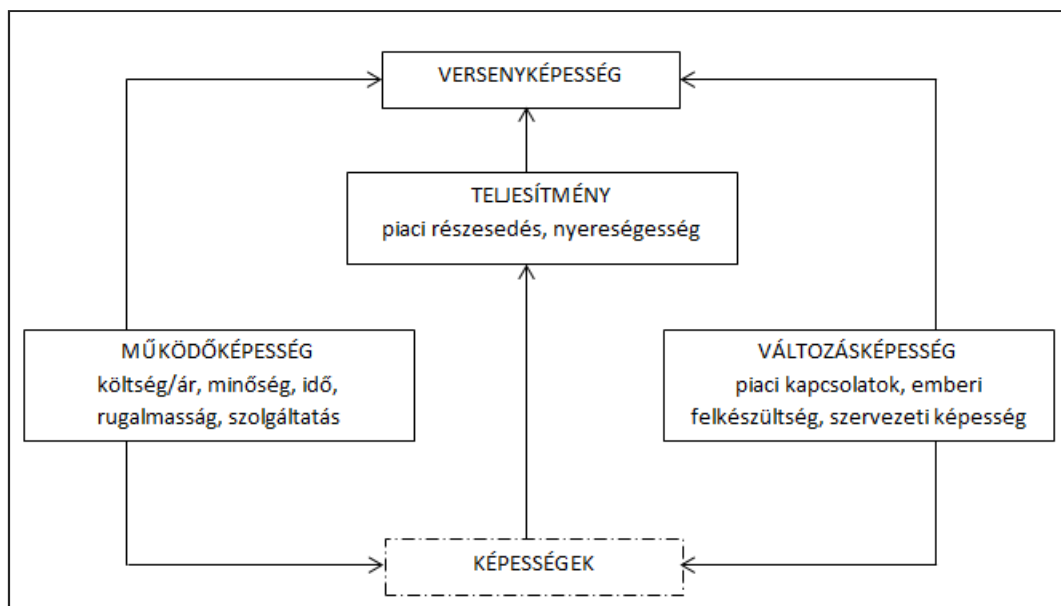
## TARTALOM

1.	A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK .....	4
2.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	9
2.1.	Az adatfelvétel folyamata.....	9
2.2.	Az adatfelvétel módszertana.....	10
2.3.	Az adatfelvétel során tapasztalt sajátosságok, nehézségek.....	12
2.4.	Az SPSS szoftver rövid bemutatása, vizsgálati módszerek.....	12
3.	EREDMÉNYEK .....	14
3.1.	Irodalmi áttekintés eredményei .....	14
3.1.1.	Hipotézisek megfogalmazása.....	14
3.1.2.	A szakirodalom feldolgozás újszerű eredményei.....	15
3.2.	Kutatási eredmények .....	16
3.3.	Új tudományos eredmények .....	22
4.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	27
5.	A SZERZŐ LEGFONTOSABB PUBLIKÁCIÓI.....	34
6.	ÖNÉLETRAJZ.....	36

## **1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK**

A 2008-as válságból való kilábalás egyik motorja lehet a termelés és a vele összefonódó szolgáltatások talpra állása, növekedése. A termelő és szolgáltató vállalatok „a növekedésnek nem csak hordozói, hanem effektív kiváltói is” lehetnek (Chikán, 2013), sőt a válság utáni piacgazdaságban a logisztika fejlődése lesz a nemzetközi kereskedelem fejlődésének a fő mozgató ereje (WEF, 2013). A logisztika GDP-arányos hozzájárulásának jövőbeli növelése kiemelt prioritást kap hazánk gazdaságpolitikájában (MTI, 2013). A fejlődés lehetőségét mutatja az, hogy jelenleg a logisztikai ágazat nemzetgazdasági részesedése 6 százalék, ezzel szemben a fejlett országokban a logisztikai szektor a GDP 10-12 százalékát állítja elő (IFKA, 2013). A logisztika fontosságát és kiemelt szerepét ismeri el hazánkban a 1157/2013. kormányhatározati döntés is, amelynek köszönhetően a szakmai és érdekképviselői szervezetek bevonásával megírásra került a Középtávú Logisztikai Stratégia (KLS). A logisztikai szakemberek szerint a KLS megvalósítása jelentős hatással lesz hazánk gazdaságára a következő Európai Unió (2014-2020) fejlesztési ciklusban.

A szolgáltatások közül a logisztika, mint a vállalatok értékteremtésére, versenyképességére jelentős hatással bíró tudomány-terület vizsgálata, ezen belül is a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások (3PLP) tevékenységének megismerése és elemzése, a fenti gondolatmenet és szándék következtetéseire való hivatkozással még aktuálisabbá vált hazánkban, mint az elmúlt években. A fenti célok elérése érdekében a hazai logisztikai vállalatok versenyképességének alapvető képességeit támogató gazdálkodási sikertényezők megtalálása (1. ábrát) fontos és elengedhetetlen lépése a célcsoport vállalatok fejlődésének.



**1. ábra. Vállalati versenyképességi modell**

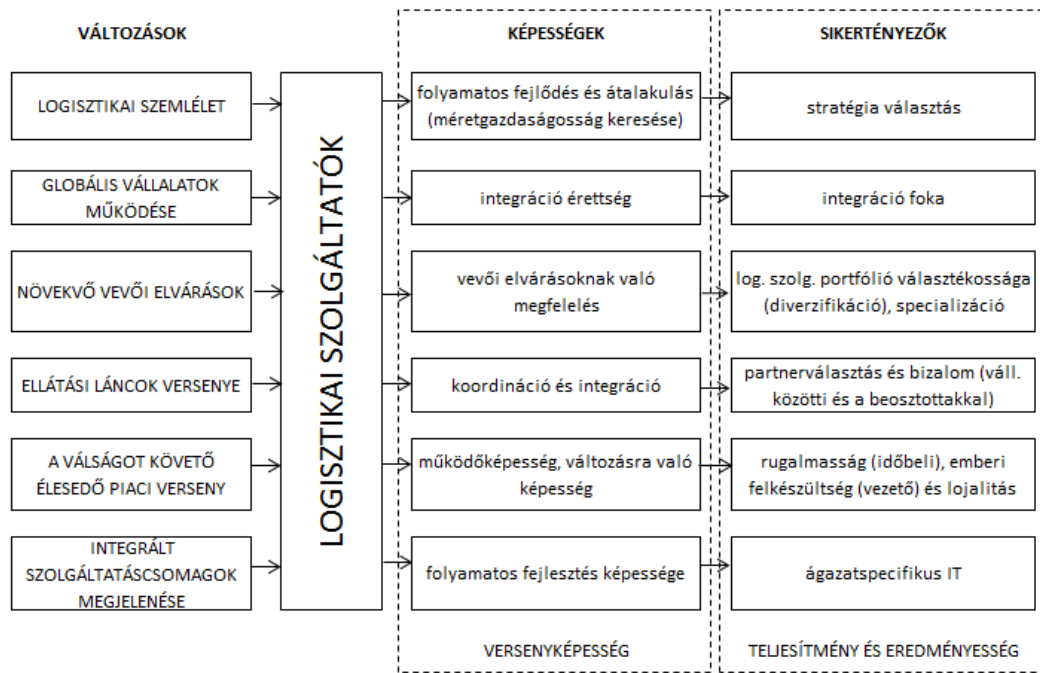
*Forrás: Chikán (2013): Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25.*

3 PLP-kre irányuló és a velük foglalkozó kutatás ritka (Selviaridis-Spring, 2007), nem sok létezik belőle a világon. Többnyire amerikai és angol kutatási eredményeket találhatunk (Murphy-Daley, 2001), (Markides-Holweg, 2006). A szakirodalom feldolgozása során a 90-es évektől többnyire amerikai, angol szakirodalmakat és kutatási eredményeket találhatunk, majd az ezredfordulót követően az észak-európai országok (pl. svéd, norvég) kutatói is megjelentették a szektorral foglalkozó tudományos eredményeiket (pl. Hertz – Alfredsson, 2003; Huemer, 2011). Magyarországon 2005-ben jelent meg Bokor „Az Intermodális logisztikai szolgáltatások helyzetének értékelése, fejlesztési lehetőségeinek feltárása” írása, amelyben a 3 PLP-ket érintő részekben elsősorban a kapcsolódó szakirodalmak feldolgozására, a definíciók megfogalmazására és magyarázatára irányul (Bokor, 2005). A Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetsége (MSZSZ) által készített éves jelentés mellékleteként a tagvállalatok körében elvégzett kérdőíves kutatás összefoglaló adatairól kaphatunk évente rövid tájékoztatást. Sajnos a válaszadási hajlandóság 50%-os (30-35 logisztikai szolgáltató válaszira épül), illetve a teljesítmény és gazdálkodási adatok kissé szűk és általános információval bírnak csak (a tagok számára). Áttörésként jelent meg Bank és társai 2010-ben végzett kutatása, mely alapos és átfogó képet ad a hazai szállítási, szállítványozási és logisztikai piac szereplőinek gazdasági helyzetéről és a szektor várható piaci mozgásairól (Bank, 2010). Napjainkban pedig már hazai szócikkek gyakori témájaként is megjelenik a logisztikai szolgáltatók vizsgálata (Horváth, 2012; Hegyi-Horváth, 2012).

A doktori értekezés keretén belül létrejött empirikus kutatás a hazai logisztikai szolgáltatók gazdálkodási sikertényezőinek átfogó vizsgálatával foglalkozik. Többek között az előző szakirodalmakra épülve, ellenben egy új megközelítésbe helyezve és vizsgálva a hazai 3PL szolgáltató vállalkozások életét.

A hazai kutatás alapjainak lerakása érdekében feltárássra kerültek a hazai és nemzetközi környezetben aktuálisan tapasztalható, társadalmi, gazdasági és politikai hatások, változások és trendek. Ezen túl a saját tapasztalataimra, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetővel történt találkozások tapasztalataira és a tudományos szakemberekkel történt találkozások eredményeit felhasználva kialakíthatók a sikertényezők csoportjai (2. ábra), illetve erre építve és ebből kiindulva, a képességek és „sikertényezők” közötti kapcsolatot keresve, a tényezők csoportosításával lerakható a kutatás alapjai, úgymint:

- *S1*: bizalom – eredményesség – rugalmasság (bizalom, mint a vállalaton belüli és az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok alapvető tényezőjének vizsgálata, keresve a vezető szerepét a bizalmi légkör kialakításában),
- *S2*: az idő – szolgáltatás portfólió – rugalmasság (a termékek és szolgáltatások időalapú versenye, mint ellátási láncok versenye, szolgáltatás-portfólió összetétele és jövedelmezősége),
- *S3*: a vállalati méret keresése – akvizíciók – stratégiák (mint a vizsgálandó, logisztikai szolgáltatói szegmens méret (piac) gazdaságosságának keresésének útja, stratégia választás szerepe),
- *S4*: a logisztikai szolgáltatók ellátási láncban való integrálódásának foka – az IT (speciális) technológiák és fejlesztések hatása – és a rugalmasság kapcsolata, valamint hatása a vállalat pénzügyi eredményeire.



**2. ábra. A logisztikai szolgáltatókra ható erők és a versenyképességükhöz szükséges képességek az elmúlt időszakban (a teljesítményt és az eredményességet figyelembe vevő sikertényezők szem előtt tartásával)**

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2013*

A feltárt hatásokra, változásokra, trendekre és tapasztalásokra épülő sikertényezők csoportosításával és azok segítségével megfogalmazásra kerültek a kutatási célok, úgymint:

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

- *C3*: Vizsgálja és elemezze a vállalati méret keresése során tett akvizíciós lépések hatását a logisztikai vállalatok árbevételére, adózás előtti eredményeire és jövőbeli stratégiájára.
- *C4*: Vizsgálja és elemezze az ágazat-specifikus informatikai fejlesztések szerepét és jelentőségét a logisztikai szolgáltatók árbevételére, adózás előtti eredményeire, hatását rugalmasságukra és integrációjukra.



## **2. ANYAG ÉS MÓDSZER**

### **2.1. Az adatfelvétel folyamata**

A doktori kutatást megelőzően felkeresett szakmai szervezetek által a rendelkezésemre bocsájtott, illetve a szakajtókban elérhető hivatalos forrásokból összeállításra került a megcélzott vállalatok listája (az összeállítás során fokozott figyelemmel voltam a duplikáció és az ismétlődés veszélyére és kizárására), mely mintegy 300 hazai logisztikai szolgáltató vállalkozást tartalmazott. Ebből kiválasztásra kerültek a 100 ezer euró éves árbevétel (értékesítés nettó árbevétele) elérő, de a 100 millió euró éves árbevétel meg nem haladó cégek, mint a kutatás célcsoportja. Ez a csoport 284 logisztikai szolgáltató vállalatból állt. A céglista a nevek mellett tartalmazta a célszemély (ügyvezető igazgató, vezérigazgató, stb.) nevét és e-mail címét. A kutatási hipotézisek igazolására vagy elvetésére szolgáló válaszok célcsoportból való kinyerése érdekében összeállítottam az 56 kérdésből álló kutatási kérdőívet, melynek kiküldésére, személyes piaci érintettségem miatt a GfK Hungária Piackutató Intézetet kértem fel CAWI módszer alkalmazásával (lásd. a 2.2 alfejezetet). A célcsoport vezetőivel történt előzetes telefoni és személyes megbeszéléseim során megnyugtattam őket, hogy a válaszok során IP címek alapján lesznek azonosítva a kérdőívek, így nem tudom összekötni a válaszokat a választ adó vállalkozásokkal.

A vállalatok vezetőivel folytatott megbeszélések tanulságaként változtatnom kellett a kérdőív, bizalom szint meghatározásához kapcsolódó kérdéseim is. A hazai logisztikai szolgáltatók vezetői arról tájékoztattak, hogy a bizalom szint meghatározásához szükséges kérdésekre, üzleti titokra való hivatkozással, nem fognak válaszolni (kiegyensúlyozottsági szint, kockázatvállalási hajlandóság). Így – az álláspontommal és szándékommal ellentétben – a bizalom „kemény”, „kockázaton alapuló” nézőpontból való megközelítése, az érzékelhető alacsony válaszadási hajlandóság miatt nem volt lehetséges, változtatnom kellett és a „hiten alapuló” megközelítést elfogadó és azt támogató, „puha” kérdéseket kellett kialakítanom a kérdőívben. A beszélgetések során elhangzott vélemények megerősítették azt a döntésemet is, hogy ha őszinte és valós válaszokat szeretnék kapni a „konkurens” vállalatoktól, akkor az értékelhető kérdőívek reprezentatív visszaküldése végett fontos a piackutató intézet felkérése (mivel számomra, közvetlenül nem válaszoltak volna a célcsoport vállalatai). Az összeállított végleges kérdőívből kérdezési program, úgynevezett script készült.

284 hazai logisztikai vállalat e-mail címeire küldtettem ki 2013. április 25-én az általam írt felkérő levelet, a kutatás céljának rövid leírásával és a kérdőívre mutató internetes linkkel együtt. A válaszadási hajlandóságot növelendő 4 naponta emlékeztető e-mail került kiküldésre a kitöltést félbehagyó, illetve azt el sem kezdő válaszadóknak. Mivel ezen erőfeszítések ellenére az adatfelvétel első három hetében (2013. május 10-ig) összesen 28-an töltötték ki a kérdőívet (~10%-os válaszadási arány), úgy döntöttem, hogy az e-mailben történő emlékeztetők mellett telefonon is felhívatom az érintett vállalkozásokat (2013. május 15-től), hogy ezzel is növeljem a válaszadási hajlandóságot. A telefonos megkeresést követően mintegy 2 hétig (2013. május 27-ig) folytattam a beérkező kérdőívek figyelemmel kísérését. A mérsékelt siker, illetve a telefonos visszajelzések (sokan szívesebben kitöltötték volna a telefonos operátorok segítségével a kérdőívet) miatt 2013. május 28-tól „hibrid” módon folytattam az adatfelvételt, ami azt jelentette, hogy a válaszadók továbbra is kitölthették online módon a kérdőívet, vagy telefonon az operátor segítségével válaszolták meg a kérdéseket. Ez a megoldás viszonylagos sikert hozott, így végül 2013. június 5-re sikerült megduplázni az elkészült interjúk számát 56 darabra, ami hozzávetőlegesen 20%-os válaszadási aránynak felelt meg. Ekkor az adatfelvételi folyamatot lezártam, mivel a címlista többszöri végighívása során kapott visszajelzések arra engedtek következtetni, hogy jelentős (új) interjúszám a következő időszakban már nem várható, többek közt a nyári szabadságolások megkezdődése miatt sem.

## **2.2. Az adatfelvétel módszertana**

Az egyes alternatívák erőforrás-igényeinek (kérdőírói háttér, időtényező, stb.) felmérése, valamint a kutatás által érintett témák, továbbá a megcélzott válaszadói kör sajátosságainak figyelembevételével került kiválasztásra az úgynevezett CAWI módszer (számítógéppel támogatott önkéntes online kérdőív). A CAWI módszer esetében az összeállított kérdőívből kérdezési program (úgynevezett script) készül, ez a program kerül fel egy szerverre, ahonnan a megcélzott válaszadók e-mail címére lehet továbbítani az erre a programra mutató linket, amire rákattintva megkezdhetik a kérdőív kitöltését. A CAWI-nál lehetőség van az úgynevezett egyedi linkek generálására, valamint regisztrációhoz kötött kitöltésre, illetve általános linken történő válaszadásra is. A doktori kutatás során az egyedi linkes megoldást alkalmaztam, mivel ez viszonylag egyszerűen megoldható, a válaszadók számára nem jelent extra erőfeszítést és a kérdezési folyamat állandó, megbízható követését teszi lehetővé, emellett a kérdőív több időpontban történő (megszakított) kitöltése is elérhető.

A kérdőív 56 kérdésből állt (a válaszadókra, illetve cégükre vonatkozó demográfiai, a későbbi publikációt támogató és ellenőrzési kérdésekkel együtt). Figyelembe véve a kérdések jellegét, a kérdőív kitöltése nagyságrendileg 15-20 perces kitöltési időt jelentett vállalatonként. A pénzügyi adatok empirikus vizsgálatához a HBI adatbázisát használtam. A GfK Hungária Piackutató Intézettől megkaptam azon cégek sorszámozott (a későbbi adatpárosítás végett) névsorát – természetesen válaszok nélkül –, akik kitöltötték a kérdőívet. A 2004-2011-es időszak (az adatok rendelkezésre állása esetén 2012 évre is) minden egyes évre eső – és a kutatási hipotézisek vizsgálatához szükséges – pénzügyi adatait, feltöltöttem egy Excel táblázatban. A választ adó 56 cég nettó árbevételének és adózás előtti eredményének adatait rögzítettem a fenti intervallumban található évekre vonatkozóan. Ezt a táblázatot jól tudtam használni az adatok feldolgozása és az alkalmazott szoftver (SPSS) működése során. Ahol nem állt a rendelkezésemre 2012-es pénzügyi adat, ott a kérdőívben feltett %-os, tendencia (kategória) értéket validáltam, a választ adó vállalat utolsó, lezárt üzleti évére (2012) vonatkozóan. A választ adó hazai logisztikai szolgáltató vállalatok összárbevétele – a biztos statisztikai adatokat biztosító – 2011-es évben, 127.657,51 millió HUF volt. Ez az érték az IFKA által elvégzett tanulmányban (2013) szereplő, hazai logisztikai vállalatok által elért és összesített éves (2011) árbevételi érték több mint 50%-a. A 20%-os válaszadási arányt és az 50%-ot meghaladó árbevétel értéket figyelembe véve a doktori kutatás reprezentativitása igazolható. Reprezentativitást biztosító szempontból (Koltai, 2007, 30.o.) elvégeztem a rendelkezésemre álló adatok alapján, a hazai logisztikai vállalatok területi elhelyezkedését jól szemléltető kutatási adatok alapsokaság és mintasokaság eloszlásának földrajzi ábrázolását. A két, megyékre felosztott területi elhelyezkedések jól ábrázolják az eloszlások „egyezőségét” és igazolják a reprezentativitást. A reprezentativitást erősíti a kutatási adatok alapsokaságának és mintasokaságának tesztelési eredménye és az eloszlásokat szemléltető hisztogramok hasonlósága is. A tesztek eredményeiből megállapíthatjuk, hogy a két eloszlás egyike sem normális ( $\text{sig.} = 0,000$  mindkét esetben), illetve a két eloszlás a paraméterek alapján nagyon hasonló. Továbbá következtetésként elmondhatjuk azt is, hogy sem a mintabeli, sem a sokasági eloszlás nem tekinthető normális eloszlásúnak (paramétereik különböznek), ám a grafikus vizsgálat alapján mindkét eloszlás csúcsossága hasonló, ballra ferdülő, jobbra elnyúló. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy mind a sokaság, mind a minta görbéje hasonló (bár a normáltól eltérő) képet ad. Az F-próbastatisztika tovább erősíti a hasonlóságot, hiszen a teszt alapján a két változó varianciája azonosnak tekinthető ( $F = 2,213; p = 0,138$ ).

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

Az adatfelvétel elhúzódása és az a tény, hogy az adatfelvétel során az eredetileg választott adatfelvételi módszertant módosítani kellett egyértelműen mutatja, hogy az elvégzett doktori kutatás sok szempontból nem tekinthető megszokott, rutinjellegű megkérdezésnek. A telefonos megkeresés során derült ki többek között az is, hogy gyakran még a vállalkozások weboldalain szereplő hivatalos telefonszámokon sem érhetőek el mindig a cégek, ez ugyancsak a kisebb vállalkozások esetében volt gyakori. A telefonos után követés és a „hibrid” módszer alkalmazása során találkoztak a lekérdező kollégák először – közvetlenül – a célszemélyekkel és itt kapták az első valódi visszautasításokat is. A visszautasítások vegyesen érkeztek, kisebb és nagyobb vállalatoktól egyaránt. A visszautasítások fő oka az idő-, illetve az egyéb erőforrások hiánya, valamint az érdektelenség volt. A félbehagyott kérdőívek esetében a telefonos után követés, illetve a „hibrid” kitöltés lehetősége ugyanakkor sokat segített a válaszadási arány növelésében. Az, hogy a felajánlott „ajándék” (a kutatás eredményeiről szóló rövid összefoglaló anyag utólagos megküldése) sem keltette fel a válaszadók figyelmét, jól mutatja a vizsgált vállalati kör érdektelenségét az ágazatukat érintő átfogó elemzések és kutatások iránt, illetve azt az általános problémát, hogy az előzőekben végzett kutatásokból származó ígéretek közül valószínűleg nem teljesült semmi. A válaszok alacsony számának és vontatottságának másik oka talán a bizalmatlanság lehetett.

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

Az SPSS matematikai-statisztikai szoftvercsomag magában foglalja a legmodernebb statisztika eljárásokat az adatbázis kezeléstől, a leíró statisztikán keresztül a legbonyolultabb többváltozós matematikai statisztikai eljárásokig. A kétmintás t-próba egy változó átlagát hasonlítja össze két, egymástól független csoportban. A próba null hipotézise, hogy az átlagok megegyeznek a két csoportban. A próba előfeltétele a normális eloszlás (de mivel azonban robusztus erre nézve, a próba akkor is végrehajtható, ha az eloszlás nem tér el lényegesen a normálistól), illetve a szórás egyezés (ezt a Levene-féle F-próba segítségével ellenőrizhetjük). A Levene teszt egy következtető statisztikai eljárás varianciák homogenitásának elemzésére, ahol a kategória-változókkal mérjük a vizsgált jelenséget. Abból a feltételezésből indul ki, hogy a vizsgált populációk varianciája megegyezik.

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

Cramer's V. Ez a mutató két nominális változó közötti szorosságot méri. A próbastatisztika azt a null hipotézist teszteli, hogy a két változó független. A fenti módszerek alkalmazásával a 10 hipotézist vizsgáltam.

### 3. EREDMÉNYEK

#### 3.1. Irodalmi áttekintés eredményei

A kutatási célkitűzések elérése és a hipotézisek megfogalmazása érdekében több mint 200, a szakterületet érintő hazai és nemzetközi publikáció került feldolgozásra. Szakirodalom feldolgozás során további fókuszot nyert a kutatási terület így a feltárt gazdálkodási sikertényezők az alábbiak szerint konkretizálódtak:

1. beosztottakkal kapcsolatos (belső) bizalom,
2. vállalaton belüli általános belső bizalom,
3. a vezetői stílus és az általa kialakított környezeti bizalom,
4. szolgáltatás portfólió összetétele, diverzifikáltsága és jövedelmezősége,
5. növekedési mintát követő stratégia,
6. akvizíciós lépésekben való fejlődés,
7. ágazat specifikus IT fejlesztés.

##### 3.1.1. Hipotézisek megfogalmazása.

A hipotézisek megfogalmazásánál a gazdálkodást fejlesztő „kulcs” sikertényezőket szükséges elsősorban figyelembe venni, hatásukat és kapcsolatukat vizsgálni a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok versenyképességére (azon belül is megbontást alkalmazva, külön-külön a teljesítményükre, a működő és változóképességeikre) vonatkozóan. A szakirodalom feldolgozást követően az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

**HP1:** A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalom szintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére,

**HP2:** A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalom szint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára, és a

**HP3:** A hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalom szintje hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére, illetve rugalmasságára.

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

**HP4.2:** A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára.

**HP5.1:** Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés, és a

**HP5.2:** A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredmény növekedését, mint az egyéb stratégiák.

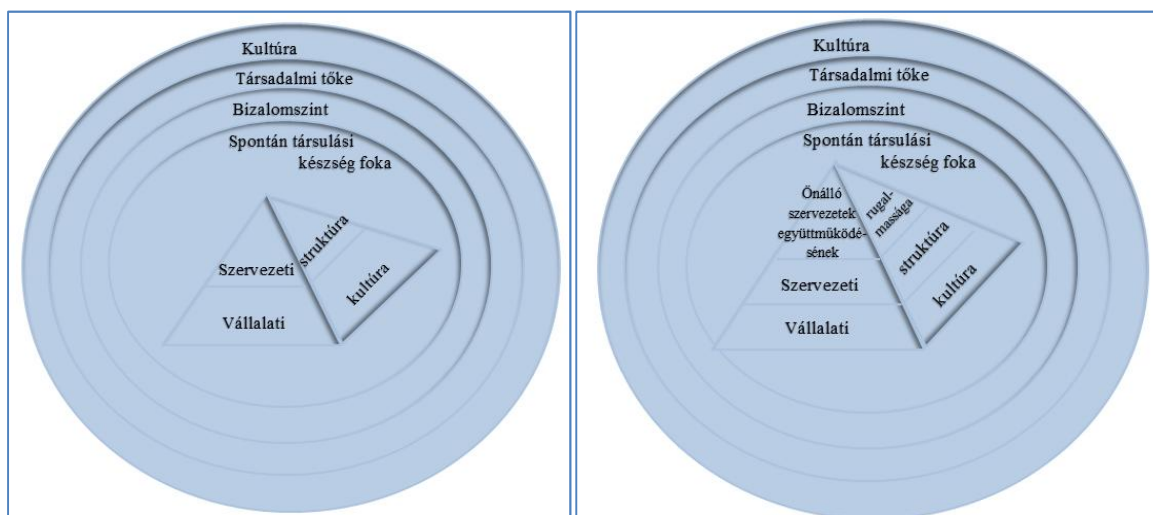
**HP6.1:** A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől,

**HP6.2:** A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat specifikus informatikai fejlesztésektől, és a

**HP6.3:** A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára.

### 3.1.2. A szakirodalom feldolgozás újszerű eredményei

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



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

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2014*

Továbbá újszerű ábrázolásként jelent meg a logisztikai szolgáltató vállalatok (PLP) szintjeinek ábrázolására (5. ábra).



**5. ábra. A logisztikai szolgáltatások „fordított piramisa”**

*Forrás: a szerző szerkesztése, 2013*

### 3.2. Kutatási eredmények

A hipotézisek igazolása az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történik. *HP1*: A hazai logisztikai vállalatok vállalaton belüli bizalom szintje hatással van a vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére. A hipotézis igazolása az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történik. Elsősorban ellenőrizni kell, hogy az eredményességet jelentő egyes kategóriákban van-e jelentős eltérés a bizalom szintjét illetően. Ehhez vizsgálni kell az egyes kategóriák varianciáit. Ha van jelentős különbség, akkor következtetni tudunk a bizalom és az árbevétel közötti kapcsolat meglétére. A belső bizalom leírására a vállalaton belüli általános bizalmi légkör megítélése (B12) és ennek aspektusai (B13 változócsoport) változókat használom. A tesztek és számítások alapján részben helytálló a hipotézis és megfogalmazható belőle a tézis. *T1*: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását.

*HP 2*: A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok által kialakított belső bizalomszint hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságára. A hipotézis igazolása az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történik. Először ellenőrizni szükséges, hogy a belső bizalom szintje között és a vállalatok rugalmassága között van-e kapcsolat, amennyiben igen, akkor az milyen erős és milyen a természete. Ehhez vizsgálni szükséges az egyes rugalmasság kategóriákban (B9) a belső bizalom varianciájának alakulását. Ha van jelentős különbség, akkor következtetni tudunk a bizalom és a rugalmasság közötti kapcsolat meglétére.



A teszt eredménye azt mutatja, hogy az általános belső bizalom eltérő varianciájú az egyes rugalmasság kategóriákban. Ez azt jelenti, hogy itt szignifikáns kapcsolat van a két változó között. A további számítások eredményei azt mutatják, hogy bár szignifikánsan erős kapcsolat van a hazai logisztikai vállalatok által kiépített általános belső bizalom és a szervezet rugalmassága között, ellenben a kapcsolat nem lineáris, hanem polinomiális, azon belül is másodfokú. Ez azt jelenti, hogy a szélsőséges rugalmassági kategóriákban (rendkívül rugalmas és rendkívül rugalmatlan) szignifikánsan alacsonyabb az általános belső bizalom mértéke, mint a közepes fokú rugalmasság esetében. T2: A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű rugalmasság) alacsonyabb szintű vállalatokon belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom.

*HP 3:* A hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalomszintje hatással van a vizsgált logisztikai vállalatok árbevételére és adózás előtti eredményére, illetve rugalmasságára. A hipotézis igazolása az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történik. Elsősorban ellenőrizni szükséges, hogy az üzleti környezet bizalom szintje között és a vállalatok eredménymutatói, illetve rugalmasságmutatói között van-e valamilyen kapcsolat, ha igen milyen erősségű és milyen természetű. Az első számú vezető által kialakított üzleti környezet bizalom szintje két változóval volt mérve a kérdőívben, B14: vezetői szerep, B15: vezetői stílus. A számítások alapján az eredménymutatók és a környezeti bizalom szintje között nincs kapcsolat.

Átlépvén a hipotézis második részére most a rugalmasság és a környezeti bizalomváltozók közötti kapcsolatot vizsgáljuk meg. A B15 és B9 között egyik mutató sem jelez szignifikáns kapcsolatot (sig.: 0,496). Érdekes, hogy a vezetői stílusokkal metszett eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbséget a csoportok között. Egyértelműen látszódik az is, hogy milyen közeliek a két csoportban az egyes eredménymutatók átlagai és a szóródások is hasonlóak. Vagyis ez azt jelenti, hogy a vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőinek stílusa és a kutatásban részt vett vállalatok eredményei között nem lehet egyértelmű kapcsolatot igazolni és abból következtetéseket levonni. A számítások eredményeiből levont következtetésként megállapíthatjuk, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalom szintje és a vizsgált logisztikai vállalatok eredményessége között, így a hipotézis nem igazolható.

Ellenben a hazai logisztikai vállalatok első számú vezetője által kialakított üzleti környezet bizalom szintje és a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmassága között van kapcsolat, ami pozitív irányú, mérsékelten erős kapcsolatot mutat. Ez azt jelenti, hogy minél jelentősebb a vezető szerepe a környezeti bizalmi légkör kialakításában, annál nagyobb a szervezet rugalmassága is. *T3*: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.

*HP 4.1*: A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja határozza meg. Annak érdekében, hogy a szolgáltatás-portfóliót minősíteni tudjuk, nem elég a számosságot figyelembe venni, hanem szükséges az egyes szolgáltatástípusok rangsorolása is. Mivel jelen hipotézis esetében az eredményességgel vetjük össze a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltságát, így célszerű az egyes szolgáltatáselemek jövedelmezőségi szint szerinti csoportosítása.

Ehhez szakértői becslésre és vezető hazai szakmai szervezetek által közölt adatokra támaszkodom. A logisztikai ágazat hét szereplőjének véleményét kérdeztem meg az egyes szolgáltatástípusok jövedelmezőségét illetően, majd az aggregált véleményük alapján képeztem a szolgáltatástípusok relatív jövedelmezőségi szintjét. Egy-egy vállalat szolgáltatás-portfóliójának jellemzéséhez felhasználok a relatív jövedelmezőségi szintet is. A szolgáltatás-portfólió diverzifikáltság a vállalat által nyújtott szolgáltatások jövedelmezőséggel súlyozott kumulált értéke lesz, így ez a mutató tartalmazza a nyújtott szolgáltatások számát és azok jövedelmezőségét is. Az elmúlt időszakra vonatkozó számítások arra utalnak, hogy valamilyen kapcsolat létezik a szolgáltatás-portfólió és az adózás előtti eredmények között.

2004. évi adózás előtti eredményekről a 2005. évi adózás előtti eredményekre való változás és 2004. évre vonatkozó szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága között – varianciaanalízissel ellenőrizve (F sig: 0,232) – nincs kapcsolat. Ellenben a 2007. évi adózás előtti eredményekről a 2008. évi adózás előtti eredményekre való változás és a 2007. évre számított szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága között – varianciaanalízissel ellenőrizve (F sig: 0,023) – pozitív irányú kapcsolat van. A 2011. évi adózás előtti eredményekről a 2012. évi adózás előtti eredményekre való változás és a „jelenleg” (SZ1) rovatban kitöltött szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága között negatív irányú kapcsolat van.

A vizsgálat eredményeiből látható, hogy az utóbbi években a magasabb diverzifikáltságú szervezetek esetében romlott a jövedelmezőség, mivel a két változó között negatív irányú szignifikáns kapcsolat van. A logisztikai szolgáltatók fejlődési lépéseit és törekvéseit is figyelembe véve, a gyakorló szakemberek számára is elég meglepő következtetés, ezért az eredményt többször is ellenőriztem. Feltételezhetően ez a nem várt eredmény abból adódhat, hogy a vizsgált hazai logisztikai szolgáltató vállalatok az elmúlt évben „belevágtak mindenbe”, több szolgáltatást is nyújtottak – például alternatívaként nem a specializálódás útját választották –, és ez a rossz reagálás a növekvő versenyre, csökkenő eredményességet okozott a számukra (bár az üzleti kockázatot feltételezhetően csökkentette). A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés csak egy összefoglaló megállapítás:

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

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

*HP 4.2:* A hazai logisztikai szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja hatással van a vállalatok rugalmasságára. A hipotézis igazolásának módszere a HP 4.1 hipotézisén – bár a rugalmassági tényező jelenben történő mérhetősége miatt csak az elmúlt évekre vonatkoztatható – alapszik és a korábban már használt rugalmasság változó felhasználásával végzem. A tesztek alapján látható, hogy minél alacsonyabb a szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál kevésbé rugalmas a vállalat, a két változó között pozitív irányú szignifikáns kapcsolat van. *T4.2:* A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága között pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága, annál inkább rugalmas a vállalat.

*HP 5.1:* Az akvizíciókon keresztül megvalósított növekedés (méretgazdaságosság keresés) jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók árbevételének és adózás előtti eredményének növekedését, mint az organikus fejlődés. A hipotézis igazolásához a vállalatok nettó árbevételének és adózás előtti eredményeinek adatait használtam fel. A hipotézis igazolásához először meg kell nézni, hogy van-e jelentős eltérés az egy alkalmazottra eső értékesítés nettó árbevétele tekintetében – a növekedést produkáló és nem produkáló vállalatok esetében – akkor, ha akviráltak és akkor, ha nem akviráltak. A kapott értékek alapján megállapítható, hogy nincs jelentős különbség a hazai logisztikai vállalatok átlagos adózás előtti eredményeit vizsgálva az organikus növekedést produkáló vállalatok (45,17 – 53,1 millió HUF/vállalat) és az akvizíción keresztüli növekedést produkáló vállalatok (55,07 – 56,23 millió HUF/vállalat) között. Ha ugyanezen vizsgálatot az átlagos értékesítés nettó árbevételének figyelembe vételével végezzük el, akkor már jelentősebb eltéréseket mutatnak a számok. A vizsgálat során végzett számítások és teszt eredmények kiértékelését követően megfogalmazhatjuk az 5.1 tézist. *T5.1:* A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok.

*HP 5.2:* A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia jobban támogatja a hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményének növekedését, mint az egyéb stratégiák. A stratégiai időtáv változó a kérdőív B25-ös kérdéséből adódik. Ez egy kategóriaváltozó, ebből ki kell szűrni a „középtáv” és a „nem középtáv” eseteket. A növekedési stratégiai azonosítása a B27 változóból történt. Itt is szűrni kell a „növekedési” és a „nem növekedési” stratégiát. Tesztváltozónak az adózás előtti eredmény értékét használjuk, illetve szűrjük az egyedeket az eredmény változásával (nőtt, avagy csökkent). Látható, hogy jelentős különbségek vannak azon cégek eredményei között, melyek növekedési stratégia szerint, illetve nem növekedési stratégia szerint működnek, ám a különbség mértékének megítéléséhez vizsgálat szükséges. A disszertációban elvégzett számítások következtetéseként elmondhatjuk, hogy – figyelembe véve a vállalatok növekedési dinamikáját – szignifikáns kapcsolat van a megkérdezett vállalatok eredményessége és a növekedés iránti (stratégiában kifejezett) elkötelezettség között. *T5.2:* A hazai logisztikai vállalatok eredményesebben működnek akkor, ha növekedési stratégiájuk van (függetlenül annak időtávjától). Ez az állítás azonban csak azokra a vállalatokra igaz, amelyek nem tudtak (árbevételben) növekedni az elmúlt időszakban. Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávától független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez.

*HP 6.1:* A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől. Először képezni szükséges minden vállalat esetében azt a mutatót, mely kifejezi, hogy volt-e az elmúlt időszakban ágazat-specifikus IT beruházása vagy sem. Ezt követően meg kell nézni, hogy ezekben a kategóriákban (volt/nem volt) van-e szignifikáns különbség a hipotézisben megfogalmazott pénzügyi eredménymutatók között. A vizsgálatok által kapott szignifikáns eredmények alapján megfogalmazható a tézis. *T6.1:* A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.

*HP 6.2:* A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől. A hipotézis tesztelése előtt képezni szükséges egy „ellátási láncba való integrálódás mértéke” változót, majd ennek az értékét kell megnézni, hogy eltér-e, vagy sem az egyes ágazat-specifikus IT beruházások által jellemzett populációkban. Amennyiben eltér, akkor igazolható, hogy van kapcsolat a két változó között. A vizsgálat szignifikánsan közepes erősségű kapcsolatot mutat az ellátási láncba integrálódás foka és az ágazat-specifikus IT beruházások dichotóm (történt/ágazat-specifikus beruházás vagy nem történt) változók között. A kapcsolat irányára keresztábrából következtethetünk. Azoknál a vállalatoknál, ahol volt ágazat-specifikus IT beruházás, ott az átlagos, vagy annál nagyobb mértékű integráció a vállalatok 72,7%-át (54,5% + 18,2%) jellemzi. Ezzel szemben, azoknál, ahol nem volt ilyen IT beruházás, ott a vállalatok 62,1%-át (20,7% + 41,4%) jellemzi a kismértékű, vagy semmilyen szintű integráció. A fenti számítások alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy ahol volt ágazat-specifikus IT beruházás, ott szignifikánsabban (sig.: 0,015) magasabb az ellátási láncba történő integrálódás foka. *T6.2:* A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől: azoknál a vállalatoknál, ahol magasabb az ágazat-specifikus informatikai fejlettség, ott magasabb az ellátási láncba való integrálódás foka.

*HP 6.3:* A hazai logisztikai szolgáltatók ágazat-specifikus informatikai fejlettsége hatással van a vállalatok rugalmasságára. Először egy keresztábra elkészítésével és kitöltésével meggyőződhetünk a kategória-esetek számosságáról és azok összesen értékeiről. A doktori értekezésben látszódik, hogy egyik rugalmasság-kategóriában sincs jelentős eltérés abban a tekintetben, hogy volt-e ágazat-specifikus IT-fejlesztés vagy sem.

A tesztek eredményei is azt igazolják, hogy nincs hatással az ágazat specifikus IT beruházás a vizsgált logisztikai vállalatok rugalmasságra. Sőt, a további vizsgálatok azt igazolták, hogy semmilyen IT beruházás sincs hatással a rugalmasságra. Így a 6.3 hipotézisből nem tudtam tézist megfogalmazni, ellenben a 6. hipotézis-tézis csoport eredményeiből egy összefoglaló tézis írható le: *T6*: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele, adózás előtti eredménye és az ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, ellenben ezek a fejlesztések nincsenek hatással a vállalatok rugalmasságára.

Felvetődik a kérdés, hogy milyen tényezők vannak (lehetnek) hatással a rugalmasságra: első számú vezető által kialakított üzleti környezeti bizalom szintje (igazolva a HP3-T3), a lojalitás magas szintjét mutató munkatársi hozzáállás, optimális vállalati méret, fokozott versenyhelyzet, netán az iparágra jellemző kapcsolatok minősége. Ezek a felvetések további tényezők vizsgálatát teszik szükségessé, amely vizsgálat része lehet a doktori értekezést folytató, azt figyelembe vevő és arra épülő újabb tudományos munkáknak.

### **3.3. Új tudományos eredmények**

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

*T1*: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását.

*T2*: A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű rugalmasság) alacsonyabb szintű vállalaton belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom.

T3: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.

Fukuyama (2007) kutatásait a bizalom és hatékonyság körében végezte el és igazolta a bizalom pozitív hatását az üzleti folyamatok hatékonyságára. Ezt a doktori értekezés 1. és 3. tézise, a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében tovább emelte és a beosztottakkal kapcsolatos bizalom és adózás előtti eredmény illetve a környezeti (vállalatok közötti) bizalom és a rugalmasság, mint sikertényező összefüggésében is pozitív irányban igazolta. A bizalom szakirodalmi feldolgozása során a bizalom egymásra épülésének kifejezésére, a bizalom ok-okozati összefüggéseinek és a társadalmi, kulturális beágyazottságának a kifejezésére két ábrát alkottam (3. és 4. ábra). A két ábra alapjait adó struktúrákat angol nyelvre lefordítottam és elektronikus levél formájában, csatolt dokumentumként megküldtem Fukuyama Professzornak a Stanford Egyetemre. A bizalommal foglalkozó nemzetközi kutatók közül talán ő az egyik legelismertebb professzor. Fukuyama az új ábrázolási mód alapjait megtekintette, válaszlevelében elfogadta és a rendelkezésére bocsájtott angol nyelvű struktúrák alapján elismerte a doktori disszertációban kialakított új, saját szerkesztésű ábrák egymásra épülését és lényegét. A 3. és 4. ábrák, mint a rugalmasságot meghatározó külső, belső tényezők és hatások vizsgálatát támogató, és „a bizalom szerepe a társas vállalkozások kialakulására (és együttműködésére)” kontextusában helyező új ábrázolási módként bemutatott saját munka, új tudományos eredménynek tekinthető.

A (hazai) logisztikai szolgáltatók kialakulásának és a nemzetközi szakirodalomban való ábrázolási módnak egy új, „fordított piramis” ábrázolását hoztam létre a doktori értekezés szakirodalom feldolgozása során, mely új ábrázolással mutatja be a logisztikai vállalatok kategóriáinak szintjeit. Az 5. ábra újszerű kialakítása révén jobban érzékeltethető az egyre szélesedő szolgáltatás-portfólió illetve az újfajta ábrázolásnak köszönhetően a fejlődési szintek komplexitásbeli növekedése is jól megjelenik.

A logisztikai szolgáltatók kialakulásának, kategóriáik megjelenésének és sajátosságainak feldolgozása során illetve a megfogalmazott hipotézisek igazolására indított kutatási eredmények, további újszerű tudományos megállapításokat hoztak.

A 4.1 hipotézis empirikus vizsgálatát követően megállapíthatjuk, hogy a hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

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

A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés, ellenben a fenti megállapítás újszerű, mivel a logisztikai vállalatok fejlődési törekvéseivel és a vevői elvárások komplexitás igényére reagálással ellentétes irányú stratégiákra is ösztönözheti a hazai logisztikai szolgáltató vállalatokat a jövőben.

*T4.2:* A hazai logisztikai vállalatok körében az általuk nyújtott szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága között pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága, annál inkább rugalmas a vállalat. A *T4.2* következtetése újszerű, miszerint a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága, mint sikertényező között – a kutatás időpontjában (2013-ban) – szoros, pozitív irányú kapcsolat van (volt).

A *HP5.1* és *HP5.2* hipotézisekre kapott kutatási eredmények és tézisek újszerű tudományos eredményt nem hoztak, ellenben jelentős információval bírnak a hazai logisztikai vállalatok vezetői számára a jövőbeli döntéseikhez, a megfelelő üzleti stratégiák és piaci törekvések kialakítása érdekében.

*T5.1:* A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok, illetve a

*T5.2:* A hazai logisztikai vállalatok eredményesebben működnek akkor, ha növekedési stratégiájuk van (függetlenül annak időtávjától). Ez az állítás igaz azokra a vállalatokra is, akik növekedni tudtak az elmúlt időszakban, és azokra is, akik nem tudtak.



Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávtól független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez.

A *HP6.1* és *HP6.2* hipotézisek igazolására elvégzett kutatás igazolta, hogy a logisztikai szolgáltató vállalatok körében végrehajtott ágazat specifikus IT beruházások pozitív hatással vannak a vállalkozások pénzügyi eredményeire és az ellátási láncban való integrációjuk fokára is. Új tudományos eredményként kívánom elfogadtatni az alábbi két tézis megállapításait:

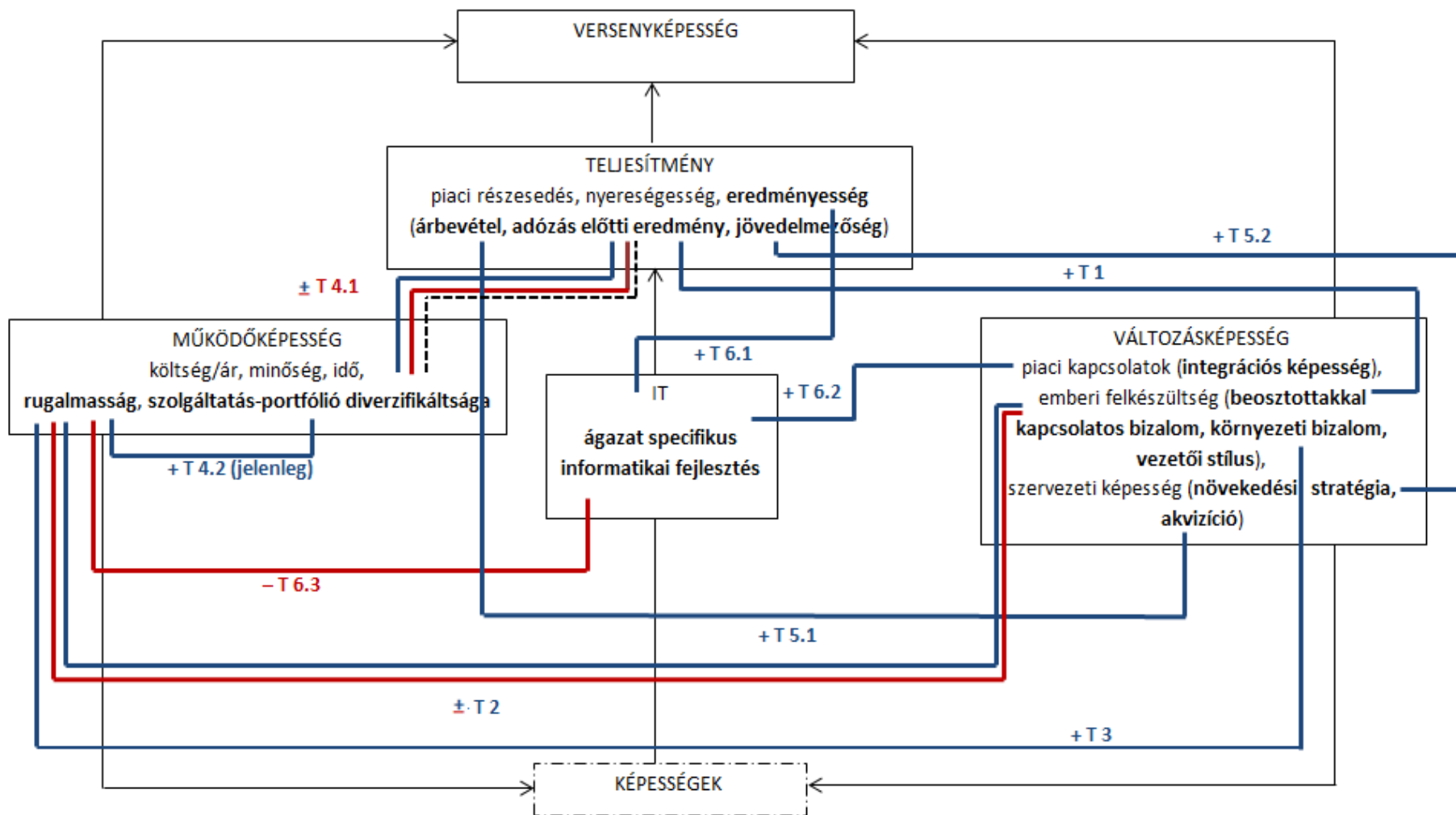
*T6.1:* A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat specifikus informatikai fejlesztésektől.

*T6.2:* A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől: azoknál a vállalatoknál, ahol magasabb az ágazat specifikus informatikai fejlettség, ott magasabb az ellátási láncba való integrálódás foka.

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

*T6:* A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele, adózás előtti eredménye és az ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, ellenben ezek a fejlesztések nincsenek hatással a vállalatok rugalmasságára.

A fenti összefüggéseket jól szemlélteti a 6. ábra.



6. ábra: Gazdálkodási sikertényezők hatása és kapcsolata a hazai logisztikai vállalatok versenyképességére

Forrás: a szerző szerkesztése, 2014

#### **4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok körében végzett kutatásom eredményei azt igazolták, hogy a vállalaton belül kialakított (beosztottakkal kapcsolatos) bizalomszint pozitív hatással van a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok adózás előtti eredményére (T1). Ezen túl igazolást nyert az is, hogy a vevő által érzékelt teljesítmény meghatározó tényezői közül (időbeliség = rugalmasság) a környezeti bizalom, a rugalmasságra is meghatározó jelentőséggel bír (T3). A „bizalom” hipotézisekben megfogalmazott feltevések részben igazolást nyertek úgy, mint:

**T1: A hazai logisztikai vállalatok körében a vállalaton belüli (beosztottakkal kapcsolatos) nagyobb bizalom javítja a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú változását.** Következtetésként elmondhatjuk, hogy a vizsgált logisztikai vállalatok körében dolgozó beosztott munkatársak bizalomszint emelésével érdemes foglalkozni, mivel közvetlen hatással van a vállalat adózás előtti eredményének pozitív irányú elmozdítására. Javaslatként olyan vezetői eszközök gyakorlatát alkalmazhatjuk (bevonás, delegálás, nyitott ajtó program hirdetése stb.), amelyeknek köszönhetően a beosztott munkatársak bizalom szintje nő a z első számú vezetőn keresztül a vállalat felé.

**T2: A hazai logisztikai vállalatok körében a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és a nagyon nagymértékű rugalmasság) alacsonyabb szintű vállalaton belüli általános bizalommal járnak együtt, míg az átlagos rugalmasságú vállalatok esetében magasabb ez az általános belső bizalom.** Következtetésként elmondhatjuk, hogy a rugalmasság szélső értékei (nagyon kismértékű és nagyon nagymértékű) feltételezhetően a vállalati méretekkel is párhuzamba állíthatók, vagyis a kis létszámú vállalkozás nagymértékű rugalmasságot mutat, mivel azt az operatív munkában még „bent lévő” tulajdonosoknak és a kis létszámú, lelkes munkatársi közösségnek köszönhetően nap, mint nap el tudja érni. Ellenben a nagyon kismértékű rugalmasság mögött a nagyobb létszámú vállalatok állhatnak. A közepes vállalatok a fejlettségüknél és kultúrájuknál fogva magasabb belső bizalom szinttel rendelkeznek. Javaslatként megfogalmazható, hogy a megfelelő vállalati méret keresése kapcsán a belső (beosztottakkal kapcsolatos) bizalom szint mérésével és annak szinten tartásával (esetleg további növelésével), hatékonyabban, folyamatos fejlődést és növekedést biztosítva tudják kialakítani a hazai logisztikai vállalatok vezetői, a szolgáltató vállalatokra jellemző piacgazdaságossági (Heidrich, 2006) méretet.

**T3: A hazai logisztikai vállalatok körében a magasabb környezeti bizalom magasabb rugalmasságot eredményez.** Tanulásként megállapíthatjuk, hogy a megrendelő-logisztikai szolgáltató kapcsolatában a partnerségre törekvés és együttgondolkodás több kommunikációval és szorosabb együttműködéssel jár, ami többnyire win-win helyzeteket eredményez. A kommunikáció mennyisége, a jól teljesítés, az elvárásoknak való megfelelés, a rendelkezésre állás, a fizetési feltételek teljesítése mind-mind növeli a partnerekben kialakuló bizalom nagyságát. A magas bizalom szint kialakítás során a partnerek átfogó ismeretekhez jutnak egymás tevékenységeiről és folyamatairól. Ez a „specifikus tudás” (egymás mély ismerete), illetve az információk időbelisége nagyfokú rugalmasságot eredményez a kapcsolatban. Tanácsként megfogalmazható a hazai logisztikai vállalatok számára, hogy a megrendelőkkel és az alvállalkozókkal a partnerségre való törekvés során kialakuló „egymás mély megismerése” hasznos (miközben a **magasabb bizalom szint** elérése is megvalósul), mivel a **megrendelő által érzékelt teljesítmény tényezői közül elősegíti a szolgáltató által nyújtható magasabb rugalmassági szint elérését.**

Érdekességként megemlíthető, hogy a HP3 igazolása során végzett vizsgálatok között elvégeztem a vezetői stílusok és a pénzügyi eredménymutatók közötti vizsgálatot is. Az eredmény meglepő, miszerint a vezetői stílusokkal metszett pénzügyi eredménymutatók átlagai (szórásai) nem mutatnak jelentős különbségeket a csoportok között. Összefoglalva ez azt jelenti, hogy a vizsgált logisztikai szolgáltató vállalatok vezetőinek stílusa és a kutatásban részt vett vállalatok pénzügyi eredményei között nem lehet egyértelmű kapcsolatot igazolni és abból következtetéseket levonni. Új kezdeményezésként felhívhatjuk a hazai logisztikai vállalatok személyzeti vezetőinek figyelmét a fenti megállapításra és a kiválasztás (kiválasztódás) ezen szempontból való megközelítésének furcsaságára (és fontosságára).

A hazai logisztikai szolgáltató vállalatok fejlődésének és a kategóriáik sajátosságainak feldolgozása során az alábbi hipotézisek vizsgálatára és részbeni igazolására, inkább erős megállapításokra került sor. A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

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

- negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.

A fenti megállapításokra való hivatkozással a 4.1 hipotézis empirikus vizsgálati eredményeiből nem írható le tézis értékű következtetés. Ez számunkra azt is jelentheti, hogy az utóbbi évekre vonatkozó vizsgálati eredmények erősen „szembe mennek” a hazai logisztikai vállalatok, előző évekre vonatkozó trendjével, általánosan elfogadott fejlődési törekvéseivel és a vevői elvárások komplexitás igényére történő reagálás szolgáltató által nyújtott válaszaival. Célszerűnek tűnik tehát a hazai logisztikai szolgáltatók körében minden évben elvégezni a szolgáltatás portfólióra vonatkozóan egy újratervezést (a nyújtott tevékenységek és azok jövedelmezőségének vizsgálatát), közben felvetni a specializáció lehetőségét is, hiszen a fenti hipotézis a piaci trendekkel és a vevői elvárások komplexitásában megjelenő elvárásaival ellentétes irányú stratégiák figyelembevételére ösztönzi őket a jövőre vonatkozóan.

**T4.2: A hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalat rugalmassága között pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió diverzifikáltsága, annál inkább rugalmas a vállalat.** Ezt a tézist a kérdőíves kutatás időpontjában felmért vállalatok rugalmassága, és a szolgáltatás portfólió „jelenleg” adatainak vizsgálatából jelenthetjük ki. Konklúzióként elmondhatjuk, hogy a széleskörű szolgáltatás portfólió, a rugalmasságon, mint versenyelőny forráson túl, biztonságot, alternatív megoldásokat (szolgáltatások közötti átjárást, helyettesíthetőséget, kiegészíthetőséget) és ennek köszönhetően az üzleti kockázatok csökkentését is eredményezheti a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. Bár ez a jövedelmezőségre negatív hatással lehet (T4.1) egyes években, ellenben a rugalmasságot a felmérés évében javította. *Ajánlásként megfogalmazható*, hogy a hazai logisztikai szolgáltatók a szolgáltatás portfóliójuk kialakítása során mindenképpen vegyék figyelembe az egyes tevékenységek jövedelmezőségén túl a teljes, komplex szolgáltatás jövedelmezőségét is, keresve a vállalat jövedelmezőségi optimumát úgy, hogy közben a rugalmasságukból ne veszítsenek.

A *HP5.1* és *HP5.2* hipotézisekre kapott kutatási eredmények és tézisek jelentős új információval bírnak a hazai logisztikai vállalatok vezetői számára a megfelelő üzleti stratégiák és jövőbeli piaci törekvések kialakítása érdekében. A fejlesztési stratégiák alternatív módszerei közül a felvásárlás (akvizíció) eredményességét vizsgálja az 5.1 hipotézis-tézis, párhuzamba állítva azt, az organikus növekedési stratégiával.

**T5.1: A hazai logisztikai vállalatok körében az akvizíciós növekedési mintát követő vállalatok jelentősen nagyobb árbevételt érnek el, mint az organikus növekedést követő vállalatok.** Következtetésként elmondhatjuk, hogy amennyiben a hazai logisztikai vállalatok fejlődésében a feltétlen árbevétel növelése a cél, akkor ezt legjobban akvizíciós lépésekkel érhetik el. Ez nem igaz az adózás előtti eredményre vonatkozóan. Tehát a növekedésnek ára van, akár akvizícióval, akár organikus módon is fejlődik az adott vállalat, a növekedést (többnyire a megtermelt eredményből) finanszírozni szükséges. A logisztikai tudományterületen dolgozó vezető szakemberekkel történt megbeszélések eredményeként kijelenthetjük, hogy a hazai termelő/gyártó és kereskedelmi vállalatok által generált logisztikai megrendelések piacbővülése határozza meg a jövőben, a hazai logisztikai piac koncentrációjának további ütemét, mely hatással lesz az organikus és akvizíciós lépések piaci egyensúlyára is. Ajánlatként megfogalmazható a hazai logisztikai szolgáltatók számára az, hogy ha az organikus fejlődésüknek köszönhetően jobban növekednek, mint a piaci átlag (Bank, 2010), 5-7 %, akkor érdemes ezen stratégia mentén maradni (alacsonyabb kockázattal jár). Ellenben, ha átlag alatti a teljesítmény és/vagy intenzívebb növekedési stratégiát tűzött ki a vállalat vezetése és/vagy a vevői elvárások miatt új piacokon, esetleg új szolgáltatásokat szükséges nyújtania, (melyek kompetenciái nem állnak a meglévő szervezeten belül a rendelkezésére), akkor megfelelő előkészítést követően érdemes akvizíciós lépéseket tenni a további fejlődés érdekében. Az akvizíciós törekvések előkészítésére és lebonyolítására javasolt külső szakértő vállalat megbízása. A középtávú, növekedésben elkötelezett stratégia eredményességét kutatja az 5.2 hipotézis-tézis.

**T5.2: A hazai logisztikai vállalatok eredményesebben működnek akkor, ha növekedési stratégiájuk van (függetlenül annak időtávjától). Ez az állítás azonban csak azokra a vállalatokra igaz, amelyek nem tudtak (árbevételben) növekedni az elmúlt időszakban.** Vagyis, a hazai logisztikai vállalatok vezetői által kialakított, időtávától független növekedési stratégia, jövedelmezőbb vállalatot eredményez.

*Konzekvenciaként elmondhatjuk*, hogy a növekedési stratégia vállalati szervezeten belül történt kialakítása és elfogadtatása már (ön) magában hordozza az „önbeteljesítő jóslat” erejét, vagyis a beosztottak és a vezetők együtt hisznek a növekedésben és azt együtt meg is akarják valósítani (függetlenül annak időtávjától), akkor az (részben vagy egészében) jövedelmezőbbben teljesül, mint akik nem hisznek a növekedésben, vagy (legalábbis) nincs nekik növekedési stratégiájuk. Indítványként megfogalmazható a hazai logisztikai vállalatok felé, hogy a reális növekedési stratégia kialakítása és követése javasolt a számukra, mivel várhatóan – a fenti kutatási eredmények és szakirodalmi megállapítások következményeként – a jövőben is eredményesebb működéshez vezet ezen stratégia alkalmazása. Taleb (2012) által bemutatott emberi viselkedések kísérleteinek eredményei is ezt a javaslatot támasztják alá, mint például a horgonyvetés lelki mechanizmusa és a referencia ponthoz igazodás elmélete.

A *HP6.1* és *HP6.2* hipotézisek igazolására elvégzett kutatás igazolta, hogy a logisztikai szolgáltató vállalatok körében végrehajtott ágazat specifikus IT beruházások pozitív hatással vannak a vállalkozások árbevételére és adózás előtti eredményeire, és az ellátási láncban való integrációjuk fokára is.

**T6.1: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele és adózás előtti eredménye függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől.** Kutatásom alapján látható, hogy az informatikai beruházásokra fordított anyagi erőforrások – főként, ha az ágazat-specifikus fejlesztés –, a pénzügyi eredményesség oldaláról várhatóan biztos megtérülést és jövedelmezőbb működést eredményez a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. Útmutásként megfogalmazhatjuk, hogy az ágazat-specifikus IT beruházások fontosak lesznek a jövőben is, a legjobb technológiák bevezetése és alkalmazása versenyelőnyt és magasabb pénzügyi eredményeket hozhat a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára.

**T6.2: A hazai logisztikai szolgáltatók ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől: azoknál a vállalatoknál, ahol magasabb az ágazat specifikus informatikai fejlettség, ott magasabb az ellátási láncba való integrálódás foka.** Tanulásként elmondhatjuk, hogy az ágazat-specifikus IT beruházások által elérhető és kínált szolgáltatások a logisztikai szolgáltató vállalat „határain átnyúló” szolgáltatásként jelennek meg, és megfelelő folyamat hatékonysági támogatást biztosítanak az ellátási lánc tagvállalatai számára.

A „közös” IT használat során a logisztikai szolgáltató folyamat-integrációja jobban megvalósulhat, főként abban az esetben, ha a szolgáltató szervezetében az integrációra való képesség szintje magas (pl. több szakmai szervezet és klaszter tagja).

Előterjesztésként a *T6.1* tézis útmutatásait itt is elfogadhatjuk úgy, mint az ágazat-specifikus IT beruházások fontosak lesznek a jövőben is, a pénzügyi eredményeken túl, a legjobb technológiák bevezetése és alkalmazása versenyelőnyt és magasabb integrációt eredményeznek a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok számára. A 6.1, 6.2 és 6.3 hipotézisek vizsgálatát követően az eredmények összevonásával az alábbi összevont tézist írhatjuk le:

***T6: A hazai logisztikai szolgáltatók árbevétele, adózás előtti eredménye és az ellátási láncba való integrálódásának foka függ a társaság által megvalósított ágazat-specifikus informatikai fejlesztésektől, ellenben ezek a fejlesztések nincsenek hatással a vállalatok rugalmasságára.***

*Konklúzióként elmondhatjuk, hogy az ágazat specifikus IT beruházások elsősorban a pénzügyi eredményességre és az integrációra vannak pozitív hatással, a vállalatok rugalmasságára nem. Ez azt is mutathatja, hogy az ágazat-specifikus, IT beruházások folyamat-hatékonyságot és szolgáltatási színvonalat javítanak, ellenben a szolgáltató vállalat, vevő által elvárt időbeli reakcióit, vagyis rugalmasságát nem. Ez elsősorban a vállalati méretekkel hozható összefüggésbe, mivel feltételezhető, hogy azok a vállalatok nagyobb mérettel rendelkeznek, akik ágazat-specifikus IT beruházást tettek, mint akik nem. Ajánlásként megfogalmazható az, hogy a hazai logisztikai szolgáltatók a rugalmasságuk fejlesztését ne az ágazat-specifikus vagy bármilyen IT beruházástól várják, hanem inkább például a munkatársaik hozzáállásától és az első számú vezető által kialakított üzleti környezeti bizalom szintjétől (*T3*).*

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



A doktori kutatás eredményeit felhasználva, újabb szakirodalmak feldolgozásával további, szélesebb körű vizsgálatot is el lehet végezni a célcsoport vállalatainak körében, például új sikertényezők után kutatva. A kutatási módszertan továbbfejlesztésével a meglévő adatokból további, részletesebb eredmények is nyerhetők illetve új kutatási irányként a környező országokban működő logisztikai szolgáltató vállalatok (összehasonlító) vizsgálata is új eredményeket hozhat a célcsoport (tudomány terület) jobb megértéséhez. A doktori értekezés eredményei a gyakorló szakemberek számára hasznosak és a szakirodalmi publikálásnak köszönhetően a gyakorlat számára is megfogalmazva elérhetők. A következtetések jelentős információval bírnak a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok vezetői számára és – cáfolva Taleb állítását, miszerint „(...) a szabad piac nem azért működőképes, mert jutalmazza és ösztönzi a szakértelmet, hanem azért, mert lehetővé teszi, hogy az emberek kipróbálják a szerencséjüket, hogy a „próba és tévedés” módszerével haladjanak előre. Így hát a szerencsés stratégia az, hogy kísérletezünk, amennyit csak lehet (...)” (2012, 21.o.) – a tudományos eredmények segítik és támogatják őket a jövőbeli, legjobb döntések meghozatalában.

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

## 5. A SZERZŐ LEGFONTOSABB PUBLIKÁCIÓI

### I. Tudományos folyóirat cikkek

#### *Idegen nyelven megjelent tudományos folyóirat cikk*

**Karmazin Gy.** (2011): The introduction of fleet management system (FMS) in BI-KA Logistics Ltd., in: Madaras Lászlóné et.al (szerk.): *Economica*, IV. új évfolyam, különszám, Szolnoki Főiskola, pp 13-18., ISSN 1585-6216

**Bokor Z. – Markovits-Somogyi R. – Karmazin Gy.** (2013): Railway efficiency of Central- and Eastern European countries. In: Jozef Gašparík (szerk.): *Horizons of Railway Transport*, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication, No.1. Vol.3. 2012., University of Žilina, Slovakia, pp. 87-97. ISSN 1338-287X

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

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

#### *Magyar nyelven megjelent tudományos folyóirat cikk*

**Karmazin Gy. – Máté Z.** (2007): Logisztikai marketing a gyakorlatban. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2007-2008*, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 217-221. old. ISSN: 1218-3849

**Karmazin Gy.** (2012): A használatarányos útdíj magyarországi bevezetésének hatásai a piac szereplőire. In: Bokor Zoltán (főszerk.): *Logisztikai Évkönyv 2013*, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 237-242. old. ISSN: 1218-3849

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

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

## **II. Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve**

### ***Idegen nyelvű konferencia***

**Karmazin Gy.** (2011): Introduction of fleet management system (FMS) in BI-KA Logistics Ltd. The FMS' effect on competitiveness of market players, CD, 35th Conference of Teachers of Mathematics, Physics and IT (MAFIOK), Szolnok, 29-31. August 2011., Szolnok College, Madaras Lászlóné, pp. 1-8., ISBN: 978-963-89339-2-8

### ***Magyar nyelvű konferencia***

**Karmazin Gy.** (2010): Innovatív megoldás a logisztikában - flottamenedzsment rendszer bevezetése az érintett vállalatok hatékonyságának növelése érdekében, CD-kiadvány, Legjobb gyakorlat a logisztikai menedzsment területén - Középpontban a hazai kis- és középvállalatok konferencia, Budapest, 2010. szeptember 6., Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, Gelei Andrea 1-15. oldal, ISBN 978-963-503-415-4

**Karmazin Gy.** (2011): A flottamenedzsment rendszer bevezetésének hatása a BI-KA Logisztika Kft. versenyképességére. CD-kiadvány, III. Nemzetközi tudományos Konferencia, A tudomány és az oktatás a tudásközpontú társadalom szolgálatában, Komárno, 2011. szeptember 5-6., Selye János Egyetem, Tóth János, 1142-1152. oldal, ISBN 978-80-8122-017-3

**Karmazin Gy.** (2011): A vállalati kultúraváltás sikerei és kudarcai egy magyarországi kkv példáján keresztül, CD-kiadvány, Változó környezet – Innovatív stratégiák, Nemzetközi Tudományos konferencia, Sopron, 2011. november 2., Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Balázs Judit, 594-599. oldal, ISBN 978-963-9883-87-1

**Karmazin Gy.** (2012): A használatarányos útdíj magyarországi bevezetésének hatásai a piac szereplőire. In: Fejér-Király Gergely – Lázár Ede (szerk.): *Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében*, I. kötet, Státus Kiadó Csíkszereda, Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében című konferencián elhangzott előadások 2012. április 20-22., Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Gazdaság- és Humántudományok Kar, 247-258. oldal, ISBN 978-606-8052-76-2

## 6. ÖNÉLETRAJZ

Született Szolnokon, 1966. július 12-én.

Nős, két gyermek édesapja.

### **Elérhetősége:**

5000 Szolnok, Muskátli u. 2.

Tel: 06-30/93-86-750

E-mail: karmazin.gyorgy@bi-ka.hu



### **Iskolai végzettsége, szakképzettsége:**

1991-ben szerzett *közlekedésmérnök* diplomát a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Karán, majd 2001-ben szintén a Budapesti Műszaki Egyetemen sikeresen elvégezte a *Közlekedési menedzser – gazdasági mérnök* másoddiplomás képzést. 2010-ben kezdte meg tanulmányait a Szent István Egyetem *Gazdálkodás- és Szervezéstudományok PhD Doktori Iskolában*.

### **Jelenlegi munkahelyei, kinevezésben feltüntetett munkakörei:**

1991-től a *BI-KA Logisztika Kft.* tulajdonos-ügyvezetője, emellett 1997-től a *BI-KA Trans Kft.* ügyvezetője, 2010-től a *Szolnoki Főiskola* címzetes főiskolai docense, 2013-tól az *Adversum Kft.* résztulajdonosa és ügyvezetője.

### **Logisztikai szaktanácsadási projektek, melyekben részt vett:**

Részt vett a *BVM Épelem Előregyártó és Szolgáltató Kft.* telepi anyagmozgatási és tárolási rendszerének fejlesztésében, a *DGA Kft.* nemesgulácsi üzemén belüli termelést kiszolgáló folyamatok rendszerének elemző vizsgálatában, a *Szido Kft.* optimális és költséghatékony raktártechnológiájának kialakításában, az *Antalis Hungária Kft.* logisztikai folyamatainak optimalizálásában, a *Prímagáz Zrt.* országos szállítási-elosztási rendszerének stratégiai és taktikai optimalizálásában, átszervezésének vizsgálatában és a fejlesztési lehetőségek feltárásában, illetve a *Kasz-Coop Kft.* megbízásából közreműködött a mezőgazdasági alkatrész-kereskedés üzletág raktározási tevékenységének optimális és innovatív kialakításában.

### **Eddigi szakmai tevékenysége a Szolnoki Főiskolán:**

A Szolnoki Főiskolán óraadó tanárként, majd 2010-től címzetes főiskolai docensként a következő tárgyakat oktatja: Közúti fuvarozás a gyakorlatban (2003–), Nemzetközi szállítmányozás a gyakorlatban (2004–), Nemzetközi logisztika I.-II. (2005–), Logisztikai esettanulmány (2006–), Logisztika menedzsment (2013–), Ellátási lánc menedzsment (2013–). Oktatói tevékenysége mellett a Szolnoki Főiskolán működő Kompetencia Tanács tagja.

**Az elmúlt 5 év szakmai, tudományos munkássága:**

Az MLBKT elnökségi tagja. Az MLE és az MLBKT 2006-ban Tanúsított Logisztikai Szakértő címet adományozott a részére. 2006-ban Év Logisztikai Menedzsere és Év Vállalkozása elismerést szerzett. 2009-ben elnyerte az „Év vállalkozója 2009”, illetve 2010-ben a Magyar Gazdaságért Díjat. 2013-ban az MLBKT Logisztikai Magiszter címmel tüntette ki, illetve a BI-KA Logisztika Kft. tulajdonos-ügyvezetőjeként a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Közgyűlés Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Gazdasági Díját vehette át.

**Tudományos/szakmai közéleti tevékenység, nemzetközi kapcsolatok:**

Folyamatosan publikál, illetve lektorál szakmai folyóiratokban és évkönyvekben. Szakmai konferenciák meghívott előadója, évente két alkalommal Szolnokon szervezi meg a nagy népszerűségnek örvendő Gazdasági Fórumot.

**Nyelvtudása:**

*Angol nyelvből* államilag elismert középfokú „C” típusú, *olasz nyelvből* pedig államilag elismert alacsony fokú „C” típusú nyelvvizsga bizonyítvánnyal rendelkezik.

**Hobbi:**

5 danos karate mester, a Shinkyokushin Harcművész Szövetség elnöke, rendszeresen fut.